

**Allegato "A" alla deliberazione del Consiglio direttivo n. 40 del 20 novembre 2017**



**Parco Regionale delle Alpi Apuane**

***RELAZIONE 2016***

***sulla Qualità della Prestazione***

## Indice Generale

1.	INTRODUZIONE	p. 3
1.1	Presentazione	3
2.	I RISULTATI DELLA PRESTAZIONE	4
2.1	La misurazione degli indicatori	4
	<i>2.1.1 Obiettivi strategici ed indicatori di outcome: risultati ottenuti</i>	
	<i>2.1.2 Obiettivi organizzativi ed indicatori di output: risultati ottenuti</i>	
	<i>2.1.3 Obiettivi gestionali ed indicatori trasversali: risultati ottenuti</i>	
	<i>2.1.4 Obiettivi individuali ed indicatori specifici del Direttore: risultati ottenuti</i>	
	<i>2.1.5 Obiettivi individuali ed indicatori specifici dei Coordinatori Uffici: risultati ottenuti</i>	
	<i>2.1.5 Obiettivi individuali ed indicatori specifici compartecipati....: risultati ottenuti</i>	
	<i>2.1.7 Obiettivi individuali ed indicatori specifici: ponderazione dei risultati ottenuti</i>	
2.2	Riepilogo dei risultati conseguiti dal Direttore e dai Coordinatori degli Uffici	18
2.3	Obiettivi ed indicatori per una valutazione integrata dei comportamenti organiz.	19
3.	LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE	22
3.1	Valutazione della prestazione dei Coordinatori degli Uffici	22
	<i>3.1.1 Obiettivi di prestazione</i>	
	<i>3.1.2 Comportamenti professionali ed organizzativi</i>	
	<i>3.1.3 Sintesi valutativa</i>	
4.	CONTRIBUTO ALLA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA	26
4.1	Analisi degli indicatori di outcome	26
4.2	Contributo degli obiettivi degli obiettivi del Parco al conseguimento degli obiettivi della Regione	26
	<i>4.2.1 Contributo degli obiettivi specifici al conseguimento degli obiettivi strategici</i>	

## **1. INTRODUZIONE**

### **1.1 Presentazione**

La presente *Relazione sulla Qualità della Prestazione*, riferita all'esercizio 2016, è il quinto report prodotto dal Parco Regionale delle Alpi Apuane dopo l'entrata in vigore del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e la conseguente applicazione dell'intero ciclo della performance agli Enti dipendenti della Regione Toscana.

Testo e tabelle qui contenuti si riferiscono puntualmente al *Piano della Qualità della Prestazione 2016*, approvato come allegato "A" alla deliberazione della Giunta esecutiva del Parco n. 7 del 9 marzo 2016, in seguito modificato ed integrato con la deliberazione n. 12 del 19 ottobre 2016, limitatamente agli obiettivi individuali di due Coordinatori degli Uffici (o UU.OO).

La *Relazione 2016* tiene dunque conto del quadro normativo generale, comprese le disposizioni regionali in materia, ma pure della disciplina attuativa specifica, approvata dall'Ente Parco e contenuta, in buona parte, nel *Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e servizi*, con particolare riferimento al suo allegato VI, dal titolo "*Efficienza, trasparenza ed ottimizzazione della produttività del lavoro*".

Il *Piano della Qualità della Prestazione 2016* presenta una serie di obiettivi strategici, derivati da quelli della Regione Toscana ed integrati con altri connessi alla missione istituzionale e funzionale del Parco Regionale delle Alpi Apuane. La declinazione, nello specifico del mandato dell'ente, ha portato a definire una matrice di azioni strategiche contestualizzate, da cui l'enucleazione di obiettivi operativi di grado inferiore, fino al livello "individuale", sia per il Direttore e sia per i Coordinatori degli Uffici (o UU.OO.).

Pertanto, il *Piano della Qualità della Prestazione 2016* ha individuato ed attribuito obiettivi organizzativi, obiettivi professionali-gestionali, nonché obiettivi individuali e di gruppo, a cui ha fatto corrispondere – rispettivamente – indicatori di output, trasversali e specifici per misurare la performance del Direttore e dei Coordinatori degli Uffici (o UU.OO.). In particolare, la presente *Relazione 2015* riepiloga la misurazione delle performance del medesimo esercizio ed è propedeutica al proprio compito valutativo nei confronti del vertice dell'amministrazione.

Si ricorda che il 2016 ha rappresentato il quarto anno di effettiva applicazione dei nuovi modelli di misurazione e valutazione della prestazione, più aderenti al dettato delle norme contenute nel D. Lgs. n. 150/2009.

Si dà infine atto che la presente *Relazione sulla Qualità della Prestazione* rappresenta l'atto di riferimento per l'intero ciclo di programmazione, misurazione e valutazione, della performance di tutta la struttura organizzativa del Parco Regionale delle Alpi Apuane, relativamente all'esercizio 2016.

## **2. I RISULTATI DELLA PRESTAZIONE**

### ***2.1 La misurazione degli indicatori***

Il primo passo della valutazione della performance 2016 consiste nella corretta misurazione degli indicatori associati ai vari obiettivi assegnati dal *Piano della Qualità della Prestazione 2016*.

Nel corso dell'esercizio di riferimento, l'Ufficio competente non è riuscito a consegnare il rapporto intermedio alla data del 30 giugno, per cui l'Ufficio di Direzione ha dovuto – per l'ennesima volta – sobbarcarsi il relativo onere ed inviare tale report il giorno successivo. Una volta apportate le dovute correzioni. La Giunta esecutiva ha preso atto del monitoraggio intermedio con deliberazione n. 9 del 19 ottobre 2016.

L'Ufficio competente continua a palesare criticità evidenti nel raccogliere i dati e nell'assicurare ponderazioni terze ed oggettive. Va comunque considerato che un ente piccolo come il Parco Regionale delle Alpi Apuane non può garantirsi un ufficio deputato soltanto a questa funzione e lo stesso, sebbene sollecitato, non è in grado di procedere ad un'informatizzazione avanzata dei procedimenti, da cui ottenere risultati numerici in tempo reale. Anche i dati di bilancio, che concorrono alla misurazione degli indicatori, non sono ancora disponibili in tempi brevi e necessitano talvolta di elaborazioni manuali o non immediatamente collegate ai software di gestione.

Questa criticità può essere superata – a parere della Giunta esecutiva – ampliando la portata della norma prevista all'art. 42, comma 1, della L.R. 30/2015 e succ. mod. ed integr., attraverso la fornitura di questo servizio amministrativo da parte delle competenti strutture regionali.

Nelle pagine che seguono, verranno elencati i risultati ottenuti durante l'esercizio 2016, partendo dagli indicatori di outcome e di output per poi giungere agli indicatori trasversali e a quelli specifici. I risultati finali di raggiungimento dell'obiettivo sono espressi in termini percentuali, valutando lo scostamento eventuale del risultato ottenuto rispetto al valore target da ottenere. Si fa presente che risultati positivi e superiori rispetto al valore target sono sempre espressi con la percentuale del 100%.

Nei capitoli successivi sarà dato conto del diverso contributo percentuale offerto dagli indicatori alla valutazione dei singoli nei diversi livelli di responsabilità organizzativa. A questo punto della *Relazione*, va specificato che gli indicatori di output esprimono, nel loro complesso, un unico valore di risultato, che è la media aritmetica dei risultati ottenuti per ogni indicatore di output ed espressi in termini percentuali, da 0 a 100%. La stessa cosa vale anche per gli indicatori trasversali, mentre per quelli specifici si è optato per una media ponderata rispetto al grado di difficoltà.

