



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

**RELAZIONE SULLA PERFORMANCE
DELL'ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA
ANNO 2012**

INDICE

1. PRESENTAZIONE	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	4
3. OBIETTIVI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	10
2. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	18
3. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	20
4. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	21

1. PRESENTAZIONE

La Relazione sulla performance, prevista dall'art. 10, comma 1, lettera b), del D Lgs 150/2009, costituisce lo strumento mediante il quale l'amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli altri stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della performance.

Con l'adozione del sistema di valutazione e del Piano della performance 2012, l'Ente Foreste della Sardegna ha compiuto un passo avanti tanto importante quanto necessario, nella direzione della efficienza, della chiarezza e della giustizia organizzativa.

Con la presente relazione l'Ente intende chiudere il ciclo annuale della performance in una logica di trasparenza. La relazione ha, infatti, la funzione di rendicontare l'attività svolta nel 2012 a fronte degli obiettivi strategici individuati, dando conto, ai decisori politici, agli stakeholder interni ed esterni e ai cittadini, dell'utilizzo delle risorse umane e finanziarie assegnate.

Nella relazione si trovano i risultati conseguiti e le difficoltà incontrate, le risorse utilizzate e la descrizione di un contesto che, a volte, rende difficile raggiungere la piena efficienza.

Così si conclude il ciclo della performance dell'anno 2012, che l'Ente Foreste ha applicato per la prima volta, con la convinzione che la programmazione dell'attività e la rendicontazione dei risultati non possano che valorizzare il lavoro svolto dagli oltre 6.000 dipendenti.

Ai decisori, ai cittadini, agli stakeholder il giudizio sulla bontà di quanto si è fatto.

Il Presidente

Il Direttore Generale

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

2.1. Il contesto esterno di riferimento

Per comprendere il contesto in cui si è svolta l'attività dell'Ente nel 2012, è opportuno valutare i seguenti fattori:

- il contesto economico-finanziario
- il contesto normativo
- il contesto ambientale e climatico

Nell'anno 2012 l'Ente, come la generalità delle pubbliche Amministrazioni, ha sofferto una notevole riduzione delle risorse assegnate, con una contrazione delle risorse oggetto del trasferimento della Regione Sardegna (da 189 milioni di euro nel 2011, ai 179 milioni assegnati nel 2012, ulteriormente ridotti nel 2013 a 158 milioni). La riduzione delle risorse non può che determinare una riduzione dell'operatività, potendo ormai l'Ente contare (quasi) solo sull'avanzo di amministrazione per le spese di investimento. A ciò si aggiunga che il bilancio di esercizio è stato reso esecutivo il 29 maggio 2012: il ritardo nell'approvazione del bilancio si è riflesso nella disponibilità dei fondi e conseguentemente dei beni e servizi strumentali all'esercizio dei compiti istituzionali e delle attività (in particolare silvicolture) programmate nel piano della performance.

A ciò si aggiungano norme sempre più vincolanti relative al modus operandi dell'Amministrazione, quali le modifiche al codice degli appalti, la normativa anticorruzione, quella in materia di trasparenza, che determinano dei tempi tecnici per l'adeguamento delle procedure interne, resi più critici dalla forte carenza d'organico di figure impiegatizie.

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), e stretti vincoli per la sostituzione del personale che cessa dal servizio, che determinano un aumento dell'età media e una maggior incidenza dell'inidoneità fisica (o dell'idoneità con prescrizioni) allo svolgimento di mansioni lavorative quali quelle previste nei lavori di sistemazione idraulico forestale e nell'attività antincendio, di pertinenza dell'Ente Foreste;
- un blocco della contrattazione e delle dinamiche retributive, con le conseguenti vertenze sindacali, che nel 2012 ha portato all'indizione di tre giornate di sciopero durante la campagna antincendio.

Infine, l'attività dell'Ente, che si esplica prevalentemente nei cantieri di sistemazione idraulico-forestale e nell'attività di prevenzione e lotta agli incendi, non può prescindere dal dato climatico, che da un lato

condiziona le potenzialità colturali, dall'altro aggrava o facilita l'attività di presidio antincendio: come rilevabile dall'"Analisi delle condizioni meteorologiche e conseguenze sul territorio regionale nel periodo ottobre 2010 - settembre 2011" del Dipartimento specialistico idro-meteo-climatico dell'ARPAS, si è trattato di un'annata siccitosa, con precipitazioni mediamente di scarsa entità (e inferiori in maniera consistente alla media climatologica, in particolare su Campidano, Sulcis, Sardegna Centrale, Nurra e Anglona), con nevicate eccezionalmente abbondanti nel mese di febbraio e temperature medie particolarmente elevate (tanto da essere le seconde più alte di sempre, dopo quelle del 2008-2009, nonostante le temperature eccezionalmente basse del mese di febbraio). L'analisi dà anche atto di un numero elevato di giornate caratterizzate da condizioni termiche critiche, che rappresentano un'importante causa di stress sugli organismi animali e vegetali, sia nel mese di febbraio, sia nel periodo caldo (da giugno a settembre), in cui le temperature massime giornaliere hanno raggiunto e superato i 40 °C. Ciò ha determinato da un lato difficoltà in alcune lavorazioni (ad esempio la decortica della sughera) e in generale l'impossibilità di svolgere i lavori in tutto il periodo interessato da nevicate. Ha inoltre determinato condizioni critiche di rischio elevato per gli incendi boschivi.

2.2. L'Amministrazione

L'Ente Foreste della Sardegna è un ente strumentale della Regione Sardegna, al quale sono affidati i compiti prevalenti di:

- amministrare, gestire, valorizzare e salvaguardare il patrimonio silvo-agro-pastorale e faunistico assunto in concessione o affitto dalla Regione, dai Comuni e da altri enti pubblici o da privati;
- concorrere, anche con l'apporto di propri mezzi e proprio personale, alle campagne antincendio, secondo il Piano Regionale Antincendio, anche al di fuori dei territori amministrati e alle attività di protezione civile;
- Concorrere all'esecuzione delle opere di sistemazione idraulico - forestale, rimboschimento e rinsaldamento di terreni vincolati.

