

**Parere di regolarità tecnica:**

☒ favorevole

☐ non favorevole, per la seguente motivazione:

Il Responsabile dell'Ufficio:

☒ Direttore-Attività di parco

☐ Affari contabili e personale

☐ Controllo delle attività estrattive

☐ Interventi nel Parco

☐ Pianificazione territoriale

☐ Valorizzazione territoriale

☐ Vigilanza e gestione della fauna

**Parere di regolarità contabile:**

☐ favorevole

☐ non favorevole, per il seguente motivo:

Il Responsabile dell'Ufficio

☐ Affari contabili e personale

**Estratto del processo verbale:**

letto, approvato e sottoscritto

☒ Presidente: **Alberto Putamorsi**

☒ Direttore: **Antonio Bartelletti**

**Responsabile procedimento amministrativo:**  
**Antonio Bartelletti**

**Pubblicazione:**

La presente deliberazione viene pubblicata all'Albo pretorio on line del sito internet del Parco ([www.parcapuane.toscana.it/albo.asp](http://www.parcapuane.toscana.it/albo.asp)), a partire dal giorno indicato nello stesso e per i 15 giorni consecutivi

atto sottoscritto digitalmente ai sensi del D. Lgs. 82/2005 e succ. mod. ed integr.



**Parco Regionale delle Alpi Apuane**  
estratto dal processo verbale del  
**Consiglio direttivo**

**Deliberazione**

**n. 5**

**del 25 marzo 2021**

**oggetto: Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa – anno 2021 – approvazione e contestuale adozione dell'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance**

L'anno duemilaventi, addì 25 del mese di marzo, alle ore 17:00, presso gli Uffici dell'Ente in Massa, in via Simon Musico n. 8, con la possibilità della partecipazione in modalità telematica, si è riunito il Consiglio direttivo del Parco Regionale delle Alpi Apuane, nominato con Decreto del Presidente del Consiglio Regionale n. 3 del 1° agosto 2018.

Sono presenti componenti n. 6 – assenti n. 2  
(A = assente; P = presente)

|                          |          |
|--------------------------|----------|
| <b>Alessio Berti</b>     | <b>A</b> |
| <b>Stefano Caccia</b>    | <b>P</b> |
| <b>Giacomo Faggioni</b>  | <b>P</b> |
| <b>Mirna Pellinacci</b>  | <b>P</b> |
| <b>Antonella Poli</b>    | <b>P</b> |
| <b>Alberto Putamorsi</b> | <b>P</b> |
| <b>Marco Tonazzini</b>   | <b>A</b> |
| <b>Alessio Ulivi</b>     | <b>P</b> |

**Immediata eseguibilità del provvedimento:** ☒

*presiede* **Alberto Putamorsi**

*partecipa il Direttore* **Antonio Bartelletti**

## Il Consiglio direttivo

**Viste** le LL.RR. 11 agosto 1997, n. 65 e n. 30 del 19 marzo 2015 e loro succ. mod. ed integr.;

**Visto** lo Statuto del Parco, di cui alla deliberazione del Consiglio Regionale n. 307 del 9 novembre 1999 e succ. mod. ed integr.;

**Visto** il D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e succ. mod. ed integr., in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;

**Visto** il Regolamento di attuazione della L.R.T. 8 gennaio 2009, n. 1, di cui al Decreto del Presidente della Giunta Regionale 24 marzo 2010 n. 33/R, con particolare riferimento al Capo III bis, riferito alla 'Valutazione del Personale' e così come modificato ed integrato con Decreto del Presidente della Giunta Regionale 14 febbraio 2011, n. 6/R;

**Ricordato**, in particolare, che le disposizioni sopra richiamate trovano applicazione anche per l'Ente Parco Regionale delle Alpi Apuane, ai sensi dell'art. 45 del medesimo regolamento ed in virtù della norma di raccordo recata all'art. 70, comma 1 della L.R. 1/2009 e succ. mod. ed integr.;

**Richiamate** le deliberazioni della Giunta Regionale:

- a) n. 149 del 17 febbraio 2020, che impone agli enti dipendenti di adeguare le rispettive organizzazioni ai principi ed alle disposizioni in essa contenuti in materia di ciclo della performance;
- b) n. 945 del 6 ottobre 2015, che conferma l'attribuzione all'Organismo Indipendente di Valutazione unico regionale (OIV) delle funzioni previste dall'art. 14 del D. Lgs. 150/2009 per la Giunta Regionale, il Consiglio Regionale e gli enti dipendenti;

**Richiamato** altresì il D.P.G.R. n. 48 del 15 aprile 2019 con il quale è stato confermato l'O.I.V. della Giunta Regionale, del Consiglio Regionale e degli Enti dipendenti della Regione Toscana, già nominato con precedente D.P.G.R. n. 15 del 10 febbraio 2016;

**Visto** l'art. 33, comma 1 e soprattutto l'allegato VI del *Regolamento sull'organizzazione dell'Ente Parco*, di cui alla propria deliberazione n. 25 del 5 luglio 2017 e succ. mod. ed integr.;

**Visti** l'art. 21, comma 3, lettera g) e l'art. 37, comma 2 della L.R. 30/2015 e succ. mod. ed integr., che individuano il Consiglio direttivo degli enti parco regionali quale organo deputato all'approvazione del *Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa*;

**Nella necessità:**

- di approvare rapidamente il *Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa* – anno 2021 – dopo aver verificato l'acquisizione di suggerimenti ed osservazioni suscettibili di accoglimento;
- di adottare l'aggiornamento annuale del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, al fine di ottenere il parere vincolante dell'OIV, ai sensi dell'art. 7, comma 1 del D. Lgs. 150/2009 e succ. mod. ed integr.,

**Dato atto** che, dopo la fase di presentazione e partecipazione del *Piano* e del *Sistema* sopra detti, è stato necessario intervenire su alcuni obiettivi/indicatori/target, quale esito della prima fase costruttiva e dialogativa del *Ciclo della performance*, finalizzata all'individuazione degli obiettivi da raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;

**Vista** la proposta di deliberazione predisposta dall'Ufficio responsabile del procedimento amministrativo, completa dei suoi allegati in precedenza specificati;

**Esaminata** e ritenuta meritevole di approvazione;

**A voti unanimi e tutti favorevoli, espressi nelle forme di legge,**

### **delibera**

- a) di approvare il *Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa*, a valere per l'anno 2021, come riportato nell'allegato "A" alla presente deliberazione;
- b) di adottare l'aggiornamento annuale del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, al fine di ottenere il parere vincolante dell'OIV, come riportato nell'allegato "B" alla presente deliberazione;
- c) di dare tempo 30 giorni dalla data del presente atto per la pubblicazione dei *Piani di lavoro della qualità della prestazione* dei singoli Uffici;
- d) di inviare il presente atto all'*Organismo Indipendente di Valutazione, unico per la Regione e gli enti dipendenti*, tramite l'Ufficio competente della Regione Toscana per tutti gli adempimenti conseguenti;
- e) di assicurare la pubblicità in forma integrale della presente deliberazione, mediante pubblicazione all'Albo on-line del sito istituzionale dell'Ente ([www.parcapuane.toscana.it](http://www.parcapuane.toscana.it)) e nell'apposita sotto sezione "amministrazione trasparente" ;

### **delibera**

altresì – con voti unanimi e tutti favorevoli – l'immediata eseguibilità del presente provvedimento.



**Parco Regionale delle Alpi Apuane**

***Piano della qualità della  
prestazione organizzativa  
2021***

## Indice generale

|      |                                                                                                                 |      |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1.   | INTRODUZIONE                                                                                                    | p. 2 |
| 1.1. | Il Ciclo della performance                                                                                      | 2    |
| 1.2. | L'ambito di relazione programmatica del Piano                                                                   | 3    |
| 1.3. | Le modalità operative del Piano della performance                                                               | 3    |
| 1.4. | La revisione del Ciclo e del Piano della performance                                                            | 4    |
| 2.   | QUADRO ORGANIZZATIVO                                                                                            | 4    |
| 2.1. | Parco Regionale delle Alpi Apuane: personale e risorse finanziarie                                              | 4    |
|      | <i>2.1.1. Copertura della dotazione organica</i>                                                                |      |
|      | <i>2.1.2. Distribuzione del personale per inquadramento e "genere"</i>                                          |      |
|      | <i>2.1.3. Livello di scolarizzazione</i>                                                                        |      |
|      | <i>2.1.4. Struttura del capitale umano</i>                                                                      |      |
|      | <i>2.1.5. Ripartizione della spesa retributiva per categorie di inquadramento</i>                               |      |
|      | <i>2.1.6. Risorse finanziarie a disposizione</i>                                                                |      |
| 3.   | OBIETTIVI ED INDICATORI                                                                                         | 8    |
| 3.1. | Il Sistema di misurazione e valutazione della performance                                                       | 8    |
| 3.2. | Obiettivi strategici e loro declinazione intermedia                                                             | 10   |
| 3.3. | Obiettivi ed indicatori di performance dell'ente                                                                | 12   |
|      | <i>3.3.1. Obiettivi comuni ai tre Parchi Regionali della Toscana</i>                                            |      |
|      | <i>3.3.2. Obiettivi ed indicatori di outcome</i>                                                                |      |
|      | <i>3.3.3. Obiettivi ed indicatori di output</i>                                                                 |      |
|      | <i>3.3.4. Obiettivi ed indicatori trasversali</i>                                                               |      |
| 3.4. | Obiettivi ed indicatori di performance del personale                                                            | 16   |
|      | <i>3.4.1. Inquadramento sistematico degli obiettivi specifici nella declinazione degli obiettivi strategici</i> |      |
|      | <i>3.4.2. Obiettivi ed indicatori individuali per il Direttore</i>                                              |      |
|      | <i>3.4.3. Cronoprogrammi di piani, progetti, attività e servizi d'interesse strategico per l'Ente</i>           |      |
|      | <i>3.4.4. Altri cronoprogrammi d'interesse strutturale per l'Ente</i>                                           |      |
|      | <i>3.4.5. Obiettivi ed indicatori individuali per i Responsabili degli Uffici</i>                               |      |
|      | <i>3.4.6. Obiettivi ed indicatori di gruppo per gli Addetti agli Uffici</i>                                     |      |
|      | <i>3.4.7. Obiettivi ed indicatori per una valutazione integrata dei comportamenti organizzativi</i>             |      |
| 4.   | VERIFICA QUANTITATIVA DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI                                                                 | 30   |

## 1. INTRODUZIONE

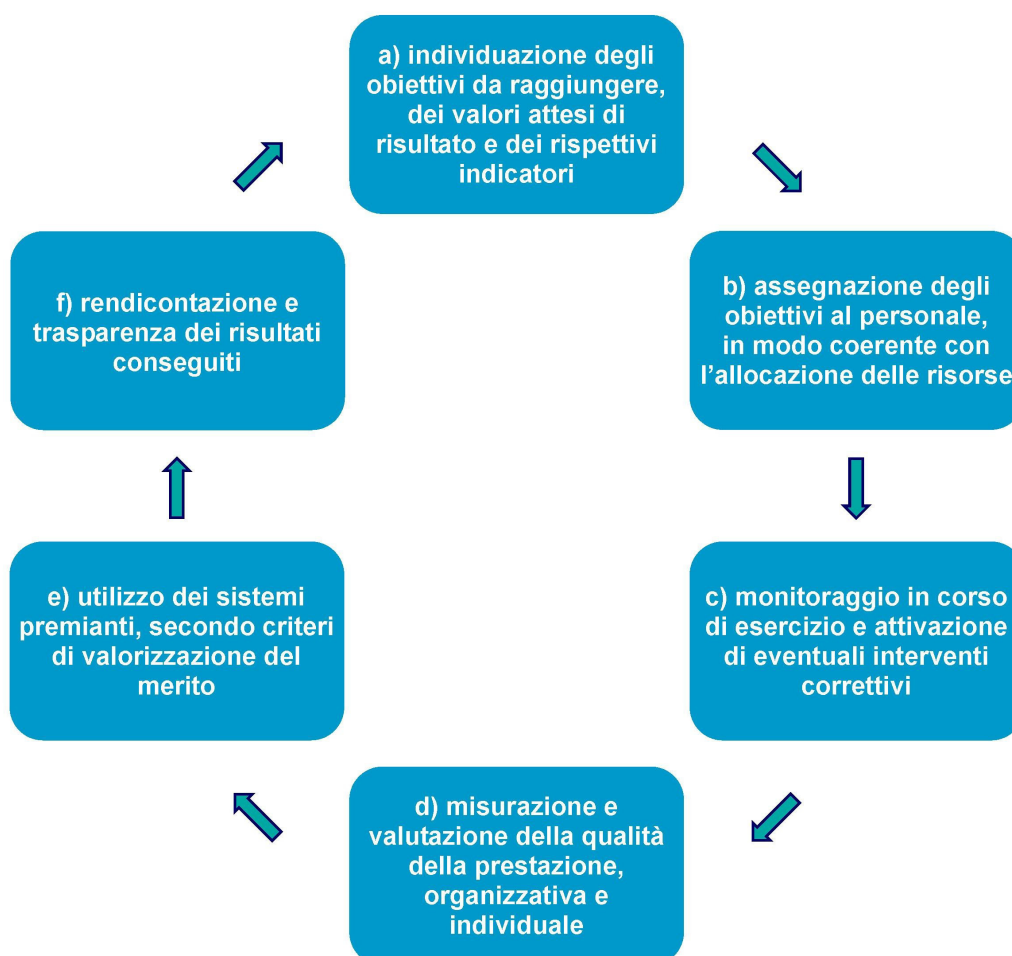
### 1.1. Il Ciclo della performance

Il *Ciclo della performance* (o *Ciclo di gestione della prestazione*) del Parco Regionale delle Alpi Apuane, si articola e si sviluppa nelle stesse identiche fasi stabilite per il personale della Regione Toscana. In effetti, l'art. 5, comma 1, dell'allegato VI al *Regolamento sull'organizzazione dell'Ente parco* è sostanzialmente identico all'art. 28 ter, comma 2, del Regolamento di attuazione della L.R. 8 gennaio 2009, n. 1, di cui al D.P.G.R.T. n. 33/R del 24 marzo 2010 e succ. mod. ed integr.

Pertanto, costituiscono le fasi del *Ciclo della performance*:

- a) l'individuazione degli obiettivi da raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) l'assegnazione degli obiettivi al personale, in modo coerente con l'allocazione delle risorse;
- c) il monitoraggio in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) la misurazione e valutazione della qualità della prestazione, organizzativa e individuale;
- e) l'utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) la rendicontazione e trasparenza dei risultati conseguiti.

Ovviamente, il Ciclo non ha uno sviluppo lineare semplice, come la successione di fasi nel precedente elenco potrebbe far intendere, bensì uno sviluppo circolare con riferimento alla programmazione annuale delle attività dell'Ente parco.



## 1.2. L'ambito di relazione programmatica del Piano

La normativa regionale sui parchi – contenuta all'interno della L.R. 19 marzo 2015, n. 30 e succ. mod. ed integr. – ha dettato norme ed indicato direttive sulle relazioni funzionali e sui rapporti gerarchici tra diversi atti e documenti della programmazione amministrativa dei soggetti gestori delle aree protette della Toscana. Di conseguenza, anche *Piano della qualità della prestazione organizzativa (PQPO)* del Parco Regionale delle Alpi Apuane, deve essere correlato e conseguente ad alcuni provvedimenti di natura programmatica, soprattutto di pianificazione economico-finanziaria, di competenza della Regione e dell'Ente parco stesso.

In particolare, l'art. 36 della L.R. 30/2015 definisce i contenuti e l'ambito operativo del *Programma annuale delle attività del Parco*, all'interno di una proiezione triennale di obiettivi che l'Ente è chiamato a cogliere. La stessa norma di legge specifica che il *Programma annuale* è una sezione della *Relazione illustrativa del Bilancio preventivo*, in cui bisogna descrivere il quadro degli interventi e delle azioni da portare a termine, con l'indicazione dei costi imputabili all'esercizio di riferimento e l'individuazione delle modalità di attuazione.

Ancora il medesimo articolo di legge, al suo comma 2, richiede che il *Programma annuale* evidenzi la propria coerenza con il *Bilancio preventivo economico* e con la sezione programmatica del Piano integrato per il Parco, oltre a costituire il riferimento per la predisposizione del *Piano della qualità della prestazione organizzativa* del Parco Regionale delle Alpi Apuane, come richiesto dall'art. 37, comma 2 della L.R. 30/2015.

Inoltre, l'art. 44, comma 2, della medesima L.R., impone di predisporre il *Bilancio preventivo economico* nel rispetto dei contenuti del *Documento di indirizzo annuale agli enti parchi*, di competenza della Giunta Regionale, stabilendo così il ruolo preminente di quest'ultimo atto di programmazione per dar corso alla catena di piani, programmi, relazioni, ecc., sopra riportati.

## 1.3. Le modalità operative del Piano della performance

La disciplina attuativa specifica per il *Piano della qualità della prestazione organizzativa* è contenuta nel *Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi* e, in particolare, nell'art. 6 del suo allegato VI, in materia di "Efficienza, trasparenza ed ottimizzazione della produttività del lavoro".

Secondo la norma citata, i primi due step del *Ciclo della performance* – ovvero l'individuazione e l'assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, nonché il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse – si realizzano attraverso i seguenti due strumenti attuativi, che si riferiscono ai dipendenti dell'Ente in modo differenziato, a seconda del loro livello di responsabilità organizzativa:

- il '*Piano della qualità della prestazione organizzativa*', che è approvato dal Consiglio direttivo entro il primo mese dell'esercizio di riferimento e che individua gli obiettivi/indicatori di outcome, di output, trasversali-gestionali ed individuali o di gruppo, su cui si fonda, in diversa misura, la valutazione delle prestazioni individuali del Direttore e dei Responsabili o Coordinatori di UU.OO., all'interno degli obiettivi strategici dell'Ente;
- i '*Piani di lavoro della prestazione organizzativa*' dei singoli Uffici, che sono approvati con determinazione dirigenziale del Responsabile o Coordinatore di UU.OO., entro 30 giorni dall'approvazione del *Piano degli obiettivi strategici ed operativi*, in cui si individuano gli obiettivi individuali o di gruppo da assegnare ai preposti all'Ufficio, seguendo l'impostazione e i metodi di

quest'ultimo documento, in coerenza con gli obiettivi definiti per l'Ente e per il Responsabile o Coordinatore dell'Ufficio.

