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

Direzione generale

PERFORMANCE DELL'AGENZIA FORESTAS
ANNO 2016

RELAZIONE FINALE

PRESENTAZIONE

Ai sensi dell'art. 10 comma 1 lette. B) del D Lgs 150/2009 le Amministrazioni predispongono annualmente, a consuntivo, una Relazione sulla performance, che evidenzia i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse disponibili.

Scopo della presente relazione è appunto illustrare ai cittadini, agli stake holders, ai decisori politici le attività svolte dall'Agenzia FoReSTAS nel 2016.

Il 2016 rappresenta l'anno zero per l'Agenzia, nata dalla soppressione dell'Ente Foreste della Sardegna e che dallo stesso eredita gran parte delle funzioni, oltre che i rapporti giuridici in essere; allo stesso tempo un soggetto nuovo, con nuove competenze (in particolare in materia di ricerca e trasferimento tecnologico) che interviene non più solo negli ambiti amministrati, ma sull'intero territorio regionale.

L'anno appena trascorso ha segnato la transizione fra i due soggetti e quindi, inevitabilmente, dei tempi tecnici di adeguamento, necessari per gli adempimenti di carattere amministrativo legati alla nascita di una nuova realtà, ma anche per l'adozione di tutti gli atti e i documenti previsti dalla legge istitutiva per il primo avvio dell'Agenzia.

L'operatività, oltre che dalle modifiche organizzative descritte, è stata resa meno fluida dai pesanti tagli di bilancio, che hanno azzerato le spese di investimento e limitato all'essenziale anche le spese di mero funzionamento. Situazione peraltro risolta al volgere dell'anno attraverso una variazione del bilancio regionale che ha attribuito all'Agenzia, per gli anni 2017 e 2018, risorse congrue per assicurarne l'attività.

Con la presente relazione, l'Agenzia intende fornire il quadro delle attività svolte rispetto agli obiettivi programmati, nell'ambito dei principi di trasparenza e accountability richiesti alle Amministrazioni.

Il Direttore Generale	l'Amministratore Unico
Antonio Casula	Prof. Giuseppe Pulina

SOMMARIO

1. SINTESI DELLE INFORMAZIONE DI INTERESSE PER CITTADINI E STAKEHOLDER ESTERNI 5

1.1. Contesto esterno di riferimento *5*

1.1.1. Contesto economico-finanziario *5*

1.1.2. Contesto normativo *6*

1.1.3. Contesto ambientale e climatico *7*

1.2. L'Amministrazione *8*

1.2.1. Compiti dell'Agenzia FoReSTAS *8*

1.2.2. Personale. *10*

1.3. I Risultati raggiunti *12*

1.4. Le criticità e le opportunità *15*

2. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI 18

2.1. Albero delle performance *18*

2.2. Obiettivi strategici *22*

2.3. Obiettivi operativi *22*

2.4. Scostamenti *23*

2.4.1. Generalità *23*

2.4.2. Servizi Centrali *23*

2.4.3. Servizi Territoriali *25*

2.5. Obiettivi individuali *25*

3. RISORSE EFFICIENZA ED ECONOMICITA' 30

4. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE 34

5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 37

5.1. Fasi, Soggetti, Tempi e Responsabilità 37

5.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo delle performance 38

1. SINTESI DELLE INFORMAZIONE DI INTERESSE PER CITTADINI E STAKEHOLDER ESTERNI

1.1. Contesto esterno di riferimento

1.1.1. Contesto economico-finanziario

Come riportato nel Rapporto sulla competitività dei settori produttivi 2017, redatto dall'Istituto Nazionale di Statistica, da un ventennio il Prodotto Interno Lordo del nostro Paese cresce ad un ritmo inferiore rispetto alle altre grandi economie europee (Germania, Francia, Spagna). Il divario si è ampliato notevolmente a partire dalla grande recessione 2008-2013. A fine 2016, in Italia il livello del PIL in volume è ancora inferiore di oltre il 7 per cento rispetto al picco di inizio 2008, mentre in Spagna il recupero è quasi completo e Francia e Germania, che nel 2011 avevano già recuperato il livello di attività pre-crisi, segnano progressi pari rispettivamente a oltre il 4 e quasi l'8 per cento.

Nell'ultimo biennio, tuttavia, un sia pur minimo allentamento delle politiche restrittive di bilancio, la ripresa del mercato del lavoro e il recupero dei livelli di attività economica hanno stimolato i consumi e favorito la crescita degli investimenti, facendo registrare nel 2015 una variazione del PIL in volume pari allo 0,7% e nel 2016 una crescita dello stesso indicatore dello 0,9% rispetto al 2015.

Ciò nondimeno l'elevato debito pubblico (2.217,7 miliardi di Euro al 31 12 2016) non ha permesso l'abbandono delle politiche di austerity. La situazione finanziaria favorevole, inoltre, dipende dalle ingenti iniezioni di liquidità da parte della Banca Centrale Europea, che ha consentito i bassi tassi di interesse sul menzionato debito.

Per quanto riguarda l'economia sarda, nel 2016, dopo un calo dello 0,7% nel 2015, il PIL è cresciuto dello 0,2 % e sono stati mantenuti i livelli occupazionali dell'anno precedente, che era stato particolarmente positivo in seguito agli effetti della decontribuzione e del cosiddetto Jobs Act. I 562.000 occupati che si ricavano come media delle 4 rilevazioni trimestrali, pur essendo leggermente al di sotto di quelli calcolati nel 2015 (565.000, - tremila unità), sono nettamente superiori rispetto a quelli che si riscontrano due anni prima (548.000, + 14.000), quando il mercato del lavoro sardo toccò uno dei suoi valori minimi (Fonte: Aspal - Congiuntura lavoro Sardegna di marzo 2017).

Il riflesso della continuità delle politiche di austerity è leggibile anche sul Bilancio di previsione dell'Agenzia, sia parte entrate, che spesa, con una fortissima riduzione delle spese d'investimento, secondo quanto si riferirà più direttamente nella sezione "risorse, efficienza ed economicità".

1.1.2. Contesto normativo

Nel corso del 2016 l'Amministrazione è stata investita da una modifica normativa di primaria rilevanza: con la *LR n. 8 del 28/04/2016* (entrata in vigore il giorno della pubblicazione) è stato soppresso l'Ente Foreste della Sardegna e istituita l'Agenzia FoReSTAS, che subentra in tutti i rapporti giuridici che facevano capo all'Ente disciolto. La modifica ha interessato l'assetto istituzionale e organizzativo, il modus operandi, la missione stessa dell'Amministrazione:

- la modifica dell'assetto istituzionale (da Ente ad Agenzia) ha determinato la modifica dell'organo di indirizzo politico: non più un consiglio di Amministrazione, ma un Amministratore Unico, dotato di più ampi poteri e della massima snellezza operativa;
- la nuova Agenzia opera su tutto il territorio regionale, non solamente sulle aree amministrate;
- sono aumentati gli ambiti di intervento, in particolare con riferimento alla manutenzione del tessuto rurale, alla ricerca, innovazione, trasferimento tecnologico e formazione.

La trasformazione del soggetto giuridico ha peraltro determinato la necessità di porre in essere una miriade di adempimenti di carattere amministrativo, che hanno condizionato la piena operatività.

D'altra parte, la legge istitutiva ha previsto, in fase di avvio, l'adozione di atti ricognitivi, dispositivi e organizzativi che si sono tradotti in altrettanti obiettivi per l'avvio dell'Agenzia.

Oltre a tale modifica di diretto impatto, nel corso del 2016 il contesto normativo ha visto tre rilevanti novità capaci di incidere sul modus operandi delle amministrazioni:

- il D Lgs 50/2016, nuovo codice dei contratti pubblici;
- il D Lgs 97/2016, che ha innovato la disciplina in materia di trasparenza dell'operato della PA (c.d. FOIA- freedom of information act);

- il D Lgs 118/2011 recante disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, divenuto operativo, quanto alla Regione Sardegna e ai suoi enti strumentali, nel corso del 2016.

In particolare, la prima applicazione della normativa in materia di armonizzazione contabile ha determinato un rilevante aggravio procedurale per l'Agenzia, che si è trovata a gestire, ad esercizio finanziario avviato, nuove modalità di imputazione dell'entrata e della spesa, nonché ingenti residui di stanziamento, in assenza di un sistema informativo di supporto.

Anche la prima attuazione delle disposizioni in materia di codice dei contratti e trasparenza ha inciso sulle modalità operative e ha costituito oggetto di obiettivi operativi assegnati alle Unità Organizzative.

1.1.3. Contesto ambientale e climatico

L'anno 2016 si è caratterizzato per andamenti climatici conformi alle medie stagionali, e, in generale, tali da non condizionare le attività pianificate. Durante il periodo invernale ed autunnale le precipitazioni si sono mantenute nell'ambito di valori medi, sebbene l'annata abbia fatto registrare dei mesi siccitosi, che hanno depauperato le risorse idriche degli invasi, che a dicembre 2016 versavano in condizione di "allerta" (Fonte: Indicatori di stato per il monitoraggio e il preallarme della siccità. Situazione al 31 dicembre 2016 – Agenzia Regionale del distretto idrografico).

L'Agenzia Forestas ha contribuito alla gestione delle allerte e delle emergenze di protezione civile, secondo le procedure operative approvate nella propria pianificazione.

Il contesto climatico ha avuto riflessi anche sulla Campagna Antincendio Boschivo (CAIB) 2016, nell'ambito della quale la particolare siccità dei mesi estivi ha determinato le condizioni ottimali per lo sviluppo e la propagazione di incendi boschivi, che hanno impegnato il personale dell'Agenzia in numerosissimi interventi. L'attività svolta è descritta e rendicontata in un rapporto predisposto dal Servizio A.P.A. in collaborazione con tutti i Servizi Territoriali.

Le condizioni climatiche hanno avuto altresì impatti rilevabili sull'attività di gestione forestale, in relazione alle risorse (umane e strumentali) impegnate nella CAIB e pertanto sottratte all'attività di cantiere.

1.2. L'Amministrazione

1.2.1. Compiti dell'Agenzia FoReSTAS

Il mandato istituzionale dell'Agenzia è contenuto nella LR 8/2016 che l'ha istituita e, in particolare, negli articoli 36 - che ne declina gli ambiti di intervento - e 37 - che ne descrive le funzioni.

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 silvofaunistica.

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 inoltre avviato, in coerenza con il PFAR (Piano Forestale Ambientale Regionale), 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, anche attraverso il ricorso alla certificazione forestale ed alla forma

di governo a ceduo nelle situazioni di buona accessibilità e produttività e alla filiera dei prodotti non legnosi. 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.

