

## PIANO DELLA PERFORMANCE 2012-14

### DEL PARCO NAZIONALE DELLE FORESTE CASENTINESI, MONTE FALTERONA, CAMPIGNA

INDICE INTEGRATO

PREMESSA AL DOCUMENTO

PRESENTAZIONE DEL PIANO A CURA DEL PRESIDENTE DELL'ENTE E INDICE DEL DOCUMENTO

SOMMARIO

IDENTITA' E DESCRIZIONE DEL PARCO - CARATTERISTICHE DI CONTENUTO DEL MANDATO ISTITUZIONALE-MISSIONE-VISIONE

- Identità
- Il Parco in cifre
- Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder*
- Cosa fa l'Ente Parco?
- Strutture per la fruizione
- Sentieristica
- Ricerca scientifica
- Attività di formazione
- Comunicazione, Promozione, Educazione Ambientale
- Produzioni editoriali
- Sito Web Istituzionale
- Gestione strutture
- Educazione ambientale
- Gestione naturalistica
- Quale "visione" per il futuro

# LE CARATTERISTICHE DI CONTENUTO DELLA CATENA DEL VALORE PUBBLICO PER IL PARCO NAZIONALE DELLE FORESTE CASENTINESI

## 1.1. Analisi del contesto

### 1.1.1. Analisi del contesto esterno

IL CONTESTO POLITICO

IL CONTESTO ECONOMICO

IL CONTESTO TECNOLOGICO

IL CONTESTO SOCIALE

IL CONTESTO AMBIENTALE

### 1.1.2. Analisi del contesto interno

L'ORGANIZZAZIONE DEL PARCO

LE RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE DEL PARCO

LE RISORSE UMANE

LO STATO DI SALUTE FINANZIARIA

L'ANALISI DI SINTESI DEL CONTESTO INTERNO E CONTESTO O ANALISI SWOT

## 1.2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI DEL PARCO

### Area Strategica 1

Ob. Strategico 1.1 : Interventi per la salvaguardia della biodiversità

Ob. Strategico 1.2: Interventi a favore della salvaguardia della cultura e della memoria

### Area Strategica 2

Ob. Strategico 2.1 Strumenti di Gestione: Attuazione del Piano del Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, approvazione del Piano Pluriennale Economico e Sociale (PPES), Redazione del Regolamento

Ob. Strategico 2.2 Piano della comunicazione

Ob. Strategico 2.3 Il progetto “Marchio Parco” del Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi

Ob. Strategico 2.4 La Rete delle Strutture Informative del Parco

### Area Strategica 3

Ob. Strategico 3.1 Aumento di sensibilità ambientale di turisti e residenti

Ob. Strategico 3.2 Miglioramento delle conoscenze scientifiche

Ob. Strategico 3.3 Attività di educazione ambientale, educazione alla sostenibilità e progetti rivolti al mondo della scuola

### Area Strategica 4

Ob. Strategico 4.1: Programma di manutenzione delle strutture ed attivazione di misure per il risparmio energetico

### Area Strategica 5

Ob. Strategico 5.1: Attuazione adempimenti post concorsuali per attivazione posti di lavoro previsti in dotazione organica

Ob. Strategico 5.2: Redazione strumenti economico-finanziari (Bilancio di Previsione e variazioni e storni di bilancio) allo scopo di consentire la funzionalità dell'Ente ed una allocazione efficace ed

efficiente delle risorse: adempimenti ex DPR 97/2003

Ob. Strategico 5.3: Miglioramento degli standard attuali di risposta/interlocuzione al cittadino, alle pubbliche amministrazioni, agli stakeholders in genere

### 1.3. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PIANI D'AZIONE

#### Area Strategica 1: conservazione biodiversità e paesaggio

Ob. Strategico 1.1 Interventi per la salvaguardia della biodiversità

Piano d'Azione 1.1.1 Salvaguardia delle specie animali di particolare interesse

Piano d'Azione 1.1.2 Salvaguardia degli habitat e dei correlati paesaggi agrosilvopastorali.

Ob. Strategico 1.2: Interventi a favore della salvaguardia della cultura e delle memorie

Piano d'Azione 1.2.1: Salvaguardia della cultura e della memoria dei Comuni del territorio del Parco

#### Area Strategica 2: Integrazione tra uomo e ambiente naturale

Ob. Strategico 2.1 Strumenti di Gestione: Attuazione del Piano del Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, approvazione del Piano Pluriennale Economico e Sociale (PPES), Redazione del Regolamento.

Piano d'Azione 2.1.1 Attuazione del Piano per il Parco e redazione del Regolamento.

Piano d'Azione 2.1.2 Revisione ed approvazione del Piano Pluriennale Economico e Sociale

Ob. Strategico 2.2 Piano della Comunicazione

Piano d'Azione 2.2.1 Comunicazione e Divulgazione

Ob. Strategico 2.3 Progetto Marchio del Parco

Piano d'Azione 2.3.1 Redazione disciplinare per l'uso del nome e criteri per la concessione

Ob. Strategico 2.4 La rete delle strutture informative del Parco

Piano d'Azione 2.4.1 Affidamento, coordinamento, gestione

#### Area Strategica 3: Educazione, formazione e ricerca

Ob. Strategico 3.1 Aumento di sensibilità ambientale di turisti e residenti

Piano d'Azione 3.1.1 Attivazione di progetti di divulgazione e promozione del Parco

Ob. Strategico 3.2 Miglioramento delle conoscenze scientifiche

Piano d'Azione 3.2.1 Attivazione e coordinamento di progetti di ricerca

Ob. Strategico 3.3 Attività di Educazione ambientale, educazione alla sostenibilità e progetti rivolti al mondo della scuola

Piano d'Azione 3.3.1 Parco per te, Planetario, Infea, Reg. Toscana, Centro Zangheri

#### Area Strategica 4: Manutenzione e razionalizzazione del patrimonio immobiliare in uso al Parco

Obiettivo Strategico 4.1 Programma di manutenzione delle strutture ed attivazione di misure per la loro razionalizzazione ed il risparmio energetico

Piano d'Azione 4.1.1 Monitoraggio, sicurezza, gestione, manutenzione, proposte

#### Area Strategica 5: funzionamento dell'organizzazione

Ob. Strategico 5.1 Attuazione adempimenti post-concorsuali per attivazione posti di lavoro previsti in dotazione organica

Piano d'Azione 5.1.1 Coordinamento azioni e relazioni istituzionali finalizzate ad assunzioni

Ob. Strategico 5.2 Redazione strumenti economico-finanziari (Bilancio di Previsione e variazioni e storni di bilancio) allo scopo di consentire la funzionalità dell'Ente ed una allocazione efficace ed efficiente delle risorse: adempimenti ex DPR 97/2003

Piano d'Azione 5.2.1 Redazione di una piattaforma/proposta da fornire agli organi dell'Ente per supportare la discussione sul Bilancio 2013 e sulle variazioni e storni al Bilancio 2012.

Ob. Strategico 5.3 Miglioramento degli standard attuali di risposta/interlocuzione al cittadino, alle pubbliche amministrazioni, agli stakeholders in genere

Piano d'Azione 5.3.1 Digitalizzazione delle comunicazioni interne ed esterne e implementazione del sito, dei rapporti interni con l'utenza e con le altre Amministrazioni

- 1.4. LE SCELTE OPERATE DALL'AMMINISTRAZIONE FINALIZZATE A GARANTIRE UN EFFETTIVO COLLEGAMENTO ED INTEGRAZIONE TRA LA PIANIFICAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA E DI BILANCIO
- 1.5. SPECIFICAZIONE DELLE PRINCIPALI CARENZE/CRITICITÀ RISCONTRATE NEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E INDIVIDUAZIONE DI SPECIFICI PIANI DI AZIONE PER RISOLVERE TALI CARENZE (A CURA OIV)
- 1.6. LA DESCRIZIONE DEL PROCESSO
- 1.7. ALLEGATI TECNICI
2. NOTE CONCLUSIVE SU TRASPARENZA E COMUNICAZIONE DEL PIANO

## PREMESSA AL DOCUMENTO

Questo documento programmatico, di valenza triennale, viene elaborato ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. 27.10.2009, n. 150, ed individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici che l'Ente persegue e gli obiettivi operativi che, compatibilmente con le risorse economiche che verranno assegnate e con le risorse umane disponibili alla data di impostazione del presente documento, dovranno essere perseguiti nel corso del 2012.

E' da ricordare che all'epoca di predisposizione del presente documento il Bilancio di Previsione 2012 risulta già approvato dall'organo politico dell'ente ed anche da parte dei Ministeri Vigilanti, ma non costituendo l'approvazione ministeriale conferma dell'entità del contributo appare talvolta problematico - specialmente per spese tutte o in parte incluse nel 10% cautelativamente accantonato sulla base di specifica circolare ministeriale - decidere a priori se esse potessero costituire effettivamente la base economica per obiettivi e conseguenti piani d'azione strategici. Tutto questo è ovviamente da porre in relazione ad una situazione generale di "non floridezza" economica che ha contraddistinto la vita dei Parchi negli ultimi 5-6 anni - con un trend discendente delle risorse che solo dal 2011 "sembra" (?) essersi quantomeno arrestato o forse, ottimisticamente, invertito.

L'art 10, comma 1, del d. lg. 150 del 2009, sancisce che al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche devono redigere annualmente, entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato Piano della *performance*.

Il presente Piano della Performance viene redatto e approvato successivamente alla scadenza (31.01.2012) prevista dalla norma a causa di un combinato-disposto di concause quali:

- Una dotazione organica estremamente ridotta che consente solo con enormi difficoltà e spirito di sacrificio del Personale tutto di adempiere ai livelli minimi della mission istituzionale, che ovviamente rischia di essere pesantemente sacrificata se l'esiguo personale a disposizione deve essere impegnato in estenuanti adempimenti burocratici;
- il contemporaneo obbligo di applicazione del DL 138 del 13.8.2011 (convertito in L. 148/2011) relativamente alla rideterminazione della dotazione organica contestuale alla fase conclusiva dei concorsi avviati nel 2011 e portati a conclusione - come previsto nel Piano Performance 2011 - tra fine 2011 e inizio 2012; ciò che ha obbligato la Direzione dell'Ente e (in particolare) i Servizi Amministrativo e quello di Direzione a dedicare moltissimo tempo - anche a seguito di vicissitudini legali ad essi connesse - alle interlocuzioni istituzionali finalizzate all'applicazione della norma e ad evitare ulteriori gravi danni all'Ente stesso;
- La sostanziale assenza dell'OIV designato dall'Ente che, già a novembre 2011, è stato nominato dal Ministro dell'Ambiente Direttore di un altro Parco nazionale e, come da "suggerimento di opportunità" del Presidente della CIVIT, ha giustamente ritenuto di preannunciare le proprie dimissioni dall'incarico per fine 2011 prevedendo l'impegno a concludere gli adempimenti per il 2011, ma - anche per correttezza - solo limitatamente ad una valutazione generale relativa al precedente Piano della Performance per quanto avrebbe riguardato il 2012;
- Il raccordo operativo (convenzione con parere favorevole da CIVIT) tra Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi e Parco Nazionale dell'Arcipelago Toscano per quanto riguardava la condivisione dell'opera dell'OIV (che era consorziato fra i due Parchi, così da attivare sinergie sia sul piano economico che funzionale) che ha subito ripercussioni fortemente negative connesse alla decadenza del Presidente del PNAT a fine 2011 e ad una serie di vicissitudini travagliate che hanno contraddistinto la vita amministrativa di quel Parco, tutt'oggi commissariato. Tutto ciò ha ulteriormente dilatato i tempi di maturazione delle decisioni formali in merito alla decadenza dell'OIV

- Una contestuale situazione di gravi problemi di salute dello stesso OIV all'inizio del 2012 che ha ritardato pesantemente l'espletamento degli adempimenti rimasti (alcuni tutt'oggi) in sospeso per il 2011 e propedeutici a tutta l'impostazione del susseguente Piano della Performance 2012-14.
- La scelta di posporre la redazione del Piano della Performance 2012-2014 così da consentirne un tentativo di ragionato progresso rispetto al primo redatto (quello 2011-2013) piuttosto che non ridurlo a mero adempimento burocratico, ciò anche recependo gli indirizzi CiVIT forniti in sede di incontro seminariale tenuto a Roma il 18.10.2011 con le direzioni dei Parchi Nazionali. In tale incontro fu chiaramente sottolineata la preferibilità di tale approccio di "avvicinamento in progress" all'ottemperamento del dettato normativo, anche nella consapevolezza della Presidenza CiVIT sia delle condizioni operative di difficoltà in cui si muovevano (e si muovono) i Parchi Nazionali italiani sia della contingenza socioeconomica del Paese che rendeva difficile alla stessa CiVIT supportare adeguatamente gli Enti in difficoltà.

## **PRESENTAZIONE DEL PIANO A CURA DEL PRESIDENTE DELL'ENTE E INDICE DEL DOCUMENTO**

Il Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, Monte Falterona, Campigna, istituito con legge 305 del 28/08/1989, e poi materialmente definito quanto a perimetro col DM 14/12/90, è nato per tutelare un territorio di straordinaria valenza naturalistica e storico-culturale.

L'Ente autonomo del Parco, che gestisce l'area protetta, è stato costituito con decreto del Presidente della Repubblica DPR 12/7/93.

Scopo assolutamente prioritario del Parco è la concretizzazione dei concetti di conservazione della natura attraverso il conseguimento degli obiettivi fissati dalla legge quadro sulle aree naturali protette (394/91 e sue successive modificazioni e integrazioni) e dagli strumenti di pianificazione, perseguendo anche la piena soddisfazione delle comunità locali e dei visitatori, da conseguire con una chiara scelta di indirizzo per la conservazione attiva del territorio orientato verso lo sviluppo sostenibile.

La conservazione e valorizzazione delle risorse naturali e storico-culturali affidate alla gestione dell'Ente Parco viene perseguita anche attraverso lo sviluppo di politiche di sistema concertate all'interno della Federazione italiana dei parchi e riserve naturali (Federparchi) sia nell'ambito del progetto APE (Appennino Parco d'Europa), secondo gli obiettivi indicati dai protocolli di cooperazione di volta in volta sviluppati e in base alle linee guida comunitarie per la definizione e gestione della Rete Natura 2000.

Preliminarmente ad alcune considerazioni sul Piano della Performance 2012-14 strettamente correlato al Bilancio di previsione 2012 (come DL 150/2009 e direttive CiVIT prevedono), si ritiene necessario soffermare l'attenzione sul Bilancio 2011, bilancio costruito su un contributo ordinario del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare di € 1.306.228. Ovviamente il dato di partenza sulla principale voce di entrata, il contributo del MATTM per l'appunto, ha portato alla redazione di un bilancio "minimo", frustrato sia sul fronte corrente della spesa, che sugli investimenti e gli interventi più significativi. Solo nell'agosto 2011 è giunta la comunicazione del MATTM sull'entità del contributo effettivo pari ad € 1.799.197,18 (€ 492.968,18 in più rispetto alla previsione iniziale) e, successivamente, nel mese di Ottobre, la comunicazione di un contributo ulteriore di € 224.786,06.

Tali maggiori entrate, oggetto di apposita variazione di bilancio hanno consentito di prevedere attività ed interventi importanti per il nostro territorio, oltre che di fronteggiare esigenze che erano state annullate o comunque soddisfatte solo parzialmente, fra cui costi che sono afferenti ad obblighi previsti dalla legge quali il contributo al CFS e il contributo per i danni fauna.

E' rimasta tuttavia una forte preoccupazione sulla concreta possibilità di spendere tali risorse aggiuntive entro la fine dell'anno, non essendoci certezza sull'epoca della effettiva spendibilità e,

stanti i tempi tecnici per gli affidamenti e la cronica carenza di personale in cui l'Ente si trova, in quale misura. Da una parte quindi la soddisfazione per le risorse aggiuntive ottenute (la prima volta, nell'ambito di questo mandato presidenziale che volge al termine), dall'altro l'incertezza sulla concreta capacità di spesa entro il 31 dicembre 2011, essendo divenuta esecutiva la relativa variazione di bilancio solo in data 28 dicembre 2011 (!).

Mi preme sottolineare che comunque all'interno di tale variazione e nel Bilancio di Previsione 2012 del prossimo anno sono stati previsti contenuti e interventi su cui il Consiglio ha espresso da tempo i propri indirizzi, orientamenti finalmente rinforzati in un ambito di maggiori risorse. Si è scelto, confortati da una raggiunta piena operatività della Direzione anche in termini di raccordo coi Servizi, di potenziare ulteriormente la rete delle strutture informative distribuita su tutti i Comuni del Parco; verranno rinforzate le potenzialità di promozione territoriale, si manterranno i progetti educativi e verranno rivitalizzate le attività di ricerca scientifica, assicureremo risorse per consentirci di partecipare a bandi che garantiscano risorse per progetti di sviluppo e daremo il nostro contributo per cercare di potenziare le capacità economiche dei territori.

Nello specifico del Bilancio di Previsione 2012 la principale entrata del Bilancio è costituita dal contributo del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare. A fronte della comunicazione del MATTM prot. 20917 del 10/10/2011 con la quale veniva suggerito prudenzialmente di ridurre di almeno il 10% la previsione definitiva del contributo ordinario assegnato per il corrente esercizio, il Direttore dell'Ente ha condiviso con questa Presidenza l'opportunità di non operare direttamente il taglio del 10%, bensì di iscrivere come contributo ordinario 2012, il medesimo contributo ordinario definitivo 2011, accantonando il 10% su alcune poste di spesa che saranno "congelate" fino a che il MATTM non avrebbe comunicato l'effettivo importo del contributo ordinario 2012. Tale scelta è ovviamente determinata dalla possibilità, come la decorsa annualità, che il "taglio" del 10% possa non essere più applicato e conseguentemente la disponibilità immediata delle somme senza dover apportare variazioni al bilancio. Ciò posto si è condiviso con la Direzione dell'Ente di iscrivere in entrata il medesimo contributo del 2011, pari ad € 1.799.197,18, e di accantonare prudenzialmente il 10% (€ 179.919,72) sui capitoli di spesa riportati nella tabella allegata.

Come accennato in precedenza il bilancio per l'anno 2012 è il primo del presente mandato presidenziale che viene costruito su un contributo ordinario significativo o comunque tale da garantire livelli minimi di servizi e di risposta all'utenza, pur permanendo la grave carenza di personale di cui si è fatto cenno. Ciò non ha significato certezza di risorse e di spesa, per cui appare pericoloso cullarsi nell'illusione che i problemi siano superati, come la situazione generale del paese lascia facilmente supporre. Infatti, il meccanismo su cui si reggono gli enti a finanza derivata, come i parchi nazionali per l'appunto, comporta che fin quando non perviene la comunicazione formale sul contributo ordinario effettivo, vi è incertezza sulla sua consistenza, condizionando in pratica la capacità di spesa e la tempistica della sua effettuazione, situazione aggravata dallo scenario economico nazionale ed anche europeo. Anche per l'anno 2011 la certezza delle maggiori entrate è giunta a novembre e l'approvazione formale dei ministeri vigilanti alla variazione di bilancio è pervenuta in extremis a fine anno per cui solo una parte delle risorse disponibili sarà effettivamente impegnabile per il 2012.

Ciò nonostante in questo Piano della Performance, rispetto al 2011, in aggiunta alle attività consolidate e ricorrenti sono state gettate le basi per costruire significative politiche di gestione e conservazione naturalistica nonché di promozione socioeconomica del territorio del Parco.

Un altro aspetto estremamente problematico, di cui proprio nella redazione del Piano della Performance e strumenti correlati, si rileva l'enormità rispetto alle dimensioni effettive degli enti, è quello legato agli eccessivi oneri burocratici a cui gli enti parco nazionali sono sottoposti. Anche questo è un elemento che non favorisce l'efficienza e tiene legati gli enti a tempi poco compatibili con la necessità di dare risposte in breve tempo. Soltanto recentemente giungono segnali dal MATTM di voler rendere più snelli i meccanismi di controllo e gestione, indicazioni interpretative

che accogliamo positivamente ma che certamente non sono sufficienti a modificare sostanzialmente la situazione.

Questa Presidenza, nel prendere atto delle risultanze contabili, così come emergono dai vari documenti che hanno composto il Rendiconto Generale 2011, evidenzia come la gestione dello scorso esercizio sia stata finalizzata a garantire il prosieguo dell'attività istituzionale, la realizzazione degli obiettivi precedentemente impostati e la definizione di indirizzi strategici ad opera del Consiglio Direttivo, in un contesto di incertezza sui tempi di spendibilità delle risorse aggiuntive rispetto al bilancio di previsione.

Il problema del 2011, infatti, non è stato (finalmente) tanto la contrazione delle risorse, quanto piuttosto i tempi di spendibilità (quasi un milione e mezzo di euro in più da spendere nell'ultimo mese dell'anno, gran parte addirittura dopo il 28.12.2011!). Questo, ma non solo questo (vedasi ad esempio tutte le problematiche legali conseguenti all'obbligo di applicazione del DLgs 138/2011 e conseguenti contenziosi giudiziari che hanno tenuto e tengono strenuamente impegnata la Direzione e gli esigui Servizi dell'Ente), è stato uno dei motivi per cui la redazione del presente Piano per la performance ha subito vari ritardi e obbligati rinvii.

Del netto miglioramento economico per l'anno 2011 dobbiamo compiacerci e dare merito al Ministero dell'Ambiente di essere riuscito a garantire un flusso di risorse accettabile rispetto alle esigenze di risparmio, facendo valere le considerazioni inerenti le funzioni essenziali degli enti parco rispetto al bene collettivo.

Rimangono questioni importanti, legate alla certezza del contributo e interconnesse Performance auspicabili (attendibili?) per i prossimi anni e ai tempi nei quali le risorse sono effettivamente conosciute e disponibili, che rendono incerto il futuro. Nella speranza che quanto accaduto nel 2011 non sia un fatto circoscritto, ma indichi una inversione di tendenza, dobbiamo rilevare che i due anni precedenti, almeno per il PNFC, hanno rappresentato il raggiungimento del limite di sopravvivenza del sistema.

Un obiettivo fondamentale, che occorre a mio avviso evidenziare e che tra l'altro è stato possibile conseguire con un impiego davvero esiguo di risorse, è il miglioramento notevole e progressivo nella capacità di comunicazione dell'ente. Ritengo molto positivo che rispetto a qualche anno fa il Parco abbia saputo meglio curare la propria immagine esterna e offrire una informazione efficace sulle iniziative e lo stato dei territori. In tal modo si è cercato di affrontare un elemento di debolezza di questo ente, evidente retaggio del lungo periodo di mancanza di organismi direttivi e forse di visioni che vogliono circoscrivere l'operato e la collocazione dei parchi nazionali in ambiti angusti e dentro interpretazioni solo localistiche.

Questo recupero è stato possibile anche per l'attivazione di feconde collaborazioni con soggetti esterni, quali il Consorzio "*Casentino e Sviluppo*" e la Cooperativa "*Atlantide*", che ci hanno permesso di accedere a competenze specifiche e preziose.

Nella logica di assumere al nostro interno queste ed altre competenze, che il Consiglio Direttivo ha ritenuto indispensabili, abbiamo iniziato un percorso difficile e a volte conflittuale di ampliamento della pianta organica e per l'espletamento dei concorsi collegati. Da auspicare che lo sforzo intrapreso per dotarsi di maggiori risorse umane non venga compromesso dall'ultima ondata di tagli rispetto al costo del personale, determinati dal D.L. 138/2011, che già ha esplicato effetti che non esito a definire nefasti sul nostro Ente. Mi sia consentito affermare, anche rispetto ad una discussione interna alla Comunità del Parco dove qualcuno ha messo in dubbio l'opportunità di procedere agli ultimi concorsi, che rispetto alle difficoltà di questo periodo dell'ente la carenza di personale ha pesato certamente ben di più dei tagli economici. Questi ultimi ci hanno costretto ad imparare a fare con meno, a diventare se si vuole più "virtuosi", a collaborare meglio con gli altri, ma tutto ciò non sarebbe stato possibile senza un supplemento di lavoro di qualità, di affinamento di professionalità e l'aiuto di persone che sono andate oltre il proprio dovere e l'impegno richiesto.

Oggi non si tratta infatti di fare solo un po' meglio il proprio lavoro. Le nuove normative hanno dilatato enormemente gli obblighi – si pensi al presente Piano ! - e questi si sono sommati a maggiori aspettative locali di intervento del Parco, attese che la crisi economica globale ha creato e

amplifica sul territorio. In tale contesto si carica ulteriormente l'ente, con un pericoloso effetto sinergico, di una notevole mole di lavoro e diviene più complicata l'interrelazione a livello locale.

A questi elementi di difficoltà di contro ha corrisposto un aumento di professionalità della struttura che ha reagito alle nuove esigenze con impegno e adesione alle alte finalità dell'ente parco. Ciò si è tradotto non solo in più efficace abilità di gestione dell'informazione e quindi nel miglioramento dell'immagine esterna, ma nell'affermarsi anche di nuove capacità di relazione istituzionale, con un significativo incremento delle potenzialità di programmazione di attività, interventi ed iniziative. Tali sforzi purtroppo poi in parte corrono il rischio di essere vanificati nella fase di concreta realizzazione a causa dell'inadeguatezza delle risorse umane disponibili.

Mi preme sottolineare che nella gestione è emerso un impegno responsabile ed efficace di tutto il personale, che ha consentito il mantenimento della struttura e il suo consolidamento territoriale, con uno sviluppo nel tempo delle capacità professionali attraverso il quale si sta cercando di rispondere alle nuove sfide.

Mi sia consentito, quale vertice politico dell'Ente Parco, far rilevare, come si evince dai verbali delle relative sedute, il proficuo rapporto che si è instaurato fra Ente e Comunità del Parco, che specialmente negli ultimi anni non ha mai mancato di sostenere e condividere scelte di gestione amministrativa, proposte da Presidenza e Direzione, che al momento del loro avanzamento sono sembrate a qualcuno addirittura azzardate (per esempio la scelta degli "accantonamenti" a fronte delle richieste di "taglio cautelativo" sui bilanci di previsione provenienti dal Ministero Ambiente). Queste scelte, che non esito a definire "coraggiose e determinate", supportate da un Collegio dei Revisori che abbiamo sentito davvero come un valido supporto, sono state invece lungimiranti e premiate dai fatti, come il Bilancio 2011 ha dimostrato.

Nello stesso modo devo rilevare che l'assunzione del Direttore, che ha messo al servizio dell'Ente grande esperienza e vera passione, ha rappresentato un elemento essenziale di quel processo di evoluzione positiva a cui riferivo sopra, consentendo di gestire al meglio il rapporto con gli uffici e le risorse umane, nella cura delle relazioni con il territorio e nel reperimento delle risorse. Voglio anche ricordare, ringraziandolo di cuore, la grande applicazione che il Dott. Giorgio Boscagli sta mettendo nello svolgere il proprio esercizio, senza risparmio di energie e mostrando totale scrupolo e attaccamento al ruolo.

Tra i risultati di maggior spicco nel panorama delle prestazioni complessivamente dell'Ente credo sia importante citarne sinteticamente alcuni che costituiranno anche terreno fertile di lavoro per gli anni futuri.

**Volontariato** – Il Parco sta promuovendo e sostenendo in ogni modo, nonostante le difficoltà economiche e di personale necessario al coordinamento, la partecipazione di giovani motivati e preparati alla gestione e al perseguimento degli obiettivi istituzionali di un ente preposto alla conservazione della natura. Non sarà inutile ricordare che, proprio grazie alle esperienze di volontariato, si è addirittura costituita ufficialmente – con registrazione notarile – una Associazione Amici del Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi che contribuirà a valorizzare le attività del Parco e che già oggi annovera studenti e titolari di stage di formazione attivi nei vari progetti.

**Revisione e ipotesi di ampliamento confini** - Grazie alla immagine di efficienza e di impegno che l'Ente è riuscito a dimostrare negli ultimi anni, ma anche ai risultati sul piano scientifico, culturale e socioeconomico, alcuni Comuni stanno manifestando un marcato interesse ad essere inclusi nel Parco o a veder ampliati i confini dello stesso sul proprio territorio (per quelli già facenti parte della Comunità del Parco). Questo è senz'altro uno dei risultati recenti che più inorgoglisce, in un panorama nazionale di grandissima preoccupazione per il futuro, questa Presidenza, potendosi tradurre in una chiara ed esplicita manifestazione di fiducia e di interesse per gli obiettivi che il Parco dimostra di saper perseguire.

**Progetti** - Sul piano nazionale e internazionale non si devono sottacere i risultati che il progetto *Life - Wolfnet* sta raggiungendo con l'apposizione di radiocollare, nell'area del

Parco ed esternamente ad esso, a esemplari di lupo; il loro radiomonitoraggio sta fornendo indicazioni di interesse scientifico e gestionale straordinari grazie ai quali il nostro Ente sta concretizzando il concetto di “rete” fra istituzioni, tanto sollecitato e promosso dall’Unione Europea. A questo si devono aggiungere, solo per ricordare alcuni valori salienti del lavoro dell’anno, l’avviamento del progetto di ricerca sul gatto selvatico, di grande interesse biogeografico e la proposizione per il PSR della Regione Emilia Romagna di un programma di recupero dell’area di Valdonasso che sintetizza in fieri alto interesse scientifico e forte valenza gestionale/socioeconomica.

**Prodotti del territorio** - Fra le iniziative decollate nella fase finale dell’anno trascorso voglio ricordare gli incontri programmatici con gli allevatori romagnoli e il programma di promozione dei prodotti locali che ne è scaturito. Si tratta di prodotti (la bovina romagnola, il formaggio ravaggiolo e il prosciutto del Casentino, ecc.) caratterizzati da un alto livello di naturalità e che sintetizzano l’immagine di qualità del nostro territorio; questo progetto vedrà ancora una volta, coinvolgendo *Slow-Food* e *Legambiente* nazionali e locali e *Federparchi*, il concetto di “rete” farsi realtà.

**Porte Fiorentine** - Una particolare attenzione in sede di bilancio di previsione, riconfermata con ulteriori risorse anche in sede di applicazione dell’avanzo di amministrazione 2011, è stata attribuita al recupero del “gap di attenzione” del quale avevano sofferto in passato i Comuni fiorentini, Londa e San Godenzo, coi quali si è sviluppata una produttiva interlocuzione che ha coinvolto e coinvolge anche la Provincia di Firenze, ai cui assessorati Ambiente e Bilancio va la nostra riconoscenza per la disponibilità e l’impegno a farsi partner di progetti e programmi; questa interlocuzione ha già dato i suoi primi frutti sul piano dell’immagine e su quello della gestione delle problematiche sul territorio.

**Amministrazione** - Voglio ancora qui sottolineare i risultati, spesso difficili da evidenziare perché per loro natura poco spendibili sul piano dell’immagine, ma assolutamente fondamentali per la funzionalità dell’ente, che riguardano l’efficienza amministrativa, dal mantenimento degli standard di qualità nella gestione della spesa, al rispetto delle tempistiche di liquidazione, oltre che il supporto amministrativo (spesso addirittura giuridico) alla Direzione. Tutto questo permette al Parco di mantenere alti livelli di efficienza, e di interlocuzione con Amministrazioni pubbliche e soggetti privati, sia locali che nazionali. Questa piccola ma agguerrita macchina operativa non potrebbe funzionare se l’altro apparato “di base” costituito dal Servizio di Direzione non riuscisse a trasformarsi quotidianamente da supporto operativo al Direttore a garante del raccordo fra gli Organi dell’Ente, vero e proprio tessuto sul quale è possibile tessere il disegno operativo della quotidianità dell’ente

**Strutture informative** - Un forte impegno è profuso dalla Direzione e dai Servizi, con la collaborazione delle Amministrazioni locali, nella riorganizzazione e razionalizzazione funzionale della rete di Centri Visita e Uffici Informazioni. In tale ambito, con riferimento all’area romagnola, la Direzione ha impostato un coordinamento operativo che farà capo a Santa Sofia, che costituirà un primo test sperimentale della nuova organizzazione in divenire e che con ogni probabilità vedrà l’assetto definitivo nel 2013. Essere riusciti, nell’attuale contingenza, a mantenere una rete di strutture, dislocate in ogni centro abitato della Comunità del Parco, migliorandone l’accessibilità e la gestione attraverso investimenti reali e l’attivazione di un sistema flessibile di relazioni con i Comuni, ma anche con associazioni e privati è risultato che ascrivo a merito. Mi sia infatti consentito considerarlo come un obiettivo raggiunto affatto banale e scontato, elemento qualificante nell’ambito delle aree protette del nostro paese di cui essere orgogliosi

**Promozione** – Infine credo sia importante non dimenticare la realizzazione di tutte le iniziative di promozione sul territorio e di educazione ambientale che erano state programmate in sede di bilancio di previsione 2011 e che qui sarebbe veramente troppo lungo riportare nel dettaglio.

Alle difficoltà dell'ente in questa delicata fase per il nostro paese purtroppo corrispondono generali segnali di sofferenza che giungono dal territorio. Problemi con drammatici risvolti occupazionali, che ci inducono a ritenere che adesso più che mai bisogna riuscire a trasformare la presenza del parco in un riferimento importante per aiutare a creare occasioni di lavoro e di sviluppo economico basate sulle qualità del territorio. Molti segnali ci mostrano che le economie create dalla presenza del parco reggono meglio l'urto della crisi, nuove attività nascono qui, incentivate dalla presenza del parco nazionale. Se siamo riusciti a proiettare una immagine positiva di questi territori e dell'ente, tanto che nuovi Comuni chiedono di entrarne a far parte ed altri sono disponibili ad ampliare la propria parte di territorio nel Parco, vuol dire che qualcosa di buono e di più forse si può fare ancora.

Molto rimane da fare ed è importante che il Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi applichi un impegno ancora più consistente in tale ambito, attivando sinergie con gli enti locali e le Regioni, per costruire un vero progetto di sviluppo sostenibile. Ritengo che un simile progetto debba aiutare soggetti pubblici e privati ad indirizzare al meglio gli investimenti a concentrare gli sforzi in direzioni che hanno futuro, a non disperdere le energie per idee, come purtroppo ancora succede, che confliggono con il mantenimento degli equilibri ambientali e che quindi intaccano quel capitale naturale su cui si può basare l'idea di uno sviluppo capace di conservare le opportunità per le nuove generazioni.

Il presente Piano della Performance, nella speranza – ancor più che lo scorso anno - che esso non debba rivelarsi un mero esercizio accademico, per di più prodotto con grande fatica e sottraendo prezioso tempo alle attività più strettamente inerenti la *mission* istituzionale, è stato prodotto ancora con criteri di provvisorietà rispetto al dettato legislativo e alle direttive CiVIT, sia perché l'Ente è fortemente sotto-strutturato rispetto alle incombenze e adempimenti burocratici, sia perché l'Organismo Indipendente di Valutazione (nominato solo a maggio 2010) ha dovuto rassegnare le proprie dimissioni – anche su suggerimento della CiVIT - per concomitanti altri impegni (la Direzione di un altro Parco Nazionale) e già fa fine 2011 ha dovuto sostanzialmente ridurre al minimo la sua collaborazione, sia infine perché l'applicazione effettiva del dettato normativo appare tutt'altro che chiara. Resta infatti ancora da capire come sia possibile applicare la medesima normativa e richiedere i medesimi adempimenti ad enti con migliaia di dipendenti ed enti composti da 15 effettivi (come il nostro Ente parco), per di più suddivisi in due sedi separate, dove, per oggettiva necessità imposta dalla limitatezza delle risorse umane, “tutti fanno un po' di tutto”.

Questo secondo Piano della Performance predisposto dalla Direzione è stato quindi concepito ancora, peraltro interpretando anche gli indirizzi CiVit espressi in sede di incontro coi parchi Nazionali del 18.10.2011, ovvero un suggerimento di “avvicinamento in progress”, come un onesto tentativo di miglioramento rispetto al primo approccio del 2011 e un avvicinamento all'ottimale, per verificare nel tempo l'effettiva realizzazione degli obiettivi di conservazione delle risorse naturali e di promozione socio-economica sostenibile del territorio affidato alla gestione dell'Ente Parco.

## **SOMMARIO**

Si tratta di un vero e proprio “executive summary” in cui sono sintetizzati i principali elementi del Piano della performance e l'articolazione dello stesso in una logica facilmente comprensibile anche ai non addetti ai lavori.

Il sommario è pensato in modo da concentrare e riassumere il Piano della performance, ma conservandone la struttura. E' strutturato in modo tale da costituire una sorta di quadro che permette a chi legge di avere subito una idea complessiva del contenuto. Al suo interno sono definiti i riferimenti delle sezioni in cui gli argomenti trattati dal sommario sono ulteriormente approfonditi, affinché per il lettore sia possibile giungere direttamente alla parte del Piano della performance di proprio interesse.

La scelta di inserire il SOMMARIO in questa parte del lavoro è stata fatta – coerentemente col 2011 - sulla base del criterio generale stabilito all’inizio di seguire la sequenza impostata da CiVIT nell’ambito del workshop sviluppato per gli OIV in settembre 2010.

Il Piano per la Performance si configura come un tentativo di facilitazione alla comprensione del grande pubblico e in particolare di quella dei portatori di interesse, degli strumenti di programmazione del lavoro e dei criteri di ripartizione delle risorse in aderenza alla *mission* istituzionale degli enti pubblici.

Per un parco Nazionale le figure dei portatori di interessi possono essere davvero molte: operatori economici locali e non, i dipendenti dell’ente, le Amministrazioni componenti della Comunità del Parco, gli organi centrali dello Stato (dai Ministeri vigilanti alle Commissioni parlamentari deputate all’ambiente), i portatori di sensibilità ambientali spesso da considerare come avanguardie culturali del Paese (Associazioni ambientaliste), i cultori di attività ludiche e di svago di vario genere (cacciatori, cercatori di funghi, mountain-bikers, escursionisti, sciatori, fuoristradisti, alpinisti, etc.), i portatori di interessi scientifico-professionali (Università e studenti universitari) e probabilmente molti altri.

C’è infine da fare una considerazione a nostro giudizio molto importante in merito alle performances da conseguire e all’esistenza stessa dei Parchi Nazionali (ma anche di tutta la restante catena delle aree protette di livello diverso) e cioè l’esigenza “acuta e incombente” di trovare un modo più evoluto per decodificare e includere nel novero dei portatori di interesse quello che a nostro giudizio è il “portatore di interessi principe” ovvero l’ambiente naturale e il complesso ecosistemi e valori che ciascun parco è preposto a tutelare.

