



PIANO DELLA PERFORMANCE 2011 – 2013

DEL PARCO NAZIONALE DELLE FORESTE CASENTINESI, MONTE FALTERONA, CAMPIGNA

(sviluppato in termini di STRUTTURA E MODALITA' DI REDAZIONE
secondo quanto previsto nel WORKSHOP per gli ORGANISMI
INDIPENDENTI DI VALUTAZIONE tenuto il 16 settembre 2010 presso la
SSPA, ROMA)

PREMESSA

1. Premessa
2. Finalità
3. Principi generali
 - 3.1. Principi di contenuto
 - 3.2. Principi di processo
4. Processo di definizione e struttura del piano della performance
 - 4.1. Indice e presentazione del piano
 - 4.2. Sommario
 - 4.3. Identità
 - 4.3.1. Mandato istituzionale, Missione, Visione
 - 4.3.2. “Catena del valore pubblico”
 - 4.4. Analisi del contesto
 - 4.4.1. Analisi del contesto esterno
 - 4.4.2. Analisi del contesto interno
 - 4.5. Obiettivi strategici
 - 4.6. Dagli obiettivi strategici ai piani d’azione
 - 4.7. Collegamento ed integrazione con programmazione economica e di bilancio
 - 4.8. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance
 - 4.9. Processo seguito e soggetti coinvolti
 - 4.10. Allegati tecnici
5. Trasparenza e comunicazione del piano

1.1. PREMESSA

PREMESSA AL DOCUMENTO

Nel presente documento, oltre ai contenuti del Piano per la Performance del Parco nazionale delle Foreste Casentinesi, Monte Falterona, Campigna, sono riportati in carattere rosso i contenuti di indirizzo, esposti durante il *workshop* del 16 settembre 2010 tenuto per gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) compresi tutti i riferimenti normativi ed i rinvii agli indirizzi della Commissione, in merito al piano della performance, tenuto anche conto, come peraltro previsto al punto 4.7 del documento di origine, che il 2011 risulta il primo anno di ottemperanza al nuovo DLgs 150/2009 e che all'epoca di predisposizione del presente documento risulta già approvato dall'organo politico dell'ente il Bilancio di Previsione 2011, peraltro tuttora in attesa di approvazione da parte dei Ministeri Vigilanti.

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 2011.

1.2. FINALITÀ

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 piano della performance individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

1.3. PRINCIPI GENERALI

Nella stesura del Piano della *performance* devono essere rispettati i principi generali.

I principi generali sono aspetti caratterizzanti il processo e il contenuto del Piano della *performance*. Tali principi sono definiti in coerenza con la normativa e le altre fonti secondarie e con le precedenti delibere emanate dalla Civit.

1.4. PRINCIPI DI CONTENUTO

I principi di contenuto definiscono le caratteristiche generali del documento.

Secondo i principi generali di contenuto il Piano della performance deve essere:

- 1) *Predefinito*, i contenuti devono essere definiti e trattati con ragionevole approfondimento. Devono essere utilizzati con finalità di approfondimento gli allegati tecnici.