Ulteriori compiti sono assegnati dalla Giunta Regionale con specifici atti di indirizzo. In particolare l'Agenzia è stata coinvolta nei seguenti ambiti di intervento, definiti strategici per la Regione:

- Piano d'azione straordinario per il contrasto e l'eradicazione della Peste Suina Africana in Sardegna (PSA) - (DGR 50/17 del 16.12.2014);
- Programma straordinario di interventi di pulizia degli alvei fluviali da vegetazione e materiali ingombranti, finalizzato a ridurre il rischio idraulico (DGR n. 45/12 del 11.11.2014 e n. 45/4 del 15/09/2015).

La struttura organizzativa dell'Agenzia, che al momento fa propria l'architettura approvata per l'Ente Foreste con Delibera del Commissario Straordinario n. 26 del 9 febbraio 2016, prevede:

- 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 e affari generali; contabilità e bilancio; appalti e contratti);
- a *livello territoriale*, sette strutture decentrate, i Servizi Territoriali, dislocati a Cagliari, Iglesias, Oristano, Nuoro, Lanusei, Sassari e Tempio Pausania.

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.

La struttura organizzativa combina un modello gerarchico funzionale, specializzato per aree tematiche, rappresentato dai Servizi centrali, con un modello divisionale articolato per area geografica, rappresentato dai Servizi territoriali i quali agiscono sulla base delle direttive e indirizzi formulati dalla Direzione generale.

Fanno capo ai Servizi Territoriali 23 Complessi Forestali di gestione, attraverso i quali si progetta e attua la gestione forestale, articolati in 98 Unità Gestionali di Base, e 18 Unità Operative Specializzate, che realizzano una capillare presenza sul territorio regionale. La

struttura descritta è frutto della razionalizzazione della presenza sul territorio operata sul finire del periodo di operatività dell'Ente Foreste, sulla base del disegno di legge forestale, poi approvato. Il disciolto Ente Foreste, infatti, a parità di patrimonio gestito, aveva una struttura maggiormente disaggregata a livello territoriale, con 32 Complessi Forestali e circa 160 (UGB). La nuova struttura organizzativa, che potrà subire nuove evoluzioni con l'approvazione dello statuto e la piena operatività dell'Agenzia, ha la finalità di garantire una gestione coordinata e strategica dei compendi che presentino una vocazione naturalistica, protettiva o economico-produttiva omogenea. I nuovi complessi forestali hanno avuto piena operatività, con la nomina dei nuovi responsabili, dal mese di settembre 2016: gli obiettivi del Piano della Performance 2016-2018 legati alla cantieristica forestale sono stati pertanto definiti sulle unità organizzative pre-esistenti.

La funzione di indirizzo politico è assicurata dall'Amministratore Unico, nominato con decreto del Presidente della Regione, previa conforme deliberazione della Giunta regionale adottata su proposta dell'Assessore regionale competente in materia di ambiente. L'Amministratore ha un'ampia gamma di competenze, previste nell'art. 42 della Legge istitutiva.

La LR 8/2016 prevede inoltre la costituzione di un "comitato territoriale", 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. Il Comitato Territoriale, che svolge funzioni consultive e propositive. In particolare: a) raccorda l'attività di gestione dell'Agenzia al sistema delle autonomie locali, verificando l'andamento generale delle stesse ed esprimendo le proprie valutazioni e proposte; b) esprime parere sullo statuto e sulle sue modifiche nonché sul programma triennale e annuale delle attività.

1.2.2. Personale.

La legge istitutiva connota l'Agenzia FoReSTS quale struttura tecnico-operativa della Regione Sardegna, riconoscendola come una struttura dotata di forte operatività, un braccio operativo spesso impiegato dall'Amministrazione Regionale per intervenire nei contesti e nelle situazioni in cui è richiesto un intervento immediato.

La composizione del personale assegnato è coerente con tale assetto. In termini prettamente numerici la consistenza organica del personale, al 31/12/2016, è descritta nella seguente tabella[1]:

Categoria	Direzione Generale	Cagliari	Nuoro	Lanusei	Oristano	Sassari	Tempio	Iglesias	Totale
Dirigenti	5	1	1		1				8
Quadri	26	6	12	9	7	13	7	3	83
Impiegati	51	46	56	27	36	65	30	11	322
Operai T.I.	21	648	673	496	408	673	597	189	3705
Operai T.D.		75	49	57	95	22	11	36	345
Operai T.D.-AIB		48	445	508	290			17	1308
Trimestrali						80	172		252
Totale	103	824	1236	1097	837	853	817	256	6023

Rispetto al 31/12/2015 si registrano le seguenti variazioni:

Categoria	Direzione Generale	Cagliari	Nuoro	Lanusei	Oristano	Sassari	Tempio	Iglesias	Totale
Dirigenti	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Quadri	5	-1	-2	0	-1	-1	0	3	3
Impiegati	5	-15	-1	-1	2	-4	-1	11	-4
Operai T.I.	8	-212	-13	-15	-1	-13	-19	189	-76
Operai T.D.	0	-39	-2	-3	-1	-1	1	36	-9
Operai T.D.-AIB	0	-20	-6	-28	-7	0	0	17	-44
Trimestrali	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Totale	19	-287	-24	-47	-7	-19	-18	256	-128

Volendo svolgere un'analisi qualitativa, va osservato che in media - con valori differenziati fra le varie categorie, il personale è composto all'85% da uomini. Peraltro, a causa delle limitazioni del turn over determinate dal quadro normativo vigente, l'età media del personale è ormai elevata (il 64% del personale a tempo indeterminato ha più di 50 anni, il 13% ha oltre 60 anni),

[1] La tabella indica i dipendenti dell'Agenzia, dunque comprende il personale in comando out e non comprende il personale in comando in.

così come il tasso di personale affetto da inidoneità alle mansioni, situazione particolarmente critica per un ente dedicato ad interventi di carattere operativo.

1.3. I Risultati raggiunti

La strategia dell'Agenzia per il 2016 si è basata su sei obiettivi strategici, ognuno articolato in obiettivi operativi:

Obiettivo strategico 1 - *Attuare la Gestione Forestale Sostenibile, Integrata e Partecipativa, valorizzando la multifunzionalità, i servizi ed i prodotti degli eco-sistemi agro-silvo-pastorali, coniugando gli aspetti naturalistico-ambientali, economici e sociali del territorio amministrato*.

Nell'ambito di tale obiettivo è stata realizzata la gestione forestale integrata nei complessi forestali e nelle UGB, con interventi quali:

- *Rimboschimenti*
- *Operazioni post-impianto (cure colturali a giovani impianti)*
- *Interventi connessi al governo a fustaia, a ceduo e misto;*
- *Interventi connessi alla conversione dei cedui*
- *Ricostituzione boschiva di aree danneggiate ed interventi fitosanitari*
- *Interventi di valorizzazione della sughericoltura*
- *Contrasto alle specie esotiche invasive*
- *Produzioni foraggere e concentrati*
- *Interventi selvicolturali di prevenzione*
- *Lotta attiva ed avvistamento incendi boschivi*
- *Manutenzione fasce parafuoco*
- *Manutenzione ordinaria e straordinaria infrastrutture viarie, di perimetrazione e silvo-faunistiche*
- *Vivaistica produttiva, conservazionistica, gestione di giardini e parchi*
- *Cura, recupero, ricovero ed allevamento di fauna selvatica*
- *Apicoltura*

Sono state inoltre promosse azioni di sistema volte ad aumentare la sostenibilità e la multifunzionalità della gestione forestale, quali ad esempio l'incremento della rete escursionistica regionale, attività ricreative e ricettive, educazione ambientale.

Obiettivo strategico 2 - *Mettere in sicurezza il territorio regionale da rischio idraulico e idrogeologico* (DGR 45/4 del 15.09.2015 e ss.mm.ii.)

Nell'ambito di tale obiettivo l'Agenzia ha supportato la progettazione degli interventi di pulizia degli alvei fluviale, di cui alla DGR 45/4 del 15.09.2015.

Obiettivo strategico 3 - *Contribuire al contrasto e all'eradicazione della peste suina africana in Sardegna*.

Nell'ambito di tale obiettivo, previsto dalla DGR 50/17 del 16.12.2014, l'Agenzia ha supportato l'Unità di progetto costituita a livello regionale nelle attività di contrasto ed eradicazione della PSA nelle popolazioni di cinghiali e suini, sia attraverso il monitoraggio del pascolo brado di suini immessi illegalmente nei compendi amministrati, sia attraverso le attività operative a supporto degli interventi di eradicazione.

Obiettivo strategico 4 - *Incrementare la trasparenza, prevenire e contrastare il rischio di corruzione*.

Nel 2016 l'Amministrazione ha curato l'integrazione del piano della performance delle misure di prevenzione definite nel PTPC, approvato con delibera con Delibera commissariale n. 16 del 29.01.2016. La strategia di intervento ha previsto un mix di misure regolamentari, organizzative, di controllo, di formazione. In particolare nel corso dell'anno sono stati condotti, a cura di formatori interni - a loro volta formati presso la Scuola Nazionale dell'Amministrazione-, interventi di formazione in materia di etica e legalità rivolti a tutto il personale dell'Agenzia. Sono stati raggiunti oltre 3.986 dipendenti, pari al 71% del totale degli operai. L'effetto atteso a seguito dell'intervento capillare effettuato è di creare una cultura aziendale diffusa improntata ai valori dell'etica e della legalità. È stata inoltre avviata la rotazione del personale in posizione di responsabilità e dunque potenzialmente esposto al rischio corruttivo: la rotazione è stata effettuata in occasione delle nomine dei dirigenti e dei responsabili di ufficio e di complesso, in occasione dell'approvazione della nuova struttura organizzativa, nonché con riferimento ai responsabili delle UGB, che svolgono un ruolo cruciale nella concreta gestione delle attività di

cantiere. Tra le misure era inoltre prevista l'adozione di atti regolamentari volti a dettare criteri predefiniti per l'adozione delle decisioni nell'ambito di processi potenzialmente a rischio: in tale ottica è stato adottato un regolamento sull'amministrazione del personale, che tra l'altro definisce i criteri per i trasferimenti, per l'attribuzione e l'autorizzazione di incarichi. È stato approvato anche un nuovo regolamento per l'accesso agli atti, che disciplina le nuove forme di accesso disciplinate dal D Lgs 97/2016. È stata infine avviata una procedura di controllo a campione di alcune tipologie di atti (quali ad esempio trasferimenti e provvedimenti di concessione) ed è stato introdotto l'utilizzo di un software per la gestione delle pratiche di concessione e vendita, in un'ottica di standardizzazione delle procedure e tracciabilità.

Obiettivo strategico 5 - *promuovere le pari opportunità e contrastare le discriminazioni*.