Si ricorda che, nel 2016, gli obiettivi individuali e gli indicatori specifici hanno rispettato i numeri minimi e le differenze quantitative della seguente tabella:

<b>posizione responsabilità</b>	<b>numero minimo di obiettivi individuali assegnati</b>	<b>numero minimo di obiettivi strategici correlati</b>	<b>numero minimo di declinazioni correlate</b>
<b>Direttore</b>	5	8	10
<b>Coordinatori Uffici appartenenti area posizioni organizzative</b>	2	2	4
<b>Coordinatori Uffici non appartenenti area posizioni organizzative</b>	2	2	4
<b>Restante personale del comparto</b>	1	2	3

### 2.1.1 Obiettivi strategici ed indicatori di outcome: risultati ottenuti

obiettivo strategico	INDICATORI DI OUTCOME						
	numeratore/ denominatore	significato indicatore	valore iniziale (2015)	dati riferibili al 31/12/16	valore target 2016-2019	% risultato ottenuto	note
<b>dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale</b>	numero di operatori di agricoltura biologica (produttori e raccoglitori) dei comuni del parco*100/ numero di operatori di agricoltura biologica della regione toscana	misura la consistenza dell'agricoltura di qualità nei comuni del parco rispetto al territorio regionale	<u>6.500</u> 3.923 = 1,66%	<b>6.100</b> <b>4.215</b> <b>= 1,45%</b>	i ≥ 1,80%	<b>80,6%</b>	<i>Si registra una flessione di questo indicatore rispetto al 2015 (-6,1%), determinata dai comuni del Parco presenti nella provincia di Lucca (-17,6%), a fronte di un lieve aumento da parte delle aziende biologiche della provincia di Massa Carrara (+2,7)</i>
<b>il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"</b>	presenze nei musei dei comuni del parco *100/ presenze dei musei delle province di Lucca e Massa Carrara	misura l'attrattiva dell'offerta culturale nei comuni del parco rispetto all'immediato intorno territoriale	<u>8.860.100</u> 714.097 = 12,41%  (dato 2014)	<b>non disponibile</b>	i ≥ 15,0%	<b>82,7%</b>	<i>La Regione Toscana non ha ancora pubblicato il rapporto annuale 2016. Quello del 2015 riporta i dati del biennio 2013 e 2014</i>
<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	<u>28.800</u> 4.398 = 6,55%	<b>28.700</b> <b>4.528</b> <b>= 6,34%</b>	i ≥ 6,5%	<b>96,8%</b>	<i>Come già osservato per gli operatori di agricoltura biologica, la provincia di Lucca mostra un decremento di aziende agrituristiche rispetto al 2015, che incide sulla flessione del corrispondente indicatore, mentre nella provincia di Massa Carrara si registra una situazione stabile</i>

## 2.1.2 Obiettivi organizzativi ed indicatori di output: risultati ottenuti

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE										
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI ED INDICATORI DI OUTPUT										
I	obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo organizzativo	indicatore: numeratore/ denominatore	valore iniziale (2015)	note	Risultati attesi ed ottenuti			
							valore indicatore al 31/12/2016	valore indicatore al 31/12/2017	valore indicatore al 31/12/2018	% obiettivo
1	dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	ottimizzazione dei servizi d'informazione nell'area parco e contigua	costo lordo (comprese risorse esterne) di servizi di informazione turistica, conferiti e partecipati dall'ente/ totale di ore annue di apertura al pubblico	<u>€ 92.104,82</u> h 7.375 = 12,49 €/h	18,79 €/h è il costo medio orario lavoro dipendenti settore turismo, dato nazionale (2013)	i ≤ 15,00 €/h	i ≤ 15,00 €/h	i ≤ 15,00 €/h	100,0%
		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 *100/ media del triennio precedente	24.090 17.311 = 1,39		i ≥ 1,00%	i ≥ 1,00	i ≥ 1,00	100,0%
2	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	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>12.582.012</u> 1.647.573,98 = 7,64%	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali	i ≥ 11,00%	i ≥ 11,50%	i ≥ 12,00%	100,0%
3	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	accessi di visitatori di lingua straniera al portale dell'ente * 100/ accessi totali di visitatori al portale dell'ente	<u>873.600</u> 35.192 = 24,82%	obiettivo strategico precipuo dell'ente dipendente	i ≥ 21,00%	i ≥ 22,00%	i ≥ 22,00%	96,3%

### 2.1.3 Obiettivi gestionali ed indicatori trasversali: risultati ottenuti

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE									
OBIETTIVI GESTIONALI ED INDICATORI TRASVERSALI									
I	dimensione / oggetto di analisi	obiettivo professionale/ gestionale	indicatore: numeratore/ denominatore	valore iniziale (2015)	note	Risultati attesi ed ottenuti			
						valore indicatore al 31/12/2016	valore indicatore al 31/12/2017	valore indicatore al 31/12/2018	% obiettivo
1	capacità produttiva/ dimensionamento della struttura	ponderazione del costo del personale rispetto al totale delle risorse gestite	costo del personale (*)/ totale risorse gestite (**)	€ 1.057.121,40 € 1.099.995,76 = 0,96		i ≤ 1,50  € 981.425,89 € 701.099,93 = 1,40	i ≤ 1,50	i ≤ 1,50	100%
2	gestione del capitale umano	indicazioni sul clima interno alla struttura organizzativa	ore annuali di assenza per malattia (al netto maternità)*100/ ore lavorabili annuali	<u>h% 165.700</u> h 36.152 = 4,58%		i ≤ 2,00%  <u>h% 86.500</u> h 34.524 = 2,51%	i ≤ 2,00%	i ≤ 2,00%	99,5%
		valorizzazione delle risorse umane attraverso l'attività di formazione	ore annuali di formazione/ numero dipendenti	<u>h 977</u> dip. 22,6 = 43,23 h/dip.	30 h/dip. = dato ottimale enti locali	i ≥ 20,00 h/dip.  <u>h 496</u> dip. 21,5 = 23,07 h/dip.	i ≥ 21,00 h/dip.	i ≥ 22,00 h/dip.	100,0%
3	produttività/ efficienza produttiva	semplificazione nella produzione di atti amministrativi	totale risorse gestite (**)/ numero provvedimenti amministrativi	€ 1.099.995,76 n. 532 = 2.067,66 €/n		i ≥ 1.000,00 €/n  € 701.099,93 n. 445 = 1.575,50 €/n	i ≥ 1.000,00 €/n	i ≥ 1.000,00 €/n	100,0%

(\*) la spesa del personale è stata qui considerata ai sensi della circolare MEF 9/2006, compresi i costi per i dipendenti di cui alla L. 68/1999

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

## 2.1.4 Obiettivi individuali ed indicatori specifici del Direttore: risultati ottenuti

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE										
OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI										
I	obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo individuale	indicatore: numeratore/denominatore	valore iniziale (2015)	note	Risultati attesi ed ottenuti			
							valore indicatore al 31/12/2016	valore indicatore al 31/12/2017	valore indicatore al 31/12/2018	% obiettivo
1	dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	ottimizzazione costo servizio di accoglienza	costi gravanti sul bilancio dell'ente/ ore di servizio coperte da risorse dell'ente	€ 35.331,82 h 2.575 = 13,72 €/h		i ≤ 14,00 €/h  <del>€ 28.592,42</del> h 2.221 = 12,87 €/h	i ≤ 14,00 €/h	i ≤ 14,00 €/h	100,0%
			gradimento della visita attraverso il "customer satisfaction" dei servizi turistici del Parco	numero giudizi positivi di soddisfazione riguardo al servizio informativo del parco*100/ numero totale di questionari raccolti o restituiti	5.100 71 = 71,83%	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali	i ≥ 68,00%  4.200 55 = 76,36%	i ≥ 70,00%	i ≥ 72,00%	100,0%
		organizzazione del principale evento promozionale dell'anno	numero partecipanti*100/ numero posti disponibili	10.900 150 = 72,67%	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali (numero effettivo partecipanti alla Festa Parchi 2016)	i ≥ 75,00%  8.500 100 = 85,00%	i ≥ 75,00%	i ≥ 75,00%	100,0%	
2	coesione territoriale ed attrattività: qualità della città, del territorio e del paesaggio	impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico	adeguamento del piano per il parco al parere vincolante del consiglio direttivo	numero di giorni di effettiva elaborazione *100 / tempo massimo di elaborazione	18.200 182 = 100,00%  (riferimento normativo)	i giorni sono stati computano dalla data di entrata in vigore della necessaria modifica di legge citata	i ≥ 50,00%  9.000 182 = 49,45%			100,0%
3	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali e del controllo della spesa	diminuzione della dipendenza dell'ente da contributi di enti territoriali	ricavi delle vendite e delle prestazioni *100 / media del quadriennio precedente	€% 12.582.012 € 118.541,59 = 106,14%	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali	i ≥ 130,00%  € 20.133.234 € 125.409,87 = 160,54%	i ≥ 170,00%	i ≥ 135,00%	100,0%
		potenziamento e sviluppo del sistema di controllo e programmazione delle spese amministrative	pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	totale costi di acquisto di beni e servizi*100/ previsioni preventive dei conti e sottoconti corrispondenti	€% 42.910.715 € 531.588,48 = 80,72%	indicatore misurato al 31/10	i ≥ 80,00%  €% 31.931.278 € 344.771,68 = 92,62%	i ≥ 40,00%	i ≥ 42,50%	100,0%

