

# Forestas

*Agenzia 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**

OIV Fo.Re.S.T..A.S.



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

## **Documento sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni**

### **Anno 2021**

## Sommario

1.PRESENTAZIONE .....	3
2.FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	4
2.1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	5
2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target.....	5
2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	6
2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	6
2.2. PERFORMANCE INDIVIDUALE (Sez. B).....	6
2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target.....	6
2.2.2. la misurazione e valutazione della performance.....	7
2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale.....	8
2.3 PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE (Sez. C).....	8
2.4 INFRASTRUTTURE DI SUPPORTO (Sez. D).....	9
2.5 SISTEMI INFORMATIVI INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' E PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE (Sez. E).....	9
2.6 DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITA' (Sez. F).....	9
2.7 UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE (Sez. G).....	9
2.8 DESCRIZIONE DELLE MODALITA' DEL MONITORAGGIO DELL'OIV (Sez. H).....	10
3.CONCLUSIONE.....	10

## 1. PRESENTAZIONE

Il presente documento vuole riferire sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, così da evidenziare criticità e opportunità dello stesso, rendendo possibile il suo sviluppo e miglioramento.

L'O.I.V. procede ad esaminare il funzionamento del sistema alla luce delle linee guida elaborate dal Dipartimento della Funzione pubblica del 29 dicembre 2017, oltre che alla delibera ANAC n. 23/2013 e delibera CIVIT n. 114/2010.

L'esame dell'O.I.V. avrà cura di valutare anche eventuali azioni di miglioramento prodotte dall'Amministrazione negli ultimi anni, esercitando, ai sensi del c.4, lettera a) art 14 del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., il proprio mandato di assicurare proposte e raccomandazioni periodiche all'Amministrazione.

Il lavoro dell'O.I.V. prenderà in esame oltre alle schede di cui agli allegati 1 – 2 e 3 Delibera ANAC n. 23/2013, l'insieme dei documenti prodotti dal sistema di programmazione e controllo al fine di individuare gli eventuali punti di forza e di debolezza del sistema sia per quanto concerne le dimensioni organizzative delle strutture sia quelle individuali.

Di tale sistema si cercherà di rinvenire la congruità fra l'assegnazione di obiettivi sia strategici che operativi, gli indicatori utilizzati per la rilevazione e misurazione e degli output prodotti.

In particolare, ove possibile, si cercherà di far emergere i collegamenti del sistema aziendale con il sistema generale di riferimento in ordine alle azioni strategiche delineate dai programmi di contenimento della spesa pubblica, implementazione del sistema di trasparenza e anticorruzione delle amministrazioni pubbliche e del collegamento tra obiettivi operativi ed obiettivi economico finanziari

aziendali.

Questo OIV ha già proceduto ad effettuare la validazione della relazione sulla performance ai fini della retribuzione di risultato relativamente al 2021, unitamente al sistema aziendale di attuazione delle misure della trasparenza e anticorruzione (D.L.vo 33/2013) . Precedentemente, l'OIV ha proceduto ad effettuare un'analisi degli obblighi di pubblicazione e della validazione del sito ufficiale. Tutti i documenti sono pubblicati sul sito dell'Agenzia.