L'obiettivo 5 integra nel Piano della performance le attività previste nel piano triennale delle azioni positive, approvato con deliberazione dell'Amministratore unico n. 16 del 29/06/2016. Nel corso del 2016, primo anno di attuazione del piano, sono stati istituiti gli sportelli informativi volti a prevenire e contrastare i casi di discriminazione, molestie e mobbing. Sono stati inoltre individuati e formati alcuni dipendenti che, in un processo a cascata, condurranno in tutte le unità organizzative interventi formativi sui temi delle pari opportunità e del contrasto alle discriminazioni. Il risultato atteso di tali interventi è un generale miglioramento dell'ambiente di lavoro in termini di rispetto delle differenze, in particolare di genere. Informazioni più dettagliate sono contenute nella sezione "pari opportunità e bilancio di genere".

Obiettivo strategico 6 - Supportare la transizione dall'Ente Foreste della Sardegna all'Agenzia FoReSTAS.

La trasformazione dell'Ente Foreste in Agenzia ha determinato una vasta gamma di adempimenti amministrativi, conseguenti alla creazione del nuovo soggetto giuridico (quali, ad esempio, adempimenti di carattere fiscale, contributivo, datoriale). La legge istitutiva ha inoltre posto in capo al nuovo soggetto varie attività da svolgere in fase di avvio, quali la redazione di un elenco dei beni patrimoniali posseduti (art 16), la redazione dell'elenco dei terreni occupazione temporanea, da sottoporre al CFVA per la successiva retrocessione (art 17), l'adozione di atti regolamenti relativi alla gestione del personale (artt, 49 e 50).

Ulteriori obiettivi sono stati determinati dalle novità normative introdotte dal nuovo codice dei contratti pubblici, dal FOIA, dall'armonizzazione contabile. L'Agenzia ha quindi proceduto a predisporre la programmazione biennale delle forniture e dei servizi. Ha inoltre effettuato uno

screening dei nuovi adempimenti dettati dal D lgs 97/2016, secondo le Linee guida approvate dall'ANAC con delibera n. 1310 del 28/12/2016, procedendo successivamente all'adeguamento della sezione amministrazione trasparente del portale istituzione, con riferimento sia ai contenuti, sia all'architettura delle varie sezioni. Ha inoltre adottato una regolamentazione integrata dell'accesso documentale e delle nuove forme di accesso civico e accesso generalizzato introdotte dal FOIA. Adeguandosi all'armonizzazione contabile, ha inoltre introdotto il piano integrato dei conti, mediante la ristrutturazione dei capitoli di entrata e di spesa, l'inserimento delle codifiche sugli impegni e le liquidazioni antecedenti alla ristrutturazione, la riclassificazione di oltre 57 mila cespiti.

Nelle schede allegate si dà dettagliatamente conto dei risultati raggiunti in relazione a ciascun obiettivo operativo.

1.4. Le criticità e le opportunità

Il quadro di contesto delinea le criticità e opportunità che hanno condizionato l'attuazione degli obiettivi nel 2016. Ancor prima dell'attuazione, vi è da dire, la formulazione: l'assenza di risorse disponibili per investimenti ha infatti limitato l'operatività dell'Agenzia quasi esclusivamente all'attività "basale" e alla risposta alle emergenze. Il contributo dell'Agenzia, apparentemente stabile negli ultimi anni, ha infatti risentito dell'incremento dell'aliquota IRAP - dal 2,55 al 8,5% realizzatosi a partire dal 2015-, che ha determinato un aumento dei costi di personale di 7 milioni di euro.

D'altra parte, gli adempimenti legati alla modifica della struttura organizzativa e alla nascita della nuova Agenzia hanno determinato nell'immediato una impasse strutturale, costringendo l'Amministrazione a una miriade di adempimenti burocratici (fiscali, previdenziali, datoriali) legati alla nascita di un nuovo soggetto giuridico. Anche la modifica della struttura organizzativa, adottata nei primi mesi del 2016, ha richiesto una fase di rodaggio e adattamento e ha prodotto riflessi negativi sulla gestione del bilancio. In generale, la trasformazione istituzionale ha determinato la modifica degli obiettivi definiti nel piano 2015-2017, con l'introduzione di nuovi, finalizzati alla prima attuazione della LR 8/2016.

Un'ormai annosa criticità è rinvenibile nella composizione del personale, sia per quanto riguarda la componente impiegatizia e dirigenziale, sia per quanto riguarda la componente operativa.

Sul primo versante, si riscontra un forte deficit nella consistenza organica per ciò che riguarda le figure dirigenziali ed impiegatizie in genere. Ciò, peraltro, a fronte di nuovi e più complessi

adempimenti che stanno interessando la pubblica amministrazione in generale, quali gli obblighi normativi in termini di trasparenza, pubblicità, anticorruzione, gestione del personale e in materia di appalti pubblici e che renderebbero necessario l'inserimento di figure altamente specializzate, la formazione specifica delle figure presenti e la costituzione di appositi uffici interamente dedicati alla materia.

Tale carenza solo in parte potrà essere colmata con le procedure di reclutamento, che consentono la sostituzione di una minima parte dei cessati. Un'opportunità avrebbe potuto concretizzarsi con l'istituzione del sistema regione (introdotto dalla LR 24/2014 e costituito dall'Amministrazione Regione e dalle agenzie ed Enti strumentali) e le procedure di assegnazione temporanea del personale fra le Amministrazioni che ne fanno parte. Le procedure di mobilità interna non hanno tuttavia prodotto l'auspicata acquisizione di personale.

Anche per quanto riguarda la componente operaia, l'operatività dell'ente è limitata dall'elevata età media del personale e dalla presenze di numerose limitazioni sanitarie. Anche in questo caso un parziale recupero di operatività potrà ottenersi con le procedure in corso di stabilizzazione degli operai semestrali, che in generale aumenta le unità lavorative annue, tuttavia non garantisce un vero ricambio generazionale.

Diverse opportunità sono invece legate ad un costante incremento della sensibilità, sociale e politica, intorno ai temi dell'ambiente, dello sviluppo sostenibile e della green economy in generale. Ciò comporta lo stanziamento, anche a livello europeo, di fondi per specifici progetti nelle materie di competenza dell'ente, che consentono una crescita qualitativa nell'attività svolta (anche con riferimento alla sperimentazione e alla ricerca) e il reperimento di risorse aggiuntive a tanto destinate. Nel triennio 2015-2017 le risorse aggiuntive rinvenienti da fondi europei (programma Life) sono riportate nella tabella che segue:

Es.	Capitolo	Definizione	Stanz. Fin (comp + fpv)
2015	EC220.008	LIFE+ Natura 2011	0.00
2015	EC220.009	LIFE14 - Grifone	5500.00
2015	EC220.053	LIFE 14 FutureForCop	7900.00
2015			13400.00
2016	EC220.008	LIFE+ Natura 2011	0.00
2016	EC220.009	LIFE14 - Grifone	79300.00
2016	EC220.049	LIFE13 RES MARIS	22750.00
2016	EC220.053	LIFE 14 FutureForCop	8063.00
2016			110113.00
2017	EC220.008	LIFE+ Natura 2011	0.00
2017	EC220.009	LIFE14 - Grifone	75500.00
2017	EC220.049	LIFE13 RES MARIS	12250.00
2017	EC220.053	LIFE 14 FutureForCop	11604.00
2017			99354.00
		Tot.	**222.867,00**

2. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

2.1. Albero delle performance

Il presente prospetto riporta, in relazione agli obiettivi strategici, i singoli Obiettivi Gestionali Operativi e le relative % di risultato.

Cod. OS	Descrizione Obiettivo Strategico	Cod. OGO	Descrizione Obiettivo Gestionale Operativo	N. Azioni	% risultato reale	% risultato normalizzato	% risultato giustificato
1	Attuare la Gestione Forestale Sostenibile, Integrata e Partecipativa, valorizzando la multifunzionalità, i servizi ed i prodotti degli eco-sistemi agro-silvo-pastorali, coniugando gli aspetti naturalistico-ambientali, economici e sociali del territorio amministrato.			522	120%	95%	100%
		A.01.01	Rimboschimenti	15	102%	100%	100%
		A.01.02	Operazioni post-impianto (cure colturali a giovani impianti)	24	110%	100%	100%
		A.01.03	Interventi connessi al governo a fustaia (a prevalenza di latifoglie)	8	143%	88%	100%
		A.01.04	Interventi connessi al governo a fustaia di popolamenti artificiali a prevalenza di conifere	46	100%	96%	100%
		A.01.05	Interventi connessi al governo a ceduo	11	110%	100%	100%
		A.01.06	Interventi connessi al governo misto	16	126%	98%	100%
		A.01.07	Interventi connessi alla conversione dei cedui	22	93%	91%	100%
		A.01.08	Ricostituzione boschiva e interventi fitosanitari (aree danneggiate da incendi, da avversità biotiche e abiotiche)	32	130%	100%	100%
		A.01.09	Sughericoltura	50	102%	98%	100%
		A.01.10	Interventi connessi ai tagli di utilizzazione e colturali	8	102%	88%	100%
		A.02.03	Rimboschimenti anche con specie fruttifere	1	100%	100%	100%
		A.02.05	Contrasto alle specie esotiche invasive	3	100%	100%	100%
		A.03.02	Erbai e prati	1	109%	100%	100%
		A.03.04	Mangimi e Concentrati	1	100%	100%	100%
		A.04.04	Gestione Arboreto Mediterraneo	2	100%	100%	100%
		B.01.01	Manutenzione fasce parafuoco	70	103%	91%	100%
		B.01.05	Interventi selvicolturali di prevenzione	17	160%	97%	100%
		B.01.07	Lotta attiva	3	124%	100%	100%
		C.01.01	Manutenzione ordinaria infrastrutture viarie	50	194%	99%	100%
		C.01.02	Manutenzione ordinaria infrastrutture di perimetrazione	3	100%	100%	100%
		C.01.04	Manutenzione ordinaria infrastrutture per la gestione silvo-faunistica	3	117%	100%	100%