3	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	corretta pubblicazione nella sezione "amministrazione trasparente" delle informazioni previste dal d. lgs. 33/2013	n. pagine web della sezione "amministrazione trasparente" con contenuti completi, corretti e conformi*100 /n. pagine web totali della stessa sezione	$\frac{4.800}{34} = 96,00\%$		i ≥ 100,00%	i ≥ 100,00%	i ≥ 100,00%	100,0%
4	biodiversità, geodiversità e loro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali	area parco e strutture di documentazione come laboratori didattici di formazione ed educazione ambientale	soggiorni ed esperienze residenziali di educazione ambientale	costi lordi del servizio / numero totale di presenze giornaliere	$\frac{€ 65.735,62}{940} = 69,93 € / n$ (dato media triennio 2013-15)		i ≤ 68,00 €/n	i ≤ 68,00 €/n	i ≤ 68,00 €/n	100,0%
			programmazione e gestione dell'offerta didattica ed educativa	costi lordi del servizio / numero classi scolastiche aderenti all'offerta	$\frac{€ 22.226,67}{46} = 483,19 € / n$ (dato media biennio 2014-15)		i ≤ 500,00 €/n	i ≤ 500,00 €/n	i ≤ 500,00 €/n	99,9%
5	una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti	presenza qualificata e ricorrente sugli organi di comunicazione tradizionali	immagine e comunicazioni istituzionali dell'ente sui quotidiani a diffusione locale	numero comunicati stampa pubblicati/anno	32/anno		i ≥ 34/anno	i ≥ 35/anno	i ≥ 36/anno	100,0%

## 2.1.5 Obiettivi individuali ed indicatori specifici dei Coordinatori degli Uffici: risultati ottenuti

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE										
OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI										
I	obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo individuale	indicatore: numeratore/ denominatore	valore iniziale (2015)	soggetto assegnatario	Risultati attesi ed ottenuti			
							valore indicatore al 31/12/2016	valore indicatore al 31/12/2017	valore indicatore al 31/12/2018	% obiettivo
1	dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale	capacità attrattiva e promozione della fruibilità	attività commerciale eco-compatibile nei centri visita (prodotti agro-alimentari)	incasso totale * 100/ media del biennio precedente	<u>€%150.406,00</u> € 2.473,49 = 60,81%	Coordinatore U.O. "Interventi nel Parco"	i ≥ 30,0%	i ≥ 50,0%	i ≥ 75,0%	100,0%
			attività commerciale eco-compatibile nei musei (biglietti ingresso)	incasso totale * 100/ media del biennio precedente	<u>€%225.600,00</u> € 1.746,50 = 129,17%	Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione"	i ≥ 109,0%	i ≥ 110,0%	i ≥ 111,0%	
			attività commerciale eco-compatibile (pubblicazioni)	incasso totale * 100/ media del biennio precedente	<u>€%188.434,00</u> € 1.753,76 = 107,45%	Coordinatore U.O. "Affari contabili e personale"	i ≥ 120,0%	i ≥ 120,0%	i ≥ 120,0%	
2	il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	adeguamento e sviluppo integrato del sistema museale	gestione dei musei del parco	visitatori nuovo museo *100/ visitatori altre strutture museali dell'ente	<u>164.300</u> 13.914 (*) = 11,81%	Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione"	i ≥ 7,0%	i ≥ 7,0%	i ≥ 7,5%	100,0%
3	coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico	adeguamento del piano per il parco alle norme del piano paesaggistico regionale ed aggiornamento del quadro della pianificazione locale (**)	numero di giorni di effettiva elaborazione *100 / tempo massimo di elaborazione	<u>gg% 18.200</u> gg 184 = 100,00%  (riferimento normativo)	Coordinatore U.O. "Pianificazione territoriale"	i ≤ 33,3%			100,0%
			atti ed elaborati per il piano integrato del parco: localizzazione cartografica delle emergenze antropiche presenti nei bacini estrattivi	numero bacini cartografati / anno	nessuno	Coordinatore U.O. "Pianificazione territoriale"	i ≥ 1/anno	i ≥ 2/anno	i ≥ 2/anno	100,0%
							<u>gg% 4.600</u> gg 184 = 25,00%			
							= 1/anno			

3	coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico	redazione della relazione biennale sullo stato di salute di specie e habitat nell'area parco e nei siti natura 2000	numero di giorni di effettiva elaborazione *100 / tempo massimo di elaborazione	gg% 18.200 gg 184 = 100,00%  (riferimento normativo)	Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione"	i ≤ 33,3%			99,5%
		tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio	tutela e controllo di aree sensibili del parco	sanzioni amministrative riscosse *100/ sanzioni amministrative media triennio precedente	€% 1.224.649,00 € 5.369,10 = 228,09%	Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	i ≥ 120,0%	i ≥ 110,0%	i ≥ 105,0%	100,0%
			attività di controllo presso siti di cava di recente abbandono per verificare il ripristino progettato dell'area	verifica della bonifica da rifiuti di cava di singole aree estrattive	4/anno	Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	i ≥ 3/anno	i ≥ 4/anno	i ≥ 5/anno	100,0%
		razionalizzaz., riduzione dei consumi energetici e sviluppo delle fonti rinnovabili	sviluppo delle fonti rinnovabili per far fronte al consumo energetico nelle sedi del parco	potenza erogata complessivamente dai moduli fotovoltaici in condizioni standard	32,75 kWp	Coordinatore U.O. "Interventi nel parco" (60%) Coordinatore U.O. "Lavori pubblici" (40%)	0% i ≥ 30,0 kWp	0% i ≥ 31,0 kWp	100% i ≥ 32,0 kWp	100,0%
4	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione contenimento della spesa	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali e del controllo della spesa	pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	totale impegni di spesa di competenza*100/ stanziamenti sui capitoli assegnati	€% 42.910.715 € 531.588,48 = 80,72%	Coordinatore U.O. "Affari contabili e personale"	i ≥ 80,00%	i ≥ 40,00%	i ≥ 42,50%	100,0%
						Coordinatore U.O. "Interventi nel parco"	i ≥ 80,00%	i ≥ 40,00%	i ≥ 42,50%	100,0%
						Coordinatore U.O. "Lavori pubblici"	i ≥ 80,00%	i ≥ 40,00%	i ≥ 42,50%	100,0%