La misurazione e la valutazione della qualità della prestazione – organizzativa ed individuale – sono effettuate prendendo a riferimento metodi di lavoro, modalità operative e strumenti applicativi stabiliti dalla Regione Toscana per il proprio personale, per quanto applicabili, soprattutto in quelle parti riferite ai soggetti coinvolti, ai tempi del processo e all'incidenza dei fattori di valutazione.

Inoltre, il *Piano della qualità della prestazione organizzativa (PQPO)* presenta collegamenti e rimandi con il *Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (ptpct)*, soprattutto per quanto concerne la realizzazione, durante l'esercizio, delle misure programmate in materia di repressione della corruzione, legalità e accesso civico.

Infine, costituiscono atti complementari ed utili alla completa definizione della qualità della prestazione, il *Piano esecutivo di gestione*, nonché la *Relazione illustrativa previsionale* e la *Relazione sulla gestione*, che si trovano diversamente allegati al Bilancio preventivo economico e al Bilancio di esercizio.

#### **1.4. La Revisione del Ciclo e del Piano delle performance**

In questi primi mesi del 2021, il Parco Regionale delle Alpi Apuane ha iniziato una revisione completa del proprio *Ciclo della performance*. Il progetto di riforma ha previsto di intervenire lungo tutto lo sviluppo di tale complesso processo organizzativo e prestazionale, al fine di raggiungere i seguenti obiettivi:

- a) aggiornare l'intero *Ciclo della performance* alla luce delle ultime novità legislative in materia, alle nuove disposizioni della contrattazione nazionale e decentrata integrativa, nonché alle linee guida ministeriali sulla misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale;
- b) introdurre strumenti informatici di programmazione e rendicontazione del ciclo della performance, partendo dai *Piani di lavoro* e dalle *Relazioni sulla prestazione* degli Uffici, per ottenere documenti più coerenti tra di loro ed indenni da errori applicativi e di misurazione;

Ne consegue che già il presente *Piano della qualità della prestazione organizzativa* ha accolto, in primo luogo, la sostanza dell'obiettivo procedurale indicato dalla precedente lettera a), rimandando il punto b) al prossimo anno. Con le novità comunque introdotte, la forma del *Piano della qualità* ha subito modifiche non secondarie rispetto allo standard degli anni passati. Ad esempio, buona parte dei contenuti metodologici e descrittivi del processo sono stati stralciati dal *Piano della qualità della prestazione organizzativa* e riscritti nella scheda descrittiva del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*. Questi due documenti rimangono distinti tra di loro, ma strettamente relazionati e approvati in modo contestuale dal Consiglio direttivo. Pertanto, tutti i passaggi iniziali del ciclo della performance, che coinvolgono il presente *Piano*, trovano compiuta illustrazione e motivazione nell'altro e parallelo "allegato" alla stessa deliberazione di approvazione.

## 2. QUADRO ORGANIZZATIVO

### 2.1. Parco Regionale delle Alpi Apuane: personale e risorse finanziarie

#### 2.1.1. Copertura della dotazione organica

Questo indice, calcolato al 31 dicembre 2020, ha restituito per l'Ente parco un valore del 77,3%, del tutto analogo a quello del 2019, come riportato e descritto nella sottostante tabella, tenendo conto di tutti i rapporti di lavoro a tempo indeterminato e determinato, full time e part time:

| Copertura della dotazione organica al 31 dicembre 2020 |                |               |                   |                 |                  |
|--------------------------------------------------------|----------------|---------------|-------------------|-----------------|------------------|
|                                                        | posti previsti | posti coperti | contratto a tempo | orario          | % copertura      |
| <b>Dirigenza</b>                                       |                |               |                   |                 |                  |
| Direttore                                              | 1              | 1             | determinato       | 36/36           | 100,0%           |
| <b>Comparto</b>                                        |                |               |                   |                 |                  |
| categoria D                                            | 15             | 10            | indeterminato     | 36/36           | 75,6%            |
|                                                        |                | 1             | indeterminato     | 30/36           |                  |
|                                                        |                | 1             | determinato       | 18/36           |                  |
| categoria C                                            | 8              | 6             | indeterminato     | 36/36           | 75,0%            |
| categoria B                                            | 1              | 1             | indeterminato     | 36/36           | 100,0%           |
| <b>totali</b>                                          | <b>25</b>      | <b>20</b>     |                   | <b>(*) 19,3</b> | <b>(*) 77,3%</b> |

(\*) numero e percentuale riferiti ai posti occupati come frazione oraria

Le variazioni numeriche del personale in servizio durante il 2020 sono state 2 e hanno riguardato il trasferimento nei ruoli di altro ente di un dipendente di categoria D dell'area amministrativa e l'assunzione, tramite concorso esterno, di una figura tecnica di categoria C.

#### 2.1.2. Distribuzione del personale per inquadramento e "genere"

Riguardo al rapporto quantitativo della presenza delle componenti maschile e femminile, la situazione è rappresentata nella seguente tabella che riporta la progressiva variazione di valori percentuali lungo gli ultimi tre anni rilevati:

| Distribuzione del personale per inquadramento e "genere" |               |               |               |               |               |               |
|----------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| inquadramento                                            | al 31/12/2018 |               | al 31/12/2019 |               | al 31/12/2020 |               |
|                                                          | femmine       | maschi        | femmine       | maschi        | femmine       | maschi        |
| Dirigenza                                                | 0,00%         | 100,00%       | 0,00%         | 100,00%       | 0,00%         | 100,00%       |
| Comparto                                                 | 57,89%        | 42,11%        | 55,56%        | 44,44%        | 52,63%        | 47,37%        |
| <b>totali</b>                                            | <b>55,00%</b> | <b>45,00%</b> | <b>52,63%</b> | <b>47,37%</b> | <b>50,00%</b> | <b>50,00%</b> |

Le politiche sulle pari opportunità attuate dall'Ente hanno portato ad una situazione di sostanziale equilibrio nella presenza di genere, con una leggera prevalenza del personale femminile tra il personale del comparto.

Il valore è confrontabile con quello fatto registrare nel 2019 dal personale della Giunta Regionale della Toscana, che presenta comunque una maggiore preponderanza della medesima componente (femmine 59,55%; maschi 40,45%).

### 2.1.3. Livello di scolarizzazione

Nell'organico del Parco Regionale delle Alpi Apuane, Il livello di scolarizzazione si mantiene su valori elevati, come può rilevarsi dalla tabella che segue.

| Scolarizzazione del personale in servizio effettivo |                           |                           |                           |
|-----------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| titolo di studio                                    | percentuale al 31/12/2018 | percentuale al 31/12/2019 | percentuale al 31/12/2020 |
| <i>laurea magistrale</i>                            | 56,09%                    | 63,16%                    | 60,00%                    |
| <i>laurea breve</i>                                 | 4,88%                     | 5,26%                     | 10,00%                    |
| <i>diploma scuola secondaria</i>                    | 34,15%                    | 26,32%                    | 25,00%                    |
| <i>licenza scuola media</i>                         | 4,88%                     | 5,26%                     | 5,00%                     |
| <i>licenza elementare</i>                           | 0,00%                     | 0,00%                     | 0,00%                     |
| <b>totali</b>                                       | <b>100,00%</b>            | <b>100,00%</b>            | <b>100,00%</b>            |

I valori riscontrati presso l'ente sono sensibilmente superiori a quelli registrati per il personale della Giunta regionale nel 2019, relativamente all'incidenza percentuale dei laureati, nel dato aggregato tra i tre successivi cicli di articolazione del sistema dei titoli universitari: 70,00% è il dato dell'Ente contro il 54,10% della Regione. Dallo stesso confronto si rileva inoltre una differenza sensibile riguardo alla categoria dei dipendenti diplomati: 25,00% per il Parco contro il 39,75% a livello regionale.

### 2.1.4. Struttura del capitale umano

Il capitale umano dell'Ente parco presenta una struttura con fisionomia simile a quella di molti enti pubblici italiani, che scontano gli effetti del blocco prolungato del turn over nell'ultimo decennio e il rallentamento dello stesso normale avvicendamento nel decennio precedente. La fotografia della situazione è riportata nella seguente tabella, dove sono evidenziati alcuni indicatori significativi, con i risultati restituiti alla fine degli ultimi tre esercizi:

| Struttura del capitale umano                                                       |                      |                      |                      |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| indicatore                                                                         | valore al 31/12/2018 | valore al 31/12/2019 | valore al 31/12/2020 |
| <i>sommatoria età dipendenti/numero dipendenti</i>                                 | 55,00                | 55,32                | 55,36                |
| <i>numero laureati/numero dipendenti</i>                                           | 0,61                 | 0,68                 | 0,70                 |
| <i>sommatoria anzianità di servizio dei dipendenti nell'ente/numero dipendenti</i> | 20,01                | 19,62                | 17,98                |
| <i>numero totale dipendenti/numero strutture dirigenziali</i>                      | 20,00                | 19,00                | 20,00                |
|                                                                                    |                      |                      |                      |

In definitiva, la situazione che emerge è quella di un ente con un limitato numero di dipendenti, al di sotto della soglia minima vitale per garantire copertura dei servizi e continuità amministrativa. L'età anagrafica media del personale (sommatoria età dipendenti su numero dipendenti) si sta assestando su un valore assai elevato (55,36 anni), appena contenuta – rispetto all'incremento degli ultimi anni – dall'ingresso di un giovane tramite concorso esterno. Lo stesso evento ha inciso maggiormente sull'età media dell'anzianità di servizio presso l'ente, diminuita in un anno del -8,4%, portandosi sul valore di 17,98 anni. Si confrontino questi dati con quelli del personale

della Giunta Regionale della Toscana (2019), per avere riferimenti relativi: età media dipendenti, 53 anni; anzianità media di servizio, 12 anni.

### **2.1.5. Ripartizione della spesa retributiva per categorie di inquadramento**

La distribuzione nell'ultimo triennio della spesa retributiva del personale, ripartita per categoria contrattuali di inquadramento, risulta sostanzialmente stabile, poiché le variazioni di copertura della dotazione organica sono limitate, e gli ingressi e le uscite tendono ad equilibrarsi.

La tabella sottostante dà cognizione di questo aspetto divenuto tipico:

| <b>Ripartizione della spesa retributiva sulle categorie di inquadramento</b> |                                  |                                  |                                  |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <b>categoria di inquadramento</b>                                            | <b>percentuale al 31/12/2017</b> | <b>percentuale al 31/12/2018</b> | <b>percentuale al 31/12/2019</b> |
| <i>categoria A</i>                                                           | 0,00%                            | 0,00%                            | 0,0%                             |
| <i>categoria B</i>                                                           | 3,24%                            | 3,04%                            | 3,22%                            |
| <i>categoria C</i>                                                           | 23,17%                           | 20,94%                           | 19,58%                           |
| <i>categoria D</i>                                                           | 58,63%                           | 62,97%                           | 65,20%                           |
| <i>Dirigenza</i>                                                             | 14,96%                           | 13,05%                           | 12,00%                           |
| <b>totali</b>                                                                | <b>100,00%</b>                   | <b>100,00%</b>                   | <b>100,00%</b>                   |

### **2.1.6. Risorse finanziarie a disposizione**

Riguardo alla gestione delle risorse finanziarie, l'Ente parco ha un unico centro principale di responsabilità di spesa – coincidente con la figura del Direttore – nonché 6 Responsabili di UU.OO., complesse e semplici, che gestiscono impegni economici di budget fino a 5.000,00 € per singolo provvedimento amministrativo.

Si riporta infine la tabella delle risorse finanziarie triennali con le previsioni di spesa dell'ente nella sua globalità e senza articolazione interna di strutture organizzative:

| <b>Risorse finanziarie del triennio 2021/2023 (*)</b> |                                                  |                            |                                      |               |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|---------------|
| <b>struttura massima dimensione</b>                   | <b>acquisti servizi/<br/>beni/oneri gestione</b> | <b>costi<br/>personale</b> | <b>ammortamenti<br/>svalutazioni</b> | <b>totale</b> |
| <i>Settore "Direzione Generale"</i>                   | 1,79                                             | 2,80                       | 0,35                                 | 4,94          |
|                                                       |                                                  |                            |                                      |               |

(\*) valori in milioni di euro, cumulati nel triennio di riferimento

### 3. OBIETTIVI ED INDICATORI

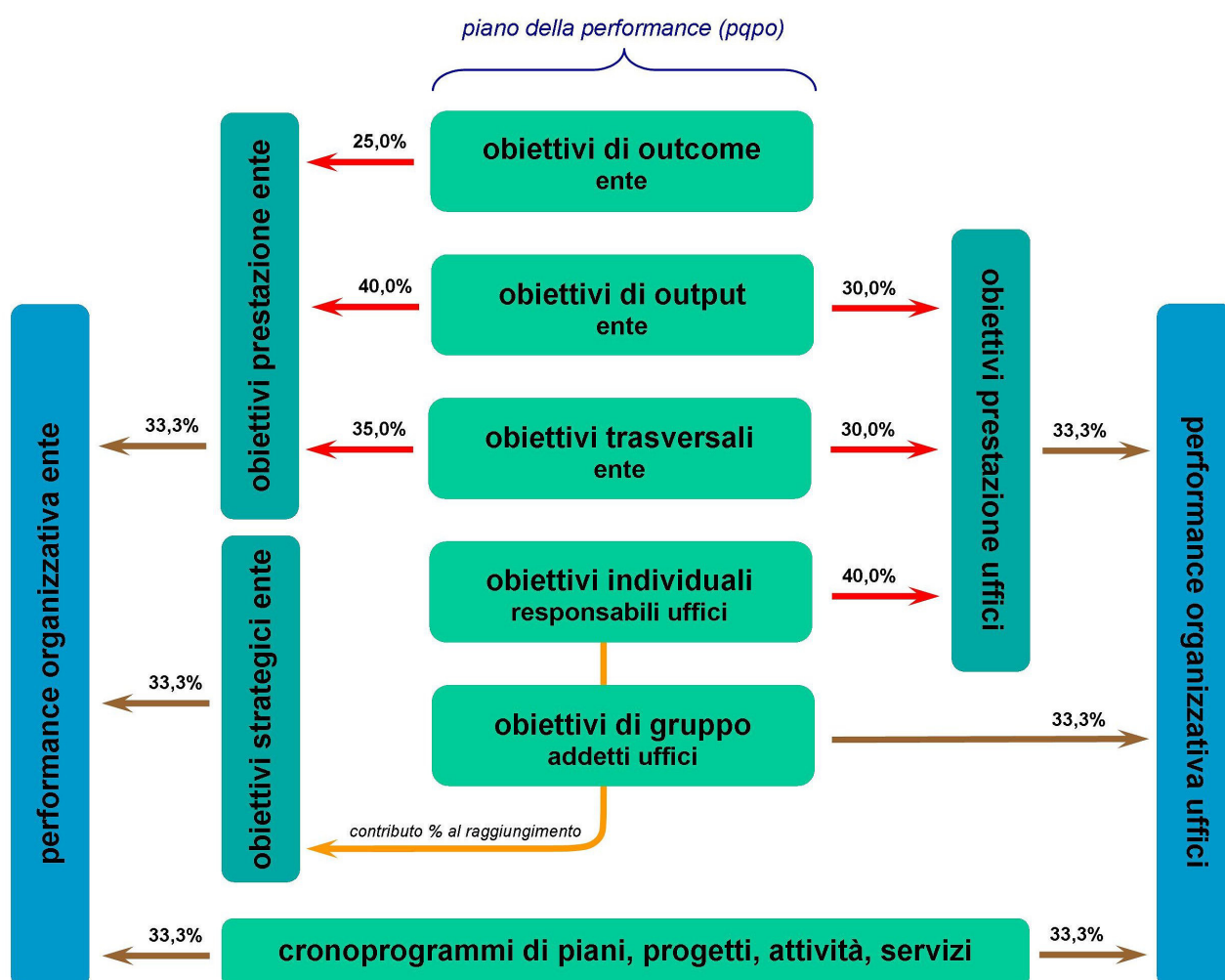
#### 3.1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

Le modalità di attuazione della fase "d" del *Ciclo della performance* sono descritte nel *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, quale ulteriore allegato dell'atto deliberativo di approvazione del presente *Piano della qualità della prestazione organizzativa*. Allo stesso documento si rimanda per una comprensione nel dettaglio di come si articolano la performance organizzativa e quella individuale, quanti componenti/fattori hanno un ruolo nella misurazione/valutazione, nonché quali attori, tempistica e strumenti di supporto entrano in gioco.