Cod. OS	Descrizione Obiettivo Strategico	Cod. OGO	Descrizione Obiettivo Gestionale Operativo	N. Azioni	% risultato reale	% risultato normalizzato	% risultato giustificato
		C.02.01	Manutenzione straordinaria infrastrutture viarie	5	105%	75%	100%
		C.02.02	Manutenzione straordinaria infrastrutture di perimetrazione	7	101%	100%	100%
		E.01.01	Attività di gestione e assistenza	20	130%	84%	100%
		E.01.03	Attività di educazione e sensibilizzazione ambientale	1	100%	100%	100%
		E.02.01	Vivai e giardini didattici	1	100%	100%	100%
		E.02.02	Sentieristica	48	135%	92%	100%
		F.01.01	Censimenti diretti, osservazioni standardizzate su percorsi e da punti notevoli	17	103%	97%	100%
		F.01.03	Monitoraggi sanitari	1	100%	100%	100%
		F.01.05	Monitoraggi di altra natura	2	100%	100%	100%
		F.01.07	Altri studi	1	100%	100%	100%
		F.02.00	Inventari dendrometrici	6	70%	67%	100%
		H.01	Allevamento di esemplari di fauna selvatica	2	100%	100%	100%
		H.02	Recupero, cura e ricovero di esemplari di fauna selvatica rinvenuti in stato di difficoltà nel territorio	1	100%	100%	100%
		H.03	Gestione e monitoraggio carnaio	1	100%	100%	100%
		H.04	Apicoltura	2	107%	94%	100%
		I.01	Attività vivaistica produttiva	15	119%	98%	100%
		I.02	Attività vivaistica conservazionistica	5	100%	100%	100%
		I.03	Approviggionamento materiale di propagazione	1	101%	100%	100%
2	**Mettere in sicurezza il territorio regionale da rischio idraulico e idrogeologico (DGR 45/4 del 15.09.2015 e ss.mm.ii.)**			**14**	**73%**	**71%**	**100%**
		Y.04.01	Supportare la realizzazione degli Interventi di cui alla DGR 45/4 del 15.09.2015, al di fuori dei compendi amministrati	14	73%	71%	100%

Cod. OS	Descrizione Obiettivo Strategico	Cod. OGO	Descrizione Obiettivo Gestionale Operativo	N. Azioni	% risultato reale	% risultato normalizzato	% risultato giustificato
3	Contribuire all'eradicazione della Peste Suina Africana (PSA) nelle popolazioni di cinghiali selvatici e suini allevati in Sardegna - (DGR 50/17 del 16.12.2014 e ss.mm.ii.)			14	114%	100%	100%
		Amm.008.01.01	Monitorare il pascolo brado di suini immessi illegalmente nei compendi amministrati	7	106%	100%	100%
		Y.04.02	Supportare l'Unità di Progetto nelle attività di contrasto ed eradicazione alla PSA	7	121%	100%	100%
4	Incrementare la trasparenza, prevenire e contrastare il rischio di corruzione.			52	189%	90%	100%
		Amm.001.01	Regolamentare i trasferimenti del personale	1	100%	100%	100%
		Amm.001.02	Regolamentare il posizionamento delle arnie	1	100%	100%	100%
		Amm.001.03	Introdurre di meccanismi di certificazione del momento di presentazione delle domande di concessione/vendita	8	100%	100%	100%
		Amm.001.04	Introdurre strumenti informatici per la gestione dei procedimenti di concessione/vendita	16	179%	98%	100%
		Amm.001.05	Controllare a campione i provvedimenti di concessione/autorizzazione/vendita	7	643%	100%	100%
		Amm.001.06	Controllare i provvedimenti di trasferimento del personale	1	100%	100%	100%
		Amm.001.07	Ruotare il personale adibito ad aree di rischio	9	43%	43%	100%
		Amm.001.08	Regolamentare l'accesso agli atti delle procedure di affidamento e di esecuzione dei contratti di lavori pubblici, servizi e forniture	1	100%	100%	100%
		Amm.002.01	Formare il personale in materia di etica e legalità	8	112%	100%	100%
5	Promuovere le pari opportunità e contrastare le discriminazioni			32	99%	99%	100%
		Amm.001.09	Implementare i meccanismi di composizione delle controversie; prevenire e contrastare i fenomeni di discriminazione, molestia e mobing, previsti nel codice di condotta interno, attraverso l'attivazione di una rete di sportelli d'ascolto, presidiata da personale dell'Amministrazione	10	100%	100%	100%
		Amm.001.10	Regolamentare il linguaggio amministrativo in senso non discriminatorio, attraverso l'acquisizione e l'applicazione delle regole tecniche adottate a livello nazionale	1	100%	100%	100%
		Amm.002.02	Attivare i percorsi formativi in materia di pari opportunità e rispetto delle differenze, rivolti a tutto il personale e curati da formatori interni	16	100%	100%	100%
		Amm.004.01	Promuovere interventi di accompagnamento in fase di rientro in servizio per i dipendenti che si siano assentati per periodi pari o superiori a cinque mesi per cure familiari (maternità, congedo parentale, congedo per assistenza di persone disabili), malattia o infortunio.	1	100%	100%	100%
		Amm.005.01	Elaborare e diffondere i dati derivanti da indagini sul personale dipendente, volte a rilevare il livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione e la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, previste dall'art. 14 comma 5 del D Lgs 150/2009.	1	68%	68%	100%
		Amm.009.01	Attivare meccanismi di gestione dei casi di discriminazione, violenza e mobbing in seno al CUG	3	100%	100%	100%

Cod. OS	Descrizione Obiettivo Strategico	Cod. OGO	Descrizione Obiettivo Gestionale Operativo	N. Azioni	% risultato reale	% risultato normalizzato	% risultato giustificato
6	Supportare la transizione dall'ex Ente Foreste della Sardegna all'Agenzia FoReSTAS, in attuazione degli adempimenti previsti dalla LR 8/2016 in fase di prima istituzione, ponendo in essere gli adempimenti tecnico-amministrativi straordinari determinati dalla successione fra i due soggetti, proseguendo il percorso intrapreso sulla razionalizzazione delle procedure e l'efficientamento dell'apparato amministrativo.			93	95%	95%	100%
		Amm.006.01	Redigere l'elenco dei beni immobili patrimoniali, di cui all'art. 16 della LR 08/2016	8	100%	100%	100%
		Amm.006.02	Redigere l'elenco dei terreni in Occupazione temporanea ai sensi del RD 3267/'23, di cui all'art. 17 della LR 08/2016	8	100%	100%	100%
		Amm.006.03	Predisporre le Linee Guida per la sottoscrizione di convenzioni con gli EE.LL., ai sensi dell'art. 37 c.2 della LR 08/2016	2	100%	100%	100%
		Amm.006.04	Predisporre i Costi Standard delle principali categorie dei lavori	1	100%	100%	100%
		Amm.006.05	Redigere lo schema di Programma Triennale delle Attività, con l'utilizzo di Costi Standard di riferimento	8	100%	100%	100%
		Amm.006.06	Adottare il Regolamento per la selezione degli operai (art. 49, c. 1 lettera d, LR 8/2016)	2	100%	100%	100%
		Amm.006.07	Adottare il Regolamento per l'impiego degli operai in attività, per le quali è richiesta una specifica "qualificazione e specializzazione" (art. 50 LR 8/2016)	2	100%	100%	100%
		Amm.006.08	Implementare il Sistema Informativo Regionale Ambientale (SIRA)	8	100%	100%	100%
		Amm.006.09	Predisporre un unico Corpus regolamentare, attraverso l'aggiornamento e razionalizzazione dei Regolamenti interni di gestione	6	100%	100%	100%
		Amm.006.10	Porre in essere gli adempimenti determinati dalla variazione del Datore di lavoro del personale dell'Agenzia	9	100%	100%	100%
		Amm.006.11	Porre in essere gli adempimenti fiscali determinati dalla variazione del CF dell''Amministrazione	1	100%	100%	100%
		Amm.006.12	Porre in essere gli adempimenti legati al rinnovo della Identità istituzionale	1	100%	100%	100%
		Amm.006.13	Porre in essere gli adempimenti fiscali determinati dalla soppressione dell'Ente Foreste della Sardegna e istituzione dell'Agenzia FoReSTAS in scadenza nel 2016	4	100%	100%	100%
		Amm.006.14	Avviare la procedura fatturazione elettronica obbligatoria verso le PA per l'Agenzia	3	100%	100%	100%
		Amm.006.15	Creare il nuovo ambiente SIBEAR per l'Agenzia	1	100%	100%	100%
		Amm.006.16	Introdurre il Piano Integrato dei Conti	3	100%	100%	100%
		Amm.006.17	Implementare le regole tecniche sul Documento informatico	3	100%	100%	100%
		Amm.006.18	Implementare il sistema "Freedom of Information Act" (F.O.I.A.)	6	100%	100%	100%
		Amm.006.19	Predisporre il "Rapporto Regionale FoReSTAS sulla Campagna AIB" inerente il contributo dell'Agenzia (in attuazione al titolo IV LR 8/2016)	8	43%	43%	100%
		Amm.007.01	Introdurre la Programmazione biennale per l'acquisizione di servizi e prodotti	9	100%	100%	100%

2.2. Obiettivi strategici

Gli obiettivi per il 2016 sono stati definiti nel Piano della Performance 2016-2018, approvato con delibera dell'Amministratore Unico n. 45 del 02.11.2016. La delibera è intervenuta a integrare e aggiornare, sulla base di una mid term review, gli obiettivi già assegnati alle unità organizzative e al personale con Delibera commissariale n. 149 del 22.10.2015, tenendo conto:•

- degli obiettivi strategici assegnati all'Agenzia con D.G.R. 45/12 del 11.11.2014 e D.G.R 45/4 del 15/09/2015 (Interventi urgenti per la messa in sicurezza del territorio da rischio idraulico e idrogeologico) e con DGR 50/17 del 16/12/2014 (Piano d'azione straordinario per il contrasto e l'eradicazione della peste suina africana);
- degli obiettivi inseriti nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (approvato con approvato con Delibera commissariale n. 16 del 29.01.2016) e nel Piano Triennale di Azioni positive (approvato con Delibera dell'Amministratore Unico n. 16 del 29.06.2016);
- degli obiettivi derivanti dalla LR 8/2016 e dalla necessità contingente di garantire la successione dell'Agenzia FoReSTAS all'Ente Foreste della Sardegna.

Nell'albero della performance, riportato nel paragrafo che precede, vengono descritti i 6 obiettivi strategici previsti nel piano della performance per l'anno 2016. Tali obiettivi rappresentano strategie nel cui ambito sono declinati gli obiettivi gestionali operativi: non hanno propri indicatori di outcome, ma sono misurabili attraverso gli indicatori propri degli obiettivi operativi associati.

2.3. Obiettivi operativi

Al pari degli obiettivi strategici, anche gli obiettivi operativi sono stati definiti nel Piano della Performance 2016-2018. In allegato alla relazione viene fornito il dettaglio dei target attesi e raggiunti per ogni unità organizzativa, come certificati dai Servizi Centrali e Territoriali. Viene altresì riportato il dettaglio della documentazione attestante il raggiungimento degli obiettivi e le motivazioni che giustificano eventuali scostamenti fra target attesi e target raggiunti. La valutazione degli scostamenti riscontrati è effettuata nel paragrafo che segue.

2.4. Scostamenti

2.4.1. Generalità

Nella presente sezione si intende esporre ed analizzare le cause che hanno portato al mancato raggiungimento di alcuni target previsti, con scostamenti rispetto al risultato atteso peraltro minimi.

