PIANO della PERFORMANCE dell'AGENZIA FoReSTAS

Documento Programmatico Triennale 2017-2019

RELAZIONE INIZIALE

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

Deliberazione Amministratore Unico n° 93 del 31/10/2017

INDICE

PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE **3**

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

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

2. IDENTITÀ – PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE **8**

2.1. L'AMMINISTRAZIONE "IN CIFRE" 8
2.2. MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE 12
2.3. ANALISI DEL CONTESTO 17
2.3.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO 17
2.3.2. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO 20

3. LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE E GLI OBIETTIVI GENERALI **22**

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

4.1. ALBERO DELLA PERFORMANCE 24
4.2. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE 32
4.3 LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE AI FINI DELL'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE PREMIANTE 33

5. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE **37**

5.1. FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO 37
5.2. COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO 40
5.3. COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA 41
5.4. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE 43

6. BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA **44**

7. ALLEGATI TECNICI **46**

7.1. OBIETTIVI GENERALI E PRIORITÀ STRATEGICHE ASSEGNATE ALL'AMMINISTRATORE UNICO 46
7.2. SCHEDE DEGLI OBIETTIVI GENERICI E SPECIFICI ASSEGNATI AL DIRETTORE GENERALE 46
7.3. OBIETTIVI SPECIFICI OPERATIVI E GESTIONALI ASSEGNATI ALLE UNITÀ ORGANIZZATIVE 46

PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Il Direttore Generale
Dr. Antonio Casula

L'Amministratore Unico
Prof. Giuseppe Pulina

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

1.1. Chi siamo

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

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

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

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

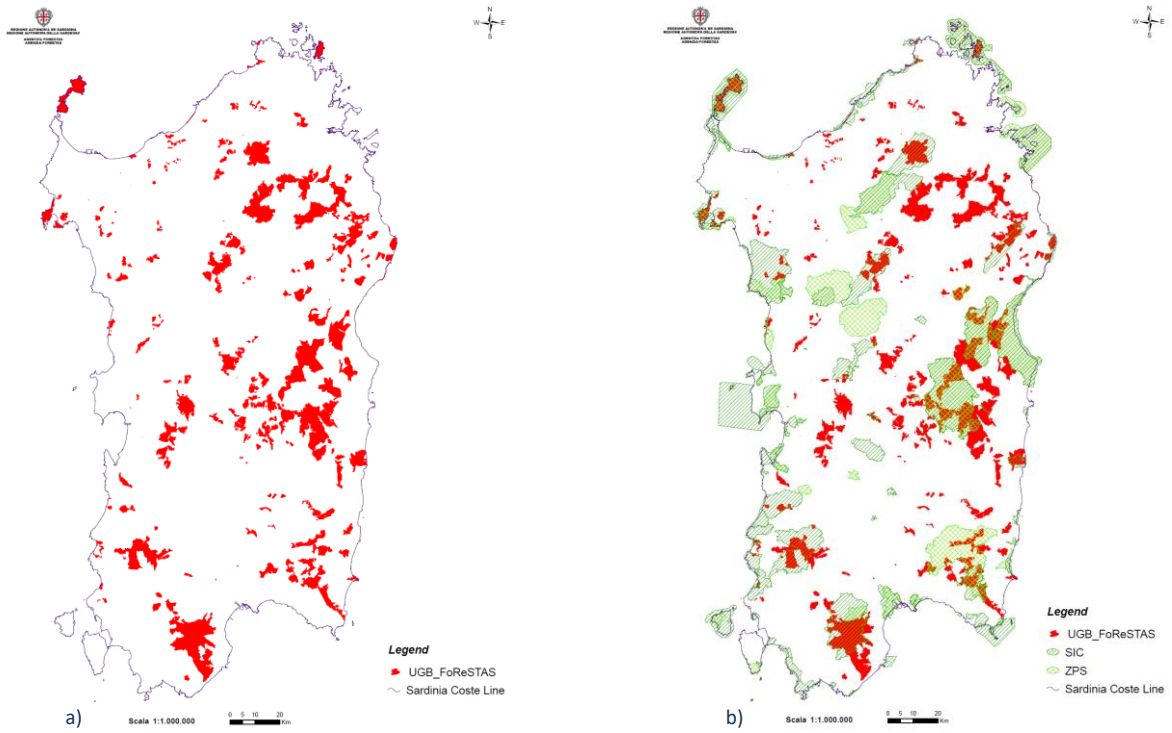

Fig. 1. Distribuzione territoriale (a.) dei Presidi Forestali gestiti dall'Agenzia FoReSTAS e sovrapposizione con la Rete Ecologica Regionale (b.).

1.2. Cosa facciamo

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

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

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

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

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

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

L'Agenzia, dunque, progetta e gestisce in *amministrazione diretta* (con il proprio personale) gli interventi di rimboschimento, mantenimento e miglioramento dei sistemi forestali esistenti, rinaturalizzazione, ricostituzione boschiva di aree danneggiate da incendi o da altre avversità. Attua, inoltre, interventi di salvaguardia della biodiversità in generale, con particolare attenzione all'adozione di moderni approcci alle attività selvicolturali e al ripristino degli ecosistemi boschivi, nonché all'attività vivaistica e alla gestione integrata 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 avviato, in coerenza con il *Piano Forestale Ambientale Regionale* (PFAR, 2007), iniziative e interventi volti alla valorizzazione economico-produttiva delle foreste mediterranee, con particolare riferimento alla sughericoltura e alla filiera foresta–sughero, alla filiera foresta-legno/legname e biomasse, e alla filiera dei prodotti non legnosi, anche attraverso il ricorso alla certificazione forestale ed alla forma di governo a ceduo nelle situazioni di buona accessibilità e produttività. A questi si aggiungono interventi di valorizzazione e miglioramento della fruizione delle aree con finalità turistico-ricreative (turismo ambientale e culturale), ivi incluso il contributo alla ricostituzione e fruibilità della rete sentieristica.

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

1.3. Come operiamo

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

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

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

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

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

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

2. IDENTITÀ – PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE

2.1. L'amministrazione "in cifre"

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

Nelle more dell'individuazione dei beni funzionali all'Agenzia di proprietà Regionale (ai sensi dell'art. 16 della LR 8), FoReSTAS amministra, in comodato d'uso, circa 83.533 ettari di terreni demaniali, circa 90.209 ettari di terreni di proprietà pubblica in concessione (in gran parte comunali), e circa 42.673 ettari di terreni in occupazione temporanea ai sensi del RDL 3267/23, prossimi alla restituzione ai legittimi proprietari (art. 17 LR 8/2016).

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

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

Relativamente alle Risorse umane, l'Agenzia svolge le proprie attività prevalentemente in amministrazione diretta facendo ricorso al proprio personale, che comprende 5.007 dipendenti (incluso il personale in assegnazione temporanea o comando presso altre amministrazioni al 01/01/2017), di cui 8 Dirigenti, 83 Quadri, 322 Impiegati e 4.594 operai (fra personale a tempo determinato e indeterminato in ULA - Unità Lavorative Annue).

Categoria	Numero totale
Dirigenti	8
Quadri	83
Impiegati	322
Operai *a tempo indeterminato*	3705
Operai *a tempo determinato* -AIB*	172,5
Operai *a tempo determinato**	654
Operai *Trimestrali**	63
Totale	**5.007,5**

Tab. 2. *Consistenza del personale al 01/01/2017.*
**Personale a tempo det. espresso in ULA* (*Unità Lavorative Annue*).