Lo scrivente Organismo, per l'anno 2021, ha preso in esame il nuovo "Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale dell'Ente delle Foreste della Sardegna" che, unitamente agli allegati, è stato adottato con deliberazione n. 102 del 23 ottobre 2018, così come aggiornato in data 26/07/2022. Il Sistema è stato aggiornato di recente, e questo Organismo ha dato il parere favorevole. Tale documento ha rivisto il documento precedentemente in uso, già elaborato dal Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università di Cagliari. Il documento si presenta dunque come valido strumento operativo, dal riconosciuto valore scientifico. Indubbio è stato il contributo offerto in ordine alla possibilità di conoscenza dell'Agenzia, che dotandosi di un tale sistema riesce meglio a capire e misurare il proprio operato. Di sicuro rilievo, il rafforzamento della valutazione affidata ai "clienti" esterni, attraverso un innovativo sistema di rilevazione della customer satisfaction. Va dunque sottolineato e apprezzato lo sforzo dell'amministrazione che dall'autoanalisi organizzativa e dalla collaborazione con gli organismi indipendenti, riesce a trovare risorse e volontà indirizzate ad un reale cambiamento e rafforzamento delle strutture dedicate alla misurazione e valutazione della performance. Il nuovo "Sistema", pur avendo il merito di aver recepito alcune importanti innovazioni normative, deve essere necessariamente rivisto, sia alla luce delle Linee Guida del Dipartimento della Funzione pubblica, sia al fine di risolvere alcune lacune, come rilevato nel processo di misurazione e valutazione per l'anno di riferimento. In particolare, è emerso che va meglio specificata la competenza dei valutatori nel caso di avvicendamento, o di vari avvicendamenti, dei responsabili degli uffici direttivi (anche di rilevanza generale), durante l'anno solare. Oltre a chiarire l'aspetto della competenza, vanno altresì delineati dei sistemi di raccordo, raffronto e composizione dei vari giudizi, in modo da avere una rappresentazione quanto più aderente possibile alla realtà, specialmente per quegli aspetti della valutazione individuale che attengono ai "comportamenti" dimostrati nell'assolvimento dei compiti istituzionali. Il SMVP va poi implementato alla luce delle Linee Guida sulla valutazione partecipativa, ampliando ancora la sfera dei servizi da sottoporre all'ascolto dei cittadini utenti e/o stakeholder vari, anche in forma organizzata.

I documenti che sono stati sottoposti a questo OIV sono i seguenti:

- Piano triennale della performance dell'Agenzia Forestas, 2021-2023 e allegati tecnici;
- Schede Obiettivi 2021 Dirigenza,
- Schede Obiettivi 2021 Comparto,
- Dati, relazioni e note sul grado di raggiungimento degli obiettivi 2021,
- Relazione sulla performance anno 2021, parte valutazione organizzativa e parte valutazione individuale;
- Validazione della Performance anno 2021 con relativi allegati,
- Piano Triennale Prevenzione della corruzione 2021-2023 che include il Programma triennale della trasparenza ed integrità 2021-2023, così come disciplinato dal Legge 190/2012 e s.m.i.;
- Nomina nuovo responsabile anticorruzione e per la trasparenza;
- Relazione annuale RAC, anno 2021;

## 2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

L'Agencia Forestas prosegue nel percorso di realizzazione del ciclo della performance al fine di dare attuazione a quanto specificamente previsto dalla normativa nazionale e regionale in materia. Pur risultando un sistema nel complesso ben strutturato, risultano ancora ampi margini di miglioramento. Le maggiori difficoltà sono chiaramente da imputare alla cronica carenza di personale amministrativo; di contro si segnalano elementi di eccellenza all'interno del personale dirigenziale e non dirigenziale, tali da sofferire ampiamente, anche a costo di notevoli sacrifici personali, le carenze strutturali sopra accennate. Più in dettaglio, tale carenza si riflette su una debole struttura dedicata alla misurazione delle attività, su singola base territoriale, e non solo ai fini propri della presente trattazione. Bisognerebbe infatti ripensare ad una riconversione di parte del personale, al fine di rendere possibile una rendicontazione anche sociale delle attività svolte.

L'Agencia ha impostato la propria attività di programmazione individuando macro-obiettivi strategici, poi declinati all'interno di vari obiettivi operativi. Gli obiettivi risultano raggiunti nella totalità delle strutture. Le strutture dell'Agencia in esame, in caso di raggiungimento parziale, hanno giustificato il mancato raggiungimento di alcuni obiettivi con cause esterne, dunque non imputabili alla gestione. In particolare, nelle relazioni viene segnalata o una grave carenza di risorse finanziarie, ovvero il cambiamento del quadro legislativo di riferimento, ovvero all'impossibilità di eseguire determinate lavorazioni in periodi dell'anno vietati per legge ecc... Di tale documentazione, allegata alla fase di misurazione, si è tenuto conto nella fase di valutazione svolta dallo scrivente OIV.

Da quanto si rileva, l'applicazione del sistema incentivante è stato completato per l'anno 2021. Questo Organismo ha validato il sistema di distribuzione del premio di produttività, collegato al raggiungimento di specifici obiettivi e schede redatte dai dirigenti responsabili di struttura secondo item definiti. A seguito di tale validazione l'Agencia Forestas ha potuto erogare i saldi a conguaglio dei premi di risultato relativi all'anno 2019.

A tal proposito l'OIV rileva che sarebbe opportuno poter contare su un ciclo della performance allineato con il ciclo di programmazione economica e finanziaria, oltre a garantire una determinazione degli obiettivi sia di struttura che individuali entro i primi mesi dell'anno solare.