Come si avrà modo di argomentare, le motivazioni per il mancato raggiungimento attengono talvolta a circostanze esterne oggettivamente impreviste ed imprevedibili, più spesso alla mancata attribuzione delle risorse finanziarie necessaria all'acquisizione dei materiali e dei servizi necessari a realizzare gli interventi. Circostanze che avrebbero in ogni caso giustificato una rimodulazione dei target attesi e che rendono il mancato raggiungimento dei target non imputabile a una mancanza dei Servizi.

2.4.2. Servizi Centrali

Gli obiettivi dei servizi centrali e delle aree di supporto al Direttore Generale sono stati per lo più integralmente raggiunti. Si sono riscontrate le seguenti criticità:

obiettivo strategico 4- OGO Nuova attribuzione degli incarichi di responsabile UGB. Target: adozione provvedimento nomina responsabili UGB

L'attribuzione degli incarichi ai responsabili UGB rappresenta una misura prevista nel piano triennale per la prevenzione della corruzione, finalizzata alla rotazione del personale in posizione di responsabilità. Peraltro in questa fase l'attribuzione degli incarichi ha carattere temporaneo, nelle more della riadozione della struttura organizzativa dell'Agenzia, conseguente all'approvazione della LR 8/2016 e del nuovo Statuto. Nel corso del 2016 si è proceduto ad individuare i responsabili delle UGB dei Servizi Territoriali di Cagliari, Iglesias e Lanusei. In alcuni contesti territoriali- specificamente nel servizio di Lanusei- le nuove nomine hanno determinato rimostranze da parte delle organizzazioni sindacali e degli amministratori locali, che le hanno giudicate inopportune rispetto alla situazione consolidata. In relazione agli altri Servizi Territoriali i provvedimenti di nomina sono stati predisposti e condivisi con i responsabili dei Servizi, ma non adottati, ritenendo più opportuna la previa revisione della struttura organizzativa.

obiettivo strategico 4- OGO Introdurre strumenti informatici per la gestione dei procedimenti di concessione/vendita- Target: 100% richieste autorizzazioni transito processate attraverso software

nell'ambito del PTPC l'Agenzia ha stabilito di incentivare le procedure informatizzate di gestione dei procedimenti di concessione e vendita, con la finalità di velocizzare le procedure e rendere tracciabili e accessibili per successivi controlli i provvedimenti adottati. Al 31/12 le pratiche relative al Servizio Territoriale di Sassari non risultavano correttamente inserite nel sw, con una percentuale di pratiche correttamente processate del 76%. Nel corso del 2017 gli operatori sono stati affiancati e hanno completato correttamente il caricamento.

Obiettivo strategico 5- OGO Compilazione questionari sulla rilevazione del benessere organizzativo- target previsto: > 500 questionari compilati

La rilevazione del benessere organizzativo, pur non essendo più obbligatoria, è stata ritenuta utile dall'Amministrazione per valutare il livello di soddisfazione del personale e individuare eventuale fattori di malessere, anche collegati allo stress da lavoro. La risposta al questionario, predisposto sulla base dei modelli ANAC, è necessariamente volontaria e, rispetto ai 500 questionari auspicati, ne sono pervenuti 341. Un fattore che si ritiene determinante per l'adesione all'indagine inferiore alle aspettative è la modalità di conduzione della stessa: in ragione della mancanza di carta, connessa ai vincoli di bilancio di cui si è detto, l'indagine è stata condotta esclusivamente on line. Tale modalità, che pure ha reso particolarmente economica e agevole la raccolta e l'elaborazione dei dati, ha tuttavia ostacolato la partecipazione di quella parte del personale (oltre il 90%) che svolge la propria attività in foresta e non ha a disposizione un accesso ad internet. Nel futuro si renderà necessario valutare i contenuti dell'indagine e le modalità ottimali di somministrazione del questionario.

Obiettivo strategico 6- OGO Predisporre il "Rapporto Regionale FoReSTAS sulla Campagna AIB" inerente il contributo dell'Agenzia (in attuazione al titolo IV LR 8/2016) - target previsto: documento predisposto

L'Amministrazione ha stabilito di sistematizzare e rendere fruibili i dati relativi al contributo dell'Agenzia FoReSTAS alla CAIB 2016, quale base di partenza per la programmazione dell'intervento che sarà possibile assicurare nel 2017 e, in proiezione, negli anni successivi. A causa dell'assenza di personale che potesse raccogliere i dati, alcuni Servizi Territoriali hanno

fornito gli stessi all'inizio del 2017. Il documento è stato definitivamente elaborato nel mese di marzo 2017, comunque in tempo per le valutazioni relative alla CAIB 2017.

2.4.3. Servizi Territoriali

Gli obiettivi dei servizi territoriali sono stati sono stati per lo più integralmente raggiunti. Si sono riscontrate le seguenti criticità:

I target previsti non sono stati talora raggiunti per le attività che richiedevano risorse finanziarie, non disponibili a causa dei vincoli di bilancio: così ad esempio la manutenzione meccanica delle fasce parafuoco, per le quali è stato possibile acquisire i necessari noli in misura ridotta rispetto alle esigenze, solo parzialmente compensata dalla manutenzione manuale, che nella medesima unità di tempo consente la realizzazione degli interventi su superfici ridotte; oppure la realizzazione delle attività vivaistiche, per carenza dei beni di consumo (fitocelle, terra vegetale); o ancora gli interventi sulla viabilità o che dalla viabilità dipendono, in assenza di materiali e mezzi per il ripristino del manto stradale.

In altri casi gli interventi non sono stati realizzati per assenza delle autorizzazioni necessarie: così nel caso di tutti gli interventi di cui alla DGR 45/4 del 15.09.2015, per i quali è stato garantito il supporto alla progettazione, ma non la realizzazione degli interventi, proprio per assenza delle autorizzazioni di competenza degli EELL. Anche nel caso del complesso del Marganai alcuni interventi non hanno ricevuto le necessarie autorizzazioni paesaggistiche.

2.5. Obiettivi individuali

Il piano della Performance dell'Ente Foreste per l'anno 2016 attribuiva ai Dirigenti la diretta responsabilità di tutti gli obiettivi assegnati alle strutture organizzative dirette, determinando una sostanziale coincidenza fra *performance organizzativa della struttura* e la *performance individuale del Dirigente*: tale scelta è stata operata sia al fine di responsabilizzare i Dirigenti rispetto agli obiettivi delle Unità organizzative, sia per enfatizzare la condivisione dei risultati con i collaboratori. I Dirigenti sono in ogni caso personalmente responsabili in tutti i casi in cui la normativa affida alla loro cura determinati adempimenti, anche ai fini della valutazione della performance (così nel caso – ad esempio- degli obblighi in materia di trasparenza).

Tutti i dipendenti – dirigenti e non dirigenti – sono stati assoggettati a *valutazione individuale*.

Fanno unicamente eccezione i dipendenti assenti per l'intero anno, per i quali non era materialmente possibile effettuare una valutazione (come, ad esempio, in caso di distacco sindacale per l'intero anno 2016).

La *valutazione individuale* dei *comportamenti organizzativi* e delle *competenze manageriali* è stata effettuata dopo la *validazione della performance organizzativa* (grado di raggiungimento degli obiettivi delle unità organizzative di appartenenza o pertinenza).

In base al sistema di valutazione vigente, i *criteri* differiscono per le varie categorie di personale:

- il personale *non dirigente* è valutato sulla base di una lista predefinita di *comportamenti organizzativi* (5 per gli operai, 7 per impiegati e quadri);
- Il personale *dirigente* è valutato sulla base di 9 *competenze manageriali*.

La scala di valutazione è articolata da 0 a 4 punti per ogni criterio. Ogni gradino della scala di valutazione è definito sulla base di una fotografia comportamentale (cfr Allegato alla Deliberazione commissariale n. 67 del 24/04/2015).

Allo stato attuale, i criteri sono *equi-pesati*:

- ognuno dei comportamenti organizzativi degli *operai* determina il 20% della valutazione individuale;
- ognuno dei comportamenti degli *impiegati* e dei *quadri* condiziona il 14,29% della valutazione individuale;
- ognuna delle competenze manageriali dei *dirigenti* concorre per l'11,11% alla valutazione individuale degli stessi.

Fra le competenze manageriali oggetto di valutazione dei dirigenti è inclusa anche la capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori.

La *valutazione individuale*, effettuata dal superiore gerarchico, dà luogo all'attribuzione del 40% del premio di risultato definito, per ciascun livello contrattuale, dal contratto integrativo. Il restante 60% è attribuito sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa di appartenenza.

Per la distribuzione del 40% del premio viene costituito un *plafond* di risorse per ogni unità organizzativa (Servizio o complesso forestale) e per ogni livello contrattuale: tale risorsa economica è distribuita fra i dipendenti in proporzione al punteggio conseguito nella valutazione individuale, fino a completa distribuzione del plafond.

La differenziazione nella valutazione individuale si traduce pertanto in una *differenziazione* nella distribuzione del premio di risultato.

La valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze manageriali è stata effettuata, dopo la validazione della performance organizzativa, fra i mesi di maggio e luglio dell'anno in corso.

La valutazione, sulla base di una misura inserita nel piano triennale per la prevenzione della corruzione, è stata preceduta dalla *Riunione di coordinamento fra i valutatori*, effettuata il 17.05.2017 presso la Direzione generale, al fine di condividere con i dirigenti-valutatori la scala di valutazione.

Relativamente alla valutazione dei Dirigenti sulla competenza manageriale "*valutazione*", è stato comunicato che il Direttore generale si sarebbe attenuto in linea di massima alla seguente *scala di valutazione*, proporzionale alla variazione standard riscontrata nelle valutazioni del personale del Servizio di pertinenza.

Intervallo Deviazione standard (D_s)	Scala di Valutazione competenza manageriale "valutazione"
$D_s = 0,00$	*0*
$0,01 \leq D_s \geq 0,50$	*1 punti*
$0,51 \leq D_s \geq 1,00$	*2 punti*
$1,01 \leq D_s \geq 2,00$	*3 punti*
$D_s \geq 2,01$	*4 punti*

La compilazione delle *schede personali di valutazione* è avvenuta attraverso un modulo dedicato del Sistema informatico di gestione del personale (OpenERP).

Le schede sono state quindi consegnate al personale dai Direttori di Servizio, anche con il supporto dei quadri e degli impiegati che agiscono a più diretto contatto con i valutati (si rammenta che dai servizi territoriali dipendono oltre 1000 operai, circostanza che avrebbe reso pressochè impossibile la consegna diretta da parte del dirigente).

La Direzione Generale ha dato disposizione che, nella consegna delle schede, il valutatore e/o i soggetti a supporto illustrassero ai valutati l'evidenza e le motivazioni che hanno determinato l'esito della valutazione, analizzandone le cause e possibili ambiti di miglioramento.