Non sembri una forzatura dialettica, ma forse, nonostante gli sforzi del Paese (per esempio la costituzione stessa di un Ministero per l’Ambiente, inesistente fino al 1986), nelle istituzioni ancora non si è riusciti completamente a codificare in forme intelligibili - ovviamente nel “linguaggio delle istituzioni” - le istanze dei soggetti per la protezione dei quali i Parchi sono stati voluti e istituiti, almeno non compiutamente. Questo dovrà essere un tema di sfida per gli anni prossimi a venire.

Il Piano per la Performance del Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi si configura come uno sforzo strenuo finalizzato a perseguire comunque i risultati in aderenza alla *mission* istituzionale; strenuo perché stretto da una serie di difficoltà riconducibili a tre grossi problemi di fondo: la mancanza di risorse economiche adeguate (all’interno di una normativa che consente limitate opportunità di finanziamento autonomo), una sostanziale insufficienza di personale, seppure all’interno di un quadro attuale di dipendenti davvero di notevole valore qualitativo, infine un retroterra istituzionale-organizzativo problematico del quale l’ente ha sofferto nell’ultimo decennio: 4 anni di gestione commissariale e 7 anni di assenza di della Direzione sopperita volenterosamente (ovvero senza gratificazioni stipendiali né di carriera) da due funzionari succedutisi nel tempo.

Su questo quadro, a partire dal 2007-08 (con la nomina del Presidente prima e del Consiglio Direttivo poi) e quindi dal 2010 (con la nomina di un Direttore a termini di legge) si è iniziato a intervenire per recuperare progressivamente le situazioni più critiche.

La programmazione finanziaria e delle conseguenti (ragionevoli) attività programmate risente naturalmente degli handicap citati, ciononostante vengono individuati nelle cosiddette “aree strategiche”, nei conseguenti “obiettivi strategici” e coerenti “piani d’azione”, una serie di iniziative e interventi che riteniamo siano in stretta aderenza al mandato istituzionale.

In questo ambito: il quadro degli obiettivi strategici che fanno riferimento all’incremento delle sensibilità ambientali, quello incardinato sulla gestione delle strutture interfaccia col pubblico (uffici informazioni e centri visita) che costituisce anche tema di confronto privilegiato con le Amministrazioni locali, il mantenimento di una “vivacità” programmatoria e di reperimento di risorse in merito a ricerche scientifiche e attività di gestione naturalistica (ci preme sottolineare: con un grande sforzo di inventiva e capacità di costruire *partnership* credibili e funzionali, come per programmi Life), un’attività di educazione ambientale rivolta ai ragazzi – cittadini del futuro – che va ben oltre le disponibilità oggettive!

Fra le azioni che ci premeva sottolineare nel 2011 come propedeutiche ad un consolidamento della performance dell'Ente per gli anni successivi era (vedasi Piano della Performance 2011-13) senz'altro quella dell'espletamento dei concorsi che avrebbero dovuto consentire di mitigare (seppure in piccolissima misura) la grave carenza di personale del quale il Parco soffre. Tali concorsi sono stati puntualmente espletati nel corso del 2011, ma a seguito della crisi economica che ha investito il Paese sono state varate normative (DL 138/2011 convertito in L 148/2011) tese a ridurre la spesa afferente al personale degli enti. Tali normative hanno avuto un riflesso pesantissimo su enti "giovani" come gli Enti Parco Nazionali e in particolare sul nostro, con la conseguenza che neppure le tre persone che avevano meritoriamente vinto i concorsi potranno essere assunte a tempo pieno ed è tuttora in corso una fitta interlocuzione col Dipartimento della Funzione Pubblica – che sta coadiuvando l'Ente Parco per quanto possibile – al fine di verificare quale soluzione adottare, che sia da una parte rispettosa della legge e allo stesso tempo il meno dannosa possibile per la effettiva operatività dell'Ente. Il Consiglio Direttivo ha provveduto nei termini previsti dal DL 138/11 (31.3.2012) a rideterminare la dotazione organica adottando la dolorosa scelta di incardinare sì le tre figure professionali, ma non a tempo pieno (in due casi al 50%); ma a tutt'oggi non risulta acquisito un risultato definitivo in merito. Su questo quadro estremamente complesso si sono anche sovrapposti ricorsi legali di uno dei vincitori di concorso e ordinanze del Giudice del Lavoro il cui tentativo di soluzione sta letteralmente paralizzando la vita dell'Ente. Tutto quanto sopra esposto costituisce la motivazione fondamentale del notevole ritardo con cui questo Piano della performance 2012-14 viene portato ad approvazione.

All'interno degli obiettivi posti dal DL 150/2009 emerge chiaramente la volontà del legislatore di incrementare in ogni modo possibile l'efficienza delle Pubbliche Amministrazioni all'interno di una cornice di trasparenza, ovvero di un incremento delle "permeabilità" delle istituzioni agli sguardi dei cittadini. L'Ente Parco è nella piena e assoluta consapevolezza che i cittadini debbano poter penetrare agevolmente nelle pieghe della Pubblica Amministrazione e in tal senso ha già messo in campo una serie di strumenti atti a facilitare questa penetrazione: dal sito web [www.parcforestecasentinesi.it](http://www.parcforestecasentinesi.it) all'attivazione di un servizio-stampa (oggi sospeso a causa delle vicissitudini sopra rappresentate conseguenti ai tagli della dotazione organica) finalizzato a far crescere l'osmosi biunivoca di informazioni col territorio, dall'aggiornamento di un albo on-line allo strenuo sforzo (economico!) di mantenere aperto il maggior numero possibili di punti di interfaccia col pubblico, che nel corso del 2011 hanno subita una radicale revisione di funzionalità e una re-impostazione che prevede un centro di coordinamento operativo presso la sede dell'Ente di santa Sofia. Tutto questo è chiaramente rappresentato, anche in termini di consolidamento di alcune soluzioni sperimentali (Centri visite e Uffici informazioni) e ulteriori traguardi da conseguire sia all'interno delle aree strategiche che di piani d'azione per l'anno corrente.

Ancora un elemento si porta all'attenzione di coloro che vogliano ricavare una impressione credibile del Piano dalla semplice lettura di un sommario: il Parco si è configurato negli anni trascorsi e nonostante i problemi già citati per una notevole efficienza nei cosiddetti "tempi di risposta" intesi a 360°, ovvero nella capacità di evadere le incombenze istituzionali di ordinaria amministrazione, quali l'evasione di procedure di nulla-osta, la liquidazione di danni causati dalla fauna selvatica e l'attivazione di programmi di prevenzione degli stessi, il mantenimento entro i termini di legge dei tempi di liquidazione dei crediti verso l'Ente (un tema questo che è tra le basi fondanti della situazione di crisi del Paese!). Infine, ma assolutamente importante nel mantenimento di una logica di funzionalità complessiva, la puntualità e l'efficienza nell'espletamento delle procedure verso i portatori interni di interessi, ovvero i dipendenti e i componenti dell'organo politico: gestione degli stipendi e trattamenti previdenziali, liquidazioni periodiche e mantenimento di un aggiornamento costante dei consiglieri in merito a loro diritti-doveri, cura dei rapporti cogli organi centrali del Ministero ambiente e altre istituzioni al fine di non posizionare mai l'ente in una collocazione da "ente periferico". Tutto questo è incluso nei piani d'azione dell'area strategica 5 o nelle attività di ordinaria amministrazione (spesso obnubilata da altre voci più altisonanti) della quale si è data in varie parti del documento ampia rassegna.

I prospetti delle risorse economiche, umane, strumentali, ambientali e tecnologiche inclusi nel Piano consentono di disporre di una fotografia chiara e priva di ambiguità della situazione reale. E' evidente che questa è stata la sede dove individuare anche alcune delle carenze più forti e delle esigenze di implementazione da porre come obiettivi per il futuro sia per l'ente sia, a maggior ragione, per le istituzioni preposte al suo mantenimento e funzionalmente sovraordinate.

Allo stesso modo si è cercata la massima chiarezza, pur nella sintesi, dove si illustrano l'identità geografica, territoriale (non sempre coincidenti) e istituzionale del Parco e il "chi fa cosa come e perché" al suo interno. Fra i piani d'azione è previsto, anche su forte istanza di alcuni portatori di interesse, lo sviluppo nel 2012 e seguenti di un processo – che ha dato i primi risultati nel 2011 grazie all'impegno di Presidenza, Direzione e Servizio Pianificazione – per la revisione e razionalizzazione dei confini del Parco; questo sta avvenendo attraverso una prima serie di interlocuzioni con alcune Amministrazioni locali più sensibili e interessate al coinvolgimento del proprio Comune con il Parco Nazionale.

La definizione e descrizione dei contesti è stata puntualmente predisposta in base alla sequenza formulata da CiVIT, in alcuni casi essa risente di alcune carenze di raccolta informazioni di cui l'ente ha già impostato un monitoraggio dei dati (funzionale anche alla redazione del Piano Pluriennale Economico e Sociale) per l'anno 2012.

## IDENTITA' E DESCRIZIONE DEL PARCO - CARATTERISTICHE DI CONTENUTO DEL MANDATO ISTITUZIONALE-MISSIONE-VISIONE

Ogni amministrazione opera in settori specifici che presentano caratteristiche operative distintive, all'interno di schemi regolamentari fra loro molto differenti. Un'organizzazione si fonda su valori e principi specifici che ne definiscono la missione, ossia lo scopo o la giustificazione stessa della sua esistenza, e la visione, ossia la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia ideali e valori degli organi di vertice e dell'organizzazione, da cui, a catena, traggono origine gli obiettivi di performance dal livello più elevato (istituzionale-politico) fino a quello più elementare (individuale).

### **Identità**

Al fine di permettere una buona identificazione e localizzazione territoriale del parco, così come suggerito nel documento di indirizzo CiVIT, anche ai non addetti ai lavori, appare utile includere nel presente piano la sintetica cartografia che segue



## Il Parco in cifre

Il Parco (36.838,00 ettari) si trova nell'Appennino settentrionale a cavallo del confine tra Toscana ed Emilia Romagna; esso include cinque Riserve Biogenetiche dello Stato, con amministrazione autonoma ed in via di trasferimento all'Ente Parco (passaggio atteso da 20 anni!) che assommano a 5.382,00 ettari.

Oltre 29.000 ettari sono coperti da foreste (più dell'80 % del Parco), prati e pascoli occupano 4.332,47 ettari (il 11,76 % della superficie complessiva), laghi interessano lo 0,3 % del Parco. Molto limitate sono le superfici interessate da strade e centri abitati.

Il Parco ha sede legale a Pratovecchio (AR) ed una seconda sede, destinata alla Comunità del Parco e ad una parte del personale dipendente, a Santa Sofia (FC) e interessa il territorio di 12 Comuni più avanti elencati.

Negli 12 Comuni del Parco vivono 43.857 abitanti, ma all'interno dell'area protetta i residenti sono circa 1.895. Questo dato fa del Parco una delle più estese aree boscate dell'intera Italia centro-meridionale che, seppure caratterizzata storicamente da un elevato livello di antropizzazione e utilizzazione oggi, a seguito dei processi di inurbamento e di abbandono delle attività agrosilvopastorali, si connota per una forte tendenza alla *wilderness* su gran parte del territorio.

L'organizzazione dell'Ente Parco è definita dagli articoli 9 e 10 della Legge quadro sulle aree protette n. 394/91.

Secondo tale norma sono Organi dell'Ente:

- a. il **Presidente**: in carica dal 4 maggio 2007, dopo 4 anni di commissariamento, è legale rappresentante dell'Ente Parco e ne coordina l'attività.
- b. Il **Consiglio direttivo**: designato e nominato in tutti i suoi componenti nel 2008; delibera in merito a tutte le questioni generali quali i bilanci, i regolamenti e il Piano per il Parco, esprime parere vincolante sul Piano pluriennale economico e sociale. E' formato dal Presidente e da dodici componenti.
- c. La **Giunta esecutiva**: eletta dal Consiglio direttivo, è composta da cinque componenti dello stesso e ha compiti istruttori rispetto al Consiglio, oltre a eventuali funzioni delegate da normativa, Statuto e Regolamenti dell'Ente.
- d. Il **Collegio dei revisori dei conti**: esercita il riscontro contabile sugli atti dell'Ente Parco.
- e. la **Comunità del Parco**: è composta dai Sindaci e dai Presidenti delle Comunità Montane il cui territorio ricade, anche in parte, entro i confini del Parco, dal Presidente delle Province di Arezzo, Forlì-Cesena, Firenze e dai Presidenti delle Regioni Toscana ed Emilia Romagna. Esprime parere obbligatorio sul Piano per il Parco, sul bilancio preventivo (e relative variazioni), sul conto consuntivo nonché sullo statuto dell'Ente. La Comunità del Parco delibera, previo parere vincolante del Consiglio direttivo, il Piano pluriennale economico e sociale e vigila sulla sua attuazione.

Il **Direttore**, insediato dal 11 gennaio 2010 (dopo 7 anni di vacanza della funzione) è nominato con decreto del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, scelto fra una terna proposta dal Consiglio direttivo tra soggetti iscritti ad un albo di idonei istituito presso il Ministero stesso.

Il Direttore ha sede di servizio presso la sede legale dell'Ente in Pratovecchio, ma per ovvi motivi di servizio è chiamato frequentemente a presenziare sia presso la seconda Sede dell'Ente in Santa Sofia sia sul territorio in ordine alla gestione delle quotidiane problematiche che si presentano e che richiedono decisioni pertinenti alla sfera decisionale attribuita alla dirigenza a partire dal D.Lgs. 29/93 fino alla (rafforzata) separazione delle competenze gestionali da quelle politiche prevista nel D.Lgs. 150/2009 di cui il presente documento è espressione.

Il **Personale dipendente** in ruolo è pari – ad oggi – a 15 persone. Inoltre l'Ente si avvale di una figura in posizione di comando (Servizio Pianificazione) e di soggetti che collaborano con l'Ente a vario titolo (Co.Co.Co., borse di studio, società) per le esigenze insopprimibili del Parco, al momento non altrimenti assolvibili. Il Personale è ripartito su due sedi: Pratovecchio (AR) (10 dipendenti – compreso il comando - appartenenti a 4 Servizi) e Santa Sofia (6 dipendenti appartenenti a 3 Servizi) che è anche sede formalmente designata della Comunità del Parco. Le due sedi, collocate nelle due Regioni, distano fra loro 43 Km, ciò che determina pesanti ripercussioni negative sulla operatività effettiva dei Servizi e sulle continue esigenze di consultazione fra Direzione e Servizi.

L'attuale dotazione organica, in corso di approvazione da parte delle autorità vigilanti, consta di 15 dipendenti a tempo pieno e di 3 dipendenti previsti part-time.

L' **Attività di Sorveglianza**: è svolta complessivamente, oltre ai due ufficiali, da 30 operatori del **Coordinamento Territoriale per l'Ambiente del Corpo Forestale dello Stato (CTA-CFS)**, alle dipendenze funzionali della Direzione dell'Ente Parco. Di tali 30 operatori 15 sono dislocati presso le strutture del versante romagnolo e 15 presso quelle del versante toscano. A tali operatori si aggiunge un addetto civile. La sede del vertice operativo e organizzativo del Coordinamento è in Pratovecchio (AR), associata alla Direzione dell'Ente; a questa sede si aggiungono una sezione distaccata del Coordinamento presso la sede dell'Ente in Santa Sofia e dieci Comandi Stazione: San Godenzo (FI), Stia (AR), Camaldoli (AR), Badia Prataglia (AR), La Verna - Vallesanta (AR), Campigna (FC), San Piero in Bagno (FC), Corniolo (FC), Premilcuore (FC), San Benedetto in Alpe (FC).

In base ad accordi operativi fra Direzione e Coordinamento, il personale del CTA-CFS supporta l'Ente, oltre che espletando la sorveglianza, anche per aspetti gestionali (per es. il rilevamento dei danni da fauna e le istruttorie per i Nulla Osta in materia di tagli) e di ricerca naturalistica. Ciò testimonia anche una peculiare e positiva collaboratività in questo Parco, che si è riusciti ad instaurare fra le istituzioni Ente Parco Nazionale e Corpo Forestale dello Stato, non sempre riscontrabile sul piano nazionale.

In tale contesto, pur riconoscendo lo sforzo comune di collaborazione, non va però sottovalutata la problematica della dipendenza “funzionale e non gerarchica” prevista dalla L. 394/91 (che contraddistingue il rapporto fra Ente Parco e CTA/CFS) e che non raramente costituisce un ostacolo alla operatività quotidiana e al fronteggiamento “in tempo reale” delle problematiche di più stretta pertinenza della sorveglianza o di maggiore urgenza per l'Ente Parco.

### **Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholders*.**

Di seguito si sintetizza, seguendo l'iter proposto da CiVIT, una serie di risposte ai quesiti “esistenziali” posti dal percorso di redazione individuato in attuazione del DL 150/2009 dalla CiVIT stessa.

#### **Chi siamo?**

L'Ente Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, Monte Falterona, Campigna è stato costituito il 12 luglio 1993, con decreto del Presidente della Repubblica, per gestire e tutelare un territorio protetto esteso su 36.838,00 ettari. Il territorio del Parco ricade su due Regioni: Emilia Romagna (18.917 ettari) e Toscana (17.921 ettari) e si articola su tre province (porzione settentrionale di Arezzo, denominata “Casentino”, con i Comuni di Stia, Pratovecchio, Poppi, Bibbiena, Chiusi della Verna, per complessivi 14.100 ettari; settore nord-orientale di Firenze, ovvero l'alto Mugello, con i Comuni di Londa e San Godenzo, per complessivi 3.900 ettari, settore sud-occidentale di Forlì-Cesena, detto anche Romagna toscana, con i Comuni di Portico-San Benedetto in Alpe, Premilcuore, Tredozio, Santa Sofia, Bagno di Romagna, per complessivi 18.200 ettari).

L'elemento fortemente caratterizzante del Parco sono le foreste Casentinesi che, insieme con quelle delle del Cansiglio, costituiscono i due capisaldi storici della gestione forestale italiana: quelle Casentinesi quale patrimonio storico-economico risalente alla gestione dei Monaci Camaldolesi (di cui questo anno ricorre il Millennio dell'Ordine) prima e del Granducato di Toscana poi (qui “nascevano” i “legni da opera” per tutti monumenti e i palazzi di Firenze) e quelle del Cansiglio, patrimonio storico-economico della Repubblica di Venezia (lì “nascevano” i legnami per le flotte veneziane e per le fondamenta dei palazzi).

Di tale ecosistema fanno parte i più imponenti popolamenti di Ungulati selvatici (cervi, caprioli, daini, cinghiali) di tutto l'Appennino e una delle popolazioni di lupo appenninico più dense (non meno di 6-7 nuclei riproduttivi) rispetto a tutto il territorio nazionale.

#### **Cosa fa l'Ente Parco?**

Il Parco, nei limiti delle risorse disponibili – assai ristretti rispetto alle incombenze istituzionali definite dalla L. 394/91 e L. 426/98 – dà applicazione concreta ai dettami della legge quadro sulle aree protette, la 394/91 che, “in attuazione degli articoli 9 e 32 della Costituzione e nel rispetto degli accordi internazionali, detta principi fondamentali per l'istituzione e la gestione delle aree naturali protette, al fine di garantire e di promuovere, in forma coordinata, la conservazione e la valorizzazione del patrimonio naturale del paese”.

Gli interventi realizzati negli ultimi 5 anni – e consolidati negli ultimi 2 - sono numerosi.

A puro titolo esemplificativo si riportano alcuni fra i più significativi.

## **Strutture per la fruizione**

L'Ente ha investito moltissime risorse umane e finanziarie nella creazione, gestione e manutenzione delle strutture di accoglienza ed informazione per il visitatore, mantenendo sempre efficienti ed aggiornati gli allestimenti interpretativi di ciascuna struttura. Oltre ai centri visita sono state allestite altre strutture necessarie ad ampliare la gamma di tipologie fruibili da parte dei vari soggetti, ad esempio con foresterie per l'accoglienza di studenti, tirocinanti, tesisti e ricercatori. Recentemente è stato creato un centro per la gestione faunistica che amplierà ulteriormente le occasioni di fruizione qualificata e direttamente connessa alle attività istituzionali dell'Ente. In accordo con altri soggetti istituzionali, sono inoltre stati organizzati centri per la formazione, quale quello di Santa Sofia gestito del CEUB (Centro Universitario di Bertinoro) con la collaborazione del Parco Nazionale. Come già accennato la Direzione dell'Ente ha avviato nel 2011 un aggiornamento funzionale di tutto il "sistema di interfaccia col pubblico" e si sta impostando un programma che preveda degli "assi di fruizione". Il primo, previsto già nella programmazione finanziaria, dedicato all'acqua e alle sue biocenosi che coinvolgerà i Comuni di Londa (Centro Visita dell'Acqua), Stia (percorso didattico presso gli allevamenti ittici di Papiano) e Santa Sofia (neo-formato lago di Corniolo), mettendo idealmente in una connessione ideale di visita le tre Province (FI – AR – FC) su cui ricade il parco.

L'Ente ha inoltre direttamente predisposto una rete di aree sosta per i camper, coordinata con le stazioni di sosta esterne al Parco.

Recentemente le strutture didattico-informative del Parco sono state riorganizzate (4 Centri Visita: Badia Prataglia, Bagno di Romagna, Castagno d'Andrea, Premilcuore; 4 Punti Informativi: Camaldoli, Campigna, Chiusi della Verna, Santa Sofia; 3 Centri Didattico Ambientale: Londa, San Benedetto, Trezzano, 1 Ufficio Informazioni: Pratovecchio; 1 Giardino Botanico: Valbonella; 1 Planetario: Stia). Nel corso del 2012 si prevede di riaprire il Centro Visita di S. Sofia, situato presso la sede della Comunità del Parco, e di attivare presso lo stesso centro un servizio di coordinamento delle strutture didattico-informative di S. Sofia, Premilcuore, San Benedetto in Alpe e Trezzano.

## **Sentieristica**

La rete sentieristica dell'Ente Parco è uno dei fiori all'occhiello dell'Ente. Strutturata su oltre 600 km di percorsi, è caratterizzata da una elevata segnaletica verticale in legno e da una adeguata cartellonistica ricca di pannelli illustrativi. Tale rete sentieristica, integrata con un elevato numero di aree di sosta attrezzate, viene costantemente mantenuta grazie all'accordo tra Parco e Club Alpino Italiano ed ai numerosi progetti di manutenzione ordinaria e straordinaria che l'Ente attiva annualmente con finanziamenti appositamente reperiti ed utilizzati per l'affidamento dei lavori a cooperative di lavoro agricolo forestale del territorio. La rete sentieristica ha inoltre specifici settori dedicati alle percorrenze in MTB ed a cavallo, che richiedono ovviamente significativi sforzi di manutenzione.

Il 2012 è un anno importante per il rilancio del progetto della sentieristica del Parco: dopo diversi anni verrà realizzata e presentata la nuova Carta Escursionistica del Parco con un importante Convegno da svolgere in un centro del Parco entro la primavera. La presentazione della nuova carta potrà incrementare la vendita delle pubblicazioni e promuovere la rete dei sentieri e delle strutture del Parco. Inoltre il 2012 è l'anno in cui si svolgerà, anche nel territorio del Parco, la settimana nazionale dell'escursionismo e la presentazione del Progetto Alta Via dei Parchi di cui il nostro Ente è protagonista con la realizzazione del Sentiero delle Foreste Sacre.

Da segnalare anche l'allestimento e la gestione di 3 sentieri ad elevata accessibilità, appositamente strutturati coerentemente con le normative vigenti.

## **Ricerca scientifica**

La conoscenza, intesa come strumento di conservazione, è uno degli obiettivi fondamentali che un'Area protetta deve perseguire. Come sancito anche dall'Art. 1 della Legge Quadro 394/91, il ruolo della promozione della ricerca scientifica costituisce una delle finalità istituzionali fondamentali dei Parchi.

I settori indagati sono diversi e possono essere riassunti nelle seguenti categorie: flora, vegetazione e scienze forestali; fauna; ecologia e biodiversità; geologia e scienze della terra; etno-antropologia; altre tematiche.

Le lacune da colmare rimangono comunque ancora numerose, ci si auspica quindi che l'impegno profuso in questi anni non venga reso vano e si continui a garantirlo, nonostante la continua diminuzione dei fondi a disposizione, col fine primario di perseguire una conservazione sempre maggiore e sempre più sostenibile di questi territori.

In questi ultimi anni, in particolare, sono state attivate:

- borse di studio annuali e biennali dedicate al grande Naturalista forlivese "Pietro Zangheri";
- ricerche finalizzate alla conoscenza e caratterizzazione della Rete Natura 2000 del Parco. Nella fattispecie, sono state realizzate indagini su specie e habitat di interesse comunitario e conservazionistico, in particolare su aquila reale, gufo reale, falco pecchiaiolo, falco pellegrino, picchio nero, lupo, gatto selvatico, rana temporaria, per quanto riguarda le specie, e sugli ambienti umidi e le praterie montane, per quanto riguarda gli habitat; è stata elaborata la "Carta degli habitat"; è stata redatta la Valutazione di Incidenza al Piano del Parco; sono stati finalizzati e orientati i monitoraggi già avviati dall'Ente negli anni precedenti (lupo e uccelli rari e minacciati); sono state definite le linee guida per la gestione e la conservazione delle praterie montane;
- monitoraggi su specie di interesse comunitario e conservazionistico, in particolare, aquila reale, gufo reale, falco pecchiaiolo, falco pellegrino, picchio nero, lupo, gatto selvatico, rana temporaria, già predisposti dall'Ente negli anni passati
- importanti ricerche sul lupo e il gatto selvatico, in collaborazione con l'ISPRA e il CTA- CFS;
- ricerca sul popolamento ittico del Parco, con lo scopo di predisporre in futuro un Piano delle Acqua del Parco;
- un censimento annuale dedicato al Cervo, con la partecipazione di centinaia di volontari, che ha nel Parco Nazionale una delle popolazioni più importanti di tutto l'Appennino;
- censimento degli alberi monumentali e delle foreste vetuste, con il coinvolgimento del personale di sorveglianza (CTA-CFS);
- check-list della flora vascolare del Parco e realizzazione di importanti e innovativi strumenti di divulgazione;
- ricerche finalizzate ad avere un primo quadro conoscitivo di alcuni gruppi sistematici del Parco e realizzazione di un atlante della biodiversità che raccoglie 1419 specie appartenenti ai gruppi sistematici di Felci e Licopodi, Orchidee, Coleotteri Carabidi, Coleotteri Cerambicidi, Farfalle e Falene, Anfibi e Rettili, Uccelli.
- ricerca sui funghi presenti nel territorio del Parco e realizzazione di un atlante illustrato.
- In particolare, nel corso del 2012 sono state attivate le seguenti attività di ricerca e monitoraggio:
  - dottorato di ricerca sul territorio del Parco, dal titolo: "Il gatto selvatico (*Felis silvestris*) nell'Appennino centro settentrionale: studio per l'individuazione di una metodologia completa e multidisciplinare di ricerca popolazionistica"
  - convenzione pluriennale per un progetto di ricerca su specie di carnivori di interesse conservazionistico e gestionale nell'area di competenza, tramite l'attuazione di un progetto

pluriennale finalizzato al monitoraggio del gatto selvatico europeo (*Felis silvestris silvestris*), della martora (*Martes martes*), della faina (*Martes foina*) e della puzzola (*Mustela putorius*);

- borsa di studio in ambito naturalistici dedicata alla conoscenza della fauna minore (anfibi, rettili, crostacei decapodi e lepidotteri ropaloceri) delle valli di Pietrapazza, del Montone e del Rabbi nel Parco Nazionale;
- borsa di studio in ambito naturalistico dedicata alla valorizzazione, informatizzazione ed aggiornamento scientifico del Museo di Storia Naturale della Romagna di Pietro Zangheri;
- convenzione pluriennale per un progetto di ricerca sull'aggiornamento e mantenimento del database informatizzato della flora vascolare del Parco e sul monitoraggio specie floristiche rare e di interesse conservazionistico tramite realizzazione di un geodatabase e l'effettuazione di sopralluoghi mirati.
- aggiornamento del quadro conoscitivo su specie e habitat di interesse comunitario e conservazionistico e l'elaborazione delle Misure di Conservazione dei Siti Natura 2000 afferenti al versante toscano del Parco Nazionale.

### **Attività di formazione**

L'Ente Parco ha presentato il proprio programma di formazione per l'anno 2012 alla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione come previsto dalla direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 10/2011. Si evidenziano comunque le difficoltà operative per la sua concreta realizzazione connesse sia alle limitate risorse finanziarie previste per la partecipazione ai singoli corsi sia per le limitazioni alle spese di missione del personale dipendente.

Nel 2012 si organizzeranno eventi e seminari formativi dedicati all'escursionismo e alla gestione turistica del Parco con particolare riferimento alle strutture informative a cui saranno invitate a partecipare le Guide Ambientali Escursionistiche e le Guide del Parco.

Infine l'Ente ha partecipato nel 2011 ad alcuni incontri formativi della Scuola Superiore Pubblica Amministrazione e ad alcuni momenti esplicativi sull'applicazione della c.d. Riforma Brunetta presso la CIVIT.

### **Comunicazione, Promozione, Educazione Ambientale.**

Il Parco delle Foreste Casentinesi ha sviluppato negli anni una strategia comunicativa coerente con le proprie finalità e con gli interventi e studi che di volta in volta realizzava. Gli strumenti adottati sono stati molteplici: conferenze, pubblicazioni, un periodico, sito web, scambi tra aree protette, coinvolgimento di scuole e istituzioni.

### **Produzioni editoriali**

L'Ente Parco ha prodotto numerose pubblicazioni inserite in un piano editoriale che prevede diverse tipologie: dai quaderni delle ricerche ai depliant informativi, dalle carte escursionistiche alle guide e alla collana degli atti dei Convegni. In tutte si è sempre seguito il criterio di applicare uno stile e una immagine del Parco univoci e riconoscibili.

Negli ultimi anni, in seguito allo sviluppo della comunicazione su web e alla necessità di ridurre le spese di gestione, si è potenziata la stampa di pubblicazioni che avessero mercato, quali le guide e le carte escursionistiche, realizzate con originalità e praticità, e la produzione di pubblicazioni promozionali di impatto grafico ed emotivo prevalenti nei confronti della funzione informativa, svolta principalmente dal sito. Questo ha consentito all'Ente di realizzare maggiori quote di autofinanziamento.

La pubblicazione che non ha visto interruzioni è il periodico “Crinali”, in uscita ininterrottamente dal 1993. Negli ultimi anni, grazie al restyling e ad una campagna informativa basata sulla distribuzione di coupon segnalibro, “Crinali” ha aumentato moltissimo gli abbonati (per ora gratuiti) superando i 6000 indirizzi. La rivista ha la duplice funzione di raccontare quanto è avvenuto di saliente nel e per il Parco e informare su quello che c’è di interessante da sapere riguardo ad eventi, manifestazioni, novità sulla vita dell’Ente e sulle opportunità per i visitatori, i fruitori e le comunità locali. Nel corso del 2012 si prevede la stampa e la spedizione di due numeri di Crinali, uno estivo ed uno autunnale, oltrech  la realizzazione di un formato digitale interattivo di ogni numero per la pubblicazione online.

### **Sito Web Istituzionale**

Dal 1° marzo 2007 è on line il sito web istituzionale del Parco che consente una maggiore visibilit  e soprattutto un’informazione in tempo reale ai cittadini e ai turisti sulle attivit  del Parco.

E’ strutturato in 3 sezioni principali: una dedicata all’Ente Parco, una all’Area protetta e una chiamata “Vivere il Parco” dedicata alla fruizione, pi  alcune pagine sui servizi per i visitatori e delle sezioni divulgative dedicate a un approccio di tipo innovativo dei cittadini con gli aspetti ambientali: “Scopri la Natura del Parco” attraverso lo strumento Dryades, WebGis dedicato agli alberi monumentali, portale Zangheri, Centro di Documentazione on line, ecc...

Ad oggi oltre 6,7 milioni di pagine visitate con una media mensile di 4.000 pagine visitate, il sito risulta primo, fra i parchi nazionali, nella classifica di Alexa, che indicizza la popolarit  dei siti Internet di tutto il mondo. Nel corso dell’anno 2012 si cercher  di migliorare la leggibilit  del sito ed in particolare le parti in lingua straniera.

### **Gestione strutture**

Il Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, fin dai suoi primi anni di attivit , ha individuato nei Centri Visita e Punti Informazione dell’Ente uno dei pi  importanti investimenti sul piano finanziario e strategico per lo sviluppo compatibile del territorio vedendo queste strutture come imprescindibile punto di riferimento dell’informazione turistica e dell’animazione culturale, luoghi dove ottenere informazioni sul Parco, ma che anche educano il visitatore e lo spingono ad una conoscenza pi  consapevole dell’ambiente e del territorio. Quindi anche forte strumento (prioritario per l’Ente) di sensibilizzazione – anche della popolazione locale – rispetto ai temi ambientali e di preservazione dei valori. Tale   la ragione per cui alle Strutture di Fruizione   stata conferita una doppia valenza nella successiva analisi SWOT.

Particolarmente importante   la diretta gestione delle informazioni turistiche presso l’ufficio promozione di Pratovecchio. L’ufficio, operante tutto l’anno, si occupa di aggiornare il calendario eventi, dare informazioni turistiche anche telefonicamente, predisporre newsletter settimanali, aggiornare l’elenco delle strutture ricettive del Parco, aggiornare il database del periodico Crinali, predisporre l’invio del materiale promozionale a privati ed enti.

Ci si   dotati, inoltre, di numerosi prodotti cartacei divulgativi utili ai fruitori dell’area protetta per fornire le informazioni necessarie ai turisti e a coloro che intendono visitare il Parco. Negli ultimi anni tale funzione   stata in buona parte demandata al sito dell’Ente che, insieme alla newsletter informativa, costituisce un importante punto di riferimento, costantemente aggiornato ed implementato.

### **Educazione ambientale**

Tra le finalit  istituzionali del Parco Nazionale, l’educazione ambientale svolge un ruolo fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi di conservazione della natura. Il Parco   un laboratorio all’aperto, dove   possibile vivere un’esperienza unica mediante l’osservazione diretta dell’ambiente, della flora e della fauna.

L'Ente Parco organizza programmi per tutte le fasce di età e tutte le possibilità, al fine di raggiungere il maggior numero possibile di visitatori e comunicare loro le bellezze della natura, il valore della biodiversità e dell'Area Protetta, come strumento di conservazione della natura e di promozione del territorio. Questo grazie ad una rete sentieristica di circa 600 km, mantenuta attraverso convenzioni con il CAI delle due regioni. In questo ambito da segnalare i tre percorsi attrezzati (Campigna, Badia Prataglia, Londa) nella logica dello sviluppo di strutture atte a consentire la fruizione per utenti con vario grado di difficoltà motoria o sensoriale.

Oltre ad essere soggetto attivo, l'Ente Parco si fa anche promotore dei progetti di educazione ambientale realizzati da altri soggetti che operano nel suo territorio (cooperative, guide ambientali, ecc). Al fine di divulgare i progetti rivolti alle scuole si è realizzato un pieghevole distribuito alle scuole e durante gli eventi fieristici; sul sito web istituzionale è inoltre presente uno spazio dedicato all'educazione ambientale e si è attivata una casella di posta elettronica (infoscuola@parcoforestecasentinesi.it), per la richiesta di informazioni.

Principali progetti degli ultimi 5 anni:

***Un sentiero per la salute*** - Proposte di attività didattico-educative in campo ambientale per gli Istituti comprensivi delle Province del Parco Nazionale. Realizzato a partire dall'anno scolastico 2002/2003 in collaborazione con i centri visita, le guide ufficiali del Parco e il CSA della Provincia di Arezzo.

Ragazzi coinvolti: circa 2.000 all'anno.

***Un Parco per te*** - Un progetto di Educazione Ambientale, attivo dall'anno scolastico 2007 – 2008, rivolto alle Scuole del Parco, che si pone come obiettivi educativi quello di rafforzare nei ragazzi il senso di identità e di appartenenza alla propria comunità locale e quello di stimolare la comprensione dei valori del Parco. Il Progetto vede il coinvolgimento di circa 500 ragazzi all'anno delle scuole dei 12 comuni del Parco.

***In treno al Planetario del Parco*** - Progetto rivolto alle scuole della provincia di Arezzo, dalla materna agli istituti superiori, che prevede il viaggio in treno fino a Stia e l'attività di divulgazione astronomica presso il Planetario del Parco e visita del paese.

***Pacchetti residenziali per il versante toscano del Parco*** - Il Parco ed il Consorzio Casentino Sviluppo e Turismo propongono itinerari e soggiorni nel versante toscano dell'Area protetta, per le scuole elementari, medie e superiori. Il progetto vede coinvolti la Comunità Montana e i Comuni del Casentino.

Il progetto ha consentito la permanenza di circa 1200 studenti provenienti anche da altre regioni d'Italia e che hanno utilizzato strutture ricettive e guide ufficiali del Parco.

***Il Tetto Verde della Provincia di Forlì-Cesena*** - Progetto organizzato dalla Provincia di Forlì – Cesena con la collaborazione del Parco, il Corpo Forestale dello Stato ed il GAL L'Altra Romagna. Destinatari: scuole primarie, scuole secondarie di primo e secondo grado.

Attività: progetti sulla conoscenza e la tutela dell'ambiente montano della Provincia.

***La Natura nel quotidiano*** - Nel 2011 si è partecipato ad un bando Infea della Regione Emilia-Romagna ottenendo il finanziamento per il progetto "La Natura nel quotidiano", che sarà attivato negli anni scolastici 2011-2012 e 2012-2013.

## **Gestione naturalistica**

L'Ente svolge attività di gestione naturalistica sia nelle proprietà del Parco stesso (sei distinti corpi per complessivi 800 ettari più altri in fase di acquisizione nell'ambito della Campagna "Compra una Foresta") che nel restante territorio, attraverso accordi con le singole proprietà prevalentemente pubbliche. Gli interventi si concentrano soprattutto sugli aspetti di recupero e salvaguardia degli habitat prioritari e di interesse comunitario, quali le praterie, i castagneti da frutto, gli alberi monumentali, le aree umide per la riproduzione degli anfibi, i siti ruderali, le formazioni forestali di origine artificiale, eccetera.