L'aggiornamento del Piano delle Performance 2021-2023, come il precedente, ha identificato i valori e gli obiettivi generali da perseguire nel triennio di riferimento, dando una rappresentazione analitica delle strutture e dei bisogni.

Bisogna rendere più esplicito, nelle prossime programmazioni, il collegamento tra target di obiettivi raggiunti e nuovi obiettivi, in maniera da rendere efficace il feedback a consuntivo, e garantire una reale programmazione di nuovi orizzonti realmente sfidanti, ma saldamente ancorati alle realtà di riferimento. Su quest'ultimo punto, occorrerebbe garantire una maggiore differenziazione degli stessi obiettivi, iniziando a rappresentare le reali possibilità delle diverse strutture territoriali, indicando chiaramente la disponibilità di uomini e mezzi, e di ogni altra risorsa utile al conseguimento degli obiettivi.

L'Agencia risulta invero ben allineata, nella sua programmazione di obiettivi generali e/o strategici, alla generale programmazione di indirizzi di politiche pubbliche sia nazionali che regionali.

L'agenzia risulta altresì essersi già dotata di un Piano triennale di prevenzione della corruzione, integrato da un Piano triennale per la trasparenza e l'integrità e di avere già adottato un apposito regolamento di condotta per il personale dipendente.

## **2.1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

### **2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target**

Nella fase di definizione degli obiettivi, i processi posti in essere dall'amministrazione sono valutati idonei a garantirne la rispondenza con i requisiti metodologici definiti dall'art.5 del D.Lgs. n. 150/2009, e cioè:

- rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità strategiche regionali ed aziendali;
- specificità e misurabilità in termini sufficientemente concreti e chiari;
- riferibilità ad un arco di tempo determinato;
- commisurazione ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello regionale e nazionale;
- confrontabilità con le tendenze della produttività dell'amministrazione.

Occorre invece prestare maggiore attenzione, dedicando maggiore sforzo, ad una ricerca di obiettivi che tengano conto di quanto segue:

- idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità percepita dei servizi erogati e degli interventi;
- correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili, con chiari ed evidenti collegamenti con gli strumenti finanziari e di bilancio adottati dall'Agenzia;
- Collegamento tra obiettivi di performance individuali e organizzativi e obiettivi di integrità, trasparenza e prevenzione della corruzione.
- Idoneità alla rendicontazione "sociale" degli outcome prodotti, in relazione all'utilizzo di determinate risorse pubbliche, dimostrando la reale creazione di valore pubblico.

Nella definizione degli obiettivi già nel Piano 2021-2023 è stato ritenuto che il processo di budget operativo sia strumento di contrattazione fondamentale della gestione aziendale per la pianificazione strategica, articolato a livello di Centri di Responsabilità (Direzione generale, Servizi centrali e Servizi territoriali). Il ciclo della performance 2021 ha tenuto conto della assegnazione degli obiettivi regionali dei competenti assessorati. Alla programmazione in sede regionale ha fatto seguito l'assegnazione degli obiettivi operativi nonché di ulteriori obiettivi dell'Amministratore unico, coadiuvato dal Direttore generale, per gli ambiti di rispettiva competenza.

### **2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa**

Le modalità di misurazione della performance sono ritenute adeguate. Per l'anno 2021, il monitoraggio posto in essere è stato effettuato con cadenza almeno semestrale. In proposito, il monitoraggio ha riguardato sia gli obiettivi regionali che quelli aziendali. A supporto degli organi di vertice e dell'alta Direzione sono stati prodotti schemi riassuntivi che hanno consentito un controllo costante.

### **2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa**

Le strutture amministrative dell'Agenzia, per la valutazione relativa all'anno 2019, hanno predisposto schede di sintesi nelle quali sono stati raccolti i dati relativi ai risultati conseguiti da ciascuna unità organizzativa assegnataria di obiettivi, integrate a fine anno con le relazioni redatte dai responsabili. Tale documentazione è stata analizzata, anche per le eventuali osservazioni in merito ad oggettive situazioni di ostacolo al pieno raggiungimento dei predetti obiettivi. Dall'analisi di tali documenti è scaturito il risultato in termini di raggiungimento secondo gli indicatori stabiliti. Il processo è stato seguito direttamente dallo scrivente l'OIV, con il prezioso ausilio della struttura tecnica permanente.