4	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione contenimento della spesa	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali e del controllo della spesa	pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	totale impegni di spesa di competenza*100/ stanziamenti sui capitoli assegna	€% 42.910.715 € 531.588,48 = 80,72%	Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione"	i ≥ 80,00% <b>€% 31.931.278</b> <b>€ 344.771,68</b> <b>= 92,62%</b>	i ≥ 40,00%	i ≥ 42,50%	<b>100,0%</b>
						Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	i ≥ 80,00% <b>€% 31.931.278</b> <b>€ 344.771,68</b> <b>= 92,62%</b>	i ≥ 40,00%	i ≥ 42,50%	<b>100,0%</b>
			controllo di qualità del servizio esterno di pulizia degli uffici	numero di giudizi positivi interni di soddisfazione riguardo al servizio esterno * 100 /numero totale di giudizi raccolti	nessuno	Coordinatore U.O. "Affari contabili e personale"	i ≥ 60,00% <b>1400</b> <b>20</b> <b>= 70,00%</b>	i ≥ 65,00%	i ≥ 70,00%	<b>100,0%</b>
	semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa	riduzione dei tempi medi di emanazione delle pronunce di compatibilità ambientale	totale giorni istruttoria (***)/ numero pronunce	56,66 gg	Coordinatore U.O. "Pianificazione territoriale"	i ≤ 75 gg <b>51,21 gg</b>	i ≥ 120 gg	i ≥ 120 gg	<b>100,0%</b>	
		riduzione dei tempi medi di emanazione dei nulla osta per gli interventi forestali	totale giorni istruttoria (***)/ numero nulla osta	nessuno	Coordinatore U.O. "Pianificazione territoriale"	i ≤ 55 gg <b>41,72 gg</b>	i ≤ 55 gg	i ≤ 55 gg	<b>100,0%</b>	
		riduzione dei tempi medi di rilascio concessioni uso logo per produzioni agro-alimentari	totale giorni istruttoria (***)/ numero determinazioni	nessuno	Coordinatore U.O. "Interventi nel parco"	i ≤ 70 gg <b>60,00 gg</b>	i ≤ 70 gg	i ≤ 65 gg	<b>100,0%</b>	
		riduzione dei tempi medi di rilascio autorizzazioni attraversamen. armi	totale giorni istruttoria (***)/ numero determinazioni	nessuno	Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	i ≤ 70 gg <b>36,00 gg</b>	i ≤ 70 gg	i ≤ 65gg	<b>100,0%</b>	
		riduzione dei tempi medi di pagamento di fornitori	totale giorni istruttoria (***)/ numero mandati di pagamento	nessuno	Coordinatore U.O. "Affari contabili e personale"	i ≤ 30 gg <b>24,40 gg</b>	i ≤ 30 gg	i ≤ 30 gg	<b>100,0%</b>	

4	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione contenimento della spesa	trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	corretta pubblicazione nella sezione "amministrato ne trasparente" delle informazioni previste dal d. lgs. 33/2013	n. pagine web della sezione "amministrato ne trasparente" con contenuti completi, corretti e conformi*100 /n. pagine web totali della stessa sezione	<p>pp% 880 pp 7 = 85,43%</p> <p>(complessivo con nuovo metodo di calcolo)</p>	Coordinatore U.O. "Affari contabili e personale" i =100% <b>pp% 2.500</b> <b>pp 27</b> <b>= 92,59%</b>	i =100%	i =100%	<b>92,6%</b>
						Coordinatore U.O. "Interventi nel parco" i =100% <b>pp% 500</b> <b>pp 5</b> <b>= 100,00%</b>	i =100%	i =100%	<b>100,0%</b>
						Coordinatore U.O. "Lavori pubblici" i =100% <b>pp% 100</b> <b>pp 1</b> <b>= 100,00%</b>	i =100%	i =100%	<b>100,0%</b>
						Coordinatore U.O. "Pianificazione territoriale" i =100% <b>pp% 400</b> <b>pp 4</b> <b>= 100,00%</b>	i =100%	i =100%	<b>100,0%</b>
						Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione" i =100% <b>pp% 700</b> <b>pp 7</b> <b>= 100,00%</b>	i =100%	i =100%	<b>100,0%</b>
						Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna" i =100% <b>pp%100</b> <b>pp 1</b> <b>= 100,00%</b>	i =100%	i =100%	<b>100,0%</b>
5	biodiversità, geodiversità e loro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali	monitoraggi ed indagini conoscitive su specie, habitat e geositi	censimento annuale delle popolazioni apuane di mufloni	numero di partecipanti esterni *100 / media del biennio precedente	<p>4.500 29,5 = 152,54%</p>	Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna" i ≥ 100,0% <b>4.700</b> <b>37,5</b> <b>= 125,33%</b>	i ≥ 100,0%	i ≥ 100,0%	<b>100,0%</b>
		valorizzazione e conservazione del patrimonio geologico attraverso l'unesco global geopark	realizzazione di un dépliant sul percorso delle "marmitte dei giganti" del m. sumbra	numero di giorni di effettiva realizzazione *100 / tempo massimo di elaborazione	<p>gg% 9.000 gg 90 = 100,00%</p> <p>(tempo medio)</p>	Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione" i ≤ 66,7% <b>gg% 3.800</b> <b>gg 90</b> <b>= 42,22%</b>			<b>100,0%</b>

(\*) dato a denominatore del 2014 per la chiusura nel 2015 dell'altra struttura museale

(\*\*) per l'adeguamento del piano per il parco si è fatto riferimento alla deliberazione del Consiglio Regionale n. 10 del 1° marzo 2016, limitatamente ai punti del dispositivo del medesimo atto: 4 d) secondo e terzo alinea; 4 e)

(\*\*\*) dall'inizio del procedimento all'emissione del giudizio di sintesi, al netto delle interruzioni dei termini

## 2.1.6 Obiettivi individuali ed indicatori specifici compartecipati tra Coordinatori e preposti agli Uffici: risultati ottenuti

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE										
OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI										
I	obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo organizzativo	indicatore: numeratore/denominatore	valore iniziale (2015)	soggetto assegnatario	Risultati attesi ed ottenuti			
							valore indicatore al 31/12/2016	valore indicatore al 31/12/2017	valore indicatore al 31/12/2018	% obiettivo
1	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	accessi di visitatori di lingua straniera al sito specifico dell'ufficio * 100/ accessi totali di visitatori allo stesso sito web specifico	$\frac{193.100}{3.586} = 53,85\%$	Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione" (80%). Altro specialista conservazione della natura (20%). Website riferimento: apuanegeopark.it	$i \geq 18,0\%$	$i \geq 20,0\%$	$i \geq 22,0\%$	100,0%
						$\frac{146.700}{2.414} = 60,77\%$				
						$i \geq 18,0\%$	$i \geq 20,0\%$	$i \geq 22,0\%$		
						$\frac{46.600}{803} = 58,03\%$	Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna" (20%). Altri guardiaparco (30%). Specialista conservazione della natura (50%). Website riferimento: apuanebiopark.it	$i \geq 18,0\%$	$i \geq 20,0\%$	
				$\frac{25.600}{1.033} = 24,78\%$	Ufficio "Valorizzazione territoriale" (80%). Website riferimento: apuaneturismo.it	$i \geq 18,0\%$	$i \geq 20,0\%$	$i \geq 22,0\%$	100,0%	
				$\frac{46.500}{1.151} = 40,40\%$	Ufficio di Staff (80%). Website riferimento: apuaneducazione.it	$i \geq 18,0\%$	$i \geq 20,0\%$	$i \geq 22,0\%$	100,0%	
						$\frac{22.100}{1.049} = 21,07\%$				
						$\frac{5.500}{265} = 20,75\%$				