Categoria	Direzione	Cagliari	Nuoro	Lanusei	Oristano	Sassari	Tempio	Iglesias	Totale	Tot. ULA
Dirigenti	5	1	1		1				8	8
Quadri	26	6	12	9	7	13	7	3	83	83
Impiegati	51	46	56	27	36	65	30	11	322	322
OTI	21	648	673	496	408	673	597	189	3.705	3.705
O.T.D. - A.I.B.		75	49	57	95	22	11	36	345	172,5
OTD		48	445	508	290			17	1308	654
Trimestrali						80	172		252	63
Totali	**103**	**824**	**1236**	**1097**	**837**	**853**	**817**	**256**	**6.023**	**5.007,5**

Tab. 3. *Consistenza del personale dell'Agenzia FoReSTAS* al 31.12.2016. Ripartizione per Servizi.
Fonte (http://www.sardegnaambiente.it/j/v/2049?&s=3&v=9&c=10877&n=10&nodesc=1)

La percentuale di impiegati, quadri e figure direttive è pari al 6,9 % dei dipendenti, con un dirigente mediamente ogni 753 dipendenti subordinati.

Il personale dell'Agenzia è in prevalenza dedicato alle attività operative. A causa delle limitazioni del turn over determinate dal quadro normativo vigente, l'età media del personale è ormai elevata, attestandosi a 54 anni. Inoltre, dal grafico sottostante si deduce che il 75% del personale a tempo indeterminato ha più di 50 anni, mentre il 20% ha oltre 60 anni). Anche il tasso inidoneità alle mansioni risulta in aumento, compromettendo a volte interventi di carattere operativo.

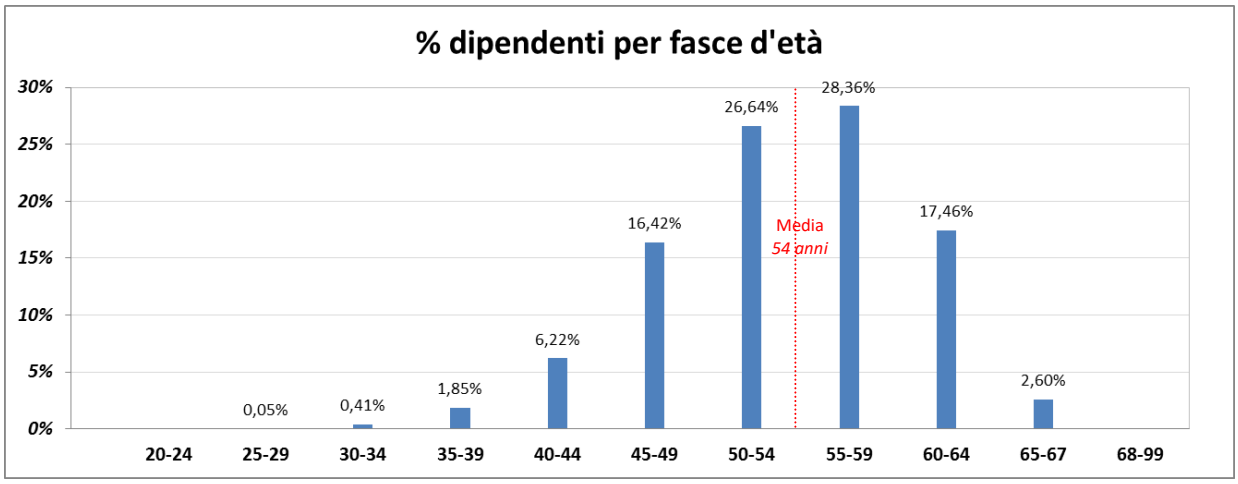

Grafico 1. Percentuale dipendenti per classi d'età al 31.12.2016. FoReSTAS.

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

- a *livello centrale*, una *Direzione Generale*, preposta alle funzioni gestionali trasversali di programmazione e controllo, costituita da cinque *Servizi Centrali* (tecnico; antincendio, protezione civile e autoparco; personale 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.

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

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

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

La nuova struttura organizzativa ha la finalità di garantire una gestione coordinata e strategica dei compendi che presentano una vocazione naturalistica, protettiva o economico-produttiva omogenea.

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

La LR 8/2016 prevede inoltre la costituzione del "*Comitato Territoriale*", che svolge funzioni consultive e propositive, composto dall'Assessore regionale competente in materia di ambiente, che lo presiede, e da quattro rappresentanti indicati dal Consiglio delle autonomie locali scelti tra i Sindaci in carica nei Comuni in cui siano presenti terreni amministrati dall'Agenzia.

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

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

Relativamente alle risorse economico-finanziarie disponibili, dal *Bilancio pluriennale di previsione 2017-2019* (approvato con Delibera AU n. 56 del 20 giugno 2017), emerge che per l'annualità 2017 sono previste risorse per 181,25 milioni di euro (al netto delle partite di giro), di cui circa 169,61 milioni di euro di trasferimenti di parte corrente.

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

Titoli	Entrate	Previsioni esercizio 2017	Previsioni esercizio 2018	Previsioni esercizio 2019
0	Avanzo di amministrazione e FPV	260.376,30	1.479,59	0,00
2	Trasferimenti correnti	169.609.354,00	169.950.660,00	169.921.000,00
3	Entrate extratributarie (vendite prodotti, locazioni attive, recuperi, ecc.)	10.879.000,00	11.085.500,00	10.954.000,00
4	Entrate in conto capitale	500.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
5	Entrate da riduzione di attività finanziarie	0,00	0,00	0,00
6	Accensione di prestiti	0,00	0,00	0,00
7	Anticipazioni da Istituto Tesoriere/Cassiere	0,00	0,00	0,00
9	Entrate per conto terzi e partite di giro	43.800.000,00	43.800.000,00	43.800.000,00
	Totale Entrate	**225.048.730,30**	**225.837.639,59**	**225.675.000,00**

Tab. 4. *Riepilogo generale delle Entrate di competenza per Titoli – Estratto Allegato B, Bilancio Pluriennale di Previsione FoReSTAS (2017-2019).*

Titoli	Entrate	Previsioni esercizio 2017	Previsioni esercizio 2018	Previsioni esercizio 2019
0	Disavanzo di amministrazione	650.000,00	650.000,00	650.000,00
1	Spese correnti	171.573.507,53	172.262.754,85	170.618.200,00
2	Spese in conto capitale	8.957.722,77	9.054.884,74	10.534.100,00
3	Spese per incremento di attività finanziarie	0,00	0,00	0,00
4	Rimborso di prestiti	67.500,00	70.000,00	72.700,00
5	Chiusura di anticipazioni da istituto	0,00	0,00	0,00
7	Spese per conto terzi e partite di giro	43.800.000,00	43.800.000,00	43.800.000,00
	Totale Spese	**225.048.730,30**	**225.837.639,59**	**225.675.000,00**

Tab. 5. *Riepilogo generale delle Uscite di competenza per Titoli – Estratto Allegato D/1, Bilancio Pluriennale di Previsione FoReSTAS (2017-2019).*

2.2. Mandato istituzionale e Missione

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

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

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

Il mandato istituzionale definito dalla legge istitutiva deve inoltre intendersi integrato dalle Direttive contenute nel *Piano Forestale Ambientale Regionale* (PFAR), approvato con Delibera della Giunta Regionale n. 53/9 del 27.12.2007, strumento strategico di pianificazione e gestione del territorio al fine di perseguire gli obiettivi di salvaguardia ambientale, di conservazione, di valorizzazione e incremento del patrimonio boschivo, di tutela della biodiversità, di miglioramento delle economie locali, attraverso un processo inquadrato all'interno della cornice dello *sviluppo territoriale sostenibile* (Tab. 4).

Per il triennio 2017-2019, gli atti di indirizzo strategico e le direttive di programmazione dell'Agenzia

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

Gli obiettivi generali e le priorità strategiche sono riportati schematicamente nella Tab. 5.

