Forestas
Agentzia forestale regionale pro s'isvilupu de su territòriu e de s'ambiente de sa Sardigna
Agenzia forestale regionale per lo sviluppo del territorio e dell'ambiente della Sardegna

REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

PIANO della PERFORMANCE

dell'AGENZIA FoReSTAS

Documento Programmatico Triennale 2019-2021

RELAZIONE INIZIALE

Art. 10, Com. 1, Lett. a) del D.lgs 27 ottobre 2009, n. 150,
modificato dal D.Lgs 25 maggio 2017, n. 74.

Deliberazione Amministratore Unico n° 25 del 17.04. 2019

INDICE

PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE 3

1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI 5

1.1. CHI SIAMO 5
1.2. COSA FACCIAMO 6
1.3. COME OPERIAMO 7

2. IDENTITÀ – PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE 8

2.1. L'AMMINISTRAZIONE "IN CIFRE" 8
2.2. MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE 12
2.3. ANALISI DEL CONTESTO 16
2.3.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO 16
2.3.2. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO 20

3. LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE E GLI OBIETTIVI GENERALI 22

4. LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE - DAGLI OBIETTIVI GENERALI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI SPECIFICI OPERATIVI 24

4.1. ALBERO DELLA PERFORMANCE 24
4.2. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE 33
4.3 LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE AI FINI DELL'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE PREMIANTE 34

5. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE 36

5.1. FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO 36
5.2. COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO 40
5.3. COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA 41
HTTP://WWW.SARDEGNAAMBIENTE.IT/DOCUMENTI/3_67_20190301201818.PDF 41
5.4. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE 41

6. BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA 42

7. ALLEGATI TECNICI 44

A. OBIETTIVI GENERALI E PRIORITÀ STRATEGICHE 44
B. SCHEDE DEGLI OBIETTIVI GENERALI E SPECIFICI 44
C. OBIETTIVI SPECIFICI OPERATIVI E GESTIONALI ASSEGNATI ALLE UNITÀ ORGANIZZATIVE 44

PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

Ai sensi dell'art. 10, com. 1, lett. a) del D Lgs 27 ottobre 2009, n. 150 - *Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni* (come modificato ed integrato dal recente D.Lgs 25 maggio 2017, n. 74), le Amministrazioni Pubbliche predispongono il *Documento Programmatico Triennale* (DPT) del ***Piano della Performance*** (PdP), che deve essere aggiornato e pubblicato annualmente sul sito istituzionale.

Il PdP dell'Agenzia FoReSTAS viene approvato dall'*Amministratore Unico*, Organo di indirizzo politico-amministrativo, in collaborazione con i vertici dell'Amministrazione, in attuazione degli obiettivi generali ed indirizzi strategici impartiti dall'*Assessorato della difesa dell'ambiente* della Regione Autonoma della Sardegna [DGR n. 15/17 DEL 21.03.2017 - *Definizione degli obiettivi generali e delle priorità strategiche funzionali ad orientare le attività dell'Agenzia forestale regionale per lo sviluppo del territorio e dell'ambiente della Sardegna (FoReSTAS). Anno 2017. Legge regionale 27 aprile 2016, n. 8, articolo 40 e L.R. n. 14/1995, art. 2]*[1].

La designazione degli obiettivi operativi a partire dalle priorità strategiche formulate dalla Giunta consente di inserire l'attività di FoReSTAS nel più ampio alveo della priorità del governo regionale, declinandoli nei territori amministrati, sulla base delle vocazioni ambientali e produttive di ciascuno.

La presente Relazione tiene conto delle indicazioni contenute nelle "*Linee guida per la predisposizione e gestione dei Programmi Operativi Annuali e degli Obiettivi Gestionali Operativi*" (redatte dall'*Ufficio del controllo interno di gestione* dell'*Assessorato degli affari generali, personale e riforma della Regione*, trasmesse con nota prot. 4600/Gab il 29/12/2015), così come delle "*Linee guida e criteri generali per l'attuazione del ciclo di gestione della performance. Piano della Prestazione Organizzativa della Regione Autonoma della Sardegna*" (Allegato alla Delibera GR n. 50/12 del 20/09.2016).

Inoltre, vengono recepite le novità introdotte nelle "*Linee Guida per il Piano della performance - Ministeri - n. 1*" (DFP-PCM, giugno 2017), redatte dall'*Ufficio per la valutazione della performance* del *Dipartimento della Funzione Pubblica* della *Presidenza del Consiglio dei Ministri*.

Pertanto, nel rispetto dei principi di *trasparenza* e *accountability*, la presente relazione intende illustrare ai cittadini, agli stakeholders ed ai decisori politici, in maniera schematica ed efficace, quali siano gli ***indirizzi strategici***, gli *obiettivi generali* del triennio considerato e gli *obiettivi specifici* riferiti all'annualità in corso [di cui all'art. 5, com. 1, lett. a) e b) del D.Lgs 150/2009 vigente], riportando le principali *attività operative* previste dall'Agenzia FoReSTAS.

[1] Con Comunicazione A.D.A. prot. 3037 del 20.06.2018, anche per l'annualità 2018 vengono confermati gli obiettivi generali e le priorità strategiche assegnate dalla Giunta Regionale all'Agenzia per il triennio 2017-2019 con la DGR 15/17 del 21.03.2017.

Per gli ***obiettivi generali*** programmati (OG) di *medio periodo* (triennio) si riportano i principali effetti attesi (*outcome*) sui territori coinvolti, declinando gli impatti dal punto di vista sociale, economico ed ambientale.

Per gli ***obiettivi specifici*** operativi (OS) di *breve periodo* (annualità) vengono individuati uno o più indicatori di risultato (*output* qualitativo e/o quantitativo), le unità di misura ed i relativi *target* attesi, indicando quali Servizi ed Unità operative siano coinvolte nel ciclo della performance.

Con l'approvazione della LR 8/2016, la Regione Sardegna si è dotata di una *Legge Forestale*, finalizzata alla tutela della complessità e della multifunzionalità del sistema forestale isolano, definendo il quadro delle regole per la pianificazione e programmazione forestale, per la gestione sostenibile e la valorizzazione economico-sociale del patrimonio, per la prevenzione e lotta contro gli incendi boschivi, per la promozione della ricerca forestale. Tale legge affida all'Agenzia FoReSTAS un ruolo strategico nell'ambito dello *sviluppo economico* e *sociale* della Sardegna.

In conclusione, la *Governance territoriale* e la *Pianificazione integrata* adottate dall'Agenzia risultano coerenti con i principi generali ordinamentali del D.Lgs 150/2009.

Il Direttore Generale
Dr. Giuliano Patteri

L'Amministratore Unico
Prof. Giuseppe Pulina

1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

1.1. Chi siamo

L'Agenzia FOrestale REgionale per lo Sviluppo del Territorio e dell'Ambiente della Sardegna (Fo.Re.S.T.A.S.) è stata istituita con la LR n. 8 del 2016 con decorrenza dal 28/04/2016.

L'Agenzia attua i programmi in campo forestale-ambientale e supporta la Regione Sardegna sui temi della gestione sostenibile, integrata e responsabile del patrimonio naturalistico-ambientale e della multifunzionalità dei boschi, tutelando il paesaggio forestale e rurale, promuovendo la ricerca ed il trasferimento dell'innovazione tecnologica.

L'Agenzia, quale struttura operativa della Regione, è un Ente di gestione, di promozione e di supporto tecnico ed amministrativo, di ricerca e sperimentazione, nel settore forestale e ambientale. Essa succede all'Ente Foreste della Sardegna, che è stato contestualmente soppresso, subentrando nella titolarità dei rapporti giuridici attivi e passivi che allo stesso facevano capo.

L'Agenzia amministra circa 220.000 ettari (pari al 10% della Superficie regionale), di cui circa il 39% demaniali, il 42% di proprietà pubblica (in gran parte comunali), ed il restante 19% di proprietà privata in occupazione temporanea.

Circa il 40% del territorio amministrato ricade all'interno della Rete Ecologica regionale (R.E.R.)

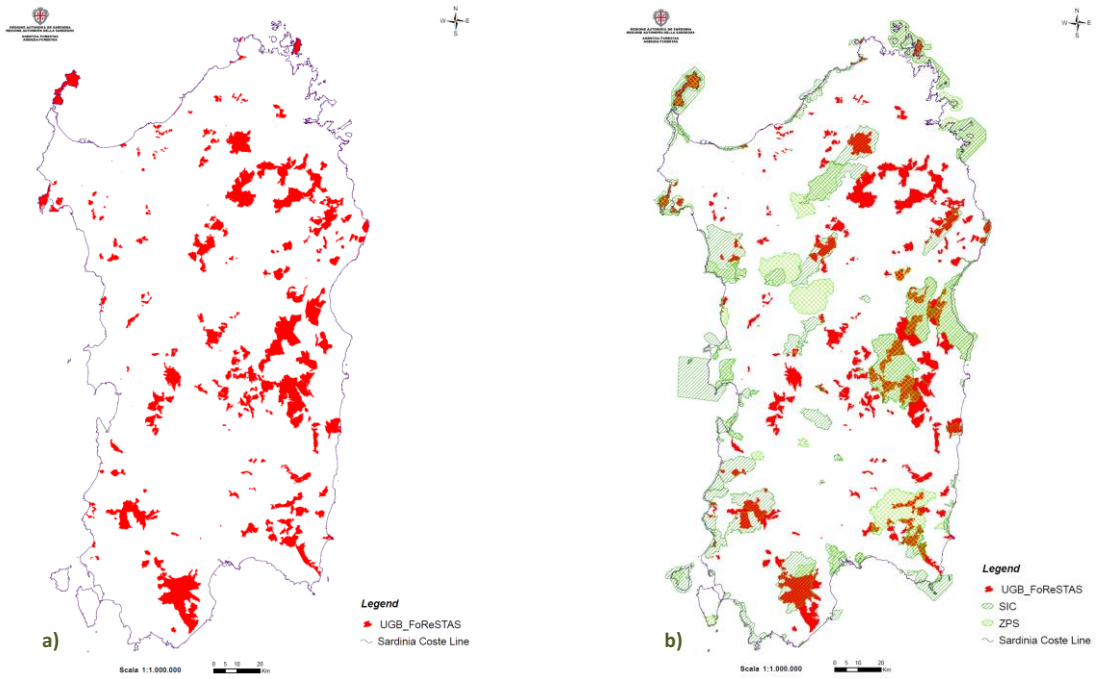


Fig. 1. Distribuzione territoriale (a.) dei Presidi Forestali gestiti dall'Agenzia FoReSTAS e sovrapposizione con la R.E.R. (b.).

1.2. Cosa facciamo

La *Mission* dell'Amministrazione investe il miglioramento, l'ammodernamento, l'incremento e la maggiore efficienza delle politiche forestali, con particolare riferimento alle esigenze di innovazione e di valorizzazione, anche economica e sociale, del patrimonio naturale e dei beni prodotti.

L'Agenzia, nel rispetto degli atti di pianificazione e programmazione regionale, tutela, gestisce e valorizza il patrimonio forestale attraverso le seguenti *funzioni*:

a*) cura, tutela e conservazione del patrimonio forestale, della biodiversità e del paesaggio;*

b) difesa dei sistemi forestali e silvo-pastorali dai rischi ambientali;

c) valorizzazione produttiva, turistico-ricreativa e culturale del patrimonio naturale;

d) promozione della ricerca scientifica, sperimentazione, innovazione tecnologica e della cultura nel settore forestale e sostegno delle attività di informazione, sensibilizzazione ed educazione ambientale.