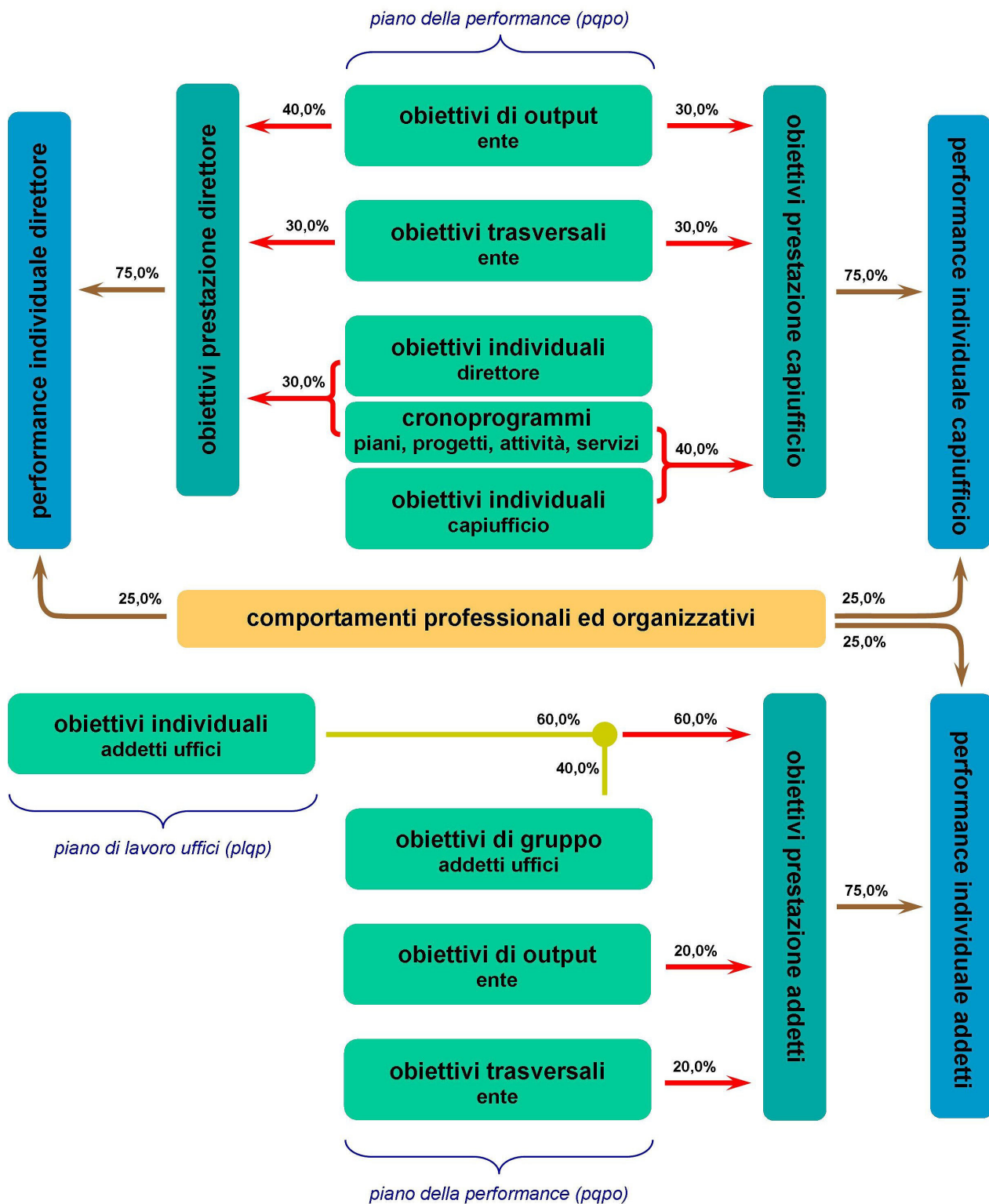
Lo schema generale del *Sistema* è sintetizzato nelle seguenti due figure, per meglio visualizzare la sua strutturazione e le relazioni funzionali intercorrenti tra le varie tipologie di obiettivi/indicatori utilizzati all'interno del *Ciclo della performance*, con il diverso peso di volta in volta a loro attribuito nei vari ambiti e livelli di misurazione/valutazione.

La prima figura è riferita alla performance organizzativa, mentre la seconda a quella individuale:

#### La performance organizzativa:



## La performance individuale:



### 3.2. Obiettivi strategici e loro declinazione intermedia

Il Parco Regionale delle Alpi Apuane persegue 7 obiettivi strategici principali di vario livello e complessità. Un primo gruppo è stato desunto dagli atti della programmazione regionale, attraverso una scelta di coerenza/corrispondenza con la specifica natura dell'ente quale soggetto gestore di un'area protetta. In effetti, sono stati presi in considerazione quegli obiettivi strategici della Regione Toscana che dimostrano una verosimile e conforme possibilità di declinazione all'interno delle attività e delle competenze prevalenti di un soggetto gestore di un'area protetta.

In altre parole, l'ente ha inteso ed intende focalizzare il proprio contributo fattivo alla definizione delle seguenti linee strategiche regionali:

1. dinamismo e competitività dell'economia toscana;
2. il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita";
3. coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio;
4. una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa.

Tuttavia, la missione specifica di un'area protetta richiede che si attui un'integrazione degli obiettivi generali regionali con linee strategiche ancora più attinenti al proprio *core business*. Da diversi esercizi finanziari, l'ente ha individuato, nei vari documenti di programmazione e pianificazione, tutta una serie di indirizzi fondamentali per guidare la politica e l'attività gestionale in favore dell'area protetta. Si tratta di vere e proprie linee generali di azione che, divenute patrimonio identitario della storia amministrativa del Parco, costituiscono anche un serbatoio di riferimento per ulteriori obiettivi strategici, da aggiungere a quelli desunti e derivati dal *PQPO* regionale.

Tali obiettivi integrativi e peculiari per l'ente dipendente – non sovrapponibili con i precedenti obiettivi regionali – vengono di seguito definiti con il proprio titolo, proseguendo la numerazione dei primi:

5. biodiversità, geodiversità e loro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali;
6. il valore e la vocazione nazionale/internazionale del parco;
7. una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti.

Oltre agli obiettivi strategici sopra descritti, a seguire e in posizione distaccata è stato aggiunto un ulteriore obiettivo finalizzato alla "gestione del capitale umano", il cui uso prestazionale è limitato alle performance individuali del Direttore e dei Responsabili degli Uffici, non producendo alcun effetto sulla prestazione organizzativa.

Gli obiettivi strategici procedono poi in senso top-down verso gli obiettivi specifici passando attraverso declinazioni intermedie. L'articolazione di queste ultime è stata definita con un'ottica molto focalizzata sulle funzioni e sulle attività del Parco, scomponendo i grandi temi e i traguardi di lungo periodo in più missioni di orizzonte temporale medio e di orizzonte con un livello di minore rilevanza.

Nella tabella che segue, il piano degli obiettivi strategici – sia regionali, sia peculiari dell'Ente parco – va ad assumere la seguente articolazione e declinazione intermedia. La stessa articolazione è normalmente utilizzata anche per verificare la corretta corrispondenza del Bilancio preventivo agli indirizzi e alle direttive della Regione Toscana:

| obiettivo strategico                                                                                        | declinazione intermedia                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>dinamismo e competitività dell'economia toscana</b>                                                      | sostegno all'offerta turistica ambientalmente sostenibile e consapevole                                                              |
|                                                                                                             | miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale                                                 |
|                                                                                                             | capacità attrattiva e promozione della fruibilità                                                                                    |
|                                                                                                             | sviluppo di progetti integrati ambiente-territorio-agricoltura                                                                       |
|                                                                                                             | filiera agro-alimentare di connessione tra ambiente e turismo                                                                        |
| <b>il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"</b>                                          | salvaguardia delle differenti espressioni culturali del territorio                                                                   |
|                                                                                                             | adeguamento e sviluppo integrato del sistema museale                                                                                 |
| <b>coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio</b>           | impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico                                              |
|                                                                                                             | sviluppo di itinerari attrattivi di fruizione territoriale in sicurezza                                                              |
|                                                                                                             | tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio                                                           |
|                                                                                                             | razionalizzazione, riduzione dei consumi energetici e sviluppo delle fonti rinnovabili                                               |
| <b>una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa</b> | ottimizzazione del sistema delle risorse, delle capacità gestionali e del controllo della spesa                                      |
|                                                                                                             | interventi di valorizzazione e dismissione del patrimonio                                                                            |
|                                                                                                             | semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa                                                             |
|                                                                                                             | transizione digitale e conservazione degli archivi                                                                                   |
|                                                                                                             | trasparenza come accessibilità totale alle informazioni                                                                              |
| <b>biodiversità, geodiversità e loro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali</b>        | riforma, riassetto e riordino degli enti parco regionali                                                                             |
|                                                                                                             | monitoraggi, indagini ed interventi su specie, habitat e geositi                                                                     |
|                                                                                                             | valorizzazione e conservazione del patrimonio geologico attraverso l'unesco global geopark                                           |
|                                                                                                             | area parco e strutture di documentazione come laboratori didattici di formazione ed educazione ambientale                            |
| <b>il valore e la vocazione nazionale / internazionale del parco</b>                                        | partecipazione a piani o progetti di miglioramento e/o valorizzazione delle qualità ambientali su bandi nazionali e/o internazionali |
|                                                                                                             | acquisizione e mantenimento di certificazioni di qualità riconosciute a livello nazionale e/o internazionale                         |
|                                                                                                             | riconoscibilità dell'ente e crescita dell' <i>appeal</i> verso il territorio protetto                                                |
| <b>una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti</b>               | presenza qualificata e ricorrente sugli organi di comunicazione                                                                      |
|                                                                                                             | diffusione dell'immagine del parco sulla rete                                                                                        |
|                                                                                                             | sviluppo di comunicazioni istituzionali ed informative sui social media                                                              |
| <b>gestione del capitale umano</b>                                                                          | miglioramento del clima organizzativo all'interno delle strutture organizzative                                                      |

### 3.3. Obiettivi ed indicatori di performance dell'ente

#### 3.3.1. Obiettivi comuni ai tre Parchi Regionali della Toscana

La L.R. 30/2015 ha apportato una riforma profonda al sistema regionale delle aree protette e al sistema della biodiversità. Dal punto di vista organizzativo e funzionale, la medesima legge regionale ha richiesto un maggior livello di cooperazione ed integrazione tra i tre Parchi regionali. Tale indicazione normativa si è tradotta – nel campo della performance – con la individuazione ed applicazione di obiettivi comuni per le tre principali aree protette della Toscana.

Negli ultimi anni è stata concordata, con il coinvolgimento delle DG competenti regionali, una serie di obiettivi ed indicatori comuni, che trovano collocazione distinta tra gli obiettivi organizzativi ed individuali del PQPO, a seconda delle loro caratteristiche di complessità e specificità.

Nella tabella che segue si riassume quanto sopra introdotto:

| area strategica | obiettivo strategico                                                                       | descrizione obiettivo                                                                              | indicatore                                                                                          | collocazione                                                                       |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| governance      | dinamismo e competitività dell'economia toscana / territoriale                             | "customer satisfaction" dei servizi turistici del parco                                            | rapporto tra numero dei giudizi positivi di soddisfazione e numero totale di questionari raccolti   | obiettivo specifico del Direttore                                                  |
|                 |                                                                                            | stesura e realizzazione del calendario eventi annuale                                              | cronoprogramma                                                                                      | obiettivo specifico del Direttore e del Responsabile "valorizzazione territoriale" |
|                 | una p.a. trasparente: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa | realizzazione delle misure di natura organizzativa in tema di trasparenza, come definite dal PTPCT | rapporto tra numero di misure completamente attuate e numero di misure previste nel PTPCT           | obiettivo specifico del Direttore                                                  |
|                 |                                                                                            |                                                                                                    | rapporto tra numero di misure completamente attuate e numero di misure previste nel PTPCT           | obiettivo specifico del Direttore                                                  |
|                 |                                                                                            | mantenimento del costo del personale al livello del 2016                                           | rapporto tra il costo del personale nell'esercizio di riferimento e il costo del personale nel 2016 | obiettivo di output                                                                |
| ambiente        | coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio | redazione del piano integrato per il parco                                                         | cronoprogramma                                                                                      | obiettivo specifico del Direttore e del Responsabile "pianificazione territoriale" |
|                 |                                                                                            | verifica delle pronunce di compatibilità ambientale                                                | numero verifiche nell'anno                                                                          | obiettivo specifico del Direttore                                                  |
| economia        | dinamismo e competitività dell'economia toscana / territoriale                             | organizzazione di un seminario convegno sulle attività delle guide nelle aree protette             | cronoprogramma                                                                                      | obiettivo specifico del Direttore e del Responsabile "valorizzazione territoriale" |
|                 | una p.a. trasparente: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa | diminuzione della dipendenza dell'ente da contributi di enti territoriali                          | rapporto tra ricavi propri e contributi ordinari di enti territoriali                               | obiettivo organizzativo                                                            |

### 3.3.2. Obiettivi ed indicatori di outcome

Gli obiettivi di *outcome* concorrono alla definizione degli obiettivi prestazionali dell'Ente, a loro volta parte significativa della misurazione e valutazione della prestazione organizzativa del soggetto gestore dell'area protetta. Pertanto, sono stati selezionati 4 indicatori di *outcome* – almeno uno per ogni obiettivo strategico in comune con la Regione Toscana – per ottenere indicazioni sull'incidenza "sociale" delle politiche di Parco riferibili alla sua sfera d'azione specifica. Soltanto il primo indicatore consente al momento il confronto con altre aree protette regionali e nazionali, poiché il servizio che lo esprime per l'Ente, lo rende pure per altri parchi e riserve naturali.

Nonostante l'effetto pandemia, i valori target sono stati mantenuti sui livelli precedenti all'insorgenza.

I dati da rilevare sono sempre riferiti dell'ultimo esercizio statisticamente disponibile.

| OBIETTIVI ED INDICATORI DI OUTCOME                                                                         |                                                                              |                                                            |                                                                                                                                                                       |                                                                  |                         |                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| obiettivo strategico                                                                                       | Risultati attesi e indicatori                                                |                                                            |                                                                                                                                                                       |                                                                  |                         | note                           |
|                                                                                                            | numeratore                                                                   | denominatore                                               | significato                                                                                                                                                           | valore iniziale                                                  | valore target 2021-2023 |                                |
| <b>dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale</b>                                       | media annuale dei punteggi espressi dai visitatori sulla rete internet * 100 | punteggio totale massimo ottenibile                        | misura l'apprezzamento dei visitatori nei confronti dell'area protetta                                                                                                | $\frac{p.\% 470}{p. 5} = 94,00\%$<br>(dato 2019)                 | <b>i ≥ 90,0%</b>        | fonte dati: google             |
| <b>il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"</b>                                         | presenze nei musei dei comuni del parco * 100                                | presenze nei musei delle province di lucca e massa carrara | misura l'attrattiva dell'offerta culturale nei comuni del parco rispetto all'immediato intorno territoriale                                                           | $\frac{n.\% 10.941.700}{n. 849.530} = 12,88\%$<br>(dato 2018)    | <b>i ≥ 15,0%</b>        | fonte dati: regione toscana    |
| <b>coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio</b>          | numero aziende agrituristiche delle province di lucca e massa carrara * 100  | numero aziende agrituristiche della regione toscana        | misura l'attrattiva dell'offerta qualitativa rurale delle province su cui insiste il parco rispetto al territorio regionale                                           | $\frac{n.\% 29.300}{n. 4.622} = 6,34\%$<br>(dato 2018)           | <b>i ≥ 6,5%</b>         | fonte dati: regione toscana    |
| <b>una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione contenimento della spesa</b> | ricavi delle vendite e delle prestazioni dell'ente * 100                     | valore della produzione                                    | l'indice di autonomia finanziaria registra indirettamente l'andamento economico del territorio che si riflette sull'entità delle entrate non istituzionali a bilancio | $\frac{€\% 40.072.676}{€ 1.839.483,30} = 21,78\%$<br>(dato 2019) | <b>i ≥ 15,0%</b>        | fonte dati: bilancio dell'ente |

### 3.3.3. Obiettivi ed indicatori di output

L'attività amministrativa e promozionale del Parco Regionale delle Alpi Apuane viene sottoposta analisi prestazionale, in termini quantitativi, attraverso la seguente batteria di indicatori di *output*, che concorrono in diverso grado alla misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Ente e degli Uffici:

| OBIETTIVI ED INDICATORI DI OUTPUT                                                                          |                                                                                      |                                                                                      |                                                                                                                 |                                                       |                    |                    |                    |                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------------------------------|
| obiettivo strategico                                                                                       | declinazione obiettivo                                                               | Risultati attesi e indicatori                                                        |                                                                                                                 |                                                       |                    |                    |                    | note                                                  |
|                                                                                                            |                                                                                      | descrizione obiettivo                                                                | indicatore                                                                                                      | valore iniziale (2019)                                | valore target 2021 | valore target 2022 | valore target 2023 |                                                       |
| <b>dinamismo e competitività dell'economia toscana</b>                                                     | miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale | ottimizzazione dei servizi d'informazione nell'area parco e contigua                 | costi netti gravanti sul bilancio dell'ente / ore di servizio coperte da risorse dell'ente                      | <u>€ 39.069,44</u><br>h 3.072<br>= 12,72 €/h          | i ≤ 13,50 €/h      | i ≤ 13,50 €/h      | i ≤ 13,50 €/h      | fonte dati: bilancio ente                             |
|                                                                                                            | capacità attrattiva e promozione della fruibilità                                    | potenziamento dell'attrattiva dell'offerta territoriale dell'ente in campo turistico | visitatori percorsi naturalistici a pagamento del territorio del parco / media del triennio precedente          | <u>n. 33.791</u><br>n. 26.547<br>= 1,27               | i ≥ 1,00           | i ≥ 1,00           | i ≥ 1,00           | fonte dati: gestori servizi                           |
| <b>una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione contenimento della spesa</b> | ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali                 | diminuzione della dipendenza dell'ente da contributi ordinari di enti territoriali   | ricavi delle vendite e delle prestazioni * 100 / contributi ordinari di enti territoriali                       | <u>€% 40.067.317,00</u><br>€ 1.404.159,98<br>= 28,53% | i ≥ 20,00%         | i ≥ 21,00%         | i ≥ 22,00%         | fonte dati: bilancio ente                             |
|                                                                                                            |                                                                                      | mantenimento del costo del personale al livello del 2016 (n)                         | costo del personale nell'esercizio * 100 / costo del personale nel 2016                                         | <u>€% 96.758.543</u><br>€ 981.425,89<br>= 98,59%      | i ≤ 100,00%        | i ≤ 100,00%        | i ≤ 100,00%        | obiettivo degli enti dipendenti regionali (defr 2021) |
| <b>il valore e la vocazione nazionale/internazionale del parco</b>                                         | riconoscibilità dell'ente e crescita dell'appeal verso il territorio protetto        | incremento dell'interesse potenziale dei visitatori stranieri                        | accessi di utenti di lingua straniera al portale dell'ente * 100/ accessi totali di utenti al portale dell'ente | <u>n.% 743.600</u><br>n. 20.040<br>= 37,11%           | i ≥ 33,00%         | i ≥ 34,00%         | i ≥ 35,00%         | fonte dati: google analytics                          |