Tali indirizzi, tengono conto del Quadro normativo vigente in materia di indirizzo, vigilanza e controllo degli enti regionali (L.R. 14/1995), della Legge istitutiva di FoReSTAS (L.R. 8/2016), del *Programma Regionale di Sviluppo* (PRS 2014-2019), dell'*Agenda del Presidente* della RAS, nonché degli altri atti di indirizzo politico che delineano la *Mission* dell'Agenzia, tra cui si ricordano le Delibere G.R. n. 45/12 dell'11.11.2014 e n. 45/4 del 15.09.2015 (*Interventi urgenti per la messa in sicurezza del territorio da rischio idraulico e idrogeologico*) e la Delibera G.R. n. 50/17 del 16.12.2014 (*Piano d'Azione straordinario per il contrasto e l'eradicazione della peste suina africana*).

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

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

Tab. 6. O*biettivi generali e priorità strategiche funzionali ad orientare le attività dell'Agenzia FoReSTAS. Anno 2017* (Delibera GR n. 15/17 del 21.03.2017).

Cod. Linea	Linea	Cod. Misur	Misura	Cod. Azione	Azione
P	PROTETTIVA	P1	Programmazione diretta e indirizzi di coordinamento con altri piani e programmi	*P1.1*	*Revisione del vincolo idrogeologico (POS 02)*
				P1.2	*Coordinamento della pianificazione del settore forestale in materia di difesa del suolo rispetto ad altri piani e programmi*
		P2	Azioni per la prevenzione dei fenomeni di degrado	*P2.1*	*Monitoraggio delle aree sensibili*
				P2.2	*Regolamentazione e gestione selvicolturale conservativa dei contesti forestali*
				P2.3	*Prevenzione degli incendi boschivi*
				P2.4	*Prevenzione fitosanitaria*
		P3	Sistemazioni idraulico forestali e recupero di sistemi forestali degradati	*P3.1*	*Sistemazioni idraulico forestali mediante interventi di rimboschimento*
				P3.2	*Recupero di formazioni forestali semplificate*
				P3.3	*Recupero aree percorse da incendio o danneggiate da avversità biotiche*
				P3.4	*Recupero sistemi forestali danneggiati da sovrapascolamento*
				P3.5	*Recupero sistemi degradati da utilizzo agricolo-foraggero semintensivo in aree a vocazione forestale*
N	NATURALISTICO-PAESAGGISTICA	N1	Programmazione diretta e indirizzi di coordinamento con altri piani e programmi	*N1.1*	*Programma per la conservazione e valorizzazione della biodiversità attraverso la regolamentazione del materiale di propagazione forestale e la registrazione delle fonti di semi (POS 03)*
				N1.2	*Programma per la rinaturalizzazione dei soprassuoli boschivi artificiali (POS 04)*
				N1.3	*Programma per la qualificazione paesaggistica lungo le fasce attigue alla viabilità stradale attraverso la regolamentazione della componente vegetazionale ornamentale (POS 08)*
				N1.4	*Coordinamento degli indirizzi della pianificazione rispetto alla gestione forestale nelle aree della rete ecologica regionale*
		N2	Misure di preservazione nelle aree di tutela naturalistica	*N2.1*	*Preservazione dei contesti dunali*
				N2.2	*Preservazione dei contesti delle acque stagnanti e fluenti*
				N2.3	*Preservazione dell'integrità di sistemi forestali e preforestali di rilevante interesse naturalistico*
		N3	Misure di conservazione dei sistemi forestali e agro-silvo-pastorali nelle aree a vocazione naturalistico-paesaggistica	*N3.1*	*Azioni di conservazione dei sistemi forestali in aree a vocazione naturalistica*
				N3.2	*Conservazione dei boschi in situazioni speciali*
				N3.3	*Azioni di rinaturalizzazione di formazioni forestali artificiali a prevalenza di conifere*
				N3.4	*Conservazione e miglioramento dei sistemi agro-forestali per riconosciuta valenza paesaggistico-culturale*
				N3.5	*Conservazione e miglioramento dei sistemi silvo-faunistici*
PR	PRODUTTIVA	PR1	Programmazione diretta e indirizzi di coordinamento con altri piani e programmi	*PR1.1*	*Progetto di potenziamento del comparto sughericolo (POS 01)*
				PR1.2	*Programma di certificazione della gestione forestale nel patrimonio pubblico amministrato da EFS (POS 07)*
				PR1.3	*Azioni di interesse forestale inerenti le politiche europee sullo sviluppo rurale (Reg. 1698/05). Coordinamento con il PSR 2007-2013*
				PR1.4	*Istituzione dell'albo regionale delle imprese forestali*
		PR2	Valorizzazione economica diretta e indiretta dei contesti forestali esistenti	*PR2.1*	*Valorizzazione produttiva del ceduo mediterraneo*
				PR2.2	*Valorizzazione produttiva delle sugherete*
				PR2.3	*Valorizzazione produttiva di altre formazioni forestali (castagno)*
				PR2.4	*Valorizzazione economica dei contesti forestali a scopo turistico-ricreativo*
				PR2.5	*Valorizzazione economica attraverso azioni di certificazione forestale*
		PR3	Potenziamento degli utilizzi di biomassa forestale per produzione energetica e altri processi	*PR3.1*	*Utilizzo delle biomasse forestali a scopo energetico*
				PR3.2	*Altre produzioni (compost)*
R	RICERCA APPLICATA e SPERIMENTAZIONE	R1	Predisposizione Inventari e cartografia forestale POS 06)	*R1.1*	*Allestimento Inventario Regionale delle Foreste e del Carbonio*
				R1.2	*Creazione del catalogo dei tipi forestali*
		R2	Ricerca nel campo dei materiali di base e propagazione forestale (POS 03)	-	
		R3	Altre ricerche e sperimentazioni	*R3.1*	*Avvio di attività di ricerca dendroauxometrica (POS 05; POS 06)*
				R3.2	*Avvio di attività di ricerca negli ambiti da sottoporre a rinaturalizzazione (POS 04)*
				R3.3	*Avvio di attività di ricerca in campo fitosanitario*

Tab. 7. *Obiettivi generali e specifici contenuti nel PFAR* (RAS, 2007).

Nell'anno 2017 la strategia di intervento dell'Agenzia è determinata dalla necessità di coniugare gli obiettivi che derivano dalla legge istitutiva, dai documenti programmatici citati e dal quadro normativo complessivo che regola l'attività delle Amministrazioni (si vuole far riferimento alla normativa in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza, pari opportunità e non discriminazione).

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

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

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

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

2.3. Analisi del contesto

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

Segue una breve analisi del contesto *interno*, che consente di rilevare le risorse umane, finanziarie-patrimoniali, strumentali ed organizzative dell'Ente.
Ogni analisi è accompagnata da una matrice S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

2.3.1 Analisi del contesto esterno

È opportuno prendere in considerazione in primo luogo il ***contesto ecologico-ambientale*** in cui l'Agenzia svolge la sua attività, attraverso alcuni cenni di statistica forestale regionale.

Con riferimento alla superficie forestale, i dati dell'ultimo Inventario Nazionale delle Foreste e del Carbonio (INFC, 2008) evidenziano che circa il 50% del territorio regionale è interessato da formazioni forestali e preforestali; di questa, il 48% è costituito da formazioni riconducibili alle "*aree boscate*" (583.473 ha) e il 52% da "*altre terre boscate*" (629.778 ha).

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

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

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

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

Al contesto ambientale così definito, si affianca un ***contesto sociale***, oltre che genericamente interessato ai temi della sostenibilità ambientale, specificamente interessato a fruire dei compendi amministrati dal punto di vista turistico-ricreativo e ad acquisire i prodotti della gestione Per un eventuale approfondimento, si veda l'indagine sui *Flussi turistici nei compendi amministrati* svolta dall'Ente Foreste nel 2011 (http://www.sardegnaambiente.it/j/v/152?s=185507&v=2&c=1548&t=1).