L'Agenzia, dunque, progetta e gestisce in *amministrazione diretta* (con il proprio personale) gli interventi di rimboschimento, mantenimento e miglioramento dei sistemi forestali esistenti, rinaturalizzazione, ricostituzione boschiva di aree danneggiate da incendi o da altre avversità. Attua, inoltre, interventi di salvaguardia della biodiversità in generale, con particolare attenzione all'adozione di moderni approcci alle attività selvicolturali e al ripristino degli ecosistemi boschivi, nonché all'attività vivaistica e alla gestione integrata silvo-faunistica.

Parallelamente, l'Agenzia concorre alla difesa dei sistemi forestali e silvo-pastorali dai rischi ambientali, contribuendo con il proprio personale e i propri mezzi alla campagna di prevenzione e lotta agli incendi boschivi e partecipando agli interventi di protezione civile.

L'Agenzia ha avviato, in coerenza con il *Piano Forestale Ambientale Regionale* (PFAR, 2007), iniziative e interventi volti alla valorizzazione economico-produttiva delle foreste mediterranee, con particolare riferimento alla sughericoltura e alla filiera foresta–sughero, alla filiera foresta-legno/legname e biomasse, e alla filiera dei prodotti non legnosi, anche attraverso il ricorso alla certificazione forestale ed alla forma di governo a ceduo nelle situazioni di buona accessibilità e produttività. A questi si aggiungono interventi di valorizzazione e miglioramento della fruizione delle aree con finalità turistico-ricreative (turismo ambientale e culturale), ivi incluso il contributo alla ricostituzione e fruibilità della rete sentieristica.

L'Agenzia, infine, ha ricevuto dalla legge istitutiva un mandato forte nel settore della ricerca al servizio della gestione forestale, della formazione ed educazione ambientale.

1.3. Come operiamo

L'Agenzia FoReSTAS dispone di un ingente patrimonio operativo, rappresentato dal proprio personale, in particolare operaio. Normalmente realizza gli interventi di competenza in amministrazione diretta.

La stessa *capacità operativa* viene messa in campo in occasione della campagna antincendio o delle emergenze di protezione civile. Nella campagna AIB, l'Agenzia schiera i propri uomini e mezzi secondo le previsioni del *Piano regionale di previsione, prevenzione e lotta attiva contro gli incendi boschivi* (PRAI, 2017-2019) e garantisce in via pressoché esclusiva il servizio di avvistamento (vedetta).

Negli interventi di protezione civile l'Agenzia opera alle direttive della Direzione Regionale della Protezione civile, secondo le procedure definite nel *Manuale operativo delle allerte di protezione civile Regionale*, approvato con DGR 53/25 del 29/12/2014.

L'Agenzia è presente con le proprie unità operative (*Presidi Forestali* e *Postazioni AIB*) in quasi tutti i comuni della Sardegna. Esiste quindi un'interazione costante con le Amministrazioni comunali, governata da apposite convenzioni.

Vi è inoltre un rapporto di cooperazione con l'Amministrazione Regionale, in particolare con l'Assessorato della Difesa dell'Ambiente, che rappresenta l'articolazione dell'Amministrazione deputata all'attività di indirizzo e controllo sull'Agenzia.

Oltre alla capacità operativa, di cui si è detto, l'Agenzia dispone peraltro di *competenze specialistiche* in materia di progettazione europea, promozione della biodiversità, pianificazione forestale e ricerca, per le quali opera in partenariato con Università e Istituti di ricerca, con le Istituzioni locali, nazionali ed internazionali partner dei progetti finanziati, con gli organismi di gestione delle aree protette.

2. IDENTITÀ – PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE

2.1. L'amministrazione "in cifre"

L'Agenzia FoReSTAS, quale struttura operativa della Regione Sardegna, è un ente di gestione, di promozione e di supporto tecnico ed amministrativo, di ricerca e sperimentazione, nel settore forestale e ambientale. L'Agenzia è stata istituita, con decorrenza 28/04/2016, dalla LR 8/2016 e succede all'Ente Foreste della Sardegna, contestualmente soppresso.

Nelle more dell'individuazione dei beni funzionali all'Agenzia di proprietà Regionale (ai sensi dell'art. 16 della LR 8), FoReSTAS amministra, in comodato d'uso, circa 83.500 ettari di terreni demaniali, 90.200 ettari di terreni di proprietà pubblica in concessione (in gran parte comunali) e 42.670 ettari di terreni in occupazione temporanea (ai sensi del RDL 3267/23, prossimi alla restituzione ai legittimi proprietari, come disposto dall'art. 17 LR 8/2016).

Aree demaniali (in comodato d'uso)	Aree di proprietà (Ex EFS)	Aree in concessione (15-30 anni)	Aree in Occupaz. Temp. (RD 3267/1923)	Totale
83.533	1.491	92.829	42.673	220.516
37,88%	**0,68%**	**42,09%**	**19,35%**	**100%**

Tab. 1. *Consistenza e titolo di possesso dei territori amministrati dall'Agenzia FoReSTAS.*

Relativamente alle *Risorse umane*, l'Agenzia svolge le proprie attività prevalentemente in amministrazione diretta facendo ricorso al proprio personale, che comprende 4.823 dipendenti, di cui 12 Dirigenti, 85 Quadri, 319 Impiegati e 4.407 operai (fra personale a tempo determinato e indeterminato in ULA - Unità Lavorative Annue).

Categoria	Numero totale
Dirigenti	12
Quadri	85
Impiegati	319
Operai *a tempo indeterminato*	3720
Operai *a tempo determinato* -AIB*	104,5
Operai *a tempo determinato**	530,5
Operai *Trimestrali**	52,25
Totale	**4.823**

Tab. 2. *Consistenza del personale al 01/01/2018 (incluso il personale in assegnazione temporanea o comando presso altre amministrazioni).*
**Personale a tempo det. espresso in ULA* (*Unità Lavorative Annue*).

Categoria	Direzione	Cagliari	Nuoro	Lanusei	Oristano	Sassari	Tempio	Iglesias	Totale	Tot. ULA
Dirigenti	7	1	1	1	1			1	12	12
Quadri	25	11	14	8	7	10	7	3	85	85
Impiegati	53	39	56	26	37	62	29	17	319	319
OTI	24	646	708	530	436	627	549	200	3720	3720
O.T.D. - A.I.B.		35	22	41	67	11	5	28	209	104,5
OTD		22	367	418	241		2	11	1061	530,5
Trimestrali						80	129		209	52,25
Totali	**109**	**754**	**1168**	**1024**	**789**	**790**	**721**	**260**	**5.615**	**4.823**

Tab. 3. *Consistenza del personale dell'Agenzia FoReSTAS* al 31.12.2018. Ripartizione per Servizi.
Fonte (http://www.sardegnaambiente.it/j/v/2049?&s=3&v=9&c=10877&n=10&nodesc=1)

La percentuale di impiegati, quadri e figure direttive è pari al 7,3 % dei dipendenti, con un dirigente mediamente ogni 623 dipendenti.

Il personale dell'Agenzia è in prevalenza dedicato alle attività operative. A causa del blocco del turn over derivante dai vincoli di finanza pubblica, l'età media del personale è ormai elevata, attestandosi a 55 anni.

L'organizzazione e le funzioni dell'Agenzia sono declinate nel nuovo *Statuto* (Allegato alla Delib.G.R. n. 31/11 del 27.6.2017), che prevede la seguente *struttura organizzativa*:

- a *livello centrale*, una *Direzione Generale*, preposta alle funzioni gestionali trasversali di programmazione e controllo, costituita da cinque *Servizi Centrali* (Tecnico; Antincendio, protezione civile e autoparco; Personale; Affari generali e contratti; Contabilità e bilancio);
- a *livello territoriale*, sette strutture decentrate, i *Servizi Territoriali*, dislocati a Cagliari, Iglesias, Oristano, Nuoro, Lanusei, Sassari e Tempio Pausania.

Ai sensi dell'art 24 della LR 31/1998 il coordinamento delle strutture dirigenziali compete al Direttore Generale.

I Servizi sono strutture organizzative costituite per l'esercizio anche decentrato di funzioni omogenee, affini o complementari di carattere permanente o continuativo, a cui sono preposti dirigenti. Le unità organizzative di livello dirigenziale si articolano in unità organizzative sub-dirigenziali, a presidio di significativi ambiti operativi.

Fanno capo ai Servizi Territoriali 26 *Complessi Forestali di gestione* (CFG), attraverso i quali si progetta e attua la gestione forestale, articolati in 113 *Presidi forestali* (PF), e 26 *Unità Operative Specializzate* (UOS), che realizzano una capillare presenza sul territorio regionale (cfr Allegato 1, Determina DG n. 01 del 04.01.2019 – *Struttura organizzativa e dotazione organica dell'Agenzia Forestale Regionale per lo*

Sviluppo del Territorio e dell'Ambiente della Sardegna (FoReSTAS). Definizione delle unità organizzative di livello subdirigenziale.), approvata con Deliberazione dell'Amministratore Unico n. 1 del 16/10/2018

La nuova struttura organizzativa, così come modificata con Deliberazione n. 1 del 16/10/2018, ha la finalità di garantire una gestione coordinata e strategica dei compendi che presentano una vocazione naturalistica, protettiva o economico-produttiva omogenea.

La funzione di indirizzo politico è assicurata dall'*Amministratore Unico*, nominato con Decreto del Presidente della Regione n. 34 del 14 giugno 2016, previa conforme deliberazione della Giunta regionale (DGR n. 34/1 del 13 giugno 2016) adottata su proposta dell'Assessore regionale competente in materia di ambiente.

Ai sensi dell'art 44 della L.R. 8/2016, con Decreto del Presidente della Regione n. 31 del 9 marzo 2017 è stato costituito il "*Comitato Territoriale*", che svolge funzioni consultive e propositive, composto dall'Assessore regionale competente in materia di ambiente, che lo presiede, e da quattro rappresentanti indicati dal Consiglio delle autonomie locali scelti tra i Sindaci in carica nei Comuni in cui siano presenti terreni amministrati dall'Agenzia.

L'Agenzia realizza i lavori di sistemazione idraulico forestale, l'attività antincendio e protezione civile con il proprio personale, dislocato sull'intero territorio regionale, che rappresenta la maggiore ricchezza dell'Amministrazione.

Peraltro, mentre l'attività dell'Ente Foreste si svolgeva in prevalenza all'interno dei compendi di pertinenza, l'Agenzia è chiamata ad operare su tutto il territorio regionale, in raccordo con l'Amministrazione regionale e gli Enti Locali.

Relativamente alle risorse economico-finanziarie disponibili, dal *Bilancio pluriennale di previsione 2019-2021* (Delibera AU n. 23 del 12 aprile 2019 in corso di approvazione), emerge che per l'annualità 2019 sono previste risorse per 189,52 milioni di euro (al netto delle partite di giro), di cui circa 175,50 milioni di euro di trasferimenti di parte corrente.

Per il proprio funzionamento l'Agenzia dispone di rilevanti risorse finanziarie, in larga parte destinate ad alimentare le spese correnti e, in primo luogo, le spese di personale.