Altra attività condotta dall'Ente Parco è quella della gestione faunistica, mirata soprattutto al monitoraggio ed al controllo delle popolazioni in soprannumero ovvero che comportano danni agli ecosistemi agrosilvopastorali meritevoli di conservazione. La specie da anni oggetto di controllo è il cinghiale, mentre dal 2007 è stato attivato un intenso programma di catture di cervi per il loro trasferimento in altri Parchi Nazionali (P.N. Gran Sasso e Monti della Laga, P.N. Monti Sibillini) e regionali (Parco dei Monti Simbruini) a fini di reintroduzione/ripopolamento.

Tutte le attività di gestione faunistica, svolte in collaborazione con il CTA del CFS, sono condotte in modo che diventino anche strumento di coinvolgimento delle popolazioni, delle aziende agricole, del mondo universitario e del volontariato, costituendo anche occasione di autofinanziamento per l'Ente.

### **Quale “visione” per il futuro?**

Per tentare di definire una “visione” per il futuro non ci si può esimere da una, seppure minima, macroanalisi del contesto socioeconomico che si prevede per i prossimi anni.

E' evidente come la crisi economica internazionale abbia tuttora pesantissimi riflessi anche sull'economia del Paese che, nonostante una indubitabile “tenuta e capacità di reazione” rispetto ad alcuni altri paesi dell'area mediterranea e CEE, ha fortemente risentito e tuttora risente in termini di risorse spendibili sia nella quotidianità che come investimenti per il futuro.

Un effetto immediato e politicamente nefasto, in termini di “visione” del futuro”, di tale situazione è leggibile nei “tagli” ai bilanci ai quali tutti gli enti risultano sottoposti, ma a tal proposito non vogliamo sottrarci ad una considerazione critica sul “metodo acritico” dei tagli.

Il percepibile incremento delle risorse che ha caratterizzato il 2011 rispetto al 2010 – come sottolineato dalla Presidenza dell'Ente – ha permesso di respirare una “boccata d'ossigeno” che si spera di veder ripetuta nel 2012. In tal senso si è operato nella programmazione finanziaria e nella previsione di possibili tagli delle risorse indicate dal Ministero Ambiente e che l'Ente ha scelto (concordemente fra Consiglio Direttivo e Comunità del Parco) come “accantonamenti” temporanei in funzione della effettiva spendibilità delle risorse in tempi ragionevoli. Purtroppo a fronte della speranza alimentata dall'entità del contributo ordinario 2011 le successive manovre finanziarie, in particolare quella conseguente al DL 138/2011, hanno determinato una drammatica situazione sul fronte delle dotazioni organiche. Non è un gioco di parole, ma tale situazione – per i Parchi Nazionali, semplicemente perché classificati fra gli “enti pubblici non economici” - rischia di avviarli verso la sostanziale paralisi per impossibilità di perseguire la mission istituzionale, ovvero trasformarli in Enti destinati solo a sopravvivere senza poter operare.

All'interno dei parchi italiani, per una serie di circostanze storico-culturali che non è questa la sede per approfondire, lavora una frazione di dipendenti pubblici straordinariamente motivata e – generalmente – preparata, disposta a fare sacrifici e a credere che, comunque, non può non esserci un futuro per quelli – i parchi – che sono stati definiti, senza distinzione di appartenenza politica, “i gioielli del Paese” oltre che il più bel regalo che potremmo fare ai nostri figli e alle generazioni future.

Solo tali presupposti ci consentono di definire, ancora con ottimismo, speriamo non mal riposto, la visione futura e il ruolo dei parchi e del Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi che, in sintesi, potremmo definire come di “custodi del più importante patrimonio della collettività nazionale e levatrici del processo sperimentale di sviluppo sostenibile al quale dovrà aderire, nel tempo, l'intera filiera dei processi produttivi del Paese”.

## **LE CARATTERISTICHE DI CONTENUTO DELLA CATENA DEL VALORE PUBBLICO PER IL PARCO NAZIONALE DELLE FORESTE CASENTINESI**

Mandato istituzionale e missione del Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, Monte Falterona, Campigna sono definiti dalla legge quadro 394/91 sulle aree protette.

Il mandato è chiaramente individuato: i parchi nazionali, quindi anche quello delle Foreste Casentinesi, includono aree “di rilievo internazionale o nazionale per valori naturalistici, scientifici, estetici, culturali, educativi e ricreativi tali da richiedere l'intervento dello Stato ai fini della loro conservazione per le generazioni presenti e future”. Tale è anche il motivo per cui i Parchi Nazionali, nell'ordinamento dello Stato, risultano sovraordinati a tutti gli altri enti (Regioni comprese), dotati di autonomia gestionale e regolamentare e sottoposti esclusivamente alla vigilanza del Ministero per l'Ambiente

All'interno dell'area territoriale inclusa nel perimetro l'Ente Parco è responsabile della gestione, che opera attraverso la redazione, approvazione ed applicazione del Piano per il Parco, sovraordinato a tutti gli altri strumenti di pianificazione previsti dalla normativa.

Assieme al mandato istituzionale, in base alla Legge Quadro nazionale sulle Aree protette, L.394/91 ed allo Statuto dell'Ente Parco, si definisce la “mission” dell'Ente Parco, così riassumibile in modo sintetico:

- a. conservare specie animali e vegetali, associazioni vegetali o forestali, singolarità geologiche, formazioni paleontologiche, comunità biologiche, valori scenici e panoramici, processi naturali, equilibri idraulici, idrogeologici ed ecologici;
- b. applicare metodi di gestione finalizzati all'integrazione tra uomo e ambiente naturale, anche mediante la salvaguardia dei valori antropologici, archeologici, storici e architettonici e delle attività agro-silvo-pastorali e tradizionali; ed al riguardo mette in campo accordi di programma per lo sviluppo di azioni economiche sostenibili per le popolazioni locali.
- c. promuovere e realizzare attività di educazione, formazione e ricerca scientifica, anche interdisciplinare, nonché attività ricreative compatibili;
- d. difendere e ricostituire gli equilibri idraulici e idrogeologici.

La *mission* del Parco Nazionale ha una duplice valenza: etica e socio-economica.

Dal punto di vista etico lo Stato ha il dovere morale di preservare, a beneficio delle future generazioni, un patrimonio naturale e paesaggistico unico, insostituibile e non riproducibile.

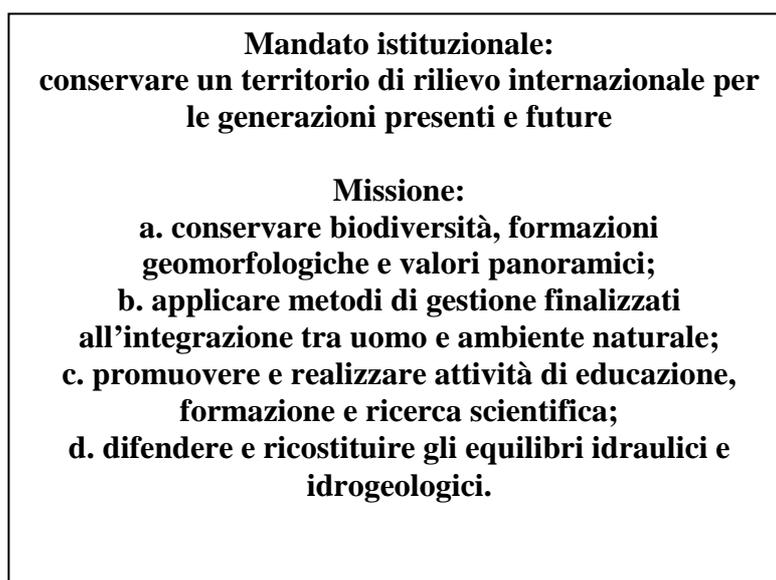
Dal punto di vista socio-economico l'istituzione di Aree Protette, com'è ormai dimostrato da innumerevoli studi condotti a livello internazionale, ha un rapporto costi-benefici per la collettività nettamente a favore dei benefici.

Grazie all'istituzione dei parchi vengono infatti garantiti tutti quei “servizi di ecosistema” che nelle economie attuali non risultano (o lo sono solo in misura marginale) monetizzati, ma il cui reale valore viene perentoriamente e drammaticamente evidenziato quando non esistono più, come accade in occasione di tragici eventi legati ad alluvioni, frane, dissesti idrogeologici, inquinamento delle falde, carenza di acqua potabile, perdita di fertilità dei suoli agricoli, perdita di biodiversità.

La disponibilità di acqua potabile e per l'irrigazione o di aria non inquinata; la stabilità dei versanti delle montagne; la certezza che le città non finiscano sott'acqua dopo un semplice acquazzone, sono solo alcuni dei “servizi di ecosistema” garantiti dalla presenza dei parchi. Del loro valore però, troppo spesso, ci si accorge solo quando questi “servizi di ecosistema” vengono perduti, costringendo la collettività a sostenere costi, per il ripristino ambientale e la liquidazione dei danni, enormemente superiori a quelli necessari per mantenere efficiente ed efficace un articolato sistema di aree protette.

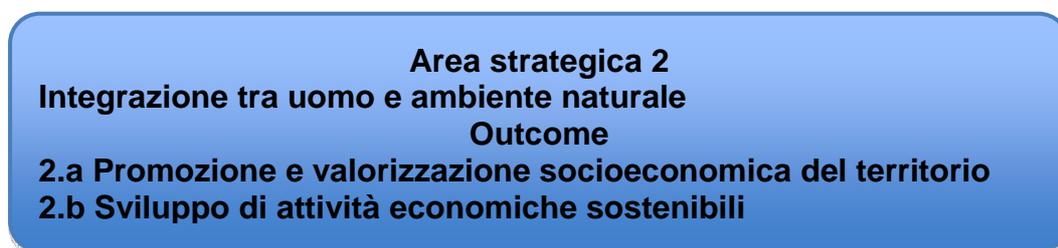
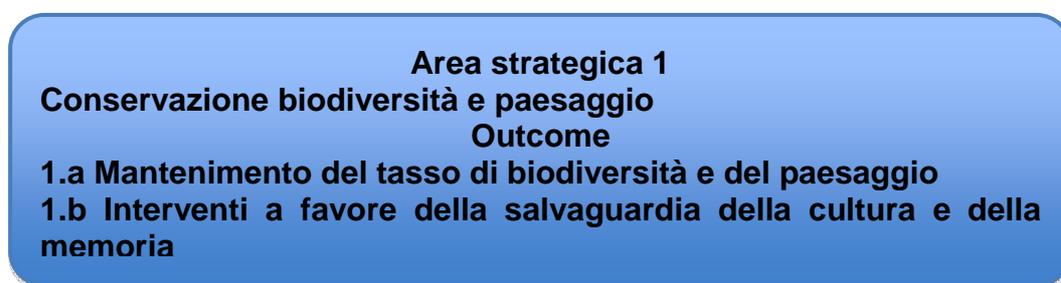
Sulla base del mandato istituzionale e della mission generale descritta per i parchi nazionali e da declinare nelle singole realtà, fra le quali il Parco nazionale delle Foreste Casentinesi, è possibile definire un generale “albero della performance” (fig 1)

Fig 1: albero della performance generale per i parchi nazionali



e un quadro delle aree strategiche (fig. 2) anch'esso di carattere generale ed al quale affiancare più avanti, quale declinazione operativa, il quadro degli obiettivi strategici correlato alle risorse umane, economiche e di organizzazione interna all'Ente parco Nazionale delle Foreste Casentinesi

Fig 2: individuazione delle Aree strategiche che sintetizzano la "catena del valore pubblico"



**Area strategica 3**  
**Educazione, formazione e ricerca**

**Outcome**

- 3.a Aumento della sensibilità ambientale di turisti e residenti**
- 3.b Miglioramento delle conoscenze scientifiche sull'area**
- 3.c Attività di educazione ambientale, educazione alla sostenibilità e progetti rivolti al mondo della scuola**

**Area strategica 4**

**Manutenzione e razionalizzazione del patrimonio immobiliare del Parco**  
**Outcome**

- 4.a Mantenimento e razionalizzazione della funzionalità delle strutture**

**Area strategica 5**

**Funzionamento dell'organizzazione**

**Outcome**

- 5.a Efficacia ed efficienza della Pubblica amministrazione**
- 5.b Risposta al cittadino**
- 5.c Coinvolgimento degli stakeholder**

**ANALISI DEL CONTESTO**

L'analisi del contesto serve per inquadrare l'organizzazione all'interno dell'ambiente, esterno ed interno, in cui opera prima di formulare i propri obiettivi strategici. La diagnosi del contesto esterno permette di comprendere appieno la realtà (internazionale, nazionale e locale) entro cui l'organizzazione agisce. La diagnosi del contesto interno permette di fare una ricognizione della quantità e della qualità delle risorse (umane, finanziarie, strumentali) di cui si dispone, necessarie per raggiungere determinati obiettivi strategici e operativi.

La sezione si compone di due sottosezioni:

- a) analisi del contesto esterno;
- b) analisi del contesto interno.

L'analisi del contesto serve per comprendere quali sono i limiti, le opportunità, i punti di forza e i punti di debolezza del contesto in cui l'organizzazione si muove, sia esterno che interno, ed è preparatoria per la successiva fase di definizione degli obiettivi strategici. Essa, in altri termini, costituisce la base per garantire i principi di coerenza e veridicità degli obiettivi stabiliti a cascata nelle fasi successive. Pertanto, le analisi del contesto devono essere sviluppate in modo tale da garantire obiettività di analisi da un lato, e ampia partecipazione sia da parte della struttura organizzativa, sia degli stakeholder esterni. In modo particolare, gli attori coinvolti sono:

- strutture di staff della struttura organizzativa;
- dirigenti o responsabili apicali dei vari settori organizzativi,
- portatori di interesse esterni (c.d. stakeholders esterni),
- altri portatori di interesse interni.

Gli organi di staff della struttura organizzativa dell'Ente (ovvero gli esistenti Servizi di: Direzione; Pianificazione e Gestione; Amministrativo; Promozione, Educazione Ambientale & Ricerca) rappresentano coloro che materialmente redigono i rapporti di analisi e ne garantiscono l'obiettività e l'accuratezza tecnica.

Per le necessarie analisi mancano totalmente almeno i seguenti Servizi: Marketing Territoriale & Fund-raising; Giuridico-Legale; Tecnico; URP. In alcuni – rari - casi gli organi di staff possono essere supportati da strutture esterne (cfr Avvocatura dello Stato, come sta avvenendo mentre si redigono queste pagine) . I dirigenti o responsabili apicali e i portatori di interesse esterni rappresentano gli attori che definiscono quali sono le dimensioni che debbono essere prese in considerazione nelle analisi di contesto. In mancanza di organi di staff, come nel caso del PNFC, sono gli stessi responsabili apicali o il Direttore (unico dirigente!): altro grande errore di programmazione in sede di applicazione della L. 394/91) in prima persona che sviluppano le analisi di contesto dal punto di vista tecnico.

## **ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO**

L'analisi del contesto esterno comprende l'analisi, in termini opportunità e minacce, del macro-ambiente in cui si inserisce l'organizzazione. Le "opportunità" sono fattori di contesto esterno da cogliere per migliorare la performance. Le "minacce" sono fattori di contesto esterno che limitano o influenzano negativamente la performance. Unitamente all'analisi del contesto interno, si realizza ciò che viene definita "analisi SWOT".

L'analisi del contesto esterno deve riguardare almeno le seguenti 5 dimensioni:

## **IL CONTESTO POLITICO**

Il macro-contesto politico in cui si muove attualmente il Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, valutato in termini di "opportunità" e "minacce" appare attualmente piuttosto conflittuale. Infatti nel 2010 e fino a tutto il 2011 l'orientamento politico delle due Regioni sulle quali esso ricade (Emilia Romagna e Toscana), ma anche quello delle tre Province : AR, FC, FI, non risultava coerente con quello del Governo nazionale. Questo ha determinato percepibili difficoltà di raccordo fra le istituzioni di più alto livello che dovrebbero "colloquiare" fra loro in funzione di una logica di sussidiarietà tesa a garantire il miglior sostegno al "valore-parco nazionale". Si pone l'accento sul fatto che anche all'interno del Governo nazionale sono emerse distonie fra l'orientamento del

Ministro per l'Ambiente, senz'altro consapevole del valore culturale, ambientale e socioeconomico, dei parchi nazionali, e quello del Ministro per l'Economia e le Finanze, che nella definizione dei "tagli" economici imposti (di eccezionale gravità gli effetti del DL 138/2011) dalle circostanze di crisi finanziaria internazionale non ha tenuto conto, nonostante le pressanti sollecitazioni del(la) collega di Governo, delle valenze legate ai parchi.

Sul piano locale esiste una accettabile coerenza fra Amministrazioni locali, peraltro rappresentate in Consiglio Direttivo dell'Ente nonché dotate di un proprio organo autonomo (la Comunità del Parco, che però, qui come in gran parte dei parchi italiani, non raramente riscontra difficoltà ad esprimersi per problemi intrinseci e configurazione istituzionale) ed Ente Parco. Questo quadro ha subito alcuni scossoni in conseguenza della recente modifica di orientamento politico di due Comuni (Pratovecchio e Bibbiena) che, per esempio, non risultano aver aderito al Consorzio Casentino "Sviluppo & Turismo" (del quale anche l'Ente è socio e col quale l'Ente ha sviluppato un proficuo rapporto di collaborazione) e che quindi potrebbe creare difficoltà di raccordo operativo. Non v'è dubbio che dal contesto politico locale non arrivino contestazioni all'esistenza del Parco (come viceversa è noto in alcuni altri parchi), e viceversa pervengano forti sollecitazioni all'Ente per una maggior presenza e attività sul territorio. In questi ultimi anni però, a causa della contrazione delle risorse (descritta sommariamente in precedenza) e della grave carenza di organico l'ente parco – nonostante gli sforzi – riesce con molta fatica a sviluppare il livello di interazione/attività/investimenti che concretizzano la visibilità del Parco stesso verso le comunità locali. Ciò sta determinando una percepibile erosione del cosiddetto "senso dell'appartenenza" che questa Amministrazione e la attuale Direzione stanno cercando di fronteggiare con ogni sforzo possibile.

## **IL CONTESTO ECONOMICO**

Il contesto economico del Parco, in parte delineato già quale corollario del contesto politico, resta difficile, seppure migliorato nel 2011 rispetto al 2010, specialmente per quanto riguarda le possibilità reali di costituire partnership di cofinanziamento delle iniziative (per esempio si è dovuta abbandonare l'idea di partecipare a nuovi progetti Life per limitatezza delle risorse e altre priorità incombenti e sono stati perduti potenziali finanziamenti – cfr. Regione Toscana - per carenze di organico che potesse dedicarsi alla progettazione).

Il Presidente, nella sua relazione a corredo del Bilancio di Previsione 2011, esprime preoccupazione in ordine alle risorse finanziarie – pur incrementate rispetto al 2010 - che compromettevano seriamente lo svolgimento delle attività istituzionali dell'Ente, ma anche per le carenze di personale. evidenziando in particolare come alcuni capitoli di bilancio particolarmente strategici per l'Ente espongono stanziamenti minimi o addirittura pari a zero. In questa prospettiva per il 2012, come previsto nel precedente PdP si è proceduto, nella logica di una Direzione orientata a sviluppare al massimo e in modo pragmatico il concetto di "collegialità", quindi anche in consultazione permanente con Servizi e Uffici dell'Ente, a redigere un piano di attività che nella sua parte relativa alla promozione e pianificazione del territorio teneva conto di alcune realtà e iniziative ormai consolidate e che risulta opportuno continuare anche in questa annualità 2012.

Le preoccupazioni espresse ad inizio 2010 risultarono parzialmente confermate ad inizio 2011 ed oggi, a inizio 2012 la preoccupazione più forte è legata alla impossibilità di acquisire a "tempo pieno" le pur minime risorse professionali che erano state previste con i concorsi espletati nel 2011 (a causa degli effetti del DL 138/11).

Considerate le dimensioni dei Bilanci degli Enti parco nazionali, la cui unica fonte certa di finanziamento ordinario risulta essere quella del Ministero per l'Ambiente, sarebbe auspicabile che le istituzioni di più alto livello (ovvero le Regioni di competenza), teoricamente interessate a mantenere nel migliore dei modi questi "fiori all'occhiello" del Paese (ma anche delle Regioni stesse) provvedessero annualmente ad un concreto supporto al finanziamento ordinario.

## **IL CONTESTO TECNOLOGICO**

Dal punto di vista tecnologico il contesto dell'Ente Parco risente fortemente sia della carenza di risorse finanziarie sia, ancor più, della sua collocazione geografica (come peraltro gran parte delle Aree Protette) piuttosto "marginale" rispetto (ovviamente) ai centri urbani dove, per esigenze dell'economia e non solo, si sviluppano al massimo i servizi.

Non è un caso che tuttora parte del territorio del Parco, in particolare il versante romagnolo, non risulta coperta dalla banda larga (motivo per cui Il Consiglio Direttivo e la Direzione dell'Ente continuano ad adoperarsi per promuovere tale copertura) e non è, altrettanto, un caso che una notevole percentuale del territorio (il "cuore" del Parco) non risulta coperta neppure dalle reti di telefonia mobile, con notevoli problemi in caso di situazioni di emergenza (soccorsi) o anche semplicemente di comunicazioni operative con i soggetti che operano sul campo.

Se nel contesto tecnologico si vogliono includere anche tutti quei beni e servizi non necessariamente inclusi nell'ambito informatico e delle comunicazioni è necessario sottolineare che durante il 2011 si è cercato di superare la pesante carenza di strumenti essenziali quali gli automezzi di servizio con l'acquisto di due autocarri e la rottamazione di un veicolo incidentato e la probabile rottamazione a breve termine di un altro veicolo obsoleto e assolutamente non garante della sicurezza di chi lo usa. E' importante ricordare che, specialmente in un Ente sostanzialmente ripartito su due sedi distanti 43 km e separate da un valico, questo significa dover continuamente ricorrere, per i continui spostamenti di lavoro e per le continue-indispensabili relazioni con le varie amministrazioni interlocutrici, agli automezzi di proprietà personale, modalità tuttora penalizzata in modo non equo (i mezzi dell'Ente vengono ad essere considerati come se fossero "auto blu"!!!) anche dalla recente normativa (L.122/10). che fa divieto esplicito di tale uso.

Nei limiti delle disponibilità finanziarie degli ultimi cinque anni l'Ente Parco ha comunque attivato numerose azioni per la digitalizzazione delle procedure amministrative (sia interne che esterne all'Ente, sia verso l'utenza che verso le altre pubbliche amministrazioni) e per la realizzazione delle necessarie reti tecnologiche negli uffici, raggiungendo alti livelli di prestazione. Presso l'Ente sono già disponibili progetti definitivi ed idee progettuali per l'ulteriore attivazione di forme di informatizzazione per i quali però al momento non è disponibile alcuna forma di finanziamento.

## **IL CONTESTO SOCIALE**

Non c'è dubbio sul fatto che le due Regioni sulle quali ricade il territorio del Parco siano, per storia e cultura, fra le più avanzate d'Italia dal punto di vista sociale e dei servizi; sostanzialmente la stessa cosa riteniamo possa dirsi quanto a solidità economica. Ma il contesto sociale in cui opera l'Ente Parco si differenzia abbastanza fra settore aretino (il Casentino) da una parte e quelli fiorentino (alto Mugello) e forlivese (Romagna toscana) dall'altra.

Va fatta innanzi tutto una considerazione che ponga in evidenza come all'interno del territorio del Parco vero e proprio esistano pochissimi centri abitati (Badia Prataglia, Moggiona, Lierna - frazioni di Poppi - e Serravalle - frazione di Bibbiena), sostanzialmente (anche in tempi storico-recenti) legati all'economia turistica e, in misura più limitata, ad attività di carattere agrosilvopastorale, storicamente presenti. I Comuni del Parco hanno tutti il centro abitato principale e le coerenti attività, sia amministrative che economiche, localizzate all'esterno - a contorno - dei confini.

In Casentino è evidente un contesto sociale che ha risentito fino a tempi recenti di una economia florida, legata anche - ma non solo - alla produzione dello storico "panno" detto appunto "del Casentino", con un grosso opificio laniero (oggi dimesso e trasformato in museo) a Stia e la realizzazione di una linea ferroviaria che si può definire "dedicata" al trasporto delle maestranze che lavoravano in tale fabbrica. Emerge, ma in misura non eclatante, un fenomeno progressivo di invecchiamento della popolazione, frutto del fatto che nei paesi restano gli anziani-pensionati mentre la frazione attiva della popolazione tende a ricercare opportunità di lavoro altrove e quella scolastica si focalizza, grazie all'incremento del livello di scolarizzazione, sui centri più grandi

dotati delle necessarie opportunità, ma altrettanto si percepisce il positivo effetto, sul piano sociale e culturale, di un forte legame con centri storicamente “ricchi” come Arezzo e Firenze. La presenza di poli di interesse culturale-religioso come Camaldoli (monaci camaldolesi) o Chiusi della Verna (legato alla vita di san Francesco) garantisce il mantenimento di una rete di servizi logistici di supporto.

Il settore fiorentino (Montagna Fiorentina) e ancor più quello forlivese (Romagna toscana) risentono invece in misura molto più drastica sia di un isolamento geografico oggettivo sia della progressiva perdita di importanza delle attività legate alle gestioni agrosilvopastorali, non sostituite da altre opportunità di lavoro in sede locale, fatta eccezione per il comprensorio turistico – termale di Bagno di Romagna. Molto più che in Casentino, nell’alta Val di Sieve (adiacente il Mugello) e nella Romagna toscana si evidenzia una età media della popolazione piuttosto alta, un indice di natalità assai basso e una carenza di servizi “*in situ*” legata al fatto che essi sono – normalmente - il corredo di una popolazione lavorativamente attiva: scuole, presidi sanitari, centri di vivacizzazione culturale, strutture di aggregazione giovanile. Altrettanto forte è la sensazione, seppure ancora non supportata da dati che l’Ente intende raccogliere in un prossimo futuro, di una sostanziale differenza fra le aree citate per quanto riguarda il reddito medio pro-capite.

Questa differenziazione sociale (che si riflette sui piani economico e culturale) rende ovviamente molto articolata e complessa l’esigenza di operatività dell’Ente Parco, nel senso che il quadro degli interlocutori sociali – e relative esigenze - appare assai diversificato e quindi assai diversamente in grado di recepire le proposte di un ente che fonda la propria esistenza sul presupposto tanto di uno sviluppato (ma sempre incrementabile) “senso dell’appartenenza” quanto della possibilità di affidare a soggetti dotati di una, seppur minima, capacità imprenditoriale la gestione di attività e servizi, tutto questo in una logica di continue proposte di joint-ventures fra ente e territorio.

#### Considerazioni integrate di aspetti sociali, economici, ambientali e di riferimento ai portatori di interessi

Una particolare accezione ci sembra vada assunta, integrando gli indirizzi della CiVIT, alla realtà degli “ambienti umani” nei quali il (i) Parco si trova ad operare, al contesto socio-economico. Le categorie di cittadini con il quale l’Ente Parco, in ragione delle sue attività, viene a contatto e che sono in grado, direttamente od indirettamente, di influire sullo sviluppo delle sue politiche, sono variegata, coerentemente con le sfaccettature del mandato istituzionale e della missione, già analizzati. Dato il mandato primario di conservazione della natura, le associazioni che raggruppano i cittadini sensibili alle tematiche ambientali (associazioni ambientaliste) sono da considerare stakeholder primari; poiché un parco nazionale, e nello specifico Il Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, è un luogo dove ci si aspetta che si concretizzino gli indirizzi più “alti”, rispetto al Paese, della tutela dell’ambiente e pertanto la porzione più sensibile a queste tematiche terrà sotto particolare controllo tutto quanto attiene alle stesse. Tale è la ragione per cui tutti gli eventi, positivi o negativi, riguardanti la conservazione assumono nel Parco un rilievo speciale rispetto ad altre aree e l’opinione pubblica, tramite le sue componenti organizzate, esercita un forte ruolo anche nelle scelte operative.

Per motivi diversi, talvolta conflittuali, ma spesso inconsapevolmente paralleli, anche il mondo venatorio può essere annoverato fra i portatori primari di interessi, specialmente in un parco nazionale collocato su due fra le Regioni italiane dove risiede una frazione molto importante dei cacciatori italiani.

Tra le categorie economiche, un ruolo primario viene svolto dagli operatori del settore turistico, agricolo e zootenico, con cui il Parco si rapporta per gli aspetti di settore ma anche per le evidenti interconnessioni tra questi e le tematiche generali della conservazione della natura.

Gli operatori del settore turistico, che cominciano senz’altro a riconoscere al Parco un ruolo indispensabile nella promozione del territorio, sono però spesso portatori di esigenze legate alla infrastrutturazione del territorio, in quanto l’esercizio del turismo nelle sue modalità “classiche”

prevede la realizzazione di strutture ricettive, di impianti per il turismo invernale, di infrastrutture di collegamento e trasporto etc. Ciononostante al Parco nazionale delle Foreste Casentinesi, come in molte altre Aree protette, si sta diffondendo l'idea di un modello turistico basato sui caratteri peculiari del territorio, sulle sue "eccezionalità" ambientali e sulle tradizioni storiche ed enogastronomiche locali. Quindi il trend è verso un modello di turismo che richiede infrastrutture minime, nel quale l'integrità territoriale è fattore primario di attrazione. Compito del Parco è favorire questa tendenza, qualificando gli operatori, mettendoli in rete ed orientando e promuovendo l'offerta ambiente-specifica.

Gli operatori del settore agricolo e zootecnico hanno visto nel passato nel Parco più un vincolo all'esercizio della loro attività che non un veicolo di promozione; essendo in questi territori di montagna tali attività soggette ad una crisi strutturale, che ha portato all'abbandono di ampie superfici un tempo coltivate. Pur essendo assolutamente noto che la causa di tale crisi non possa essere addossata al Parco, piuttosto che alle condizioni strutturali dei vari comparti, ancora tale punto di vista risulta relativamente diffuso. L'elemento di potenziale conflitto, ma localizzato in prevalenza al contorno del Parco, è accentuato dai danni provocati dalla fauna selvatica, rispetto ai quali l'indennizzo materiale non appare strumento risolutivo, o quantomeno da migliorare nei suoi termini complessivi. Ogni anno, comunque, vengono evase circa 120 pratiche di indennizzo di danni provocati dalla fauna selvatica. Sussistono indubbiamente diverse opportunità di maggiore collaborazione tra l'Ente e questi operatori, in un quadro volto da una parte alla prevenzione/mitigazione dei danni e dall'altra alla qualificazione della tipicità dei prodotti e alla sottolineatura del ruolo dell'agricoltore e dell'allevatore come fattore di presidio territoriale. La possibilità di mettere in campo concretamente azioni che vadano in tale direzione è tuttavia frenata da un lato dall'estrema frammentazione delle aziende, spesso di piccole o piccolissime dimensioni e condotte da anziani, dall'altro dalla difficoltà a reperire specifiche risorse professionali da dedicare a tali azioni all'interno del personale dell'Ente. Ciononostante a conclusione del 2011 è stato varato un progetto (cfr "Un Parco di Gusto") concordato con un consorzio di operatori zootecnici e con le Associazioni Slow-Food e Legambiente e finalizzato alla promozione delle eccellenze gastronomiche tipiche del territorio; il 2012 sarà il primo anno sperimentale di tale progetto.

Tra gli stakeholder "generali" dell'Ente sono innanzitutto da citare i cittadini utenti dei servizi tecnici di competenza dell'Ente: ogni anno vengono rilasciati mediamente 250 *nulla osta* per interventi nell'area protetta, di carattere edilizio, urbanistico, forestale ed ambientale in genere, alcune decine di autorizzazioni per proroghe/anticipi dei periodi di pascolamento e per il trasporto di armi all'interno dell'area protetta. L'Ente cura anche il rilascio dei permessi gratuiti per la raccolta dei funghi ai residenti nei confini del Parco, nonché tutte le autorizzazioni relative ad interventi che comunque prevedono il preventivo parere dell'Ente. I cittadini utenti si aspettano soprattutto la celerità nei tempi di rilascio e la trasparenza nel processo istruttorio e di formazione degli atti.

I visitatori, utenti dei servizi di accoglienza, informazione, interpretazione e fruizione messi a disposizione dall'Ente Parco, per la cui stima l'Ente si sta attrezzando, rappresentano senza dubbio un gruppo importante di stakeholders. Fondamentale sia per gli aspetti della economia locale come quali portatori del "messaggio" inerente la qualità dell'ambiente e delle strutture preposte alla sua tutela! Le aspettative da parte di questi utenti vanno ovviamente verso la presenza di servizi qualificati e di strutture all'altezza delle esigenze di chi intende riportare dalla visita una esperienza coinvolgente. Di contro, il visitatore "medio", quindi non specializzato o portatori dei particolari interessi naturalistici, tende a concentrare la visita in pochi luoghi di grande richiamo, rischiando da una parte di compromettere l'attrattiva stessa dei luoghi "hotspot" e la significatività dell'esperienza di visita, ma dall'altra inconsapevolmente contribuendo alla preservazione di molte aree meno note, ma altrettanto importanti quali sedi di valori della biodiversità.

## **IL CONTESTO AMBIENTALE**

Siamo in uno dei parchi nazionali più significativi d'Italia quanto a peculiarità naturalistiche intese nel senso più ampio: geologiche, faunistiche forestali, ma anche culturali e storiche, e quindi si può intuire come il quadro ambientale sia di livello elevatissimo quanto a valori di biodiversità, paesaggio e storia.

Il Parco, avviato operativamente nel 1993, si estende su un vasto territorio a cavallo di Romagna e Toscana. In Romagna ne fanno parte la porzione montana delle valli del Montone, del Rabbi, del Bidente e del Tramazzo.

**Il Versante romagnolo.** Il territorio romagnolo è caratterizzato da vallate strette e incassate, con versanti a tratti rocciosi e a tratti fittamente boscati.

Il settore toscano comprende, oltre ad una piccola porzione del Mugello, il Casentino, cioè il territorio che abbraccia l'alta Valle dell'Arno, le cui sorgenti sono situate sulle pendici meridionali del Monte Falterona (1654 m.). **Il Versante Toscano.** E' molto più dolce, è solcato dalle valli dei torrenti Staggia, Fiumicello e Archiano, affluenti di sinistra dell'Arno che, nella parte iniziale, scorre quasi parallelo al crinale principale.

Sempre nel versante Toscano verso est l'area protetta si prolunga fino al suggestivo rilievo calcareo di Monte Penna, con il celebre santuario francescano della Verna.

**Le foreste.** Il cuore del Parco è rappresentato dalle Foreste Demaniali Casentinesi, un complesso forestale antico, la cui oculata gestione, protrattasi nel corso dei secoli, ha consentito la conservazione di lembi estesi di foresta di notevole interesse naturalistico per l'elevata integrità e la straordinaria ricchezza di flora e fauna.

Sono comprese in queste foreste la riserva naturale integrale di Sasso Fratino, la prima istituita in Italia nel 1959, e quella della Pietra oltre ad altre riserve naturali biogenetiche, gestite tuttora dal Corpo Forestale dello Stato.

**La Fauna.** Del Parco fanno parte, nel versante romagnolo, diverse migliaia di ettari di territorio, in gran parte di proprietà Regionale, che negli ultimi decenni, a causa dell'esodo dell'uomo dalle montagne e alle successive opere di rimboschimento, hanno acquistato un elevato grado di naturalità. Sono tornati stabilmente il lupo, il picchio nero e l'aquila reale; consistenti popolazioni di cervi, caprioli e daini rappresentano solo il più visibile effetto di un riacquisito equilibrio ecologico. Ricchissima la presenza di Anfibi grazie all'enorme diversificazione degli ambienti legati all'acqua e in via di ricomposizione l'ittiocenosi anche grazie a recenti ricerche che hanno messo in evidenza un quadro in parte problematico.

**La Flora.** Il Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi conserva una ricca biodiversità vegetale, testimoniata dalle 1358 specie individuate nella recente redazione della checklist della flora vascolare del Parco. Ampia e fortemente diversificata è la componente erbacea con 1219 esemplari. Il vero valore conservazionistico di queste specie non risiede nel numero o nella varietà, quanto nella tipologia di specie presenti. Il fatto che questo Parco sia inserito all'interno dell'Appennino settentrionale, zona di transizione climatica dove si incontrano il clima alpino e quello mediterraneo, incide fortemente sulla composizione e la distribuzione della flora spontanea presente.

**I segni dell'uomo.** Nel paesaggio i segni dell'uomo non sono scomparsi, ma congelati dall'abbandono: case, maestà, ponti, mulattiere conducono l'escursionista alla scoperta di una civiltà, quella della cosiddetta "Romagna toscana" che ha caratteri propri e particolari.

Nel versante Toscano il quadro ambientale è completato da un territorio submontano chiaramente segnato dall'attività dell'uomo che ha modellato un paesaggio fatto di boschi alternati a pascoli e coltivi, pievi, eremi, monasteri, emblema di tutta una regione. Proprio l'Eremo e il Monastero di Camaldoli, il Santuario della Verna e l'ambiente naturale in cui sono immersi offrono le emozioni più intense.

## ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

Sviluppare l'analisi del contesto interno significa individuare i punti di forza e i punti di debolezza dell'organizzazione. I "punti di forza" sono le caratteristiche positive per le quali l'amministrazione

si distingue. I “punti di debolezza” sono identificabili come quegli aspetti di criticità che possiedono margini di miglioramento.

Lo scopo dell’analisi del contesto interno è di conoscere le risorse strumentali ed economiche disponibili, lo stato di “salute finanziaria” dell’amministrazione e la struttura organizzativa con esplicito riferimento ai ruoli, alle funzioni, alle competenze e alle responsabilità ricoperte.

L’analisi del contesto interno deve riguardare le seguenti 4 dimensioni:

- 1) organizzazione;
- 2) risorse strumentali ed economiche;
- 3) risorse umane;
- 4) “salute finanziaria”.

L’ambito di analisi interna “organizzazione” comprende la rappresentazione grafica dell’organigramma, l’individuazione delle responsabilità (centri di responsabilità) e ove presenti delle “co-responsabilità”, l’articolazione territoriale dell’amministrazione, ecc..