### 2.1.7 Obiettivi individuali ed indicatori specifici: ponderazione dei risultati ottenuti

obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo specifico	grado diff. (*)	direttore	coordinatori uffici						
					con posizione organizzativa				senza posizione organizzativa		
					aff. cont. e personale	interventi nel parco	pianificaz. territoriale	valorizzaz. territoriale	lavori pubblici	ricerca e conservaz.	vigilanza e ges. fauna
dinamismo e competitività dell'economia toscana	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	ottimizzazione costo del servizio di accoglienza	2	100,0%							
		gradimento della visita attraverso il "customer satisfaction" dei servizi turistici del parco	2	100,0%							
	capacità attrattiva e promozionale della fruibilità	organizzazione del principale evento promozionale dell'anno	3	100,0%							
		attività commerciale eco-compatibile	2		81,7	100,0%				100,0%	
Il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali	adeguamento e sviluppo integrato del sistema museale	2							100,0%	
coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico	adeguamento del piano per il parco ...	3/2	100,0%			100,0%				
		atti ed elaborati per il piano integrato per il parco ...	2				100,0%				
		redazione della relazione biennale sullo stato di salute di specie ed habitat nell'area parco e dei siti natura 2000	2							99,9%	
	tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio	tutela e controllo di aree sensibili del parco	2								100,0%
		attività di controllo presso siti di cava di recente abbandono per verificare il ripristino progettato dell'area	2								100,0%

obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo specifico	grado diff. (*)	direttore	coordinatori uffici							
					con posizione organizzativa				senza posizione organizzativa			
					aff. cont. e personale	interventi nel parco	pianificaz. territoriale	valorizzaz. territoriale	lavori pubblici	ricerca e conservaz.	vigilanza e ges. fauna	
<b>coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio</b>	razionalizzazione, riduzione dei consumi energetici e sviluppo delle fonti rinnovabili	<b>sviluppo delle fonti rinnovabili per far fronte al consumo energetico nelle sedi del parco</b>	2			100,0% (60% di contributo)			100,0% (40% di contributo)			
<b>una p.a. trasparente e leggera: innovazione istit., semplificazione, contenimento della spesa</b>	ottimizzazione del sistema del sistema delle risorse, delle capacità gestionali e del controllo della spesa	<b>diminuzione della dipendenza dell'ente da contributi di enti territoriali</b>	3	100,0%								
		<b>pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita</b>	2	100,0%	100,0%	100,0%			100,0%	100,0%	100,0%	
		<b>controllo di qualità del servizio esterno di pulizia</b>	2		100,0%							
	semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa	<b>riduzione dei tempi medi di emanazione di atti vari</b>	2				100,0%	100,0%				100,0%
		<b>riduzione dei tempi di pagamento dei fornitori</b>	2		100,0%							
	trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	<b>corretta pubblicazione nella sezione "amministrazione trasparente" delle informazioni previste dal d. lgs. 33/2013</b>	2	100,0%	92,6%	100,0%	100,0%			100,0%	100,0%	100,0%
<b>biodiversità, geodiversità e loro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali</b>	monitoraggi ed indagini conoscitive su specie, habitat e geositi	<b>censimento annuale della popolazione di mufloni</b>	2								100,0%	
	valorizzazione e conservazione del patrimonio geologico attraverso l'unesco global geopark	<b>realizzazione di un dépliant sul percorso delle "marmite dei giganti" del m. sumbra</b>	1							100,0%		
	area parco e strutture di documentazione come laboratori didattici di formazione ed educazione ambientale	<b>soggiorni ed esperienze di educazione ambientale</b>	2	100,0%								
		<b>programmazione e gestione dell'offerta didattica ed educativa</b>	3	99,9%								

obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo specifico	grado diff. (*)	direttore	coordinatori uffici						
					con posizione organizzativa				senza posizione organizzativa		
					aff. cont. e personale	interventi nel parco	pianificaz. territoriale	valorizzaz. territoriale	lavori pubblici	ricerca e conservaz.	vigilanza e ges. fauna
il valore e la vocazione nazionale / internazionale del parco	riconoscibilità dell'ente e crescita dell' <i>appeal</i> verso il territorio protetto	incremento dell'interesse potenziale dei visitatori stranieri	2							100,0% (80% di contributo)	100,0% (20% di contributo)
una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti	presenza qualificata e ricorrente sugli organi di comunicazione tradizionale	immagine e comunicazioni istituzionali dell'ente sui quotidiani a diffusione locale	2	100,0%							
<b>media percentuale ponderata rispetto grado difficoltà</b>				<b>99,99%</b>	<b>94,86%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>(**)</b>	<b>100,00%</b>	<b>99,98%</b>	<b>100,00%</b>

(\*) il grado di difficoltà è espresso con una scala a tre valori: 3) alto - 2) medio - 1) basso

(\*\*) coordinamento assegnato temporaneamente al Direttore

## 2.2 Riepilogo dei risultati conseguiti dal Direttore e dai Coordinatori degli Uffici

Gli indicatori di output, trasversali e specifici assumono un diverso peso percentuale nel processo di misurazione degli obiettivi di performance. Nel *Piano della Qualità della Prestazione 2016* è stata pubblicata una tabella che indica il diverso contributo di tali indicatori ai diversi livelli di responsabilità organizzativa. Pertanto, queste percentuali (delle colonne nn. 2, 4 e 6 della tabella sottostante) assumono il significato di coefficienti di frequenza della media ponderata (colonna n. 8) a cui è attribuito il compito di computare il valore finale complessivo (espresso ancora in termini di percentuale di risultato). Per gli indicatori di output e trasversali, il valore riportato in tabella (colonne nn. 3 e 5) è dato dalla media aritmetica dei risultati percentuali di ogni batteria di indicatori. Invece, per quelli specifici (colonna n. 7), il valore percentuale riportato è la media ponderata con il grado di difficoltà tra tutti gli indicatori specificamente attribuiti alla figura professionale presa in considerazione.

A consuntivo dell'esercizio 2016, la situazione è quella riportata nella tabella che segue:

	obiettivi organizzativi indicatori di output		obiettivi gestionali indicatori trasversali		obiettivi individuali o di gruppo indicatori specifici		media % ponderata totale
	contributo raggiungimento	media % risultati ottenuti	competenza e comportamenti	media % risultati ottenuti	raggiungimento	media % risultati ottenuti	
<b>Direttore</b>	30%	<b>99,1%</b>	30%	<b>99,9%</b>	40%	<b>100,0%</b>	<b>99,7%</b>
<b>Coordinatore U.O.C. "Affari contabili e personale"</b>	45%	<b>99,1%</b>	25%	<b>99,9%</b>	30%	<b>94,9%</b>	<b>98,0%</b>
<b>Coordinatore U.O.C. "Interventi nel parco"</b>	45%	<b>99,1%</b>	25%	<b>99,9%</b>	30%	<b>100,0%</b>	<b>99,6%</b>
<b>Coordinatore U.O.C. "Pianificazione territoriale"</b>	45%	<b>99,1%</b>	25%	<b>99,9%</b>	30%	<b>100,0%</b>	<b>99,6%</b>
<b>Coordinatore U.O.C. "Valorizzazione territoriale"</b>						---	coordinamento temporaneo del direttore
<b>Coordinatore U.O.S. "Lavori pubblici"</b>	55%	<b>99,1%</b>	20%	<b>99,9%</b>	25%	<b>100,0%</b>	<b>99,5%</b>
<b>Coordinatore U.O.S. "Ricerca e conservazione"</b>	55%	<b>99,1%</b>	20%	<b>99,9%</b>	25%	<b>100,0%</b>	<b>99,5%</b>
<b>Coordinatore U.O.S. "Vigilanza e gestione fauna"</b>	55%	<b>99,1%</b>	20%	<b>99,9%</b>	25%	<b>100,0%</b>	<b>99,5%</b>
<b>restante personale del comparto</b>	60%	<b>99,1%</b>	20%	<b>99,9%</b>	20%	vedi Piani di lavoro	

### 2.3 Obiettivi ed indicatori per una valutazione integrata dei comportamenti organizzativi: risultati ottenuti

La valutazione dei comportamenti professionali ed organizzativi dei dipendenti del Parco, vertice amministrativo compreso, ha previsto, da quest'anno, anche l'uso sperimentale di indicatori specifici, da utilizzare come strumenti integrativi e di ausilio alla redazione della specifica tabella prevista al paragrafo 3.4.1 del Piano 2016, sia per quanto riguarda la valutazione dei Coordinatori degli Uffici, sia per quella dei dipendenti assegnati alle varie UU.OO., da eseguirsi all'interno delle Relazioni sulla qualità della prestazione. Di seguito, si riportano i risultati ottenuti per i due obiettivi assegnati