Titoli	ENTRATE	Previsioni esercizio 2019	Previsioni esercizio 2020	Previsioni esercizio 2021
	Avanzo di amministrazione e FPV	228.382,81	116.500,00	
1	Entrate correnti di natura tributaria, contributiva e perequativa	-	-	-
2	Trasferimenti correnti	175.542.171,46	175.726.507,34	175.091.266,93
3	Entrate extra-tributarie	11.009.540,98	10.647.000,00	10.400.000,00
4	Entrate in conto capitale	2.742.880,00	1.751.000,00	751.000,00
5	Entrate da riduzione di attività finanziarie	-	-	-
6	Accensione di prestiti	-	-	-
7	Anticipazioni da Istituto Tesoriere/Cassiere	-	-	-
9	Entrate per conto terzi e partite di giro	46.900.000,00	46.900.000,00	46.900.000,00
	Totale Complessivo Entrate	**236.422.975,25**	**235.141.007,34**	**233.142.266,93**

Tab. 4. *Riepilogo generale delle Entrate di competenza per Titoli – Estratto Allegato E, Bilancio Pluriennale di Previsione FoReSTAS (2019-2021).*

Titoli	SPESE	Previsioni esercizio 2019	Previsioni esercizio 2020	Previsioni esercizio 2021
	Disavanzo di amministrazione			
1	Spese correnti	183.939.686,38	183.216.177,78	182.093.287,82
2	Spese in conto capitale	5.510.288,87	4.949.329,56	4.130.479,11
3	Spese per incremento di attività finanziarie	-	-	-
4	Rimborso di prestiti	73.000,00	75.500,00	18.500,00
5	Chiusura di anticipazioni da Istituto Tesoriere/Cassiere	-	-	-
7	Spese per conto terzi e partite di giro	46.900.000,00	46.900.000,00	46.900.000,00
	Totale Complessivo Spese	**236.422.975,25**	**235.141.007,34**	**233.142.266,93**

Tab. 5. *Riepilogo generale delle Uscite di competenza per Titoli – Estratto Allegato E, Bilancio Pluriennale di Previsione FoReSTAS (2019-2021).*

2.2. Mandato istituzionale e Missione

In base alla LR 8/2016, la *Mission* dell'Agenzia FoReSTAS investe il miglioramento, l'ammodernamento, l'incremento e la maggiore efficienza delle politiche forestali, con particolare riferimento alle esigenze di innovazione e di valorizzazione, anche economica e sociale, del patrimonio naturale e dei beni prodotti.

L'Agenzia, nel rispetto degli atti di pianificazione e programmazione regionale, tutela, gestisce e valorizza il patrimonio forestale attraverso le seguenti funzioni (art 37, comma 1, della L.R. n. 8/2016):

a) cura, tutela e conservazione del patrimonio forestale e rurale, della biodiversità e del paesaggio;
b) difesa dei sistemi forestali e silvo-pastorali dai rischi ambientali;
c) valorizzazione produttiva, turistico-ricreativa e culturale del patrimonio naturale;
d) promozione della ricerca scientifica, sperimentazione, innovazione tecnologica e della cultura nel settore forestale e sostegno delle attività di informazione, sensibilizzazione ed educazione ambientale.

Il mandato istituzionale definito dalla legge istitutiva deve inoltre intendersi integrato dalle Direttive contenute nel *Piano Forestale Ambientale Regionale* (PFAR), approvato con Delibera della Giunta Regionale n. 53/9 del 27.12.2007, strumento strategico di pianificazione e gestione del territorio al fine di perseguire gli obiettivi di salvaguardia ambientale, di conservazione, di valorizzazione e incremento del

patrimonio boschivo, di tutela della biodiversità, di miglioramento delle economie locali, attraverso un processo inquadrato all'interno della cornice dello *sviluppo territoriale sostenibile* (Tab. 7).

Per il triennio 2019-2021, gli atti di indirizzo strategico e le direttive di programmazione dell'Agenzia FoReSTAS sono contenuti nella Delibera della Giunta Regionale n. 15/17 del 21.03.2017 [*Definizione degli obiettivi generali e delle priorità strategiche funzionali ad orientare le attività dell'Agenzia forestale regionale per lo sviluppo del territorio e dell'ambiente della Sardegna (FoReSTAS). Anno 2017. Legge regionale 27 aprile 2016, n. 8, articolo 40 e L.R. n. 14/1995, art. 2*], richiamati successivamente nell'allegato alla Delibera GR n. 43/4 del 12.09.2017 [*Criteri per la determinazione del trattamento economico dell'amministratore unico dell'Agenzia forestale regionale per lo sviluppo del territorio e dell'ambiente della Sardegna (FoReSTAS). Legge regionale 26 aprile 2016, n. 8, art. 42 comma 3. Modifica e integrazione alla Delib.G.R. n. 34/1 del 13.6.2016*].

Gli obiettivi generali e le priorità strategiche sono riportati schematicamente nella Tab. 6.

Tali indirizzi, tengono conto del Quadro normativo vigente in materia di indirizzo, vigilanza e controllo degli enti regionali (L.R. 14/1995), della Legge istitutiva di FoReSTAS (L.R. 8/2016), del Programma Regionale di Sviluppo (PRS 2014-2019), dell'Agenda del Presidente della RAS, nonché degli altri atti di indirizzo politico che delineano la Mission dell'Agenzia, tra cui si ricordano le Delibere G.R. n. 45/12 dell'11.11.2014 e n. 45/4 del 15.09.2015 (*Interventi urgenti per la messa in sicurezza del territorio da rischio idraulico e idrogeologico*), la Delibera G.R. n. 50/17 del 16.12.2014 (*Piano d'Azione straordinario per il contrasto e l'eradicazione della peste suina africana*) e la Delibera G.R. n. 48/36 del 02.10.2018 (*Linee Guida per l'istituzione e gestione della Rete Escursionistica della Sardegna e delle Ippovie, ai sensi dell'art. 29 L.R. n. 16/2017. Approvazione documento, atto di indirizzo integrativo per l'Agenzia Forestale Regionale per lo Sviluppo del Territorio e dell'Ambiente della Sardegna*).

Per quanto riguarda l'attività antincendio, il contributo dell'Agenzia alla campagna regionale per il triennio 2018-2020 è definito nel *Piano Regionale di previsione, prevenzione e lotta attiva contro gli incendi boschivi* (PRAI 2017-2019, approvato con Delibera G.R. n. 25/8 del 23 maggio 2017, redatto ai sensi della L. n. 353 del 21 novembre 2000 e della L.R. n. 8 del 27 aprile 2016.
Per la protezione civile, l'attività dell'Amministrazione è governata dal *Manuale operativo delle allerte di protezione civile Regionale* (approvato con Delibera G.R. n. 53/25 del 29/12/2014), allestito secondo le-Linee guida emanate dal Ministro Delegato per il Coordinamento della Protezione Civile (D.M. 20 dicembre 2001).

Cod OG	OBIETTIVO GENERALE	Cod PS	PRIORITÀ STRATEGICA
1.	1. CURA, TUTELA E **CONSERVAZIONE** DEL PATRIMONIO FORESTALE	**1.1**	1.1 - *Gestione forestale pianificata* orientata alla *conservazione* della qualità dei sistemi ecologici, *gestione integrata silvo-faunistica* , moderni approcci alle attività *selvicolturali* , attività *vivaistica* .
		1.2	1.2 - *Rimboschimento* , mantenimento e miglioramento dei *sistemi forestali esistenti* , *rinaturalizzazione* , *ricostituzione* boschiva di aree danneggiate da incendi o da altre avversità.
		1.3	1.3 - Ripristino funzionale e strutturale dei sistemi forestali in contesti *litoranei* e *dunali* .
2.	2. **DIFESA** DEI SISTEMI FORESTALI E ATTIVITÀ DI PROTEZIONE CIVILE	**2.1**	2.1 - Attuazione, in tutto il territorio regionale, delle attività di *protezione civile* , con particolare riferimento alle campagne *antincendio* .
		2.2	2.2 - Esecuzione di *opere di manutenzione* ordinaria e straordinaria dei territori a rischio ivi inclusi gli interventi di difesa del suolo, sistemazione idraulico-forestale, rimboschimento e rinsaldamento, attività di presidio idraulico e idrogeologico.
		2.3	2.3 - Programma straordinario di interventi di pulizia degli *alvei fluviali* da vegetazione e materiali ingombranti, finalizzato a ridurre il rischio idraulico in tutto il territorio regionale.
3.	3. **VALORIZZAZIONE** PRODUTTIVA, TURISTICO-RICREATIVA E CULTURALE DEL PATRIMONIO NATURALE	**3.1**	3.1 - *Valorizzazione economica* delle foreste e della sua multifunzionalità, promozione dell'impresa forestale in un'ottica di g*estione forestale sostenibile* e *sviluppo delle filiere* (foresta-legno, foresta-prodotti non legnosi, foresta-sughero). Collaborazione per la definizione di un programma pluriennale per lo sviluppo della *sughericoltura* , accompagnato da azioni complementari di sostegno al comparto.
		3.2	3.2 - Promozione di attività di *turismo rurale e ricreativo* nelle foreste (realizzazione e manutenzione di aree e sentieristica attrezzate per attività ricreative, turistiche, sportive e didattiche) per il miglior utilizzo economico di beni, opere e risorse dell'Agenzia, garantendo l'attuazione dei progetti finanziati nell'ambito delle politiche di coesione (PO FESR, APQ).
		3.3	3.3 - Promozione della *certificazione* della gestione forestale.
		3.4	3.4 - Valorizzazione e promozione del patrimonio con azioni volte alla tutela del *paesaggio* , i sistemi *agro-silvo-pastorali* , inclusa la conservazione e valorizzazione di *infrastrutture rurali* .
4.	4. PROMOZIONE DELLA **RICERCA** SCIENTIFICA E **INNOVAZIONE** TECNOLOGICA NEL SETTORE FORESTALE	**4.1**	4.1 - Realizzazione di attività *divulgative* , *formative* e *informative* sulle foreste e sull'ambiente naturale, in stretto raccordo con gli altri soggetti istituzionalmente competenti e le amministrazioni comunali.
		4.2	4.2 - Definizione dei paesaggi rurali della Sardegna.
5.	5. SUPPORTO ALL'AZIONE DI ERADICAZIONE DELLA **PESTE SUINA AFRICANA**	**5.1**	5.1 - Supportare l'Unità di Progetto nelle attività di contrasto ed eradicazione alla PSA.
		5.2	5.2 - Attività di vigilanza e segnalazione di pascolo abusivo di suini bradi nei territori di proprietà o in gestione all'Agenzia; segnalazione, alle competenti autorità, della presenza, nei territori di proprietà o in gestione all'Agenzia, di strutture utilizzate per il ricovero di suini.

Tab. 6. *Obiettivi generali e priorità strategiche funzionali ad orientare le attività dell'Agenzia FoReSTAS.* (Delibera GR n. 15/17 del 21.03.2017)[2].

[2] Comunicazione A.D.A. prot. 3037 del 20.06.2018.

Nell'anno 2019 la strategia di intervento dell'Agenzia è determinata dalla necessità di coniugare gli obiettivi che derivano dalla legge istitutiva, dai documenti programmatici citati e dal quadro normativo complessivo che regola l'attività delle Amministrazioni pubbliche (recepimento dei recenti aggiornamenti in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza, privacy, pari opportunità e non discriminazione).

La *strategia* di intervento dell'Agenzia è pertanto declinata nei seguenti 8 *obiettivi generali*:

1. *CURA, TUTELA E CONSERVAZIONE DEL PATRIMONIO FORESTALE*
2. *DIFESA DEI SISTEMI FORESTALI E ATTIVITÀ DI PROTEZIONE CIVILE*
3. *VALORIZZAZIONE PRODUTTIVA, TURISTICO-RICREATIVA E CULTURALE DEL PATRIMONIO NATURALE*
4. *PROMOZIONE DELLA RICERCA SCIENTIFICA E INNOVAZIONE TECNOLOGICA NEL SETTORE FORESTALE*
5. *SUPPORTO ALL'AZIONE DI ERADICAZIONE DELLA PESTE SUINA AFRICANA*
6. *VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DELLE POLITICHE DELEGATE*
7. *RIQUALIFICAZIONE DEL PERSONALE E VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE*
8. *INCREMENTARE LA TRASPARENZA, PREVENIRE E CONTRASTARE IL RISCHIO DI CORRUZIONE*
9. *EFFICIENTAMENTO E RAZIONALIZZAZIONE DEI PROCESSI INTERNI*

In conclusione, la *Mission* dell'Agenzia FoReSTAS è riconducibile alla *gestione forestale sostenibile*, *responsabile*, *integrata* e *partecipativa*, orientata alla valorizzazione della *multifunzionalità*, dei servizi e prodotti degli eco-sistemi agro-silvo-pastorali, coniugando gli aspetti naturalistico-ambientali, economici e sociali del territorio amministrato.