### L’ORGANIZZAZIONE DEL PARCO

La struttura organizzativa dell’Ente parco, descritta in precedenza, può essere sintetizzata con un organigramma grafico (figura 3) che identifica e riassume sinteticamente anche le gerarchie e le relazioni funzionali

Figura 3. Organigramma dell’Ente Parco

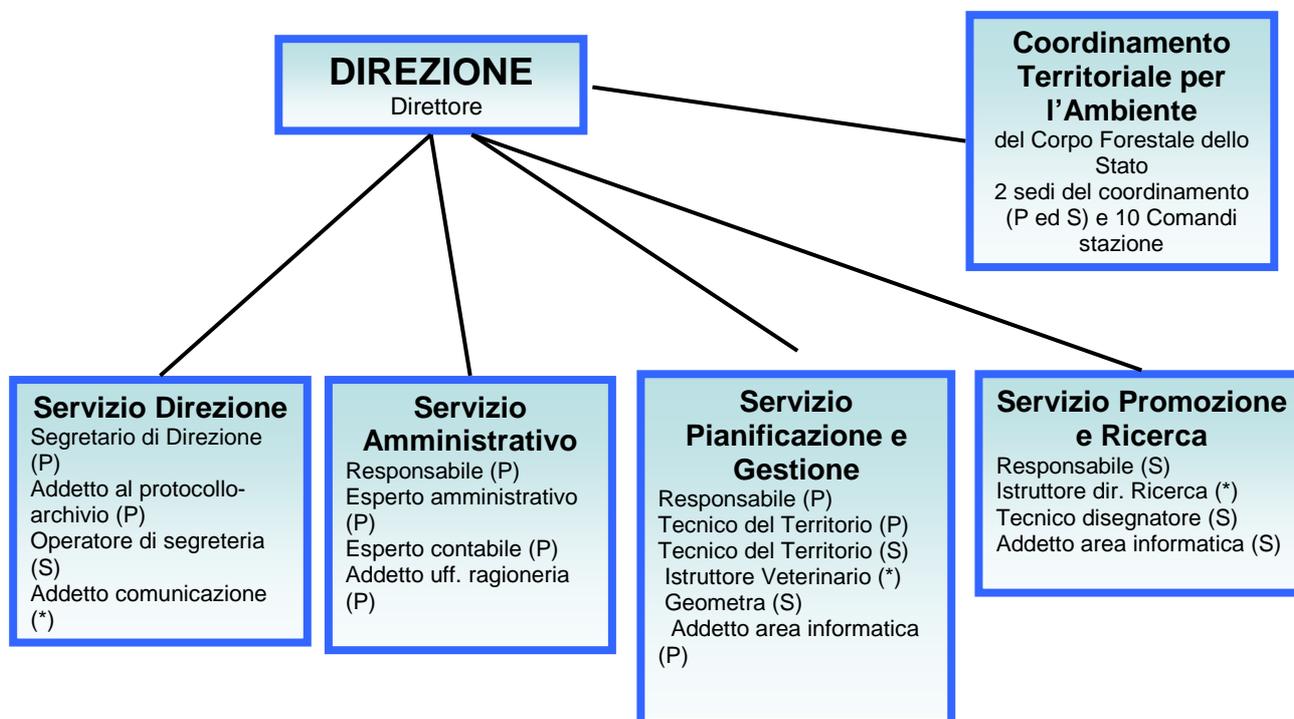


Fig. 3: organigramma dell’Ente Parco.

Legenda:

P = sede di Pratovecchio

S = sede di Santa Sofia

\* = concorso concluso, ma attivazione assunzioni (decise in part-time con Deliberazione n° 9/2012) subordinata a procedure approvazione organi vigilanti.

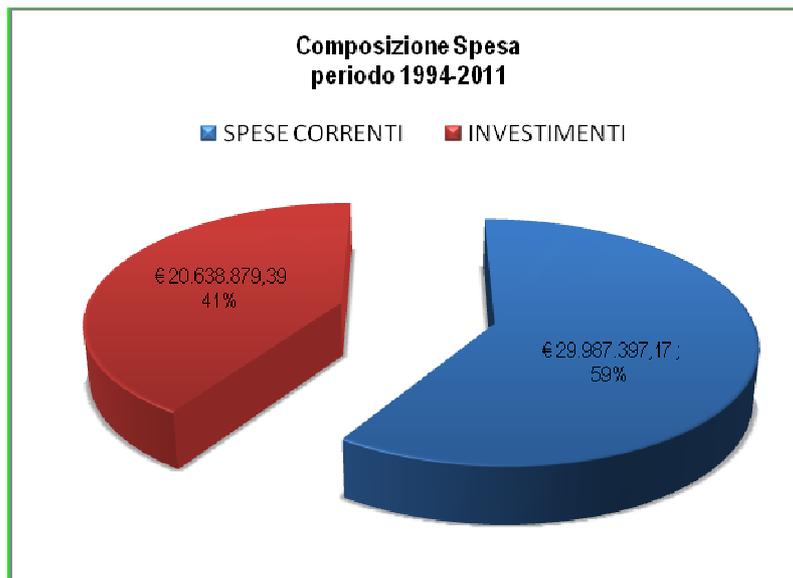
L'ambito di analisi interna riconducibile alle "risorse strumentali ed economiche" è attinente alla ricognizione delle infrastrutture, tecnologiche e non, strumentali al raggiungimento degli obiettivi. Nella tecnologia deve essere ricompreso non solo il fattore materiale di supporto ai processi e i sistemi informatici ma anche tutto ciò che è immateriale

## LE RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE DEL PARCO

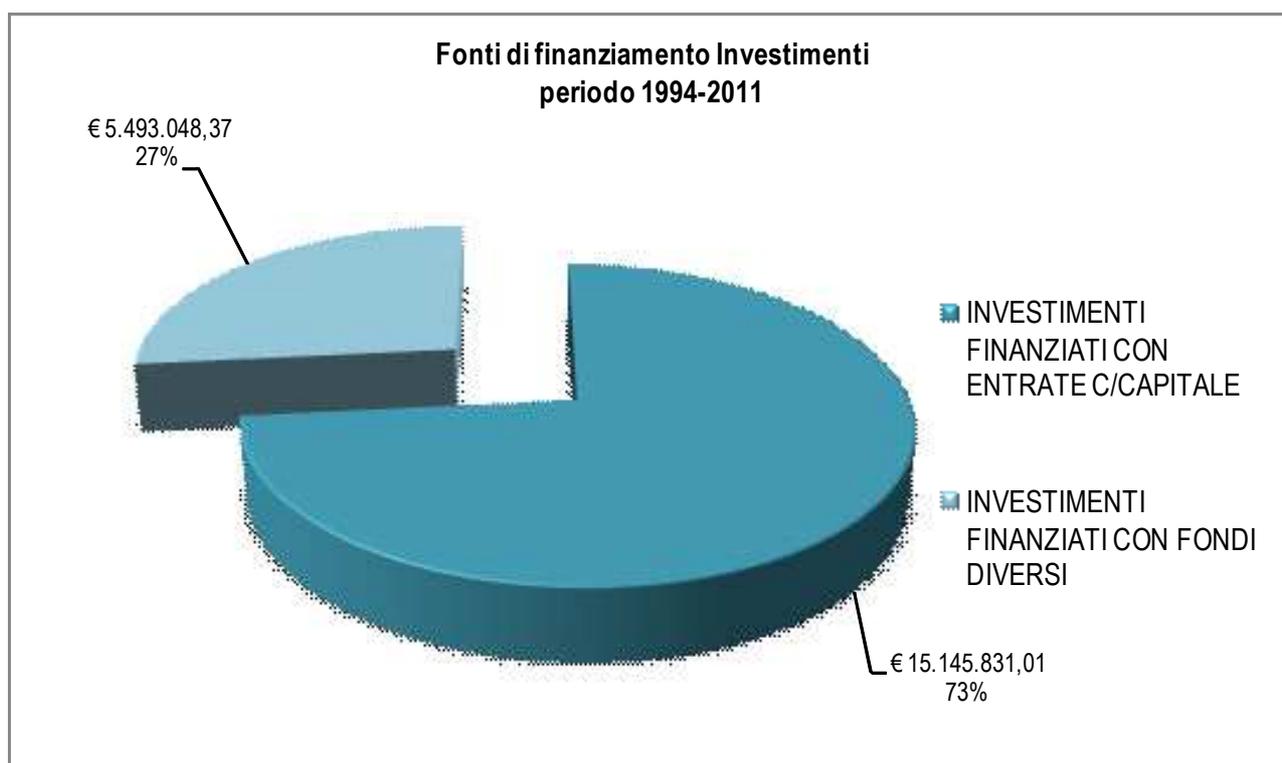
Il Parco, come si evince dalle tabelle che seguono, nel periodo in esame 1994-2011, ha effettuato investimenti per oltre 20 milioni di euro:

ANNO	USCITE		
	CORRENTI	INVESTIMENTI	USCITA TOTALE
1994	€ 2.145.805,22	€ -	€ 2.145.805,22
1995	€ 1.087.253,12	€ 3.037.234,66	€ 4.124.487,78
1996	€ 786.400,03	€ 1.695.277,15	€ 2.481.677,18
1997	€ 2.324.215,01	€ 861.024,57	€ 3.185.239,58
1998	€ 1.491.726,15	€ 5.093.283,45	€ 6.585.009,59
1999	€ 1.451.403,12	€ 636.354,28	€ 2.087.757,41
2000	€ 2.156.842,34	€ 1.274.787,67	€ 3.431.630,01
2001	€ 1.809.131,52	€ 2.371.915,26	€ 4.181.046,78
2002	€ 1.856.618,38	€ 793.742,50	€ 2.650.360,88
2003	€ 1.600.916,10	€ 740.035,40	€ 2.340.951,50
2004	€ 1.442.652,40	€ 405.121,17	€ 1.847.773,57
2005	€ 1.838.635,21	€ 267.310,41	€ 2.105.945,62
2006	€ 1.512.843,30	€ 659.889,64	€ 2.172.732,94
2007	€ 1.678.154,24	€ 619.152,54	€ 2.297.306,78
2008	€ 1.664.539,99	€ 303.930,00	€ 1.968.469,99
2009	€ 1.513.223,83	€ 581.538,55	€ 2.094.762,38
2010	€ 1.628.526,81	€ 796.279,38	€ 2.424.806,19
2011	€ 1.998.510,40	€ 502.002,75	€ 2.500.513,15
<b>TOTALE</b>	<b>€ 29.987.397,17</b>	<b>€ 20.638.879,39</b>	<b>€ 50.626.276,56</b>

Di seguito si riporta un grafico esplicativo della composizione della Spesa complessiva:



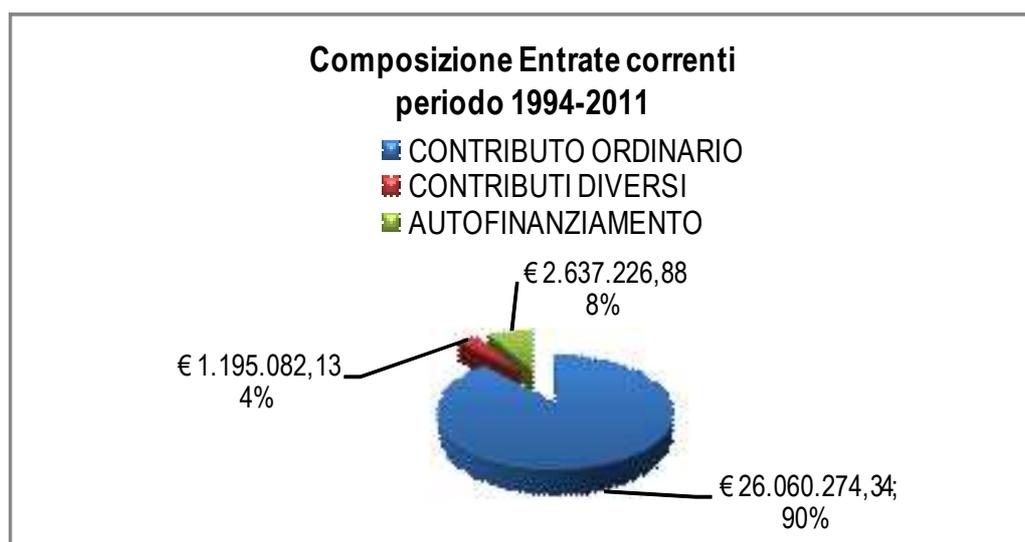
Le entrate in c/capitale destinate agli investimenti sul territorio nel periodo 1994-2011 sono state pari ad € 15.145.831,01, pertanto, il 73% degli investimenti è stato finanziato con entrate in c/capitale mentre, per la differenza, con altri fondi tra cui avanzi di amministrazione, fondi propri dell'Ente ecc..



L'autofinanziamento, nel medesimo periodo, è stato di oltre 2,6 milioni di euro mentre il trasferimento ordinario è stato di oltre 29 milioni di euro pari al 88% ca. delle Entrate correnti complessive.

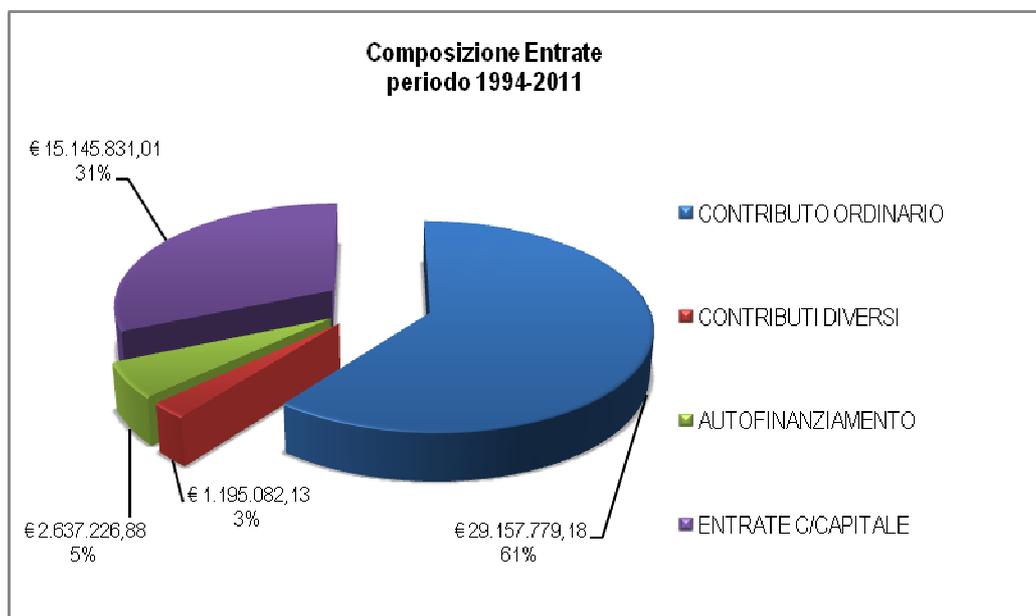
ANNO	CONTRIBUTO ORDINARIO	CONTRIBUTI DIVERSI	AUTOF.TO	TOT. ENTRATE CORRENTI	% contributo/ entrate	% autof.to/ entrate
1994	€ 3.894.085,02	€ -	€ -	€ 3.894.085,02	100%	0%
1995	€ 1.014.140,59	€ 207.117,52	€ 19.165,73	€ 1.240.423,84	82%	2%
1996	€ 759.656,45		€ 58.072,59	€ 817.729,04	93%	7%
1997	€ 1.136.205,18		€ 73.137,96	€ 1.209.343,14	94%	6%
1998	€ 1.448.770,08	€ 29.112,49	€ 30.666,47	€ 1.508.549,05	96%	2%
1999	€ 1.489.100,01	€ 48.182,67	€ 60.721,83	€ 1.598.004,51	93%	4%
2000	€ 1.533.772,67	€ 167.350,82	€ 141.958,20	€ 1.843.081,68	83%	8%
2001	€ 2.052.535,03	€ 45.257,03	€ 133.300,07	€ 2.231.092,13	92%	6%
2002	€ 1.784.956,13	€ 20.812,72	€ 177.504,86	€ 1.983.273,71	90%	9%
2003	€ 1.589.494,05	€ 204.155,44	€ 116.797,22	€ 1.910.446,71	83%	6%
2004	€ 1.400.515,25	€ 28.030,44	€ 112.564,04	€ 1.541.109,73	91%	7%
2005	€ 2.034.905,56	€ 30.080,44	€ 172.542,94	€ 2.237.528,94	91%	8%
2006	€ 1.465.612,17	€ 13.500,00	€ 219.192,44	€ 1.698.304,61	86%	13%
2007	€ 1.681.687,67	€ -	€ 236.323,45	€ 1.918.011,12	88%	12%
2008	€ 1.562.688,04	€ 4.596,50	€ 233.346,55	€ 1.800.631,09	87%	13%
2009	€ 1.212.150,44	€ 36.600,00	€ 304.483,95	€ 1.553.234,39	78%	20%
2010	€ 1.223.026,11	€ 57.500,00	€ 297.894,81	€ 1.578.420,92	77%	19%
2011	€ 1.874.478,73	€ 302.786,06	€ 249.553,76	€ 2.426.818,55	77%	10%
<b>TOTALE</b>	<b>€ 29.157.779,18</b>	<b>€ 1.195.082,13</b>	<b>€ 2.637.226,88</b>	<b>€ 32.990.088,19</b>	<b>88%</b>	<b>8%</b>

Di seguito si riporta un grafico esplicativo della composizione dell'Entrata corrente:



Si riporta altresì la tabella e il relativo grafico esplicativo della composizione dell'Entrata complessiva:

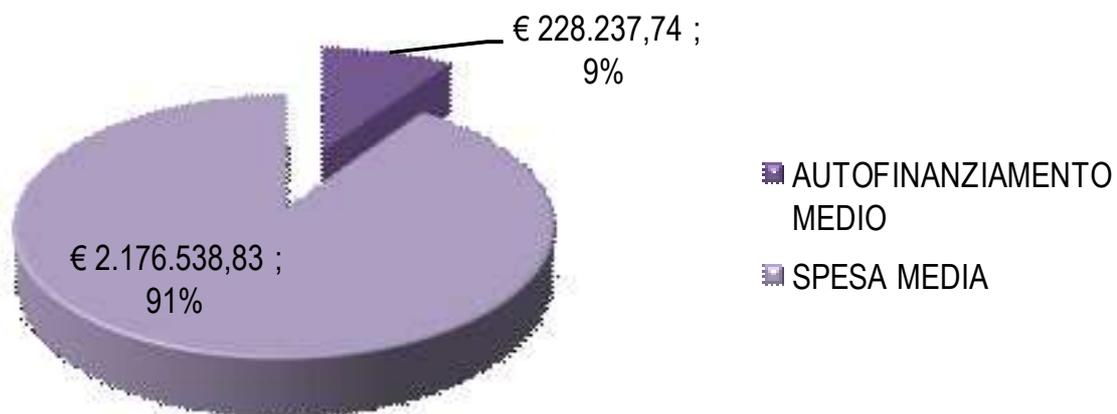
ANNO	TOT. ENTRATE CORRENTI	ENTRATE C/CAPITALE	TOTALE ENTRATE
1994	€ 3.894.085,02		€ 3.894.085,02
1995	€ 1.240.423,84	€ 2.679.894,85	€ 3.920.318,69
1996	€ 817.729,04	€ 1.509.522,95	€ 2.327.251,99
1997	€ 1.209.343,14	€ 9.192,93	€ 1.218.536,07
1998	€ 1.508.549,05	€ 4.856.502,45	€ 6.365.051,50
1999	€ 1.598.004,51	€ 338.186,55	€ 1.936.191,06
2000	€ 1.843.081,68	€ 605.712,63	€ 2.448.794,32
2001	€ 2.231.092,13	€ 1.740.078,09	€ 3.971.170,22
2002	€ 1.983.273,71	€ 992.892,50	€ 2.976.166,21
2003	€ 1.910.446,71	€ 29.500,00	€ 1.939.946,71
2004	€ 1.541.109,73	€ 264.334,00	€ 1.805.443,73
2005	€ 2.237.528,94	€ 77.861,40	€ 2.315.390,34
2006	€ 1.698.304,61	€ 239.383,00	€ 1.937.687,61
2007	€ 1.918.011,12	€ 90.000,00	€ 2.008.011,12
2008	€ 1.800.631,09	€ 37.235,00	€ 1.837.866,09
2009	€ 1.553.234,39	€ 869.835,56	€ 2.423.069,95
2010	€ 1.578.420,92	€ 717.403,10	€ 2.295.824,02
2011	€ 2.426.818,55	€ 88.296,00	€ 2.515.114,55
<b>TOTALE</b>	<b>€ 32.990.088,19</b>	<b>€ 15.145.831,01</b>	<b>€ 48.135.919,20</b>



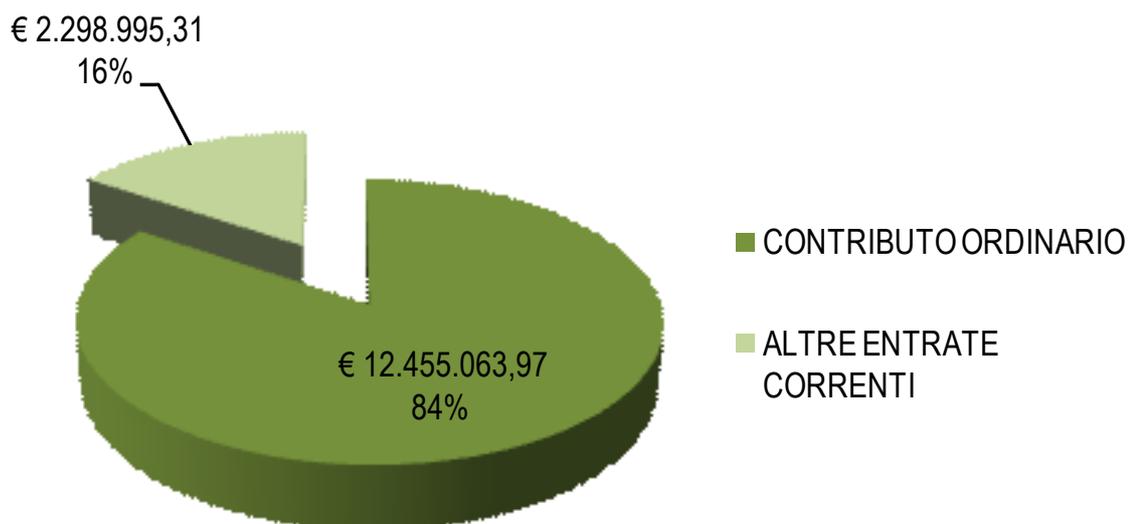
Prendendo in esame un periodo temporale più breve (2004-2011), si evidenzia quanto segue:

- lo stanziamento ordinario dello Stato nel periodo in esame è stato mediamente di € 1.556.883,00 mentre la capacità di spesa media dd'Ente parco, negli stessi anni, è stata di € 2.176.538,83 con una la capacità media di autofinanziamento di € 228.237,74 pari al 9% ca.

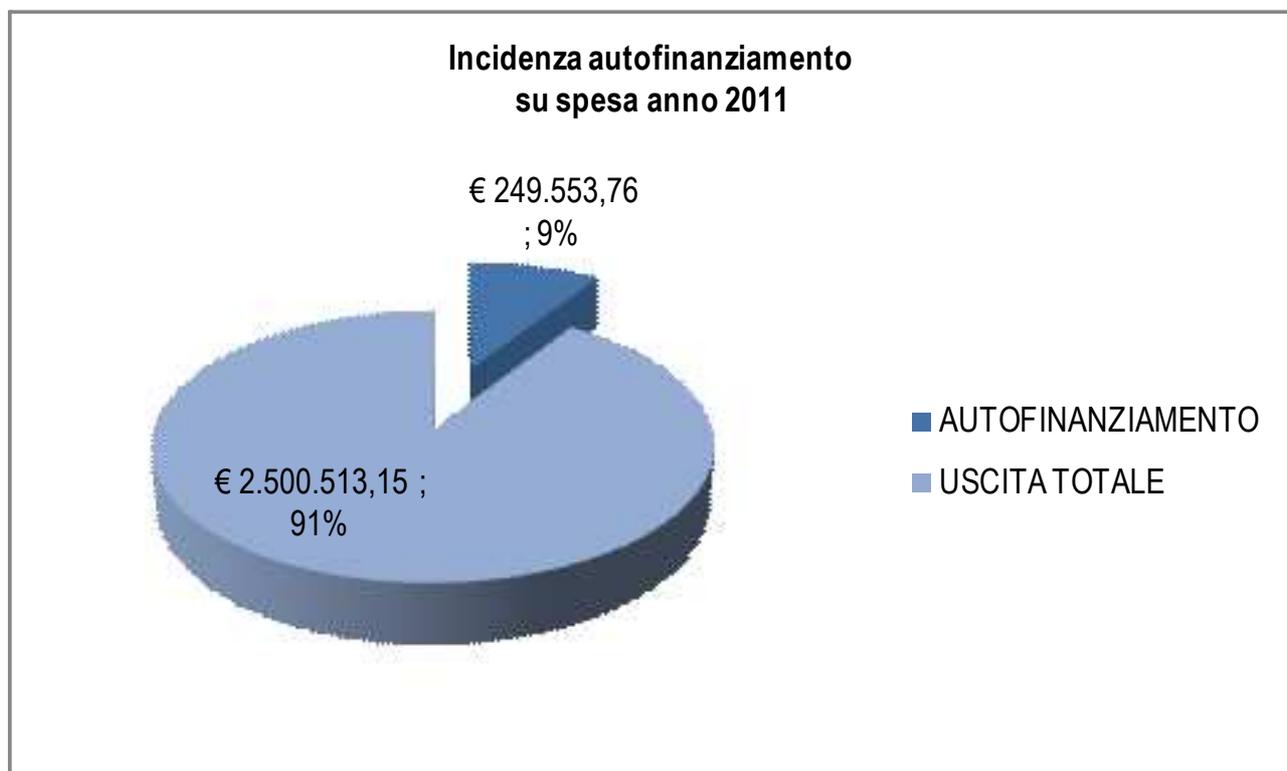
### Incidenza autofinanziamento medio su spesa media periodo 2004-2011



### Incidenza media Contributo Ordinario su Entrate Correnti 2004-2011



Per l'anno 2011, inoltre, si evidenzia che lo stanziamento dello Stato è pari ad € 1.874.478,73 la capacità di spesa è di € 2.500.513,15 e la capacità di autofinanziamento pari a € 249.553,76 ovvero il 9%.



**Principali contributi di conto capitale assegnati all'Ente Parco  
nel periodo 1994-2011**

*(si riporta l'importo iniziale assegnato con la precisazione che in alcuni casi l'importo effettivamente erogato a conclusione degli interventi si è discostato da quello assegnato e di seguito riportato)*

**ANNI 1994-1999**

- Contributo della Regione Emilia Romagna per Fondi EX PRONAC – L. 5.189.000.000;
- Contributo del Ministero dell'Ambiente per il 1^ Programma Triennale Aree Protette 1991-1993 (PTTA 94-96) – L. 2.922.844.000;
- Contributo del Ministero dell'Ambiente per il Programma Natour - Delibera CIPE 18/12/96 – L. 5.930.000.000;
- Contributo della Regione Toscana per progetto EX PRONAC scheda CTS 176 – L. 1.000.000.000;
- Contributo della Regione Toscana per fondi EX PRONAC schede 176/206 e 177/207 - Centri Visita dei Comuni di Poppi e di Stia – L. 468.000.000;

- Contributo della Comunità Montana Forlivese per lavori di sentieristica – L. 17.800.000;
- Contributo del Ministero dell’Ambiente per il 2<sup>a</sup> Programma Triennale Aree Protette 1994-1998 – L. 1.695.000.000;
- Contributo dell’Unione Europea per il progetto LIFE Natura 1999 – L. 409.737.121 con quota parte a carico del Parco di L. 255.588.578;
- Contributo della Regione Toscana per Reg. UE 2081/93 Ob. 5B 94/99 – L.144.375.000 (82,50%) con quota parte a carico del Parco di L. 25.375.000 (17,50%);
- Contributi diversi del GAL Consorzio Appennino Aretino per interventi diversi nell’ambito dell’iniziativa comunitaria “LEADER II” – L. 103.050.000;
- Contributi diversi del GAL L’Altra Romagna per interventi diversi nell’ambito dell’iniziativa comunitaria “LEADER II” – L. 114.995.475.

## **ANNI 2000-2004**

- Contributo del Ministero dell’Ambiente per progetti di solarizzazione - Delibera CIPE 18/12/96 – L. 653.000.000;
- Contributi diversi del S.I.L. del Patto Appennino Centrale per interventi diversi di natura ambientale – L. 238.000.000;
- Contributi diversi del GAL Consorzio Appennino Aretino per interventi diversi nell’ambito dell’iniziativa comunitaria “LEADER II” – L. 191.186.627;
- Contributi diversi del GAL L’Altra Romagna per interventi diversi nell’ambito dell’iniziativa comunitaria “LEADER II” – L. 54.600.000;
- Contributo del Ministero dell’Ambiente per risorse residue nell’ambito dei fondi di cui alla Delibera CIPE 18/12/96 derivanti dalla mancata attuazione del programma EX PAN – L. 2.300.000.000;
- Contributo della Regione Toscana per il progetto “Realizzazione e riqualificazione di strutture per la fruizione didattica educativa e culturale del territorio in funzione dello sviluppo sostenibile dell’area” – L. 245.000.000 con quota parte a carico del Parco di L. 105.000.000;
- Premio della Federazione Italiana dei Parchi e delle Riserve Naturali per concorso dal titolo “Nel parco en plein air” – L. 25.000.000;
- Contributo del Ministero dell’Ambiente per interventi finalizzati allo sviluppo socio-economico delle comunità residenti nel Parco – L. 799.261.000;
- Contributo della Regione Toscana nell’ambito del Phasing – € 464.811,13;
- Contributo del Comune di San Godendo per la realizzazione di un ascensore presso il Centro Visita di Castagno d’Andrea – € 23.240,56;
- Contributo del Ministero dell’Ambiente per investimenti produttivi (Legge 388/00) – € 439.039,18;
- Contributi della Regione Emilia Romagna per i Programmi Speciali d’ Area – € 150.000,00;
- Contributo dell’Unione Europea nell’ambito dell’iniziativa EQUAL – € 29.500,00;
- Contributo del Ministero dell’Ambiente nell’ambito del Fondo di Investimenti nei Parchi/Legge Finanziaria – € 212.334,00;

## **ANNI 2005- 2011**

- Contributo della Regione Toscana nell’ambito del Phasing Out e 3<sup>a</sup> Piano Reg.le per la realizzazione dei lavori di adeguamento dei musei della fauna e foresta di Camaldoli e Badia Prataglia – € 77.861,36;
- Contributo del Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare per la gestione dei Centri Visita fino al 31 dicembre 2006 – € 200.000,00;

- Contributo del Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare per il settore promozionale – € 50.000,00;
- Contributo del Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare per accrescere la funzionalità dei Centri Visita – € 30000,00;
- Contributo del Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare per la manutenzione degli immobili sede dei reparti del Corpo Forestale dello Stato – Coordinamento Territoriale per l’Ambiente di Pratovecchio – € 237.510,00;
- Contributo del Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare per la manutenzione ordinaria e straordinaria negli uffici sede dei Coordinamenti Territoriali per l’Ambiente – € 30.000,00;
- Contributo della Regione Toscana nell’ambito del Phasing Out per investimenti in conto capitale nel versante toscano nel settore della tutela e valorizzazione della biodiversità – € 33.235,28;
- Contributo della Provincia di Forlì-Cesena per il progetto “Realizzazione del progetto di attività di valorizzazione della figura di Pietro Zangheri e del Museo di storia naturale della Romagna” – € 15.000,00;
- Contributo della Regione Toscana per il progetto “Tutela e valorizzazione del sistema S.I.R. del versante toscano del Parco – € 40.000,00;
- Contributo della Regione Toscana per il P.O.R. 2007-2013 scheda attività 2.2 “realizzazione di interventi finalizzati all’implementazione di infrastrutture e investimenti produttivi, al fine di promuovere lo sviluppo economico sostenibile nell’ambito delle aree protette” – € 487.500,00;
- Contributo del Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare per l’installazione di impianti fotovoltaici nelle caserme dei CTA poste all’interno del perimetro del Parco – € 92.771,00;
- Contributo della Regione Emilia Romagna per la sistemazione della griglia e per la impermeabilizzazione del Lago Matteo situato all’interno del Giardino Botanico di Valbonella – € 118.461,56;
- Contributo della Provincia di Forlì-Cesena per attività di valorizzazione Pietro Zangheri - € 10.000,00;
- Contributo della Regione Emilia Romagna per progetto “Alta Via dei Parchi” - € 303.445,00;
- Contributo della Regione Toscana Annualità 2009 - €64.000,00;
- Contributo del Comune di Bibbiena per Bando Fonti rinnovabili - € 84.700,00;
- Contributo del Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare per Ex Bando Fonti Rinnovabili - € 112.032,10;
- Contributo del Parco Nazionale della Majella (fondi UE per partnership) per progetto “Life Plus Wolfnet”- € 143.226,10;
- Contributo della Provincia di Forlì-Cesena per attività di valorizzazione Pietro Zangheri - € 15.000,00;
- Contributo della Regione Toscana per progetto “Reintroduzione specie ittiche” - € 60.750,00;
- Contributo del Parco Nazionale della Majella (fondi UE per partnership) per progetto “Life Plus Wolfnet” - € 11.027,00.

## **RISORSE STRUMENTALI**

Le risorse strumentali in dotazione all’Ente Parco, acquisite negli anni anche grazie a progetti di investimento finanziati dall’Unione Europea e dalle Regioni, sono riassumibili nelle seguenti categorie.

## **AUTOMEZZI (autoveicoli ed autocarri):**

- Fiat Panda 4x4
- Fiat Brava
- Fiat Panda 4x4
- Land Rover Defender (autocarro) \*
- Land Rover Defender (autocarro) \*
- Pick Up ISUZU D.Max (autocarro adibito a laboratorio veterinario mobile)
- Toyota Land Cruiser (autocarro)

\* Mezzi acquistati e trasferiti al Parco direttamente dal Ministero dell'Ambiente.

L'Ente Parco risulta inoltre proprietario di numerosi mezzi (soprattutto Fiat Panda e Land Rover Defender) trasferiti dal Ministero dell'Ambiente appositamente per l'assegnazione al CTA del CFS, di cui quindi l'Ente non ha la disponibilità nè la possibilità d'uso in quanto mezzi targati CFS.

## **STRUMENTAZIONI DI RIPRESA**

In relazione alle necessità operative degli uffici, che prevedono l'utilizzo di immagini e filmati per le attività di promozione, ricerca e gestione faunistica, l'Ente ha acquistato negli anni diverse attrezzature delle quali le più significative risultano:

- Apparecchiature fotografiche compatte non professionali.
- Videocamera JVC non professionale.
- Videocamera Sony semiprofessionale

## **STRUMENTAZIONI PER LA GESTIONE FAUNISTICA**

In relazione all'attività di monitoraggio e gestione della fauna, le attrezzature a disposizione dell'Ente, molte delle quali allocate presso il Centro per la fauna e la biodiversità del Parco, sono:

- Tavoli operatori e per necroscopie
- Microscopio
- Ecografo professionale
- Centrifuga
- Stufa di essiccazione campioni
- Congelatori per conservazione reperti
- Casse per trasporto cervi
- Casse per trasporto cinghiali
- N° 10 recinti mobili di cattura della fauna ungulata
- Strumentazione per le misurazioni biometriche della fauna

## **STRUMENTAZIONI VARIE PER LA MANIPOLAZIONE DELLA FAUNA SELVATICA.**

- Carabina lanciasiringhe Dan Inject con ottica diurna
- Carabina lanciasiringhe Dan Inject con ottica notturna
- Carabina tradizionale Remington

## **STRUMENTAZIONI PER L'OSSERVAZIONE ED IL MONITORAGGIO FAUNISTICO**

- N° 3 binocoli
- Visore notturno ad intensificazione di luminosità
- Cannocchiale Swarovski 60x completo di accessori per il digiscoping.
- N° 4 apparecchiature (ricevitori ed antenne) per la radiotelemetria.
- N° 1 apparecchiatura per la telemetria satellitare con funzione anche VHF
- N° 10 apparecchiature per il fototrappolaggio
- N° 4 apparecchiature per l'allarme remoto

## **STRUMENTAZIONI SATELLITARI**

- N° 3 Palmari con GPS per rilievi geografici territoriali

## **LE RISORSE UMANE**

Discrasie fra il dettato e gli intendimenti della L.394/91, da una parte, e risultati sul piano della conservazione e delle reali attese dei territori/popolazioni locali dall'altra, sembra se ne possano ormai evidenziare diverse; ma è chiaro che in questa sede preme porre in evidenza più quanto attiene agli aspetti strutturali-organizzativi deputati all'efficienza degli enti in quanto tali piuttosto che ai "deficit di conservazione", rinviando l'analisi – fondamentale! - di questi ultimi a sedi più appropriate e cogenti.

Un errore strutturale della legge L.394/91 fu quello di non definire modelli di Piante Organiche commisurate alle incombenze, ovvero delle griglie dove comparissero le strutture e le articolazioni essenziali dei Servizi in cui ciascun ente parco, pur con i debiti adattamenti alle situazioni specifiche, dovesse organizzarsi. Il risultato è stato un *laissez faire* che ha prodotto impostazioni profondamente diverse – spesso addirittura inconfondibili – fra i vari enti parco nazionali. Ciascuno è andato per la propria strada, ogni Consiglio Direttivo dell'epoca ha ritenuto di stabilire una propria via alla organizzazione dell'ente (spesso in modo del tutto autoreferenziale) e il Ministero Ambiente non è stato capace, finora, di fornire chiari indirizzi-quadro su come ciascun ente dovesse organizzarsi, anche individuando quadri di professionalità da includere nei diversi Servizi.

Il Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi ha vissuto in epoche recenti, forse più di altri, una situazione particolarmente difficile e complicata, essendosi sommati gli effetti di un lungo commissariamento (2004-2007) a quelli dell'assenza del Direttore (2003-2009) e alla riduzione progressiva delle già scarse risorse economiche, come si può dedurre dagli schemi riportati in altre parti del presente Piano della Performance e fatta salva l'apparente – modesta – inversione di tendenza verificata nel 2011.

Il "capitale umano" dell'Ente Parco è quantitativamente molto piccolo e qualitativamente estremamente elevato; con tale affermazione si vuole sottolineare una serie di valori e allo stesso tempo un stato di sofferenza.