(n) costo del personale, calcolato secondo i criteri della Regione Toscana

### 3.3.4. Obiettivi ed indicatori trasversali

L'area valutativa riferita alla competenza e ai comportamenti professionali e manageriali dei dipendenti si avvale di un set di indicatori gestionali, che è stato ricavato dagli *indicatori trasversali* già in uso presso la Regione Toscana, opportunamente declinati e riferiti alla realtà dell'Ente parco. Anche gli obiettivi ed indicatori trasversali concorrono in diverso grado alla misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Ente e degli Uffici:

| OBIETTIVI ED INDICATORI TRASVERSALI                     |                                                                               |                                                                                                              |                                                                                                                           |                                                   |                        |                        |                        |                                      |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------------------|
| obiettivo trasversale                                   | declinazione obiettivo                                                        | Risultati attesi e indicatori                                                                                |                                                                                                                           |                                                   |                        |                        |                        | note                                 |
|                                                         |                                                                               | descrizione obiettivo                                                                                        | indicatore                                                                                                                | valore iniziale (2019)                            | valore target 2021     | valore target 2022     | valore target 2023     |                                      |
| <b>capacità produttiva e dimensione della struttura</b> | ponderazione del costo del personale rispetto al totale delle risorse gestite | mantenimento di un rapporto di corretto dimensionamento dell'attuale struttura rispetto alle risorse gestite | costo del personale (n1)/ risorse correnti gestite (n2)                                                                   | $\frac{€\ 967.585,43}{€\ 1.123.128,85} = 0,85$    | $i \leq 1,50$          | $i \leq 1,50$          | $i \leq 1,50$          | fonte dati: contabilità ente         |
| <b>gestione del capitale umano</b>                      | indicazioni sul clima interno alla struttura organizzativa                    | mantenimento della situazione ottimale da sempre registrata                                                  | ore annuali di assenza per malattia (al netto maternità, lungodegenza, ricovero ospedaliero) *100/ ore lavorabili annuali | $\frac{h\ 38.570}{h\ 30.483,15} = 1,27\%$         | $i \leq 2,00\%$        | $i \leq 2,00\%$        | $i \leq 2,00\%$        | fonte dati: ufficio personale ente   |
|                                                         | valorizzazione delle risorse umane attraverso l'attività di formazione        | incremento del monte ore destinato alla formazione e all'aggiornamento                                       | ore formazione totali/ numero dipendenti                                                                                  | $\frac{h\ 502,5}{dip.\ 19,0} = 26,45\ h/dip.$     | $i \geq 25,00\ h/dip$  | $i \geq 26,00\ h/dip.$ | $i \geq 27,00\ h/dip.$ | fonte dati: ufficio personale ente   |
| <b>produttività/ efficienza produttività</b>            | semplificazione nella produzione di atti amministrativi                       | riduzione del numero degli atti amministrativi prodotti                                                      | totale risorse correnti gestite (n2)/ numero atti amministrativi                                                          | $\frac{€\ 1.123.128,85}{n.\ 605} = 1.856,41\ €/n$ | $i \geq 1.000,00\ €/n$ | $i \geq 1.200,00\ €/n$ | $i \geq 1.400,00\ €/n$ | fonte dati: bilancio e archivio ente |

(n1) costo del personale, calcolato con il dato contabile da bilancio di esercizio

(n2) risorse correnti gestite (= acquisto di beni + acquisto di servizi + godimento di beni di terzi + oneri diversi di gestione + interessi passivi + debiti verso fornitori)

### 3.4. Obiettivi ed indicatori di performance del personale

#### 3.4.1. Inquadramento sistematico degli obiettivi specifici nella declinazione degli obiettivi strategici

La matrice sotto riportata riporta la declinazione degli obiettivi strategici con le aree tematiche di collocamento e strutturazione degli obiettivi specifici (individuali e cronoprogrammi) del Direttore, dei Responsabili degli Uffici e del personale assegnato.

| obiettivo strategico                                                                                 | declinazione obiettivo                                                                          | direttore | responsabili uffici         |                      |                             |                             |                               |                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------|
|                                                                                                      |                                                                                                 |           | con posizione organizzativa |                      |                             |                             | senza posizione organizzativa |                         |
|                                                                                                      |                                                                                                 |           | affari contab. e personale  | interventi nel parco | pianificazione territoriale | valorizzazione territoriale | controllo attività estrattive | vigilanza e gest. fauna |
| <b>dinamismo e competitività dell'economia toscana</b>                                               | sostegno all'offerta turistica ambientalmente sostenibile e consapevole                         | •         |                             |                      |                             | •                           |                               |                         |
|                                                                                                      | miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale            | •         |                             |                      |                             | •                           |                               |                         |
|                                                                                                      | capacità attrattiva e promozione della fruibilità                                               | •         | •                           | •                    | •                           | •                           | •                             | •                       |
|                                                                                                      | sviluppo di progetti integrati in materia di ambiente-territorio-agricoltura                    | •         |                             | •                    |                             | •                           |                               |                         |
|                                                                                                      | filiera agroalimentare di connessione tra ambiente e turismo                                    | •         |                             | •                    |                             | •                           |                               |                         |
| <b>il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"</b>                                   | salvaguardia delle diverse espressioni culturali del territorio                                 | •         |                             |                      | •                           | •                           |                               |                         |
|                                                                                                      | adeguamento e sviluppo integrato del sistema museale                                            |           |                             | •                    |                             | •                           |                               | •                       |
| <b>coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio</b>    | impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico         | •         |                             |                      | •                           | •                           | •                             |                         |
|                                                                                                      | sviluppo di itinerari attrattivi di fruizione territoriale in sicurezza                         | •         |                             | •                    |                             | •                           |                               |                         |
|                                                                                                      | tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio                      | •         |                             | •                    | •                           | •                           |                               | •                       |
|                                                                                                      | razionalizzazione, riduzione dei consumi energetici e sviluppo delle fonti rinnovabili          |           |                             | •                    |                             |                             |                               |                         |
| <b>una p.a. trasparente e leggera: innovazione istit., semplificazione, contenimento della spesa</b> | ottimizzazione del sistema delle risorse, delle capacità gestionali e del controllo della spesa | •         | •                           | •                    | •                           | •                           | •                             | •                       |
|                                                                                                      | interventi di valorizzazione e dismissione del patrimonio                                       | •         | •                           |                      |                             |                             |                               |                         |

| obiettivo strategico                                                                          | declinazione obiettivo                                                                                                               | direttore | responsabili uffici         |                      |                             |                             |                               |                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------|
|                                                                                               |                                                                                                                                      |           | con posizione organizzativa |                      |                             |                             | senza posizione organizzativa |                         |
|                                                                                               |                                                                                                                                      |           | affari contab. e personale  | interventi nel parco | pianificazione territoriale | valorizzazione territoriale | controllo attività estrattive | vigilanza e gest. fauna |
| una p.a. trasparente e leggera: innovazione istit., semplificazione, contenimento della spesa | semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa                                                             | •         | •                           | •                    | •                           | •                           | •                             | •                       |
|                                                                                               | transizione digitale e conservazione degli archivi                                                                                   | •         | •                           | •                    | •                           | •                           | •                             | •                       |
|                                                                                               | trasparenza come accessibilità totale alle informazioni                                                                              | •         | •                           | •                    | •                           | •                           | •                             | •                       |
|                                                                                               | riforma, riassetto e riordino degli enti parco regionali                                                                             | •         |                             |                      |                             |                             |                               |                         |
| biodiversità, geodiversità e loro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali | monitoraggi, indagini ed interventi su specie, habitat e geositi                                                                     | •         |                             |                      |                             | •                           |                               | •                       |
|                                                                                               | valorizzazione e conservazione del patrimonio geologico attraverso l'unesco global geopark                                           | •         |                             | •                    | •                           | •                           | •                             | •                       |
|                                                                                               | area parco e strutture di documentazione come laboratori didattici di formazione ed educazione ambientale                            | •         |                             | •                    | •                           | •                           | •                             | •                       |
| il valore e la vocazione nazionale/internazionale del parco                                   | partecipazione a piani o progetti di miglioramento e/o valorizzazione delle qualità ambientali su bandi nazionali e/o internazionali | •         |                             |                      |                             | •                           |                               | •                       |
|                                                                                               | acquisizione e mantenimento di certificazioni di qualità riconosciute a livello nazionale e/o internazionale                         | •         |                             |                      |                             | •                           |                               |                         |
|                                                                                               | riconoscibilità dell'ente e crescita dell'appeal verso il territorio protetto                                                        | •         | •                           | •                    | •                           | •                           | •                             | •                       |
| una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti        | presenza qualificata e ricorrente sugli organi di comunicazione                                                                      | •         |                             |                      |                             | •                           |                               |                         |
|                                                                                               | diffusione dell'immagine del Parco sulla rete                                                                                        | •         |                             |                      |                             | •                           |                               |                         |
|                                                                                               | sviluppo di comunicazioni istituzionali ed informative sui social media                                                              | •         |                             |                      |                             | •                           |                               |                         |
| gestione del capitale umano                                                                   | miglioramento del clima organizzativo all'interno delle strutture organizzative                                                      | •         | •                           | •                    | •                           | •                           | •                             | •                       |

### 3.4.2. Obiettivi ed indicatori individuali per il Direttore

L'individuazione degli obiettivi individuali del Direttore è strettamente riferita alla sua funzione di principale centro di costo del Parco e dunque di soggetto responsabile dell'assunzione degli impegni economici sul budget di importo più rilevante.

La prestazione individuale del vertice amministrativo fa riferimento, in prima istanza, agli obiettivi individuali e ai cronoprogrammi del successivo paragrafo.

| OBIETTIVI ED INDICATORI INDIVIDUALI DEL DIRETTORE                                                           |                                                                                      |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                         |                                                                     |                    |                    |                    |                      |                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| obiettivo strategico                                                                                        | declinazione dell'ente                                                               | Risultati attesi e indicatori                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                         |                                                                     |                    |                    |                    |                      | note                                                                     |
|                                                                                                             |                                                                                      | descrizione obiettivo                                                                                                                                                   | indicatore                                                                                                                                                              | valore iniziale (2019)                                              | valore target 2021 | valore target 2022 | valore target 2023 | peso su perfor. ind. |                                                                          |
| <b>dinamismo e competitività dell'economia toscana</b>                                                      | miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale | gradimento della visita attraverso il nuovo "customer satisfaction" dei servizi turistici del parco                                                                     | numero di giudizi positivi di soddisfazione riguardo agli aspetti gestionali e servizi turistici del Parco * 100 / numero totale di questionari raccolti e/o restituiti | <u>n.% 6.100</u><br>n. 70<br>= 87,14%<br><br>(vecchio questionario) | i ≥ 75,00%         | i ≥ 76,00%         | i ≥ 77,00%         | 5,0%                 | obiettivo comune ai tre parchi regionali                                 |
| <b>coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio</b>           | tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio           | verifica tecnico amministrativa di pronunce di compatibilità ambientale di attività estrattive                                                                          | numero verifiche/anno                                                                                                                                                   | 3/anno                                                              | i ≥ 5/anno         | i ≥ 5/anno         | i ≥ 5/anno         | 5,0%                 | obiettivo di filiera condiviso con la direzione regionale di riferimento |
| <b>una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa</b> | trasparenza come accessibilità totale alle informazioni                              | realizzazione delle misure di natura organizzativa in tema di trasparenza, come definite nel ptpct<br><br>(la verifica è attuata dopo l'intervento correttivo del rpct) | numero di misure attuate * 100 / numero totale di misure previste nel ptpct                                                                                             | <u>n.% 13.100</u><br>n. 131<br>= 100,00%                            | i = 100,00%        | i = 100,00%        | i = 100,00%        | 10,0%                | obiettivo comune ai tre parchi regionali                                 |
|                                                                                                             |                                                                                      | realizzazione delle misure di natura organizzativa in tema di anticorruzione, come definite nel ptpct                                                                   | numero di misure attuate * 100 / numero totale di misure previste nel ptpct                                                                                             | <u>n.% 1.200</u><br>n. 12<br>= 100,00%                              | i = 100,00%        | i = 100,00%        | i = 100,00%        | 10,0%                | obiettivo comune ai tre parchi regionali                                 |

| OBIETTIVI ED INDICATORI INDIVIDUALI DEL DIRETTORE             |                                                                                                   |                                                                                                  |                                                                                                |                                               |                    |                    |                    |                      |                                                                    |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------|
| obiettivo strategico                                          | declinazione dell'ente                                                                            | Risultati attesi e indicatori                                                                    |                                                                                                |                                               |                    |                    |                    |                      | note                                                               |
|                                                               |                                                                                                   | descrizione obiettivo                                                                            | indicatore                                                                                     | valore iniziale (2019)                        | valore target 2021 | valore target 2022 | valore target 2023 | peso su perfor. ind. |                                                                    |
| il valore e la vocazione nazionale / internazionale del parco | acquisizioni e mantenimento di certificazioni riconosciute a livello nazionale e/o internazionale | attuazione del piano d'azione della Carta Europea per il Turismo Sostenibile nelle aree protette | numero di azioni attivate * 100 / numero totale di azioni previste nell'anno                   | $\frac{n. 3.400}{n. 37} = 91,89\%$            | $i \geq 92,50\%$   | $i \geq 95,00\%$   | $i \geq 97,50\%$   | 10,0%                | indicatore e target previsti nel documento di programma della cets |
|                                                               |                                                                                                   |                                                                                                  | risorse economiche effettivamente utilizzate * 100 / risorse economiche preventivate nell'anno | $\frac{€ 36.968.122}{€ 412.900,00} = 89,53\%$ | $i \geq 82,50\%$   | $i \geq 85,00\%$   | $i \geq 87,50\%$   | 10,0%                | indicatore e target previsti nel documento di programma della cest |

### 3.4.3. Cronoprogrammi di piani, progetti, attività e servizi d'interesse strategico per l'Ente

La realizzazione dei seguenti cronoprogrammi – finalizzati a piani, progetti, attività, servizi d'interesse prioritario per l'Ente – concorrono a misurare e valutare la prestazione organizzativa dell'Ente e degli Uffici indicati attraverso l'esplicitazione del loro Responsabile, nonché a misurare e valutare la prestazione individuale delle rispettive figure apicali (Direttore e Capiufficio).

| CRONOPROGRAMMI DI PIANI, PROGETTI, ATTIVITÀ E SERVIZI D'INTERESSE STRATEGICO PER L'ENTE                    |                                                                                      |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        |                                     |                 |               |               |                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|---------------|---------------|-------------------------------------------------|
| obiettivo strategico                                                                                       | declinazione dell'ente                                                               | Risultati attesi                                                                                                                           |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        |                                     |                 |               |               | peso su performance individuale                 |
|                                                                                                            |                                                                                      | descrizione obiettivo                                                                                                                      | intervento                                                                                                                                                 | fasi                                                                                                                                   | output                              | inizio previsto | fine prevista | peso obietti. |                                                 |
| <b>dinamismo e competitività dell'economia toscana<br/>dinamismo e competitività dell'economia toscana</b> | miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale | implementazione attività educativa e promozionale presso i "centri di sistema strategico" di bosca di careggine ed equi terme              | interventi ed attività annuali secondo il cronoprogramma                                                                                                   | apertura al pubblico del lapidarium di equi terme                                                                                      | inaugurazione                       | 01/01/2021      | 31/07/2021    | 20,0%         | Direttore: 10,0%                                |
|                                                                                                            |                                                                                      |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                            | allestimento mostra documentaria "centenario terremoto in garfagnana e lunigiana" presso equi terme                                    | inaugurazione                       | 01/03/2021      | 30/11/2021    | 50,0%         | Resp. U.O. "interventi nel parco": 20,0%        |
|                                                                                                            |                                                                                      |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                            | apertura al pubblico punto informativo e promozionale per prodotti di qualità legati alla transumanza apuana presso bosca di careggine | inaugurazione                       | 01/05/2021      | 31/12/2021    | 30,0%         | Resp. U.O. "valorizzazione territoriale": 20,0% |
|                                                                                                            | capacità attrattiva e promozione della fruibilità                                    | progettazione di ulteriori tipologie di interventi e di azioni di valorizzazione e di promozione, in collaborazione con la regione toscana | stesura e realizzazione del "calendario eventi" annuale secondo il cronoprogramma                                                                          | programmazione iniziative da inserire nel "calendario eventi" annuale                                                                  | bilancio di previsione e/o peg      | 01/01/2021      | 30/04/2021    | 20,0%         | Direttore: 10,0%                                |
|                                                                                                            |                                                                                      |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                            | pubblicazione bandi per conferimento servizi ed erogazione contributi connessi al "calendario eventi"                                  | determinazioni dirigenziali         | 01/03/2021      | 15/06/2021    | 30,0%         | Resp. U.O. "valorizzazione territoriale": 20,0% |
|                                                                                                            |                                                                                      |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                            | svolgimento eventi del "calendario" e rendicontazione                                                                                  | report iniziative                   | 01/06/2021      | 31/12/2021    | 50,0%         |                                                 |
|                                                                                                            |                                                                                      | promozione dei parchi e delle riserve regionali                                                                                            | organizzazione di un seminario/ convegno sulle attività delle guide nelle aree protette della toscana (anche in videoconferenza) secondo il cronoprogramma | definizione degli obiettivi e dei contenuti del seminario/ convegno                                                                    | atti di programmazione              | 04/02/2021      | 30/06/2021    | 30,0%         | Direttore: 10,0%                                |
|                                                                                                            |                                                                                      |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                            | organizzazione del seminario/ convegno nel dettaglio                                                                                   | programma del seminario/ convegno   | 01/07/2021      | 30/11/2021    | 50,0%         | Resp. U.O. "valorizzazione territoriale": 20,0% |
|                                                                                                            |                                                                                      |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                            | svolgimento del seminario/ convegno                                                                                                    | svolgimento del seminario/ convegno | 01/12/2021      | 30/12/2021    | 20,0%         |                                                 |

| CRONOPROGRAMMI DI PIANI, PROGETTI, ATTIVITÀ E SERVIZI D'INTERESSE STRATEGICO PER L'ENTE    |                                                                            |                                                         |                                                                                          |                                                 |                    |                 |               |             |                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------|-----------------|---------------|-------------|------------------------------------------------|
| obiettivo strategico                                                                       | declinazione dell'ente                                                     | Risultati attesi                                        |                                                                                          |                                                 |                    |                 |               |             | peso su performance individuale                |
|                                                                                            |                                                                            | descrizione obiettivo                                   | intervento                                                                               | fasi                                            | output             | inizio previsto | fine prevista | peso obiet. |                                                |
| coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio | tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio | prosecuzione redazione del piano integrato per il parco | predisposizione degli atti propedeutici all'adozione del piano secondo il cronoprogramma | definizione del quadro conoscitivo              | consegna elaborati | 01/01/2021      | 31/03/2021    | 50,0%       | Direttore: 20,0%                               |
|                                                                                            |                                                                            |                                                         |                                                                                          | definizione del quadro valutativo e propositivo | consegna elaborati | 01/04/2021      | 30/11/2021    | 50,0%       | Resp. U.O. "pianificazione territoriale" 35,0% |