Per quanto riguarda il ***contesto economico-finanziario***, esso è caratterizzato da una generale carenza di risorse, in particolare per quanto riguarda le pubbliche Amministrazioni, che ha determinato anche per l'Agenzia FoReSTAS una notevole riduzione del trasferimento della Regione Sardegna. Con legge n. 6 del 13/04/2017 "Bilancio di previsione triennale 2017-2019" la Regione Sardegna ha attribuito all'Agenzia FoReSTAS un contributo di funzionamento di € 168.695.000,00 per ciascuno degli anni del triennio, aumentando di € 8.000.000,00 il contributo previsto nei due anni precedenti. Tale contributo risultava inferiore a quello di dodici anni fa di quasi 6 milioni, nonostante in questi anni si sia applicato il rinnovo di alcuni contratti integrativi regionali, contratti collettivi nazionali e si sia proceduto alla stabilizzazione di oltre 800 operai. Per un ulteriore approfondimento sull'andamento del contributo nell'ultimo decennio si rimanda alla *Relazione del Bilancio Pluriennale per gli anni 2017-2018-2019* (http://www.sardegnaambiente.it/j/v/2049?&s=3&v=9&c=10885&n=10&nodesc=1).

L'Agenzia è inoltre inserita in un articolato ***contesto istituzionale***, che la vede interagire con l'Amministrazione Regionale e specificamente con i settori della stessa coinvolti nelle attività svolte (assessorato della Difesa dell'Ambiente, CFVA, Direzione della protezione civile), con le Amministrazioni comunali in relazione ai terreni che le stesse affidano in gestione all'Agenzia, con Università e istituti di ricerca, con gli organismi di gestione delle aree protette, nonchè con le istituzioni locali, nazionali ed internazionali con le quali ha intrapreso rapporti di partenariato per l'attuazione di progetti a finanziamento specifico.

Il ***contesto normativo*****,** infine, è caratterizzato da disposizioni sempre più vincolanti relative al modus operandi dell'Amministrazione, quali le modifiche al codice degli appalti, la normativa anticorruzione, quella in materia di trasparenza, l'armonizzazione contabile delle PA, che determinano dei tempi tecnici per l'adeguamento delle procedure interne. L'altro elemento da prendere in considerazione è il quadro normativo in materia di dipendenti della pubblica Amministrazione, che ha in particolare previsto l'allungamento della permanenza in servizio dei dipendenti (conseguente all'adeguamento alla speranza di vita dell'età pensionabile), stretti vincoli per la sostituzione del personale che cessa dal servizio e il blocco della contrattazione e delle dinamiche retributive, solo recentemente superato.

Matrice SWOT - Sintesi dell'analisi di contesto esterno:

Punti di forza (Strengths)	**Punti di debolezza (**Weaknesses)
• Il 50% del territorio regionale è interessato da formazioni forestali e pre-forestali • Rapporto sinergico con altri attori istituzionali (es CFVA e Dipartimento protezione civile)	• Fenomeno di abbandono colturale del bosco • Carenza di risorse finanziarie (diminuzione progressiva del trasferimento ordinario da parte della Regione) • Normativa che impedisce il turn over del personale
Opportunità (Opportunities)	**Rischi (Threats)**
• Crescente sensibilità ambientale nella cittadinanza e nei decisori • Crescente richiesta dei prodotti della gestione forestale • Attivazione di finanziamenti ad hoc per progetti specifici (es Programma LIFE +)	• Presenza di formazioni non classificabili in tipologie colturali o non definite (146.339 ha) • Indicatore del progressivo e costante fenomeno di abbandono colturale del bosco che caratterizza gran parte della regione mediterranea • Rapporto conflittuale con altri attori istituzionali (es amministrazioni comunali) • Scarso riconoscimento dell'attività svolta dall'Agenzia (percezione di inefficienza) • Condizioni meteo-climatiche avverse • Riforme normative che rendono più gravosa l'attività amministrativa

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

2.3.2. Analisi del contesto interno

L'analisi del contesto interno viene condotta analizzando: il personale, l'organizzazione, le risorse finanziarie disponibili.

L'Agenzia ha una dotazione di **dipendenti** rilevante (sotto questo profilo è una delle maggiori realtà produttive della Sardegna). Tuttavia, il quadro normativo vigente, che ha imposto il blocco del turn over e delle progressioni di carriera, ha determinato una progressiva crescita dell'età media dei dipendenti (attestatasi a 54 anni per il personale a tempo indeterminato, con il 75% con più di 50 anni, il 20% con oltre 60 anni), con i connessi problemi di inidoneità sanitaria del personale per alcune lavorazioni (ad es l'attività AIB, o l'uso della motosega). Inoltre, rispetto alla media delle altre Amministrazioni, il numero di impiegati e dirigenti è molto basso, in proporzione alle risorse e alle attività assegnate (la percentuale di impiegati, quadri e figure direttive è pari al 6,9 % dei dipendenti, con un dirigente ogni 753 dipendenti).

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

Del decremento delle **risorse finanziarie** assegnate si è detto nel paragrafo che precede. A titolo esemplificativo, si riporta il grafico dell'andamento del contributi percepiti dall'Amministrazione Forestas (ex EFS) negli ultimi anni.

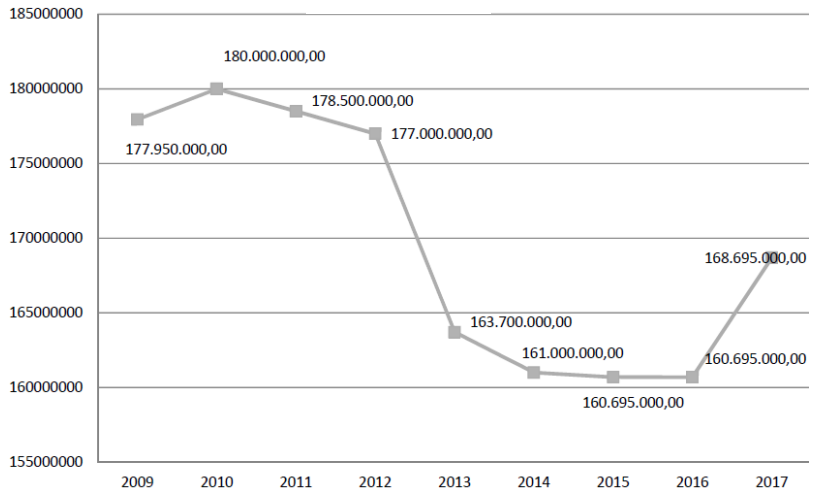

Grafico 2. Andamento del contributi percepiti dall'Amministrazione Forestas (ex EFS) negli ultimi anni. Estratto da "Relazione Bilancio Pluriennale 2017-2019".