Dal punto di vista qualitativo non è azzardato sostenere che tutti i dipendenti siano dotati, con alcune punte di assoluta eccellenza, di una serie di doti individuali che in un piccolo Ente appaiono come il "motore" principale, per non dire unico, dei risultati raggiunti:

- senso di appartenenza all'istituzione estremamente sviluppato;
- condivisione degli obiettivi istituzionali e in gran parte anche di quelli operativi che si proiettano nella quotidianità;
- spirito di solidarietà all'interno del personale;
- disponibilità al sacrificio in funzione dell'interesse dell'Ente;
- condivisione assoluta degli obiettivi culturali generali che hanno portato alla istituzione delle Aree Protette;

- collaboratività sia interna che verso l'esterno, con particolare e forte attenzione a tutta la problematica che coinvolge il cosiddetto "mondo dei Parchi";
- volontà di partecipazione, anche extra-impegno istituzionale, ad iniziative e momenti di immagine esterna dell'Ente;
- forte e sentito impegno a coinvolgere soggetti pubblici e privati del territorio nelle attività del Parco e, pertanto, a sviluppare anche sulla componente sociale del territorio stesso, il "senso di appartenenza al Parco", non solo attraverso l'intrattenimento di buone relazioni sociali con gli interlocutori, ma anche con processi di interlocuzione che si rivelano poi funzionali alle scelte che la Direzione dell'Ente deve operare nell'interesse dell'istituzione;
- ottime relazioni umane fra personale dell'Ente e personale del CTA-CFS che, seppure in una collocazione che la L. 394/91 ha voluto "troppo esterna" all'Ente stesso, contribuisce in misura notevole al successo sia dell'immagine pubblica del Parco sia alla sua operatività quotidiana.

A titolo illustrativo e chiarificatore si propone di seguito con una tabella 1 il prospetto delle assenze del personale dell'ente e il grafico relativo che se ne può ricavare.

Non sarà inutile rimarcare il fatto che la alta percentuale di personale di sesso femminile in età riproduttiva determina un certo rilievo a riguardo delle assenze per maternità.

Purtuttavia le seguenti tabelle non hanno bisogno di essere commentate, sfatando ogni luogo comune riguardo all'"assenteismo" nel pubblico impiego, almeno nel nostro ente.

Tabella 1: tassi di presenza – assenza del personale, direttore compreso, anno 2011

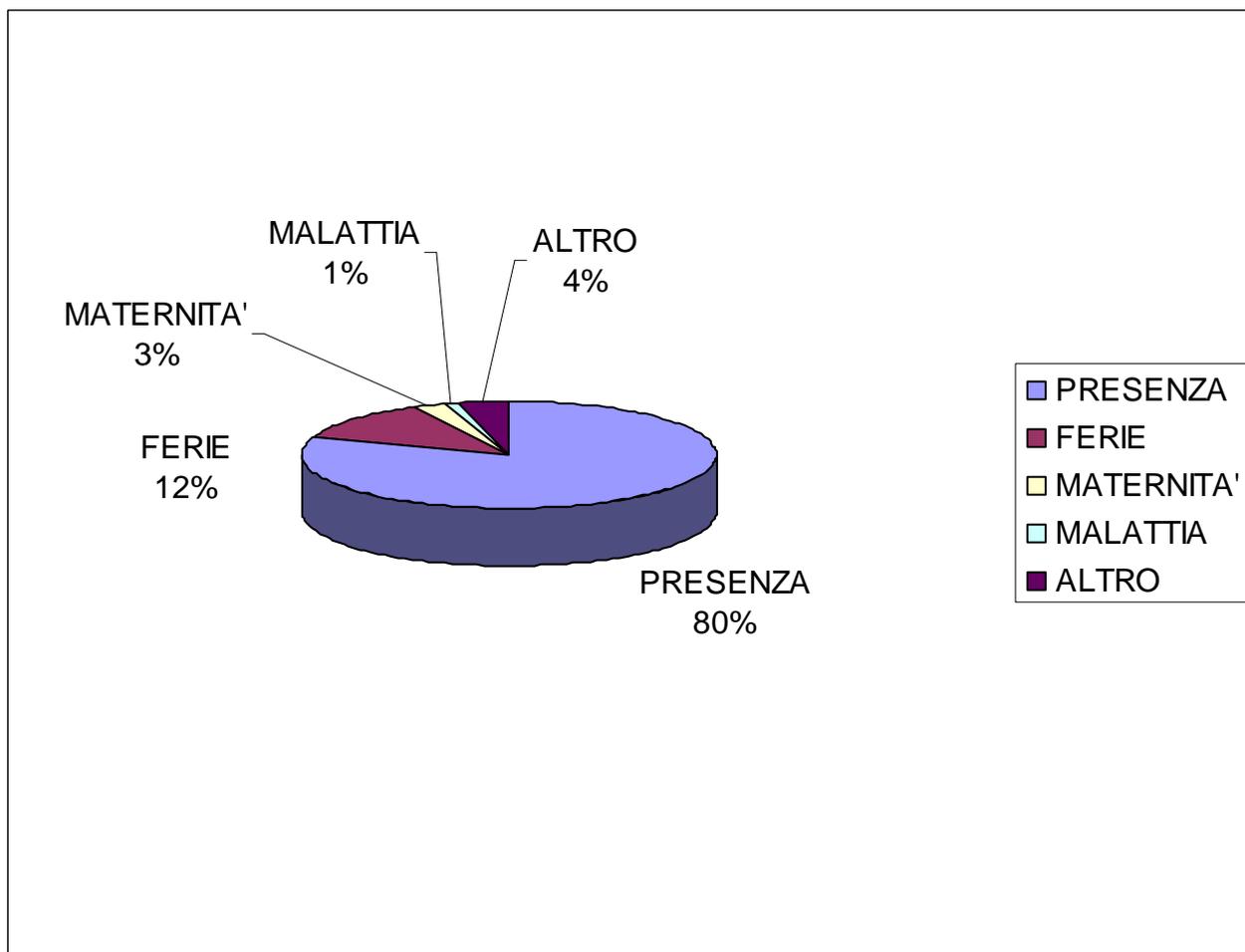
#### Tassi di assenza

250	giornate lavorative
4250	Totale cumulativo giornate lavorative
832	gg di assenza totali
3418	giornate di presenza
80,42%	% di presenza
19,58%	% di assenza

FERIE	508
MATERNITA'	115
MALATTIA	42
ALTRO	167
	832

(trattasi di permessi per allattamento, diritto allo studio, permessi amministratori pubblici, eventi eccezionali ecc.)

Grafico illustrativo della tabella 1:



A quanto sopra si devono aggiungere, come riflessioni da parte di una Direzione recentemente assunta:

- un forte senso di “immediata disponibilità” nei confronti di un vertice gestionale neo-insediato, sostanzialmente estraneo alla storia dell’Ente e di “quel” personale, ciò che risulta un valore aggiunto spesso non riscontrabile; in particolare laddove – come in un piccolo ente con grandi responsabilità – il rapporto inter-individuale assume valenze operative e organizzative ben oltre quelle formali;

- un marcato “senso del valore collettivo” delle cose realizzate quotidianamente.

Sotto il profilo quantitativo alla situazione descritta, che non può non definirsi di assoluto valore, si contrappone una valutazione sostanzialmente e oggettivamente critica per quanto riguarda la quantità delle risorse umane disponibili, ovvero:

- tutti i Servizi risultano fortemente sottodimensionati, al punto che l’assenza di una sola persona per ferie, malattia o impegni istituzionali esterni, determina grandi difficoltà – talvolta insormontabili – nell’espletamento della routine quotidiana;
- una ripartizione del personale articolata su sedi lontane fra loro; scelta fatta fin dall’inizio della storia istituzionale del Parco e che, seppur importante e valutabile positivamente sotto il profilo del presidio del territorio e dell’immagine dell’Ente sulle due Regioni che accettarono l’idea di costituire un parco nazionale, determina sul piano operativo grandissime difficoltà e un sostanziale rallentamento delle attività. Ciò ovviamente risulta come effetto tanto più forte quanto più limitato (oggi limitatissimo) è il numero dei dipendenti.

L’intendimento della neo-insediata Direzione, condivisa dalla gran parte del Consiglio Direttivo e dal Presidente, di predisporre in tempi brevi una proposta - ragionata sulle specifiche, forti carenze strutturali riscontrate – ma tesa ad un marcato ampliamento della dotazione organica dell’Ente, ha

avuto purtroppo una feroce battuta d'arresto determinata dal disposto DL 138/2011 che non solo ha bloccato le ipotesi di ampliamenti dell'organico, bensì ha ridotto anche quelli esistenti! Affinché resti traccia formale del lavoro istruttorio per l'ampliamento della dotazione organica si ritiene necessario riportare qui, almeno sul piano meramente numerico e di confronto, la previsione alla quale si era giunti (basata su una esperienza ultratrentennale di lavoro dentro e per i Parchi del Direttore dell'Ente) nell'ambito dell'istruttoria portata avanti e tesa a identificare il "quadro dei bisogni" relativo alle professionalità mancanti: ad oggi la dotazione organica certa consta di 15 dipendenti mentre ne sarebbero necessari un MINIMO INDISPENSABILE di 34.

## **LO STATO DI SALUTE FINANZIARIA**

La cognizione dello stato di "salute finanziaria" deve essere intesa in termini di equilibri finanziari, economici e patrimoniali, tenendo conto dei vincoli di bilancio e dei sistemi contabili propri di ogni amministrazione.

Già si è scritto, nel presente documento, del netto *trend* di diminuzione del contributo ordinario agli enti parco da parte del Ministero dell'Ambiente, riduzione che ha comportato negli ultimi anni gravissime ripercussioni sull'attività dell'Ente, anche se il 2011 è stato un anno in controtendenza, avendo ottenuto questo Ente Parco un contributo ordinario da parte del MATTM di € 1.874.478,73 dunque significativamente maggiore rispetto al trend degli ultimi anni. I dati sul contributo ordinario 2011 non possono essere che di buon auspicio per gli anni futuri, in netta controtendenza rispetto al trend degli ultimi esercizi, che di seguito si riportano, un quadro emergente che ha poco bisogno di commenti:

- anno 2002 € 1.784.956
- anno 2003 € 1.400.515
- anno 2004 € 1.589.494
- anno 2005 € 1.554.905
- anno 2006 € 1.465.612
- anno 2007 € 1.681.687
- anno 2008 € 1.512.688
- anno 2009 € 1.126.948
- anno 2010 € 1.306.228
- anno 2011 € 1.874.478,73

(iscritto a bilancio per € 1.799.197,18, mentre € 3.281,55 comunicati dal MATTM con nota pervenuta il 19 dicembre 2011 e quindi con tempi incompatibili con l'adozione della variazione di bilancio, sono affluiti in cassa e nell'avanzo di amministrazione 2011, spendibile nel 2012)

La relazione del Presidente al Bilancio di Previsione 2012, a cui si fa rinvio, sintetizza in maniera chiara e onesta la situazione che si "dovrebbe" (il condizionale è d'obbligo per le motivazioni già riportate nel presente documento) delineare per il presente esercizio finanziario. Se ne riassumono alcuni passi:

*... la posta principale di entrata è costituita dal contributo del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare. A fronte della comunicazione del MATTM prot. 20917 del 10/10/2011 con la quale veniva suggerito prudenzialmente di ridurre di almeno il 10% la previsione definitiva del contributo ordinario assegnato per il corrente esercizio, il Direttore dell'Ente ha condiviso con questa presidenza l'opportunità di non operare direttamente il taglio del 10%, bensì di iscrivere come contributo ordinario 2012, il medesimo contributo ordinario*

*definitivo 2011 [quello conosciuto all'epoca di redazione del Bilancio di previsione, pari ad € 1.799.197,18], accantonando il 10% su alcune poste di spesa che saranno "congelate" fino a che il MATTM non comunicherà l'importo del contributo ordinario 2012. Tale scelta è ovviamente determinata dalla possibilità, laddove (auspicabilmente) accadesse, come la decorsa annualità, che il "taglio" del 10% non debba essere più applicato e conseguentemente si disporrebbe delle somme senza dover apportare variazioni al bilancio. Ciò posto si condivide con la Direzione dell'Ente di iscrivere in entrata il medesimo contributo del 2011, pari ad € 1.799.197,18, e di accantonare prudenzialmente il 10% (€ 179.919,72) sui capitoli di spesa riportati nella tabella allegata.*

*... le spese per l'acquisto di beni e servizi e le spese per le prestazioni istituzionali, risultano implementate rispetto alla previsione iniziale 2011, grazie alla previsione di un contributo ordinario da parte del MATTM più consistente. Rimangono tuttavia attività, interventi ed azioni finanziati solo in parte ed in maniera incongrua rispetto a quanto un'area protetta dovrebbe essere messa in condizione di fare. Soltanto per fare un esempio ricordiamo le grandi difficoltà a sostituire e mantenere i mezzi di trasporto che pure, in un territorio vasto e montuoso e con le strutture decentrate sui vari Comuni, sono assolutamente indispensabili.*

*... come accennato in premessa, questo bilancio è il primo del presente mandato che viene costruito su un contributo ordinario significativo o comunque tale da garantire livelli minimi di servizi e di risposta all'utenza, pur permanendo la grave carenza di personale di cui si è fatto cenno. Ciò non significa, ahimè, certezza di risorse e di spesa, per cui appare pericoloso cullarsi nell'illusione che i problemi siano superati. Infatti, il meccanismo su cui si reggono gli enti a finanza derivata, come i parchi nazionali per l'appunto, comporta che fin quando non perviene la comunicazione formale sul contributo ordinario effettivo, vi è incertezza sulla sua consistenza, condizionando in pratica la capacità di spesa e la tempistica della sua effettuazione, situazione aggravata dallo scenario economico nazionale ed anche europeo. Anche per l'anno 2011 la certezza delle maggiori entrate è giunta a novembre ed ancora l'approvazione formale dei ministeri vigilanti alla variazione di bilancio non è pervenuta per cui solo una parte delle risorse disponibili sarà effettivamente impegnabile entro la fine dell'anno e disponibile per l'inizio del 2012.*

*Ciò nonostante in questo bilancio, rispetto agli anni precedenti e sempre che venga approvato dal MATTM, in aggiunta alle attività consolidate e ricorrenti sono state gettate le basi per costruire significative politiche di gestione e conservazione naturalistica nonché di promozione socioeconomica del territorio del Parco.*

*Mi preme rilevare lo sforzo degli organismi tecnici e degli amministratori proprio nel cercare la necessaria sintesi fra questi due aspetti, convinti che una efficace politica di conservazione non possa essere attuata in antitesi a sforzi per consentire la permanenza delle popolazioni umane in Appennino. Forse è giunto il momento per ribadire con forza, a diciotto anni dall'istituzione del nostro Parco Nazionale e in un momento di profonda crisi per il nostro paese e per la montagna, che non vi è prospettiva per questi territori al di fuori di una idea concreta di sviluppo sostenibile; al contempo non possiamo prescindere dalla presenza dell'uomo in luoghi che ne sono stati storicamente plasmati. Una presenza che oggi, nel quadro di idee nuove di partecipazione e sviluppo, è fondamentale per le stesse politiche di conservazione. Abbiamo bisogno di giungere a sintesi di questi due elementi, di un nuovo patto fra i protagonisti locali che consenta un rilancio dell'ente e veda le comunità locali legate alla qualità ambientale di questi luoghi.*

*...un altro aspetto è quello legato alla eccessiva burocratizzazione a cui gli enti parco nazionale sono sottoposti. Anche questo è un elemento che non favorisce l'efficienza e tiene legati gli enti a tempi poco compatibili con la necessità di dare risposte in breve tempo. Soltanto recentemente*

giungono segnali dal MATTM di voler rendere più snelli i meccanismi di controllo e gestione, indicazioni interpretative che accogliamo positivamente ma che certamente non sono sufficienti a modificare sostanzialmente la situazione. Forse abbiamo necessità di aggiornare, per questi ed altri aspetti, la pur ottima legge 394 (che ha appena compiuto 20 anni) per adeguarla alle mutate esigenze dei tempi.

\*\*\*

Nonostante la situazione descritta nel presente documento, che l'Ente Parco si trova a vivere soprattutto a causa della insufficienza del contributo ordinario del MATT e della stringente normativa che pone limitazioni e penalizzazioni per gli enti virtuosi, si può affermare che l'Ente Parco gode di un buono stato di salute economico-finanziaria come ampiamente descritto e rappresentato, anche graficamente in precedenza. In particolare l'assenza di debiti fuori bilancio, l'assenza di ricorso all'indebitamento, l'incremento dell'autofinanziamento, la capacità di reperire risorse straordinarie esterne (contributi regionali, progetti LIFE ecc.), il livello di investimenti, sono indici di un buono stato di salute economico-finanziaria.

## L'ANALISI DI SINTESI DEL CONTESTO INTERNO E CONTESTO ESTERNO O ANALISI SWOT

Sono strumenti di analisi del contesto interno: le indagini del benessere organizzativo, l'analisi delle competenze, gli indicatori del capitale intellettuale, le analisi di salute organizzativa, l'analisi di salute finanziaria, economica e patrimoniale, etc.

Lo stato di "salute finanziaria", l'analisi organizzativa e la ricognizione quantitativa e qualitativa delle risorse strumentali, economiche e umane disponibili condiziona il raggiungimento degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi.

L'integrazione dell'analisi di contesto interno con l'analisi del contesto esterno realizza ciò che viene definita "analisi SWOT" che, nel complesso, è in grado di indirizzare le azioni strategiche dell'organizzazione (come si evince dalla Tavola che segue).

### L'analisi del contesto esterno ed interno (analisi SWOT)

		Analisi del contesto interno	
		Punti di forza	Punti di debolezza
Opportunità e Minacce	<b>Opportunità</b>	Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'organizzazione.	Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.
	<b>Minacce</b>	Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce.	Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acquiscano i punti di debolezza.

Sulla base degli indirizzi CiVIT applicati alla struttura dell'Ente, così come si configura ad oggi – inizio anno 2012 – viene predisposta una tavola (Tavola 2) illustrativa impostata come analisi

SWOT. Essa presenta un approccio preliminare e di sintesi che illustra, partendo dai diversi punti di vista della prima colonna, gli elementi cardine dell'operatività del Parco, i punti di forza e debolezza, nonché le carenze rilevate nella attuale contingenza amministrativa e operativa, riferita anche alla situazione nazionale della quale l'Ente Parco (sovraordinato istituzionalmente a tutti gli altri e direttamente vigilato dal Ministero per l'Ambiente nell'interesse della collettività – appunto – nazionale) risente in modo particolarmente diretto e immediato.

E' evidente che in questa seconda (e ancora incerta) annualità della predisposizione dei Piani per la Performance si dovranno considerare tali elaborati come strumenti di prima approssimazione e suscettibili di miglioramento qualitativo e quantitativo che potranno essere individuati applicando le prime le analisi e valutazioni che la Commissione CIVIT stessa ha elaborato nel corso del 2011.

<b>ASPETTO</b>	<b>PUNTI DI FORZA</b>	<b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b>	<b>OPPORTUNITA'</b>	<b>MINACCE</b>
<b>Attività produttive</b>	Presenza di prodotti tipici locali già dotati di appeal commerciale (p.e. carne di chianina, bovina romagnola, formaggio ravaggiolo, salumi toscani, etc.). Avviato percorso per marchio Parco. Buone relazioni dirette Ente/produttori anche in miglioramento	Aziende di piccole dimensioni collocate quasi tutte fuori confini Parco e con difficoltà ad adeguarsi alle vigenti normative sanitarie. Assenza rete valorizzazione e distribuzione prodotti. Carenza coordinamento locale e ancora limitato senso appartenenza all'”esperienza Parco”	Potenziale in crescita per lo sviluppo delle produzioni di qualità, in modo particolare nei settori del food-resource e del turismo legato a slow-food. Crescita iniziative legate attività produttive sostenibili con marchio-Parco (manca interlocuzione con MATTM). Avviata creazione di nuovi prodotti qualificati ad oggi privi di riconoscimenti (legname, prodotti del bosco, carne di animali oggetto di controllo numerico in buffer zones).	Possibile perdita qualità paesaggio rurale. Difficoltà legate a collocazione esterna a Parco delle attività.
<b>Turismo</b>	Presenza di rilevanti valori naturalistici come il complesso forestale delle Foreste Casentinesi tra i più importanti d'Europa e la Riserva Naturale Sassofratino, la più	Diminuzione di fondi a disposizione per la gestione e la promozione nel settore turistico. Scarso coordinamento a livello istituzionale sulla promozione turistica.	Buon potenziale per sviluppo produzioni di qualità (settori agrituristici, turismo scolastico, religioso e culturale, equiturismo, turismo	Difficoltà legate a fortissime carenze dotazione organica e limitate risorse economiche Ente Parco. Oggettiva limitatezza soggetti imprenditori. Rischio

	<p>antica d'Italia. Vicinanza con importanti città d'arte: Arezzo, Firenze, Ravenna, Bologna, Perugia. Adiacenza a poli di forte interesse turistico come la Riviera Romagnola, ed il Chianti. Presenza all'interno del Parco o nelle immediate adiacenze di luoghi di grande valore spirituale come La Verna, Camaldoli, Vallombrosa. Presenza e vicinanza di valori paesaggistici. Presenza nel versante casentinese di un Consorzio Turistico. Creazione di una identità turistica costruita sulla coerenza nel settore escursionistico (editoria, sentieristica, gestione). Presenza di centri visita e di uffici informazione direttamente coordinati dall'Ente Parco. Costruzione negli oltre 15 anni di vita dell'Ente di una forte immagine editoriale e negli ultimi anni anche in rete che consente una efficace comunicazione anche grazie alla</p>	<p>Mancanza di progetti per alcune aree strategiche del Parco (Foresta della Lama, Acquacheta, Alpe San Benedetto, Falterona e versante fiorentino, Alpe di San Paolo). Carenza di un coordinamento, in via però di soluzione, sulle attività turistiche del versante romagnolo e fiorentino. Frammentazione della gestione territoriale delle aree connesse all'attività turistica. Confini Parco troppo limitati e irrazionali che impediscono di creare una immagine forte del sistema. Limitatezza dell'azione imprenditoriale in territori marginali montani. Carenza di servizi turistici rivolti a un turismo legato a gruppi, famiglie e terza età.</p>	<p>escursionistico ) Incremento iniziative legate a sostenibilità ambientale e immagine di qualità. La promozione del Parco e dei suoi valori in luoghi ad alta presenza di visitatori. La creazione di offerte turistiche legate alle Città d'Arte associate ai valori naturalistici.</p>	<p>deregulation criteri fruizione per inadeguatezza Regolamenti, progetti e strategie nel settore della fruizione turistica.</p>
--	--	---	--	--

	creazione di un più recente ufficio stampa.			
<b>Governance</b>	Convenzioni e accordi gestionali con Enti e Associazioni. Piano Parco vigente. Esistenza Sistema Informativo Territoriale. Regolamento e Piano Pluriennale Economico e Sociale (ritardati non per responsabilità dell'Ente) in corso di redazione definitiva.	Esistenza di tutti i livelli di pianificazione adottati ma PPES non ancora approvato dagli Enti preposti. Regolamentazione ancora provvisoria e insufficiente	Approvazione definitiva PPES. Avviamento redazione e approvazione Regolamento generale Ente. Sviluppo iniziative (con EELL ) riduzione, riciclaggio e/o corretta gestione rifiuti Numerosi progetti efficienza energetica, sviluppo e promozione fonti rinnovabili energia	Sbilanciamento regolamentazione a favore aspetti socioeconomici e a discapito mission istituzionale. Qualche difficoltà in separazione competenze politiche da management
<b>Strutture per la fruizione</b>	Buona distribuzione Centri Visita e Uffici Informazione. Ampia e riconosciuta qualità rete sentieristica. Credibilità nazionale valenze escursionistiche	Fragilità strutture di gestione interfaccia col pubblico (CV-UI) per limitatezza soggetti imprenditori e forti carenze economiche Ente Parco. Inadeguatezza di alcune strutture. Esigenza ampliamento contenuti e valenze di sensibilizzazione delle strutture CV-UI	Attivato sforzo supporto, coinvolgimento e sviluppo appartenenza soggetti imprenditori. Crisi economica che determina esigenze razionalizzazione strutture	Difficoltà legate a forti carenze dotazione organica e risorse economiche Ente Parco. Oggettiva limitatezza soggetti imprenditori. Rischio localismo
<b>Biodiversità e Gestione naturalistica</b>	Ricchezza di habitat naturali in ottimo stato di conservazione. Elevato livello di biodiversità (hotspot). Piano Parco approvato. Varie ricerche scientifiche e gestionali in corso. Immagine di riferimento per	Difficoltà gestione competenze/diritti uso risorsa acqua. Assenza Aree Contigue ex art. 32 L. 394/91. che determina perdita qualità naturalistica buffer zone. Farraginosità raggiungimento omogeneità gestione naturalistica per	In corso redazione Misure Specifiche di Conservazione per SIC e ZPS. Possibile ampliamento del Parco a includere aree di grande valore ambientale. Confronto costruttivo con EELL per gestione faunistica.	Rischio incremento fenomeni degrado ambientale e/o riduzione ecosistemi, perdita di biodiversità. Effetti deleteri su processi controllo-gestione dovuti a carenze risorse umane ed economiche Ente Parco

	gestione faunistica. Collaborazione storica con ISPRA ex-INFS. Capacità di essere punto di riferimento per la formazione di giovani ricercatori (borse di studio), studenti e professionisti (esperienze di gestione faunistica).	mancato trasferimento Riserve Naturali dello Stato agli Enti Parco prevista da L. 394/91. Possibile trasferimento delle foreste demaniali all'Ente Parco ancora in itinere. Carenza di fondi da destinare alla ricerca	Sviluppo confronto con Regioni per istituzione Aree Contigue. Avviamento assunzione 2 figure professionali area naturalistica e veterinaria	
<b>Gestione ammin.va</b>	Ottima rispondenza attese territorio tempistica certificazioni, rilascio nulla-osta, gestione danni fauna, pareri su gestione forestale. Rispondenza livelli efficienza richiesti da MATTM; Capacità gestione fondi prog. europei. Riconosciuta qualità gestione servizi amministrativi (pareri Collegio Rev.ri Conti)	Dimensione totalmente insufficiente pianta organica Ente Parco. Difficoltà operative Direzione per Servizi ripartiti su due sedi lontane fra loro. Scarsa adeguatezza strumentazione di lavoro per forti carenze economiche. Difficoltà separazione ruoli-competenze politiche da management. Incertezza sulla portata e sul significato dell'attività di vigilanza svolta dal MATT e delle circolari emanate.	Auspicabile ma ora impossibile assunzione (per riduzione P.O.) figura professionale amministrativa (fund-raiser) che consentirebbe più facile accesso a fonti finanziamento e ulteriore sveltimento procedure.	Limiti assunzioni imposti acriticamente da normative nazionali. Burocrazia centrale eccessiva e insufficiente riconoscimento autonomia Enti parco nazionali. Enorme ritardo (20 anni!) trasferimento Riserve Naturali dello Stato agli Enti Parco prevista da L. 394/91
<b>Immagine e relazioni esterne</b>	Ottima qualità rapporti con stampa e mezzi informazione sia locali che nazionali. Alta frequentazione Sito web istituzionale ad. Esistenza organo informazione. Importantissime manifestazioni di	Inadeguatezza struttura per carenze economiche e insufficiente pianta organica. Carenza riconoscimento ruolo Ente parco nazionale sovraordinato altre istituzioni	Conclusione concorso per addetto-stampa. Progressivo incremento richiesta "valori-ambiente" da parte dei mass media	Rischio preponderanza attività relazionale rispetto attuali dimensioni struttura Ente. Mancanza URP per carenze P.O.

	interesse da parte di Comuni fiorentini ad ampliamento del Parco			
<b>Educazione ambientale</b>	Forte e produttivo coinvolgimento scuole territorio. Riconosciuta qualità offerta educativa in sede locale fin da nascita Parco	Difficoltà coinvolgimento scuole extra territorio anche per carenza trasporti pubblici. Carenze economiche e di pianta organica Ente Parco. Limitato (ma migliorato rispetto 2011) coinvolgimento Università emiliano-romagnole e toscane	Auspicabile ma ora impossibile (per riduzione P.O. assunzione figura professionale educatore ambientale	Limiti assunzioni imposti acriticamente da normative nazionali. Rischio “uso” del parco solo come contenitore di attività.

## OBIETTIVI STRATEGICI

La strategia è la riflessione di insieme che orienta la scelta degli obiettivi che l'ente intende perseguire in relazione ad una data area strategica, individuata all'interno della fase di identificazione dell'identità ed in coerenza con le analisi di contesto. All'interno della logica di “catena del valore pubblico”, le aree strategiche sono declinate in uno o più obiettivi strategici per i quali l'organizzazione è responsabile. Gli obiettivi strategici possono essere fra loro interdipendenti. Gli obiettivi strategici dovrebbero coprire un arco temporale pari ad un triennio, e in tal senso sono stati pensati, ma l'esperienza maturata nel corso del 2011 rende forte la preoccupazione relativa all'incertezza della stabilità dei contributi ordinari dello Stato. Ad esempio per quanto riguarda lo sviluppo di ricerche scientifiche finalizzate alla conoscenza di grandi valenze naturalistiche, come pure la (in)certezza di poter mantenere il trend di gestione dei Centri Visita secondo criteri sempre più manageriali o la possibilità (?) di sviluppare nel tempo programmi di promozione socioeconomica del territorio (cfr prodotti locali di eccellenza).

L'attività ordinaria, si precisa, può riguardare sia quei processi di lavoro che, pur avendo come destinatari gli utenti, si caratterizzano per la loro replicabilità nel tempo (ad esempio tutta l'attività certificativa o altri servizi all'utenza), sia quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione.

La definizione degli obiettivi strategici è svolta subito dopo la fase di analisi del contesto esterno ed interno ed ha l'obiettivo di traslare l'identità - nei suoi elementi costitutivi (mandato istituzionale, missione e visione) tradotti nel macro-disegno strategico composto dalle “aree strategiche” - in obiettivi maggiormente connessi alle reali possibilità, opportunità e bisogni relativi al contesto esterno ed interno. In tale fase assumono un ruolo decisivo i seguenti attori:

- dirigenti o responsabili apicali dei vari settori organizzativi,
- portatori di interesse esterni (c.d. stakeholder esterni).

I dirigenti (uno solo nel Parco!) o responsabili apicali dei vari settori organizzativi rappresentano coloro che, all'interno di un processo di negoziazione e di coerenza rispetto alla identità dell'organizzazione e all'analisi del contesto interno ed esterno, definiscono gli obiettivi strategici (attraverso la definizione degli indicatori utilizzati per la loro misurazione ed il relativo target). I

portatori di interesse esterni costituiscono la controparte del processo di negoziazione degli obiettivi strategici.

## **GLI OBIETTIVI STRATEGICI DEL PARCO**

Gli obiettivi strategici più avanti individuati, coerenti con le aree strategiche come definite in precedenza nel presente documento, costituiscono le priorità dell'Ente in relazione all'attuale situazione, anche in funzione delle risorse disponibili e dei canali finanziari attivabili. E' del tutto evidente che l'attività di gestione ordinaria dell'Ente, oggi di gran lunga preponderante a causa della limitatezza acuta delle risorse umane, più che finanziarie (almeno per il 2011, ancora incerto il 2012), su tutti i settori di competenza costituisce obiettivo altrettanto strategico ed indispensabile per l'attivabilità di quelli di seguito descritti. Essa non compare quale obiettivo strategico predefinito ma viene dato per scontato che per il suo "peso" rispetto all'organico e alle risorse deve essere considerata una sorta di corposo corrimano sul quale si agganciano tutte le altre attività.

Tali considerazioni vanno poste in forte evidenza in particolare per i Servizi "Direzione" (sul quale ricadono tutte le incombenze di gestione della segreteria, interfaccia col pubblico, gestione del protocollo, albo on line, e, spessissimo, supporto logistico ad altri servizi, in particolare presso la sede di Santa Sofia) e "Amministrativo" (sul quale ricade tutta la gestione finanziaria, contabile, ragionieristica, di gestione del personale, fiscale, di predisposizione degli atti di spesa, liquidazione delle utenze di tutte le sedi e strutture). Infine non sarà inutile ricordare che su questi ultimi due Servizi (il primo, ad oggi, di 3 persone ripartite su 2 sedi), non avendo l'ente in organico alcuna figura giuridico-legale, continuano a ricadere tutte le ricerche e approfondimenti giuridici e relativi alla funzione pubblica dei quali l'Ente frequentissimamente necessita, talvolta con gravi incertezze che possono riverberarsi in modo critico sull'ente stesso.

Appare anche importante sottolineare come il Servizio Promozione e Ricerca e il Servizio Pianificazione e Gestione risultino fortemente sottodimensionati per problemi legati sia al "taglio" di posti in organico conseguenti a normative susseguitesi nel tempo (L 25/2010, L148/2011) sia alla impossibilità di rimpiazzare figure trasferitesi per mobilità daterminatasi a seguito dell'applicazione del DL 138/2011.

### **Area Strategica 1**

#### **Ob. Strategico 1.1 : Interventi per la salvaguardia della biodiversità**

Le principali azioni per la salvaguardia della biodiversità nell'area protetta che l'Ente attiverà o proseguirà per il triennio di riferimento faranno capo soprattutto a due grandi linee di intervento, riconducibili alla salvaguardia di singole specie oggetto di conservazione ed alla salvaguardia degli habitat e dei correlati paesaggi agrosilvopastorali.

In tale ottica le principali azioni saranno collegate alle specifiche competenze istituzionali dell'Ente (programmazione territoriale, rilascio pareri e Nulla Osta) ed alle linee di finanziamento attivate su specifici progetti.

Relativamente alla salvaguardia delle specie, l'Ente ad esempio ha già attivato alcuni progetti tra i quali:

**Progetto Life Wolfnet:** il progetto, attivato in partenariato con i Parchi Nazionali della Majella e del Pollino, unitamente a numerose altre pubbliche amministrazioni e soggetti privati (tra cui la Provincia dell'Aquila, l'Istituto Zooprofilattico del Lazio e della Toscana, Legambiente) , prevede tra l'altro la costituzione di una rete nazionale per la salvaguardia del lupo dalle principali minacce, soprattutto attraverso l'adozione di protocolli operativi per l'effettuazione coordinata delle indagini sui fenomeni a danno della specie. Sono in corso inoltre attività di monitoraggio, anche satellitare,

di alcuni esemplari catturati, anche al fine di prevenire situazioni di conflitto derivanti da particolari collocazioni territoriali dei branchi. Di particolare rilievo l'opportunità offerta dal progetto di creare sinergie con gli altri enti competenti per il territorio circostante l'area protetta.

**Incubatoio di valle:** il progetto, finanziato da UE e Regione Toscana, prevede la realizzazione di un centro per la riproduzione di avannotti di specie ittiche (trote soprattutto ma anche altre specie in caso di necessità) destinate al ripopolamento nei torrenti del Parco. Ciò permetterà di attivare programmi di reintroduzione di specie rarefatte per causa antropica e di evitare inquinamenti sanitari e genetici possibili con le attuali pratiche di ripopolamento ittico. L'azione dovrà ovviamente essere integrata con le previsioni in materia di pesca del nuovo regolamento del Parco, in via di approvazione.

**Gestione faunistica:** l'Ente proseguirà le attività di gestione attiva di alcune specie faunistiche, sia per contenere fenomeni di eccessive densità e relativi danni agli ecosistemi agroforestali (Cinghiale) che per l'attivazione di progetti nazionali, come la reintroduzione del cervo nei parchi d'Appennino. Tali attività di gestione saranno caratterizzate da un elevato grado di collaborazione con le aziende agricole del territorio, con gli Enti competenti alla gestione faunistica fuori dal Parco e con numerosi altri soggetti. Proseguirà inoltre l'approccio che prevede una partecipazione alle attività di studenti, (tirocinanti e tesisti), ricercatori, appassionati e volontari, anche con ritorno per l'Ente in termini di autofinanziamento. Coerentemente con le indicazioni dell'ISPRA saranno valutate le strategie per la eventuale gestione del daino, unanimemente riconosciuto come specie alloctona dal mondo scientifico.

**Stato di conservazione delle specie di interesse comunitario,** relativamente al tema Natura 2000 il Parco nel 2012 ha l'obiettivo di identificare le misure specifiche di conservazione utili alla salvaguardia di specie contenute nelle direttive comunitarie legate alla Rete Natura 2000. Nel 2012 si definiranno le Misure di conservazione del versante romagnolo, grazie ad un contributo proveniente dalla programmazione della Regione Emilia-Romagna.

A causa delle problematiche più volte emerse durante gli incontri in Regione, in merito all'aggiornamento del Quadro Conoscitivo ed i conseguenti ritardi accumulati dalle Società aggiudicatasi la gara d'appalto, è stata approvata una proroga nella consegna degli elaborati alla Regione Emilia-Romagna e nell'approvazione da parte dell'Ente Parco.

Inoltre, a seguito dell'attivazione del progetto anche sul versante toscano, si prevede la verifica dello stato di conservazione degli habitat e delle specie e l'individuazione degli obiettivi di conservazione entro l'anno, per poi elaborare le corrette misure di conservazione nel 2013.

**Monitoraggio del biotopo della Gorga Nera:** relativamente agli interventi di ripristino del biotopo è necessario coordinare un intervento di monitoraggio naturalistico con particolare riguardo alla conservazione della Rana temporaria, conservazione che ha indotto e permesso l'attività di ripristino.

Obiettivo del 2012 sarà quello di concludere la fase di monitoraggio sul campo, per iniziare l'analisi dei dati naturalistici ottenuti ed elaborare una relazione conclusiva, che, da convenzione, sarà consegnata all'Ente Parco nel corso del 2013.

**Relativamente alla salvaguardia della Biodiversità e del relativo paesaggio agrosilvopastorale, l'Ente ha previsto svariati settori d'intervento, tra i quali:**

Definizione delle Misure di Conservazione dei SIC-ZPS del versante romagnolo, per la quale la Regione Emilia Romagna ha recentemente concesso un piccolo contributo.

Verifica dello stato di conservazione degli habitat seminaturali di interesse comunitario e individuazione degli obiettivi di conservazione dei SIC-ZPS del versante romagnolo

Salvaguardia degli ecosistemi pastorali, degli alberi monumentali e degli ecosistemi ruderali, attuato tramite il Programma di Azione Ambientale della Provincia di Forlì-Cesena.

Aggiornamento della carta degli Habitat di interesse comunitario nel territorio del Parco e integrazione della stessa nel Sistema Informativo dell'Ente.

### **Ob. Strategico 1.2 : Interventi a favore della salvaguardia della cultura e della memoria**

Nel corso degli anni il Parco ha realizzato attività di ricerca e divulgazione nell'ambito della salvaguardia della cultura del suo territorio. Attualmente, in maniera organica, sono in corso o di prossima realizzazione diversi progetti riguardanti tale obiettivo con alcune specifiche particolari, l'aspetto etnografico, l'aspetto storico-culturale e l'aspetto scientifico: mostra dedicata alla tradizione gastronomica toscano romagnola, mostra dedicata all'archivio fotografico storico di Pietro Zangheri, raccolta di testimonianze della cultura appenninica e realizzazione di un prodotto divulgativo e gestione del Centro di Documentazione.