Sono stati valutati 5.968 dipendenti *non dirigenti* e 11 *dirigenti* (6 dirigenti di ruolo, 1 dirigente in comando, e 4 funzionari assegnati allo svolgimento di funzioni dirigenziali).

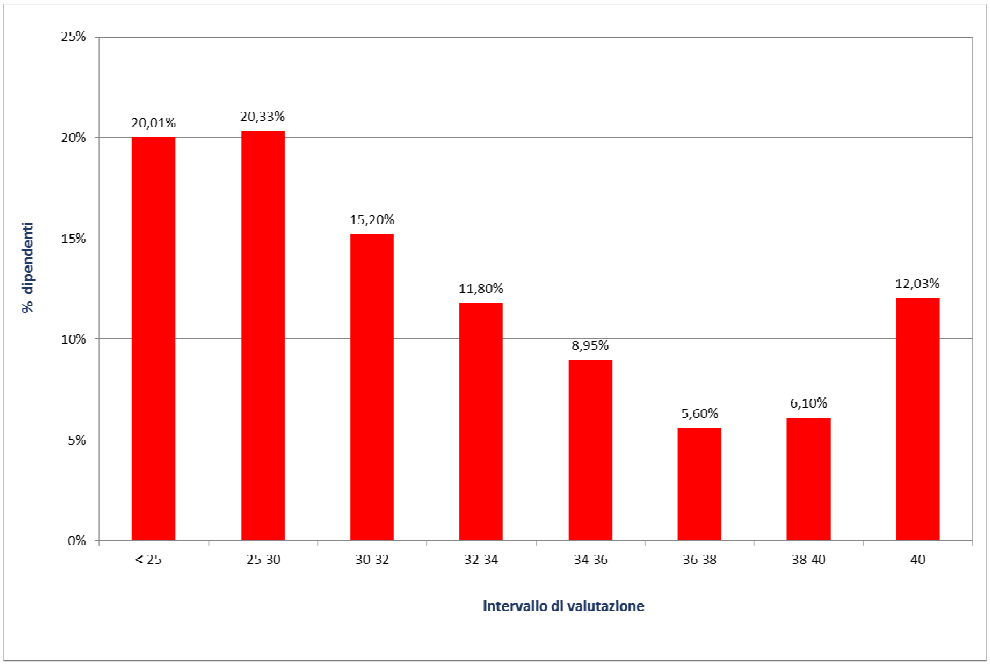
La valutazione della performance del Direttore Generale è effettuata dall'Amministratore Unico, su proposta dell'OIV.

Alla data di predisposizione della presente relazione, sono pervenute al Direttore Generale 39 *richieste di riesame* della valutazione.

Gli esiti della valutazione individuale dei dipendenti Dirigenti e non Dirigenti sono stati elaborati dall'Ufficio Pianificazione e Controllo (Area Supporto Direzione generale) in maniera anonima ed aggregata per ogni unità organizzativa (Servizi centrali, Uffici e Complessi dei Servizi Territoriali), esplicitando i risultati mediante grafici a colonne (Istogrammi). Tali risultati sono contenuti nell'Allegato "V*alutazione individuale del personale dirigente e non dirigente"* - della presente Relazione finale.

Per quanto riguarda il *personale non dirigente* dell'intera Agenzia, sono stati valutati 5.968 dipendenti, con una valutazione media di $30{,}38_{/40}$.

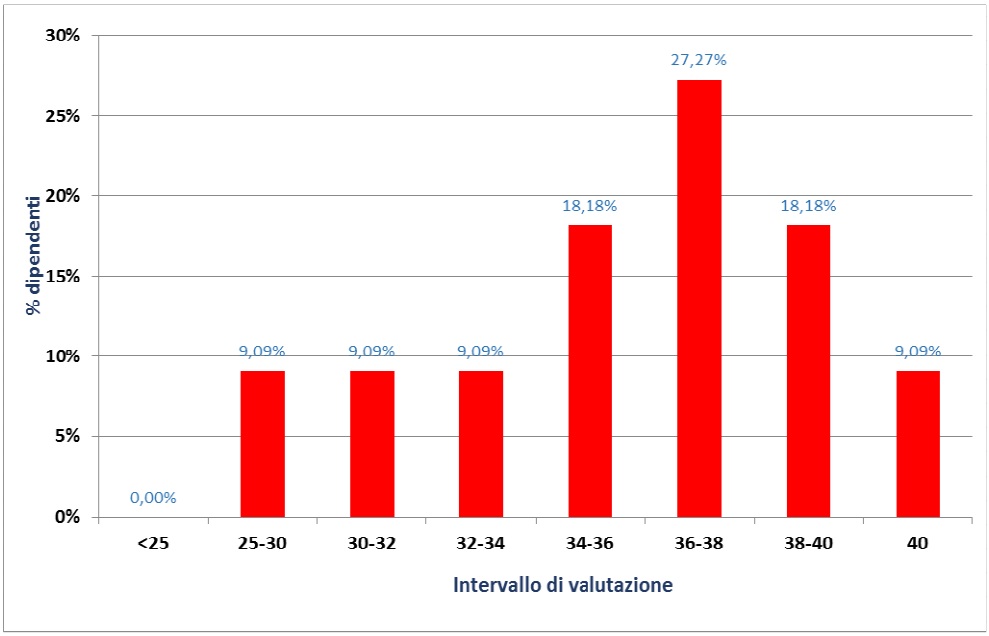
Il grafico seguente riporta la ripartizione delle *valutazioni individuali del personale non dirigente* in intervalli di punteggio: si osservi come il 12, 03% del personale ha ricevuto la valutazione massima, mentre il 20,01% ha ricevuto una valutazione inferiore a 25/40.



Graf. 1: valutazioni individuali del personale non dirigente

Per quanto riguarda il *personale dirigente* dell'intera Agenzia, sono stati valutati 11 dipendenti, con una valutazione media di $35,56_{/40}$.

Il grafico seguente riporta la ripartizione delle *valutazioni individuali del personale dirigente* in intervalli di punteggio: si osservi come il solo un dirigente (9,09%) ha conseguito il massivo voto di $40_{/40}$; 2 dirigenti (18,18%) hanno conseguito la valutazione di $38\text{-}40_{/40}$; 3 dirigenti (27,27%) hanno conseguito la valutazione di $36\text{-}38_{/40}$; 2 dirigenti (18,18%) hanno conseguito la valutazione di $34\text{-}36_{/40}$; gli altri 3 dirigente hanno conseguito la valutazione attribuibile rispettivamente agli intervalli di $32\text{-}34_{/40}$, $30\text{-}32_{/40}$ e $25\text{-}30_{/40}$.



Graf. 2: valutazioni individuali del personale dirigente

L'Allegato esplicita compiutamente i risultati della valutazione individuale per singola Unità organizzativa (Servizi centrali, uffici dei Servizi Territoriali, Complessi Forestali dei Servizi Territoriali), rappresentati in forma anonima ed aggregata dai grafici ad istogramma, corredati da Valore medio.

3. RISORSE EFFICIENZA ED ECONOMICITA'

Il bilancio di previsione 2016 è stato approvato dall'Amministratore Unico con Deliberazione n. 41 del 7 ottobre 2016 e reso esecutivo con Deliberazione della Giunta Regionale n. 57/22 del 25 ottobre 2016.

Durante la gestione provvisoria sono state inoltre approvate due variazioni di bilancio (Deliberazione n. 9 del 24 maggio 2016, resa esecutiva con Deliberazione della Giunta Regionale n. 33/26 del 10 giugno 2016, e Deliberazione n. 29 del 9 agosto 2016, resa esecutiva con Deliberazione della Giunta Regionale n. 49/13 del 13 settembre 2016), finalizzate a garantire lo svolgimento della campagna antincendio mediante riallocazione di un totale di 1.989.000 euro dalla missione 01 (sostanzialmente dai capitoli di bilancio dedicati alle spese di personale- gli unici ad aver conservato uno stanziamento adeguato) alla missione 11 (soccorso civile, che comprende le spese per l'attività AIB). In tal modo è stato possibile provvedere alla manutenzione ordinaria dei mezzi e all'acquisto di carburante, di pneumatici e di beni non durevoli necessari per la campagna. Con l'approvazione del bilancio di previsione gli stanziamenti dei capitoli dedicati alle spese di personale sono stati ripristinati.

I tempi di predisposizione del bilancio di previsione 2016-2018 sono stati eccezionalmente lunghi, a causa di difficoltà che esulano dall'ordinaria operatività dell'Amministrazione, quali:

- il passaggio al nuovo sistema di armonizzazione contabile in ottemperanza al D.lgs 118/11 secondo modalità e tempi indicati dalla Giunta Regionale a partire da maggio 2015 ed in totale assenza di adeguamento del Sistema Informativo Regionale in uso agli enti e agenzie;
- la necessità di gestire ingenti somme dei residui di stanziamento distribuite sulle numerosissime obbligazioni assunte dall'amministrazione in virtù della vecchia normativa e non più valida per la nuova ad esercizio finanziario avviato;
- il riaccertamento straordinario dei residui attivi e passivi in totale assenza di Sistema Informativo adeguato;
- la riorganizzazione della struttura organizzativa con soppressione, accorpamento ed istituzione di nuovi servizi;

- la gestione del passaggio da Ente Foreste Sardegna ad Agenzia FoReSTAS sotto il profilo fiscale, previdenziale e giuridico;
- l'adeguamento del Sistema Informativo di Base per Enti e Agenzie Regionali alla nuova struttura di bilancio intervenuto gradualmente a inizio 2015 e ancora oggi in fase di messa a punto.

Al protrarsi dei tempi per l'approvazione del bilancio, si è sommato il problema dell'inadeguatezza del contributo di funzionamento il cui trend decrescente negli anni è emerso pesantemente nel 2015 e 2016 con il ripristino dell'aliquota ordinaria dell'IRAP, che ha determinato, a parità di contributo, maggiori costi per circa 7 milioni di euro.

Nel 2016 i tagli della spesa corrente al netto delle spese per il personale (compresi gli accertamenti sanitari e i dispositivi di protezione individuale) sono stati del 33% rispetto allo stanziato del 2015 e del 59% rispetto allo stanziato del 2014;

La carenza di risorse ha condizionato, come visto, la definizione e l'attuazione degli obiettivi di performance.