L'Ente gestisce un patrimonio forestale di oltre 220.000 ha. La Giunta Regionale può inoltre disporre che l'Ente intervenga al di fuori dei compendi amministrati per la realizzazione di progetti speciali, come nel caso degli interventi di lotta al punteruolo rosso, alla processionaria del pino, o per l'attività di direzione lavori legata alla riconversione delle aree deindustrializzate.

Istituzionalmente l'Ente interviene al di fuori dei compendi amministrati negli interventi di lotta agli incendi boschivi e nelle operazioni di protezione civile.

La struttura organizzativa dell'Ente prevede:

- a livello centrale, una Direzione Generale, preposta alle funzioni gestionali trasversali di programmazione e controllo, e costituita da sei Servizi Centrali (tecnico; antincendio, protezione civile e infrastrutture; innovazione tecnologica; affari generali e legali; programmazione, contabilità, bilancio e appalti; personale);

- a livello territoriale, in sei strutture decentrate, i Servizi Territoriali, dislocati a Cagliari, Oristano, Nuoro, Lanusei, Sassari e Tempio Pausania. Fanno capo ai Servizi Territoriali, inoltre, 32 Complessi Forestali, attraverso i quali si progetta e attua la gestione forestale, nonché circa 160 Unità di Gestione di Base (UGB), che rappresentano l'unità operativa minima dell'Ente, attraverso cui è articolato il territorio amministrato dai Servizi Territoriali, ed infine i Vivai ed i Centri di Allevamento e Recupero della Fauna Selvatica.

Il sistema organizzativo dell'Ente è equiparabile ad un modello divisionale specializzato per area geografica, articolato in strutture centrali, necessarie per il coordinamento di alcune funzioni, ed in divisioni territoriali, necessarie per intervenire in modo flessibile e tempestivo negli specifici contesti. Le strutture centrali e territoriali sono a loro volta coordinate dal Direttore Generale.

La funzione di indirizzo politico è assicurata dal Consiglio di Amministrazione, composto da cinque consiglieri, nominati con decreto del presidente della Giunta Regionale.

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

Al 31/12/2012, il personale dell'Ente comprendeva:

Categoria	Direzione	Cagliari	Sassari	Nuoro	Oristano	Tempio	Lanusei	totale
Dirigenti	6	1	-	1	1	-	-	9
Quadri	26	9	13	15	8	8	6	85
Impiegati	44	69	72	61	33	30	28	337
Operai T.I.	16	911	802	729	447	588	537	4030
Operai T.D.	-	73	-	474	312	1	553	1413
Operai T.D.-AIB	-	116	25	54	106	11	61	373
Trimestrali	-	-	80	-	-	171	-	251
Totale	92	1179	992	1334	907	809	1.185	6498

(il dato non comprende i dipendenti cessati il 31/12/2012)

Il personale dell'Ente è in prevalenza dedicato alle attività operative (6.074 operai fra personale a tempo determinato e personale a tempo indeterminato). Peraltro, a causa delle limitazioni del turn over determinate dal quadro normativo vigente, l'età media del personale è ormai elevata (il 55% del personale ha più di 50 anni, l'8% ha oltre 60 anni), così come il tasso di personale affetto da inidoneità alle mansioni, situazione particolarmente critica per un Ente dedicato ad interventi di carattere operativo.

La percentuale di impiegati, quadri e figure direttive è pari al 8 % dei dipendenti, con un dirigente ogni 603 dipendenti.

2.3. I risultati raggiunti

Il piano della performance 2012 è stato elaborato puntando su obiettivi strategici da realizzare con un limitato impiego di risorse finalizzati, in generale, a rendere più efficiente l'attività della struttura, uniformando i processi di lavoro, misurando gli input e gli output, utilizzando strumenti (operativi, giuridici, informatici, tecnologici, economici) innovativi. Si tratta di obiettivi di carattere trasversale, finalizzati a rendere più efficiente l'attività dell'Ente per lo più attraverso il cambiamento delle procedure operative. La definizione degli obiettivi in partenariato fra i Servizi e l'attuazione congiunta ha di per sé creato sinergie positive e nuovi canali di comunicazione e collaborazione.

Nel 2012, l'Ente:

- Ha introdotto il fleet management su una parte del proprio parco mezzi;
- Ha predisposto regolamenti e direttive (sull'attività di educazione ambientale, sull'organizzazione delle mostre, sulle procedure in protezione civile, sulla gestione del personale);
- Ha chiarito il quadro catastale e giuridico del suo patrimonio immobiliare, preliminarmente al pieno utilizzo e valorizzazione dei beni posseduti;
- Ha dotato una parte delle sue sedi periferiche (site in foresta) della connessione internet e di fonti di approvvigionamento energetico rinnovabili.

L'Ente ha inoltre dato attuazione alla progettazione esecutiva del 2012, nell'ambito della programmazione forestale triennale.

Per quanto riguarda l'attività AIB e di protezione civile, nella campagna antincendio 2012 sono stati impiegate- sotto il coordinamento del CFVA- circa 3.200 unità, di cui 2200 operatori di lotta in turnazione, 700 operatori di vedetta e ulteriori 330 unità con profili di responsabilità.

In particolare, l'attività AIB si esplica nella prevenzione, avvistamento e lotta attiva agli incendi.

Nel corso del 2012, il personale dell'Ente Foreste ha svolto l'attività di prevenzione nei mesi di maggio-giugno sul territorio di 35 Comuni, per un totale di 3225 giornate lavorate da 208 operatori.

L'attività di avvistamento si è svolta con il coinvolgimento giornaliero di 529 vedette su 208 postazioni di avvistamento di cui 78 operative h24 , 42 in h16 e le restanti 88 in h8. La lotta attiva si è svolta su 303

postazioni di lotta attiva sulle quali sono state schierate mediamente 447 squadre al giorno che hanno impegnato 1343 persone al giorno per un totale di 1851 operatori comprese le vedette. A queste sono da aggiungere ulteriori 262 persone al giorno, includendo responsabili di turno, capisquadra e altre figure che partecipano con le attività di coordinamento e complementari per un totale complessivo di 2810 persone, comprensivo del personale a riposo. Gli interventi hanno riguardato 1972 eventi. A questi si aggiungono gli interventi di protezione civile, che nel 2012 hanno riguardato l'emergenza neve di febbraio (con interventi in 25 Comuni, corrispondenti a 195 giornate lavorate da 54 operatori) e la distribuzione di acqua potabile nel periodo estivo o in corrispondenza di malfunzionamenti nella rete di distribuzione (con interventi in 11 Comuni per un totale di 625.080 litri con un impegno di personale per un totale di 67 giornate lavorative).