Matrice SWOT - Sintesi dell'analisi di contesto interno:

Punti di forza (Strengths)	**Punti di debolezza (**Weaknesses)
• Estensione del patrimonio forestale gestito • Presenza di produzioni di eccellenza (miele, sughero) • Elevato numero di dipendenti, capacità operativa diretta	Elevata età media dei dipendenti Incidenza dell'inidoneità sanitaria alle mansioni più operative (AIB, motoseghisti) Difetto di coordinamento tra diverse unità organizzative o ambiti territoriali Mancata produzione e diffusione dei dati di gestione Carenza di risorse finanziarie
Opportunità (Opportunities)	**Rischi** (Threats)
Attribuzione dello status di Agenzia e di nuove competenze istituzionali Informatizzazione delle procedure	• Percezione dell'Agenzia come scarsamente efficiente • Scarso senso di appartenenza dei dipendenti

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

3. LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE E GLI OBIETTIVI GENERALI

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

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

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

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

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

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

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

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

OBIETTIVO GENERALE	INDICATORI di IMPATTO (OUTCOME) - Triennio 2017-2019
1. CURA, TUTELA E **CONSERVAZIONE** DEL PATRIMONIO FORESTALE	**Indicatore:** Livello di gradimento da parte dei fruitori dei presidi forestali. **Modalità:** Predisposizione indagine di gradimento online.
2. **DIFESA** DEI SISTEMI FORESTALI E ATTIVITÀ DI PROTEZIONE CIVILE	**Indicatore:** Riduzione delle superfici interessate da eventi calamitosi (incendi, alluvioni). **Modalità:** Rilevamento dati Servizio Protezione Civile.
3. **VALORIZZAZIONE** PRODUTTIVA, TURISTICO-RICREATIVA E CULTURALE DEL PATRIMONIO NATURALE	**Indicatore:** Incremento dell'occupazione nel settore agro-silvo-pastorale e turistico-ricreativo presso i territori amministrati. **Modalità:** Rilevamento dati ISTAT.
4. PROMOZIONE DELLA **RICERCA** SCIENTIFICA E **INNOVAZIONE** TECNOLOGICA NEL SETTORE FORESTALE	**Indicatore:** Incremento del PIL nel settore forestale. **Modalità:** Rilevamento dati ISTAT.
5. SUPPORTO ALL'AZIONE DI ERADICAZIONE DELLA **PESTE SUINA AFRICANA**	**Indicatore:** Riduzione del numero di suini allo stato brado **Modalità:** Rilevamento dati censimento regionale
6.VALUTAZIONE DELL'**EFFICACIA** DELLE POLITICHE DELEGATE	**Indicatore:** Miglioramento del livello di soddisfazione degli utenti. **Modalità:** Predisposizione indagine annuale di gradimento online.
7. RIQUALIFICAZIONE DEL **PERSONALE** E VALORIZZAZIONE DELLE **COMPETENZE**	**Indicatore:** Miglioramento del benessere organizzativo. **Modalità:** Predisposizione indagine di gradimento online. Comparazione punteggi positivi nella valutazione del benessere organizzativo, rispetto alla base line del triennio.
8. INCREMENTARE LA **TRASPARENZA**, PREVENIRE E CONTRASTARE IL RISCHIO DI **CORRUZIONE**	**Indicatore:** Livello di gradimento dei fruitori dei servizi forniti dall'Agenzia. **Modalità:** Indagini di customer satisfaction

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

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

4.1. Albero della performance

Si riporta di seguito l'*Albero della performance*, rappresentato in formato tabellare, dove, per ogni *obiettivo generale* di medio periodo (triennio 2017-2019), si indicano i corrispondenti *obiettivi specifici operativi e gestionali*.

OBIETTIVO GENERALE 1

CURA, TUTELA E CONSERVAZIONE DEL PATRIMONIO FORESTALE

Priorità Strategica	Obiettivi specifici operativi
Priorità Strategica 1.1. **Gestione forestale pianificata orientata alla conservazione della qualità dei sistemi ecologici, gestione integrata silvo-faunistica, moderni approcci alle attività selvicolturali, attività vivaistica.**	**Obiettivi specifici operativi 1.1.** 1.1.1 Monitoraggi e inventari 1.1.2 Gestione conservativa degli habitat 1.1.3 Conservazione in situ ed ex situ del germoplasma
Priorità Strategica 1.2. **Rimboschimento, mantenimento e miglioramento dei sistemi forestali esistenti, rinaturalizzazione, ricostituzione boschiva di aree danneggiate da incendi o da altre avversità.**	**Obiettivi specifici operativi 1.2.** 1.2.1 Rinaturalizzazione dei sistemi forestali semplificati
Priorità Strategica 1.3. **Ripristino funzionale e strutturale dei sistemi forestali in contesti litoranei e dunali.**	**Obiettivi specifici operativi 1.3.** 1.3.1 Mantenimento e miglioramento della funzionalità dei sistemi litoranei

OBIETTIVO GENERALE 2

DIFESA DEI SISTEMI FORESTALI E ATTIVITÀ DI PROTEZIONE CIVILE

Priorità Strategica 2.1.

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

Obiettivi specifici operativi 2.1.

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

Priorità Strategica 2.2.

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

Priorità Strategica 2.3.

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

Obiettivi specifici operativi 2.3.

- 2.3.1 Mitigazione del rischio idraulico e miglioramento della funzionalità idraulica

OBIETTIVO GENERALE 3

CURA, TUTELA E CONSERVAZIONE DEL PATRIMONIO FORESTALE

Priorità Strategica 3.1.

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

Obiettivi specifici operativi 3.1.

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

Priorità Strategica 3.2.

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

Obiettivi specifici operativi 3.2.

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

Priorità Strategica 3.3.

3.3 - Promozione della certificazione della gestione forestale.

Obiettivi specifici operativi 3.3.

- 3.3.1 Attivazione della certificazione delle foreste

Priorità Strategica 3.4.

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

Obiettivi specifici operativi 3.4.

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

OBIETTIVO GENERALE 4

PROMOZIONE DELLA RICERCA SCIENTIFICA E INNOVAZIONE TECNOLOGICA NEL SETTORE FORESTALE

Priorità Strategica 4.1.

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

Obiettivi specifici operativi 4.1.

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

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

Priorità Strategica 4.2.

Avvio di un progetto su valutazione servizi ecosistemici forestali.

Obiettivi specifici operativi 4.2.

4.2.1 Avvio di un progetto per la valutazione dei benefici apportati dai paesaggi forestali della Sardegna alle popolazioni

OBIETTIVO GENERALE 5

SUPPORTO ALL'AZIONE DI ERADICAZIONE DELLA PESTE SUINA AFRICANA

Priorità Strategica 5.1.

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

Obiettivi specifici operativi 5.1.

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

Priorità Strategica 5.2.

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

Obiettivi specifici operativi 5.2.

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

OBIETTIVO GENERALE 6

VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DELLE POLITICHE DELEGATE

Priorità Strategica 6.1.

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

Obiettivi specifici operativi 6.1.

- 6.1.1 Implementazione dei costi standard nella programmazione
- 6.1.2 Definizione nuovo format programmazione forestale

Priorità Strategica 6.2.

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

Obiettivi specifici operativi 6.2.

- 6.2.1 Indagine sulla soddisfazione degli utenti delle aree gestite
- 6.1.2 Definizione nuovo format programmazione forestale

Priorità Strategica 6.3.

Sistema di Contabilità Ambientale e Bilancio Ambientale: avvio di un progetto pilota.

Obiettivi specifici operativi 6.3.

- 6.3.1 Avvio di un progetto di contabilita' ambientale

OBIETTIVO GENERALE 7

RIQUALIFICAZIONE DEL PERSONALE E VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE

Priorità Strategica 7.1.

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

Obiettivi specifici operativi 7.1.

- 7.1.1 Implementazione di meccanismi di composizione delle controversie sul luogo di lavoro
- 7.1.2 Attivazione di interventi formativi sulle pari opportunita' e il rispetto delle differenze
- 7.1.3 Adozione di misure di conciliazione fra vita personale e professionale
- 7.1.4 Miglioramento della comunicazione interna
- 7.1.5 Monitoraggio del benessere organizzativo e della pari opportunita' e sperimentazione del Gender auditing
- 7.1.6 Attuazione del nuovo regolamento sulla tutela della privacy
- 7.1.7 Attivazione di interventi formativi per il personale amministrativo
- 7.1.8 Attivazione di interventi formativi per il personale tecnico
- 7.1.9 Aggiornamento del sistema di valutazione della performance
- 7.1.10 Definizione di una proposta di aggiornamento dei profili professionali
- 7.1.11 Avviamento delle progressioni di carriera. ricognizione dei fabbisogni e delle risorse disponibili

OBIETTIVO GENERALE 8

INCREMENTARE LA TRASPARENZA, PREVENIRE E CONTRASTARE IL RISCHIO DI CORRUZIONE

Priorità Strategica 8.1.