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE									
OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI PER UNA VALUTAZIONE INTEGRATA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI									
I	obiettivo strategico	descrizione obiettivo	indicatore e note	risultato atteso	soggetto assegnatario	Risultati ottenuti al 31/12/2016			
						punteggio medio a risposta	% di conversione con scala di interpolazione lineare	valore indicatore	% obiettivo
1	gestione del capitale umano	miglioramento del clima organizzativo all'interno delle strutture organizzative	numero di giudizi complessivi positivi (*)/ numero totale di giudizi raccolti  attraverso la somministrazione ai dipendenti assegnati del questionario adottato dalla Regione Toscana per la "valutazione dal basso" che si avvale di 7 gradi di giudizio e di 12 fattori di rilevazione (in parte diversi tra dirigenza e personale del comparto)	i ≥ 0,60	Direttore	5,9	86,83%	<u>55</u> <u>58</u> = 0,95	100,0%
					Coordinatore U.O. "Affari contabili e personale"	6,1	89,22%	<u>36</u> <u>36</u> = 1,00	100,0%
					Coordinatore U.O. "Interventi nel parco"	6,5	94,01%	<u>48</u> <u>48</u> = 1,00	100,0%
					Coordinatore U.O. "Pianificazione territoriale"	6,8	97,60%	<u>36</u> <u>36</u> = 1,00	100,0%
					Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	5,4	80,84%	<u>37</u> <u>48</u> = 0,77	100,0%

(\*) la sufficienza è data quando un valore di giudizio si pone al di sopra la neutralità, ovvero sia quando il punteggio è maggiore di 4 per ogni fattore di rilevazione di ogni scheda di rilevamento

**PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE**

**OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI PER UNA VALUTAZIONE INTEGRATA DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI**

I	obiettivo strategico	descrizione obiettivo	indicatore e note	risultato atteso	soggetto assegnatario	Risultati attesi ed ottenuti al 31/12/2016		
						valore indicatore al 31/12/2016	fattore % di correzione sulla valutazione dei comportamenti professionali ed organizzativi	% obiettivo
2	<b>adesione alla missione dell'ente</b>	partecipazione extra-lavorativa alle attività pubbliche dell'ente in orario di servizio	numero presenze extra lavorative ad eventi promozionali / numero totale di tali eventi	i ≥ 0,60	Direttore	0,90	- 0,00%	<b>100,0%</b>
					Coordinatore U.O. "Affari contabili e personale"	0,10	- 1,67%	<b>16,7%</b>
					Coordinatore U.O. "Interventi nel Parco"	0,22	- 1,27%	<b>36,7%</b>
					Coordinatore U.O. "Lavori pubblici"	0,22	- 1,27%	<b>36,7%</b>
					Coordinatore U.O. "Pianificazione territoriale"	0,22	- 1,27%	<b>36,7%</b>
					Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione"	0,33	- 0,90%	<b>55,0%</b>
					Coordinatore U.O. "Vigilanza e gest. fauna"	0,38	- 0,73%	<b>63,3%</b>
					Specialista in attività amministrative e-contabili	0,00	- 2,00%	<b>0,0%</b>
					Ufficiale di polizia locale (Guardiaparco)	0,10	- 1,67%	<b>16,7%</b>
					Specialista in attività turistiche	0,33	- 0,90%	<b>55,0%</b>
					Specialista in attività amministrative	0,60	- 0,00%	<b>100,0%</b>
					Specialista in conservazione della natura	0,17	- 1,43%	<b>28,3%</b>
					Specialista in beni culturali e ambientali	0,22	- 1,27%	<b>36,7%</b>
					Specialista in attività amministrative e-contabili	0,10	- 1,67%	<b>16,7%</b>
					Specialista in difesa del suolo	0,00	- 2,00%	<b>0,0%</b>
Specialista in geologia tecnica	0,20	- 1,33%	<b>33,3%</b>					

**PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE**

**OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI PER UNA VALUTAZIONE INTEGRATA DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI**

I	obiettivo strategico	descrizione obiettivo	indicatore e note	risultato atteso	soggetto assegnatario	Risultati attesi ed ottenuti al 31/12/2016		
						valore indicatore al 31/12/2016	fattore % di correzione sulla valutazione dei comportamenti professionali ed organizzativi	% obiettivo
2	<b>adesione alla missione dell'ente</b>	partecipazione extra-lavorativa alle attività pubbliche dell'ente in orario di servizio	numero presenze extra lavorative ad eventi promozionali / numero totale di tali eventi	i ≥ 0,60	Istruttore tecnico-amministrativo	0,00	- 2,00%	<b>0,0%</b>
					Istruttore amministrativo	0,60	- 0,00%	<b>100,0%</b>
					Istruttore amministrativo e contabile	0,00	- 2,00%	<b>0,0%</b>
					Agente di polizia locale (guardiaparco)	0,22	- 1,27%	<b>36,7%</b>
					Agente di polizia locale (guardiaparco)	0,10	- 1,67%	<b>16,7%</b>
					Collaboratore amministrativo	0,22	- 1,27%	<b>36,7%</b>

### **3. LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE**

#### **3.1 Valutazione della prestazione dei Coordinatori degli Uffici**

La presente *Relazione* prende atto e riporta fedelmente la *Valutazione della Qualità della Prestazione* individuale dei Coordinatori delle UU.OO., così come approvata con determinazione dirigenziale del Direttore n. 111 del 12 settembre 2017. In questo capitolo non è presente la valutazione del Direttore, verso il quale ci si è limitati a riportare la sola misurazione dei risultati ottenuti. Il metodo di valutazione della prestazione dei Coordinatori delle UU.OO. dell'Ente Parco, trova spiegazione e sviluppo sia nel *Piano della Qualità della Prestazione 2016*, sia nella determinazione dirigenziale del Direttore n. 30 del 28 febbraio 2013.

##### **3.1.1 Obiettivi di prestazione**

La valutazione degli obiettivi di prestazione utilizza il seguente prospetto di correlazione, con cui è possibile assegnare dei giudizi sintetici di valutazione ai risultati percentuali ottenuti sugli obiettivi organizzativi, gestionali e individuali o di gruppo:

giudizio	obiettivi di prestazione		
	obiettivi organizzativi	obiettivi gestionali	obiettivi individuali o di gruppo
	<i>indicatori di output</i>	<i>indicatori trasversali</i>	<i>indicatori specifici</i>
<b>ottimo</b>	$\geq 80\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 85\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 90\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$
<b>buono</b>	$\geq 75\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 80\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 85\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$
<b>discreto</b>	$\geq 70\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 75\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 80\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$
<b>sufficiente</b>	$\geq 65\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 70\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 75\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$
<b>insufficiente</b>	$< 65\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$< 70\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$< 75\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$

Invece, per correlare il giudizio di sintesi sull'insieme degli obiettivi di prestazione con la media ponderata dei risultati conseguiti nel complesso degli indicatori di output, trasversali e specifici, ci si avvale della tabella seguente, che – da ora in poi – costituirà un riferimento costante per altre simili operazioni di conversione:

giudizio sintetico	valore percentuale
<b>ottimo</b>	$\text{media}_{\text{pond.}} \geq 80\%$
<b>buono</b>	$80\% > \text{media}_{\text{pond}} \geq 75\%$
<b>discreto</b>	$75\% > \text{media}_{\text{pond}} \geq 70\%$
<b>sufficiente</b>	$70\% > \text{media}_{\text{pond}} \geq 65\%$
<b>insufficiente</b>	$\text{media}_{\text{pond}} < 65$

Pertanto, la valutazione sul raggiungimento degli obiettivi di prestazione, da parte dei Coordinatori delle UU.OO., prende in considerazione e sviluppa la tabella pubblicata nel paragrafo "2.2 Riepilogo dei risultati conseguiti...":

Coordinatore	cat. pos.	obiettivi organizzativi indicatori di output		obiettivi prof. e gestion. indicatori trasversali		obiettivi individuali/grup. indicatori specifici		valutazione risultati sugli obiettivi di prestazione	
		misura %	giudizio	misura %	giudizio	misura %	giudizio	media pond.	giudizio
U.O.C. "Affari contabili e personale"	D.5	99,1	ottimo	99,9	ottimo	94,9	ottimo	98,0	ottimo
U.O.C. "Interventi nel parco"	D.5	99,1	ottimo	99,9	ottimo	100,0	ottimo	99,6	ottimo
U.O.S. "Lavori pubblici"	D.2	99,1	ottimo	99,9	ottimo	100,0	ottimo	99,5	ottimo
U.O.C. "Pianificazione territoriale"	D.5	99,1	ottimo	99,9	ottimo	100,0	ottimo	99,6	ottimo
U.O.S. "Ricerca e conservazione"	D.6	99,1	ottimo	99,9	ottimo	100,0	ottimo	99,5	ottimo
U.O.C. "Valorizzazione territoriale"		-,-	-	-,-	-	-,-	-	-,-	-
U.O.S. "Vigilanza e gestione fauna"	D.5	99,1	ottimo	99,9	ottimo	100,0	ottimo	99,5	ottimo