Pertanto, l'Agenzia mette in primo piano la salvaguardia del patrimonio forestale della Sardegna, assumendo contestualmente la funzione di *volano* per lo sviluppo delle aree interne e le economie locali, nell'ottica di una maggiore *efficienza* ed *efficacia* dell'operato del proprio apparato amministrativo e tecnico.

2.3. Analisi del contesto

Di seguito, si riporta schematicamente un'analisi del contesto *esterno* in cui opera l'Amministrazione, considerando brevemente gli aspetti ecologico-ambientali, sociali, economico-finanziari, istituzionali e normativi.

L'analisi del contesto *esterno* in cui opera l'Amministrazione è stata condotta secondo la metodologia P.E.S.T.E.L. (*Political*, *Economical*, *Social*, *Technological*, *Environmental*, *Legal*).

Analogamente, è stata condotta l'analisi del contesto *interno* (che consente di analizzare le risorse umane, finanziarie-patrimoniali, strumentali ed organizzative) sulla base della matrice S.W.O.T. (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

2.3.1 Analisi del contesto esterno

Si riporta di seguito una breve sintesi dell'*Analisi del contesto esterno*, rimandando il lettore ad ulteriori approfondimenti disponibili presso i link ipertestuali.

a) Contesto ecologico ed ambientale. Con riferimento alla superficie forestale, i dati dell'ultimo Inventario Nazionale delle Foreste e del Carbonio (INFC, 2008) evidenziano che circa il 50% del territorio regionale è interessato da formazioni forestali e pre-forestali. L'*indice di boscosità* è rappresentato per il 48% da formazioni riconducibili alle "*aree boscate*" (583.473 ha) e per il 52% da "*altre terre boscate*" (629.778 ha).

Nella macrocategoria inventariale "*bosco*", il 94% della superficie totale è rappresentato dai boschi alti (formazioni boscate vere e proprie), mentre gli impianti di arboricoltura da legno costituiscono appena il 4,4%. Con riferimento alla macrocategoria "*altre terre boscate*", le categorie inventariali maggiormente rappresentate sono rispettivamente gli arbusteti (83%), i boschi radi (6,2%) e i boschi bassi (4,4%) ad evidenziare la rilevanza delle formazioni secondarie afferenti alla macchia mediterranea.

Tra i boschi alti, le *leccete* rappresentano la categoria forestale più diffusa (50%), seguite dalle *sugherete* (25,4%) e dai *querceti caducifogli* (14,5%); interessante inoltre è evidenziare il contributo delle diverse categorie forestali afferenti alle *conifere* introdotte con i rimboschimento del XX secolo (Pinete di pino nero e laricio, Pinete di pini mediterranei, Altri boschi di conifere puri o misti), tra le quali spiccano le pinete di pini mediterranei, che costituiscono il 9% dei boschi alti.

Analizzando le *tipologie colturali* delle formazioni afferenti alla macrocategoria inventariale "bosco", è possibile notare la prevalenza delle *fustaie* (coetanee e disetanee) che interessano il 43,9% della superficie totale, mentre i *cedui* ammontano a 135.811 ha pari al 23,3% dei boschi alti, associando a tale tipologia colturale anche le *fustaie transitorie* (risultato degli interventi selvicolturali di avviamento all'altofusto).

Interessante notare l'estensione di formazioni non classificabili in tipologie colturali o non definite (146.339 ha), indicatore del progressivo e costante fenomeno di abbandono colturale del bosco che caratterizza gran parte della regione mediterranea.

b) Contesto sociale e culturale. Il quadro sociale, economico, anagrafico, familiare, lavorativo, imprenditoriale e culturale è ben rappresentato nel portale di *Sardegna Statistiche*, al quale si rimanda per eventuali approfondimenti.

c) Contesto economico e finanziario. Esso è caratterizzato da una generale carenza di risorse, in particolare per quanto riguarda le pubbliche Amministrazioni, che ha determinato anche per l'Agenzia FoReSTAS una significativa riduzione del trasferimento della Regione Sardegna.

Per un ulteriore approfondimento si rimanda alla sotto-sezione "*Bilancio preventivo e consuntivo*" della Sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale. Con riferimento al *Documento di Economia e Finanza Regionale* (DEFR), le Politiche forestali, di difesa de suolo, di tutela e valorizzazione delle risorse ambientali trovano collocazione nell'*Obiettivo strategico* 09.05.01, nell'ambito della *Missione* 09 (Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente).

d) Contesto istituzionale e relazionale. L'Agenzia fa parte integrante del *Sistema dell'amministrazione pubblica della Sardegna* (Sistema Regione ex L.R. 24/2014), interagendo istituzionalmente con tutti gli Assessorati, Enti ed Agenzie dell'Amministrazione Regionale, con gli Enti Locali e le Amministrazioni comunali, con Università e Istituti di ricerca, con gli Organismi di gestione delle Aree protette, nonché con numerose Istituzioni locali, nazionali ed internazionali. In particolare, l'Agenzia si interfaccia con l'Assessorato della Difesa dell'Ambiente, il CFVA e la Direzione della protezione civile.

e) Contesto normativo e legale. L'Amministrazione persegue gli *interessi pubblici*, ispirandosi ai principi di *efficienza*, *efficacia*, *economicità*, *trasparenza*, *etica* e *legalità*. Il quadro normativo di riferimento è sottoposto a continui aggiornamenti ed integrazioni (cfr riforma della Pubblica Amministrazione ex L 124/2015), relativamente al codice degli appalti (*D.Lgs 50/2016 e ss.mm.ii.*), alla normativa anticorruzione (*L. 190/2012 e ss.mm.ii.*), alle disposizioni in materia di trasparenza e accesso civico (*D.Lgs 33/2013 e ss.mm.ii.*), all'armonizzazione contabile (*D.Lgs 118/2011 e ss.mm.ii.*), all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico (*D.Lgs 150/2009 e ss.mm.ii.*), all'ordinamento del lavoro (*D.Lgs 165/2001 e ss.mm.ii.*), alle nuove norme sul procedimento amministrativo (*L.241/1990 e ss.mm.ii.*), ecc. che impongono tempi tecnici e burocratici per l'adeguamento delle procedure interne.

In particolare, nel 2018 è enatrato in vigore il *Regolamento generale sulla protezione dei dati* del Parlamento Europeo e del Consiglio (*RGPD n. 679/2016*) relativo alla "protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE", comportando per l'Amministrazione la necessità di adottare soluzioni organizzative e tecnologiche a tutela della *privacy* di tutti i soggetti

(dipendenti ed esterni) coinvolti nella sua operatività.

L'attività dell'Agenzia tiene conto delle ulteriori pianificazioni strategiche su scala nazionale e regionale [*Piano Forestale Ambientale Regionale* (PFAR); *Piano Paesaggistico Regionale* (PPR); Piano di Bacino (PdB); *Piano di Gestione del distretto idrografico della Sardegna* (PdDIS); *Piano stralcio di bacino per l'assetto idrogeologico* (PAI); *Piano Stralcio delle Fasce Fluviali* (PSFF); *Piano di Gestione del rischio di alluvioni* (PGRA); *Piano di tutela delle acque* (PTA); *Piano stralcio per l'utilizzo delle risorse idriche* (PSURI); *Piano Energetico Ambientale Regionale* (PEAR); Piano Faunistico Venatorio (PFV); Piani di Gestione dei Siti Natura 2000; Piani di Gestione dei Parchi, ecc.].

L'Agenzia recepisce i principi e le finalità del nuovo *Testo unico in materia di foreste e filiere forestali* (D.Lgs. 3 aprile 2018, n. 34), entrato in vigore il 05 maggio 2018.

In materia di inquadramento del personale con la L. R. n. 43 del 19/11/2018 e la L. R. n.6 dell' 11/02/2019 è stata modificata la L.R n. 8 del 2016 che prevede all'art. 48 bis che i dipendenti dell'Agenzia in servizio, assunti a tempo indeterminato, siano inseriti nel comparto unico di contrattazione collettiva regionale dalla data di adozione di una compiuta disciplina contrattuale coerente con le attività e con le tipologie lavorative del personale medesimo e, dalla medesima data, ad essi si applichino le disposizioni di cui alla legge regionale 13 novembre 1998, n. 31 (Disciplina del personale regionale e dell'organizzazione degli uffici della Regione).

Matrice SWOT - Sintesi dell'analisi di contesto esterno:

Punti di forza	Punti di debolezza
• Il 50% del territorio regionale è interessato da formazioni forestali e pre-forestali • Rapporto sinergico con altri attori istituzionali (es CFVA e Dipartimento protezione civile)	• Fenomeno di abbandono colturale del bosco • Carenza di risorse finanziarie (diminuzione progressiva del trasferimento ordinario da parte della Regione) • Normativa che impedisce il turn over del personale
Opportunità	**Rischi**
• Crescente sensibilità ambientale nella cittadinanza e nei decisori • Crescente richiesta dei prodotti della gestione forestale sostenibile • Attivazione di finanziamenti per progetti specifici (es $PSR_{(FEASR)}$, $POR_{(FESR)}$, Programma LIFE +, Horizon, MED, …)	• Progressivo e costante aumento del fenomeno di abbandono colturale del bosco, che caratterizza gran parte della regione mediterranea • Rapporto conflittuale con altri attori istituzionali (es Amministrazioni comunali) • Scarso riconoscimento dell'attività svolta dall'Agenzia (percezione di inefficienza) • Condizioni meteo-climatiche avverse • Rischio di calamità di origine naturale o antropica (alluvioni, frane, incendi) • Riforme normative che rendono più gravosa l'attività amministrativa

Tab. 8. Matrice SWOT - analisi di contesto esterno.

2.3.2. Analisi del contesto interno

L'analisi del contesto interno riguarda i seguenti aspetti: il personale, l'organizzazione, le risorse finanziarie disponibili.

L'Agenzia ha una dotazione di **dipendenti** rilevante (sotto questo profilo è una delle maggiori realtà produttive della Sardegna). Tuttavia, il quadro normativo vigente, che ha imposto il blocco del turn over e delle progressioni di carriera, ha determinato una progressiva crescita dell'età media dei dipendenti (attestatasi a 55 anni per il personale a tempo indeterminato), con i connessi problemi di inidoneità sanitaria del personale per alcune lavorazioni (ad es l'attività AIB, o l'uso della motosega). Inoltre, rispetto alla media delle altre Amministrazioni, il numero di impiegati e dirigenti è molto basso, in proporzione alle risorse e alle attività assegnate (la percentuale di impiegati, quadri e figure direttive è pari al 7,3 % dei dipendenti, con un dirigente ogni 6 2 3 dipendenti).

Sotto il profilo **organizzativo**, la diffusione territoriale capillare dell'Agenzia e la sua nascita per successione da una realtà amministrativa poco omogenea quale l'Ente Foreste (a sua volta frutto della fusione, mai del tutto metabolizzata, di realtà organizzative diverse - prevalentemente l'ex Aziende Foreste Demaniali e i cantieri in occupazione temporanea degli Ispettorati Ripartimentali delle Foreste), determinano ancora oggi un modesto coordinamento tra le diverse unità organizzative o ambiti territoriali. È ancora carente la funzione di *monitoraggio* e *controllo* delle risorse, delle attività e dei risultati, che, tra l'altro, limita la rendicontazione verso l'esterno dell'attività svolta, favorendo un sentire diffuso e indistinto che vedrebbe l'Agenzia FoReSTAS come una macchina elefantiaca e inefficiente.