Attuazione del piano per la prevenzione della corruzione e la trasparenza

Obiettivi specifici operativi 8.1.

- 8.1.1 Adozione della carta dei servizi
- 8.1.2 Verifica dell'effettiva presenza in servizio dei dipendenti
- 8.1.3 Introduzione di meccanismi di certificaz. del momento di presentazione delle domande di concessione/vendita
- 8.1.4 introduzione di strumenti informatici per la gestione dei procedimenti di concessione/vendita
- 8.1.5 Controllo a campione dei provvedimenti di concessione/autorizzazione/vendita
- 8.1.6 Controllo dei provvedimenti di trasferimento del personale
- 8.1.7 Formazione del personale in materia di prevenzione della corruzione
- 8.1.8 Rotazione del personale delle aree a rischio
- 8.1.9 Programmazione degli acquisti
- 8.1.10 Costituzione di una struttura di controllo sull'esecuzione dei contratti
- 8.1.11 Monitoraggio dei tempi di pagamento
- 8.1.12 Implementazione della sezione amministrazione trasparente del sito web
- 8.1.13 Supporto nella scelta delle procedure di gara

4.2. Dalla performance organizzativa alla performance individuale

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

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

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

- lo stato dei piani e programmi;

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

- il grado di *soddisfazione* ed il livello di *benessere* sociale ed economico degli stakeholders;

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

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

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

- il livello di coerenza con le azioni declinate negli atti di indirizzo e programmazione interna (*Programmazione triennale tecnica*; *Risorse economico-finanziare* previste in *Bilancio*; *Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza*; *Piano delle azioni positive*).

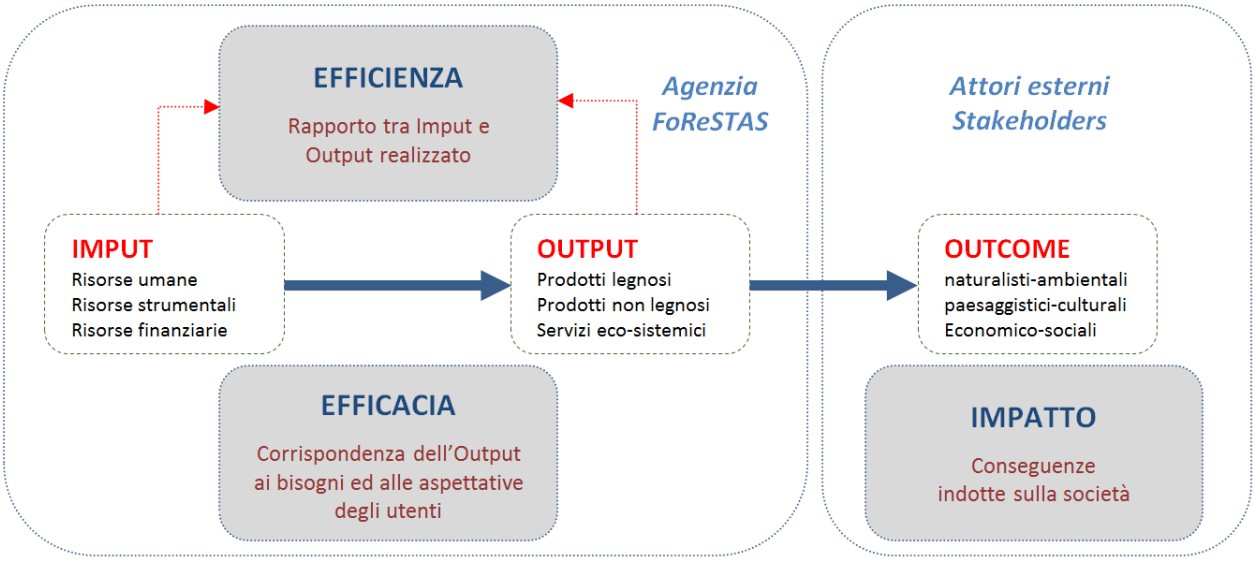

Fig. 2. Diagramma della performance organizzativa adattato per l'Agenzia FoReSTAS

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

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

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

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

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

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

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

La valutazione del personale dirigente e non dirigente avviene secondo le modalità e i criteri indicati nel "*Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale dell'Ente Foreste della Sardegna*", approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 145 del 11.09.2014.

Nel presente piano sono previste alcune *integrazioni* ai sistema di valutazione, determinate dalla volontà di risolvere le criticità riscontrate nei primi anni di applicazione ovvero dalle modifiche introdotte dal D.Lgs 74/2017. Tuttavia, tali integrazioni e precisazioni intervengono nel rispetto del principio di invarianza delle regole di valutazione dei dipendenti rispetto a quelle vigenti all'inizio del periodo oggetto di valutazione, rinviando all'annualità 2018 una più sistematica revisione delle modalità e criteri di valutazione.

Come previsto nel *sistema di misurazione e valutazione* vigente, il 60% del *premio di risultato* viene attribuito in base al *grado di raggiungimento collettivo* degli obiettivi dell'Unità organizzativa di appartenenza, ovvero:

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

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

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

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

Il restante 40% del premio di risultato viene distribuito in base alla *valutazione individuale* di ogni dipendente, effettuata in base ad una lista predefinita di comportamenti (5 per gli operai, 7 per gli impiegati e i quadri, 9 competenze manageriali per i dirigenti), su una scala da 0 a 4.

A titolo esemplificativo, si riportano le schede di *valutazione individuale* (semplificate) relative alle tre categorie di dipendenti (operai, impiegati e quadri, dirigenti), dalle quali si evincono i differenti parametri di valutazione (aspetti comportamentali e competenze manageriali) impiegati dal Valutatore.

Aspetti Comportamentali		Scala di valutazione					
Id	(incidono fino a 40 punti su 100)	Peso (0 - 100)	0	1	2	3	4
1	*Impegno, dedizione e accuratezza*	20				x	
2	*Rispetto delle scadenze prefissate, tempestività*	20				x	
3	*Flessibilità*	20					x
4	*Lavoro di gruppo*	20					x
5	*Rispetto e salvaguardia dei beni/patrimonio dell'Ente*	20					x
Punteggio valutazione performance individuale Operaio			36/100				

Fig. 3: Scheda di valutazione della performance individuale degli Operai.

Aspetti Comportamentali		Scala di valutazione					
Id	(incidono fino a 40 punti su 100)	Peso (0 - 100)	0	1	2	3	4
1	*Impegno, dedizione e accuratezza*	15				x	
2	*Rispetto delle scadenze prefissate, tempestività*	15				x	
3	*Flessibilità*	14				x	
4	*Lavoro di gruppo*	14					x
5	*Rispetto e salvaguardia dei beni/patrimonio dell'ente*	14					x
6	*Aggiornamento professionale*	14					x
7	*Innovatività*	14					x
Punteggio valutazione performance individuale Impiegato/Quadro			35,6/100				

Fig. 4: Scheda di valutazione della performance individuale degli Impiegati e Quadri.

Competenze manageriali		Scala di valutazione					
Id	(incidono fino a 40 punti su 100)	Peso (0 - 100)	0	1	2	3	4
1	*Controllo manageriale*	12			x		
2	*Consapevolezza della visione/missione dell'Ente*	11				x	
3	*Valutazione*	11				x	
4	*Collaborazione interfunzionale*	11				x	
5	*Sviluppo degli altri*	11			x		
6	*Presa di decisione e assunzione di responsabilità*	11					x
7	*Persuasività e influenza*	11					x
8	*Gestione di gruppi di lavoro*	11					x
9	*Ricerca di informazioni e aggiornamento professionale*	11				x	
Punteggio valutazione performance individuale Dirigente			31/100				

Fig. 5: Scheda di valutazione della performance individuale dei Dirigenti.