### 3.1.2 Comportamenti professionali ed organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi messi in luce nel corso del 2016 viene articolata e sintetizzata a partire dai giudizi espressi dalla tabella che segue:

Coordinatori U.O.	cat. pos.	comportamenti professionali ed organizzativi							totale	
		impegno, qualità, precisione prestazione individuale complessiva	arricchimento professionale pure a seguito 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	Σ	%
Affari contabili e personale	D.5	3	2	3	3	2	3	1	17	80,95
Interventi nel parco	D.5	3	2	3	3	3	3	1	18	85,71
Lavori pubblici	D.2	3	2	3	3	3	3	2	19	90,48
Pianificazione territoriale	D.5	3	2	3	2	2	3	3	19	90,48
Ricerca e conservazione	D.6	3	3	3	2	2	3	3	19	90,48
Valorizzazione territoriale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-,-
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	3	2	3	2	3	3	2	19	90,48

punteggi rilevati/stimati con le seguenti corrispondenze di valore: 3) alto; 2) medio; 1) basso; 0) non rilevabile

Per la valutazione dei comportamenti professionali ed organizzativi si applica la tabella di corrispondenza tra la percentuale ottenuta e i giudizi di sintesi, precedentemente utilizzata nella valutazione complessiva dei risultati ottenuti sugli obiettivi di prestazione. I punteggi valutati sono quelli dell'anno di riferimento e non della media triennale. I punteggi valutati annuali, già espressi nella precedente tabella, sono rivisti per effetto dei valori percentuali di correzione discendenti dagli obiettivi ed indicatori per una valutazione integrata dei comportamenti professionali ed organizzativi:

Coordinatori U.O.	cat. pos.	comportamenti professionali ed organizzativi					
		punteggio parziale	% parziale	valori percentuale di correzione		% finale corretta	giudizio sintetico conseguente alla misurazione dei comportamenti professionali ed organizzativi
				gestione capitale umano	adesione alla missione dell'ente		
Affari contabili e personale	D.5	17	80,95	- 0,00%	- 1,67%	79,3	buono
Interventi nel parco	D.5	18	85,71	- 0,00%	- 1,27%	84,4	ottimo
Lavori pubblici	D.2	19	90,48	- 0,00%	- 1,27%	89,2	ottimo
Pianificazione territoriale	D.5	19	90,48	- 0,00%	- 1,27%	89,2	ottimo
Ricerca e conservazione	D.6	19	90,48	- 0,00%	- 0,90%	89,6	ottimo
Valorizzazione territoriale	-	-,--	-,--	-,--	-,--	-,--	-
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	19	90,48	- 0,00%	- 0,73%	89,7	ottimo

Il presente report evidenzia anche la media del triennio 2014-2016 della valutazione dei comportamenti professionali ed organizzati, con l'obiettivo di fornire un quadro dello sviluppo nel tempo di tale analisi, anche per i fini della premialità economica, legata o meno alle eventuali nuove progressioni orizzontali, a cui contribuiscono pure gli obiettivi di prestazione:

Coordinatori U.O.	cat. pos.	impegno, qualità, precisione prestazione individuale complessiva					arricchimento professionale pure a seguito interventi formativi					capacità adattam. 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					totale delle medie
		14	15	16	tot.	media	14	15	16	tot.	Media	14	15	16	tot.	media	14	15	16	tot.	media	14	15	16	tot.	media	14	15	16	tot.	media	
Affari contabili e personale	D.5	3	3	3	9	3,0	1	2	2	5	1,7	3	3	3	9	3,0	2	3	3	8	2,7	2	2	2	6	2,0	3	3	3	9	3,0	15,3
Interventi nel parco	D.5	3	3	3	9	3,0	2	2	2	6	2,0	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	17,0
Lavori pubblici	D.2	3	3	3	9	3,0	3	3	2	8	2,7	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	17,7
Pianificazione territoriale	D.5	3	3	3	9	3,0	3	3	2	8	2,7	3	3	3	9	3,0	3	2	2	7	2,3	2	2	2	6	2,0	3	3	3	9	3,0	16,0
Ricerca e conservazione	D.6	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	2	2	2	6	2,0	3	3	2	8	2,7	3	3	3	9	3,0	16,7
Valorizzazione territoriale	D.6	3	n.v.	-	-	-	1	n.v.	-	-	-	3	n.v.	-	-	-	3	n.v.	-	-	-	3	n.v.	-	-	-	3	n.v.	-	-	-	-
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	3	3	3	9	3,0	2	3	2	7	2,3	3	3	3	9	3,0	3	2	2	7	2,3	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	16,7

*punteggi rilevati/stimati con le seguenti corrispondenze di valore: 3) alto; 2) medio; 1) basso; 0) non rilevabile*

### 3.1.3 Sintesi valutativa

Il giudizio sulla performance dei Coordinatori delle UU.OO. si compone di due tradizionali e distinte parti, che assumono un peso differente nel computo finale. La valutazione dei risultati conseguiti sugli obiettivi di prestazione ha un'incidenza pari al 75% (3/4) del totale, mentre la valutazione dei comportamenti professionali ed organizzativi è ponderata al 25% (1/4).

Anche in questo caso si applica la medesima tabella di conversione in giudizio di sintesi delle percentuali di risultato, già utilizzata per la valutazione complessiva e ponderata degli obiettivi di prestazione.

Coordinatori U.O.	cat. pos.	risultato % obiettivi prestazione (peso = ¾)	risultato % comportamenti prof.-organiz (peso = ¼)	media ponderata delle percentuali	valutazione complessiva della prestazione
Affari contabili e personale	D.5	98,0	79,3	93,3	ottimo
Interventi nel parco	D.5	99,6	84,4	95,8	ottimo
Lavori pubblici	D.2	99,5	89,2	96,9	ottimo
Pianificazione territoriale	D.5	99,6	89,2	97,0	ottimo
Ricerca e conservazione	D.6	99,5	89,6	97,0	ottimo
Valorizzazione territoriale		-,--	-,--	-,--	-
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	99,5	89,7	97,1	ottimo

Di seguito, si riporta il riepilogo finale dei giudizi sintetici per gli obiettivi di prestazione e per i comportamenti organizzativi, da cui la valutazione complessiva della prestazione per l'anno 2016 relativa ai Coordinatori delle UU.OO.:

Coordinatori U.O.	cat. pos.	giudizio sintetico corrispondente ai risultati conseguiti nella misurazione degli obiettivi di prestazione (peso = ¾)	giudizio sintetico corrispondente ai risultati conseguiti nella misurazione dei comportamenti organizzativi (peso = ¼)	Valutazione complessiva della prestazione
Affari contabili e personale	D.5	ottimo	buono	ottimo
Interventi nel parco	D.5	ottimo	ottimo	ottimo
Lavori pubblici	D.2	ottimo	ottimo	ottimo
Pianificazione territoriale	D.5	ottimo	ottimo	ottimo
Ricerca e conservazione	D.6	ottimo	ottimo	ottimo
Valorizzazione territoriale	D.6	-	-	-
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	ottimo	ottimo	ottimo

## **4. CONTRIBUTO ALLA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA**

### **4.1 Analisi degli indicatori di outcome**

La valutazione della prestazione organizzativa dell'ente parco è attività ampia ed articolata per la specifica missione di tale soggetto pubblico, anche perché non rivolta principalmente al soddisfacimento di bisogni di comunità e cittadini, ma alla tutela di beni naturali, su cui giocano variabili complesse difficilmente misurabili poiché di equilibrio durevole o di lenta variazione temporale. Riportare il tutto alla percezione dei soggetti residenti e/o fruitori non sembra corrispondere ad un'analisi oggettiva, perché l'ottica di tali soggetti pone talvolta il fuoco al di fuori dei contesti di azione. D'altra parte, i sistemi di valutazione della prestazione organizzativa degli enti pubblici sono tutti impostati sulla ponderazione di risultati economico-finanziari e sull'efficacia/efficienza dei servizi rivolti ai cittadini, con limitati esempi rivolti a fattori fisici ed elementi ambientali da cui attingere indicatori e benchmark rapportabili alla realtà di un'area protetta.