Nella tabella che segue si riporta il quadro generale del bilancio di previsione 2016-2018:

QUADRO GENERALE RIASSUNTIVO 2016-2017-2018

ENTRATE	COMPETENZA ANNO DI RIFERIMENTO DEL BILANCIO 2016	COMPETENZA ANNO 2017	COMPETENZA ANNO 2018	SPESE	COMPETENZA ANNO DI RIFERIMENTO DEL BILANCIO 2016	COMPETENZA ANNO 2017	COMPETENZA ANNO 2018
Fondo di cassa presunto all'inizio dell'esercizio	-	-	-				
Utilizzo avanzo presunto di amministrazione	1.300.000,00	0,00	0,00	**Disavanzo di amministrazione**	1.300.000,00	650.000,00	650.000,00
Fondo pluriennale vincolato	39.846.176,62	38.087.366,15	37.057.033,15				
Titolo 1 - Entrate correnti di natura tributaria, contributiva e perequativa	0,00	0,00	0,00	**Titolo 1** - Spese correnti	209.136.915,03	201.610.320,13	200.777.793,15
				- di cui fondo pluriennale vincolato	*39.357.531,35*	*38.068.866,13*	*37.057.033,15*
Titolo 2 - Trasferimenti correnti	161.663.283,68	161.341.354,00	161.271.660,00				
Titolo 3 - Entrate extratributarie	8.944.000,00	3.255.000,00	3.534.800,00				
Titolo 4 - Entrate in conto capitale	0,00	500.000,00	1.000.000,00	**Titolo 2** - Spese in conto capitale	8.751.545,27	8.355.900,02	8.865.700,00
				- di cui fondo pluriennale vincolato	*488.645,27*	*18.500,02*	*(0,00)*
Titolo 5 - Entrate da riduzione di attività finanziarie	7.500.000,00	7.500.000,00	7.500.000,00	**Titolo 3** - Spese per incremento di attività finanziarie	0,00	0,00	0,00
Totale entrate finali.....	**178.107.283,68**	**172.596.354,00**	**173.306.460,00**	**Totale spese finali.....**	**217.888.460,30**	**209.966.220,15**	**209.643.493,15**
Titolo 6 - Accensione di prestiti	0,00	0,00	0,00	**Titolo 4** - Rimborso di prestiti	65.000,00	67.500,00	70.000,00
Titolo 7 - Anticipazioni da istituto tesoriere/cassiere	0,00	0,00	0,00	**Titolo 5** - Chiusura Anticipazioni da istituto tesoriere/cassiere	0,00	0,00	0,00
Titolo 9 - Entrate per conto di terzi e partite di giro	43.800.000,00	43.800.000,00	43.800.000,00	**Titolo 7** - Spese per conto terzi e partite di giro	43.800.000,00	43.800.000,00	43.800.000,00
Totale titoli	**221.907.283,68**	**216.396.354,00**	**217.106.460,00**	**Totale titoli**	**261.753.460,30**	**253.833.720,15**	**253.513.493,15**
TOTALE COMPLESSIVO ENTRATE	**263.053.460,30**	**254.483.720,15**	**254.163.493,15**	**TOTALE COMPLESSIVO SPESE**	**263.053.460,30**	**254.483.720,15**	**254.163.493,15**

A seguire è invece illustrata la ripartizione delle spese di bilancio in relazione alle missioni:

RIEPILOGO GENERALE DELLE SPESE PER MISSIONI 2016-2017-2018

RIEPILOGO DELLE MISSIONI	DENOMINAZIONE		PREVISIONI DEFINITIVE DELL'ANNO PRECEDENTE QUELLO CUI SI RIFERISCE IL BILANCIO (2)	PREVISIONI ANNO 2016	PREVISIONI DELL'ANNO 2017	PREVISIONI DELL'ANNO 2018
	DISAVANZO DI AMMINISTRAZIONE			1.300.000,00	650.000,00	650.000,00
TOTALE MISSIONE 01	*Servizi istituzionali, generali e di gestione*	previsione di competenza	183.533.119,06	211.571.368,75	207.563.646,13	206.331.733,15
		*di cui già impegnato**		*0,00*	*(0,00)*	*(0,00)*
		di cui fondo pluriennale vincolato	*(0,00)*	*39.365.368,75*	*38.062.646,13*	*37.057.033,15*
		previsione di cassa	0,00	177.257.801,68		
TOTALE MISSIONE 09	*Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente*	previsione di competenza	3.332.841,64	1.831.157,87	972.170,02	1.513.080,00
		*di cui già impegnato**		*0,00*	*(0,00)*	*(0,00)*
		di cui fondo pluriennale vincolato	*(0,00)*	*480.807,87*	*24.720,02*	*0,00*
		previsione di cassa	0,00	2.905.850,00		
TOTALE MISSIONE 11	*Soccorso civile*	previsione di competenza	799.377,63	110.000,00	601.300,00	974.800,00
		*di cui già impegnato**		*0,00*	*(0,00)*	*(0,00)*
		di cui fondo pluriennale vincolato	*(0,00)*	*0,00*	*(0,00)*	*(0,00)*
		previsione di cassa	0,00	448.000,00		
TOTALE MISSIONE 14	*Sviluppo economico e competitività*	previsione di competenza	101.827,02	33.233,68	16.904,00	14.180,00
		*di cui già impegnato**		*0,00*	*(0,00)*	*(0,00)*
		di cui fondo pluriennale vincolato	*(0,00)*	*0,00*	*(0,00)*	*(0,00)*
		previsione di cassa	0,00	40.233,68		
TOTALE MISSIONE 20	*Fondi e accantonamenti*	previsione di competenza	3.191.121,80	4.328.000,00	800.000,00	800.000,00
		*di cui già impegnato**		*0,00*	*(0,00)*	*(0,00)*
		di cui fondo pluriennale vincolato	*(0,00)*	*0,00*	*(0,00)*	*(0,00)*
		previsione di cassa	0,00	2.405.000,00		
TOTALE MISSIONE 50	*Debito pubblico*	previsione di competenza	94.000,00	79.700,00	79.700,00	79.700,00
		*di cui già impegnato**		*0,00*	*(0,00)*	*(0,00)*
		di cui fondo pluriennale vincolato	*(0,00)*	*0,00*	*(0,00)*	*(0,00)*
		previsione di cassa	0,00	79.700,00		
TOTALE MISSIONE 99	*Servizi per conto terzi*	previsione di competenza	43.500.000,00	43.800.000,00	43.800.000,00	43.800.000,00
		*di cui già impegnato**		*0,00*	*(0,00)*	*(0,00)*
		di cui fondo pluriennale vincolato	*(0,00)*	*0,00*	*(0,00)*	*(0,00)*
		previsione di cassa	0,00	55.400.000,00		
	TOTALE MISSIONI	**previsione di competenza**	**234.552.287,15**	**261.753.460,30**	**253.833.720,15**	**253.513.493,15**
		di cui già impegnato*		**0,00**	**0,00**	**0,00**
		di cui fondo pluriennale vincolato	**0,00**	**39.846.176,62**	**38.087.366,15**	**37.057.033,15**
		previsione di cassa	**0,00**	**238.536.585,36**		
	TOTALE GENERALE DELLE SPESE	**previsione di competenza**	**234.552.287,15**	**263.053.460,30**	**254.483.720,15**	**254.163.493,15**
		di cui già impegnato*		**0,00**	**0,00**	**0,00**
		di cui fondo pluriennale vincolato	**0,00**	**39.846.176,62**	**38.087.366,15**	**37.057.033,15**
		previsione di cassa		**238.536.585,36**		

In particolare la missione 9 (sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente) comprende la maggior parte delle spese relative all'attività di gestione forestale (obiettivo strategico 1), la missione 11 (soccorso civile- il cui stanziamento assestato a seguito delle citate variazioni è di 2,1 milioni di euro) comprende le spese relative agli interventi di prevenzione e lotta agli incendi e protezione civile (obiettivi strategici 1, 2 e 3), mentre gli obiettivi strategici 4, 5 e 6 sono per lo più realizzati con il solo costo del personale addetto, e dunque (relativamente al bilancio 2016-2018) a valere sulla missione 1.

4. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

L'Ente Foreste ha una ripartizione del personale fra i due sessi piuttosto sbilanciata: sulla totalità dei dipendenti l'85% sono di sesso maschile e il 15% di sesso femminile. La situazione è particolarmente sbilanciata per gli operai a tempo determinato assunti per l'attività AIB (6%) e gli operai a tempo indeterminato (11%). Più equilibrata per i quadri (34%), gli operai a tempo determinato semestrale turnisti (26% di donne) e i dirigenti (29% di presenza femminile fra i dirigenti in servizio). Fra gli impiegati la percentuale delle donne si attesta al 16%, per salire al 42% fra gli operai a tempo determinato trimestrali, chiamati attraverso gli ex centri servizi per il lavoro.

Se si ha riguardo alla presenza femminile nelle posizioni di responsabilità variamente intese, si rileva che:

- direttori di servizio: 2 donne su 12 posizioni teoriche (di cui 6 coperte)
- incarichi dirigenziali attribuiti a non dirigenti: nessuna donna su quattro incarichi attribuiti;
- responsabili di complesso: 6 donne su 23 posizioni (pari al 26%);
- responsabili di ufficio: 13 donne su 26 incarichi attribuiti (50%).

A seguito delle nuove nomine, almeno per la figura dei responsabili di ufficio la precedente situazione di sottrappresentazione femminile risulta superata.

Volendo andare oltre il mero dato numerico, il contesto lavorativo è stato indagato attraverso un'analisi conoscitiva sulla situazione dell'allora Ente Foreste sulle pari opportunità e il fenomeno del mobbing, condotta nel mese di novembre 2015 in esito all'attuazione del piano di azioni positive 2013-2015.

L'analisi condotta induce a qualificare l'amministrazione come un contesto lavorativo "moderatamente discriminante". Le discriminazioni vengono imputate in prevalenza a motivi di origine politico sindacale, nonché ad "altri motivi" che molti intervistati definiscono come "abuso di potere". La sensazione è che il campione segnali una gestione delle posizioni di responsabilità improntata a criteri non equi e non trasparenti. Non si può peraltro sottovalutare la discriminazione di genere, statisticamente poco rappresentata per l'esigua presenza femminile (11% del campione).

La discriminazione si esprime soprattutto attraverso comportamenti di isolamento ed esclusione dalla realtà lavorativa e nell'eccessiva assegnazione di lavoro da svolgere, ma non manca la segnalazione di episodi di violenza fisica e verbale, oltre che psicologica.

Gli intervistati individuano come misure più efficaci la formazione e l'informazione e la trasparenza nelle decisioni, seguite dalla rotazione nelle mansioni con i colleghi e dalla rotazione delle persone in posizione di responsabilità: il campione mostra pertanto di condividere le soluzioni organizzative previste dalla normativa in materia di prevenzione della corruzione.