Un quadro completo degli obiettivi conseguiti nell'ambito del piano della performance 2012 è fornito nei paragrafi seguenti.

2.4. Criticità e opportunità

L'elaborazione del Piano della Performance 2012 si è fondata sull'analisi delle criticità interne ed esterne all'Ente, che hanno costituito il punto di partenza per la definizione degli obiettivi:

- criticità connesse ai processi di progettazione e programmazione, sia per la presenza di sovrapposizioni funzionali tra Servizi centrali e tra Servizi centrali e territoriali, sia per la generale carenza di procedure di controllo nella fase di attuazione dei progetti rispetto a quella di programmazione, sia infine per quanto riguarda il monitoraggio delle attività effettivamente svolte;
- criticità connesse alla gestione delle risorse, legate anche alle modalità di coordinamento reciproco tra diverse unità organizzative o ambiti territoriali. Criticità legate alla produzione e diffusione dei dati di gestione.
- criticità connesse alla strategia ed alla immagine esterna, che generano talvolta la condizione paradossale per cui l'Ente, che gestisce quotidianamente moltissime attività, non è però capace di darne visibilità sul territorio (né, talvolta, di produrre l'opportuna informazione interna), generando da un punto di vista interno scarsa appartenenza organizzativa, e da un punto di vista esterno un rischio di scarso riconoscimento da parte degli stakeholder.

Tali criticità sono state in parte affrontate attraverso le attività poste in essere nel 2012, secondo quanto si dirà nei paragrafi seguenti, puntando nettamente sul coordinamento fra unità organizzative e sulla definizione di regole condivise. Essendo state risolte in parte, anche nel 2013 dovrà essere riconosciuta un'importanza strategica alle esigenze di programmazione, coordinamento, rendicontazione dell'attività.

Altre criticità sono però emerse in fase di attuazione del Piano, determinando l'esigenza di una riprogrammazione e il mancato raggiungimento di alcuni dei target inizialmente fissati, in particolare con riferimento ad alcuni degli obiettivi assegnati ai complessi forestali.

Tali criticità hanno riguardato:

- l'inidoneità sanitaria del personale per alcune lavorazioni, sopravvenuta in corso d'anno (ad esempio i motoseghisti);
- il ritardo nell'assegnazione delle risorse finanziarie per l'acquisto e la manutenzione delle attrezzature (motoseghe, ricambi, macchine operatrici), conseguente al ritardo nell'approvazione del bilancio regionale;
- avverse condizioni climatiche, che rappresentano un elemento non prescindibile per l'attività silvicolturale, ma anche un elemento di criticità per l'attività antincendio;
- l'assegnazione del personale a svolgere interventi non preventivati nella progettazione forestale e disposti, anche con carattere d'urgenza, dalla Giunta Regionale, talvolta senza una corrispondente attribuzione di risorse finanziarie.

Come tali criticità hanno condizionato il raggiungimento dei singoli obiettivi è spiegato analiticamente nelle schede in allegato. A ciò si aggiungano le criticità generali di contesto già esposte.

La carenza di risorse e di personale idoneo, pur essendo una grave criticità, rappresenta però il volano per l'adozione di soluzioni più efficienti, puntando su nuove procedure di lavoro, sulla razionalizzazione dei processi, infine sulla meccanizzazione e l'informatizzazione laddove le risorse finanziarie assegnate lo consentano.



3. OBIETTIVI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI




3.1. Albero della performance

La missione assegnata all'Ente Foreste mira allo sviluppo e valorizzazione del patrimonio forestale e faunistico del territorio regionale, nonché alla creazione e diffusione di una cultura che contempli valori naturalistici, storici e culturali propri della Sardegna.

L'attività svolta dall'Ente si inserisce in un quadro di programmazione e pianificazione definito a livello regionale, nazionale ed europeo. L'Ente è dotato di un programma di gestione per le attività agro-silvo-pastorali, redatto in conformità alla L.R. 24/99, in linea con le direttive per la gestione del patrimonio affidato all'Ente Foreste della Sardegna, di cui alla Delibera della Giunta Regionale n.13/51 del 29.04.2003 e contenute nel Piano Forestale Ambientale Regionale (PFAR), approvato con Delibera della Giunta Regionale n. 53/9 del 27.12.2007.

Nell'ambito di tale quadro, nel Piano della Performance 2012 sono stati definiti, attraverso tavoli partecipativi fra tutti i Direttori di Servizio e il Direttore Generale, cinque obiettivi strategici, declinati in obiettivi operativi, secondo il grafico che segue:

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
 Monitoraggio: diffondere la cultura del monitoraggio, con azioni concrete che saranno accompagnate anche da un maggiore impegno dedicato dagli stessi dirigenti nell'esame periodico dei dati di gestione, al fine di aumentare l'efficienza complessiva	1.1 Effettuare una ricognizione di proprietà e utilizzi dei fabbricati dell'Ente Foreste; 1.2 Proposta utilizzo beni di proprietà e/o gestione Ente Foreste 1.3 Attivare un sistema di monitoraggio del parco mezzi dell'Ente Foreste; 1.4 Avviare la realizzazione della Carta faunistica; 1.5 Censire ai fini fiscali i terreni condotti dall'Ente a titolo di proprietà, concessione e occupazione temporanea.
 Coordinamento: uniformare procedure già attive nell'Ente e implementarne di nuove, al fine di ridurre le situazioni in cui in diversi ambiti dell'Ente sono in uso procedure differenti per la gestione di situazioni analoghe	2.1 Incrementare l'uniformità del trattamento giuridico del personale 2.2 Predisporre la documentazione utile per l'istituzione dell'albo fornitori dell'Ente Foreste 2.3 Aumentare l'efficacia dell'attività di educazione ambientale 2.4 Aumentare l'efficacia dell'attività espositiva