Peraltro la grande maggioranza dei dipendenti è costituita da operai generici, il cui ambito di operatività è limitato dalle mansioni contrattualmente previste. L'Agenzia ha dedicato la maggior parte delle risorse del programma triennale del fabbisogno alla *qualificazione delle risorse umane*, finalizzata ad adeguare il livello di inquadramento dei dipendenti alle attività previste nella programmazione degli obiettivi.

Relativamente alle **risorse finanziarie**, il grafico sottostante evidenzia l'andamento del contributo regionale negli ultimi anni, dal 2009 al 2018.

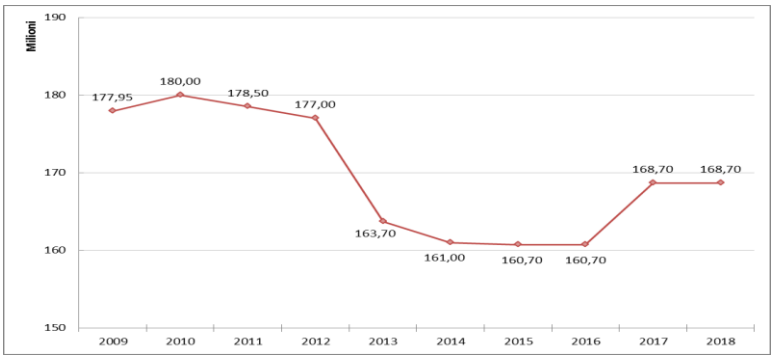


Grafico 2. Andamento del contributi regionali percepiti dall'Amministrazione Forestas (ex EFS) negli ultimi anni.
Dati estratti da "Relazione Bilancio Pluriennale 2018-2020".

Matrice SWOT - Sintesi dell'analisi di contesto interno:

Punti di forza	Punti di debolezza
• Estensione del patrimonio forestale gestito • Presenza capillare sul territorio • Presenza di produzioni di eccellenza (miele, sughero) • Elevato numero di dipendenti, capacità operativa diretta	• Carenza di risorse finanziarie • Elevata età media dei dipendenti • Incidenza elevata di inidoneità alle mansioni più operative (AIB, motoseghisti) • Difetto di coordinamento tra diverse unità organizzative o ambiti territoriali • Mancata produzione e diffusione dei dati di gestione
Opportunità	**Rischi**
• Attribuzione dello status di Agenzia e di nuove competenze istituzionali • Informatizzazione delle procedure • Formazione, addestramento e crescita professionale ed esperienziale	• Percezione dell'Agenzia come scarsamente efficiente • Scarso senso di appartenenza dei dipendenti • Diminuzione del benessere organizzativo • Conflittualità verticale ed orizzontale

Tab. 9. Matrice SWOT - analisi di contesto interno.

3. LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE E GLI OBIETTIVI GENERALI

Gli *obiettivi generali* (OG) identificano le *priorità strategiche* attribuite all'Agenzia FoReSTAS dagli atti di indirizzo politico (Del. G.R. 15/17 2017), per il ciclo triennale considerato.

Tali obiettivi vengono recepiti dall'Amministrazione e declinati in *obiettivi specifici* (OS) per ogni Unità operativa e Centro di responsabilità sottoposti a valutazione. Gli obiettivi specifici riguardano azioni *operative* e *gestionali* condotte dall'Agenzia nell'arco temporale di un anno.

Per ciascun OS, si riportano nel *Piano Operativo Annuale* (POA) allegato gli *Indicatori di risultato*, le *Unità* di *Misura* ed i *target* attesi.

Gli *indicatori di risultato* (*Output*) consentono di misurare i risultati attesi (Target) e, in generale, la performance dell'Agenzia in termini di efficacia, efficienza ed economicità. Inoltre, consentono di effettuare misure quantitative di tipo conoscitivo a supporto delle decisioni non legate al raggiungimento di risultati.

Le declinazioni della *Strategia d'azione* e della *Missione* dell'Agenzia, rapportate agli elementi di forza e debolezza del contesto di riferimento, hanno portato al recepimento degli *Obiettivi generali* [*ai sensi del Art. 5, comma 1, lettera a) del D.Lgs 150/2009, con le modifiche apportate dal D.Lgs 74/2017*] delineati nella Delibera GR n. 15/17 del 2017:

1.	**CURA, TUTELA E CONSERVAZIONE DEL PATRIMONIO FORESTALE**
2.	**DIFESA DEI SISTEMI FORESTALI E ATTIVITÀ DI PROTEZIONE CIVILE**
3.	**VALORIZZAZIONE PRODUTTIVA, TURISTICO-RICREATIVA E CULTURALE DEL PATRIMONIO NATURALE**
4.	**PROMOZIONE DELLA RICERCA SCIENTIFICA E INNOVAZIONE TECNOLOGICA NEL SETTORE FORESTALE**
5.	**SUPPORTO ALL'AZIONE DI ERADICAZIONE DELLA PESTE SUINA AFRICANA**
6.	**VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DELLE POLITICHE DELEGATE**
7.	**RIQUALIFICAZIONE DEL PERSONALE E VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE**
8.	**INCREMENTO DELLA TRASPARENZA, PREVENIRE E CONTRASTARE IL RISCHIO DI CORRUZIONE**
9.	**EFFICIENTAMENTO E RAZIONALIZZAZIONE DEI PROCESSI INTERNI**

Tab. 10. Obiettivi generali recepiti dall'Agenzia FoReSTAS (Del. G.R. 15/17 2017).

Agli OG è possibile associare degli *indicatori di impatto* (*Outcome*), che nel medio periodo esprimono l'impatto che il programma di attività produce nel medio periodo sulla collettività e sull'ambiente, anche come conseguenza di fattori esogeni e di contesto e dell'intervento di altri attori. (Tab. 11).

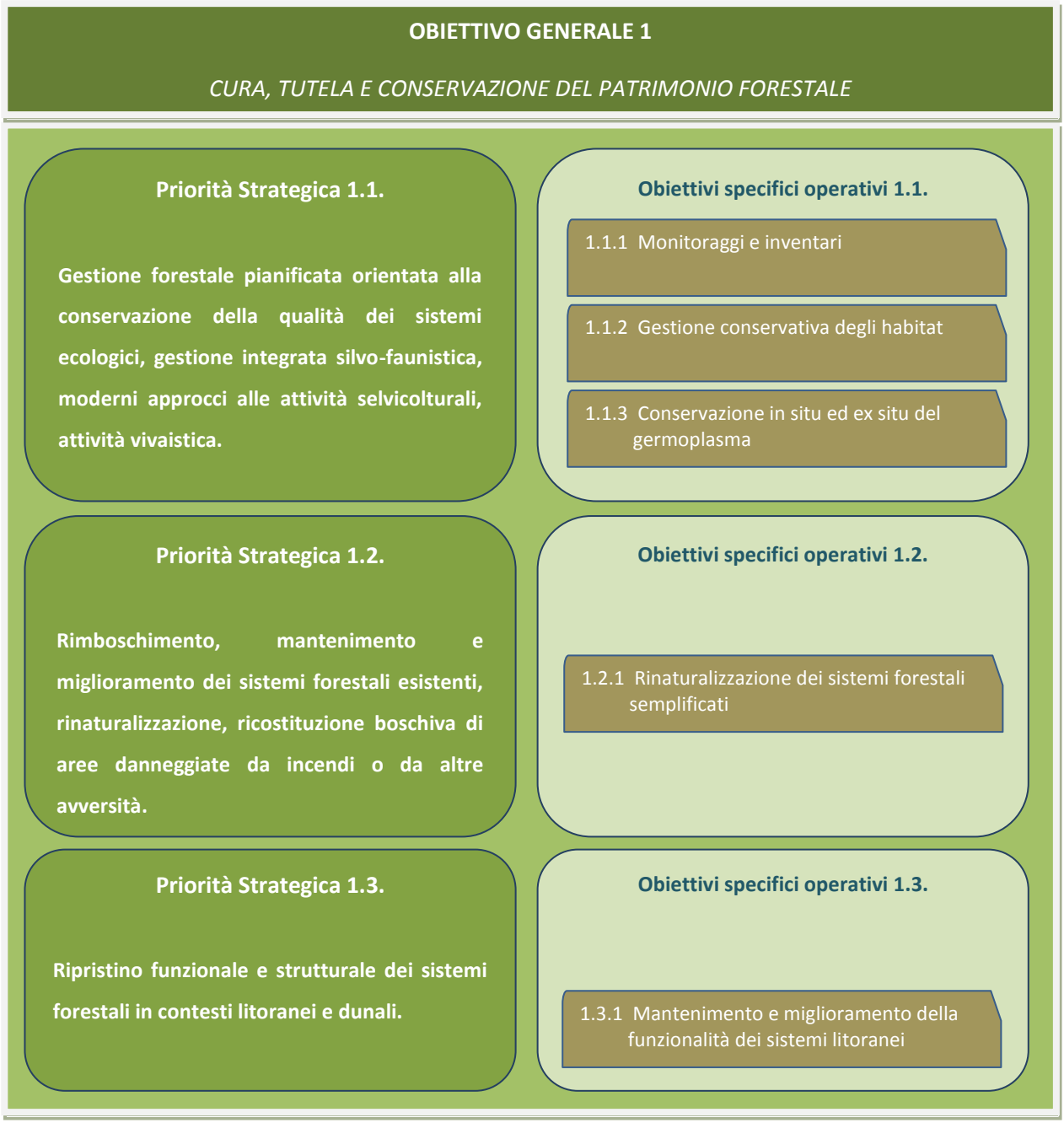
OBIETTIVO GENERALE	INDICATORI di IMPATTO (OUTCOME) - Triennio 2018-2020
1. CURA, TUTELA E **CONSERVAZIONE** DEL PATRIMONIO FORESTALE	**Indicatore:** Livello di gradimento da parte dei fruitori dei presidi forestali. **Modalità:** Predisposizione indagine di gradimento online.
2. **DIFESA** DEI SISTEMI FORESTALI E ATTIVITÀ DI PROTEZIONE CIVILE	**Indicatore:** Riduzione delle superfici interessate da eventi calamitosi (incendi, alluvioni). **Modalità:** Rilevamento dati Servizio Protezione Civile e Antincendio.
3. **VALORIZZAZIONE** PRODUTTIVA, TURISTICO-RICREATIVA E CULTURALE DEL PATRIMONIO NATURALE	**Indicatore:** Incremento delle vendite dei prodotti di filiera (legnosi e non legnosi). **Modalità:** Rilevazione interna. Comparazione produzioni nel triennio di riferimento.
4. PROMOZIONE DELLA **RICERCA** SCIENTIFICA E **INNOVAZIONE** TECNOLOGICA NEL SETTORE FORESTALE	**Indicatore:** Incremento numero di Enti e fruitori coinvolti nelle iniziative di educazione ambientale. **Modalità:** Rilevamento dati interni.
5. SUPPORTO ALL'AZIONE DI ERADICAZIONE DELLA **PESTE SUINA AFRICANA**	**Indicatore:** Riduzione del numero di suini allevati allo stato brado. **Modalità:** Rilevamento dati censimento regionale.
6.VALUTAZIONE DELL'**EFFICACIA** DELLE POLITICHE DELEGATE	**Indicatore:** Miglioramento del livello di soddisfazione degli utenti. **Modalità:** Predisposizione indagine annuale di gradimento online.
7. RIQUALIFICAZIONE DEL **PERSONALE** E VALORIZZAZIONE DELLE **COMPETENZE**	**Indicatore:** Miglioramento della qualità della vita e del benessere organizzativo. **Modalità:** Predisposizione indagine di gradimento online. Comparazione punteggi positivi nella valutazione del benessere organizzativo, rispetto alla base line del triennio.
8. INCREMENTARE LA **TRASPARENZA**, PREVENIRE E CONTRASTARE IL RISCHIO DI **CORRUZIONE**	**Indicatore:** Pubblicazione online dei documenti obbligatori **Modalità:** Verifica periodica dell'aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente" del sito web
9.EFFICIENTAMENTO E RAZIONALIZZAZIONE DEI **PROCESSI** INTERNI	**Indicatore:** Riduzione dei tempi dei flussi stipendiali **Modalità:** Verifica periodica dei tempi di emissione dei mandati

Tab. 11. Obiettivi generali e relativi indicatori di impatto (Outcome) di medio periodo.

4. LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE - DAGLI OBIETTIVI GENERALI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI SPECIFICI OPERATIVI

4.1. Albero della performance

Si riporta di seguito l'*Albero della performance*, rappresentato in formato tabellare, dove, per ogni *obiettivo generale* di medio periodo (triennio 2019-2021), si indicano i corrispondenti *obiettivi specifici operativi e gestionali*.



OBIETTIVO GENERALE 2

DIFESA DEI SISTEMI FORESTALI E ATTIVITÀ DI PROTEZIONE CIVILE

Priorità Strategica 2.1.

Attuazione, in tutto il territorio regionale, delle attività di protezione civile, con particolare riferimento alle campagne antincendio.

Obiettivi specifici operativi 2.1.

- 2.1.1 Attività di prevenzione diretta e indiretta contro gli incendi boschivi
- 2.1.2 Interventi in emergenza, supporto alla lotta attiva contro gli incendi boschivi
- 2.1.3 Interventi post- emergenziali, attività legate alle fasi post-incendio
- 2.1.4 Potenziale schieramento in fase emergenziali e post emergenziali
- 2.1.5 Monitoraggio della campagna AIB: elaborazione dati statistici
- 2.1.6 Monitoraggio delle attività di protezione civile: elaborazione dati statistici
- 2.1.7 Coordinamento e supporto regionale nelle attivita' aib e protezione civile

Priorità Strategica 2.2.

Esecuzione di opere di manutenzione ordinaria e straordinaria dei territori a rischio ivi inclusi gli interventi di difesa del suolo, sistemazione idraulico-forestale, rimboschimento e rinsaldamento, attività di presidio idraulico e idrogeologico.

Obiettivi specifici operativi 2.2.

- 2.2.1 Ricostituzione di sistemi forestali interessati da avversità biotiche e abiotiche
- 2.2.2 Difesa del suolo a carattere estensivo

Priorità Strategica 2.3.

Programma straordinario di interventi di pulizia degli alvei fluviali da vegetazione e materiali ingombranti, finalizzato a ridurre il rischio idraulico in tutto il territorio regionale.

Obiettivi specifici operativi 2.3.

- 2.3.1 Mitigazione del rischio idraulico e miglioramento della funzionalità idraulica

OBIETTIVO GENERALE 3

CURA, TUTELA E CONSERVAZIONE DEL PATRIMONIO FORESTALE

Priorità Strategica 3.1.

Valorizzazione economica delle foreste e della sua multifunzionalità, promozione dell'impresa forestale in un'ottica di gestione forestale sostenibile e sviluppo delle filiere. Collaborazione per la definizione di un programma pluriennale per lo sviluppo della sughericoltura, accompagnato da azioni complementari di sostegno al comparto.

Obiettivi specifici operativi 3.1.

- 3.1.1 Sostegno alla filiera foresta-sughero
- 3.1.2 Sostegno alla filiera foresta-legno e legname
- 3.1.3 Sostegno alla filiera foresta-biomasse
- 3.1.4 Sostegno alla filiera foresta-prodotti non legnosi
- 3.1.5 Sostegno alla filiera vivaistica forestale

Priorità Strategica 3.2.

3.2 - Promozione di attività di turismo rurale e ricreativo nelle foreste per il miglior utilizzo economico di beni, opere e risorse dell'Agenzia, garantendo l'attuazione dei progetti finanziati nell'ambito delle politiche di coesione.

Obiettivi specifici operativi 3.2.

- 3.2.1 contributo alla realizzazione e gestione della rete escursionistica regionale
- 3.2.2 Gestione dell'ospitalità in foresta

Priorità Strategica 3.3.

3.3 - Promozione della certificazione della gestione forestale.

Obiettivi specifici operativi 3.3.

- 3.3.1 Attivazione della certificazione delle foreste

Priorità Strategica 3.4.

3.4 - Valorizzazione e promozione del patrimonio con azioni volte alla tutela del paesaggio, i sistemi agro-silvo-pastorali, inclusa la conservazione e valorizzazione di infrastrutture rurali.

Obiettivi specifici operativi 3.4.

- 3.4.1 Attivazione di collaborazioni con Enti locali e privati (art. 37 LR 8/2016)

OBIETTIVO GENERALE 4

PROMOZIONE DELLA RICERCA SCIENTIFICA E INNOVAZIONE TECNOLOGICA NEL SETTORE FORESTALE

Priorità Strategica 4.1.

Realizzazione di attività divulgative, formative e informative sulle foreste e sull'ambiente naturale, in stretto raccordo con gli altri soggetti istituzionalmente competenti e le amministrazioni comunali.

Obiettivi specifici operativi 4.1.

4.1.1 Attivazione di un piano triennale delle attività di educazione allo sviluppo sostenibile dell'Agenzia

4.1.2 Attivazione di progetti in ambito nazionale ed internazionale, con reperimento di fondi di finanziamento europei e transfrontalieri

Priorità Strategica 4.2.

Definizione dei paesaggi rurali della Sardegna.

Obiettivi specifici operativi 4.2.

4.2.1 Attività di collaborazione con l'Assessorato agli Enti Locali relativamente ai paesaggi forestali

OBIETTIVO GENERALE 5

SUPPORTO ALL'AZIONE DI ERADICAZIONE DELLA PESTE SUINA AFRICANA

Priorità Strategica 5.1.

Supportare l'Unità di Progetto nelle attività di contrasto ed eradicazione alla PSA.

Obiettivi specifici operativi 5.1.

5.1.1 Supporto dato all'unità di progetto nelle attività di contrasto ed eradicazione alla PSA

Priorità Strategica 5.2.

Attività di vigilanza e segnalazione di pascolo abusivo di suini bradi nei territori di proprietà o in gestione all'Agenzia;
segnalazione, alle competenti autorità, della presenza, nei territori di proprietà o in gestione all'Agenzia, di strutture utilizzate per il ricovero di suini.

Obiettivi specifici operativi 5.2.

5.2.1 Vigilanza e segnalazione di pascolo abusivo di suini bradi nei territori di proprietà o in gestione all'Agenzia

OBIETTIVO GENERALE 6

VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DELLE POLITICHE DELEGATE

Priorità Strategica 6.1.

Impostazione di un sistema di controllo di gestione delle attività realizzate basato sui costi standard e mirante a migliorare la funzionalità dell'organizzazione dell'Ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione degli obiettivi.

Obiettivi specifici operativi 6.1.

6.1.1 Implementazione dei costi standard nella programmazione

Priorità Strategica 6.2.

Valutazione dei risultati raggiunti, anche con finalità di comunicazione esterna e di monitoraggio dei servizi resi all'utenza.

Obiettivi specifici operativi 6.2.

6.2.1 Indagine sulla soddisfazione degli utenti delle aree gestite

OBIETTIVO GENERALE 7

RIQUALIFICAZIONE DEL PERSONALE E VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE

Priorità Strategica 7.1.

Migliorare il benessere organizzativo, la formazione, la valorizzazione delle competenze, avviare le progressioni di carriera e la definizione dei profili professionali.

Obiettivi specifici operativi 7.1.

- 7.1.1 Implementazione di meccanismi di composizione delle controversie sul luogo di lavoro
- 7.1.2 Attivazione di interventi formativi sulle pari opportunità e il rispetto delle differenze
- 7.1.3 Adozione di misure di conciliazione fra vita personale e professionale
- 7.1.4 Miglioramento della comunicazione interna
- 7.1.5 Monitoraggio del benessere organizzativo e della pari opportunità
- 7.1.6 Attuazione del nuovo regolamento sulla tutela della privacy
- 7.1.7 Attivazione di interventi formativi per il personale amministrativo
- 7.1.8 Attivazione di interventi formativi per il personale tecnico

OBIETTIVO GENERALE 8

INCREMENTARE LA TRASPARENZA, PREVENIRE E CONTRASTARE IL RISCHIO DI CORRUZIONE

Priorità Strategica 8.1.

Attuazione del piano per la prevenzione della corruzione e la trasparenza

Obiettivi specifici operativi 8.1.

- 8.1.1 Adozione della carta dei servizi
- 8.1.2 Verifica dell'effettiva presenza in servizio dei dipendenti
- 8.1.3 introduzione di strumenti informatici per la gestione dei procedimenti di concessione/vendita
- 8.1.4 Controllo a campione dei provvedimenti di concessione/autorizzazione/vendita
- 8.1.5 Formazione del personale in materia di prevenzione della corruzione
- 8.1.6 Rotazione del personale delle aree a rischio
- 8.1.7 Programmazione degli acquisti
- 8.1.8 Attuazionedella struttura di controllo sull'esecuzione dei contratti
- 8.1.9 Monitoraggio dei tempi di pagamento

OBIETTIVO GENERALE 9

EFFICIENTAMENTO E RAZIONALIZZAZIONE DEI PROCESSI INTERNI

Priorità Strategica 9.1.

Implementazione e configurazione del sw paghe, attraverso il collegamento delle voci stipendiali ai capitoli di Bilancio

Obiettivi specifici operativi 9.1.

9.1.1 Digitalizzazione e razionalizzazione della contabilità del programma paghe, al fine di ridurre i tempi di regolarizzazione dei

Priorità Strategica 6.2.

Riorganizzazione del sistema economico-patrimoniale

Obiettivi specifici operativi 6.2.

9.2.1 Implementazione e monitoraggio del sistema inventariale

4.2. Dalla performance organizzativa alla performance individuale

La *performance organizzativa* riguarda i *risultati attesi* delle azioni programmate dall'Amministrazione a livello di *Centro di responsabilità* (Servizi) o *Unità organizzativa* (Complessi forestali o Uffici).

Ad ogni obiettivo è associato un set di *indicatori* e *target* quantitativi e qualitativi, che consentono di rilevare aspetti significativi delle funzioni assegnate all'Amministrazione.