In questo ambito, ma in realtà assai vicino anche alle tematiche della salvaguardia della biodiversità, è l'innovativo progetto "Seme di Casa" che verrà avviato nel corso del 2012 e che consisterà nel tentativo di salvaguardare le essenze vegetazionali collegate alla memoria storica dell'uso fatto dall'uomo del territorio

### **Area Strategica 2**

#### **Ob. Strategico 2.1 Strumenti di Gestione: Attuazione del Piano del Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, approvazione del Piano Pluriennale Economico e Sociale (PPES), Redazione del Regolamento.**

L'iter di approvazione del **Piano del Parco** Nazionale delle Foreste Casentinesi si è concluso nel 2009 e ad inizio 2010 esso è stato formalmente approvato dalle Regioni e pubblicato come per Legge, entrando dunque definitivamente in vigore.

L'approvazione del documento, elaborato diversi anni or sono e che costituirà lo strumento fondamentale per la gestione dell'Ente, è stata divulgata sugli organi di stampa e il testo, corredato di tutti gli allegati tecnici, è stato reso disponibile a tutti i portatori di interessi attraverso il sito internet del Parco; inoltre sono state attivate due occasioni di presentazione alla Comunità del Parco che però, per mancanza del numero legale, non ha ancora preso piena cognizione dello strumento e delle implicazioni gestionale che esso comporta. Nel corso del 2012-13 verranno attivati altri momenti di confronto e illustrazione.

La procedura di elaborazione del **Regolamento** (ex L. 394/91 e ss.mm.ii.) fu avviata contestualmente a quella del Piano e poi interrotta, ragionevolmente, in considerazione del fatto che dovendo questo strumento declinare operativamente gli indirizzi del Piano stesso risultava inopportuno redigere il primo senza che fosse definitivamente approvato il secondo. Nel corso del 2010 gli Uffici dell'Ente hanno acquisito dall'organo politico le prime osservazioni preliminari e considerazioni sulla composizione e impostazione del Regolamento; sono tuttora in corso le verifiche e consultazioni con i principali interlocutori istituzionali, quali gli Uffici Tecnici comunali sulle tematiche urbanistiche; è stato predisposto un workshop per tutti gli stakeholders afferenti alla

gestione faunistica (amministrazioni locali e soggetti privati quali allevatori, ambientalisti, agricoltori,) al fine complessivo di raccogliere gli orientamenti e porre gli interlocutori di fronte alle esigenze di applicazione del mandato istituzionale. Sono in corso i lavori di esame delle varie parti del regolamento da parte delle Commissioni consiliari appositamente istituite, assistite dal Servizio Pianificazione..

**Il Piano Pluriennale Economico e Sociale** è stato approvato dall'Ente Parco e inviato alle Regioni per il parere di legge. La Regione Emilia Romagna ha eccepito, nel corso del 2010, sulla esigenza o meno di dotare il PPES di una Valutazione di Incidenza ecologica, ma il Ministero Ambiente, concordemente con la posizione espressa dalla Direzione del Parco, ha ritenuto il PPES non assoggettabile alla procedura Valutazione di Incidenza ecologica.

Si coglie occasione per sottolineare che non risulta chiaro, normativamente, perché il PPES, come peraltro il Piano e il Regolamento, debba essere inviato all'approvazione delle Regioni dopo che le stesse, in quanto componenti della Comunità del Parco, hanno già reso in altra sede il proprio parere.

Per il PPES, che si ricorda essere di competenza della Comunità del Parco, le Regioni hanno recentemente eccepito, per la prima volta dalla sua trasmissione alle Regioni stesse, l'assenza della procedura di VAS. Tale aspetto è in fase di discussione tecnico-politica al fine di valutare la migliore strategia. E' prevedibile che tutte le fasi di approvazione per Regolamento e Piano Pluriennale Economico e Sociale, dipendenti anche da Regioni e Ministero per l'Ambiente, possano concludersi entro il 2013 così da poter individuare tale anno come quella entro la quale il Parco potrà essere dotato di tutti gli strumenti di gestione.

Deve essere tenuto presente che per un lungo periodo l'Ente Parco è stato privo dei suoi Organi (gestione commissariale dal 2004 al 2007) e della Direzione (assente dall'agosto 2003 al 11.1.2010), contingenze che hanno condizionato fortemente la conclusione degli iter di approvazione.

L'Ente dovrà inoltre effettuare una revisione degli strumenti di Pianificazione per l'integrazione di tali strumenti con le norme ed indirizzi relativi a "Natura 2000", anche alla luce della prossima trasformazione dei SIC in ZSC, con conseguente necessità di valutazione delle relative misure di conservazione, che dovranno essere integrate negli strumenti di Pianificazione dell'Ente.

## **Ob. Strategico 2.2 Piano della comunicazione**

L'importanza dell'azione di comunicazione e divulgazione di un Parco sta nel fatto che essa può essere considerata una vera e propria attività di educazione ambientale permanente, intesa come un'interazione culturale che promuove e incoraggia atteggiamenti e comportamenti consapevoli e responsabili verso il contesto, non solo naturale, tramite lo sviluppo delle conoscenze di tematiche ambientali e culturali e lo stimolo a una partecipazione ad esse che sia consapevole e in prima persona, coinvolgendo i cittadini di oggi e di domani e facendo riscoprire loro il mondo naturale.

Il Parco delle Foreste Casentinesi, ha delineato alcuni punti fermi nelle scelte comunicative: Innanzitutto grande importanza riveste lo sforzo verso un controllo assiduo delle informazioni divulgate da parte degli uffici dell'Ente, ognuno per le proprie competenze. Questo concorre a ricercare la più alta affidabilità possibile sul territorio. Allo stesso modo, nella collaborazione per la realizzazione di ricerche o di prodotti si denota con chiarezza l'attenzione a mantenere ben visibile la propria identità.

L'assunzione di un Addetto Stampa (servizio fino ad oggi affidato all'esterno con scarsissimo impegno di risorse economiche e che oggi, a seguito dei tagli alla dotazione organica corre il rischio di essere assunto solo al 50%), la sua collocazione alle dirette dipendenze del Direttore e il suo raccordo organizzativo con il Servizio Promozione, Conservazione, Ricerca e Divulgazione della Natura, potrebbe migliorare il rapporto con i mass media e quindi potenziare le attività di

comunicazione e promozione del territorio del Parco. L'eccellenza costituita dal territorio dell'area protetta può fungere da volano per la promozione dei territori limitrofi al Parco e inclusi nell'area delle tre Province (AR-FI-FC), sviluppando una fruizione turistica attenta alle esigenze ambientali. In questo modo si realizza una delle finalità dei Parchi Nazionali: coniugare le politiche di conservazione delle risorse naturali e della biodiversità con le esigenze di sviluppo socio-economico locale.

Una particolare attenzione è stata dedicata nel 2011 – e continuerà nel 2012 – alla promozione del Parco su Firenze e sulla sua provincia che costituiscono una eccellenza culturale (meta di grandi flussi turistici) ma finora assolutamente sotto considerata quanto a potenzialità di promozione.

### **Ob. Strategico 2.3 Il progetto “Marchio Parco” del Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi**

Fino a questo momento il Parco non è riuscito, anche per ostacoli di tipo normativo e burocratico, a concretizzare un obiettivo, peraltro atteso dagli operatori, assolutamente fondamentale per l'identificazione qualitativa e la valorizzazione dei processi produttivi e dei servizi che l'area protetta è in grado di offrire.

Nelle more della definizione di un quadro di prescrizioni da rispettare per entrare nel circuito, che preliminarmente si ritiene possano essere relative almeno a: risparmio di acqua ed energia; riciclo e riduzione dei rifiuti; servizi minimi garantiti al turista; uso di prodotti locali e tipici nelle attività di ristorazione, l'Ente sta incoraggiando la realizzazione di etichette o altro elemento identificativo, su base volontaria, che prevede la citazione del Parco quale area geografica di produzione. Questo anche per non esporre gli operatori a sanzioni.

Nel 2011 è stata curata dall'Ente la realizzazione di un vero e proprio corso, in collaborazione col CEUB di Bertinoro (FC), col supporto di specialisti e aperto alla partecipazione di numerose altre Aree Protette che si trovano in analoga situazione, al fine di definire un percorso di lavoro che consenta la concessione di un vero e proprio marchio del Parco sinonimo di standard di qualità. La mancata partecipazione e collaborazione da parte del Ministero dell'Ambiente su questo tema così delicato determina certamente maggiori difficoltà operative per il raggiungimento dell'obiettivo, che resta quello della possibilità di concessione del simbolo del Parco ai prodotti agricoli e artigianali, alle strutture turistiche, ai gestori dei servizi collaterali alle attività del Parco, ai negozi e ai ristoranti, che si impegneranno a rispettare protocolli tecnici da definire e che fisseranno precisi standard di qualità dei prodotti stessi e di rispetto dell'ambiente. Si prevede che tale concessione potrà essere richiesta da chi svolge un'attività economica all'interno dei 12 Comuni del Parco ovvero esclusivamente a chi operi all'interno dei confini del Parco.

Il Marchio-Parco sarà uno strumento per promuovere gli operatori locali: i prodotti e le strutture turistiche segnalate acquistano infatti visibilità nei confronti di turisti e residenti; in questo modo si concilia la tutela dell'ambiente con la promozione del territorio e la sua corretta fruizione turistica: uno degli obiettivi (e delle grandi sfide) delle aree protette.

### **Ob. Strategico 2.4 La Rete delle strutture informative del Parco**

L'Ente ha investito moltissime risorse umane e finanziarie nella creazione, gestione e manutenzione delle strutture di accoglienza ed informazione per il visitatore, mantenendo sempre efficienti ed aggiornati gli allestimenti interpretativi di ciascuna struttura.

Fin dai suoi primi anni di attività, e a tutt'oggi l'Ente Parco ha individuato nei Centri Visita e Punti Informazione uno dei più importanti investimenti sul piano finanziario e strategico per lo sviluppo compatibile del territorio vedendo queste strutture come imprescindibile punto di riferimento dell'informazione turistica e dell'animazione culturale, luoghi dove ottenere informazioni sul Parco, ma che anche educano il visitatore e lo spingono ad una conoscenza più consapevole dell'ambiente

e del territorio. Quindi anche come strumento (prioritario per l'Ente) di sensibilizzazione – anche della popolazione locale – rispetto ai temi ambientali e di preservazione dei valori.

Dall'anno 2010 vi è stata una riclassificazione delle strutture informative del Parco, nell'intento di ottimizzare l'utilizzo delle risorse continuando a perseguire l'obiettivo di offrire ai fruitori un'efficiente rete informativa e di servizi.

### **Area Strategica 3**

#### **Ob. Strategico 3.1 Aumento di sensibilità ambientale di turisti e residenti**

- **Divulgazione e Comunicazione dei valori ambientali a turisti e residenti e promozione dell'offerta turistica e ricreativa**

Negli ultimi anni si sono organizzati numerosi progetti con l'intento di rafforzare il legame del Parco con i residenti e le scuole del territorio oltre che il rapporto con i fruitori dell'Area protetta.

E' necessario consolidare questa rete di relazioni e attivare momenti di divulgazione pubblica. Inoltre si considera obiettivo importante mantenere la comunicazione a turisti e residenti attraverso la pubblicazione e diffusione del periodico storico del Parco "Crinali" di uscita nel periodo estivo e di ampia diffusione nei centri visita e uffici informazioni.

Si ritiene importante, come già accaduto per gli anni passati, attivare eventi e conferenze per promuovere gli aspetti naturali e culturali del Parco Nazionali.

Come per gli ultimi anni si prevede di organizzare un programma di eventi primaverili, anche in occasione della Settimana Europea dei Parchi, dal titolo "La Natura per migliorare la vita" e il programma escursionistico annuale "Di stagione in stagione... camminando" in collaborazione con le strutture ricettive del territorio.

#### **Ob. Strategico 3.2 Miglioramento delle conoscenze scientifiche**

La conoscenza, intesa come strumento di conservazione, è uno degli obiettivi fondamentali che un'Area protetta deve perseguire. Come sancito anche dall'Art. 1 della Legge Quadro 394/91, il ruolo della promozione della ricerca scientifica costituisce una delle finalità istituzionali fondamentali dei Parchi.

Da sempre la strategia dell'Ente Parco è stata quella di promuovere ed attivare ricerche mirate ad aumentare le conoscenze e la consapevolezza di questo prezioso territorio, con l'obiettivo di attuarne al meglio la tutela.

Anche attraverso il Sito Web Istituzionale il Parco si pone come obiettivo quello di far crescere il miglioramento delle conoscenze scientifiche. Per questo motivo nel sito web del Parco sono state implementate alcune sezioni divulgative ideate per permettere a ricercatori e appassionati un approccio all'ambiente e alla natura consapevole, innovativo ed interattivo nella scoperta delle emergenze naturalistiche del territorio, basato sulla partecipazione ed il coinvolgimento diretto degli utenti all'interno di appositi progetti e ricerche per la conoscenza del territorio. Si pone quindi l'obiettivo di implementare questi moduli, aggiornarlo e promuoverlo.

L'Ente attiverà specifici interventi di ricerca compatibilmente con le risorse che si renderanno disponibili, in quanto ad oggi non vi è una disponibilità economica idonea all'attivazione di una benché minima ricerca. Proseguirà in ogni caso l'attività di coordinamento e programmazione delle ricerche svolte sul territorio da parte di soggetti terzi, previa autorizzazione dell'Ente Parco.

### **Ob. Strategico 3.3 Attività di Educazione ambientale, educazione alla sostenibilità e progetti rivolti al mondo della scuola**

In questo importante settore dell'attività del Parco si prevede di dare continuità ai progetti già avviati e realizzare nuovi progetti che possano ampliare l'offerta per l'educazione ambientale e il turismo scolastico.

*Un sentiero per la salute* – In collaborazione con i centri visita, le guide ufficiali del Parco e il CSA della Provincia di Arezzo verranno organizzati dei percorsi tematizzati in campo ambientale per le classi degli Istituti comprensivi della Provincia di Arezzo.

*Un Parco per te* - Il progetto, rivolto alle classi degli Istituti comprensivi ricadenti nei comuni del Parco, coinvolgerà 22 gruppi di lavoro, per un totale di quasi 500 ragazzi, che con l'aiuto di un esperto e una guida studieranno in classe e sul campo un aspetto del territorio del Parco.

*In treno al Planetario del Parco* - Progetto rivolto alle scuole della provincia di Arezzo, dalla materna agli istituti superiori, che prevede il viaggio in treno fino a Stia e l'attività di divulgazione astronomica presso il Planetario del Parco e visita del paese. Il progetto, oltre alla finalità di educazione ambientale, costituisce un'importante esperienza di educazione alla mobilità sostenibile.

*La Natura nel quotidiano* - Nel corso del 2012 verrà predisposto il bando riservato alle scuole della Provincia di Forlì-Cesena, per l'individuazione delle scuole che parteciperanno al progetto. Di seguito si avvieranno le attività formative per insegnanti ed esperti coinvolti e le esperienze residenziali delle classi che si svolgeranno nel corso dell'anno scolastico 2012-2013.

### **Area Strategica 4**

#### **Ob. Strategico 4.1 Programma di manutenzione delle strutture ed attivazione di misure per la loro razionalizzazione ed il risparmio energetico**

Nel rispetto delle norme vigenti relative alla gestione del patrimonio immobiliare della Pubblica Amministrazione e coerentemente con quanto indicato nella direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 30 aprile 2012 relativamente alla spending review ed all'ottimizzazione dell'utilizzo degli immobili da parte della P.A., sarà predisposto un programma che miri a:

- assicurare la corretta manutenzione degli immobili in uso all'ente, assicurandone l'efficienza, la sicurezza e la riduzione dei costi di gestione.
- Proporre misure di razionalizzazione dell'utilizzo degli immobili, anche attraverso accorpamenti.
- Programmare lavori ed accorgimenti per il risparmio energetico.

### **Area Strategica 5**

#### **Ob. Strategico 5.1 Attuazione adempimenti post concorsuali per attivazione posti di lavoro previsti in dotazione organica**

All'atto di redigere il presente Piano della Performance l'Ente Parco ha concluso tutti e tre i concorsi in itinere nel 2011 (Istruttore Biodiversità livello C, Istruttore Veterinario liv. C, Addetto Stampa-Informazione liv. B). La riformulazione della pianta organica del 2008 (avvenuta con Deliberazione di Consiglio Direttivo n° 33 del 14/10/2008) prevedeva, oltre alle assunzioni sopra dette, anche l'assunzione di un Istruttore Amministrativo area C e di un Istruttore Educazione Ambientale area C, procedure che l'ente è stato costretto a sospendere cautelativamente in ottemperanza a normative (D.L. 30/12/2009 n° 194 convertito con L. 26/02/2010 n° 25) di contenimento della spesa.

Nel corso del 2010, a seguito di verifiche amministrative, era stata riscontrata la possibilità di procedere anche alle assunzioni rimaste in sospeso grazie all'impegno dell'ente a portare a regime alcuni risparmi, così come richiesto dalle normative vigenti. Tali risparmi furono certificati dal Collegio dei Revisori dei Conti e configurati nel Bilancio di Previsione 2011, oltre che essere approvata con Delibera di Consiglio Direttivo n° 39 del 20/12/2010.

Obiettivo strategico (raggiunto) per il 2011 è stata la conclusione dei primi 3 concorsi e, compatibilmente con l'esito della citata Deliberazione 39/10, e – si riteneva - l'avviamento dei 2 concorsi rimasti nonché della copertura di un posto di livello B rimasto vacante a seguito di mobilità richiesta dal dipendente.

Purtroppo il sopravvenuto DL 138/2011 ha determinato un drastico ridimensionamento delle aspettative e, ad oggi, si è arrivati a dover decidere non solo l'eliminazione dei 2 concorsi rimasti e della figura da reperire per mobilità, ma anche la pienezza dell'impiego per i 3 vincitori dei concorsi.

Ancora una volta la Direzione dell'Ente intende ribadire che, dopo gli anni di gestione commissariale e di vacanza del vertice gestionale, sarebbe necessario procedere ad una profonda e dettagliata revisione della dotazione organica poiché la struttura organizzativa risulta fortemente sottodimensionata rispetto alla *mission* istituzionale sancita dalla L 394/91 e ss.mm.ii, nonché fortemente penalizzata nella sua operatività dalla ripartizione dei Servizi su due sedi tra loro logisticamente distanti e di difficile raccordo organizzativo.

La ricognizione dettagliata delle risorse esistenti e l'analisi delle necessità professionali, inoltre la loro collocazione in una logica di massima funzionalità sulle due sedi, doveva costituire l'appendice fondamentale dell'omologo obiettivo strategico per il 2011, ma ad oggi tale intendimento deve ritenersi sospeso in attesa di normative coerenti. Per memoria: una Pianta Organica realisticamente adeguata alle esigenze sarebbe costituita da 34 professionalità a fronte delle 15 esistenti.

**Ob. Strategico 5.2 Redazione strumenti economico-finanziari (Bilancio di Previsione e variazioni e storni di bilancio) allo scopo di consentire la funzionalità dell'Ente ed una allocazione efficace ed efficiente delle risorse: adempimenti ex DPR 97/2003.**

Trattandosi degli strumenti fondamentali per l'attività dell'Ente si intende, tramite le azioni previste, ottimizzare tempi e procedure allo scopo di fornire all'Ente le informazioni propedeutiche all'adozione di tali strumenti.

**Ob. Strategico 5.3 Miglioramento degli standard attuali di risposta/interlocazione al cittadino, alle pubbliche amministrazioni, agli stakeholders in genere.**

Si prosegue nel corso dell'anno 2012 l'attività di informatizzazione dell'ente verso gli utenti esterni ed interni allo scopo di rendere maggiormente accessibili le informazioni e trasparente l'attività dell'Ente.

**DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PIANI D'AZIONE**

All'interno della logica di "catena del valore pubblico", ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è perseguito attraverso l'attuazione di uno o più piani d'azione. Il piano d'azione individua:

- 1) la definizione dell'obiettivo operativo, a cui si associano, rispettivamente, uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un target;

- 2) le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;
- 3) la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
- 4) la individuazione delle responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile-conduttore per ciascun piano d'azione.

Con l'individuazione dei piani d'azione si completa lo schema complessivo di "catena del valore pubblico" Dal DL 150/2009 e conseguenti deliberazioni CiVIT che, quindi, descrive in modo coerente e completo il complessivo piano della performance dell'ente dalla definizione del mandato istituzionale alle singole attività poste in essere dai vari responsabili della struttura organizzativa.

I piani di azione vanno selezionati tra un rosa di possibili alternative sulla base di una analisi costi-benefici.

I piani d'azione ed i connessi obiettivi operativi devono essere coerenti con gli obiettivi strategici e devono riguardare il breve periodo (un anno o periodi inferiori all'anno).

Gli obiettivi operativi sono assegnati ai dirigenti o responsabili apicali che su di essi sono responsabilizzati.

I piani d'azione possono essere scomposti in sotto-piani di azione aventi le medesime caratteristiche.

Gli indicatori individuati per ogni obiettivo operativo devono essere compatibili con la capacità di misurazione del sistema adottato.

La definizione dei piani d'azione è svolta quando la fase di individuazione degli obiettivi strategici è già conclusa e si connota per un taglio particolarmente tecnico. In tale fase assumono un ruolo decisivo i seguenti attori:

- dirigenti o responsabili apicali dei vari settori organizzativi,
- la struttura organizzativa.

La struttura organizzativa interviene nella definizione degli obiettivi di carattere operativo, delle attività, dei tempi in coerenza con le risorse a disposizione, per il raggiungimento degli obiettivi di carattere strategico, all'interno di un processo negoziale coi dirigenti o responsabili apicali, depositari degli obiettivi strategici.

In questo contesto c'è da rilevare la peculiarità degli Enti Parco Nazionali dove esiste un unico dirigente (il Direttore) che svolge ruolo da Direttore Generale a tutti gli effetti, ma è inquadrato quale Dirigente di II fascia. Ciò comporta un non trascurabile scollamento oggettivo fra l'impostazione della Riforma (che prevede siano i Direttori generali ad assegnare gli obiettivi ai Dirigenti di II fascia e da questi ai vari Responsabili dei Servizi e, in cascata, ai singoli dipendenti o gruppi di dipendenti).

Ne consegue che, nel tentativo di adattare l'impostazione generale della Riforma alla situazione reale di un parco nazionale – e non potendo derogare dalla regola delle assegnazioni delle responsabilità – non ci si potrà esimere dall'equiparare il Direttore al Direttore generale e i Responsabili dei Servizi ai Dirigenti di II fascia

## **DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PIANI D'AZIONE**

### **Gli obiettivi strategici e i piani d'azione**

Partendo dalle aree strategiche individuate, sono stati definiti, attraverso una ricognizione delle risorse, una verifica delle aree di intervento previste dall'organo politico nel Bilancio di Previsione 2012 (già approvato dall'Ente e dai Ministeri vigilanti) e nel Rendiconto Generale 2011 (già approvato dall'Ente ma non dai Ministeri vigilanti), nonché con specifici incontri e riunioni con i

responsabili di servizio dell'Ente, gli obiettivi strategici, peraltro già descritti in precedenza, ritenuti rilevanti e funzionali a raggiungere i risultati attesi.

Di seguito vengono descritte, sotto forma di singole schede dei Piani d'Azione, le azioni funzionali al perseguimento degli obiettivi strategici, facendo riferimento alla specifica area strategica cui ciascuno afferisce e individuando le eventuali correlazioni fra gli obiettivi/azioni delle diverse aree strategiche.

E' del tutto evidente, sia perché questo Piano della Performance 2012-14 costituisce un concreto *progress* rispetto a quello dell'annualità precedente (ma non ancora l'applicazione totale e completa della Riforma di cui al DLgs 150/2009, di difficilissima declinabilità in contesti istituzionali così piccoli) sia perché i Piani d'Azione e le Azioni presenti nel Piano sono ben lontani dall'esaurire e rappresentare tutte le attività dell'Ente, che la composizione dei Gruppi di Lavoro ha considerato solo coloro che dovranno dare un contributo prevalente al Piano d'Azione stesso.

Viceversa, come più volte sottolineato durante la redazione dello strumento, deve restare ben evidente che in un Ente così piccolo e sottodimensionato – quanto a dotazione organica - praticamente tutte le attività prevedono il coinvolgimento di gran parte del Personale dell'Ente o quasi e, pertanto, tutto il Personale dovrà continuare (come peraltro accaduto fino al varo della Riforma) sentirsi coinvolto sull'intero quadro delle attività, che esse siano esplicitamente presenti nel Piano o meno.

Le azioni sulle quali verrà misurata la performance dei Gruppi di Lavoro (e di conseguenza quella individuale, come sotto spiegato) per l'anno 2012 sono quelle evidenziate – Piano d'Azione per Piano d'Azione - in *neretto corsivo*.

#### **Modalità di valutazione del Personale con riferimento al Regolamento per la Misurazione della Performance dell'Ente**

- a) Con riferimento alla articolazione del Regolamento per la Misurazione della performance (in seguito "Regolamento") e nell'intento di concretizzare un percepibile passo in avanti rispetto alla precedente annualità, viene prevista una valutazione che prenda in considerazione i Gruppi di lavoro afferenti a ciascun piano d'azione piuttosto che non i singoli Servizi, ciò in funzione del fatto che praticamente in tutti i Piani d'Azione, stante l'esiguità della dotazione organica e la multidisciplinarietà afferente a ciascun Servizio, è necessario coinvolgere dipendenti afferenti a Servizi diversi;
- b) Tutti gli afferenti (gruppo di lavoro) al medesimo Piano d'Azione conddivideranno in misura paritetica la % di responsabilità e relativa valutazione;
- c) La conduzione di ciascuna azione è affidata alla responsabilità della/e Posizione/i Organizzativa/e citata/e (Responsabili dei Servizi) nel Gruppo di lavoro
- d) La valutazione della performance di ciascun dipendente – secondo quanto previsto dal Regolamento - sarà basata sulla media aritmetica delle percentuali di realizzazione delle diverse azioni (70%) più quella su prestazioni e competenze organizzative di ciascun dipendente (30%), ovvero:
  - 1) Viene ripartito il monte-salario accessorio per il numero dei dipendenti;
  - 2) Posto pari a 100 il risultato ottimale di ciascuna azione si ripartisce pariteticamente la percentuale di raggiungimento del risultato fra i dipendenti componenti il gruppo di lavoro;
  - 3) La media aritmetica delle percentuali di raggiungimento pro-azione oggetto di misurazione costituisce la percentuale raggiunta per ciascun dipendente (che a sua volta costituisce la quota del 70% della valutazione complessiva secondo il Regolamento). Ovviamente, laddove si verificasse che una o più azioni non dovessero essere realizzate al 100% si computerà in diminuzione, nella media aritmetica e per ciascun dipendente/componente del gruppo di lavoro, la % relativa;
  - 4) L'attribuzione della valutazione complessiva risulterà dalla sommatoria fra la valutazione sulle azioni (per il 70%) e quella su prestazioni e competenze organizzative del dipendente (30%);

- 5) Si procede all'attribuzione percentuale del salario accessorio (con tetto fissato secondo il punto "1") sulla base della % totalizzata secondo il punto "4".

## **Area Strategica 1: conservazione biodiversità e paesaggio**

### **Ob. Strategico 1.1**

#### **Interventi per la salvaguardia della biodiversità**

##### **Piano d'Azione 1.1.1**

##### **Salvaguardia delle specie animali di particolare interesse**

L'azione sarà concretizzata soprattutto attraverso specifici progetti, finanziati da soggetti esterni o con i fondi di bilancio ordinari, anche mediante attività di autofinanziamento.

#### **AZIONI PREVISTE**

- 1. prosecuzione dell'attuazione del progetto LIFE Wolfnet "Development of coordinated protection measures for Wolf in Apennines" mirando anche all'attivazione dei momenti di confronto tecnico ed istituzionale con le amministrazioni provinciali, le AUSL e tutti i soggetti pubblici e privati del territorio che possono contribuire al raggiungimento dell'obiettivo nel contesto locale ed in quello più ampio interregionale.*
2. miglioramento delle procedure per l'indennizzo dei danni da predatori al patrimonio zootecnico, inteso anche come forma di prevenzione dell'illegalità contro tali predatori.
3. attuazione del progetto "Incubatoio di valle" per la produzione di materiale ittico di qualità e compatibile con il livello di conservazione del Parco Nazionale. Il progetto coinvolgerà anche il volontariato, le amministrazioni provinciali e le guide del Parco.
4. attivazione del progetto per la reintroduzione od il ripopolamento di specie ittiche in pericolo (gambero e granchio di fiume, vairone, barbo canino ecc).
5. prosecuzione e miglioramento del programma di controllo del cinghiale attraverso catture. Condizionatamente alla assunzione full-time del veterinario ed il mantenimento delle risorse dedicate sarebbe possibile incrementare le attività a tutela delle aziende agricole di tutta l'area del Parco.
6. prosecuzione ed incremento delle attività di monitoraggio e gestione dei cervidi e prosecuzione del programma di catture per la reintroduzione in altri Parchi, anche attraverso l'attivazione del secondo recinto di cattura.
7. prosecuzione dei programmi di volontariato per la gestione faunistica e di attività partecipative da parte di soggetti terzi.
8. Realizzazione delle Misure Specifiche di Conservazione per specie di interesse comunitario nei SIC e ZPS del versante romagnolo.
9. Predisposizione del Quadro Conoscitivo aggiornato nell'ambito dell'elaborazione delle Misure Specifiche di Conservazione dei SIC e ZPS del versante toscano.
10. Predisposizione di monitoraggio naturalistico del biotopo Gorga Nera (specie target Rana temporaria) nel versante fiorentino del Parco e realizzazione del sistema di punti di monitoraggio faunistico, come previsto dal progetto finanziato con i fondi regionali toscani per la biodiversità.

#### **INDICATORI (numerazione coerente con quella delle Azioni)**

- 1. Rispetto dei contenuti e delle tempistiche così come dettagliatamente previste dal progetto WOLFNET, con specifico riferimento alle attività di costruzione della rete tra le amministrazioni ed i soggetti del territorio circostante il Parco Nazionale.*

2. avviamento tramite informatizzazione della procedura per l'indennizzo dei danni da predatori al patrimonio zootecnico
3. realizzazione del progetto dell'incubatoio di valle e prime fasi di coinvolgimento degli stakeholders previsti.
4. attivazione del progetto di reintroduzione delle specie ittiche.
5. Mantenimento della capacità di risposta alle richieste delle aziende agricole relativamente al contenimento del cinghiale tramite catture.
6. attivazione del secondo recinto di cattura dei cervi ed attuazione degli accordi con gli altri Parchi Nazionali per la reintroduzione del cervo.
7. regolare svolgimento delle attività di volontariato come da programma annuale.
8. Consegna entro il 2012 della bozza definitiva delle Misure Specifiche di Conservazione e del Quadro Conoscitivo aggiornato alla Regione Emilia Romagna.
9. Coordinamento degli interventi necessari e presentazione del Quadro Conoscitivo aggiornato, sulla base del quale procedere alla realizzazione delle MSC.
10. Prosecuzione del coordinamento per l'azione di monitoraggio del biotopo Gorga Nera e predisposizione di relazione finale su specie di fauna e flora da monitorare. Conclusione del progetto entro la primavera 2013.

Personale coinvolto: Gennai, Checcacci, Andrucci, Pedrazzoli, A. Fani, D. Fani, F. Locatelli, Ricci, Farini

#### BUDGET

- 1) impegno spesa in esercizi precedenti, tranne € 3000 per piccole spese (azione 1)
- 2) azione finanziata nel progetto di cui al punto precedente (azione 2)
- 3) impegno spesa in esercizi precedenti (azione 3)
- 4) impegno spesa in esercizi precedenti (azione 4)
- 5) circa 10.000 euro, variabile in relazione alle intensità delle catture (azione 5)
- 6) impegno spesa in esercizi precedenti (azione 6)
- 7) 8.000 euro (azione 7)

### **Area Strategica 1: conservazione biodiversità e paesaggio**

#### **Ob. Strategico 1.1**

#### **Interventi per la salvaguardia della biodiversità**

#### **Piano d'Azione 1.1.2**

#### **Salvaguardia degli habitat e dei correlati paesaggi agrosilvopastorali.**

#### AZIONI PREVISTE

1. conclusione delle azioni di conservazione delle aree aperte, dei castagneti da frutto, dei siti ruderali e degli alberi monumentali, previste sia nel Programma di Azione Ambientale della Provincia di Forlì-Cesena che nel programma regionale per i SIR della Regione Toscana.
2. *Aggiornamento della carta degli habitat nei SIC e ZPS del Parco di concerto con gli Enti competenti nella gestione territoriale nel territorio della regione emilia-romagna*
3. realizzazione degli interventi per la riqualificazione dei fontanili e degli abbeveratoi quali habitat per gli anfibi oggetto di conservazione
4. Recupero area Valdonasso

## INDICATORI (numerazione coerente con quella delle Azioni)

1. attuazione delle misure di conservazione degli habitat secondo modi e tempi previsti dai singoli progetti in atto.
2. ***Predisposizione della nuova carta degli habitat e prima sperimentazione inserimento dei dati nel GIS del Parco nel territorio della regione Emilia Romagna entro il 2012***
3. conclusione del progetto di recupero fontanili per anfibi
4. Voce di indirizzo che impegna la Direzione, ma indicatore non individuabile poiché intervento connesso ad approvazione Bilancio, ancora mancando la presa in carico da parte PNFC da Prov FC e accordo con futuro gestore.

Personale coinvolto: Gennai, Agostini, Andrucci, Pedrazzoli, Fani A., F. Bardi.

## BUDGET (numerazione coerente con quella delle azioni):

- 1) impegno spesa in esercizi precedenti (azione 1)
- 2) impegno spesa in esercizi precedenti (azione 2)
- 3) impegno spesa in esercizi precedenti (azione 3)
- 4) € 93117,35, di cui € 20.000,00 con l'avanzo di amministrazione 2011 ed € 73.117,35 con la variazione di bilancio in corso di adozione (azione 4)

## **Ob. Strategico 1.2**

### **Interventi a favore della salvaguardia della cultura e delle memoria**

#### **Piano d'Azione 1.2.1**

#### **Salvaguardia della cultura e della memoria dei Comuni del territorio del Parco**

#### AZIONI PREVISTE

1. Realizzazione di una mostra dedicata alla tradizione gastronomica tosco romagnola: oggetti e prodotti tipici. Stampa catalogo.
2. ***Realizzazione di una Mostra fotografica dedicata all'Archivio fotografico della Romagna di Pietro Zangheri, da presentare negli spazi della Provincia di Forlì-Cesena.***
3. Attivazione di un progetto rivolto alla raccolta e alla valorizzazione della memoria dei popoli della montagna tosco-romagnola dei Comuni del Parco.
4. Gestione del Centro di Documentazione di Santa Sofia e la messa in rete della biblioteca.
5. Avviamento del progetto "Seme di Casa" secondo lo schema proposto dalla Regione Emilia Romagna al Ministero Ambiente

## INDICATORI

1. Realizzazione di una mostra dedicata alla tradizione gastronomica tosco romagnola: oggetti e prodotti tipici. Stampa catalogo. Organizzazione di un evento di inaugurazione e organizzazione logistica dell'esposizione della mostra presso le strutture del Parco e di altri soggetti interessati.
2. ***Realizzazione di una Mostra fotografica dedicata all'Archivio fotografico della Romagna di Pietro Zangheri, allestimento della stessa presso la Provincia di Forlì-Cesena e alcune***

*strutture del Parco e organizzazione di un momento di presentazione in collaborazione con la Provincia di Forlì-Cesena.*

3. Espletamento degli atti di affidamento delle attività progettuali e predisposizione del progetto esecutivo
4. Gestione del Centro di Documentazione di Santa Sofia tramite l'aggiornamento del database e l'apertura al pubblico e la messa in rete della biblioteca all'interno della rete bibliotecaria della Romagna e di San Marino, dove confluirà anche l'Archivio fotografico della Romagna di Pietro Zangheri.
5. Inaugurazione entro giugno 2013 del percorso di collegamento fra Centro Visite di Santa Sofia e Vivaio forestale

Personale coinvolto: Agostini, D. Fiumicelli, F. Locatelli, F. Bardi, Alberti,

BUDGET (numerazione coerente con quella delle azioni):

- 1) impegno spesa in esercizi precedenti (azione 1)
- 2) impegno spesa in esercizi precedenti (azione 2)
- 3) € 40.000 (azione 3)
- 4) non comporta oneri diretti
- 5) € 8.000 (comprensivi del progetto "Giardino del Cince")

## **Area Strategica 2: Integrazione tra uomo e ambiente naturale**

### **Ob. Strategico 2.1**

**Strumenti di Gestione: Attuazione del Piano del Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, approvazione del Piano Pluriennale Economico e Sociale (PPES), Redazione del Regolamento.**

Le due attività previste prevedono una serie di adempimenti a carico dell'Ente, sia da parte degli Organi che degli Uffici e che richiederanno anche una fase di confronto ed informazione con altre amministrazioni.

#### **Piano d'Azione 2.1.1**

**Attuazione del Piano per il Parco e redazione del Regolamento.**

#### **AZIONI PREVISTE**

1. Predisposizione proposta revisione dei confini del Parco.
2. informazione all'utenza, ai residenti ed alle amministrazioni competenti delle novità introdotte dal Piano.
3. ***conclusione del lavoro di predisposizione del Regolamento del Parco, a seguito dei lavori delle commissioni consiliari appositamente istituite; predisposizione della bozza definitiva del Regolamento.***
4. integrazione delle misure di conservazione degli habitat negli strumenti di pianificazione e gestione del Parco

INDICATORI (numerazione coerente con quella delle Azioni)

1. Sviluppo incontri con portatori di interessi pubblici e privati.

2. sviluppo delle azioni e dei momenti informativi sul Piano per il Parco.
3. ***predisposizione della proposta procedurale, da adottare a livello politico, per il raggiungimento dell'obiettivo***
4. inserimento delle proposte di misure di conservazione nella bozza di Regolamento e loro armonizzazione col resto del testo.