- 2) *Chiaro*, è necessario predisporre una sintesi o un estratto del Piano della performance per una chiara rappresentazione dei contenuti. Il Piano della performance deve essere di facile lettura poiché diversi sono i destinatari delle informazioni. Il contenuto del Piano della performance non deve superare le 50/70 pagine.
- 3) *Coerente*, i contenuti del piano devono essere coerenti con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse (umane, strumentali, finanziarie) disponibili (coerenza interna). Il rispetto del principio della coerenza rende il Piano della performance attuabile.
- 4) *Veritiero*, i contenuti del piano devono corrispondere alla realtà (veritieri), per ogni indicatore deve essere indicata la fonte di provenienza dei dati. I dati che alimentano gli indicatori devono essere tracciabili.
- 5) *Trasparente*, il Piano della performance deve essere diffuso tra gli utilizzatori, reso disponibile e di facile accesso anche via web. *Ogni amministrazione ha l'obbligo di pubblicare sul proprio sito istituzionale in apposita sezione di facile accesso e consultazione, e denominata: «Trasparenza, valutazione e merito»:.../b)/ il Piano e la Relazione di cui all'articolo 10.* La pubblicazione *on line* delle informazioni deve rispettare quanto previsto dalla legge (art. 11 c. 8 del 150/2009).
- 6) *Legittimo e legale*, il Piano della performance ha valore legale ed è elaborato nel rispetto delle leggi vigenti.
- 7) *Integrato all'aspetto finanziario*, il Piano della performance deve essere raccordato con i documenti di programmazione e budget economici e finanziari. A tal proposito l'art. 10 c. 1 del 150/2009 specifica che il Piano della performance è da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.
- 8) *Qualificante*, il gruppo di lavoro che coordina le fasi del processo di predisposizione del Piano della performance ed elabora il documento deve avere competenze di pianificazione e controllo e deve avere una opportuna collocazione organizzativa. Nel gruppo di lavoro è auspicabile la presenza di un esperto di comunicazione pubblica.
- 9) *Formalizzato*, il Piano della performance deve essere formalizzato (supporto cartaceo e informatico) al fine di essere approvato, con atto formale, comunicato, diffuso, attuato.
- 10) *Confrontabile e flessibile*, la struttura del Piano della performance dovrà permettere il confronto negli anni del documento e il confronto del Piano delle performance con la Relazione delle performance. Eventuali modifiche di struttura e di contenuti dovranno essere motivate e tracciabili.
- 11) *Pluriennale e annuale*, l'arco temporale di riferimento è il triennio, con scomposizione in obiettivi annuali, secondo una logica di scorrimento.

1.5. PRINCIPI DI PROCESSO

I principi di processo sono principi generali attinenti il processo di definizione ed elaborazione del Piano della performance.

Secondo tali principi il Piano della performance deve seguire un processo:

- 1) *Predefinito*, devono essere predefiniti le fasi, i tempi e le modalità per la correzione in corso d'opera;

- 2) *Definito nei ruoli*, devono essere individuati gli attori coinvolti (vertici politici, management, organi di staff) e loro ruoli;
- 3) *Coerente*, ciascuna fase deve essere coerente e collegata con le altre e vi deve essere coerenza fra obiettivo e oggetto di analisi.
- 4) *Partecipato*, devono essere coinvolti i portatori di interesse interni (struttura organizzativa) ed esterni (utenti, cittadinanza, associazioni di categoria, etc.);
- 5) *Integrato al processo di programmazione economico-finanziaria*, gli obiettivi devono essere coerenti con le risorse finanziarie ed economiche, quindi deve avvenire il raccordo con i processi di programmazione e budget economico-finanziario anche ai sensi dell'art 5. comma 1, 150/2009).

1.6. PROCESSO DI DEFINIZIONE E STRUTTURA DEL PIANO

Il Piano della performance deve rispettare specifici requisiti di processo e di struttura.

Il processo delinea le varie fasi logiche attraverso cui i diversi attori interagiscono fra loro e danno vita al Piano della performance. La struttura del piano determina l'impostazione e il contenuto minimo del Piano della performance.

Processo e struttura costituiscono due momenti inscindibili e, insieme, determinano la legittimità del piano della performance. La mancanza o la parzialità dell'uno o dell'altro aspetto compromette la validità dell'intero Piano della performance.

Il processo di definizione del Piano della performance segue cinque fasi logiche:

- a) Definizione dell'identità dell'organizzazione;
- b) Analisi del contesto esterno ed interno;
- c) Definizione delle strategie e degli obiettivi strategici;
- d) Definizione dei piani d'azione e degli obiettivi operativi;
- e) Comunicazione del piano all'interno e all'esterno.

Il completamento delle cinque fasi logiche deve portare alla strutturazione del Piano della performance, secondo la seguente struttura:

1. Indice e presentazione del piano
2. Sommario
3. Identità
 - 3.1. Mandato istituzionale, Missione, Visione
 - 3.2. "Catena del valore pubblico"
4. Analisi del contesto
 - 4.1. Analisi del contesto esterno
 - 4.2. Analisi del contesto interno
5. Obiettivi strategici
6. Dagli obiettivi strategici ai piani d'azione
7. Collegamento ed integrazione con programmazione economica e di bilancio

8. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance
9. Processo seguito e soggetti coinvolti
10. Allegati tecnici