Le risultanze dell'indagine, unitamente ai dati quantitativi sulla ripartizione di genere del personale, hanno costituito l'analisi di contesto per la formulazione degli obiettivi volti alla promozione delle pari opportunità e al contrasto alle discriminazioni, inseriti nel Piano triennale di azioni positive 2016-2018 (approvato con deliberazione dell'Amministratore unico n. 16 del 29/06/2016) e, a cascata, nel piano della performance.

il Piano delle azioni positive per il triennio 2016-2018 prevede sei linee di intervento:

- Implementazione di meccanismi di composizione delle controversie
- Formazione sulle pari opportunità e il rispetto delle differenze
- Meccanismi di rotazione del personale
- Misure di conciliazione fra vita professionale e personale
- Informazione e Trasparenza
- Monitoraggio

La responsabilità di alcune azioni è stata specificamente attribuita ai Servizi dell'Agenzia: i target attesi e raggiunti sono pertanto descritti nell'allegato alla presente relazione. Altre azioni, di carattere trasversale, sono state invece poste in capo ad organismi dell'amministrazione, quali il CUG e l'OIV. In particolare, nell'ambito del piano delle azioni positive nel 2016 sono stati attuati i seguenti interventi:

- sono stati implementati i meccanismi di gestione dei fenomeni discriminatori previsti nel "Codice di condotta per il contrasto alle discriminazioni e alle forme di violenza" adottato dall'Amministrazione. Nello specifico è stato individuato e formato un gruppo di dipendenti che saranno assegnati agli sportelli informativi su pari opportunità, mobbing e discriminazioni. Gli sportelli avranno il compito di: offrire ai dipendenti informazioni su leggi, regolamenti e atti aziendali relativi a diritti dei genitori, assistenza a persone con disabilità, tutela delle gravi patologie, congedi e aspettative; offrire informazioni sul benessere organizzativo e lo stress lavoro-correlato; raccogliere le segnalazioni di casi di

discriminazione, violenza, mobbing relativi a dipendenti dell'Agenzia. È stata inoltre definita la procedura operativa per la gestione delle denunce di discriminazione, violenza e mobbing presentate al Comitato Unico di Garanzia;

- sono stati individuati e formati i formatori interni sulle pari opportunità e il contrasto alle discriminazioni. Vista la positiva esperienza realizzata con i percorsi formativi in materia di etica e legalità, l'Agenzia ha deciso di attivare analoghi percorsi formativi, destinati a tutti i dipendenti e tenuti da formatori interni, in materia di pari opportunità e contrasto alle discriminazioni, con l'obiettivo di aumentare la sensibilità di tutti i lavoratori e dell'organizzazione nel suo complesso sulla qualità delle interazioni nell'ambiente di lavoro;
- è stata condotta un'analisi dei profili di non compatibilità del linguaggio correntemente adottato dall'Amministrazione rispetto alle linee guida elaborate a livello nazionale. Benchè possa apparire come un aspetto marginale, si ritiene che il linguaggio adottato da un organizzazione sia significativo delle dinamiche relazionali presenti nella stessa e della cultura aziendale e che un intervento sul linguaggio possa contribuire a plasmare anche la realtà organizzativa;
- sono stati attuati i primi meccanismi di rotazione del personale, in particolare del personale in posizione di responsabilità. Nelle nomine si è tenuto conto della sottorappresentazione femminile, adottando di criteri di scelta che pesassero l'esperienza pregressa non più delle competenza in potenza possedute dai candidati. Come detto, ciò ha portato al riequilibrio della presenza femminile fra i responsabili di ufficio;
- è stata svolta una Rilevazione dei fattori di malessere fra i dipendenti che si siano assentati per cinque o più mesi negli ultimi due anni, finalizzata a progettare e testare interventi di accompagnamento in fase di rientro in servizio;
- è stata condotta un'indagine sul personale dipendente volta a rilevare il livello di benessere organizzativo, i cui risultati saranno diffusi nel primo semestre 2017;
- in un'ottica di massima trasparenza e condivisione delle informazioni, tutti i dipendenti a tempo indeterminato sono stati dotati di una casella e-mail istituzionale, che diventerà il canale privilegiato per diffondere tutte le informazioni di interesse relative al rapporto di lavoro (avvisi, interventi formativi, opportunità, circolari e disposizioni interne, etc).

Come si nota, le azioni programmate avevano una dimensione prevalentemente interna, cioè rivolta all'organizzazione dell'Agenzia e ai suoi dipendenti. D'altronde, in un ente che ha nel personale la sua primaria risorsa (alla quale sono dedicate oltre il 90% delle risorse di bilancio) appare fisiologico che le azioni puntino ad aumentare il benessere dei dipendenti. Peraltro le

azioni poste in essere erano in larga prevalenza di natura organizzativa e regolamentare, prive di risorse di bilancio dedicate.

Per quanto riguarda il contesto esterno, gli ambiti di prioritario impatto dell'attività dell'Agenzia sono neutri sotto il profilo della pari opportunità. Tuttavia, con riguardo ad alcuni limitati settori in cui l'ente offre servizi all'utenza, potranno essere integrati obiettivi finalizzati a migliorare le pari opportunità rispetto alla dimensione della disabilità. A parte gli interventi relativi all'accessibilità delle strutture (che richiedono la disponibilità di risorse di bilancio), può positivamente leggersi in tal senso l'attivazione di form digitali per l'invio delle richieste di acquisto dei prodotti del bosco o per la concessione in uso delle strutture, che consentono la presentazione delle richieste anche all'utenza a mobilità ridotta.

5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

5.1. Fasi, Soggetti, Tempi e Responsabilità

Il processo di definizione degli obiettivi dell'Agenzia FoReSTAS (ex EFS) è stato formalizzato con Delibera del CdA n. 156 del 16/09/2014 ed aggiornato con Delibera commissariale n.149 del 22.10.2015

La fase di rendicontazione delle attività svolte e degli obiettivi conseguiti dai Servizi è invece codificata dal Sistema di misurazione e valutazione della performance, approvati con Delibera del CdA n. 145 del 11/09/2014.

In relazione agli obiettivi e ai target definiti per il 2016, già dal mese di febbraio è stato richiesto ai Dirigenti dei vari Servizi di dare conto dello stato di attuazione delle attività e degli obiettivi inseriti nel Piano della Performance.

Ogni valutatore ha quindi autonomamente operato per effettuare i riscontri necessari ed ha certificato il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle proprie sottostrutture, fornendo specifica giustificazione di eventuali scostamenti rispetto ai target previsti.

A seguito delle informazioni acquisite dai report prodotti si è avviata la redazione dei documenti di analisi delle risultanze gestionali.

La Relazione è stata predisposta dalla Direzione Generale (in particolare dall'area di supporto Pianificazione e controllo) sulla base delle indicazioni fornite dalla CIVIT nella delibera n.5/2012, e successivamente sottoposta all'attenzione dell'Amministratore Unico per l'approvazione e all'OIV per la validazione.

La stesura della *Relazione della Performance* 2016 si è svolta due fasi:

- In un primo momento è stata predisposta la *Relazione della performance organizzativa*, approvata con Delibera dell'AU n. 32 del 11.04.2017, che contiene i dati relativi al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati da parte delle Unità Organizzative, con riferimento all'annualità 2016;
- Successivamente il documento è stato integrato con il risultato della *Valutazione individuale dei dipendenti*, dirigenti e non dirigenti, relativa all'annualità 2016.

Tale *Relazione finale della Performance* verrà sottoposta all'approvazione dell'Amministratore Unico, per poi essere validata in via definitiva dall'OIV.

5.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo delle performance

L'Ente Foreste ha iniziato a gestire il ciclo della performance come previsto dal D Lgs 150/2009 dall'annualità 2012. Tra l'altro è stato il primo fra gli Enti e le Agenzie Regionali, e prima perfino dell'Amministrazione regionale, a dotarsi di un proprio OIV, credendo nella necessità di un organismo a supporto e garanzia della corretta gestione del ciclo della performance. Tanto per dire che l'ente ha sposato l'idea che la gestione per programmi e obiettivi rappresenta una forte leva organizzativa per conseguire i risultati.

Dopo un'applicazione sperimentale nel 2012 e 2013, a partire dal 2014 è stato definitivamente approvato il sistema di misurazione e valutazione della performance, che collega la quota di premio incentivante erogato, oltre che agli obiettivi, alla valutazione individuale dei dipendenti, che sono collocati in graduatorie per ciascuna unità organizzativa in funzione del livello contrattuale di appartenenza. Il premio incentivante viene pertanto collegato alla valutazione individuale dei dipendenti, anziché a categorie di merito che raggruppano gamme di punteggi.

La gestione della valutazione individuale è ormai a regime: l'esperienza potrò dire se la scelta fatta aiuterà a caratterizzare l'ente come un'organizzazione equa e meritocratica, o viceversa ne amplificherà gli aspetti conflittuali e i nodi gestionali.

Per quanto riguarda la performance organizzativa, a partire dal 2014 l'Amministrazione è riuscita a predisporre un Piano della performance triennale, con l'effetto positivo di poter declinare gli obiettivi su scala pluriennale, dando continuità all'azione amministrativa. L'approvazione degli obiettivi (o meglio la revisione annuale) è però tuttora tardiva, segno di una difficoltà nella formalizzazione degli stessi. L'anno 2016 ha però subito, da questo punto di vista, una situazione eccezionale, ovvero la modifica dell'assetto istituzionale e organizzativo, che ha imposto una variazione in corso d'anno degli obiettivi predefiniti per il triennio. Peraltro finora era mancata anche una formalizzazione di indirizzi a livello regionale: nel 2017 la Giunta ha invece approvato con delibera n. 15/17 del 21/03/2017 gli obiettivi generali e le priorità strategiche funzionali ad orientare le attività dell'Agenzia.

Ancora, si riscontra una disomogeneità nella definizione di obiettivi e target: a partire dal triennio 2017-2019 l'Amministrazione intende definire- sulla base delle priorità strategiche indicate- una rosa di azioni su cui concentrare l'attività, a cui ogni unità territoriale concorrerà sulla base della propria vocazione gestionale, in modo che i risultati ottenuti siano confrontabili e aggregabili, per una massima trasparenza.

A partire dal 2017 sarà peraltro necessario assicurare una piena corrispondenza fra le missioni del bilancio e gli obiettivi della performance. L'armonizzazione contabile richiede infatti di distribuire le spese di personale (finora allocate nella missione 01) fra le diverse missioni e programmi in cui il bilancio è articolato: a prescindere dalle difficoltà operative, tale operazione consentirà di abbinare con immediatezza le attività svolte alle risorse (finanziarie, ma anche umane) impiegate.

Un punto di forza del ciclo è l'istituzione di un'area di supporto al Direttore Generale specificamente destinata alle attività di pianificazione e controllo e dotata di personale qualificato. È tuttavia necessario garantire maggior interdisciplinarietà alla struttura, mediante una collaborazione sistematica con i servizi incaricati della gestione del bilancio e del personale.