## **2.2. PERFORMANCE INDIVIDUALE (Sez. B)**

### **2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target**

Presso questa Agenzia i Centri di Responsabilità sono stati formalmente individuati con appositi atti organizzativi e coincidono con le Direzioni delle Strutture centrali e di quelle territoriali; ai direttori vengono attribuiti gli stessi obiettivi di struttura la cui definizione è data da diverse fonti:

- Obiettivi definiti da vari atti normativi e/o programmatici regionali;
- Piano delle performance;
- Piano triennale di programmazione misure anticorruzione e per la trasparenza;
- Obiettivi del Direttore Generale;
- Budget operativi.

Molti punti programmatici non sono oggetto di negoziazione in quanto obblighi di legge o provenienti da direttive regionali. Per quanto riguarda gli altri punti, i margini di negoziazione nell'anno 2019 sono stati piuttosto ristretti.

Questa modalità di assegnazione degli obiettivi risulta coerente con le disposizioni del sistema (programmazione regionale e aziendale). Le criticità evidenziabili sono sulla tempistica poiché spesso l'assegnazione degli obiettivi risulta tardiva rispetto al ciclo della performance e quindi alla piena possibilità di intervenire sui processi necessari al raggiungimento dell'obiettivo stesso. Mentre sembra coerente un sistema di attribuzione top down degli obiettivi, ovvero sistema c.d. a *cascading*, qualche riserva viene posta in ordine alla quantificazione degli obiettivi, alla mancanza di crescita incrementale negli anni, ovvero nel medio periodo. Sembrano strutturati in modo troppo statico e stantio, poco sfidanti in un'ottica temporale di medio-lungo periodo.

Altro elemento passibile di miglioramento è la precisa definizione dei target in termini di benchmark o almeno di miglioramento esprimibile in termini di preciso rilievo quantitativo. Rimane la difficoltà di potersi avvalere di un oleato sistema di misurazione dell'attività svolta, tale da rendere agevole una rendicontazione utile ai fini della conduzione aziendale (*tableau de bord*), sia ai fini della prevista rendicontazione sociale (*accountability*). Dovrebbe essere implementato un servizio di controllo di gestione strutturato a rete, con referenti in tutti i servizi territoriali, e una cabina di regia sotto la diretta responsabilità del direttore generale, in modo da garantire un efficace ed efficiente monitoraggio. In prospettiva, bisogna ragionare su vari strumenti operativi ed organizzativi che consentano di contrastare lo scollamento tra centro e periferia, agevolando sistemi di comunicazione e incentivando una collaborazione, sia in termini di buone pratiche da condividere, sia in termini di risorse da mettere in comune. La collaborazione va altresì incentivata anche con i vari stakeholder esterni all'Agenzia, così come diversamente distribuiti all'interno del territorio regionale, e in prossimità alle varie strutture operative dell'Agenzia.

### **2.2.2. La misurazione e valutazione della performance**

La valutazione della performance individuale del personale del comparto non dirigenziale viene effettuata dal dirigente di struttura centrale o territoriale in relazione:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) al contributo assicurato alla performance dell'unità' organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

La valutazione della performance individuale del personale appartenente al comparto dirigenziale viene invece effettuata dal Direttore generale, coadiuvato dall'OIV, ed afferisce alla sfera dei comportamenti organizzativi.

Per quanto concerne le modalità di attuazione del sistema premiante, il comma 1 dell' art 6 del D.lgs n. 141/2011 ha rinviato la differenziazione per fasce retributive prevista dal D.L.gs n. 150/09 che potrà trovare applicazione a regime solo a partire dalla tornata contrattuale successiva quella del quadriennio 2006-2009 e quindi solo con i futuri contratti triennali stipulati dopo la fine del blocco attualmente fissato dalla manovra finanziaria. Anche il D.lgs. 135/2012 al comma 11 art.5 conferma il rinvio dinamico della suddivisione in fasce ai successivi rinnovi contrattuali.

Per quanto riportato a questo OIV da vari responsabili dell'Agenzia, le modalità di comunicazione degli obiettivi ai dirigenti è stata tempestiva.

La valutazione finale è stata condivisa nella quasi totalità dei casi e comunque non risultano attivate formali procedure di conciliazione.