Personale coinvolto: Gennai, A. Fani, Andrucci, Checcacci, Ceccherini, Pedrazzoli,

#### BUDGET:

Le azioni da 1 a 4 non hanno uno stanziamento di spesa previsto in bilancio trattandosi di azioni non economiche

### **Piano d'Azione 2.1.2**

#### **Revisione ed approvazione del Piano Pluriennale Economico e Sociale**

Il Piano Pluriennale Economico e Sociale è stato predisposto dal Parco Nazionale secondo le procedure di legge nel 2003, poco prima dell'avvio della fase di commissariamento dell'Ente. Successivamente le Regioni hanno ritenuto di attendere la ricostituzione della Presidenza e del Consiglio Direttivo, con la conseguenza che alcune previsioni e contenuti del PPES risultano non più aggiornati. Le Regioni stanno dunque richiedendo al Parco la collaborazione per il lavoro di aggiornamento che intendono effettuare preliminarmente alla definitiva approvazione, più volte sollecitata dagli organi del Parco.

#### AZIONI PREVISTE

- 1.collaborazione con la Regione Toscana per l'aggiornamento di alcuni dati di dettaglio contenuti nella relazione preliminare e nelle schede propositive del PPES.
- 2.***assistenza agli Organi nelle valutazioni di competenza relative all'iter tecnico-politico per la definitiva approvazione del PPES, anche a fronte dell'eccezione sollevata dalle Regioni sull'assenza della procedura di VAS.***
- 3.divulgazione del PPES presso gli stakeholders non appena sarà definitivamente approvato da parte delle Regioni Toscana ed Emilia Romagna.

#### INDICATORI (numerazione coerente con quella delle Azioni)

1. completamento della collaborazione per la stesura del lavoro assegnato dalla Regione Toscana ad un tecnico esterno.
2. ***definizione entro il 31 agosto 2012 della strategia per la definitiva approvazione del PPES, da sottoporre alla valutazione agli Organi (Comunità del Parco e Consiglio Direttivo).***
3. adozione delle misure di pubblicizzazione del Piano Pluriennale Economico e Sociale subordinatamente alla sua definitiva approvazione.

Personale coinvolto: Gennai, Pedrazzoli, A. Fani, Ceccherini, Fiumicelli, Mondanelli, Checcacci.

## BUDGET:

Le azioni da 1 a 3 non hanno uno stanziamento di spesa previsto in bilancio, trattandosi di azioni non economiche

## **Ob. Strategico 2.2**

### **Piano della Comunicazione**

#### **Piano d'Azione 2.2.1**

#### **Comunicazione e Divulgazione**

### AZIONI PREVISTE

1. Aggiornamento Sito Web istituzionale (con adeguamento linguistico) e realizzazione di almeno 40 newsletter del Parco
2. Aggiornamento e restyling del portale [www.pietrozangheri.it](http://www.pietrozangheri.it)
3. **Realizzazione di due numeri di Crinali e aggiornamento del data base degli abbonati**
4. Realizzazione di nuovi prodotti editoriali, divulgativi e promozionali
5. Ristampa delle pubblicazioni esaurite e relativo aggiornamento
6. **Iniziativa per la Comunicazione : presentazione al Consiglio di una proposta**
7. **Sviluppo Progetto Parco di Gusto**

### INDICATORI (numerazione coerente con quella delle Azioni)

1. Aggiornamento dei contenuti del Sito in particolari quelli relativi al calendario eventi, alle news del Parco, ai banner promozionali, e invio di almeno 40 newsletter del Parco alla mailing list di quasi 4000 indirizzi
2. Messa online del portale [www.pietrozangheri.it](http://www.pietrozangheri.it) in seguito al restyling grafico e strutturale, aggiornamento dei contenuti
3. **Stampa e spedizione di due numeri di Crinali, uno estivo (entro luglio) e uno autunnale (entro fine 2012), realizzazione di un formato digitale interattivo e relativa messa on line e aggiornamento del data base degli abbonati**
4. Stampa della nuova carta escursionistica del Parco, del volume I Grandi Patriarchi e di altri prodotti divulgativi e realizzazione di nuovi prodotti promozionali (shopper, pince, vetrofanie, ecc.)
5. Ristampa della Guida a Piedi nel Parco e di materiale promozionale
6. **Informativa al Consiglio entro il 30/08/2012**
7. **Avviamento della seconda annualità entro 31.03.2013**

Personale coinvolto: Agostini, Locatelli, Bardi, Fiumicelli, Pedrazzoli, Farini, D. Fani,

## BUDGET:

Le azioni 1 e 2 prevedono complessivamente un impiego di risorse di € 10.000,00 circa.

L'azione 3 prevede un impiego di risorse di circa €14.000,00.

Le azioni 4 e 5 fanno riferimento ad impegni spesa assunti in esercizi precedenti.

Le azioni 6 e 7 non hanno uno stanziamento di spesa previsto in bilancio trattandosi di azioni non economiche.

## **Ob. Strategico 2.3**

### **Progetto Marchio del Parco**

#### **Piano d'Azione 2.3.1**

#### **Redazione disciplinare per l' uso del nome e criteri per la concessione**

##### AZIONI PREVISTE

1. Redazione disciplinare/Regolamento
2. *Emanazione bando per la concessione*

INDICATORI (numerazione coerente con quella delle Azioni)

1. entro il 30 NOVEMBRE 2012.....
2. *entro 3 mesi da approvazione MATTM*

Personale coinvolto: Gennai, Pedrazzoli, Andrucci, Ceccherini, Checcacci, Ricci, Farini, Mondanelli.

##### BUDGET:

Le azioni 1 e 2 fanno riferimento ad impegni spesa assunti in esercizi precedenti.

## **Ob. Strategico 2.4**

### **La rete delle strutture informative del Parco.**

#### **Piano d'Azione 2.4.1**

#### **Affidamento, coordinamento, gestione**

##### AZIONI PREVISTE

1. *Affidamento delle strutture didattico informative dell'ente non affidate nel 2011*
2. Avviamento delle procedure per l'affidamento della gestione delle strutture per l'anno 2013
3. Coordinamento delle strutture didattico informative e attività di aggiornamento e formazione per gli operatori delle strutture

INDICATORI (numerazione coerente con quella delle Azioni)

1. *Espletamento delle procedure per l'affidamento delle strutture didattico informative dell'ente per l'anno 2012 e avviamento del coordinamento dei Centri Visita romagnoli entro giugno 2012*
2. Predisposizione degli atti necessari all'avviamento delle procedure per l'affidamento della gestione delle strutture per l'anno 2013
3. Gestione dei contatti con i referenti delle strutture didattico informative e organizzazione di momenti di aggiornamento e formazione per gli operatori delle strutture

Personale coinvolto: Locatelli, Agostini, Bardi, Fiumicelli, Ricci, Alberti, Gorini, Mondanelli

BUDGET (numerazione coerente con quella delle azioni):

1) € 22.000

2) € 130.000

3) l'azione non ha uno stanziamento di spesa previsto in bilancio trattandosi di azione non economica

### **Area Strategica 3: Educazione, formazione e ricerca**

#### **Ob. Strategico 3.1**

##### **Aumento di sensibilità ambientale di turisti e residenti**

#### **Piano d'Azione 3.1.1**

##### **Attivazione di progetti di divulgazione e promozione del Parco**

#### AZIONI PREVISTE

1. Realizzazione di un convegno/seminario per la presentazione della nuova carta escursionistica del Parco con il coinvolgimento di tutti i soggetti responsabili della manutenzione,
2. Attivazione del servizio di Bus navetta per la Foresta della Lama
3. **Organizzazione del programma di eventi primaverili "La Natura per migliorare la vita"**
4. Realizzazione del programma escursionistico 2012 "Di stagione in stagione camminando"
5. **Presentazione schede e pubblicazione sul sito Bando GAL Altra Romagna;**
6. Redazione progetto relativo al bando GAL Altra Romagna
7. Attività di promozione rivolte al territorio: calendario degli eventi
8. **Proposta calendario degli eventi per l'aumento della sostenibilità ambientale per l'anno 2013**

#### INDICATORI (numerazione coerente con quella delle Azioni)

1. Organizzazione di un convegno/seminario per la presentazione della nuova carta escursionistica del Parco
2. Coordinamento del servizio di Bus navetta per la Foresta della Lama anno 2012 e affidamento incarico del servizio per l'anno 2013.
3. **Realizzazione del programma "La Natura per migliorare la vita", predisposizione di un formato digitale per la pubblicazione nel sito e promozione degli eventi entro giugno**
4. Coordinamento e supervisione della realizzazione del programma escursionistico, realizzazione di un formato digitale per la pubblicazione online e stampa di un pieghevole promozionale.
5. **entro 31.10.2012**
6. entro 3 mesi da conferma finanziamento
7. informativa al Consiglio entro il primo consiglio utile successivo ad approvazione piano performance.
8. **previsioni - proposte al Consiglio entro il 31/12/2012**

Personale coinvolto: Agostini, Gennai, D. Fiumicelli, F. Locatelli, F. Bardi, A. Fani, D. Fani , Gorini, Alberti,

BUDGET (numerazione coerente con quella delle azioni):

1) € 2.000,00

2) € 7.000,00

3) € 15.000,00

4) € 5.000

5) 6) 7) e 8) le azioni non hanno uno stanziamento di spesa previsto in bilancio trattandosi di azioni non economiche

## **Ob. Strategico 3.2**

### **Miglioramento delle conoscenze scientifiche**

#### **Piano d'Azione 3.2.1**

#### **Attivazione e coordinamento di progetti di ricerca**

##### AZIONI PREVISTE

1. Mantenimento e aggiornamento dei moduli di approfondimento naturalistico sulla Biodiversità del Parco.
2. Attivazione di un progetto di ricerca sulla conservazione dei Chiroteri del Parco Nazionale, ai fini di una corretta gestione delle aree di elezione.
3. dottorato di ricerca sul territorio del Parco, dal titolo: "Il gatto selvatico (*Felis silvestris*) nell'Appennino centro settentrionale: studio per l'individuazione di una metodologia completa e multidisciplinare di ricerca popolazionistica"
4. convenzione pluriennale per un progetto di ricerca su specie di carnivori di interesse conservazionistico e gestionale nell'area di competenza, tramite l'attuazione di un progetto pluriennale finalizzato al monitoraggio del gatto selvatico europeo (*Felis silvestris silvestris*), della martora (*Martes martes*), della faina (*Martes foina*) e della puzzola (*Mustela putorius*);
- 5. rinnovo e coordinamento delle due borse di studio in ambito naturalistici dedicata alla conoscenza della fauna minore (Anfibi, Rettili, Crostacei decapodi e Lepidotteri ropaloceri) delle valli di Pietrapazza, del Montone e del Rabbi nel Parco Nazionale e alla valorizzazione, informatizzazione ed aggiornamento scientifico del Museo di Storia Naturale della Romagna di Pietro Zangheri**
6. assegnazione di una nuova sullo sviluppo sostenibile;
7. convenzione pluriennale per un progetto di ricerca sull'aggiornamento e mantenimento del database informatizzato della flora vascolare del Parco e sul monitoraggio specie floristiche rare e di interesse conservazionistico tramite realizzazione di un geodatabase e l'effettuazione di sopralluoghi mirati.
8. Attivazione di un progetto di conoscenza e valorizzazione del Lago di Corniolo
- 9. Relazione sulle ricerche in essere e sulle borse di studio assegnate con relativi importi e scadenze. Proposta di ricerche e borse di studio per gli anni successivi entro il 31/10/201**

##### INDICATORI (numerazione coerente con quella delle Azioni)

1. Mantenimento e aggiornamento dei moduli di approfondimento naturalistico sulla Biodiversità del Parco.

2. Espletamento dei passaggi amministrativi ed attivazione delle azioni preparatorie del progetto di ricerca;
3. Completamento della sperimentazione del metodo di campionamento sul territorio e verifica della sua effettiva efficacia e validità;
4. Completamento delle azioni previste nel primo anno di attività nell'ambito della convenzione;
5. *Prosecuzione delle attività previste dal progetto delle borse di studio in ambito naturalistico e rinnovo per il secondo anno dopo una verifica con momento di presentazione al Consiglio Direttivo;*
6. *Affidamento entro il 31/12/2012, consegna risultati entro 14 mesi da affidamento*
7. Completamento delle azioni previste nel primo anno di attività nell'ambito della convenzione;
8. Predisposizione delle collaborazioni necessarie con le professionalità competenti entro 31.12.2012;
9. *Relazione sulle ricerche entro il 30/09/2012. Proposta entro il 31/11/2012*

Personale coinvolto: Agostini, F. Bardi, D. Fiumicelli, F. Locatelli, Farini, Ricci

#### BUDGET

- 1) € 5000
- 2) € 8.000
- 3) non hanno uno stanziamento di spesa previsto in bilancio trattandosi di azioni non economiche.
- 4) 15.000
- 5-6) € 39.000,00
- 7) € 10.000
- 8) € 12.000

### **Ob. Strategico 3.3**

**Attività di Educazione ambientale, educazione alla sostenibilità e progetti rivolti al mondo della scuola**

#### **Piano d'Azione 3.3.1**

**Parco per te, Planetario, Infea, Reg. Toscana, Centro Zangheri**

#### AZIONI PREVISTE

1. *Coinvolgimento degli istituti scolastici dei Comuni del Parco nel progetto "Un Parco per Te" e realizzazione di due eventi di animazione con le scuole coinvolte*
2. Progetto di Educazione Ambientale Infea. Censimento delle strutture educative e attività di formazione per gli operatori. Predisposizione di un bando per l'individuazione delle scuole.
- 3 Il Progetto in Treno al Planetario per le scuole della Provincia di Arezzo
- 4 realizzazione di Campi estivi per ragazzi promossi e finanziati dalla Regione Toscana
- 5 Visite guidate presso gli allestimenti della Sede della Comunità del Parco (Centro Visita, Giardino e Sala Zangheri)
- 6 Relazione per l'anno 2012 in corso
- 7 *Piano dei programmi di Educazione Ambientale per l'anno 2013*

INDICATORI (numerazione coerente con quella delle Azioni)

1. ***Coordinamento del progetto di Educazione Ambientale, realizzazione di due eventi a fine anno scolastico che coinvolgano le scuole aderenti al progetto.***
2. Censimento strutture educative e organizzazione attività formative per gli operatori e predisposizione e pubblicazione di un bando per l'individuazione delle scuole della provincia di Forlì-Cesena che effettueranno un'esperienza didattica residenziale nel territorio del Parco
3. Attivazione e coordinamento del progetto e coinvolgimento delle scuole
4. Coordinamento progettuale e espletamento delle procedure di affidamento
5. Realizzazione di visite guidate e momenti di animazione presso il Centro Visita, il Giardino e la Sala Zangheri
6. Relazione al Consiglio entro 31.08.2012
7. ***Proposta al Consiglio entro 30.11.2012***

Personale coinvolto: Agostini, D. Fiumicelli, F. Locatelli, F. Bardi, D. Fani, Ricci, Gorini

BUDGET (numerazione coerente con quella delle azioni):

- 1) € 17.000,00
- 2) l'azione non ha uno stanziamento di spesa previsto in bilancio trattandosi di azione non economica
- 3) € 3.000,00
- 4) € 40.000
- 5) 6) 7) le azioni non hanno uno stanziamento di spesa previsto in bilancio trattandosi di azioni non economiche

#### **Area Strategica 4: Manutenzione e razionalizzazione del patrimonio immobiliare in uso al Parco**

##### **Obiettivo Strategico 4.1**

##### **Programma di manutenzione delle strutture ed attivazione di misure per la loro razionalizzazione ed il risparmio energetico**

L'Ente provvederà all'attuazione di tutti quegli interventi necessari al mantenimento della funzionalità delle strutture in uso al parco e dei beni immobiliari (aree silvopastorali e ruderi connessi) di proprietà.

##### **Piano d'Azione 4.1.1**

##### **Monitoraggio, sicurezza, gestione, manutenzione, proposte**

1. Monitoraggio delle strutture ed attuazione degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria, compatibilmente con le disponibilità di bilancio.
2. attuazione delle misure per garantire la sicurezza nei luoghi di lavoro.
3. monitoraggio dei costi di gestione delle strutture ed adozione delle misure per il loro contenimento, laddove possibile
4. gestione delle proprietà agrosilvopastorali di proprietà del Parco, coerentemente con le finalità istituzionali e gli indirizzi regolamentari in materia. Concessione dei pascoli ad allevatori privati.

5. *elaborazione di proposte agli organi per la razionalizzazione del patrimonio immobiliare in uso all'Ente, prevedendo possibili accorpamenti in funzione del reale utilizzo e delle reali necessità di funzionamento*
6. Sviluppo ipotesi interventi recupero/consolidamento/restauro immobili area San Paolo in Alpe

INDICATORI (numerazione coerente con quella delle Azioni)

1. Mantenimento della funzionalità delle strutture
2. adozione, compatibilmente con le risorse di bilancio, delle misure di sicurezza rispetto agli standard del D.Lgs 81/2006.
3. entità dei risparmi conseguiti
4. corretta gestione delle proprietà dell'Ente e delle concessioni agli allevatori
5. ***presentazione delle proposte entro 30.09.2012***
6. Indirizzo generale alla Direzione; sopralluoghi con verifiche di fattibilità tecnico-economica in relazione alle risorse disponibili e giuridico-amministrative in relazione alla titolarità dei beni entro 31.10.2012; indicatore non ulteriormente definibile

Personale coinvolto: Gennai, Andrucci, Ceccherini, Pedrazzoli, Checcacci, Ricci, Farini, Gorini, M. Alberti, D. Fani.

BUDGET (numerazione coerente con quella delle azioni):

- 1) 45.000 euro
- 2) L'ente non dispone di risorse e verificherà con MATTM la possibilità di assistenza esterna.
- 3) il budget è ricompreso nella cifra di cui al punto 1.
- 4) l'azione non ha uno stanziamento di spesa previsto in bilancio
- 5) l'azione non ha uno stanziamento di spesa previsto in bilancio trattandosi di azione non economica
- 6) € 79.000,00 stanziati con l'avanzo di amministrazione 2011 (da verificare/riconfermare in base alla discussione che si farà in Consiglio direttivo)

## **Area Strategica 5: funzionamento dell'organizzazione**

### **Ob. Strategico 5.1**

**Attuazione adempimenti post-concorsuali per attivazione posti di lavoro previsti in dotazione organica**

#### **Piano d'Azione 5.1.1**

**Coordinamento azioni e relazioni istituzionali finalizzate ad assunzioni**

AZIONI PREVISTE

1. coordinamento e sviluppo delle attività amministrative e contatti istituzionali finalizzate al superamento degli ostacoli burocratici che ostano alle assunzioni effettive

INDICATORI (numerazione coerente con quella delle Azioni)

1. Per questo piano d'azione non è possibile definire un indicatore e/o target poiché l'Ente non è in grado di condizionare l'espressione dei pareri degli organi e ministeri vigilanti, né la tempistica degli stessi; ma l'importanza che l'obiettivo strategico riveste per il miglioramento futuro della performance dell'Ente è tale da rendere assolutamente opportuno – per non dire indispensabile – lasciare traccia di questo obiettivo strategico e testimonianza di un piano d'azione che, seppure incluso e diluito all'interno dell'attività ordinaria testimoni dell'impegno dell'ente finalizzato alla acquisizione dei pareri degli organi vigilanti entro 30.12.2012 cercando di pervenire alla assunzione

dei vincitori di concorso, secondo previsioni normative vigenti al perfezionamento delle condizioni giuridiche, entro fine anno o almeno alla definizione ultima della posizione giuridica dei vincitori dei concorsi.

Personale Coinvolto: Boscagli, Ricci, Mondanelli, Farini, Gorini, Alberti, D. Fani,

### **Ob. Strategico 5.2**

**Redazione strumenti economico-finanziari (Bilancio di Previsione e variazioni e storni di bilancio) allo scopo di consentire la funzionalità dell'Ente ed una allocazione efficace ed efficiente delle risorse: adempimenti ex DPR 97/2003**

#### **Piano d'Azione 5.2.1**

**Redazione di una piattaforma/proposta da fornire agli organi dell'Ente per supportare la discussione sul Bilancio 2013 e sulle variazioni e storni al Bilancio 2012.**

#### AZIONI PREVISTE

1. *Redazione di una proposta tecnica per consentire agli organi la discussione sul Bilancio 2013;*
2. Redazione di una proposta tecnica per consentire agli organi la discussione sulle variazioni e storni al Bilancio di Previsione 2012;
3. Proposta tecnica per Piano della Performance 2013-2015 entro l'anno corrente

INDICATORI (numerazione coerente con quella delle Azioni)

1. *trasmissione della proposta agli organi dell'ente nella tempistica prevista entro il 1 Ottobre 2012*
2. trasmissione della proposta agli organi dell'ente nella tempistica prevista entro il 1 novembre 2012
3. Indirizzo di carattere generale alla Direzione per 30.11.2012; indicatore non ulteriormente quantificabile per incertezze su procedure assunzioni, contenziosi legali, ritardi di informazione su risorse da Ministeri Vigilanti, etc.

Personale coinvolto: Ricci, Mondanelli, Farini, Gorini, M. Alberti, D. Fani, Agostini, Gennai, Boscagli

BUDGET (numerazione coerente con quella delle azioni):

1) 2) 3) le azioni non hanno uno stanziamento di spesa previsto in bilancio trattandosi di azioni non economiche

### **Ob. Strategico 5.3**

**Miglioramento degli standard attuali di risposta/interlocazione al cittadino, alle pubbliche amministrazioni, agli stakeholders in genere**

#### **Piano d'Azione 5.3.1**

**Digitalizzazione delle comunicazioni interne ed esterne e implementazione del sito, dei rapporti interni con l'utenza e con le altre Amministrazioni**

#### AZIONI

1. **Pubblicazione nel sito istituzionale della modulistica destinata all'utente esterno**
2. Incremento dell'uso della Posta Elettronica Certificata nei rapporti con le altre pubbliche amministrazioni e con gli utenti
3. Collegamento al software di protocollo dell'Ente per il ricevimento della corrispondenza in modalità consultazione
4. adeguamento strutturale della sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale alla delibera Civit 105/10

INDICATORI (numerazione coerente con quella delle Azioni)

1. ***pubblicazione nel sito istituzionale delle seguenti 8 tipologie di modulistica: anagrafica; sulle modalità di pagamento e di riscossione; sulla tracciabilità dei flussi finanziari; sul DURC; fiscale; sull'accesso agli atti; per suggerimenti e reclami; per autorizzazioni. Target: pubblicazione di almeno il 90% delle suddette 8 tipologie di modulistica.***

2. il numero di invii effettuato tramite PEC rilevabile dal programma di protocollo. Target: incremento di almeno il 20% degli invii effettuati nel 2011.

3. collegamento al software di protocollo delle postazioni di lavoro entro la tempistica stabilita. Target: collegamento entro il 15 novembre 2012

4. effettiva realizzazione dell'adeguamento strutturale suddetto. Target: conclusione dell'adeguamento entro il 15 novembre 2012

Personale coinvolto: Bardi, Ricci, Farini, Alberti, Gorini, D. Fani, Mondanelli, Fiumicelli

BUDGET (numerazione coerente con quella delle azioni):

- 1) 2) e 3) le azioni non hanno uno stanziamento di spesa previsto in bilancio
- 4) impegno spesa assunto in esercizi precedenti

#### **COLLEGAMENTO ED INTEGRAZIONE CON PROGRAMMAZIONE ECONOMICA E DI BILANCIO**

Nel Decreto è chiaramente specificato (art. 5 co. 1 ed art. 10 co. 1, lett a) che la definizione degli obiettivi nell'ambito del piano di *performance* debba avvenire in maniera integrata con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio. Sotto il profilo metodologico si tratta di un elemento di fondamentale importanza perché un sistema di obiettivi è effettivamente sostenibile solo se viene garantita una congruità tra le risorse effettivamente disponibili e le azioni da porre in essere per raggiungere gli obiettivi fissati.

L'integrazione ed il collegamento logico tra la pianificazione delle performance ed il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio vanno garantiti ad almeno quattro livelli:

- a) coerenza dei contenuti dei rispettivi documenti,
- b) coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi (pianificazione delle performance e programmazione economico-finanziaria e di bilancio),
- c) coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte (ad es. OIV, centri di responsabilità amministrativa, nuclei di valutazione della spesa, uffici di bilancio, ecc.),
- d) integrazione degli strumenti di rilevazione (degli obiettivi e degli indicatori) e dei sistemi informativi a supporto dei due processi (pianificazione delle performance e programmazione economico-finanziaria e di bilancio).

Di fatto, gli elementi di cui ai punti b), c) e d) sono propedeutici alla realizzazione del requisito di cui al punto a).

La coerenza in termini di contenuti (punto a) si riferisce in particolare al fatto che gli obiettivi e gli indicatori contenuti, da un lato, nel piano di performance e, dall'altro, nei documenti di bilancio previsionale e/o budget dovrebbero coincidere, o più precisamente, essere chiaramente collegati gli uni agli altri. Ad esempio, nei Ministeri è indispensabile creare un raccordo tra gli strumenti di programmazione finanziaria e di bilancio di cui agli artt. 21 e 22 della legge n. 196 del 2009 ed il piano di performance di cui all'art 10 del Decreto. Negli Enti Pubblici Non Economici invece è indispensabile creare un raccordo tra il piano di performance e gli strumenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio di cui agli artt. 6, 7 e 8 del DPR n. 97/2003.

**A regime**, la piena coerenza tra gli obiettivi e gli indicatori contenuti nel piano di performance e nei documenti di bilancio previsionale e/o budget potrà essere garantita solo attraverso il pieno allineamento del calendario dei sottostanti processi, l'efficace coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte e la piena integrazione degli strumenti di rilevazione e dei sistemi informativi.

Per gli Enti Pubblici nazionali è necessario allineare il calendario della predisposizione piano di performance di cui all'art 10 del Decreto a quello del bilancio di previsione (31 ottobre in base al disposto dell'art. 8, co. 3 del DPR n. 97/2003 o diverso termine eventualmente fissato nello statuto) e della relazione programmatica alla quale si accompagna un piano pluriennale descrittivo in termini quantitativi delle scelte strategiche dell'ente (art. 7, co. 5 del DPR n. 97/2003). Anche in questo caso la soluzione a regime dovrebbe essere quella di fare in modo che la predisposizione del bilancio di previsione e della relazione programmatica pluriennale (e, cioè, la definizione degli obiettivi e degli indicatori da inserire in tali documenti) sia contestuale alla definizione dei contenuti del piano di performance. Ciò significa, di fatto, anticipare la predisposizione del piano di performance al mese di ottobre di ogni anno. Anche in questo caso l'OIV, coordinandosi con le strutture interne deputate al bilancio e alla programmazione, deve supportare l'interazione tra gli organi di indirizzo politico-amministrativo ed i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative ai fini della programmazione degli obiettivi.

Per effetto delle considerazioni di cui sopra, a regime, la data del 31 gennaio fissata dall'art. 10 del Decreto va considerata come data ultima per l'adozione formale e la pubblicazione del piano di performance, mentre i suoi contenuti devono essere definiti in linea di massima entro fine settembre, ai fini di garantire un effettivo allineamento con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, come previsto dall'art. 5, co 1 e dall'art. 10, co. 1 del Decreto.

In questa sezione del documento, dunque, si deve fornire un'evidenza delle scelte operate dalla amministrazione relativamente agli elementi sopra descritte, finalizzate a garantire un effettivo collegamento ed integrazione tra la pianificazione delle performance e la programmazione economica e di bilancio.

## **LE SCELTE OPERATE DALL'AMMINISTRAZIONE FINALIZZATE A GARANTIRE UN EFFETTIVO COLLEGAMENTO ED INTEGRAZIONE TRA LA PIANIFICAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA E DI BILANCIO**

Questa fase, come nel 2011, è stata redatta in realtà a posteriori per motivi, abbastanza evidenti, di forte scollamento (mancato raccordo) all'interno della sequenza dei seguenti parametri di riferimento:

- disponibilità di tempo e personale per prendere cognizione consapevole delle deliberazioni CiVIT e conseguenti tempi di "studio" dei provvedimenti, tempi devoluti a comprenderne contenuti, significati, prodotti finali da predisporre;
- date di comunicazione delle informazioni finanziarie da parte del Ministero Ambiente; solo a titolo esemplificativo: il 6 dicembre 2011 perveniva l'approvazione della Variazione di Bilancio per l'applicazione del maggior contributo ordinario; il Conto Consuntivo perveniva approvato il 28

dicembre. In definitiva, quindi, circa 1,500,000€ risultavano disponibili a fine anno ma da spendere.....entro 48 ore!;

- tempi disponibili per il Consiglio Direttivo per riflettere, ragionare, valutare ipotesi alternative e scelte coerenti con le risorse disponibili e con le situazioni contingenti sul territorio del Parco;
- tempi materiali a disposizione per la Direzione e lo Staff per la materiale redazione del documento intercorrenti fra disponibilità delle informazioni e degli strumenti finanziari, da una parte, e scadenze perentorie dall'altra, oltretutto contestuali ad una situazione assolutamente critica determinata dalle esigenze di applicazione della L. 148/2011 ("tagli" alle dotazioni organiche) e concorsi in fase conclusiva, ma ancora di incerta utilizzabilità per le assunzioni all'atto di redigere questo Piano della Performance. A questo si aggiungano varie vicissitudini giudiziarie collegate ai concorsi stessi.

A proposito delle problematiche connesse alla tempistica degli adempimenti sarà bene ricordare che, anche a seguito di varie consultazioni fra alcuni Direttori dei Parchi Nazionali – più o meno tutti con lo stesso ordine di problemi, ovvero un sovraccarico di adempimenti rispetto alle forze e tempi disponibili – la CiVIT, opportunamente consultata attraverso l'OIV nella seconda metà del gennaio 2011 circa la possibilità di ottenere proroghe rispetto alla scadenza di legge del 31.01.2011, in considerazioni del quadro descritto appena sopra, comunicò la sua impossibilità (per mancanza di delega specifica sul tema) a concedere proroghe rispetto ai termini imposti dal DL 150/2009. Questo appare come un grave vulnus nell'ambito dei criteri applicativi della riforma perché sostanzialmente rende impossibile valutare e considerare - alla stessa CiVIT – le situazioni peculiari ed oggettive di alcuni Enti.

E' evidente che con la situazione sopra descritta anche per il 2012 il collegamento e l'integrazione tra Piano della Performance e programmazione economica e di Bilancio si è ridotta ad una semplice, seppure frequente consultazione informale fra Presidente, Direttore, Giunta Esecutiva, qualche Consigliere e i Responsabili di Servizio più che altro nell'intento di evitare di "lavorare a vuoto", ovvero di predisporre strumenti meramente teorici.

In definitiva gli elementi presi a riferimento per redigere un Piano che, per quando (?) si avranno dati finanziari più certi, possa costituire realisticamente una base di lavoro concreta e verificabile nei suoi stati di avanzamento sono stati, con pragmatismo, i seguenti:

- il preesistente PEG (integrato all'epoca col Piano della Performance al fine di mantenere un filo conduttore operativo noto, anche per il Consiglio Direttivo) e le sue modalità di costruzione in funzione del preesistente Bilancio di Previsione 2011;
- le attività che il Parco aveva in essere con finanziamenti già accertati, attivati o in corso di spesa;
- il quadro delle risorse umane disponibili fra i 4 Servizi e la loro dislocazione sulle 2 sedi; in questo elemento andava incluso l'auspicio (tuttora non esaudito) di avere in disponibilità anche le 3 figure professionali per le quali erano in espletamento i concorsi la figura per la quale andrà attivata la procedura di mobilità, della quale oggi si è costretti a fare a meno per gli effetti deleteri dell'applicazione della L. 148/2011;
- il quadro generale di indirizzi discusso in seno al Consiglio Direttivo – in assenza dell'OIV per le ragioni esposte in precedenza - e configurato nel Bilancio di Previsione 2012 e nella Relazione preliminare allo stesso fatta dal Presidente, strumenti che, pur nell'incertezza delle somme, determinano un primo orizzonte di attese;
- gli orientamenti emersi in corso d'anno 2011 (il riferimento più importante) durante le sessioni di Consiglio Direttivo e le varie occasioni di interlocuzione con la Comunità del Parco nel suo complesso o con singoli componenti di essa;
- l'esigenza di superare definitivamente, come da indicazioni CiVIT, la elaborazione del PEG sostituito, come il presente Piano concretizza col Piano della Performance

## **Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance**

Il livello di evoluzione dei sistemi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione delle performance (ciclo di gestione della performance) è molto diversificato tra le amministrazioni. È indispensabile procedere secondo una logica di gradualità e miglioramento continuo.

L'OIV, che dovrà essere nuovamente individuato a seguito delle dimissioni dell'attuale OIV Dr Dario Febbo, coadiuvato dalla struttura tecnica permanente, deve diagnosticare il livello di evoluzione del ciclo di gestione della performance (diagnosi) e fare in modo che gli organi di governo e la struttura amministrativa siano responsabili dell'attuazione di specifiche azioni volte al miglioramento del ciclo della gestione di performance.

L'individuazione della situazione di partenza e delle aree di miglioramento è la base su cui l'OIV definirà un piano di miglioramento da trasformare poi in obiettivi condivisi con l'amministrazione ed inseriti nel piano di performance.

Questa sezione del piano, quindi, dovrà contenere la specificazione delle principali carenze/criticità riscontrate nel ciclo di gestione della performance e l'individuazione di specifici piani di azione per risolvere tali carenze.

Si deve trattare di veri e propri piani con obiettivi, azioni, tempi e fasi e responsabilità assegnate ai soggetti competenti.

### **SPECIFICAZIONE DELLE PRINCIPALI CARENZE/CRITICITÀ RISCONTRATE NEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E INDIVIDUAZIONE DI SPECIFICI PIANI DI AZIONE PER RISOLVERE TALI CARENZE (A CURA OIV Dr Dario Febbo)**

E' evidente che in questo primo anno di applicazione del Piano in modo coerente al dettato del DLgs 150/2009 è risultato particolarmente necessario verificare criticità e punti di debolezza, anche se, riprendendo quanto già espresso dal Direttore citando gli indirizzi CiVIT, appare altresì necessario impostare le verifiche tenendo conto che la estrema complessità e innovatività della nuova normativa richiede un approccio applicativo in modo progressivo; ciò anche ad evitare che su piccolissimi Enti come il Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi l'applicazione della norma vanifichi completamente l'adempimento della mission istituzionale semplicemente perché le dimensioni dell'Ente consentono di occuparsi esclusivamente di una redazione/applicazione del Piano stesso.

Compito dell'OIV a conclusione della prima annualità di applicazione del ciclo della performance è stato quello di individuare, col supporto del Direttore, dei Responsabili di Servizio e della Struttura di Supporto specificamente individuata fra i dipendenti (una struttura che nel Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi si compone di tre persone con differenti orientamenti professionali e aree di attività attinenti a quelli individuati appositamente dalla CiVIT), e compatibilmente con la situazione venutasi a creare a seguito dell'assunzione di un incarico di Direzione di un altro parco Nazionale (Abruzzo, Lazio e Molise) pervenuta in via definitiva a novembre 2011, le possibili "aree di miglioramento" rispetto ai percorsi adottati e ai risultati ottenuti nel 2011, la cui valutazione di dettaglio è tuttora in corso per i motivi esplicitati dal Direttore in precedenza.

A seguito di tali individuazioni preliminari, col supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione, la Direzione dell'Ente ha provveduto a predisporre, nel Piano della Performance 2012 e per il triennio 2012-2014, aree strategiche, obiettivi, azioni, e responsabilità assegnate ai soggetti competenti, finalizzati a risolvere tali – eventuali – carenze.

Tenendo conto dell'episodico monitoraggio effettuato nel corso del 2011 sulla effettiva applicazione del Piano, nonché della frequente interlocuzione con Direzione e Presidenza dell'Ente, si può affermare che le principali criticità emerse dall'applicazione in prima annualità del Piano stesso si possono ricondurre a tre fonti sostanziali:

- 1) Le dimensioni della dotazione organica del Parco del tutto insufficiente a fronteggiare sia la stessa *mission* istituzionale, originariamente dettata dalla 394/91 e poi enormemente

dilatata dalla 426/98 senza che venisse coerentemente presa in considerazione l'individuazione dei necessari adeguamenti delle dotazioni organiche, sia gli adempimenti burocratico-tecnico-amministrativi pertinenti l'applicazione del Piano della Performance. Applicazione che, almeno nelle prime annualità, avrebbe dovuto prevedere un tutoraggio molto assiduo da parte della Commissione specialmente verso i piccoli Enti e in particolare verso quelli che – come i Parchi Nazionali – non hanno una lunga storia amministrativa. Purtroppo, come la CiVIT stessa ha avuto modo di rappresentare in sede di incontro plenario del 18.10.2011, le condizioni economiche del Paese non hanno permesso di attivare il tutoraggio previsto.

- 2) La tempistica tardiva di approvazione degli strumenti finanziari e di comunicazione delle risorse effettive a disposizione da parte degli organi vigilanti rispetto alla tempistica prevista dalla norma – come ampiamente sottolineato nella Presentazione del Piano da parte del Presidente - che ha reso obbligatoria l'adozione del Piano della Performance in sostituzione dei precedenti PEG
- 3) Una certa difficoltà da parte del Consiglio Direttivo a recepire alcuni indirizzi del DLgs 150/2009, sia per quanto riguarda la separazione delle competenze gestionali da quelle di indirizzo programmatico/politico, sia in ordine al fatto – comprensibile, tenendo conto degli strumenti di programmazione preesistenti – che il primo anno la sostituzione del PEG con il Piano della Performance non è stata attuabile in modo compiuto e quindi, anche per consentire al Consiglio di rendersi consapevole delle procedure di “passaggio” dal vecchio al nuovo sistema, ma anche per la oggettiva limitatezza descrittiva del Piano, è stato necessario adottare comunque un PEG esplicativo/integrativo (in un momento successivo all'adozione del Piano) che andasse formalmente ad integrare l'originario Piano della Performance.

In questa fase di, seppur tardiva, prima analisi dei profili di migliorabilità, e fatta salva una analisi più puntuale che verrà riportata nella relazione a supporto delle valutazioni della performance complessiva dell'Ente, nonché del Direttore – in corso di redazione – sembra di poter sostenere che nella presente proposta la Direzione dell'Ente sia già intervenuta, anche recependo alcune istanze provenienti dall'organo politico in ordine ad un maggior dettaglio nella definizione dei Piani d'azione, su due dei tre “fronti critici” sopra evidenziati:

- A) Cercando di accelerare, per quanto in proprio potere le procedure di assunzione del personale per i quali nel corso del 2011 sono stati portati a conclusione i concorsi. Ma è importante sottolineare qui che l'effetto critico del DL 138/2011 (poi L. 148/2011) ha già esplicato effetti tutt'altro che positivi per l'operatività dell'Ente;
- B) Impostando la presente proposta di Piano della Performance in modo più articolato e dettagliato così da poter sostituire definitivamente gli strumenti di programmazione e indirizzo presenti nelle normative pregresse e sostituite dal DL 150/2009. In questo senso vanno anche l'individuazione di specifici Piani d'Azione atti a consentire una prima applicazione effettiva dei criteri di valutazione della performance dei Servizi.