	<p>2.5 Incrementare l'utilizzo del sistema SIBEAR</p> <p>2.6 Redigere il manuale operativo delle procedure nelle attività di protezione civile</p>
<p> Innovazione: migliorare in modo ampio e trasversale l'efficacia dell'azione dell'Ente</p>	<p>3.1 Servizi Web al personale dell'Ente Foreste</p> <p>3.2 Sperimentare un sistema di rilevazione della customer satisfaction negli appalti</p> <p>3.3 Reperire risorse aggiuntive da sponsorizzazioni attive</p>
<p> gestione efficiente delle risorse: studiare procedure e sviluppare strumenti che possano rendere le attività dell'Ente efficienti e sostenibili nel tempo</p>	<p>4.1 Gestione Giuridica del Personale e Documentale</p> <p>4.2 Migliorare la gestione dei dati relativi al personale</p> <p>4.3 Ottimizzare il flusso dei provvedimenti contabili</p> <p>4.4 Controllo e verifica finalizzata alla revisione del protocollo unico di sorveglianza sanitaria</p> <p>4.5 Avviare l'allestimento di fonti di energia alternativa in fabbricati che non dispongono di energia elettrica</p> <p>4.6 Completare il collegamento via internet di tutti i complessi forestali</p> <p>4.7 Definire il compiuto inquadramento fiscale dell'Ente</p>
<p> migliorare l'impatto delle attività forestali:</p> <p>rendere efficaci e dotare di una cornice di chiara e trasparente programmazione gli interventi, coerenti con la missione e le attività dell'Ente, mirati all'esercizio delle funzioni proprie dell'Ente</p>	<p>5.1. Realizzare azioni di diradamento debole e moderato in popolamenti misti</p> <p>5.2. Redazione di progetto Life+ Natura inerente la gestione selvicolturale e la conservazione della biodiversità</p>

A questi si aggiungono gli obiettivi selezionati nell'ambito della progettazione forestale per il personale assegnato ai Complessi Forestali e alle Unità Gestionali di Base.

Gli obiettivi operativi riportati nella tabella che precede sono stati integralmente raggiunti. Anche gli obiettivi dei Complessi sono stati in massima parte raggiunti. Nelle schede allegate si dà conto analiticamente degli eventuali scostamenti rispetto al target previsto e delle relative giustificazioni.

3.2. Obiettivi strategici

Nella definizione degli obiettivi per la valutazione delle performance per l'anno 2012, sono stati individuati cinque obiettivi strategici all'interno dei quali si articolano gli obiettivi operativi che concorrono al raggiungimento degli stessi: **Monitoraggio, Coordinamento, Innovazione, Efficiente gestione delle risorse, Migliorare l'impatto delle attività forestali.**

Obiettivo strategico MONITORAGGIO

L'Ente Foreste, con le sue migliaia di dipendenti, è quotidianamente impegnato in un numero enorme di attività, di valore strategico per la salvaguardia dei beni ambientali della Sardegna, rispetto alle quali esistono ampie lacune informative. L'obiettivo strategico Monitoraggio era dunque finalizzato ad accrescere i dati disponibili sia in fase di progettazione delle attività, sia a consuntivo. L'obiettivo è stato dunque declinato in obiettivi operativi finalizzati a:

- operare una ricognizione dei beni, in particolare immobili (terreni e fabbricati) posseduti e regolamentarne l'utilizzo da parte di terzi;
- monitorare i costi di funzionamento e gestione dei beni assegnati, concentrandosi, nel 2012, sul parco automezzi;
- monitorare la presenza faunistica nelle aree di competenza, per programmare i successivi interventi di protezione, gestione e valorizzazione della fauna.

Nell'ambito dell'obiettivo sono stati conseguiti i seguenti risultati:

- è stata effettuata una ricognizione del 78,52% dei fabbricati posseduti, finalizzata ad accertarne il titolo di possesso, la situazione catastale e urbanistica;
- è stato predisposto l'elenco completo dei terreni gestiti con dati catastali e relativi redditi;
- sono stati predisposti un Regolamento per l'utilizzo da parte di terzi dei terreni e/o strutture per attività sportive e ludiche e un Regolamento per il rilascio di concessione di transito per lo svolgimento di manifestazioni sportive agonistiche, amatoriali, turistiche e similari;
- è stato implementato sul 75% dei mezzi AIB e protezione civile del Servizio territoriale di Cagliari e nei mezzi della Direzione generale (pari a 119 mezzi) un nuovo sistema di monitoraggio basato sul concetto del *fleet management* e sono stati formati tutti gli operatori coinvolti;
- è stato predisposto il Programma annuale dei monitoraggi faunistici, con le relative schede presenza/assenza.

Gli obiettivi conseguiti nel 2012 rappresentano la base di partenza per gli interventi da programmare negli anni successivi.

Obiettivo strategico COORDINAMENTO

Il coordinamento di un ente di grosse dimensioni è in sé un processo critico. L'obiettivo strategico relativo al coordinamento era finalizzato ad uniformare procedure già attive nell'Ente Foreste e implementarne di nuove, al fine di ridurre le situazioni in cui in diversi ambiti dell'Ente sono in uso procedure differenti per la gestione di situazioni analoghe.

L'obiettivo è stato dunque declinato in obiettivi operativi finalizzati a:

- creare gruppi di lavoro fra dipendenti delle diverse sedi per stimolare lo scambio di esperienze e condividere procedure operative uniformi, in una logica di training on the job;
- definire e formalizzare regole condivise per l'attività operativa;
- dotarsi della strumentazione informatica a supporto della standardizzazione delle procedure;

Nell'ambito dell'obiettivo sono stati conseguiti i seguenti risultati:

- è stato attivato un intervento di formazione "a cascata", mirante a migliorare le competenze tecnico-specialistiche del personale a vario titolo coinvolto nella gestione giuridica del rapporto di lavoro dei dipendenti (uffici paghe, assistenti amministrativi di complesso forestale, responsabili UGB), ma anche a creare una rete di supporto e scambio di esperienze e procedure uniformi;
- sono stati attuati interventi di formazione e affiancamento on the job riguardanti l'utilizzo diretto del modulo di rilevazione cespiti del sistema SIBEAR;
- è stato definito il manuale operativo delle procedure nelle attività di protezione civile;
- sono state predisposte delle linee guida per lo svolgimento dell'attività di educazione ambientale a richieste degli istituti d'istruzione e delle amministrazioni locali;
- sono state predisposte delle linee guida per la realizzazione di mostre e attività divulgative;
- sono state elaborate diverse circolari operative volte ad affrontare alcune delle criticità rilevate in termini di disomogeneità del trattamento giuridico del personale;
- è stata predisposta la documentazione di gara per l'affidamento del servizio di supporto per la gestione informatizzata delle procedure d'appalto, l'istituzione e gestione dell'albo fornitori, per l'acquisto di beni e servizi in economia, e dell'albo per l'affidamento dei servizi di ingegneria ed architettura.