### 3.4.4. Altri cronoprogrammi d'interesse strutturale per l'Ente

La realizzazione dei seguenti cronoprogrammi – finalizzati ad attività tecniche e amministrative d'interesse strutturale per l'Ente – concorrono a misurare e valutare la prestazione organizzativa degli Uffici indicati attraverso l'esplicitazione del loro Responsabile, nonché a misurare e valutare la prestazione individuale della stessa figura apicale.

| ALTRI CRONOPROGRAMMI D'INTERESSE STRUTTURALE PER L'ENTE                                              |                                                                                                 |                                                                                       |                                                                                                                            |                                                                                                                              |                                                            |                 |               |             |                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|-------------|-----------------------------------------------------|
| obiettivo strategico                                                                                 | declinazione dell'ente                                                                          | Risultati attesi                                                                      |                                                                                                                            |                                                                                                                              |                                                            |                 |               |             | peso su performance individuale                     |
|                                                                                                      |                                                                                                 | descrizione obiettivo                                                                 | intervento                                                                                                                 | fasi                                                                                                                         | output                                                     | inizio previsto | fine prevista | peso obiet. |                                                     |
| coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio           | sviluppo di itinerari attrattivi di fruizione territoriale in sicurezza                         | controllo sulla segnaletica orizzontale e verticale della sentieristica cai           | verifica di conformità e valutazione di efficacia sulla segnaletica apposta nell'anno precedente secondo il cronoprogramma | pianificazione dei controlli annuali                                                                                         | invio a protocollo programma dei sopralluoghi              | 01/01/2021      | 30/4/2021     | 30,0%       | Resp. U.O. "vigilanza e gestione della fauna" 30,0% |
|                                                                                                      |                                                                                                 |                                                                                       |                                                                                                                            | svolgimento del programma di controllo                                                                                       | allegato al report finale                                  | 01/05/2021      | 30/11/2021    | 40,0%       |                                                     |
|                                                                                                      |                                                                                                 |                                                                                       |                                                                                                                            | verifica di conformità rispetto agli interventi dichiarati con contributo parco e valutazione di efficacia sulla segnaletica | report finale                                              | 01/12/2021      | 31/12/2021    | 30,0%       |                                                     |
|                                                                                                      | tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio                      | migliorare la tutela e la fruizione delle cavità carsiche presenti nelle aree di cava | predisposizione di un protocollo di intesa con FST funzionale all'obiettivo                                                | definizione del protocollo di intesa e relativa proposta si deliberazione                                                    | consegna delibera di consiglio                             | 01/04/2021      | 30/06/2021    | 70,0%       | Resp. U.O. "pianificazione territoriale" 15,0%      |
|                                                                                                      |                                                                                                 |                                                                                       |                                                                                                                            | definizione del modello di cartellonistica illustrativa tipo                                                                 | consegna cartellonistica tipo                              | 01/07/2021      | 31/12/2021    | 30,0%       |                                                     |
| il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"                                          | salvaguardia delle diverse espressioni culturali del territorio                                 | documentazione e valorizzazione dei beni culturali del parco                          | pubblicazione del volume "ponti in pietra delle apuane"                                                                    | redazione definitiva testo, traduzioni e immagini                                                                            | consegna al comitato scientifico per referaggio            | 01/04/2021      | 30/09/2021    | 70,0%       | Resp. U.O. "pianificazione territoriale" 20,0%      |
|                                                                                                      |                                                                                                 |                                                                                       |                                                                                                                            | individuazione affidatario del servizio di composizione tipografica e consegna materiale                                     | determinazione di affidamento e lettera consegna materiale | 01/10/2021      | 30/11/2021    | 30,0%       |                                                     |
| una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa | ottimizzazione del sistema delle risorse, delle capacità gestionali e del controllo della spesa | monitoraggio del ciclo della performance                                              | monitoraggio della performance individuale del personale del comparto secondo il cronoprogramma                            | monitoraggio intermedio                                                                                                      | consegna report intermedio con schede di monitoraggio      | 30/06/2021      | 31/07/2021    | 50,0%       | Resp. U.O. "affari contabili e personale" 15,0%     |
|                                                                                                      |                                                                                                 |                                                                                       |                                                                                                                            | monitoraggio finale                                                                                                          | consegna report finale con schede di monitoraggio          | 31/12/2021      | 31/01/2022    | 50,0%       |                                                     |

| ALTRI CRONOPROGRAMMI D'INTERESSE STRUTTURALE PER L'ENTE                                              |                                                    |                                              |                                                                                                                             |                                                                                                      |                                            |                 |               |             |                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------|---------------|-------------|--------------------------------------------------|
| obiettivo strategico                                                                                 | declinazione dell'ente                             | Risultati attesi                             |                                                                                                                             |                                                                                                      |                                            |                 |               |             | peso su performance individuale                  |
|                                                                                                      |                                                    | descrizione obiettivo                        | intervento                                                                                                                  | fasi                                                                                                 | output                                     | inizio previsto | fine prevista | peso obiet. |                                                  |
| una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa | transizione digitale e conservazione degli archivi | smaterializzazione dei piani di coltivazione | progettazione e affidamento realizzazione software di gestione, consultazione web e conservazione dei piani di coltivazione | realizzazione progetto secondo esigenze ente, normativa cad, trasparenza e protezione dati personali | invio progetto a direzione e rtd           | 01/04/2021      | 30/09/2021    | 70,0%       | Resp. U.O. "controllo attività estrattive" 30,0% |
|                                                                                                      |                                                    |                                              |                                                                                                                             | individuazione affidatario del servizio di programmazione                                            | determinazione dirigenziale di affidamento | 01/10/2021      | 30/11/2021    | 30,0%       |                                                  |

### 3.4.5. Obiettivi ed indicatori individuali per i Responsabili degli Uffici

La prestazione individuale del Responsabili degli Uffici fa riferimento, in prima istanza, agli obiettivi individuali qui definiti e ai cronoprogrammi dei due precedenti paragrafi.

I coefficienti di ponderazione si trovano pertanto espressi nelle colonne "peso su performance individuale" della precedente e della successiva tabella, con valori percentuali riferiti ai diversi Responsabili degli Uffici.

| OBIETTIVI ED INDICATORI INDIVIDUALI DEI RESPONSABILI DEGLI UFFICI                          |                                                                                         |                                                                                                                                                                  |                                                                                                        |                                         |                    |                    |                    |                      |                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|-----------------------------------------------|
| obiettivo strategico                                                                       | declinazione dell'ente                                                                  | Risultati attesi e indicatori                                                                                                                                    |                                                                                                        |                                         |                    |                    |                    |                      | soggetti assegnatari                          |
|                                                                                            |                                                                                         | descrizione obiettivo                                                                                                                                            | indicatore                                                                                             | valore iniziale (2019)                  | valore target 2021 | valore target 2022 | valore target 2023 | peso su perfor. ind. |                                               |
| dinamismo e competitività dell'economia toscana                                            | capacità attrattiva e promozione della fruibilità                                       | sviluppo dell'attività commerciale eco-compatibile: prodotti agroalimentari                                                                                      | incasso totale * 100 / media del biennio precedente                                                    | €% 78.860,00<br>€ 1.184,15<br>= 66,60%  | i ≥ 50,00%         | i ≥ 70,00%         | i ≥ 90,00%         | 20,0%                | Resp. U.O.<br>"interventi nel parco"          |
|                                                                                            |                                                                                         | sviluppo dell'attività commerciale eco-compatibile: pubblicazioni                                                                                                | incasso totale * 100 / media del biennio precedente                                                    | €% 171.550,00<br>€ 2.537,50<br>= 67,61% | i ≥ 50,00%         | i ≥ 70,00%         | i ≥ 90,00%         | 10,0%                | Resp. U.O.<br>"affari contabili e personale"  |
|                                                                                            | filiera agroalimentare di connessione tra ambiente e turismo                            | aumento della superficie aziendale coltivata presso la (Geo)Park Farm di Bosa di Careggine                                                                       | superficie coltivata a fine anno * 100 / superficie coltivata nell'anno precedente                     | 100,0%<br>(dato iniziale 2020)          | i ≥ 110,00%        | i ≥ 110,00%        | i ≥ 110,00%        | 30,0%                | Resp. U.O.<br>"interventi nel parco"          |
| il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"                                | salvaguardia delle diverse espressioni culturali del territorio                         | riduzione delle economie di gestione per i contributi finalizzati alla realizzazione di iniziative ed attività proposte da altri soggetti                        | risorse erogate in fase di rendicontazione * 100 / impegno economico preventivo sul budget complessivo | €% 1.365.306<br>€ 14.000,00<br>= 97,52% | i ≥ 80,00%         | i ≥ 85,00%         | i ≥ 90,00%         | 10,0%                | Resp. U.O.<br>"valorizzazione territoriale"   |
| coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio | impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico | quantificazione dei volumi estrattivi autorizzati e numero cave effettivamente attive distinte per qualità materiali<br><br>(anni da produrre: 2021, 2008, 2007) | dati restituiti o ricostruiti di più annualità / anno                                                  | 3/anno                                  | i ≥ 4/anno         | i ≥ 4/anno         | i ≥ 4/anno         | 20,0%                | Resp. U.O.<br>"controllo attività estrattive" |

| OBIETTIVI ED INDICATORI INDIVIDUALI DEI RESPONSABILI DEGLI UFFICI                                           |                                                                                                  |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                 |                                          |                              |                              |                              |                      |                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------|
| obiettivo strategico                                                                                        | declinazione dell'ente                                                                           | Risultati attesi e indicatori                                                                                                                                                      |                                                                                                 |                                          |                              |                              |                              |                      | soggetti assegnatari                          |
|                                                                                                             |                                                                                                  | descrizione obiettivo                                                                                                                                                              | indicatore                                                                                      | valore iniziale (2019)                   | valore target 2021           | valore target 2022           | valore target 2023           | peso su perfor. ind. |                                               |
| <b>coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio</b>           | tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio                       | tutela e controllo presso luoghi di abituale abbandono di rifiuti nell'area parco e contigua                                                                                       | numero giorni totali di controllo remoto su numero minimo di siti / anno                        | non esiste                               | i ≥ 42 gg. su n. 6 siti/anno | i ≥ 60 gg. su n. 6 siti/anno | i ≥ 84 gg. su n. 6 siti/anno | 25,0%                | Resp. U.O. "vigilanza e gestione della fauna" |
|                                                                                                             |                                                                                                  | attività di controllo presso siti di cava per verificare il corretto svolgimento dell'attività estrattiva<br>(le verifiche sono attestate con verbali di sopralluogo)              | verifica di singole aree estrattive / anno                                                      | 5/anno                                   | i ≥ 10/anno                  | i ≥ 10/anno                  | i ≥ 10/anno                  | 25,0%                | Resp. U.O. "vigilanza e gestione della fauna" |
|                                                                                                             |                                                                                                  | attività di controllo presso i siti di cava per confronto tra piani di coltivazione e stato dei luoghi<br>(le verifiche sono attestate con verbali di sopralluogo)                 | numero di controlli effettuati * 100 / numero di piani di coltivazioni pervenuti                | non esiste                               | i = 60,00%                   | i = 80,00%                   | i = 100,00%                  | 30,0%                | Resp. U.O. "controllo attività estrattive"    |
|                                                                                                             |                                                                                                  | attività di controllo presso le aree di taglio boschivo per confronto tra documentazione presentata e stato dei luoghi<br>(le verifiche sono attestate con verbali di sopralluogo) | numero di controlli effettuati * 100 / numero di richieste pervenute                            | non esiste                               | i = 60,00%                   | i = 80,00%                   | i = 100,00%                  | 20,0%                | Resp. U.O. "pianificazione territoriale"      |
| <b>una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa</b> | ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali e del controllo della spesa | predisposizione del bilancio di esercizio<br>(i giorni si computano dall'inizio dell'anno; il termine è alla consegna della deliberazione)                                         | numero giorni di elaborazione definitiva * 100 / numero giorni del termine ordinatorio di legge | <u>n.% 15.000</u><br>n. 120<br>= 125,00% | i ≤ 100,00%                  | i ≤ 100,00%                  | i ≤ 100,00%                  | 20,0%                | Resp. U.O. "affari contabili e personale"     |

| OBIETTIVI ED INDICATORI INDIVIDUALI DEI RESPONSABILI DEGLI UFFICI                                    |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                          |                                                                                                   |                    |                    |                    |                                          |                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| obiettivo strategico                                                                                 | declinazione dell'ente                                                   | Risultati attesi e indicatori                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                          |                                                                                                   |                    |                    |                    |                                          | soggetti assegnatari                                                                                                         |
|                                                                                                      |                                                                          | descrizione obiettivo                                                                                                                                                                                           | indicatore                                                                                                                                               | valore iniziale (2019)                                                                            | valore target 2021 | valore target 2022 | valore target 2023 | peso su perfor. ind..                    |                                                                                                                              |
| una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa | semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa | riduzione dei tempi medi di emanazione delle pca estrattive<br><br>(da data inizio procedimento a data pubblicazione determina di presa d'atto conferenza dei servizi, al netto delle interruzioni dei termini) | totale giorni istruttoria di tutti i procedimenti autorizzativi / numero pca rilasciate nell'anno                                                        | 74,28 gg                                                                                          | $i \leq 115$ gg    | $i \leq 115$ gg    | $i \leq 115$ gg    | 20,0%                                    | Resp. U.O. "controllo attività estrattive"                                                                                   |
|                                                                                                      |                                                                          | riduzione dei tempi medi di rilascio autorizzazioni attraversamento armi<br><br>(da data domanda a data pubblicazione autorizzazione, al netto delle interruzioni dei termini)                                  | totale giorni istruttoria di tutti i procedimenti autorizzativi / numero autorizzazioni rilasciati nell'anno                                             | 34,00 gg                                                                                          | $i \leq 32$ gg     | $i \leq 32$ gg     | $i \leq 32$ gg     | 15,0%                                    | Resp. U.O. "vigilanza e gestione della fauna"                                                                                |
|                                                                                                      |                                                                          | riduzione dei tempi medi di pagamento di fornitori                                                                                                                                                              | indicatore di tempestività dei pagamenti (itp)<br><br>(I)                                                                                                | 17,41 gg                                                                                          | $i \leq 30$ gg     | $i \leq 30$ gg     | $i \leq 30$ gg     | 10,0%                                    | Resp. U.O. "affari contabili e personale"                                                                                    |
|                                                                                                      | transizione digitale e conservazione degli archivi                       | attivazione, collaudo e piena funzionalità della procedura pagoPA sul sito istituzionale<br><br>(dalla data di pubblicazione del pqpo)                                                                          | numero giorni di completamento della transizione digitale dei pagamenti * 100 / numero totale di giorni di programmazione media dell'intervento (280 gg) | non esiste                                                                                        | $i \leq 90\%$      |                    |                    | 25,0%                                    | Resp. U.O. "affari contabili e personale"                                                                                    |
| una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa | trasparenza come accessibilità totale alle informazioni                  | corretta pubblicazione della sezione "amministrazione trasparente"<br><br>(la verifica è attuata prima dell'intervento correttivo del rpct)                                                                     | n. pagine web con contenuti completi, corretti e conformi *100 / n. pagine web assegnate dal ptpct<br><br>(II)                                           | <u>n.% 13.100</u><br>n. 131<br>= 100,00%<br><br>(dato complessivo prima dell'intervento del rpct) | $i = 100,00\%$     | $i = 100,00\%$     | $i = 100,00\%$     | 20,0%<br>10,0%<br>10,0%<br>10,0%<br>5,0% | Resp. UU.OO.:<br>"aff. cont. pers"<br>"interven. parco"<br>"pianific. territ."<br>"valoriz. territ."<br>"vigil. gest. fauna" |

| OBIETTIVI ED INDICATORI INDIVIDUALI DEI RESPONSABILI DEGLI UFFICI                                    |                                                                                                           |                                                                                      |                                                  |                        |                    |                    |                    |                       |                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|------------------------------------------|
| obiettivo strategico                                                                                 | declinazione dell'ente                                                                                    | Risultati attesi e indicatori                                                        |                                                  |                        |                    |                    |                    |                       | soggetti assegnatari                     |
|                                                                                                      |                                                                                                           | descrizione obiettivo                                                                | indicatore                                       | valore iniziale (2019) | valore target 2021 | valore target 2022 | valore target 2023 | peso su perfor. ind.. |                                          |
| <b>biodiversità, geodiversità e loro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali</b> | monitoraggi, indagini ed interventi su specie, habitat e geositi                                          | interventi di conservazione e riqualificazione ambientale nelle aree umide del parco | numero di luoghi sottoposti ad intervento / anno | non esiste             | i = 3/anno         | i = 3/anno         | i = 8/anno         | 20,0%                 | Resp. U.O. "interventi nel parco"        |
| <b>biodiversità, geodiversità e loro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali</b> | area parco e strutture di documentazione come laboratori didattici di formazione ed educazione ambientale | formazione delle guide del parco sulla biodiversità e geodiversità                   | numero di corsi attivati / anno                  | 13 corsi /anno         | i = 6/anno         | i = 7/anno         | i = 8/anno         | 20,0%                 | Resp. U.O. "valorizzazione territoriale" |

(II) l'ITP è calcolato come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo di corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento

(III) pagine web attribuite come soggetto responsabile dell'aggiornamento dei dati dal vigente PTPCT; la conformità è stabilita dal confronto con i contenuti delle schede ANAC descrittive del D. Lgs. 33/2013 e succ. mod. ed integr.