L'O.I.V. si esprime favorevolmente sulla congruità dei processi formativi e sui piani di miglioramento individuali adottati per il periodo considerato. Risultano positivamente attivati alcuni corsi di formazione sul contrasto alla corruzione, molestie sessuali e mobbing, conseguita per il tramite della predisposizione dei previsti documenti aziendali. Di assoluto rilievo la formazione sui percorsi di miglioramento della performance.

### **2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale**

La metodologia usata, come precedentemente rappresentato, ha permesso la misurazione e la valutazione della performance individuale della dirigenza e del personale del comparto per l'anno 2019. La valutazione si è sostanziata nella compilazione di apposite schede su un formato standardizzato (uno per la dirigenza e uno per il comparto) conformemente a quanto espressamente previsto dai regolamenti aziendali.

## **2.3 PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE (Sez. C)**

I soggetti coinvolti nel processo e le rispettive responsabilità risultano:

- Assessorato Regionale all'Ambiente;
- Amministratore unico;
- Direttore generale;
- Dirigenza e personale del comparto non dirigenziale;
- OIV;
- Struttura Tecnica Permanente.

Con riferimento alla Struttura tecnica permanente si rileva una piena collaborazione con questo organismo, e un'ottima preparazione tecnica.

## **2.4 INFRASTRUTTURE DI SUPPORTO (Sez. D)**

Ai fini del Controllo di Gestione l'Agenzia utilizza vari sistemi informatici.

Tale sistema è utilizzato per la misurazione degli indicatori degli obiettivi strategici ed operativi e

raccoglie dati provenienti dal sistema di contabilità generale e contabilità analitica (vedi scheda allegata Sez. D).

L'OIV prende atto che è in fase di attivazione un nuovo sistema informatico tale da garantire migliori risultati sia in termini di completezza dei dati forniti sia in termini di integrazione con gli altri sistemi già in uso in Azienda.

## **2.5 SISTEMI INFORMATIVI INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' E PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE (Sez. E)**

L'OIV prende atto che l'Agenzia si era già dotata del programma triennale della trasparenza e dell'integrità, approvato con Delibera n.21 del 05.02.2014, e del Piano triennale anticorruzione 2014-2016 e allegati. Si dà atto che è stato adottato il nuovo Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2021-2023.

L'OIV ha effettuato una specifica validazione a seguito di controllo sull'obbligo della pubblicazione dei dati e si rileva l'assegnazione del compito di pubblicare ed aggiornare costantemente i dati di interesse ad una unità particolarmente specializzata.

Per le ulteriori informazioni si rimanda alla relativa griglia di validazione, già pubblicata sul sito istituzionale.

Il Responsabile anticorruzione ha regolarmente pubblicato le Relazioni annuali, ultima in ordine di tempo per l'anno 2021.

## **2.6 DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITA' (Sez. F)**

L'OIV prende atto che l'Agenzia ha intenzione di attivare un processo di gestione degli standard di qualità, ritenendo utile poter misurare la soddisfazione dell'utente finale, anche ai fini dell'implementazione di un efficace sistema di valutazione della performance.

## **2.7 UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE (allegato 2)**

L'Agenzia assicura una ridefinizione degli obiettivi futuri in relazione ai risultati conseguiti nell'anno precedente.

## **2.8 DESCRIZIONE DELLE MODALITA' DEL MONITORAGGIO DELL'OIV (allegato 3)**

L'OIV ha proceduto al monitoraggio dei diversi aspetti considerati mediante differenti modalità di indagine. In particolare:

- raccolta di informazioni specifiche ed evidenze documentali presso gli uffici coinvolti nei diversi processi ;
- audizione diretta dei responsabili;
- reperimento delle informazioni sul sito web dell'Azienda.

## **3. CONCLUSIONE**

In via preliminare, va dato atto all' Agenzia Forestas che, anche in occasione del ciclo di gestione della



performance riferito all'anno 2021, il processo seguito per la redazione della Relazione è stato conforme alle disposizioni normative, contrattuali e regolamentari in atto vigenti.

Nell'anno in esame, non si possono non segnalare notevoli sforzi di miglioramento relativamente al primo ciclo di esame dello scrivente, pur in presenza delle difficoltà della trasformazione organizzativa da Ente Foreste ad Agenzia.