Si prevede inoltre la rilevazione di *indicatori di impatto,* che consentono di misurare nel *medio periodo* (triennio):

- il conseguimento di obiettivi collegati ai *bisogni* e alle *aspettative* della collettività;

- il grado di *soddisfazione* degli stakeholders;

- il livello di *efficienza* ed *efficacia* nell'impiego delle risorse;

- la *qualità* e la *quantità* delle produzioni, delle prestazioni e dei servizi ecosistemici erogati;

- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle *pari opportunità*, di *prevenzione della corruzione (*misurata principalmente in termini di maggior efficacia ed efficienza nella resa dei servizi agli utenti*)* e *trasparenza.*

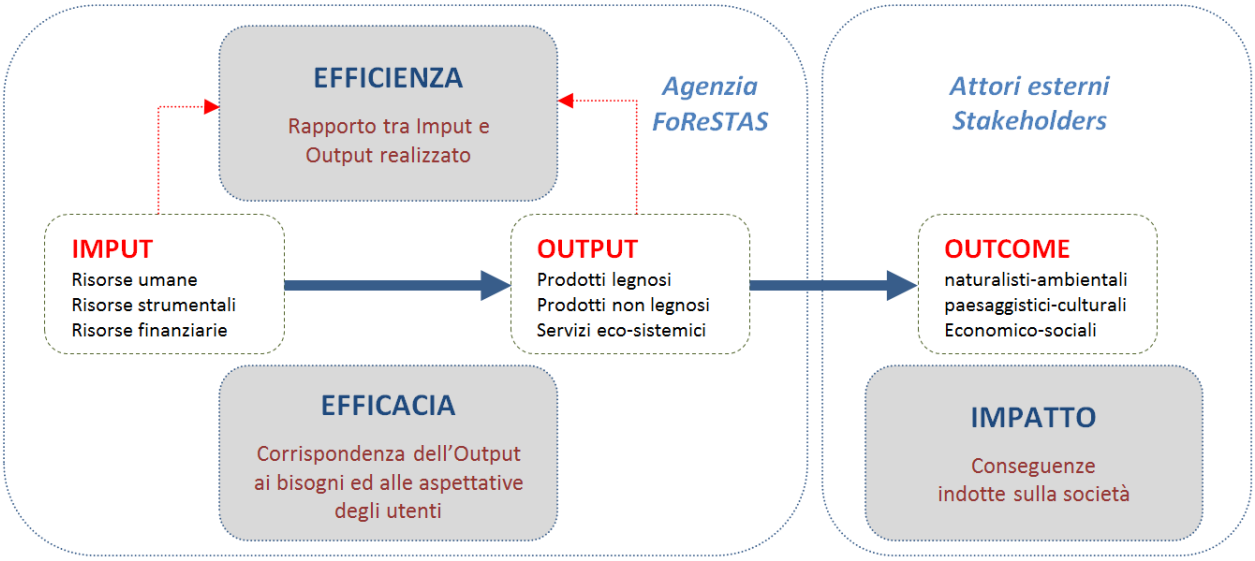


Fig. 2. Diagramma della performance organizzativa adattato per l'Agenzia FoReSTAS

Peraltro, come previsto dal D.Lgs 74/2017, la valutazione della performance organizzativa viene legata (anche) alla rilevazione del *grado di soddisfazione* dell'utenza, attraverso *questionari di gradimento* dei servizi offerti, disponibili anche on line, che saranno progressivamente estesi alle tipologie di utenti dei diversi processi contenuti nella carta dei servizi, nonché agli utenti interni.

La performance organizzativa è declinata in *Obiettivi individuali* assegnati ai *Dirigenti*, combinando un processo *top-down* con criteri di *selezione* e *suddivisione*; pertanto, i risultati attesi assegnati al Servizio corrispondo agli *obiettivi individuali dirigenziali*.

Ciascun *Dirigente* risponde di tutti gli obiettivi oggetto di valutazione assegnati all'Unità organizzativa di cui è responsabile. In effetti, gli obiettivi dei Servizi territoriali derivano dall'aggregazione di quelli attribuiti ai singoli Complessi o Uffici (Tecnico e Ammnistrativo) subordinati.

Contestualmente, il *Direttore Generale* risponde degli obiettivi oggetto di valutazione assegnati a tutte le Unità organizzative che costituiscono l'Agenzia.

Il contributo di ogni Unità organizzativa alla *performance complessiva* dell'Amministrazione è tuttavia graduato, tenendo conto dell'attinenza dell'obiettivo in relazione alla sfera di competenze dell'Unità organizzativa e di specifiche situazioni del contesto organizzativo.

In allegato si riporta il quadro sinottico degli *obiettivi specifici* assegnati a ciascuna Unità di valutazione. Tali obiettivi si intendono assegnati *individualmente* al Dirigente e *collegialmente* a tutto il personale in carico.

4.3 La valutazione del personale ai fini dell'attribuzione della retribuzione premiante

La valutazione del personale dirigente e non dirigente avviene secondo le modalità e i criteri indicati nel "*Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale dell'Agenzia Forestas*", approvato con Delibera dell'Amministratore Unico n. 102 del 23.10.2018 revisionato secondo le indicazioni del DLgs 74/2017.

Le modifiche apportate sono state quelle necessarie a rendere il sistema conforme al dettato normativo, rafforzando il ruolo dell'OIV e introducendo la valutazione del grado d soddisfazione degli utenti, a cui, visto il carattere sperimentale, è per ora riservata una modesta percentuale delle risorse premiali (5%).

I parametri di valutazione dei dipendenti sono rimasti immutati mentre è stata modificata la scala di valutazione (a 10 gradi, in luogo dei precedenti 5, per consentire un miglior dettaglio nelle valutazioni).

È stata inoltre aumentata la percentuale di risorse collegate alla valutazione di struttura (da 60 a 70%) e diminuita la percentuale di risorse collegate alla valutazione individuale (da 40 a 25%). Ciò sia per allinearsi al sistema di valutazione dell'Amministrazione regionale, sia per aumentare la percentuale di risorse collegata a parametri di valutazione oggettivi.

In via generale, il *grado di raggiungimento collettivo* degli obiettivi dell'Unità organizzativa di appartenenza, è determinato come segue:

- ✓ per il personale assegnato ai *Presidi* ed ai *Complessi forestali*, ivi compreso il Responsabile di

Complesso, si tiene conto della percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Complesso;

- ✓ per il personale dei *Servizi centrali* e per il *Direttore del Servizio* si tiene conto della percentuale di raggiungimento degli obiettivi del Servizio;
- ✓ per il personale degli uffici dei *Servizi Territoriali* e per il *Direttore del Servizio*, si tiene conto per il 50% degli obiettivi assegnati direttamente al Servizio, per il restante 50% della media della performance dei Complessi che dipendono dal Servizio;
- ✓ Per il *Direttore Generale* si tiene conto della media ponderata della percentuale di raggiungimento di tutti gli obiettivi oggetto di valutazione assegnati ai Servizi;
- ✓ Per l'*Amministratore Unico* si rinvia alla DGR n. 43/4 del 12/09/2017.

La valutazione della performance organizzativa dell'Unità organizzativa di appartenenza è effettuata con riferimento agli obiettivi specifici e relativi target inseriti nella programmazione annuale, che vengono indicati nel presente Piano come oggetto di valutazione (cfr. allegati tecnici). Al fine di focalizzare l'azione amministrativa su *obiettivi prioritari*, si è scelto di esporre nel piano tutti gli obiettivi assegnati alle Unità Organizzative (analogamente a quanto previsto nel piano della prestazione organizzativa della Regione Sardegna), ma di legare l'attribuzione del trattamento premiante solo ad alcuni di essi, selezionati per la loro diretta connessione con le priorità assegnate dalla Giunta Regionale. Ad ogni obiettivo viene essere assegnato un *peso* in relazione alla performance della singola Unità organizzativa (in assenza, si intende assegnato un pari peso a tutti gli obiettivi).

5. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

5.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

L'attività di programmazione e definizione degli obiettivi dell'Agenzia prende avvio a partire dalle *priorità strategiche* definite dalla Giunta Regionale attraverso gli strumenti della *Pianificazione Forestale Regionale* (PFAR, 2007) e il *Documento Esecutivo di Programmazione Forestale* (DEPF) contenente il programma degli interventi forestali (art 11 L.R. 8/2016), recependo contestualmente gli atti di indirizzo e programmazione deliberati ed adottati dalla Regione sulle materie di pertinenza, ed in particolare:

- la Delibera GR n. 15/17 del 21.03.2017 (*Definizione degli obiettivi generali e delle priorità strategiche funzionali ad orientare le attività dell'Agenzia (FoReSTAS). Anno 2017*);
- il *Piano Forestale Ambientale Regionale* (PFAR, 2007);
- il *Piano d'azione straordinario per il contrasto e l'eradicazione della peste suina africana in Sardegna* (PSA) - (Delibera GR 50/17 del 16.12.2014);
- il *Programma straordinario di interventi di pulizia degli alvei fluviali da vegetazione e materiali ingombranti*, finalizzato a ridurre il rischio idraulico (Delibera GR n. 45/12 del 11.11.2014 e n. 45/4 del 15/09/2015).
- la Delibera G.R. n. 48/36 del 02.10.2018 (*Linee Guida per l'istituzione e gestione della Rete Escursionistica della Sardegna e delle Ippovie, ai sensi dell'art. 29 L.R. n. 16/2017. Approvazione documento, atto di indirizzo integrativo per l'Agenzia Forestale Regionale per lo Sviluppo del Territorio e dell'Ambiente della Sardegna*).

A questi si aggiungano gli obiettivi derivanti da atti di programmazione già adottati sulla base di normativa specifica di settore:

- *Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la trasparenza - PTPCT - 2019-2021*, approvato con Delibera AU n- 5 del 31.01.2018;
- *Piano Triennale di Azioni positive*, approvato con Delibera AU n. 16 del 29.06.2016;
- *Codice dei Contratti* - D Lgs 50/2016 e ss.mm.ii.;
- *Regolamento sul Trattamento dei dati personali* (GDPR) - Regolamento (UE) 2016/679, recepito dalla Regione con Delibera GR n. 21/8 del 24.04.2018.

Per il triennio 2019-2021, l'Amministrazione ha recepito in particolare la Delibera GR n. 15/17 del 21.03.2017, contenente gli *obiettivi generali* e le *priorità strategiche* funzionali ad orientare le attività dell'Agenzia (FoReSTAS), ai sensi dell'art 40 della L.R. n. 8 del 27.04.2016 e dell'art. 2 della L.R. n. 14 del 15.05.1995.

Sulla base di tali indirizzi, l'Agenzia ha predisposto il *Programma Triennale e Annuale delle Attività*, che rappresenta il documento base per l'implementazione del *Piano delle performance*, la definizione degli obiettivi di medio e breve periodo, la declinazione degli indicatori, l'assegnazione, la misurazione e la successiva valutazione dei risultati.

Si è proceduto a redigere l'*albero delle performance*, individuando gli obiettivi specifici gerarchicamente correlati agli obiettivi generali, declinandone il set degli indicatori di impatto e di risultato, le unità di misura, i target ed i relativi pesi.

Pertanto, gli *obiettivi specifici operativi* (OSO) performanti assegnati ai Complessi forestali sono in linea con le gli *obiettivi gestionali operativi* (OGO) contenuti nel *Programma Triennale dei Lavori Forestali* 2019-2021.

In generale, gli obiettivi ed i relativi target sono stati definiti e concordati grazie alla fattiva collaborazione tra la Direzione Generale, l'Ufficio di Struttura Tecnica Permanente di Supporto all'OIV, i Servizi centrali e territoriali. Nelle differenti fasi, sono state utilizzate le seguenti *modalità operative*:

- *top-down*, secondo la quale gli obiettivi specifici ed i risultati attesi, particolarmente rilevanti per l'Amministrazione, sono stati prioritariamente definiti a livello della Direzione generale ed assegnati per via gerarchica a tutte le strutture dirigenziali, in modo sequenziale;
- *selezione* e *suddivisione*, secondo cui alcuni obiettivi operativi sono stati assegnati solo ad alcuni Servizi, sulla base delle responsabilità e delle specifiche funzioni affidate;
- *bottom up*, secondo cui gli obiettivi gestionali ed i relativi risultati attesi sono stati proposti ed integrati dai Servizi, successivamente negoziati e concordati con la Direzione generale, tenendo conto delle peculiarità dei territori gestiti e delle risorse effettivamente disponibili.

La programmazione del *Ciclo della Performance* ha consentito di definire gli o*biettivi* di breve (OUTPUT) e medio (OUTCOME) periodo attesi dell'Amministrazione e le relative *risorse* allocate (IMPUT).

Si è proceduto alla stesura del *Piano operativo annuale* (POA), contenente gli indicatori di realizzazione e risultato, gli obiettivi operati ripartiti per *Unità di Valutazione* (Servizi centrali e territoriali, Complessi) ed i risultati attesi (per lo più concordati con i Dirigenti responsabili in relazione a situazioni contingenti, quali la carenza di risorse finanziarie, la riduzione dei livelli di idoneità e la carenza di personale qualificato).

Gli obiettivi proposti dal Direttore Generale e concordati con i Dirigenti sono stati sottoposti all'attenzione dell'Amministratore Unico per le opportune integrazioni, valutazioni e formalizzazioni.

Il Piano sarà successivamente sottoposto all'*Organismo Indipendente di Valutazione* (OIV), all'Assessore della Difesa dell'Ambiente, al Comitato Territoriale, all'Assessore della Programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio, per la connessione con il bilancio pluriennale, e, per opportuna informativa, alle organizzazioni sindacali.