### 3.4.6. Obiettivi ed indicatori di gruppo per gli Addetti agli Uffici

I Responsabili delle UU.OO. indicano per ogni obiettivo, assegnano agli Addetti del proprio Ufficio la percentuale di responsabilità per il raggiungimento dei target previsti, all'interno del loro *Piano di lavoro della qualità della prestazione*.

| OBIETTIVI ED INDICATORI DI GRUPPO PER GLI ADDETTI AGLI UFFICI                                 |                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                                                                         |                                           |                    |                    |                    |                       |                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|--------------------------------------------|
| obiettivo strategico                                                                          | declinazione dell'ente                                                        | Risultati attesi e indicatori                                                                                                          |                                                                                                                                         |                                           |                    |                    |                    |                       | ufficio assegnatario                       |
|                                                                                               |                                                                               | descrizione obiettivo                                                                                                                  | indicatore                                                                                                                              | valore iniziale (2019)                    | valore target 2021 | valore target 2022 | valore target 2023 | peso su obiet. gruppo |                                            |
| biodiversità, geodiversità e loro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali | monitoraggi, indagini ed interventi su specie, habitat e geositi              | indagini sulla presenza e consistenza di popolazioni animali nel parco<br><br>(le verifiche sono attestate con verbali di sopralluogo) | numero di transetti eseguiti / anno                                                                                                     | non esiste                                | i = 10/anno        | i = 10/anno        | i = 10/anno        | 60,0%                 | U.O.<br>"vigilanza e gestione delle fauna" |
|                                                                                               |                                                                               | incremento dell'interesse potenziale dei visitatori stranieri<br><br>(numeri della sessione "utenti" del sito apuanegeopark.it)        | accessi di utenti di lingua straniera al sito web specifico dell'ufficio * 100/ accessi totali di utenti allo stesso sito web specifico | <u>n.% 65.100</u><br>n. 1.219<br>= 53,40% | i ≥ 40,00%         | i ≥ 40,00%         | i ≥ 40,00%         | 50,0%                 | U.O.<br>"valorizzazione territoriale"      |
|                                                                                               |                                                                               | incremento dell'interesse potenziale dei visitatori stranieri<br><br>(numeri della sessione "utenti" del sito apuanebiopark.it)        | accessi di utenti di lingua straniera al sito web specifico dell'ufficio * 100/ accessi totali di utenti allo stesso sito web specifico | <u>n.% 13.200</u><br>n. 250<br>= 52,80%   | i ≥ 40,00%         | i ≥ 40,00%         | i ≥ 40,00%         | 40,0%                 | U.O.<br>"vigilanza e gestione della fauna" |
|                                                                                               |                                                                               | incremento dell'interesse potenziale dei visitatori stranieri<br><br>(numeri della sessione "utenti" del sito apuaneturismo.it)        | accessi di utenti di lingua straniera al sito web specifico dell'ufficio * 100/ accessi totali di utenti allo stesso sito web specifico | <u>n.% 26.000</u><br>n. 809<br>= 32,14%   | i ≥ 30,00%         | i ≥ 30,00%         | i ≥ 30,00%         | 50,0%                 | U.O.<br>"valorizzazione territoriale"      |
| il valore e la vocazione nazionale/ internazionale del parco                                  | riconoscibilità dell'ente e crescita dell'appeal verso il territorio protetto | incremento dell'interesse potenziale dei visitatori stranieri<br><br>(numeri della sessione "utenti" del sito apuaneducazione.it)      | accessi di utenti di lingua straniera al sito web specifico dell'ufficio * 100/ accessi totali di utenti allo stesso sito web specifico | <u>n.% 9.500</u><br>n. 534<br>= 17,79%    | i ≥ 20,00%         | i ≥ 20,00%         | i ≥ 20,00%         | 100,0%                | Ufficio di Staff e supporto organi"        |
|                                                                                               |                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                                                                         |                                           |                    |                    |                    |                       |                                            |
|                                                                                               |                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                                                                         |                                           |                    |                    |                    |                       |                                            |
|                                                                                               |                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                                                                         |                                           |                    |                    |                    |                       |                                            |

### 3.4.7. Obiettivi ed indicatori per una valutazione integrata dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti professionali ed organizzativi del Direttore e dei Responsabili degli Uffici, prevede l'utilizzo di un indicatore specifico collegato alla capacità di gestione del capitale umano, da utilizzare come strumento integrativo e di ausilio alla redazione della tabella valutativa prevista dal *Sistema di misurazione valutazione della performance*.

| obiettivo strategico        | INDICATORI DI COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO                                       |                                                                            |                                                                                                |                         |                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | declinazione intermedia                                                         | descrizione obiettivo                                                      | indicatore                                                                                     | valore target 2021-2023 | soggetto assegnatario                                   | note                                                                                                                                                                                                                                                            |
| gestione del capitale umano | miglioramento del clima organizzativo all'interno delle strutture organizzative | capacità d'indirizzo e coordinamento attraverso la "valutazione dal basso" | percentuale corrispondente all'indice medio di soddisfazione, in uso presso la Regione Toscana | <b>i ≥ 64,07%</b>       | Direttore e Responsabili Uffici con personale assegnato | somministrazione del questionario della Regione Toscana, adattato alla situazione del Parco, per la rilevazione del giudizio qualitativo del personale delle posizioni gerarchiche dipendenti, utilizzando la scala di conversione della stessa Regione Toscana |

#### 4. VERIFICA QUANTITATIVA DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI

In questa parte conclusiva del *Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa* si procede alla verifica dell'assegnazione degli obiettivi specifici, in termini quantitativi e distributivi, per controllare e fornire evidenza del rispetto dei numeri minimi indicati nel *Sistema di misurazione e valutazione della performance*:

| Distribuzione degli obiettivi specifici         |                                |                  |                                   |                  |                               |                  |
|-------------------------------------------------|--------------------------------|------------------|-----------------------------------|------------------|-------------------------------|------------------|
| posizione responsabilità                        | obiettivi strategici correlati |                  | declinazioni intermedie correlate |                  | obiettivi specifici assegnati |                  |
|                                                 | numero minimo                  | numero effettivo | numero minimo                     | numero effettivo | numero minimo                 | numero effettivo |
| Direttore                                       | 4                              | 4                | 5                                 | 5                | 8                             | 10               |
| Resp. U.O.C. "affari contabili e personale"     | 2                              | 2                | 3                                 | 4                | 5                             | 6                |
| Resp. U.O.C. "interventi nel Parco"             | 2                              | 3                | 3                                 | 5                | 5                             | 5                |
| Resp. U.O.C. "pianificazione territoriale"      | 2                              | 3                | 3                                 | 3                | 5                             | 5                |
| Resp. U.O.C. "valorizzazione territoriale"      | 2                              | 4                | 3                                 | 5                | 5                             | 6                |
| Resp. U.O.S. "controllo attività estrattive"    | 2                              | 2                | 2                                 | 4                | 4                             | 4                |
| Resp. U.O.S. "vigilanza e gestione della fauna" | 2                              | 2                | 2                                 | 4                | 4                             | 5                |
| Addetti agli Uffici                             | 1                              | (*)              | 2                                 | (*)              | 3                             | (*)              |

(\*) vedi Piani di lavoro degli Uffici

Il quadro sinottico sopra pubblicato dimostra che la distribuzione degli obiettivi specifici (individuali e cronoprogrammi) del *PQPO 2021*, rispetta per tutti i soggetti valutati i limiti quantitativi inferiori, così come stabiliti dal vigente *Sistema di misurazione e valutazione della performance*.

## **Sistema di misurazione e valutazione della performance del Parco Regionale delle Alpi Apuane**

### **Ente dipendente della Regione Toscana**

Parco Regionale delle Alpi Apuane.

### **Legge istitutiva**

L.R. 11 agosto 1997 n. 65 e L.R. 19 marzo 2015 n. 30 e loro succ. mod. ed integr.

### **Direzione di riferimento presso la Regione Toscana**

Ambiente e energia.

### **Vertice amministrativo - sua modalità di nomina**

Il Direttore è nominato dal Presidente dell'Ente, a seguito di selezione pubblica indetta dal Consiglio direttivo.

### **Fonti del sistema di misurazione e valutazione**

Norme e disposizioni regionali, Regolamento sull'Organizzazione dell'Ente parco (allegato VI: "Efficienza, trasparenza e ottimizzazione della produttività del lavoro", Contratto Collettivo Decentrato Integrativo Aziendale.

### **Ciclo e albero della performance**

Il *Piano della performance* o *Piano della qualità della prestazione organizzativa (PQPO)* individua, per i vari obiettivi, indicatori e target correlati, ai fini della misurazione e valutazione della *performance*. Nel *PQPO* sono riportati, in prima istanza, obiettivi/indicatori di outcome, con i quali misurare gli "impatti sociali" dell'attività del Parco. Un'altra batteria di obiettivi/indicatori di *output*, deve offrire termini quantitativi ponderabili dei risultati conseguenti all'attività amministrativa e promozionale nel suo complesso. Si aggiungono altresì obiettivi/indicatori trasversali per uno screening generale sui comportamenti manageriali dei dipendenti dell'Ente parco. Discendendo ancora dal piano strategico-organizzativo al livello declinato-individuale, il *PQPO* individua poi indicatori specifici di prestazione, normalmente riferiti all'efficienza e all'efficacia degli interventi e delle azioni poste in essere dagli Uffici e dai loro responsabili, con differente ponderazione nella misurazione/valutazione della *Performance organizzativa ed individuale*. Tra questi ultimi si pongono gli obiettivi individuali e i cronoprogrammi di piani, progetti, attività e servizi, nonché gli obiettivi di gruppo per gli addetti agli Uffici.

### **Gestione del Ciclo e soggetti coinvolti**

Presso il Parco Regionale delle Alpi Apuane, il *Ciclo della performance* o *Ciclo di gestione della prestazione* si sviluppa secondo le seguenti fasi, in modo analogo a quanto avviene per il personale delle Giunta Regionale, in coerenza con l'art. 4 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e succ. mod. ed integr.:

- a) l'individuazione degli obiettivi da raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) l'assegnazione degli obiettivi al personale, in modo coerente con l'allocazione delle risorse;
- c) il monitoraggio in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) la misurazione e valutazione della qualità della prestazione, organizzativa e individuale;
- e) l'utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) la rendicontazione e trasparenza dei risultati conseguiti.

Il primo step del Ciclo – distinto dalla lettera "a" – è un'attività di programmazione che vede coinvolti, nei vari livelli organizzati, i responsabili dell'individuazione ed assegnazione degli obiettivi insieme ai soggetti chiamati a conseguirli, in un rapporto di confronto costruttivo, pur nella diversità dei ruoli e delle competenze. Il secondo step – distinto dalla lettera "b" – è una conseguenza del primo e consente di definire ed approvare sia il *Piano della qualità della prestazione organizzativa* e sia i *Piani di lavoro della qualità della prestazione degli Uffici*, con una diversa platea di soggetti destinatari, a seconda della loro posizione nella struttura organizzativa dell'Ente. Il *PQPO* è approvato dal Consiglio direttivo di norma entro il 31 gennaio dell'esercizio di riferimento, mentre i *Piani di lavoro* sono adottati dai singoli Responsabili degli Uffici – a cui è affidata la valutazione degli addetti assegnati alla propria struttura organizzativa – entro 30 giorni dall'approvazione del *PQPO*.

Il terzo punto del Ciclo – ovvero sia il monitoraggio in corso di esercizio – è di norma eseguito in due momenti: al 30 giugno e al 30 settembre di ogni anno. A seguito di tali verifiche, il Direttore propone al Consiglio direttivo eventuali interventi correttivi necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi e delle linee di indirizzo dell'Ente e il regolare svolgimento dell'attività amministrativa.

La prima parte del quarto punto del Ciclo di gestione – cioè la misurazione della prestazione – si realizza

attraverso le strutture interne o gli eventuali incaricati esterni, a cui è stato affidato il controllo di gestione, nelle modalità definite dal Parco. Inoltre, le valutazioni della prestazione organizzativa dell'Ente e di quella individuale del Direttore sono sottoposte al controllo dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) unico regionale, il quale assolve anche alle altre funzioni stabilite – nelle linee generali – dall'art. 28 *decies* del vigente Regolamento di attuazione della L.R. 1/2009, di cui al D.P.G.R.T. n. 33/R/2010. Nello specifico dell'Ente, l'OIV procede alla valutazione della *Prestazione organizzativa* del Parco al pari degli altri enti dipendenti della Regione, oltre a proporre al Presidente un proprio giudizio riguardo alla performance del Direttore. Tale contributo è parte integrante, ma non esaustiva del processo valutativo del vertice amministrativo, a cui concorrono anche il contributo arrecato al raggiungimento di obiettivi organizzativi dell'Ente, il conseguimento di obiettivi individuali o di gruppo assegnati, le competenze e i comportamenti professionali e gestionali dimostrati.

Nello stesso modo e con gli stessi criteri, il Direttore valuta i Responsabili degli Uffici, a capo di UU.OO. complesse e semplici. A questi ultimi spetta infine la valutazione dei dipendenti assegnati, sulla base di *Piani di lavoro* in coerenza con i propri obiettivi e di ufficio, concludendo così la catena valutatore-valutato, in progressione verticale "a cascata" lungo l'assetto organizzativo dell'ente.

Il quinto punto del Ciclo – indicato alla lettera e) con l'utilizzo di sistemi premianti selettivi – è attuato secondo le norme previste dai C.C.D.I. aziendali e dal titolo II dell'allegato VI al Regolamento sopra citato, secondo l'ambito di rispettiva competenza.

Il sesto ed ultimo punto del ciclo di gestione – concernente la rendicontazione e la trasparenza dei risultati conseguiti – si estrinseca attraverso la stesura ed approvazione annuale sia della *Relazione sulla qualità della prestazione organizzativa (RQPO)* sia delle *Relazioni sulla qualità della prestazione degli Uffici*, ognuno per il proprio campo operativo. Tali documenti consuntivi sono finalizzati alla presentazione pubblica degli esiti ottenuti, sia agli organi dell'Ente, sia ai soggetti esterni interessati. La *RQPO* è approvata dal Consiglio direttivo entro il 20 aprile dell'esercizio successivo a quello di riferimento. Invece, le Relazioni degli Uffici sono adottate dai singoli Responsabili degli Uffici – a cui è affidata la valutazione degli addetti assegnati alla propria struttura organizzativa – entro 30 giorni dall'approvazione del precedente provvedimento amministrativo.

## **Performance organizzativa – modalità di misurazione e valutazione – componenti/fattori che rientrano nella misurazione e valutazione**

### **Performance organizzativa dell'Ente**

Rappresenta il nucleo fondamentale del *Piano della qualità della prestazione organizzativa (PQPO)* dell'Ente e si basa sui seguenti campi di valutazione:

- obiettivi prestazionali dell'Ente, a cui fanno riferimento gli obiettivi di outcome, output e trasversali (di tipo professionale-gestionale);
- contributo al conseguimento degli obiettivi strategici da parte degli obiettivi individuali dei Responsabili degli Uffici, nonché degli obiettivi di gruppo degli addetti se attribuiti dal pqpo;
- eventuale utilizzo di cronoprogrammi per la definizione di piani, programmi, attività, servizi e progetti di competenza dell'Ente.

La misurazione degli obiettivi prestazionali generali ha inizio con il calcolo del valore percentuale di sintesi valutativa degli obiettivi di outcome, output e trasversali, attraverso la media aritmetica della batteria di indicatori interni a ciascuna tipologia di obiettivo. Segue poi il computo del valore percentuale di sintesi valutativa degli obiettivi prestazionali dell'Ente, applicando una media ponderata che assegna un peso del 25% al complesso degli obiettivi di outcome, il 40% a quelli di output e il restante 35% a quelli trasversali.

In parallelo, si procede ad ottenere il valore percentuale di sintesi valutativa per il contributo offerto dagli obiettivi specifici, individuali e/o di gruppo, al conseguimento degli obiettivi strategici, attraverso più medie successive tra fattori di analogo rango sistematico, risalendo dal basso lo sviluppo dell'inquadramento tassonomico degli obiettivi, ad iniziare da quelli individuali e/o di gruppo fino a quelli strategici, passando per le declinazioni intermedie. Per poter operare questa complessa analisi è fondamentale iniziare con la ponderazione, attraverso il grado di difficoltà predefinito, di come gli obiettivi individuali/gruppo assegnati a diverse strutture organizzative dell'Ente, possono aver concorso al medesimo obiettivo specifico. Le percentuali di conseguimento degli obiettivi, visti nel loro insieme, variano dal livello specifico a quello strategico, con modalità di calcolo talvolta differente ad ogni successivo step. Per risalire alla percentuale di conseguimento dell'obiettivo intermedio declinato, si opera una media ponderata, in base al coefficiente di difficoltà, delle percentuali di risultato espresse dagli obiettivi specifici appartenenti al medesimo obiettivo declinato. Il penultimo passaggio verso l'obiettivo strategico, avviene con una semplice media aritmetica tra le percentuali di conseguimento degli obiettivi di declinazione intermedia appartenenti al medesimo obiettivo strategico. A seguire, si opera un'ulteriore media aritmetica tra i valori ottenuti per ciascun obiettivo strategico, il cui valore percentuale indica il contributo degli obiettivi specifici al conseguimento degli obiettivi strategici.