Proprio per questi difetti congeniti di genesi e prospettiva dei sistemi valutativi normalmente in uso, ne possono derivare analisi miopi o strabiche, soprattutto in periodi di crisi economica e di *spending review*. In effetti, il Parco Regionale delle Alpi Apuane può ottenere poche e limitate indicazioni riguardo alla propria missione attraverso tradizionali indicatori di *outcome*, che possono registrare solo deboli segnali di impatto prevalentemente "sociale" delle politiche di gestione dell'area protetta.

D'altra parte, è giunta più volte ai Parchi toscani la critica di aver utilizzato e di aver declinato obiettivi strategici della Regione che poco si attagliano alla loro missione precipua, in quanto nati per un ente territoriale dove l'ambiente naturale è una componente relativa, di certo non l'elemento fondamentale e determinante.

Fatta questa debita e lunga premessa, si può concludere che – nel 2016, così come nei precedenti esercizi – i risultati ottenuti con gli indicatori di *outcome* offrono limitate informazioni sulla reale efficacia delle politiche di parco. I segni che comunque traspaiono delineano un quadro di iniziale flessione del sistema di promozione rurale imperniato sulle aziende agrituristiche e sui produttori di agricoltura biologica presenti nei comuni del Parco. Ciò è dovuto principalmente al contributo, in negativo, delle realtà produttive della provincia di Lucca, che mostrano numeri in leggera flessione, mentre si osservano situazioni stabili o in leggera crescita nella provincia di Massa Carrara.

Rimane comunque il dubbio storico di quanto possano incidere le politiche sviluppate dal parco su questi fenomeni sottoposti ad una pluralità di variabili, molte delle quali indipendenti dagli interventi e dalle azioni dell'ente.

### **4.2 Contributo degli obiettivi del Parco al conseguimento degli obiettivi della Regione**

La lettura d'insieme degli obiettivi specifici attribuiti da PQPO 2016 offre sicuramente maggiori indicazioni rispetto agli obiettivi di outcome, soprattutto quando si pondera, nel loro complesso, il contributo al conseguimento degli obiettivi strategici della Regione e non solo. Per poter operare questa analisi è fondamentale iniziare con la ponderazione, attraverso il grado di difficoltà, di come gli obiettivi individuali assegnati a diverse strutture organizzative dell'ente, possono aver concorso al medesimo obiettivo specifico. Si ricorda che l'obiettivo specifico è individuato all'interno della declinazione interna all'ente dell'obiettivo strategico di valenza regionale.

Le percentuali di conseguimento degli obiettivi, visti nel loro insieme, variano dal livello specifico a quello strategico, con modalità di calcolo differente. Per risalire alla percentuale di conseguimento dell'obiettivo intermedio declinato, si opera una media

ponderata, con coefficiente di difficoltà, di percentuali di risultato tra obiettivi specifici appartenenti al medesimo obiettivo declinato. L'ultimo passaggio verso l'obiettivo strategico, avviene con una semplice media percentuale tra obiettivi declinati appartenenti al medesimo obiettivo strategico.

Nell'analisi circoscritta al contributo degli obiettivi specifici del Parco al conseguimento relativo degli obiettivi strategici della Regione, si osservano risultati eccellenti su tutta la batteria di indicatori collegati a tali obiettivi, con valori che raggiungono il massimo o si pongono poco al di sotto dello stesso.

La conclusione della presente analisi è così riassumibile: ancora per il 2016, l'ente parco è riuscito a garantire una presenza efficace sul territorio e un livello adeguato dei servizi, nonostante le insufficienti risorse economiche, umane e strumentali a disposizione rispetto alla dimensione territoriale gestita.

I dati sopra commentati sono evidenziati nella tabella pubblicata alla pagina seguente. La stessa tabella rappresenta uno sviluppo di calcolo della matrice presente al paragrafo 2.1.7, a sua volta discendente dalla misurazione degli indicatori specifici assegnati al Direttore e ai Coordinatori delle UU.OO. di cui ai paragrafi 2.1.4, 2.1.5. e 2.1.6. (in parte).

#### 4.2.1 Contributo degli obiettivi specifici al conseguimento degli obiettivi strategici

obiettivo strategico	% conseguimento obiettivo strategico	declinazione obiettivo	% conseguimento obiettivo declinato	obiettivo specifico	grado difficoltà	% conseguimento obiettivo specifico
dinamismo e competitività dell'economia toscana	98,8%	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	100,0%	ottimizzazione costo del servizio di accoglienza	2	100,0%
				gradimento della visita attraverso il "customer satisfaction" dei servizi turistici del parco	2	100,0%
		capacità attrattiva e accoglienza	97,6%	organizzazione del principale evento promozionale dell'anno	3	100,0%
				attività commerciale eco-compatibile	2	93,9%
il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	100,0%	adeguamento e sviluppo integrato del sistema museale	100,0%	gestione dei musei del parco	2	100,0%
coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	99,9%	impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico	99,8%	adeguamento del piano per il parco"	3/2	100,0%
				atti ed elaborati per il piano integrato per il parco	2	100,0%
				redazione della relazione biennale sullo stato di salute di specie e habitat	2	99,5%
		tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio	100,0%	tutela e controllo di aree sensibili del parco	2	100,0%
razionalizzazione, riduzione dei consumi energetici e sviluppo delle fonti rinnovabili	100,0%	100,0%	attività di controllo presso siti di cava di recente abbandono per verificare ripristino progettato dell'area	2	100,0%	
			sviluppo delle fonti rinnovabili per far fronte al consumo energetico nelle sedi del parco	2	100,0%	
una p.a. trasparente e leggera: innovazione istit., semplificazione, contenimento della spesa	100,0%	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali e del controllo della spesa	100,0%	diminuzione della dipendenza dell'ente da contributi di enti territoriali	3	100,0%
				pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	2	100,0%
				controllo di qualità del servizio di pulizia esterna	2	100,0%
		semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa	100,0%	100,0%	riduzione dei tempi medi di emanazione delle pronunce di compatibilità ambientale	2
riduzione dei tempi di pagamento dei fornitori	2				100,0%	
trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	100,0%	100,0%	corretta pubblicazione nella sezione "amministrazione trasparente" delle informazioni previste dal d. lgs. 33/2013	2	100,0%	
biodiversità, geodiversità eloro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali	100,0%	monitoraggi ed indagini conoscitive su specie, habitat e geositi	100,0%	censimento annuale della popolazione di mufloni	2	100,0%
		valorizzazione e conservazione del patrimonio geologico attraverso l'unesco global geopark	100,0%	realizzazione di un dépliant sui percorsi delle "marmitte dei giganti" del m. sumbra	1	100,0%
		area parco e strutture di documentazione come laboratori didattici di formazione ed educazione ambientale	100,0%	soggiorni ed esperienze di educazione ambientale	2	100,0%
Il valore e la vocazione nazionale / internazionale del parco	100,0%	100,0%	100,0%	programmazione e gestione dell'offerta didattica ed educativa	2	99,9%
				riconoscibilità dell'ente e crescita dell'appeal verso il territorio protetto	100,0%	incremento dell'interesse potenziale dei visitatori stranieri
una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti	100,0%	presenza qualificata e ricorrente sugli organi di comunicazione tradizionale	100,0%	immagine e comunicazioni istituzionali dell'ente sui quotidiani a diffusione locale	2	100,0%