Tuttavia l'O.I.V. ritiene utile evidenziare alcune criticità al fine di fornire all'Amministrazione elementi correttivi utili per una eventuale riflessione sui miglioramenti da apportare ai documenti e procedimenti correlati al ciclo della performance nell'ottica di incoraggiare un percorso di miglioramento del sistema di misurazione e valutazione.

L'O.I.V. evidenzia come, dall'esame delle schede di sintesi sulla distribuzione complessiva dei premi per il personale del comparto dirigente e per il personale del comparto non dirigenziale, si possa apprezzare un significativo sforzo di differenziazione delle valutazioni nella quasi totalità delle strutture. Tale sforzo manifesta una chiara volontà e condivisione di tutto il management. Analoga considerazione non può essere fatta per la performance organizzativa, dove si riscontra una omologazione dei risultati, indice di costruzione di obiettivi poco sfidanti.

L'O.I.V. ribadisce l'importanza che l'Amministrazione tenga conto, nell'assegnazione degli obiettivi, delle risorse umane e strumentali disponibili alle varie strutture, e di tutte le professionalità presenti per il raggiungimento degli obiettivi stessi. Dunque, per il futuro, si raccomanda di poter rendere maggiormente evidente il processo di condivisione e/o contrattualizzazione degli obiettivi, sia di struttura che individuali.

L'O.I.V. ha riscontrato la presenza di obiettivi già legati al rapporto di lavoro che possono essere ritenuti ammissibili ove rappresentino un miglioramento quali-quantitativo e/o di flessibilità e disponibilità e correlati all'articolazione di particolari esigenze di servizio, e sottolinea comunque l'esigenza che gli obiettivi siano in futuro realmente sfidanti per il personale.

Si rileva anche l'utilizzo di alcuni indicatori poco funzionali, come già segnalato in altre comunicazioni ufficiali.

In altri termini occorre uno sforzo per la individuazione di obiettivi, di indicatori e target significativi ed effettivamente sfidanti, tali da garantire il superamento della logica del mero adempimento formale delle disposizioni normative, permettendo di cogliere l'opportunità rappresentata dalle innovazioni legislative per dotare l'Agenzia Forestas di strumenti progressivamente più evoluti, per realizzare un governo più efficace ed efficiente delle strutture aziendali.

Si tratta di un gap di ordine culturale, che l'Agenzia è impegnata a colmare con opportuni interventi formativi, con un monitoraggio più penetrante svolto dall'OIV, in sede di avvio della performance e, infine, con una più intensa interlocuzione da parte dello stesso organismo con i vari soggetti coinvolti nel ciclo della performance.

Inoltre l'OIV ribadisce la necessità di integrare gli obiettivi di performance con gli obiettivi economico-finanziari contenuti nel bilancio di esercizio. Per quanto concerne le rilevate difficoltà finanziarie, si segnala la necessità di continuare nello sforzo di positivo stimolo verso le competenti istituzioni regionali.

Con riferimento alla gestione degli standard di qualità si ribadisce la necessità di un incremento della percentuale della misurazione per il controllo della qualità erogata e dei processi per la revisione degli standard.

L'Oiv auspica un'importante sforzo organizzativo ai fini dell'attivazione di un servizio di controllo di gestione centralizzato, ma con "antenne" e/o proprie diramazioni funzionali all'interno di ogni centro

di responsabilità. Tale sforzo richiede altresì un impegno finanziario per la strutturazione informatica dello stesso e per processi di formazione del personale dedicato.

L'OIV ritiene inoltre utile un più efficace coinvolgimento di stakeholder esterni ed interni, anche in un'ottica di maggiore integrazione con l'esigenza del territorio. A tal fine, si consiglia di valutare una maggiore attenzione e una profonda rivisitazione degli obiettivi destinati alla valutazione degli utenti, al fine di rendere più incisiva la partecipazione degli utenti finali. Per le strutture centrali, invero, si suggerisce di prevedere una valutazione anche da parte degli utenti interni, non avendo collegamento diretto con il pubblico dei fruitori dei servizi. A tal proposito, potrebbe essere valutata la possibilità di estendere la sfera valutativa di nuovi soggetti, da un lato incrementando i servizi soggetti a valutazione partecipativa, dall'altro ampliando la platea stessa dei soggetti coinvolti. Molte idee su possibili nuovi scenari sono stati discussi in incontri di lavoro, le decisioni sono chiaramente rinviate ad un approfondimento degli organi direttivi.

**L'Organismo di Valutazione**

**Dott. Santo Ciccarelli**