Obiettivo strategico INNOVAZIONE

L'obiettivo strategico Innovazione mirava a identificare modalità operative nuove capaci di migliorare in modo ampio e trasversale l'efficacia dell'azione dell'Ente.

L'obiettivo è stato declinato in obiettivi operativi finalizzati a:

- aumentare l'impatto delle tecnologie informatiche nella produzione di servizi;
- introdurre meccanismi di feedback da parte dell'utenza per accrescere l'efficacia dei servizi offerti, in particolare nel settore delle gare d'appalto;
- introdurre nuove modalità operative per superare la carenza di risorse finanziarie, reperendole attraverso sponsorizzazioni passive.

Nell'ambito dell'obiettivo sono stati conseguiti i seguenti risultati:

- è stato definito un sistema con funzioni di employee self service per garantire ai 440 dipendenti dell'Ente operanti presso gli uffici (impiegati, quadri, dirigenti e CdA) di accedere in via telematica ai servizi di consultazione della busta paga, del CUD e comunicazioni aziendali;

- è stato predisposto un sistema di rilevazione della customer satisfaction delle imprese partecipanti alle gare d'appalto; la scheda di rilevazione è stata sottoposta a 50 operatori, di cui 31 hanno dato un feedback;
- è stato pubblicato un avviso per acquisire la sponsorizzazione per l'impaginazione grafica, la stampa e la diffusione di un libro di immagini per bambini.

Obiettivo strategico EFFICIENTE GESTIONE DELLE RISORSE

Vi sono, nell'Ente, diversi ambiti problematici connessi alla difficoltosa gestione delle risorse, peraltro ingenti, di cui esso dispone. L'obiettivo strategico riguardante la gestione efficiente delle risorse mirava a studiare procedure e sviluppare strumenti che possano rendere le attività dell'Ente efficienti e sostenibili nel tempo.

L'obiettivo strategico è stato declinato in obiettivi operativi volti a:

- incrementare l'uso delle tecnologie informatiche nella gestione dei processi e delle attività operative;
- programmare le attività che coinvolgono il personale, per ottimizzare i tempi di risposta (nel 2012 sono state oggetto di programmazione le attività di sorveglianza sanitaria, che coinvolgono i 6.500 dipendenti dell'Ente);
- introdurre il ricorso alle fonti energetiche rinnovabili, in luogo dei combustibili fossili;
- verificare la possibilità di accedere all'applicazione di una normativa fiscale di vantaggio, in ragione delle caratteristiche giuridiche dell'Ente.

Nell'ambito dell'obiettivo sono stati conseguiti i seguenti risultati:

- è stata progettata e affidata la realizzazione di un software per supportare la gestione giuridica del personale, la gestione delle concessioni di beni e pascoli, la richiesta di legna;
- è stato progettato un software per la dematerializzazione dei giustificativi delle assenze del personale impiegatizio della Direzione Generale;
- è stata progettata la reingegnerizzazione del processo di gestione dei flussi contabili, attraverso l'utilizzo di una piattaforma informatica per la composizione e trasmissione dei provvedimenti di impegno e pagamento e la digitalizzazione dell'intero fascicolo del provvedimento, completo degli allegati necessari (es. Fatture, Durc, Contratti, Ordini, ecc.);
- è stato potenziato il collegamento via Internet dei Complessi Forestali che ancora avevano problemi di trasmissione dati attraverso l'utilizzo di tecnologia digitale satellitare, portando al 65% del totale il numero di sedi di Complesso Forestale connesse digitalmente;
- è stato approvato il piano di sorveglianza sanitaria, che ha determinato un miglioramento nella programmazione delle attività di gestione del protocollo sanitario, con il risultato di portare al 90% la percentuale di certificati di idoneità emessi entro la scadenza;
- è stato predisposto un interpello all'Agenzia delle Entrate per la definizione dello status fiscale dell'Ente.
- sono stati acquistati 5 impianti fotovoltaici ad isola per le sedi staccate dell'Ente attualmente servite da gruppi elettrogeni.

Obiettivo strategico MIGLIORARE L'IMPATTO DELLE ATTIVITÀ FORESTALI

Sono ricompresi in questo obiettivo strategico alcuni obiettivi operativi finalizzati a migliorare l'impatto delle attività forestali, tipicamente di competenza dell'Ente, e in particolare a:

- programmare e pianificare i diradamenti di conifere, necessari a facilitare una più rapida affermazione delle latifoglie "indigene" leccio, roverella e sughera, come previsto dalle azioni P2.2 e P2.3 PFAR;
- elaborare progetti innovativi nei settori di intervento dell'Ente, da presentare al cofinanziamento sui programmi di iniziativa comunitaria.

Nell'ambito dell'obiettivo sono stati conseguiti i seguenti risultati:

- è stato realizzato il diradamento di 266,52 ha di superficie a conifere nel Servizio Territoriale di Oristano;
- è stato presentato al Ministero dell'Ambiente un progetto che potesse concorrere al cofinanziamento del programma europeo Life+ 2012; il progetto prevede azioni selvicolturali a carico di aree interessate da fustaia transitorie e cedui di leccio e propone azioni di gestione forestale innovative nell'area del Sulcis (M.te Linas – Marganai SIC ITB041111), che potranno essere riproposte nella gestione ordinaria di aree ad alto valore naturalistico, creando condizioni idonee all'accrescimento e mantenimento della biodiversità.

Obiettivi dei complessi forestali.