La procedura di implementazione prevede anche il *monitoraggio* in itinere, la *rendicontazione* e *valutazione* finale dei *risultati* ottenuti.

A titolo esemplificativo, si riporta di seguito la sequenza delle fasi previste nel *Ciclo della Performance*.

a) definizione *obiettivi generali* (*OG*) e *specifici* (*OS*) – allestimento *albero della performance*;

b) definizione degli *indicatori* di *risultato* (*Output*) ed *impatto* (*Outcome*), relativi *pesi* ed *unità di misura*;

c) assegnazione degli OS e relativi *risultati attesi* (*Target*) alle singole Unità operative e di valutazione;

d) collegamento tra obiettivi ed allocazione delle *risorse* (*Imput*);

e) definizione del *Piano Operativo Annuale* (POA) allegato al *Piano delle Performance*;

f) redazione della *Relazione iniziale* del *Piano delle Performance*;

g) approvazione del Piano e della Relazione da parte dell'Amministratore Unico e dell'OIV;

h) presentazione ed approvazione dell'Assessore della Difesa dell'Ambiente e del Comitato Territoriale;

i) pubblicazione on line dei documenti nella sezione "Amministrazione trasparente";

j) *monitoraggio* in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

k) *rendicontazione* e *valutazione* dei risultati ottenuti;

l) *misurazione* della *performance organizzativa*;

m) *valutazione* della *performance individuale* ed attribuzione di un giudizio di merito;

n) utilizzo di *sistemi premianti*, calcolo della premialità secondo criteri di valorizzazione del merito;

o) ripartizione del personale dirigente e non dirigente in *classi di valutazione* e *premialità*;

p) *rendicontazione* dei risultati ai vertici dell'Amministrazione, agli organi di indirizzo politico-amministrativo ed agli organi di valutazione interni ed esterni;

q) redazione della *Relazione finale* del *Piano delle Performance*;

r) *approvazione* da parte dell'Amministratore Unico e dell'OIV;

s) pubblicazione dei risultati nella sezione "Amministrazione trasparente", la cui consultazione è disponibile per tutti gli stakeholders.

Tab. 12. Sequenza delle principali fasi del Ciclo della Performance dell'Agenzia FoReSTAS.

5.2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

La redazione del PdP ha coinciso con la predisposizione del Bilancio pluriennale 2019-2021.

Come detto, gli *obiettivi generali* (OG) e le *priorità strategiche* (PS) sono state attribuite all'Agenzia dalla Giunta Regionale con la Deliberazione n. 15/17 del 2017 (e confermate con nota ADA prot. 3037 del 20/06/2018).

Nel prospetto seguente si riporta la corrispondenza tra le *Missioni*, *Programmi*, *Risorse* allocate nel Bilancio di previsione triennale, con gli *Obiettivi generali* e le *Priorità strategiche* assegnate dalla Giunta Regionale:

MISSIONE	Stanziamento 2018	Stanziamento 2019	Stanziamento 2020	Obiettivo generale	Priorità strategica
01 - Servizi istituzionali e generali, di gestione e di controllo	45.491.206,21	46.134.246,36	46.931.375,02	6 7 8	
09 - Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente	92.895.015,71	91.857.559,73	90.224.059,73	1 2 3	2.3
11 - Soccorso civile	48.155.600,00	47.080.000,00	47.147.000,00	2 5	2.1 2.2
14 - Sviluppo economico e competitività	1.296.976,16	1.839.964,23	669.723,82	4	
Totale parziale	**187.838.798,08**	**186.911.770,32**	**184.972.158,57**		

Tab. 13. Quadro sinottico delle Missioni del Bilancio e relative Risorse stanziate, riconducibili agli Obiettivi generali ed alle Priorità strategiche dell'Agenzia per il triennio 2019-2021.

Nella tabella sono riportate le Missioni del bilancio dell'Agenzia, al netto del Disavanzo di amministrazione, dei Fondi, dell'Indebitamento e delle Partite di giro.

Sino all'esercizio 2017, le spese del personale dell'Agenzia erano integralmente collocate nella Missione 01. A partire dall'esercizio 2018, esse sono collocate all'interno di ciascuna Missione, proporzionalmente al Tempo lavoro prestato dal personale dell'Agenzia per il perseguimento delle diverse finalità istituzionali. Ciò consente una rappresentazione maggiormente realistica delle risorse finanziarie assegnate a ciascuna priorità strategica.

Per un eventuale approfondimento, si rimanda al *Bilancio pluriennale di previsione 2019-2021* (Delibera AU n. 23 del 12 aprile 2019 in corso di approvazione) e le relative disponibilità economiche possono essere consultati sul sito istituzionale al seguente link:

http://www.sardegnaambiente.it/j/v/2049?&s=3&v=9&c=10885&n=10&nodesc=1

5.3. Coerenza con la programmazione anticorruzione e trasparenza

Il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2019-2021 è stato aggiornato ed approvato con Delibera AU n. 5 del 31 gennaio 2019, ai sensi della Legge 6 novembre 2012, n. 190 (*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*) e del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33 (*Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*), così come modificati ed integrati dal Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 (che ha introdotto l'*accesso civico* ai dati e ai documenti pubblici, così come previsto nel sistema anglosassone *Freedom of Information Act* - FOIA).

Il presente Piano delle Performance si coordina con il PTPCT, recependo le *misure preventive* alla corruzione e le *azioni di promozione* della trasparenza contenute negli allegati dei piani citati.

Per un eventuale approfondimento, il *PTPCT 2019-2021* è consultabile sul sito istituzionale al link:

http://www.sardegnaambiente.it/documenti/3_67_20190301201818.pdf

5.4. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

La principale azione di miglioramento del *Ciclo di gestione della performance* che l'Agenzia intende porre in essere per la programmazione 2018-2020, è rappresentata dall'aggiornamento del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, recependo le novità introdotte dal DLgs 74/2017.

Lo stesso Decreto prevede la rilevazione del *grado di soddisfazione* degli utenti quale elemento fondamentale di valutazione della performance organizzativa. A tal proposito, l'Agenzia ha predisposto il *questionario di gradimento* dei servizi resi, anche avvalendosi di una piattaforma online, estendendo progressivamente la rilevazione a tutti i servizi resi e mappati nella carta dei servizi.

L'Agenzia intende avviare (anche ai fini di una corretta comunicazione istituzionale) la *misurazione degli impatti* dell'attività, attraverso la definizione di indicatori significativi di *outcome*, che permettano di monitorare i servizi resi all'utenza e all'intera collettività nel medio periodo.

L'Amministrazione intende aumentare il livello di integrazione fra il *Ciclo di Pianificazione e Controllo* e il *Ciclo della Programmazione Forestale*.

6. BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA

Legge 7 agosto 1990, n. 241. "*Nuove norme sul procedimento amministrativo*".

Legge 6 novembre 2012, n. 190. "*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*".

Decreto Legislativo 3 aprile 2018, n. 34. "*Testo unico in materia di foreste e filiere forestali*"

Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 75. "*Modifiche e integrazioni al Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi degli articoli 16, commi 1, lettera a), e 2, lettere b), c), d) ed e) e 17, comma 1, lettere a), c), e), f), g), h), l) m), n), o), q), r), s) e z), della legge 7 agosto 2015, n. 124*". (Riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche).

Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74. "*Modifiche al Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124*". (Valutazione della performance)

Decreto Legislativo 25 maggio 2016, n. 97. "*Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*" (F.O.I.A.).

Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33. "*Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*".

Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. "*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*".

Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165. "*Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*".

Legge regionale n. 8 del 27 aprile 2016. "*Legge forestale della Sardegna*".

Legge Regionale 25 novembre 2014, n.24. "*Disposizioni urgenti in materia di organizzazione della Regione*".

Legge regionale n. 31 del 13 novembre 1998. "*Disciplina del personale regionale e dell'organizzazione degli uffici della Regione*".

Delibera GR n. 43/4 del 2017. *Criteri per la determinazione del trattamento economico dell'amministratore unico dell'Agenzia forestale regionale per lo sviluppo del territorio e dell'ambiente della Sardegna (FoReSTAS). Legge regionale 26 aprile 2016, n. 8, art. 42 comma 3. Modifica e integrazione alla Delib.G.R. n. 34/1 del 13.6.2016*. Allegato.

Delibera GR n. 15/17 del 2017. *Definizione degli obiettivi generali e delle priorità strategiche funzionali ad orientare le attività dell'Agenzia forestale regionale per lo sviluppo del territorio e dell'ambiente della Sardegna (FoReSTAS). Anno 2017. Legge regionale 27 aprile 2016, n. 8, articolo 40 e L.R. n. 14/1995, art. 2.*

Delibera GR n. 27/01 del 2017. *Atto di indirizzo all'Agenzia Forestas per applicazione di specifiche misure per il contrasto e l'eradicazione della peste suina africana (PSA) in Sardegna.*

Delibera G.R. n. 48/36 del 02.10.2018. *Linee Guida per l'istituzione e gestione della Rete Escursionistica*

della Sardegna e delle Ippovie, ai sensi dell'art. 29 L.R. n. 16/2017. Approvazione documento, atto di indirizzo integrativo per l'Agenzia Forestale Regionale per lo Sviluppo del Territorio e dell'Ambiente della Sardegna.

Delibera GR n. 34/01 del 2016. *Nomina dell'amministratore unico dell'Agenzia forestale regionale per lo sviluppo del territorio e dell'ambiente della Sardegna (FoReSTAS). Legge regionale 26 aprile 2016, n. 8, art. 42.*

Delibera GR n. 46/34 del 2016. *L.R. 27 aprile 2016, n. 8, art. 47 e L.R. 13 novembre 1998, n. 31, art. 33. Nomina Direttore generale dell'Agenzia forestale regionale per lo sviluppo del territorio e dell'ambiente della Sardegna (FoReSTAS).*

Delibera CdA EFS n. 145 del 11.09.2014. "*Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale dell'Ente Foreste della Sardegna*".

Linee Guida della Presidenza del Consiglio dei Ministri (PCM-DFP), 2017. "*Linee guida per il Piano della Performance. Ministeri. n. 1 Giugno 2017*".

Delibera CIVIT n.5/2012. "*Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma6, lettera b) del D.Lgs n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b) dello stesso decreto*".

Delibera CIVIT-ANAC n.6/2013. "*Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013*".

Delibera CIVIT-ANAC n.23/2013. "*Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) del D. Lgs n. 150/2009)*".

Delibera GR RAS, n. 15/17 del 21.03.2017. "*Definizione degli obiettivi generali e delle priorità strategiche funzionali ad orientare le attività dell'Agenzia forestale regionale per lo sviluppo del territorio e dell'ambiente della Sardegna (FoReSTAS). Anno 2017. Legge regionale 27 aprile 2016, n. 8, articolo 40 e L.R. n. 14/1995, art. 2*".

Delibera GR RAS n. 50/12 del 20.09.2016 "*Linee guida e criteri generali per l'attuazione del Piano della prestazione organizzativa della Regione Autonoma della Sardegna".*

Bilancio preventivo e consuntivo FoReSTAS 2018-2020.
http://www.sardegnaambiente.it/j/v/2049?&s=3&v=9&c=10885&n=10&nodesc=1

Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza FoReSTAS 2018-2020.
http://www.sardegnaambiente.it/j/v/2049?&s=3&v=9&c=11994&n=10&nodesc=1

7. ALLEGATI TECNICI

Nell'allegato tecnico si riportano i prospetti relativi ai seguenti contenuti, articolati in specifici paragrafi.

a. ***Obiettivi generali e priorità strategiche***

b. ***Schede degli obiettivi generali e specifici***

c. ***Obiettivi specifici operativi e gestionali assegnati alle Unità organizzative***