L'eventuale utilizzo di cronoprogrammi legati a piani, progetti, attività, ecc. deve – in analogia al sistema fino a qui illustrato – porta ad ottenere un ulteriore dato percentuale di misurazione/valutazione per

ciascuna "timeline" introdotta, che si ottiene con la media ponderata del grado di conseguimento delle diverse fasi in cui deve articolarsi. Per passare al valore di sintesi valutativa è sufficiente una semplice media aritmetica tra tutti i valori percentuali dei cronoprogrammi assegnati.

Infine, il risultato della *Performance organizzativa dell'Ente* è calcolato attraverso una media aritmetica tra i valori percentuali ottenuti, nel complesso, per gli obiettivi prestazionali (comprensivi di outcome, output e trasversali), per il contributo degli obiettivi specifici al raggiungimento degli obiettivi strategici, a cui si aggiunge l'eventuale valore di sintesi dei cronoprogrammi per la definizione di piani, programmi, attività, servizi e progetti di competenza dell'Ente.

### **Performance organizzativa degli Uffici**

Trova sviluppo in modo analogo a quanto sopra indicato per la *Performance organizzativa dell'Ente*, tenendo conto degli obiettivi specificamente assegnati ad un determinato Ufficio o servizio oggetto di misurazione e valutazione.

La *Performance organizzativa degli Uffici* si basa dunque sui seguenti campi di valutazione:

- obiettivi prestazionali degli Uffici, a cui fanno riferimento gli obiettivi di output e trasversali (entrambi dell'Ente), nonché gli obiettivi individuali del Responsabile di ciascun Ufficio;
- obiettivi di gruppo degli addetti ad un Ufficio, nel caso in cui Piano della qualità della prestazione organizzativa li preveda specificamente;
- eventuale utilizzo di cronoprogrammi per la definizione di piani, progetti, attività e servizi di competenza della struttura organizzativa valutata.

Nel calcolo degli obiettivi prestazionali degli Uffici si procede nello stesso modo previsto per il computo degli obiettivi prestazionali del Responsabile del medesimo Ufficio. La media è ponderata ed assegna, al complesso degli obiettivi di output, un peso del 30%, a quelli trasversali il 30% e agli obiettivi individuali del Responsabile dello stesso Ufficio il restante 40%.

Infine, il risultato della *Performance organizzativa* di un determinato Ufficio è calcolato attraverso una media aritmetica tra i valori percentuali ottenuti, nel complesso, per gli obiettivi prestazionali (comprensivi output e trasversali dell'Ente, nonché individuali del Responsabile dell'Ufficio considerato), per gli obiettivi di gruppo assegnati dal PQPO agli addetti al medesimo Ufficio, a cui si aggiunge l'eventuale valore mediano di sintesi dei cronoprogrammi per la definizione di piani, progetti, attività e servizi di competenza dell'Ente, limitatamente a quelli di totale/parziale competenza di ogni Ufficio.

### **Il ciclo di misurazione e valutazione della performance organizzativa – attori, tempistica e strumenti di supporto**

Gli obiettivi e gli indicatori collegati alla *Performance organizzativa*, sia dell'Ente sia degli Uffici o altre articolazioni interne, sono proposti dal vertice amministrativo (Direttore) agli organi di indirizzo politico-amministrativo del Parco, dopo un passaggio preliminare nelle conferenze dei Responsabili/coordinatori degli Uffici o servizi. L'individuazione di tali obiettivi/indicatori è operata in relazione agli obiettivi strategici dell'Ente, in parte coincidenti con quelli della Regione.

Il *Piano della qualità della prestazione organizzativa* dell'Ente contiene tutti gli obiettivi ed indicatori necessari alla misurazione/valutazione della *Performance organizzativa* dell'Ente e delle sue strutture interne.

Il monitoraggio durante l'anno è operato unicamente sugli obiettivi specifici, individuali e/o di gruppo, che concorrono al conseguimento degli obiettivi strategici, nonché sugli eventuali cronoprogrammi assegnati di piani, progetti, attività e servizi.

La misurazione/valutazione definitiva degli obiettivi/indicatori è eseguita all'interno della *Relazione sulla qualità della prestazione* dell'Ente.

### **Performance individuale vertice amministrativo – modalità di misurazione e valutazione – componenti/fattori che rientrano nella misurazione e valutazione**

La *Performance individuale* del Direttore, nella sua veste di vertice amministrativo, costituisce un elemento di rilievo all'interno del *Piano della qualità della prestazione organizzativa*, come indicato dall'art. 37, comma 1 della L.R. 30/2015 e succ. mod. ed integr.

In modo analogo a quanto già detto per la *Prestazione organizzativa*, la misurazione ha inizio con il calcolo del valore percentuale di sintesi valutativa degli obiettivi di output e trasversali, attraverso la media aritmetica delle batterie di diversi indicatori interni ad entrambi i raggruppamenti.

La misurazione/valutazione di questa tipologia prestazionale prosegue con il calcolo degli indicatori specifici, che risultano associati agli obiettivi individuali e alle percentuali di realizzazione di cronoprogrammi di piani, progetti, attività e servizi d'interesse strategico per l'Ente. Si computa poi la media ponderata tra gli stessi indicatori di obiettivo individuale e di cronoprogramma, in base al grado di difficoltà o peso, predefinito in sede di *Piano della qualità della prestazione organizzativa*.

Gli obiettivi prestazionali, che concorrono alla misurazione/valutazione della *Performance individuale* del Direttore, restituiscono un valore percentuale di sintesi che si ottiene dalla media ponderata di tre diversi campi di ponderazione, rispettivamente collegati al raggiungimento degli obiettivi di output, trasversali e specifici (in cui rientrano gli obiettivi individuali e i cronoprogrammi), come riportato percentualmente nella tabella seguente:

| posizione responsabilità | contributo raggiungimento obiettivi di output | contributo raggiungimento obiettivi trasversali | raggiungimento obiettivi specifici (individuali e cronoprogrammi) |
|--------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Direttore                | 40%                                           | 30%                                             | 30%                                                               |

La valutazione degli obiettivi prestazionali utilizza un prospetto di correlazione, con il quale è possibile assegnare dei giudizi sintetici ai risultati percentuali ottenuti con gli obiettivi di output, trasversali ed individuali, nonché al loro valore di sintesi calcolato attraverso la media ponderata sopra detta. Il precedente e tutti i successivi prospetti di correlazione utilizzano i seguenti intervalli di conversione dei risultati ottenuti in giudizi di sintesi:

| giudizio      | risultato % ottenuto       |
|---------------|----------------------------|
| eccellente    | $r \geq 95,0 \%$           |
| ottimo        | $95,0 \% > r \geq 90,0 \%$ |
| buono         | $90,0 \% > r \geq 85,0 \%$ |
| discreto      | $85,0 \% > r \geq 80,0 \%$ |
| sufficiente   | $80,0 \% > r \geq 75,0 \%$ |
| insufficiente | $r < 75\%$                 |

Altra componente fondamentale per la misurazione/valutazione della *Performance individuale* del Direttore è l'analisi dei comportamenti professionali ed organizzativi. Qui si applica una matrice valutativa, suddivisa in sette campi di valutazione, corrispondenti a specifiche aree di apprezzamento delle attitudini lavorative e delle condotte effettive nello svolgimento dei propri compiti.

L'articolazione dei campi di valutazione è la seguente:

- l'impegno, la qualità e la precisione della prestazione individuale complessiva;
- l'arricchimento professionale a seguito di processi formativi;
- la capacità di adattamento operativo a contesto, flessibilità e cambiamento;
- l'orientamento dell'utenza e la collaborazione nell'ufficio e tra uffici;
- la capacità organizzativa a proporre soluzioni innovative;
- l'ulteriore autonomia operativa e la capacità di assunzione responsabilità;
- capacità individuale di valutazione dei propri collaboratori.

Ad ogni campo di valutazione viene assegnato un punteggio utilizzando una scala crescente di valori da 0 a 3, con intervalli intermedi di 0,5 punti, passando attraverso livelli successivi di apprezzamento. Nell'ordine: nullo (0); basso (0,5); medio-basso (1,0); medio (1,5); medio-alto (2,0); alto (2,5); elevato (3,0). Lo schema da utilizzare è riportato nella seguente tabella:

| comportamenti professionali e organizzativi                      |                                                                    |                                                                      |                                                                |                                                        |                                                                    |                                                              | totale                                               |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| impegno, qualità, precisione prestazione individuale complessiva | arricchimento professionale pure a seguito di interventi formativi | capacità adattamento operativo a contesto, flessibilità, cambiamento | orientamento utenza e collaborazione nell'ufficio e tra uffici | capacità organizzativa a proporre soluzioni innovative | ulteriore autonomia operativa e capacità assunzione responsabilità | capacità individuale di valutazione dei propri collaboratori |                                                      |
| 0 → 3                                                            | 0 → 3                                                              | 0 → 3                                                                | 0 → 3                                                          | 0 → 3                                                  | 0 → 3                                                              | 0 → 3                                                        | Σ punti ottenuti *<br>100 / punti massimi ottenibili |

La misurazione finale dei comportamenti professionali ed organizzativi è espressa con la percentuale tra la somma dei vari punteggi effettivamente ottenuti nei sette diversi campi sopra rappresentati, rispetto al valore massimo ottenibile. Anche in questo caso, la misurazione si trasforma in valutazione attraverso un prospetto di correlazione tra valore numerico percentuale ottenuto e giudizio di sintesi derivabile.

La sintesi valutativa sulla *Performance individuale* del Direttore utilizza la media ponderata tra il risultato degli obiettivi prestazionali e il risultato dei comportamenti professionali ed organizzativi, con una rispettiva incidenza del 75% (3/4 del totale) e del 25% (1/4). Pure in quest'ultima caso, si applica la medesima tabella di conversione delle percentuali di risultato in giudizio di sintesi.

### ***Il ciclo di misurazione e valutazione della performance individuale del vertice amministrativo – attori, tempistica e strumenti di supporto***

Gli obiettivi e gli indicatori collegati alla *Performance individuale* del Direttore sono proposti dallo stesso vertice amministrativo agli organi dell'Ente prima della loro formale approvazione, nonché inviati all'OIV regionale e alla Direzione generale di riferimento per il confronto e le opportune correlazioni con gli altri Parchi regionali. Il *Piano della qualità della prestazione* esplicita al suo interno anche gli obiettivi

individuali del Direttore del Parco.

Gli obiettivi prestazionali (soltanto gli individuali e i cronoprogrammi d'interesse strategico) della Performance del Direttore sono sottoposti a monitoraggi intermedi (di regola al 30 giugno e al 30 settembre) e a monitoraggio finale (31 dicembre), con invio dei risultati all'OIV regionale e alla Direzione di riferimento.

La misurazione/valutazione definitiva degli obiettivi prestazionali della *Performance individuale* è eseguita all'interno della *Relazione sulla qualità della prestazione* dell'Ente, che è sottoposta dal vertice amministrativo all'approvazione del dal Consiglio direttivo. Invece, i comportamenti professionali ed organizzativi sono misurati e valutati dal Presidente dell'Ente, nel decreto di approvazione della *Valutazione complessiva della qualità della prestazione del Direttore*, tenendo conto dei contenuti della relazione dell'OIV sui risultati dei Direttori regionali e dei vertici amministrativi degli enti dipendenti della Regione. Ne consegue che l'atto finale della misurazione e valutazione della performance del vertice amministrativo dell'Ente è il decreto detto del Presidente del Parco.

#### ***Performance individuale dirigenti – modalità di misurazione e valutazione – componenti/fattori che rientrano nella misurazione e valutazione***

Non sono presenti dirigenti nella dotazione organica dell'Ente, eccezione fatta per il Direttore del Parco (vertice amministrativo).

#### ***Il ciclo di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti – attori, tempistica e strumenti di supporto***

Non sono presenti dirigenti nella dotazione organica dell'Ente, eccezione fatta per il Direttore del Parco (vertice amministrativo).

#### ***Performance individuale del personale del comparto – modalità di misurazione e valutazione – componenti/fattori che rientrano nella misurazione e valutazione***

La *Performance individuale* del personale del comparto, trova uno sviluppo analogo e parallelo a quanto già indicato per la figura del vertice amministrativo. Gli obiettivi individuali e di gruppo da raggiungere sono però diversamente inseriti nei documenti della programmazione annuale della prestazione, a seconda del livello di responsabilità organizzativa dei dipendenti considerati. Per i Responsabili/Coordinatori di Uffici o servizi, gli obiettivi/indicatori specificamente assegnati si trovano in una sezione dedicata del *Piano della qualità della prestazione organizzativa*, mentre per la restante parte dei dipendenti assegnati agli Uffici, i rispettivi obiettivi/indicatori individuali sono inseriti nei *Piani di lavoro della qualità della prestazione dell'Ufficio* in cui prestano servizio, mentre quelli di gruppo si trovano nel PQPO.

Anche in questo caso, il sistema si basa sulla valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi e degli obiettivi di prestazione generale, che sono articolati – come già visto – in obiettivi di output, trasversali e specifici (individuali ed eventuali cronoprogrammi d'interesse strategico e/o strutturale) e/o di gruppo. Si inizia con il calcolo del valore percentuale di sintesi valutativa degli obiettivi di output e trasversali, attraverso la media aritmetica dei diversi indicatori interni a ciascuna categoria di obiettivo.

Per i Responsabili degli Uffici si attuano, in questo passaggio, le stesse modalità già viste per il Direttore. La misurazione/valutazione procede con il calcolo degli indicatori specifici che risultano associati agli obiettivi individuali e alle percentuali di realizzazione di cronoprogrammi di piani, progetti, attività e servizi, di competenza totale o parziale dell'Ufficio di riferimento. Si computa poi la media ponderata tra gli stessi indicatori di obiettivo individuale e di cronoprogramma, in base al grado di difficoltà o peso, predefinito in sede di *Piano della qualità della prestazione organizzativa* (nel caso di nessuna esplicitazione del grado, si assume per tutti gli obiettivi/indicatori un coefficiente di ponderazione uguale a 1).

La modalità descritta nel precedente passaggio è differente nel caso di dipendenti addetti agli Uffici e non responsabili di articolazioni organizzative interne. La prima componente prestazionale si ricava con una media ponderata tra il valore di sintesi degli obiettivi/indicatori individuali (stabiliti dai *Piani di lavoro*) e il corrispondente valore degli obiettivi di gruppo (assegnati all'Ufficio dal *Piano della qualità della prestazione organizzativa*). I coefficienti percentuali attribuiti alle due componenti valutative sono rispettivamente del 60% e del 40%. Ovviamente, prima di questo passaggio è stato necessario computare le due medie ponderate distinte per ottenere i valori di sintesi all'interno delle due diverse batterie di indicatori specifici, individuali da un lato e di gruppo dall'altro. Nel caso di mancata attribuzione di obiettivi di gruppo, si prendono in considerazione soltanto gli obiettivi individuali, quale unica componente degli obiettivi specifici assegnati.

Proseguendo, il sistema richiede una misurazione ponderata tra i tre diversi campi di ponderazione degli obiettivi di prestazione (output, trasversali e specifici) con un diverso contributo percentuale di ognuno di loro a seconda della posizione gerarchica del soggetto valutato. Il tutto è riportato nelle seguenti due tabelle associate:

| posizione responsabilità                   | contributo raggiungimento obiettivi di output | contributo raggiungimento obiettivi trasversali | raggiungimento obiettivi specifici (individuali e cronoprogrammi) |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <b>Responsabili/coordinatori di Uffici</b> | 30%                                           | 30%                                             | 40%                                                               |
| posizione responsabilità                   | contributo raggiungimento obiettivi di output | contributo raggiungimento obiettivi trasversali | raggiungimento obiettivi specifici (individuali e di gruppo)      |
| <b>altro personale del comparto</b>        | 20%                                           | 20%                                             | 60%                                                               |

La misurazione degli obiettivi prestazionali restituisce un valore sintetico percentuale, che scaturisce dalla media ponderata dei tre diversi fattori sopra descritti e definiti percentualmente nei due diversi casi. La parallela valutazione degli stessi obiettivi, sia in modo distinto o raggruppato, utilizza il consueto prospetto di correlazione – già visto per la figura del vertice amministrativo – in grado di assegnare, per intervalli di valori successivi, corrispondenti giudizi sintetici.

Il prosieguo della misurazione/valutazione della *Prestazione individuale* del personale del comparto avviene con gli stessi passaggi già indicati per il Direttore (vertice amministrativo), affrontando prima l'analisi valutativa dei comportamenti professionali ed organizzativi e giungendo poi alla sintesi valutativa finale. L'unica differenza è il numero di campi di valutazione che devono essere utilizzati per stimare i comportamenti professionali ed organizzativi.