Gli obiettivi strategici e operativi descritti sono stati definiti in partenariato fra Servizi centrali e territoriali e miravano, nel loro complesso, a introdurre modalità innovative di gestione delle attività, senza un significativo utilizzo di risorse economiche. Tali obiettivi hanno qualificato l'attività del personale dei servizi centrali e degli uffici dei Servizi Territoriali. Per quanto riguarda il personale che opera nelle Unità Gestionali di Base gli obiettivi erano invece fissati nella programmazione e progettazione forestale, nonché, in quanto rilevante, nei documenti di pianificazione dell'attività antincendio. Per il personale dei complessi e delle UGB, dunque, sono stati individuati nel piano della performance alcuni degli obiettivi della progettazione forestale, ritenuti caratterizzanti e di particolare rilevanza per l'unità territoriale di riferimento (complesso). In allegato è riportato l'elenco degli obiettivi inseriti nel piano della Performance, con il target previsto e il target raggiunto e il riferimento al personale del complesso che ha operato per il loro raggiungimento.

3.3. Obiettivi e piani operativi

Rimandando a quanto detto nel paragrafo precedente circa i risultati raggiunti, si riportano in allegato:

- Gli obiettivi operativi rilevanti per il personale dei Servizi centrali per il personale degli uffici dei Servizi Territoriali
- Gli obiettivi operativi rilevanti per il personale di UGB e complessi forestali.

Per ogni obiettivo vengono evidenziati target previsto, target raggiunto (in valore assoluto e in percentuale), numero di dipendenti che ha partecipato alla realizzazione dell'obiettivo. Qualora l'obiettivo non sia stato completamente raggiunto, vengono riportate le motivazioni che giustificano lo scostamento rispetto al target.

L'Ente non si è ancora dotato del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, nelle more di un orientamento unitario da parte dell'Amministrazione Regionale. Pertanto non sono stati integrati nel Piano obiettivi di trasparenza del programma triennale né standard di qualità dei servizi, al momento non definiti.

È tuttavia in corso una vasta attività per aumentare la trasparenza dell'operato dell'Amministrazione, così come previsto dalla normativa vigente. In particolare, secondo le direttive e in collaborazione con l'Amministrazione regionale, l'Ente pubblica e tiene costantemente aggiornate:

- le informazioni relative alla struttura organizzativa, con indirizzi recapiti, indirizzi e-mail e pec e tutte le informazioni necessarie a garantire l'accessibilità dei documenti e degli uffici;
- l'albo pretorio on line, dove sono reperibili regolamenti interni, delibere del Consiglio di Amministrazione, alcune tipologie di determinazioni dirigenziali, bandi di gara, concorsi e selezioni, documenti contabili e di programmazione;
- all'interno della sezione trasparenza, valutazione e merito, le informazioni richieste dall'operazione trasparenza di cui alla L. 15/2009, gli elenchi di incarichi e collaborazioni conferite ai dipendenti e a terzi, sovvenzioni, contributi e corrispettivi, in applicazione dell'art. 18 del DL 95/2012.

È in corso di attivazione la sezione Amministrazione trasparente, di cui al D Lgs 33/2013, ove migreranno tutti i dati già disponibili sul sito.

Gli utenti interessati possono tenersi aggiornati rispetto alle novità presenti sul sito attraverso la *Newsletter dell'Ente Foreste* o attivando *Feed RSS* per l'aggiornamento sistematico sulle notizie presenti, sui Bandi pubblicati, sulle Delibere del CdA (che hanno rispettivamente circa 1.000 iscritti e centinaia di utenti).

Al fine di facilitare l'accesso ad alcune tipologie di informazioni che sono state rilevate di particolare interesse per i cittadini sono stati inoltre attivati dei Form Mail (moduli compilabili online), che semplificano la procedura di richiesta di informazioni o attivazione di servizi, quali:

- richiesta di informazioni sull'allestimento della Mostra itinerante dell'Ente Foreste;

- richiesta di informazioni e/o attività di Educazione Ambientale;
- domanda per il rilascio di concessioni su aree gestite dall'Ente Foreste, inerenti il posizionamento di impianti vari di tipo fisso (Telecomunicazioni, Radiotelevisivi, Antenne e Apparati annessi per telefonia cellulare, rete fissa e apparecchiature e dispositivi similari).
- rilevamento delle opinioni dei visitatori tramite un questionario (sondaggio d'opinione) on-line in 5 lingue (IT, EN, ES, FR, DE) che ha prodotto dei report annuali nell'ambito del progetto "Monitoraggio del flusso turistico" nelle aree naturalistiche e demaniali in gestione EFS (<http://www.sardegnaambiente.it/j/v/152?s=185507&v=2&c=1548&t=1>)

Per quanto riguarda i servizi offerti dall'amministrazione e i relativi standard di qualità, l'Ente Foreste ha da poco attivato un gruppo di lavoro per la mappatura dei procedimenti, nel cui ambito potrà essere definito l'elenco dei servizi forniti ai cittadini, quale fase preliminare per la definizione degli standard. Si evidenzia peraltro che, per la natura delle attività svolte dall'Ente, la definizione dei servizi offerti al pubblico si manifesta come peculiare rispetto ad altre realtà in cui la definizione della carta dei servizi è attività consolidata. In ogni caso si intende evidenziare come, in un'ottica di sensibilità al grado di soddisfazione dell'utenza, nel 2012 fosse presente un obiettivo operativo volto alla rilevazione della *customer satisfaction* negli appalti, finalizzata al miglioramento della qualità delle procedure relative alle gare d'appalto e attuata attraverso la somministrazione di un questionario agli operatori economici partecipanti alle gare.

1.1. Obiettivi individuali

Tutti gli obiettivi operativi del Piano della performance 2012 erano assegnati a una o più unità organizzative (Servizi Centrali, Servizi Territoriali-uffici, Servizi Territoriali- Complessi) e riguardavano tutto il personale assegnato, ivi compreso il dirigente responsabile.

La valutazione individuale dei dipendenti ha investito le competenze manageriali dimostrate (per i dirigenti) e i comportamenti organizzativi posti in essere (per il personale non dirigente), secondo una scala di valutazione che dava conto del punteggio conseguito su ogni elemento di valutazione. Per i dettagli si rimanda al sistema di valutazione.

Il grado di differenziazione nelle valutazioni e il grado di differenziazione nell'attribuzione del trattamento accessorio saranno illustrati nella sezione "performance" del sito istituzionale, man mano che i singoli Servizi provvederanno a trasmettere i relativi dati.

2. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Nella tabella che segue vengono raffrontate le risorse finanziarie del bilancio di previsione per l'anno finanziario 2012 con i dati risultanti dal conto consuntivo 2012. A titolo di raffronto vengono forniti anche i dati relativi al consuntivo 2011:

Titoli	Entrate	Previsioni assestate esercizio 2012	Consuntivo esercizio 2012	Consuntivo esercizio 2011
0	Avanzo di amministrazione anni precedenti	21.703.121,24	0,00	0,00
2	Contributi e trasferimenti di parte corrente dell'Unione Europea, dello Stato, della Regione Sardegna e di altri soggetti	178.975.870,00	178.649.414,91	187.805.017,42
3	Entrate extratributarie (vendite prodotti, locazioni attive, recuperi, ecc.)	5.952.000,00	5.381.108,59	4.512.908,69
4	Entrate derivanti da alienazioni, trasformazioni di capitale, da riscossione di crediti e da trasferimenti in conto capitale	17.081.161,00	14.852.671,15	10.047.336,75
5	Entrate derivanti da mutui, prestiti o altre operazioni creditizie	0,00	0,00	0,00
6	Entrate da partite di giro	43.500.000,00	35.108.846,31	37.156.529,04
	Totale Entrate	267.212.152,24	233.992.040,96	239.521.791,90
Titoli	Spese	Previsioni assestate esercizio 2012	Consuntivo esercizio 2012	Consuntivo esercizio 2011
1	Spese correnti	194.106.449,20	177.403.276,98	199.421.480,83
2	Spese in conto capitale	29.536.703,04	25.741.185,82	19.648.633,30
3	Spese per rimborso di mutui e prestiti	69.000,00	68.489,42	83.780,34
4	Spese per partite di giro	43.500.000,00	35.108.846,31	37.156.529,04
	Totale Spese	267.212.152,24	238.321.798,53	256.310.423,51

La tabella che segue fornisce un dato analitico delle macro-voci di entrata e spesa, permettendo di valutare le dimensioni relative degli aggregati:

CONSUNTIVO 2012					
ENTRATE IN CONTO COMPETENZA			SPESE IN CONTO COMPETENZA		
ENTRATE CORRENTI	STANZIATO	ACCERTATO	SPESE CORRENTI	STANZIATO	IMPEGNATO + RS
Contributo ordinario della	€ 177.000.000,00	€ 177.000.000,00	Oneri per gli organi dell'Ente	€ 402.000,00	€ 384.599,12

Regione					
Altri contributi	€ 34.000,00	€ 15.315,63	Personale	€ 165.833.543,84	€ 162.447.957,09
Vendita di prodotti, prestazioni di servizi, locazioni	€ 1.659.000,00	€ 1.634.454,92	Beni e servizi di funzionamento	€ 3.555.112,37	€ 3.161.504,40
Interessi attivi	€ 430.000,00	€ 174.337,21	Beni e servizi operativi	€ 10.583.617,67	€ 9.466.636,76
Recuperi e rimborsi	€ 3.863.000,00	€ 3.572.316,46	Attività generali e di gestione finanziaria	€ 12.471.195,32	€ 989.370,33
TOTALE	€ 182.986.000,00	€ 182.396.424,22	TOTALE	€ 192.845.469,20	€ 176.450.067,70
Trasferimenti della Regione per rinnovo CIRL	€ 500.000,00	€ 500.000,00	Fondo rinnovo CIRL	€ 0,00	€ 0,00
Trasferimenti correlati con la spesa	€ 1.441.870,00	€ 1.134.099,28	Spese correlate con l'entrata	€ 1.260.980,00	€ 953.209,28
TOTALE ENTRATE CORRENTI	€ 184.927.870,00	€ 184.030.523,50	TOTALE SPESE CORRENTI	€ 194.106.449,20	€ 177.403.276,98
ENTRATE IN CONTO CAPITALE					
ENTRATE IN CONTO CAPITALE			SPESE IN CONTO CAPITALE		
Assegnazioni finalizzate	€ 9.581.161,00	€ 9.581.161,00	Forestazione	€ 14.005.052,00	€ 13.659.992,05
Entrate diverse in conto capitale	€ 0,00	€ 7.756,33	Antincendi e Protezione Civile	€ 770.000,00	€ 763.208,37
			Infrastrutture	€ 6.650.651,04	€ 6.011.286,46
			Altre	€ 680.000,00	€ 655.021,64
TOTALE	€ 9.581.161,00	€ 9.588.917,33	TOTALE	€ 22.105.703,04	€ 21.089.508,52
Recupero anticipazioni previdenziali	€ 7.500.000,00	€ 5.263.753,82	Anticipazioni previdenziali	€ 7.500.000,00	€ 4.720.166,72
TOTALE ENTRATE IN CONTO CAPITALE	€ 17.081.161,00	€ 14.852.671,15	TOTALE SPESE IN CONTO CAPITALE	€ 29.605.703,04	€ 25.809.675,24
partite di giro	€ 43.500.000,00	€ 35.108.846,31	partite di giro	€ 43.500.000,00	€ 35.108.846,31
Avanzo di amministrazione 2011	€ 21.703.121,24	€ 0,00			
TOTALE GENERALE ENTRATE IN CONTO	€ 267.212.152,24	€ 233.992.040,96	TOTALE GENERALE SPESE IN CONTO	€ 267.212.152,24	€ 238.321.798,53

COMPETENZA			COMPETENZA		
------------	--	--	------------	--	--

Dall'analisi dei dati emerge che le entrate dell'Ente dipendono in modo preminente dal contributo regionale, essendo le entrate proprie (derivanti dalla vendita dei prodotti del bosco e dai canoni di concessione e locazione) pari a circa l'1% delle entrate. Tale ripartizione delle entrate dipende dalla natura dell'Ente, che non è un ente economico finalizzato a generare profitti sul mercato, ma un ente pubblico non economico finalizzato a salvaguardare la risorsa ambientale generando esternalità positive a vantaggio della collettività. Peraltro tra il 2011 e il 2012 si rileva una contrazione del trasferimento da parte della RAS, determinata da una politica di contenimento dei costi dell'Amministrazione determinata dalla scarsità di risorse finanziarie disponibili.

Per quanto riguarda le spese, la maggior parte delle spese correnti è determinata dai costi di personale. Peraltro nel 2012 l'Ente ha cercato di ridurre almeno le componenti comprimibili del costo di personale (spese per straordinario e trasferte) attraverso la budgettizzazione delle spese e l'uso della videoconferenza.