Per la distribuzione del 40% del premio, verrà costituito un *plafond di risorse* per ogni Complesso o

Servizio, differenziato per ogni *livello contrattuale*, che sarà distribuito fra i dipendenti non dirigenti in proporzione al punteggio conseguito nella valutazione individuale, fino a completa distribuzione delle risorse. Qualora in un Servizio o in un Complesso vi sia un solo dipendente per un dato livello, il 40% del premio gli verrà erogato in proporzione al punteggio conseguito.

Il *valore complessivo* del premio spettante viene inoltre decurtato in relazione alle assenze, come da previsioni del contratto collettivo, integrate dalle norme imperative vigenti.

Detti criteri di valutazione garantiscono una diretta *correlazione* fra la *valutazione individuale* ed il *premio incentivante* attribuito, improntati al principio *meritocratico*.

Il sistema appare pertanto già rispondente a quanto auspicato dalla Giunta Regionale in sede di rinnovo delle disposizioni contrattuali del Comparto regionale dedicate al sistema di valutazione *("In sede di rinnovo la Giunta propone la modifica delle norme contrattuali affinché: […] le valutazioni del personale dirigenziale del sistema Regione avvengano secondo una progressione lineare e non più in base alla individuazione di gradi qualitativi suddivisi per fasce, prevedendo che la valutazione finale di tutti i dirigenti sia espressa in centesimi e adeguando, se necessario, il sistema per la valutazione del personale"*).

Peraltro la capacità di differenziare le valutazioni dei collaboratori è un preciso parametro di valutazione dei dirigenti.

Al fine di ottenere una omogeneità nell'applicazione dei criteri di valutazione, i valutatori si riuniscono all'inizio del processo di valutazione, per condividere la scala di valutazione da adottare. In tale sede, il Direttore Generale rende noto ai dirigenti quale è il livello di variazione statistica atteso nelle valutazioni effettuate.

Laddove per una o più unità organizzative si rilevino anomalie nella media e nella distribuzione delle frequenze non giustificate, potranno essere applicati meccanismi di riparametrazione delle valutazioni espresse. Ciò per evitare che il differente metro di giudizio applicato dai valutatori determini una immotivata differenziazione fra i valutati.

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

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

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

- la Delibera GR n. 15/17 del 21.03.2017 (*Definizione degli obiettivi generali e delle priorità strategiche funzionali ad orientare le attività dell'Agenzia (FoReSTAS). Anno 2017*);
- il *Piano Forestale Ambientale Regionale* (PFAR, 2007);
- il *Piano d'azione straordinario per il contrasto e l'eradicazione della peste suina africana in Sardegna* (PSA) - (Delibera GR 50/17 del 16.12.2014);
- il *Programma straordinario di interventi di pulizia degli alvei fluviali da vegetazione e materiali ingombranti*, finalizzato a ridurre il rischio idraulico (Delibera GR n. 45/12 del 11.11.2014 e n. 45/4 del 15/09/2015).

A questi si aggiungano gli obiettivi derivanti da atti di programmazione già adottati sulla base di normativa specifica di settore (Pia*no Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la trasaprenza 2017-2019*, approvato con Delibera commissariale n. 11 del 31.01.2017; *Piano Triennale di Azioni positive* approvato con Delibera dell'Amministratore Unico n. 16 del 29.06.2016; *Codice dei Contratti* (D Lgs 50/2016 e ss.mm.ii.); *Freedom of information act* (F.O.I.A. D.lgs 97/2016).

Per il triennio 2017-2019, l'Amministrazione ha recepito in particolare a Delibera GR n. 15/17 del 21.03.2017, contenente gli *obiettivi generali* e le *priorità strategiche* funzionali ad orientare le attività dell'Agenzia (FoReSTAS), ai sensi dell'art 40 della L.R. n. 8 del 27.04.2016 e dell'art. 2 della L.R. n. 14 del 15.05.1995.

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

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

Pertanto, gli *obiettivi specifici operativi* (OSO) performanti assegnati ai Complessi forestali sono in linea con le gli *obiettivi gestionali operativi* (OGO) contenuti nel *Programma Triennale dei Lavori Forestali* 2017-2019

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

l) *misurazione* della *performance organizzativa*;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nell'allestimento del Piano delle Performance si è proceduto ad assegnare la relativa risorsa economico-finanziaria, allineando gli *Obiettivi generali* con i *Programmi* e le *Missioni* contenute nel Bilancio previsionale.

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

Non essendoci una immediata rispondenza fra i prospetti contabili ed il quadro degli obiettivi e delle priorità strategiche, si è ritenuto opportuno individuare la seguente corrispondenza fra *Missioni*, *Programmi*, *Risorse* allocate nel Bilancio di previsione triennale, *Obiettivi generali* e *Priorità strategiche* assegnate dalla Giunta Regionale:

MISSIONE	Stanziamento 2017	Stanziamento 2018	Stanziamento 2019	Obiettivo generale	Priorità strategica
01 - Servizi istituzionali e generali, di gestione e di controllo	172.138.823,58	37.319.600,00	36.826.100,00	6 7 8	
09 - Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente	3.444.822,72	94.192.680,00	93.202.400,00	1 2 3	2.2
11 - Soccorso civile	2.561.200,00	48.482.500,00	49.811.500,00	2 5	2.1 2.2
14 - Sviluppo economico e competitività	124.184,00	11.680,00	5.300,00	4	

Tab. 13. Quadro sinottico delle Missioni del Bilancio e relative Risorse stanziate, riconducibili agli Obiettivi generali ed alle Priorità strategiche dell'Agenzia per il triennio 2017-2019.

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

Per l'esercizio 2017, le spese di personale dell'Agenzia sono integralmente collocate nella Missione 01. A partire dall'esercizio 2018 saranno invece collocate all'interno di ciascuna Missione, proporzionalmente al Tempo lavoro prestato dal personale dell'Agenzia per il perseguimento delle diverse finalità istituzionali.

Per un eventuale approfondimento, il *Bilancio pluriennale di previsione 2017-2019* (approvato con Delibera AU n. 56 del 20 giugno 2017) e le relative disponibiltà economiche possono essere consultati sul sito istituzionale al seguente link:

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

5.3. Coerenza con la programmazione anticorruzione e trasparenza

Il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2017-2019 è stato aggiornato ed approvato con Delibera AU n. 11 del 31 gennaio 2017, ai sensi della Legge 6 novembre 2012, n. 190 (*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*) e del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33 (*Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*), così come modificati ed integrati dal Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 (che ha introdotto l'*accesso civico* ai dati e ai documenti pubblici, così come previsto nel sistema anglosassone *Freedom of Information Act* - FOIA).

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

Per completezza, si riporta di seguito la tabella di raccordo fra misure per la prevenzione della corruzione e la trasparenza e obiettivi di performance 2017-2019, contenuta nell'Allegato 6 del PTPCT.