Il tutto è riportato nella tabella sottostante e di seguito illustrato:

| <b>comportamenti professionali e organizzativi</b> |                                                                  |                                                                    |                                                                      |                                                                |                                                        |                                                                    |                                                              |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Posizione responsabilità                           | impegno, qualità, precisione prestazione individuale complessiva | arricchimento professionale pure a seguito di interventi formativi | capacità adattamento operativo a contesto, flessibilità, cambiamento | orientamento utenza e collaborazione nell'ufficio e tra uffici | capacità organizzativa a proporre soluzioni innovative | ulteriore autonomia operativa e capacità assunzione responsabilità | capacità individuale di valutazione dei propri collaboratori |
| <b>Responsabili uffici</b>                         | sì                                                               | sì                                                                 | sì                                                                   | sì                                                             | sì                                                     | sì                                                                 | sì                                                           |
| <b>altro personale cat. D</b>                      | sì                                                               | sì                                                                 | sì                                                                   | sì                                                             | sì                                                     | sì                                                                 | no                                                           |
| <b>personale cat. C</b>                            | sì                                                               | sì                                                                 | sì                                                                   | sì                                                             | sì                                                     | no                                                                 | no                                                           |
| <b>personale cat. B</b>                            | sì                                                               | sì                                                                 | sì                                                                   | sì                                                             | no                                                     | no                                                                 | no                                                           |

Nel caso di Responsabili/Coordinatori di Uffici si adottano gli stessi sette campi utilizzati per il vertice amministrativo o Direttore (dalla lettera "a" alla lettera "g" dell'elenco esplicitato nel paragrafo corrispondente). Per gli altri dipendenti della categoria D, i campi passano 6, con l'esclusione della lettera "g". Per i dipendenti di categoria C, i campi si riducono a 5 (con l'esclusione delle lettere "f" e "g"), mentre sono solo 4 quelli per la categoria B (da "a" a "d").

Anche in questo caso, ad ogni campo di valutazione utilizzabile viene assegnato un punteggio utilizzando una scala crescente di valori da 0 a 3, con intervalli intermedi di 0,5 punti, passando attraverso livelli successivi di apprezzamento. Nell'ordine: nullo (0); basso (0,5); medio-basso (1,0); medio (1,5); medio-alto (2,0); alto (2,5); elevato (3,0).

La misurazione finale dei comportamenti professionali ed organizzativi è espressa con la percentuale tra la somma dei vari punteggi effettivamente ottenuti nei diversi campi utilizzabili, rispetto al valore massimo ottenibile. La misurazione si trasforma in valutazione attraverso il solito prospetto di correlazione, già incontrato nel paragrafo del Direttore, tra valore numerico percentuale ottenuto e giudizio di sintesi derivato.

La sintesi valutativa sulla *Performance individuale* del personale del comparto utilizza la media ponderata tra il risultato degli obiettivi prestazionali e il risultato dei comportamenti professionali ed organizzativi, con una rispettiva incidenza del 75% (3/4 del totale) e del 25% (1/4). Pure in quest'ultima caso, si applica la medesima tabella di conversione delle percentuali di risultato in giudizio di sintesi.

### ***Il ciclo di misurazione e valutazione della performance individuale del personale del comparto – attori, tempistica e strumenti di supporto***

Gli obiettivi e gli indicatori collegati alla *Performance individuale* del personale del comparto presentano un diverso percorso di predisposizione ed approvazione.

Nel caso dei Responsabili/coordinatori di Uffici o servizi, è il vertice amministrativo che li propone agli organi di indirizzo politico-amministrativo del Parco, dopo un passaggio preliminare nelle conferenze dei Responsabili/coordinatori degli Uffici. Il percorso prosegue con l'inserimento degli obiettivi/indicatori individuali specifici nel *Piano della qualità della prestazione organizzativa*, che è approvato dal Consiglio direttivo entro il primo mese dell'anno di riferimento.

Per la restante parte del personale del comparto, ogni Responsabile/coordinatore di Ufficio o servizio

individua gli obiettivi/indicatori individuali per la propria struttura organizzativa, dopo averli presentati e discussi con il personale assegnato. La loro approvazione è disposta dal Responsabile/coordinatore dell'U.O. interessata con il *Piano di lavoro della qualità della prestazione organizzativa dell'Ufficio*.

Gli obiettivi prestazionali (individuali e/o di gruppo) della *Performance individuale* del personale del comparto sono sottoposti a monitoraggio intermedio (di regola al 30 giugno) e a monitoraggio finale (31 dicembre), a cura dell'U.O. "Affari contabili e personale", con invio dei risultati al Direttore.

Anche la misurazione/valutazione definitiva della *Performance individuale* del personale del comparto trova – come già visto per la programmazione degli obiettivi/indicatori specifici – un diverso percorso di predisposizione ed approvazione.

Nel caso dei Responsabili/coordinatori di Uffici o servizi, il calcolo degli indicatori e la pubblicazione dei giudizi valutativi conseguenti avviene con determinazione dirigenziale del Direttore e successiva pubblicazione all'interno della *Relazione sulla qualità della prestazione* dell'Ente. Per la restante parte del personale del comparto, le stesse operazioni di cui sopra sono approvate nella *Relazione sulla prestazione della prestazione dell'Ufficio*, a cura del loro Responsabile/coordinatore.

### **Obiettivi ed indicatori di performance – ulteriori indicazioni operative**

La valutazione del Direttore e del rimanente personale dell'Ente parco – pur attribuita e svolta da soggetti diversi – trova un suo sviluppo coerente in procedimenti paralleli e distinti, con l'applicazione di analoghi metodi, della stessa tempistica e con riferimento al medesimo quadro di obiettivi strategici organizzativi.

Il nodo focale della valutazione della *Performance individuale* è l'identificazione degli obiettivi specifici da assegnare, in modo coerente e discendente dal merito e dall'oggetto degli obiettivi strategici di cui l'Ente si è dotato.

Tale individuazione deve anche far riferimento ai contenuti e alle indicazioni principali di tutti gli strumenti della programmazione e della pianificazione amministrativa del Parco Regionale delle Alpi Apuane, ricompresi o meno nel proprio *Piano della qualità della prestazione organizzativa*.

Nella definizione degli obiettivi ed indicatori della *Performance individuale*, è necessario applicare i seguenti criteri selettivi:

- enucleare obiettivi pertinenti, specifici e misurabili;
- privilegiare gli indicatori quantitativi (numero/numero) ed oggettivi, al fine di garantire la confrontabilità spaziale e temporale;
- limitare al massimo l'uso di indicatori dati dalla percentuale di avanzamento, i quali non potranno superare, in numero, il 50% della "batteria" complessiva degli indicatori utilizzati;
- ricercare indicatori correlati a valori di riferimento standard e possibilmente validi anche per esercizi successivi.

In particolare, gli indicatori da utilizzare per la redazione dei *Piani di lavoro* devono essere tutti quantitativi, con espressione numeratore/denominatore e risultato in valore percentuale.

La definizione ed attribuzione degli obiettivi specifici, non solo di tipo individuale, è modulata in funzione dei diversi livelli di responsabilità e del ruolo esercitato all'interno della struttura organizzativa, tenendo pure conto delle risorse umane, strumentali ed economiche messe a disposizione di ciascun soggetto. A livelli di responsabilità superiori corrispondono dunque un maggior numero e una maggior complessità di obiettivi conferiti, nonostante il loro diverso peso complessivo a livello di valutazione totale di ogni soggetto.

È fondamentale attuare un'attribuzione degli obiettivi specifici, di più ampio spettro e non concentrata in pochi ambiti operativi, per cui la loro distribuzione deve coprire il maggior numero possibile di ambiti strategici, nel rispetto delle materie attinenti alle competenze e alle mansioni proprie dei singoli ruoli valutati. Inoltre, gli obiettivi specifici da assegnarsi ai dipendenti non possono essere inferiori, in numero, ad un valore minimo, differente secondo il livello di responsabilità esercitata. I limiti da rispettare sono riportati nella seguente tabella di riferimento quantitativo:

| Distribuzione degli obiettivi specifici                           |                                                 |                                                    |                                                    |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| posizione responsabilità                                          | numero minimo di obiettivi strategici correlati | numero minimo di declinazioni intermedie correlate | numero minimo di obiettivi specifici da assegnarsi |
| <b>Direttore</b>                                                  | 4                                               | 5                                                  | 8                                                  |
| <b>Responsabili degli Uffici</b><br>(con posizioni organizzate)   | 2                                               | 3                                                  | 5                                                  |
| <b>Responsabili degli Uffici</b><br>(senza posizioni organizzate) | 2                                               | 2                                                  | 4                                                  |
| <b>Addetti agli Uffici</b>                                        | 1                                               | 2                                                  | 3                                                  |

Si ricorda che nella definizione di obiettivi specifici si ricomprendono diverse tipologie di obiettivo, a seconda della posizione occupata nella struttura organizzativa dell'Ente, come riassunto nella tabella che segue:

| Diversa composizione degli obiettivi specifici |                       |                     |                |
|------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|----------------|
| posizione responsabilità                       | obiettivi individuali | obiettivi di gruppo | cronoprogrammi |
| Direttore                                      | sì                    | no                  | sì             |
| Responsabili Uffici                            | sì                    | no                  | sì             |
| Addetti agli Uffici                            | sì                    | sì                  | no             |

#### **Nota sull'espressione dei punteggi di obiettivo**

I punteggi utilizzati per esprimere il conseguimento o meno di un obiettivo sono sempre espressi in termini percentuali. Con il 100% si indica sempre il raggiungimento pieno del valore target e pure il suo superamento, quale che sia l'entità del risultato ottenuto oltre il traguardo programmato.

Nel caso di indicatori conseguiti in parte, si indica sempre il valore percentuale di raggiungimento parziale del target attraverso un calcolo strettamente proporzionale. La cosa è relativamente semplice per indicatori superiori ad un determinato valore, poiché il punteggio di obiettivo pari allo 0% corrisponde ad un valore nullo del numeratore nella formula di misurazione. Diverso è il caso di indicatori che devono essere inferiori ad un determinato valore. Per l'espressione percentuale di raggiungimento parziale, va individuato preventivamente il dato numerico corrispondente allo 0% di punteggio d'obiettivo, rispetto al quale si opera un calcolo percentuale complementare, con a numeratore la differenza tra il risultato acquisito e il valore predeterminato di annullamento del punteggio, mentre a denominatore si pone la differenza tra il risultato acquisito e il target attribuito.

Un particolare metodo di calcolo si applica nel caso di obiettivi non raggiunti, per i quali è stata indicata una quota percentuale di responsabilità (>100%) a carico di uno o più soggetti. In questo caso non si attribuisce ai dipendenti coinvolti nell'insuccesso la pura e semplice percentuale di raggiungimento parziale dell'obiettivo. La ratio valutativa vuole che soggetti con maggiori responsabilità attribuite si assumano punteggi di risultato più penalizzanti rispetto a quelli che partecipavano in quota minoritaria.

La seguente equazione consente di stabilire la percentuale di obiettivo da attribuirsi nel caso sopra trattato:

$$\text{\% di obiettivo per singolo} = 100\% - d (c + \frac{1}{2}) = [100\% - d * c - d/2]$$

dove:

*d* = differenza percentuale tra 100% e la % di obiettivo complessivamente attribuita

*c* = coefficiente (ovvero la percentuale individuale di responsabilità/100)

## Allegato 1

### Fattori correttivi

Nella valutazione della Performance individuale dei dipendenti dell'Ente si applicano alcuni fattori correttivi in analogia a quanto è applicato dall'OIV per la valutazione dei vertici amministrativi degli enti dipendenti della Regione Toscana. Tali fattori intervengono in situazioni ben determinate e comportano un decremento del risultato finale della *Prestazione individuale* in una misura percentuale correlata al grado di criticità riscontrata.

La seguente tabella riassume i fattori di correzione applicabili e la loro diversa incidenza percentuale in decremento:

| fattori di correzione                                                                        | descrizione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | decremento percentuale                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1) riproposizione di obiettivi/indicatori/target identici                                    | Rappresenta una criticità riproporre obiettivi/indicatori identici rispetto a quelli completamente conseguiti come target nel precedente triennio. La ratio dell'intervento è legata all'ottica del continuo miglioramento e "sfidabilità" che permea il Ciclo della performance. Rientra in questo caso la modifica solo formale di obiettivi, così come il ritocco dei target non oltre la media dei risultati conseguiti nel precedente triennio.                                                                                                                                                                                       | - 5,0%<br>(per ogni obiettivo riproposto)  |
| 2) modifica successiva all'approvazione del PQPO degli obiettivi assegnati                   | La modifica di un obiettivo assegnato con la revisione della formula degli indicatori o l'articolazione dei cronoprogrammi è possibile a seguito degli esiti del monitoraggio intermedio. Trattandosi di un errore di programmazione determina l'applicazione di un fattore di correzione se la modifica è richiesta dal valutato. Nel caso di integrazione di obiettivi, ovvero sia di aggiunta di ulteriori indicatori, non interviene la necessità di applicare fattori correttivi. La stessa cosa vale nel caso in cui il Consiglio direttivo operi una cancellazione motivata di obiettivi, per ragioni di particolare eccezionalità. | - 5,0%<br>(per ogni obiettivo modificato)  |
| 3) modifica successiva all'approvazione del PQPO dei target da conseguire                    | La modifica post-assegnazione dei target associati ad indicatori può determinare la condizione di una maggiore o di una minore sfidabilità dei nuovi valori da raggiungere. Nessun fattore correttivo interviene se l'obiettivo viene "inasprito", mentre si applica una revisione del risultato in diminuzione % nel caso in cui si determini un depotenziamento dei valori target. Non sono possibili modifiche ai target dopo la conclusione del tempo di realizzazione di un obiettivo.                                                                                                                                                | - 5,0%<br>(per ogni target modificato)     |
| 4) non perfetta coerenza tra gli obiettivi/indicatori/target assegnati e quelli rendicontati | Il fattore di correzione interviene a seguito della verifica sulla coerenza del percorso seguito nella gestione del Ciclo della performance, dalla predisposizione del PQPO, al suo monitoraggio intermedio e fino al suo monitoraggio finale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | - 5,0%<br>(per ogni incongruenza rilevata) |
| 5) rendicontazione di obiettivi specifici complessivamente conseguiti in toto                | Il fattore viene applicato al riproporsi, a partire dal terzo anno di fila in avanti, di un conseguimento complessivo e totale di obiettivi specifici assegnati (individuali e/o cronoprogrammi e/o di gruppo) con un risultato del 100% complessivo annuale, a dimostrazione della relativa "sfidabilità" delle azioni individuate dal PQPO.                                                                                                                                                                                                                                                                                              | - 10,0%<br>(per ogni rendiconto annuale)   |

Riguardo al vertice amministrativo, i fattori correttivi sono applicati dal Presidente nel decreto di approvazione annuale della performance individuale del Direttore. Nei confronti dei Responsabili degli Uffici, analoga applicazione agisce in fase di rendicontazione del Ciclo della performance, all'interno della *Relazione sulla qualità della prestazione*, approvata dal Consiglio direttivo. L'eventuale intervento correttivo sulle *Relazioni* degli Uffici è disposto con determinazione dirigenziale del Direttore.

## Allegato 2

### Scheda di monitoraggio degli obiettivi prestazionali

Per i monitoraggi intermedi e finali si utilizza la seguente scheda di misurazione degli indicatori correlati agli obiettivi di prestazione assegnati ai vari soggetti.

Per i Responsabili degli Uffici, gli indicatori da utilizzare sono quelli relativi agli obiettivi individuali e ai cronoprogrammi assegnati. Per la restante parte del comparto, gli indicatori sono, oltre gli individuali, anche quelli degli eventuali obiettivi di gruppo.

Le scadenze per compilare ed inviare le schede di monitoraggio sono le ore 12:00 del 15 luglio del medesimo esercizio di riferimento e le ore 12:00 del 15 gennaio dell'anno successivo. Fa fede l'ora e la data di invio tramite mail al protocollo dell'Ente.

I Responsabili degli Uffici curano la reportistica dei monitoraggi intermedi e finali, dopo aver verificato le schede redatte dal personale assegnato al proprio Ufficio.

L'U.O. "Affari contabili e personale" cura la reportistica dei monitoraggi intermedi e finali dei Responsabili degli Uffici, dopo aver verificato le schede redatte dagli stessi.

La mancata redazione ed invio corrispondono al non raggiungimento degli obiettivi sopra detti:

| SCHEDA MONITORAGGIO INTERMEDIO DEGLI OBIETTIVI PRESTAZIONALI |                                                 |                                                  |                                                                      |                                                                        |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| ciclo della performance:                                     | 202...                                          | ufficio di appartenenza:                         | U.O. "....."                                                         |                                                                        |
| descrizione obiettivo prestazionale assegnato                | indicatore utilizzato [numeratore/denominatore] | valore target assegnato [i (=, ≥, ≤) valore (%)] | risultato conseguito [con valori numerici della formula esplicitati] | richieste di eventuali interventi correttivi su obiettivi e indicatori |
|                                                              |                                                 |                                                  |                                                                      |                                                                        |
|                                                              |                                                 |                                                  |                                                                      |                                                                        |
|                                                              |                                                 |                                                  |                                                                      |                                                                        |
|                                                              |                                                 |                                                  |                                                                      |                                                                        |
|                                                              |                                                 |                                                  |                                                                      |                                                                        |
| data compilazione:                                           | 00/07/202..                                     | nome e cognome del compilatore:                  |                                                                      |                                                                        |

| SCHEDA MONITORAGGIO FINALE DEGLI OBIETTIVI PRESTAZIONALI |                                                 |                                                  |                                                                      |      |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------|
| ciclo della performance:                                 | 202...                                          | ufficio di appartenenza:                         | U.O. "....."                                                         |      |
| descrizione obiettivo prestazionale assegnato            | indicatore utilizzato [numeratore/denominatore] | valore target assegnato [i (=, ≥, ≤) valore (%)] | risultato conseguito [con valori numerici della formula esplicitati] | note |
|                                                          |                                                 |                                                  |                                                                      |      |
|                                                          |                                                 |                                                  |                                                                      |      |
|                                                          |                                                 |                                                  |                                                                      |      |
|                                                          |                                                 |                                                  |                                                                      |      |
|                                                          |                                                 |                                                  |                                                                      |      |
| data compilazione:                                       | 00/01/202..                                     | nome e cognome del compilatore:                  |                                                                      |      |