Le altre voci di spesa corrente sono legate ai beni e servizi di funzionamento (utenze luce, acqua, pulizia, guadiania, telefonia, assistenza software, assicurazioni, onorari avvocati esterni, fitti, cancelleria, spese postali ecc.) e ai beni e servizi operativi legati all'attività di cantiere (DPI, accertamenti sanitari, gasolio per trazione e riscaldamento, manutenzione ordinaria dei mezzi e degli immobili, spese di gestione dei cantieri e dei vivai). Anche in questo caso si è cercato di intervenire su una delle voci rilevanti di spesa (manutenzione e gasolio per i mezzi), attraverso l'introduzione del fleet management, che razionalizzando l'utilizzo dei mezzi consentirà negli anni a venire di ridurre i relativi costi di gestione. Allo stesso tempo è stata introdotta in via sperimentale la produzione di energia da fonti rinnovabili, per gli uffici periferici non allacciati alla rete elettrica e in precedenza alimentati attraverso i combustibili fossili. La voce attività generali e di gestione finanziaria comprende invece i fondi per le spese obbligatorie, impreviste e per riassegnazione residui perenti; in particolare il fondo per le spese obbligatorie ha nel 2012 una dotazione rilevante, a causa dalla disapplicazione degli aumenti stabiliti dal CCNL 2010-2012, come da DGR n. 23/15 del 29/05/2012, e del conseguente accantonamento dei relativi importi.

Per quanto riguarda le spese in conto capitale, si rileva come nel 2012 la maggior voce di spesa è quella relativa all'attività di forestazione, che include il finanziamento del programma di gestione delle foreste litoranee (fondi PO FESR 2007-2013), nonché gli investimenti per le attività turistico-ricreative. Segue, in termini quantitativi, la spesa per la manutenzione straordinaria degli immobili e degli automezzi, per ristrutturazioni, e per l'acquisizione delle aree per la realizzazione delle postazioni della rete regionale di avvistamento degli incendi finanziato dal Corpo Forestale.

3. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

L'Ente Foreste ha una ripartizione del personale fra i due sessi piuttosto sbilanciata: sulla totalità dei dipendenti l'85% sono di sesso maschile e il 15% di sesso femminile. La situazione è particolarmente sbilanciata per il dirigenti (11% di presenza femminile) gli Operai a Tempo determinato assunti per l'attività AIB (6%) e gli operai a tempo indeterminato (10%). Più equilibrata per i quadri (32%) e gli operai a tempo determinato semestrale turnisti (25% di donne). Fra gli impiegati la percentuale delle donne si attesta al 15%, per salire al 46% fra gli operai a tempo determinato trimestrali.

Nel piano della performance 2012 gli obiettivi erano sostanzialmente neutrali rispetto alla dimensione delle pari opportunità. La prospettiva delle pari opportunità infatti interseca solo occasionalmente la missione istituzionale dell'Ente, e gli obiettivi individuati potevano aver al più impatti di tipo ambientale.

Nel 2013 l'Ente ha costituito il Comitato di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni che, come primo atto, ha intrapreso un monitoraggio per la rilevazione in forma anonima presso tutto il personale della situazione in termini di pari opportunità e discriminazioni. Gli esiti del monitoraggio serviranno per la formulazione di un piano di azioni positive, che potranno essere recepite nel piano della performance per il 2014. Anche nel Piano 2013 saranno previsti obiettivi e indicatori di pari opportunità. Con riguardo al contesto interno, la strategia sarà prevalentemente volta a perseguire un riequilibrio di genere. Per quanto riguarda il contesto esterno, gli ambiti di prioritario impatto dell'attività dell'Ente sono neutri sotto il profilo della pari opportunità. Tuttavia, con riguardo ad alcuni limitati settori in cui l'Ente offre servizi all'utenza, verranno integrati obiettivi finalizzati a migliorare le pari opportunità rispetto alla dimensione della disabilità.

4. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

4.1. Fasi soggetti, tempi e responsabilità

Il processo che è stato seguito per la redazione della presente Relazione ha visto coinvolti tutti i Servizi Centrali e Territoriali dell'Ente. Già dal mese di gennaio i Servizi sono stati invitati a dare conto dello stato di attuazione delle attività e degli obiettivi inseriti nel Piano della Performance.

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

La Redazione è stata predisposta dalla Direzione Generale sulla base delle indicazioni fornite dalla CIVIT nella delibera n.5/2012, e successivamente sottoposta al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione finale ed il successivo inoltro all'OIV per quanto di competenza.

4.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

Il 2012 è stato il primo anno in cui l'Ente Foreste ha iniziato a gestire il ciclo della performance come previsto dal D Lgs 150/2009. Tra l'altro l'Ente Foreste è stato il primo fra gli Enti e le Agenzie Regionali, e prima perfino dell'Amministrazione regionale, a dotarsi di un proprio OIV (insediato nel mese di marzo 2013),

credendo nella necessità di un organismo a supporto e garanzia della corretta gestione del ciclo della performance.

Il processo ha presentato alcuni elementi positivi, quali la formalizzazione degli obiettivi assegnati alle unità organizzative, che ha determinato maggior chiarezza sulle attività che l'Ente è chiamato a svolgere, in un'ottica di trasparenza, partecipazione e giustizia organizzativa. Parimenti positiva si è dimostrata la scelta di definire obiettivi trasversali a più servizi, attraverso un approccio partecipativo; questo ha consentito di attivare processi di cooperazione interfunzionale e interpersonale e di sviluppare il confronto attraverso lo scambio di esperienze.

Il processo ha anche evidenziato dei punti di debolezza, *in primis* legati alla necessità di formalizzare e assimilare a livello profondo nell'organizzazione il sistema di pianificazione e controllo, con la definizione di tempi, ruoli e responsabilità per la definizione e realizzazione degli obiettivi. Ugualmente critica è l'assenza del controllo di gestione, che non consente il monitoraggio e controllo in continuo dell'attività svolta, con una finalità di miglioramento continuo. Un'ulteriore criticità è rappresentata dalla mancata individuazione di indicatori di outcome, che permettano di valutare l'impatto delle attività svolte. Infine si rileva la scarsa integrazione della componente delle pari opportunità, che potrà essere corretta attraverso lo stimolo dell'attività svolta dal CUG.