Per un eventuale approfondimento, il *PTPCT 2017-2019* è consultabile sul sito istituzionale al link:

http://www.sardegnaambiente.it/j/v/2049?&s=3&v=9&c=11994&n=10&nodesc=1

MISURA	INDICATORE	TARGET 2017	TARGET 2018	TARGET 2019	SERVIZI COINVOLTI
1.Adozione della carta dei servizi	adozione carta dei servizi	Approvazione carta dei servizi e pubblicazione sul sito web delle schede dei servizi resi all'utenza	Monitoraggio dei tempi procedimentali e del grado di soddisfazione dell'utenza, con riferimento ad almeno tre procedimenti	Sperimentazione delle procedure per la contabilizzazione dei costi dei servizi erogati agli utenti, per almeno una tipologia di servizio erogato.	Aree di supporto al DG e Servizi Centrali e Territoriali
2. verifica dell'effettiva presenza in servizio	adozione meccanismi di controllo sull'effettive presenza in servizio	Monitoraggio dell'effettiva presenza in servizio, mediante l'effettuazione di controlli a sorpresa	Monitoraggio dell'effettiva presenza in servizio, mediante l'effettuazione di controlli a sorpresa	Monitoraggio dell'effettiva presenza in servizio, mediante l'effettuazione di controlli a sorpresa	Servizio Personale e AGG, Servizi Territoriali
3. Introduzione di meccanismi di certificazione del momento di presentazione delle domande di concessione/vendita	meccanismi adottati	introduzione di meccanismi telematici di presentazione della domanda Per una tipologia di concessione/vendita	introduzione di meccanismi telematici di presentazione della domanda per 5 tipologie di concessione/vendita	introduzione di meccanismi telematici di presentazione della domanda per tutte le tipologie di concessione/vendita	Servizio Tecnico; Servizi Territoriali
4. Introduzione di strumenti informatici per la gestione dei procedimenti di concessione/vendita	strumenti introdotti	Utilizzo di un software di gestione pratiche per le vendite di miele (caricamento a sistema del 100% delle vendite) e le vendite di legna (caricamento a sistema del 20% delle vendite)	Utilizzo di un software di gestione pratiche per le vendite di legna (caricamento a sistema del 100% delle vendite)	Utilizzo di un software di gestione pratiche per le fide pascolo (caricamento a sistema del 50% delle concessioni)	Servizio Tecnico; Servizi Territoriali
5. controllo a campione dei provvedimenti di concessione/autorizzazione/vendita	n. controlli effettuati	controllo a campione sul 5% delle vendite di legna	controllo a campione sul 5% delle vendite di piante sopra le 100 unità	controllo a campione sul 5% delle autorizzazioni di transito	Servizi Territoriali
6. Controllo dei provvedimenti di trasferimento del personale	n. controlli effettuati	controllo a campione sul 5% dei trasferimenti fra Servizi diversi	controllo a campione sul 5% dei trasferimenti all'interno dei Servizi Territoriali	controllo a campione sul 5% dei trasferimenti fra Servizi diversi	Servizio del Personale e AAGG/RAC
7. Formazione del personale	percorsi formativi attivati impiegatizio	aggiornamento formazione personale aree a rischio e referenti	aggiornamento formazione etica e legalità impiegati	aggiornamento formazione degli operai di cantiere	Servizio del Personale; Servizi Territoriali
8. Rotazione del personale	introduzione di meccanismi di rotazione	definizione di criteri di rotazione per il personale delle aree a rischio e individuazione del personale soggetto a rotazione	rotazione (anche mediante periodo di raffreddamento) del 5% del personale delle aree a rischio	rotazione (anche mediante periodo di raffreddamento) di un ulteriore 5% del personale delle aree a rischio	Servizi Tutti
9. Programmazione degli acquisti	Introduzione di strumenti di programmazione degli acquisti	Predisposizione di una relazione sul fabbisogno di servizi e forniture per l'anno successivo (entro il 31/10)		Monitoraggio sulla rispondenza fra acquisti programmati ed effettuati per il 2018 (2% degli acquisti presenti nella scheda ex art 37 D. Lgs. 33/2013)	Servizi Tutti
10. Costituzione di una struttura di controllo sull'esecuzione dei contratti	Costituzione della struttura; programmi di monitoraggio adottati e implementati	Costituzione di una struttura di controllo trasversale ai servizi per il monitoraggio della fase di esecuzione dei contratti	Definizione della procedura di monitoraggio (oggetto, soggetti, tempistica, target)	Applicazione della procedura di monitoraggio al 2% dei contratti conclusi nel 2018	Servizi Tutti
11. Monitoraggio dei tempi di pagamento	Verifica sui tempi di liquidazione/pagamento	Integrazione dei dati raccolti per l'indicatore di tempestività dei pagamenti con i dati sulla liquidazione	Estrazione del campione dai pagamenti 2017; verifica sul 1% delle liquidazione e dei pagamenti presenti alle "ali" del campione		Servizio contabilità e bilancio
12. implementazione della sezione amministrazione trasparente del sito web	Dati richiesti pubblicati	Verifica sull'implementazione della sezione amministrazione trasparente (al 30/09 e al 28/02 dell'anno successivo)	Verifica sull'implementazione della sezione amministrazione trasparente (al 30/09 e al 28/02 dell'anno successivo)	Verifica sull'implementazione della sezione amministrazione trasparente (al 30/09 e al 28/02 dell'anno successivo)	Servizi Tutti
13. supporto nella scelta delle procedure di gara	vademecum	Predisposizione di un vademecum sulle procedure di scelta del contraente			Servizio appalti e contratti

Tab. 13. Tabella di raccordo fra misure per la prevenzione della corruzione e la trasparenza e obiettivi di performance. Estratto da Allegato n. 6 del PTPCT 2017-2019 dell'Agenzia FoReSTAS.

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

La principale azione di miglioramento del *Ciclo di gestione della performance* che l'Agenzia intende porre in essere per la programmazione 2017-2019, è rappresentata dalla maggiore integrazione fra il *Ciclo di Pianificazione e Controllo* e il *Ciclo della Programmazione Forestale*.

L'Amministrazione intende predisporre una *procedura univoca* di programmazione delle attività forestali, basata su *costi standard regionali* definiti a livello di obiettivi specifici operativi. La preliminare stesura del quadro sinottico delle azioni forestali (in cui vengono recepiti gli indirizzi politici della Delibera GR 15/17 del 20017) consente di definire le priorità programmatiche sulla base delle vocazioni dei singoli territori, per poi procedere alla rilevazione del contributo di ogni unità organizzativa ed alla misurazione della performance complessiva, individuando indicatori raffrontabili di efficienza e standard di qualità.

A seguito dell'approvazione dello Statuto dell'Agenzia, che prevede la consultazione delle Amministrazioni Locali sugli interventi programmati, è stata codificata una procedura di coinvolgimento dei principali *stakeholders*. Affinchè tali momenti di consultazione non costituiscano un mero adempimento formale, ma un'occasione di condivisione attiva delle strategie di sviluppo del territorio, sarà cura dell'Agenzia codificare idonee *procedure partecipative*.

Parallelamente, a seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs 74/2017, che prevede la rilevazione del *grado di soddisfazione* degli utenti quale elemento fondamentale di valutazione dela performance organizzativa, l'Agenzia promuoverà *questionari di gradimento* fra gli utenti dei servizi resi, anche avvalendosi di una piattaforma on line e progressivamente estendendo la rilevazione a tutti i servizi resi e mappati nella carta dei servizi.

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

6. BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Delibera GR n. 46/34 del 2016. *L.R. 27 aprile 2016, n. 8, art. 47 e L.R. 13 novembre 1998, n. 31, art. 33. Nomina*

Direttore generale dell'Agenzia forestale regionale per lo sviluppo del territorio e dell'ambiente della Sardegna (FoReSTAS).

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

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

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

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

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

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

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

Bilancio preventivo e consuntivo FoReSTAS 2017-2019.
http://www.sardegnaambiente.it/j/v/2049?&s=3&v=9&c=10885&n=10&nodesc=1

Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza FoReSTAS 2017-2019.
http://www.sardegnaambiente.it/j/v/2049?&s=3&v=9&c=11994&n=10&nodesc=1

7. ALLEGATI TECNICI

Negli allegati tecnici si riportano i prospetti relativi ai seguenti contenuti, articolati in specifici paragrafi.

7.1. Obiettivi generali e priorità strategiche

7.2. Schede degli obiettivi generali e specifici

7.3. Obiettivi specifici operativi e gestionali assegnati alle Unità organizzative