Un problema che resta tuttora aperto è quello relativo alla possibilità effettiva di utilizzazione del Regolamento del Sistema di Misurazione della Performance del quale l'Ente si è dotato in ottemperanza alle nuove normative. Appare opportuno ricapitolare, anche allo scopo di motivare puntualmente alcune scelte, lo stato di avanzamento/vigenza di tale Regolamento.

Il Regolamento fu predisposto dall'Organismo Indipendente di Valutazione – coadiuvato dalla Direzione dell'Ente e dalla Struttura di Supporto - e “adottato” dal Consiglio Direttivo con deliberazione n° 37 del 20.12.2010. Successivamente il Regolamento fu trasmesso dall'OIV alla CiVIT per il parere di legge che fu reso solo il 4.11.2011 rinviando anche, con una formula dubitativa, ad un parere del Dipartimento Funzione Pubblica circa l'applicabilità di una c.d. “clausola di salvaguardia” inerente l'applicazione del nuovo metodo di valutazione del personale esistendo all'epoca un Contratto Integrativo Decentrato già sottoscritto fra le parti. Parere che nonostante reiterate sollecitazioni della medesima CiVIT (già con nota del 30.12.2010 riferita anche ad analoghe problematiche espresse da altre Amministrazioni!) a tutt'oggi non risulta reso, né alla CiVIT né all'Ente . In conseguenza di questo travagliato percorso l'Ente ritenne comunque necessario procedere alla “approvazione” del Regolamento con deliberazione n° 30 del 12.12.2011 esplicitando che l'applicazione della clausola di salvaguardia fosse subordinata alla rimessa del parere del quale l'Ente è tuttora in attesa.

La situazione attuale però configura un quadro conflittuale: l'Ente è dotato di un Regolamento che prevedeva (almeno per il 2011) una clausola di salvaguardia circa le modalità di valutazione di Personale e Direttore, ma la clausola non risulta approvata. Allo stesso tempo va rilevato che all'epoca di predisposizione del primo Piano per la Performance dell'Ente, ancora caratterizzato da molte incertezze applicative, non poterono essere definiti i parametri individuali di valutazione, ciò anche in relazione ad un vigente contratto integrativo la cui validità fu messa in discussione molto più tardi dell'approvazione del Piano 2011-13 stesso. Appare pertanto ineludibile, nella logica della adesione e applicazione *in progress*, suggerita anche da CiVIT, e dell'adeguamento alle situazioni reali dell'Ente – ampiamente descritte in Premessa, Presentazione del Presidente e in questa parte – implementare per il presente Piano 2012-14 e per quanto possibile, così come risulta dalla proposta attuale della Direzione, la parte delle valutazioni individuali specificando almeno un piano d'azione “misurabile” e utilizzare appieno, così come previsto nel Regolamento di Misurazione e come verificato nella stesura della proposta, i parametri per le valutazioni previsti.

Infine, rispetto al punto “2” delle criticità individuate pare in questa sede di doversi limitare all'auspicio che la tempistica di cui si è citato riceva altresì un positivo impulso (leggasi “sveltimento”) così da porre l'Ente Parco in una condizione di effettiva operatività in tempi ragionevolmente correlabili ad una spendibilità effettiva delle risorse. Appare infatti quasi paradossale che l'Ente abbia ricevuta la conferma di una cospicua quantità di risorse conseguente all'approvazione di una Variazione di Bilancio in data 28 dicembre 2011 e la norma preveda che le stesse potessero essere impegnate – pena il rientro nel c.d. “avanzo di amministrazione” programmabile solo molti mesi più tardi – solo entro il 30.12.2011, ovvero non oltre 48 ore dopo! In questo caso va reso esplicito e ampio merito al Personale e al Direttore per aver compiuto “quasi un miracolo” riuscendo a impegnare, rispetto ai tempi a disposizione, una notevolissima percentuale di quelle risorse.

## **PROCESSO SEGUITO E SOGGETTI COINVOLTI**

Il processo di elaborazione e di definizione dei contenuti del Piano della performance deve essere descritto nel documento. Il processo è definito seguendo le singole fasi descritte nelle sezioni precedenti.

## **LA DESCRIZIONE DEL PROCESSO**

Il processo di costruzione del Piano della Performance ha ovviamente risentito di una serie di incertezze determinate sia da fattori esterni che interni; fattori che qui di seguito si elencano senza entrare in dettagli già toccati o sottolineati nel percorso testuale seguito finora.

Fattori esterni

- contestualità di molti cambiamenti nelle procedure di gestione degli enti pubblici, conseguenti all'approvazione della c.d. "Riforma Brunetta", ciò che ha determinato, specialmente su enti di piccole dimensioni e privi di risorse – sia economiche che umane - per consulenze specialistiche, grandi incertezze sulle modalità e incombenze di applicazione;
- problemi connessi alle preannunciate dimissioni (poi formalizzate in corso di 2012) dell'Organismo Indipendente di Valutazione, col quale risultava necessaria (oltre che opportuna!) una frequente consultazione in quanto diretto referente della CiVIT;
- fortissime latenze da parte del Ministero vigilante (MATTM), presumibili conseguenze di altrettanto relativi ritardi nelle comunicazioni da parte del Ministero Economia e Finanze, nei tempi di comunicazione-conferimento delle risorse finanziarie per gli anni di pertinenza, ciò che determina un cronico slittamento dei tempi di definizione e attuazione dei programmi;
- incertezza delle risorse finanziarie (fondi ordinari) – *trend* che continua – che corre il rischio di trasformare gli Enti Parco nazionali (che hanno limitate possibilità di autofinanziamento e limitatissime-nulle opportunità di investimento) in enti destinati meramente alla "burocrazia della natura";
- impostazione del Piano della Performance evidentemente "tarata", anche in modo rigido, per enti di ben più grandi dimensioni e dotati di ben più ampie articolazioni/competenze professionali;
- una grave carenza nella qualità e quantità del flusso della comunicazione fra organi centrali dello Stato ed enti "periferici", quali i Parchi nazionali, sulle tempistiche e modalità di adeguamento di questi ultimi alle nuove normative.

#### Fattori interni e locali

- situazione dell'Ente appena consolidata in termini di ruoli e competenze
- l'Ente, per varie cause documentabili, è fortissimamente sottodimensionato quanto a dotazione organica rispetto alla *mission* istituzionale prevista dalla legge;
- problemi legati alla emanazione del DL 138/2011 (poi L 148/2011) contestuale alla conclusione dei concorsi in itinere e susseguenti problematiche legali connesse a ricorsi e pronunciamenti del Giudice del Lavoro inconferenti col dettato del DL 138, così come contestato dall'Avvocatura dello Stato su mandato dell'Ente;
- la struttura organizzativa dell'Ente ha previsto fin dalla sua istituzione, quanto a collocazione del personale dipendente, due sedi distanti fra loro 43 Km, con intuibili, gravi problematiche di raccordo operativo e di gestione della quotidianità dei rapporti;
- una percepibile, seppure non generalizzabile, considerazione dell'ente Parco, da parte di alcune amministrazioni locali, quale ente "erogatore di fondi" piuttosto che non come "alto valore di interesse collettivo da preservare"; questo ovviamente si è andato via via più evidenziando in correlazione con la progressiva riduzione delle risorse disponibili per gli investimenti di cui i parchi nazionali hanno sofferto nell'ultimo decennio.

Quello descritto è il quadro di sfondo all'interno del quale è calata l'incombenza, nei tempi e nei modi previsti dal percorso sopra illustrato ed evidenziato, di predisposizione di questo primo strumento "Piano della Performance" oggetto del presente documento.

La Direzione del Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, col fondamentale supporto del personale dipendente, del Coordinamento del CTA del Corpo Forestale dello Stato funzionalmente dipendente dalla direzione dell'Ente, del Presidente e di alcuni Consiglieri, ha provveduto nel corso del 2010 e 2011, ma con una obbligata accelerazione negli ultimi mesi dello stesso, ad una ricognizione dei seguenti settori, propedeutici alla definizione del Piano:

- quadro delle aspettative del personale e delle efficienze/carenze strutturali dell'organizzazione dell'Ente, anche con vari confronti coi Sindacati;

- analisi dei carichi di lavoro incombenti su ciascun singolo dipendente in relazione a: *mission* istituzionale, quadro dotazione organica, situazione delle sedi (collocazione), orientamento organizzativo del Consiglio Direttivo;
- ricognizione dei rapporti strutturali, organizzativi e funzionali fra Ente Parco e struttura del CTA-CFS posta alle dipendenze dell'ente;
- quadro dei portatori di interessi economici, sociali (nel senso delle sensibilità), politici (ivi comprese le aspettative del Consiglio Direttivo e della Comunità del Parco), del territorio locale e sul piano nazionale; la definizione di alcuni di questi quadri risulta tuttora ampiamente incompleta in conseguenza della carenza di personale e di fondi (per esempio per garantire una omogenea e professionale gestione delle strutture di interfaccia col pubblico – cfr. centri-visita e uffici informazioni – in grado di restituire all'Ente un prospetto credibile della fruizione delle strutture stesse e della loro “migliorabilità”);
- aggiornamento in progress della qualità e quantità degli investimenti realizzati sul territorio dei vari Comuni dalla istituzione del Parco (in particolare confrontando il primo decennio con quello coinciso col periodo commissariale e di assenza della Direzione) e delle risorse realisticamente disponibili per la passata annualità finanziaria o proiettabile nel breve-medio periodo;
- ricognizione del quadro delle attività scientifiche e di gestione naturalistica – realizzate dall'Ente Parco in proprio o in cooperazione con soggetti esterni, quali Università, Associazioni ambientaliste, etc. - in anni recenti, finalizzate alla conoscenza del territorio e alla individuazione dei migliori strumenti di tutela dei valori dello stesso;
- ricognizione degli strumenti obbligatori di gestione istituzionale: Piano del Parco (approvato e vigente, seppure già obsoleto), Piano Pluriennale Economico e Sociale (in corso di revisione pre-approvazione a causa della sua obsolescenza), Regolamento dell'Ente (iniziato nei primi anni 2000, poi sospeso, ora nella fase finale di redazione da parte del Servizio Pianificazione in collaborazione con due apposite Commissioni costituite in seno al Consiglio Direttivo, anche programmando incontri tecnici cogli interlocutori istituzionali del territorio);
- ricognizione in progress (anche col supporto del Collegio dei Revisori dei Conti) delle procedure in uso all'Ente sia in ordine alle relazioni funzionali interne (modulistiche, procedure autorizzative, procedure di verifica e sopralluogo, per es. per danni da fauna e/o per concessioni di nulla-osta di vario genere, liquidazioni, etc.) sia in ordine ad incarichi e conferimenti esterni;
- analisi e adeguamento delle risorse strumentali e funzionali: autoveicoli, autocarri, apparati informatici, dotazioni di lavoro, materiali ottici, videofotografici, strumenti di comunicazione, arredi e servizi;
- ricognizione del parco-progetti e ipotesi di lavoro presenti all'ente e frutto di protocolli di collaborazione/intesa con le Amministrazioni interlocutrici prioritarie (Regioni e Province facenti parte del Parco Nazionale);
- esame delle convenzioni in essere per la gestione dei servizi esterni: loro funzionalità e adeguatezza;
- riscontri ripetuti e formalizzati colle istituzioni centrali dello Stato circa le opportunità di ampliamento-rafforzamento della esigua dotazione organica dell'Ente, in particolare col Dipartimento Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Tutte le ricognizioni, le analisi e le definizioni dei quadri hanno richiesto ovviamente una considerevole mole di tempo e interlocuzioni, ma è importante ricordare che nel frattempo la Direzione ha garantita tutta la ordinaria amministrazione e gestione delle attività dell'Ente programmate con il Bilancio di Previsione 2011 e con il, da esso discendente, Piano della performance 2011 e (strumentalmente, come spiegato in precedenza) correlato PEG (Programma Esecutivo di Gestione).

La schematizzazione rappresentata nel percorso di cui all'allegato tecnico (esemplificativo) n. 2 del punto 4.10 appare estremamente rigida e certamente non in grado, almeno allo stato attuale delle elaborazioni, di rappresentare tutte le articolazioni di attività che un piccolo ente come il Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi realizza, poiché, a partire da dove viene richiesto di definire i "gruppi di lavoro", ci si trova di fronte al problema di come rappresentare la frequentissima sovrapposizione di competenze resa obbligatoria dalla esiguità delle risorse umane. Il rischio era (ed è) quello di rappresentare una situazione in cui sostanzialmente "tutti fanno tutto"

La **Presentazione del Piano** è stata elaborata dalla Direzione in cooperazione col Presidente dell'Ente; essa è stata impostata a partire dai documenti di accompagnamento al Bilancio di Previsione 2012, così come esso è stato licenziato e rimesso al Ministero per l'Ambiente: relazione preliminare e considerazioni di corollario. Ovviamente sono state sottolineate le criticità di applicazione del Piano in considerazione del quadro strutturale del nostro specifico Ente e ne è stata evidenziato l'approccio preliminare che dovrà poi svilupparsi in un documento più completo e più strettamente aderente agli indirizzi CiVIT dopo che questa avrà analiticamente esaminate le problematiche applicative e le modalità di costruzione di questa seconda esperienza. Purtroppo in tale contesto, per le ragioni precedentemente spiegate, si è fortemente sentita la mancanza di un OIV che, a seguito delle dimissioni del Dr Febbo, dovrà essere nuovamente individuato e nominato. Il **Sommario** è stato naturalmente stilato a conclusione del lavoro ma partendo dalla impostazione di quello esposto nel documento frutto del workshop CiVIT per gli OIV del 16.9.2010.

La definizione sintetica dell'**Identità** è stata elaborata dalla Direzione utilizzando sia la personale esperienza del Direttore stesso e dei responsabili dei Servizi, sia i materiali già esistenti sul sito internet del parco [www.parcoforestecasentinesi.it](http://www.parcoforestecasentinesi.it), sia infine recuperando (anche al fine di economizzare energie e facilitare la identificazione "testuale" del parco con altri documenti pubblici che lo descrivono) testi già pubblicati, aggiornati e corretti ove necessario.

L'**Analisi del contesto esterno** è stata realizzata dalla Direzione col supporto – assolutamente fondamentale - dei Responsabili dei Servizi, ma anche con la informale collaborazione del Presidente e di alcuni Consiglieri, sia sulla base di documenti esistenti all'Ente sia sulla scorta dell'esperienza e conoscenza del territorio e delle sue caratteristiche socioeconomiche, politiche, tecnologiche e ambientali che il Personale, il Presidente e i Consiglieri dell'Ente detengono.

La descrizione dell'**Analisi del contesto interno** è stata sviluppata dal Direttore sulla base delle percezioni, verifiche, ricognizioni e analisi sopra elencate nonché dell'esperienza maturata nel corso dei suoi primi due anni di attività. Durante l'elaborazione è stato tenuto un incontro illustrativo-consultivo con tutto il Personale in servizio all'Ente, anche in presenza dell'OIV, e più incontri di settore coi tre Responsabili dei Servizi al fine di riscontrare e confortare le analisi. Col Personale, quale portatore di interessi prioritario, è stata anche fatta una verifica delle possibili modalità applicative del Piano in funzione delle sue ricadute in termini di valutazione; ovvero delle correlazioni possibili col Contratto Integrativo Decentrato che la Direzione si ha discusso coi Sindacati e con le RSU ma che richiede ancora alcuni aggiustamenti in relazione alla normativa esistente e alla sua interpretazione (obbligatorietà o meno delle fasce premiali per enti di queste dimensioni)

Le **Strategie** sono state definite dalla Direzione col supporto dei 3 Responsabili dei Servizi sulla base della *mission* istituzionale definita dalla Legge Quadro nazionale sulle aree protette (394/91), ma declinate operativamente, com'è ovvio, in base agli indirizzi forniti dal Consiglio Direttivo nel corso del 2010 e 2011 ed esplicitate tanto nelle diverse deliberazioni quanto nei documenti di Bilancio 2011 e 2012, ultimo documento programmatico della spesa approvato dal Consiglio Direttivo dopo concertazione con la Direzione. E' del tutto evidente che le Strategie hanno necessariamente dovuto considerare come prioritari riferimenti di attuabilità le dimensioni della dotazione organica, le risorse economiche e la strutturazione operativa dell'Ente.

Per quanto riguarda la **Traduzione delle strategie in azione**, al di là dei termini altisonanti e delle speranze forti che senz'altro sono emerse dal Consiglio Direttivo, da una nuova Direzione e da una squadra composta da Personale preparato e motivato, tutte condizioni favorevoli l'operatività e la

fissazione di obiettivi “alti”, ancora una volta ci si è scontrati con la penuria di risorse economiche e la forte carenza di personale. Infatti si è dovuto rinunciare a diverse opportunità e ipotesi di attivazione di risorse per carenza delle quote di cofinanziamento (per esempio per nuovi progetti Life-plus dell’Unione Europea); ci si è dovuti limitare al minimo indispensabile nella predisposizione di programmi finalizzati alla promozione e supporto dei valori socioeconomici e tradizionali locali poiché manca il personale da adibire a tali incombenze (esperto di marketing); infine la stessa cosa è avvenuta rispetto ad opportunità offerte da linee di finanziamento su specifici progetti delle Regioni Toscana ed Emilia Romagna. Nonostante l’encomiabile e produttivo impegno dei Responsabili dei Servizi – in particolare Pianificazione e Promozione – che hanno saputo cogliere alcune opportunità di finanziamento dalle Regioni e/o da privati (cfr. programma “acquista una Foresta” da IKEA), come pure il Servizio Amministrativo, c’è da rimarcare anche la mancanza di una figura professionale specifica di fund-raiser.

Dal punto di vista procedurale, stante la situazione di cui sopra, è stato deciso concordemente fra Presidente, Consiglio Direttivo e Direzione di individuare due filii conduttori generali per la predisposizione del Bilancio di Previsione 2012:

- come per il 2011 rispetto al 2010 mantenimento in previsione per il 2012 delle medesime risorse del 2012 in attesa di determinazioni definitive del Ministero Ambiente quanto a conferimento delle risorse; ciò anche in base ad una considerazione puramente ergonomica fortemente propugnata dal Direttore: stante la carenza di personale non è pensabile impegnare le estremamente esigue risorse umane del Servizio Amministrativo (che racchiude gli aspetti contabili, la gestione amministrativa del personale, la ragioneria, tutte le procedure di liquidazione, la collaborazione giuridico-amministrativa alla Direzione, la gestione degli acquisti, la richiesta e verifica dei DURC e la gestione e controllo dei CIG, la gestione dei buoni-pasto e molto altro) più volte nell’anno, nella elaborazione di strumenti di bilancio “teorici” la predisposizione di ciascuno dei quali richiede settimane di lavoro! L’Ente non se lo può permettere pena il rischio di paralisi totale degli adempimenti correnti.
- L’impostazione delle voci generali del Bilancio di previsione basate sui più importanti obiettivi perseguiti o identificati nel 2011 aggiornati sulla base della programmazione effettuata in sede di applicazione della variazione di bilancio maturata a dicembre 2011.

Sulla base di questa impostazione e delle ricognizioni fatte dalla Direzione attraverso i Servizi, quanto ad esiti e risultati delle varie attività, nonché delle aspettative emerse durante vari incontri e riunioni in corso del 2011 quanto ad aspettative dei portatori di interessi sono stati convocati i Responsabili dei Servizi per la predisposizione di un quadro delle fattibilità che ha dato luogo alla proposta di Bilancio di Previsione 2012, poi approvata dal Consiglio e dal Ministero Ambiente.

Successivamente veniva avviata la predisposizione del presente strumento basato sulle sintetiche considerazioni che seguono.

Il Decreto Legislativo 150/2009 si configura come una ulteriore elaborazione dei decreti che si sono succeduti in questi ultimi venti anni nel percorso di riforma della Pubblica Amministrazione, tra cui ricordiamo il 29 del 1993 e il 165 del 2001, che conferiscono maggiore potere organizzativo e disciplinare alla sfera della dirigenza; nel quadro normativo attuale il Piano della Performance sostituisce in tutto e per tutto il vecchio Piano Esecutivo di Gestione, rappresentandone un ulteriore affinamento.

In relazione alle difficoltà che possono presentarsi in sede di prima attuazione dei nuovi strumenti di gestione del Ciclo della Performance previsti dal DL 150/2009, la stessa CiVIT (Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle Pubbliche Amministrazioni) ha considerato comunque la possibilità che essi, ivi compreso il Piano della Performance, possano avere una definizione più puntuale nel corso di questi primi anni di attuazione, quindi un perfezionamento “in progress”.

Tali considerazioni hanno portato il Direttore, in un rapporto di consultazione permanente coi tre Responsabili dei Servizi e – in cascata – con tutto il Personale, nonché dopo vari contatti e

consultazioni con altri direttori di parchi nazionali per un opportuno confronto, a scegliere un percorso che può essere definito “di massima aderenza possibile agli indirizzi CiVIT compatibilmente con il quadro delle informazioni/risorse – economiche e umane – disponibili”. Ciò ha comportato - intuibilmente - ad una non completezza della elaborazione rispetto agli indirizzi, ma anche alla predisposizione di uno strumento – si ritiene – che potrà costituire la miglior base possibile per le future, anche a breve termine, integrazioni ed evoluzioni. Sulla base delle considerazioni fatte per il PdP 2011 dal corrente anno 2012 viene definitivamente abbandonato il PEG quale strumento di gestione operativa da concertare fra vertice politico e vertice gestionale.

In questa fase (documento) sono state incluse le schede relative a obiettivi strategici, conseguenti piani d’azione e gruppi di lavoro, ma in assenza di un quadro finanziario certo e definitivo si è consapevoli che essi potrebbero subire modifiche.

Contestualmente al Piano della Performance l’Ente, con la cooperazione fattiva dell’OIV e della già nominativamente individuata Struttura di Supporto allo stesso, ha predisposto il proprio primo Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità, strumento all’interno del quale sono previsti i livelli minimi di partenza per quanto riguarda la crescita in termini di trasparenza della istituzione. In questo ambito è stato previsto il riordino e l’implementazione in termini di fruibilità da parte di portatori esterni di interessi del sito web del Parco e risulta già in applicazione il cosiddetto albo on-line.

Il presente Piano della Performance è stato costruito e impostato secondo criteri di massima trasparenza, possibilità di comunicazione e leggibilità “esterna”: questa è stata la scelta *ab origine* nell’intento di interpretare quanto più aderentemente possibile il concetto espresso alla voce “Trasparenza e Comunicazione del Piano” delle delibere originarie CiVIT. Per quanto riguarda la comunicazione del Piano, non appena adottato dall’Organo Politico e trasmesso formalmente agli organi competenti, verrà posto sul sito web [www.parcoforestecasentinesi.it](http://www.parcoforestecasentinesi.it) e ne verrà pubblicizzata l’esistenza a mezzo stampa affinché tutti i possibili portatori di interesse ne abbiano contezza e, laddove lo ritengano, possano far presente all’Ente considerazioni, critiche o eventuali suggerimenti correttivi, sempre nella logica del “documento in progress”, come per la prima anche per questa seconda annualità.

L’intero Piano e la sua applicazione dovranno in teoria essere oggetto di un monitoraggio costante da parte dell’Organismo Indipendente di Valutazione che però, da fine 2011, non è più stato nel pieno delle proprie funzioni e si è successivamente dimesso. Appare ora urgente provvedere alla selezione e nomina di un nuovo OIV che curi – per quanto possibile – a partire dalla data di nomina e per fine 2012 la elaborazione del documento chiamato “**Azioni per il Miglioramento del Ciclo della Performance**”.

Il Piano è stato implementato rispetto al 2011 cercando una ancora maggiore aderenza al dettato normativo così che tutti gli aspetti dell’attività e della vita dell’Ente possano essere oggetto di monitoraggio e valutazione da parte del nuovo OIV da nominare. Processo che si dovrebbe sviluppare in una logica di “verifica circolare” che prevederà a fine anno:

- la proposta alla Direzione di valutazione dei singoli dipendenti da parte dei Responsabili di Servizio nel raggiungimento degli obiettivi assegnati all’interno dei piani d’azione e in base ai criteri definiti dal Regolamento per la Misurazione della Performance. Di questo aspetto, definito sul piano teorico, andrà verificata la effettiva praticabilità considerando quanto più volte sottolineato, ovvero che si sta parlando di un Ente talmente esiguo quanto a dotazione organica, al punto che “tutti sono costretti a fare un po’ di tutto” e quindi è poi sommamente difficile ripartire e “misurare” i singoli contributi.
- la valutazione dei dipendenti e dei Responsabili di Servizio per i medesimi obiettivi e per l’attuazione dei piani d’azione sotto loro competenza, compresa la loro “capacità” di valutare i dipendenti, a cura del Direttore;
- la valutazione del Direttore integrata nella Relazione sulla Performance dell’anno;

- una valutazione dell'aderenza della programmazione finanziaria (Bilancio) realizzata dal Consiglio Direttivo rispetto alla *mission* istituzionale stabilita (in sintesi) dalla L. 394/91 e sue modifiche e integrazioni.

L'Organismo Indipendente di Valutazione risponde dei suoi atti e, appunto, valutazioni alla Corte dei Conti e alla Ragioneria Generale dello Stato, oltre che alla Commissione CiVIT diretta emanazione del Ministero della Funzione Pubblica.

Ma in tale fase di innovazione aperta alle ipotesi di miglioramento sembra utile e importante, quale costruttivo contributo all'implementazione qualitativa del sistema, esprimere l'auspicio per la costituzione di un raccordo interministeriale (Funzione Pubblica >>> Ministeri Vigilanti sui singoli Enti) al fine di far emergere le peculiarità operative di singoli enti.

Appare infatti quantomeno singolare che gli OIV rispondano esclusivamente a soggetti preposti a verificare la qualità dei processi e delle procedure e la loro valutazione non venga trasmessa/utilizzata anche dai soggetti preposti a verificare nel concreto gli effettivi risultati in termini di performance rispetto alla *mission* istituzionale (nel caso degli Enti Parco Nazionali questo è il Ministero per l'Ambiente in relazione ai risultati raggiunti in termini di conservazione della natura).

Tornando ad analizzare complessivamente il presente documento, che si configura come un secondo *step* di avvicinamento al Piano della Performance "ottimale", è evidente (almeno per chi conosce dall'interno il *modus operandi* dell'Ente) l'emergere di alcune forzature dovute al fatto che in realtà la cronologia degli eventi avrebbe dovuto (dovrà) prevedere molto maggiori certezze quanto a risorse disponibili e un grosso sforzo da parte dei Ministeri vigilanti nel comunicare PER TEMPO le informazioni relative alle stesse.

**Il Collegamento ed integrazione con la programmazione economica e di bilancio**, così come da indirizzi CiVIT, indubbiamente è stato realizzato e si è cercato di renderlo il più stringente possibile. E' per questo che, tenendo anche conto del periodo di generale crisi che colpisce non solo l'Italia, ma tutta l'economia occidentale, si è ritenuto importante configurare anche diverse attività che non prevedono investimenti di risorse economiche liquide, bensì esclusivamente impegno di personale, quindi impegno di risorse ore di lavoro/persona.

## ALLEGATI TECNICI

Gli allegati costituiscono parte integrante del piano delle performance. La funzione principale degli allegati tecnici è di facilitare l'elaborazione del piano delle performance. Essi rappresentano un supporto tecnico utile all'implementazione del processo di redazione del piano delle performance e alla stesura del documento stesso. La struttura degli allegati tecnici è stata organizzata osservando i piani pluriennali predisposti da realtà nazionali e internazionali. Per garantire il principio della trasparenza e della chiarezza, le schede possono essere modificate da ciascuna amministrazione.

Sono allegati tecnici:

- 1) la scheda "descrizione gruppo di lavoro";
- 2) la scheda mappatura processo;
- 3) la scheda mappatura stakeholder e rilevazione delle attese;
- 4) la scheda analisi contesto esterno (4.A) e del contesto interno (4.B);
- 5) la scheda rilevazione obiettivi/ indicatori;
- 6) le griglie per la diagnosi.

La scheda 1 sintetizza la componente “gruppo di lavoro” in termini di: ruolo assunto nel processo di elaborazione del piano delle performance, competenze specifiche possedute, collocazione organizzativa.

La scheda 2 permette di formalizzare il processo di elaborazione del piano delle performance, rilevando per ogni sezione del documento: le fasi del processo, i soggetti coinvolti, i tempi necessari.

La scheda 3 permette di mappare le attese dei portatori di interesse. La scheda è costruita in modo da evidenziare le attese per ogni tipologia di stakeholder, appartenenti al macroambiente (contesto nazionale e internazionale) e al micro ambiente (contesto locale). Tali attese sono propedeutiche alla definizione delle aree strategiche.

La scheda 4 si compone di due parti. La prima parte riguarda la rilevazione delle informazioni di contesto esterno (4.A) in termini di minacce e opportunità. La seconda parte della scheda (4.B) supporta la rilevazione di dati e di informazioni attinenti il contesto interno nelle principali quattro dimensioni: organizzazione; risorse strumentali ed economiche; risorse umane; salute finanziaria.

Le dimensioni di analisi del contesto interno sono indagate in termini di punti di forza e punti di debolezza.

La scheda 5 è un esempio di foglio di lavoro che sintetizza e migliora la rappresentazione, anche al fine del monitoraggio, degli indicatori presenti nel piano delle performance. La scheda evidenzia, per ogni indicatore, l’obiettivo di riferimento, la formula dell’indicatore, l’unità di misura, il valore storico, ove possibile un valore di paragone (benchmarking), i valori target per il triennio considerato e la fonte di provenienza del dato (si veda delibera n. 89/2010, par. 4.2).

Le griglie per le diagnosi (allegato 6) sono un esempio grafico di rappresentazione delle azioni previste per il miglioramento del ciclo di gestione della performance.

*Per le amministrazioni dello Stato il Piano della performance contiene la direttiva annuale del Ministro di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 (art 10. comma 4).*

### 1) SCHEDA Descrizione gruppo di lavoro (Rif. Processo)

Nome componente	Ruolo assunto nel processo	Competenze	Posizione nella struttura	
			Interno	Esterno

### 2) SCHEDA Formalizzazione processo, soggetti, tempi (Rif. Processo)

Struttura (contenuto) Piano delle Performance	Processo (fase)	Soggetti Coinvolti	Tempi (dal ..... al.....)
<b>Presentazione del piano</b>			
Sommario			
Identità			
Analisi del contesto esterno			
Analisi del contesto interno			
Le strategie			

La traduzione della strategia in azione			
Trasparenza e comunicazione del piano			
Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance			
Collegamento ed integrazione con programmazione economica e di bilancio			
Processo seguito e soggetti coinvolti			
Allegati tecnici			

**3) SCHEDA -Mappatura stakeholder-rilevazione attese (Rif. contesto esterno ed interno)**

<b>Macroambiente</b>	
<b>Stakeholder</b>	<b>Attese</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
<b>Microambiente</b>	
<b>Stakeholder</b>	<b>Attese</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>

**4) SCHEDA ANALISI CONTESTO**

**4.A) Analisi SWOT (Rif. analisi del contesto esterno)**

<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>

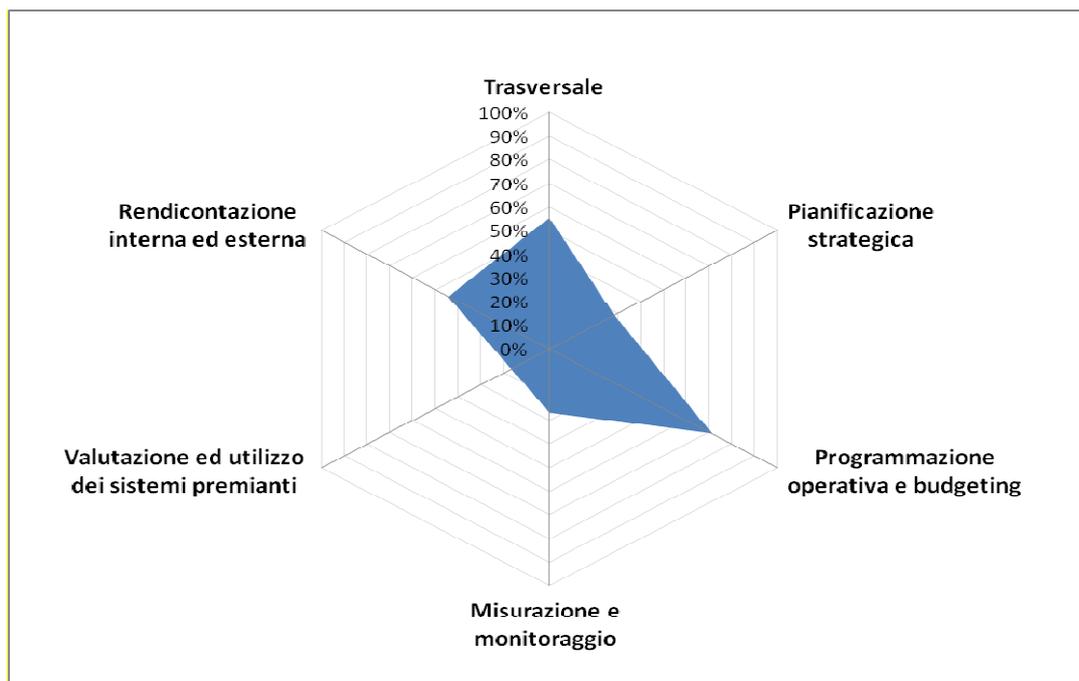
**4.B)Analisi contesto Interno**

<b>Ambiti analisi interna</b>	<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<b>Organizzazione</b>		
<b>Risorse strumentali ed economiche</b>		
<b>Risorse umane</b>		
<b>Salute “finanziaria”</b>		

**5) SCHEDA Rilevazione obiettivi/indicatori (Rif. Strategie)**

<b>Tipologia obiettivo</b>	<b>Formula indicatore</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>Valore Storico</b>	<b>Valore benchmark</b>	<b>Target X</b>	<b>Target X+1</b>	<b>Target X+2</b>	<b>Fonte dati</b>

**6) Le griglie per le diagnosi**



## **LE SCELTE NELL'USO DEGLI ALLEGATI TECNICI NELL'AMBITO DEL SECONDO PIANO DELLA PERFORMANCE DEL PARCO NAZIONALE DELLE FORESTE CASENTINESI**

Nella logica di mantenere fede all'impegno espresso nell'*incipit* del PRIMO (2011) "Piano della Performance" è stato deciso di mantenere quale parte integrante del testo complessivo anche il quadro degli allegati tecnici che dovranno corredare il Piano della Performance "a regime".

Questa ultima scelta non solo e non tanto per garantire ai redattori dei futuri stadi di sviluppo del Piano la disponibilità immediata di un filo conduttore sul quale lavorare, bensì e prioritariamente in coerenza con l'impegno della massima trasparenza, in particolare verso l'esterno, ovvero verso tutti quei portatori di interessi che trovando opportuno documentarsi fin da ora sui contenuti e aspettative del Piano vorranno-potranno trovarsi nelle condizioni di seguirne la crescita, l'evoluzione e l'applicazione. Tradotto in termini pragmatici la presenza degli allegati "ottimali" descritti e definiti dalla CiVIT permetterà di prevedere fin da ora verso quale fase successiva di dettaglio e articolazione lo strumento dovrà tendere e quindi, laddove ritenuto opportuno e/o necessario, far pervenire nel frattempo all'Ente note, suggerimenti, richieste di integrazione così da sviluppare al massimo l'interlocuzione fra Ente e stakeholders e definire in corso d'opera i margini di cooperazione.

Degli allegati previsti si è tenuto conto durante tutto lo sviluppo del Piano, anche se, come risulta evidente, di pochi di essi è stato fatto materiale uso.

Qui di seguito si esplicita l'uso fatto di ciascun allegato di indirizzo:

**SCHEDA Descrizione gruppo di lavoro (Rif. Processo)**

E' stata utilizzata come spunto per comprendere come doveva essere individuata la composizione.

**SCHEDA Formalizzazione processo, soggetti, tempi (Rif. Processo)**

E' stata utilizzata come spunto per comprendere come doveva essere individuata la sequenza delle raccolte-dati.

**SCHEDA - Mappatura stakeholder-rilevazione attese (Rif. contesto esterno ed interno)**

E' stata utilizzata quale base di individuazione dei portatori primari di interesse così come indicato da CiVIT. Lo strumento necessita di alcuni approfondimenti che lo rendano calzante alla realtà di un Parco Nazionale. Si auspica di riuscire a farne un uso compiuto nei prossimi anni.

**SCHEDA ANALISI CONTESTO**

**4.A) Analisi SWOT (Rif. analisi del contesto esterno)**

E' stata utilizzata la scheda così come predisposta da CiVIT e verificando per confronto anche con gli altri Parchi Nazionali.

**4.B)Analisi contesto Interno**

E' stata utilizzata la scheda per il quadro degli elementi del contesto da considerare. Non è stata posta sotto forma di scheda, bensì come lo scorso anno, quale elemento testuale ritenuto più esaustivo ed illustrativamente rispondente.

**SCHEDA Rilevazione obiettivi/indicatori (Rif. Strategie)**

E' stata utilizzata la scheda per il quadro di riferimento della sequenza: aree strategiche – obiettivi – piani d'azione . Non è stata posta sotto forma di scheda, bensì come elemento testuale ritenuto più esaustivo in questa prima predisposizione del Piano. Rilevati problemi di eccessiva schematizzazione rispetto alla realtà del Parco.

**Le griglie per le diagnosi**

Potranno essere utilizzate nelle future fasi di verifica circa l'effettivo espletamento del ciclo della performance.

**NOTE CONCLUSIVE SU TRASPARENZA E COMUNICAZIONE DEL PIANO**

L'Ente Parco nazionale delle Foreste Casentinesi Monte Falterona, Campigna, successivamente all'approvazione del Piano della Performance, ne provvederà la divulgazione sia in sede locale che tramite i canali di diffusione informatici di settore, nonché se ne provvederà alla pubblicazione sul sito web dell'ente prevedendo un facile accesso alla lettura e al download dello stesso e uno spazio a disposizione per le osservazioni.

LA DIREZIONE