Ciascuna delle cinque fasi logiche è funzionale alla redazione di una o più parti del Piano della performance. In particolare, la tabella che segue mostra i collegamenti fra fasi logiche del processo di definizione e le parti in cui si suddivide la struttura del piano della performance:

Struttura del piano della performance	Fase del processo
1. Indice e presentazione del piano	
2. Sommario	
3. Identità 3.1. Mandato istituzionale, Missione, Visione 3.2. "Catena del valore pubblico"	a) Definizione dell'identità dell'organizzazione
4. Analisi del contesto 4.1. Analisi del contesto esterno 4.2. Analisi del contesto interno	b) Analisi del contesto esterno ed interno
5. Obiettivi strategici	c) Definizione delle strategie e degli obiettivi strategici
6. Dagli obiettivi strategici ai piani d'azione	d) Definizione dei piani d'azione e degli obiettivi operativi
7. Collegamento ed integrazione con programmazione economica e di bilancio	
8. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance	
9. Processo seguito e soggetti coinvolti	
10. Allegati tecnici	
	e) Comunicazione del piano all'interno e all'esterno

Gli elementi 1, 2, 7, 8, 9 e 10 della struttura del Piano della performance non derivano da specifiche fasi del processo di definizione ma consentono una migliore intelligibilità dei contenuti dello stesso; la fase e) del processo non è collegata ad una specifica parte del Piano della performance ed è successiva alla sua predisposizione.

Seguendo la struttura del Piano della performance descritta nello schema sopra riportato, nei paragrafi che seguono sono delineate il contenuto e il processo del Piano della performance.

1.7. INDICE E PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

Caratteristiche di contenuto

In questa sezione il vertice dell'amministrazione (ministro, presidente, o altra figura di vertice) presenta ufficialmente il Piano della performance tracciandone i punti salienti e la filosofia di fondo. Questa parte del piano deve contenere una presentazione estremamente sintetica (contenuta in circa 3.000 caratteri ovvero una o due pagine) e deve includere anche l'indice analitico del documento.

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.

Questa presentazione non può però omettere un dato oggettivo incontestabile: l'andamento del contributo ordinario del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare che ha subito, negli ultimi anni, una consistente diminuzione: dall'anno 2002 (€ 1.784.956) all'anno 2010 (€ 1.306.228*), con una riduzione di €478.928 (pari al 26,8% del contributo originario), l'Ente parco, caratterizzato da una pianta organica ridotta ai minimi termini, rischia di non essere neppure in grado di mantenere gli obiettivi minimi della propria *mission* istituzionale.

In merito al riferimento “*” si evidenzia che la comunicazione dell'effettivo contributo ordinario 2010 è arrivata all'Ente in data 29 novembre 2010. Ciò non ha consentito di effettuare neppure la canonica variazione di bilancio *in extremis* di fine anno e soprattutto di averla esecutiva entro l'esercizio 2010, il che avrebbe permesso di beneficiare di una piccola ma significativa somma aggiuntiva che è invece andata a determinare l'avanzo presunto di amministrazione 2010 e che quindi non è stata spendibile nel 2010. Essa lo sarà auspicabilmente nel 2011 sempre che non sopravvengano ulteriori tagli impostati in base a criteri che non tengono conto delle priorità del Paese e di quelle destinate a garantire la qualità della vita delle future generazioni.

Se l'amarezza accompagna la chiusura dell'esercizio 2010 - che l'ente ha potuto sostenere finanziariamente solo per risparmi da spese non sostenute - a causa di una determinazione del contributo ministeriale ingiusta ed incongrua, oltre che comunicata alla fine dell'esercizio finanziario 2010, l'attenzione e la preoccupazione si spostano sul 2011.

Il presente Piano della Performance, nella speranza che esso non debba rivelarsi un mero esercizio accademico, per di più prodotto con grande fatica e sottraendo prezioso tempo alle attività che si riesce a mantenere, è stato prodotto con criteri di assoluta preliminarità poiché la nuova Direzione dell'Ente si è insediata solo dal 11.01.2010, l'Organismo Indipendente di Valutazione è stato nominato solo a maggio 2010 e solo a settembre 2010 è stato possibile avere dalla CiVIT un report che consentisse di capire, seppure per grandi linee, come si dovesse comporre, senza che peraltro venisse evidenziato 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) dove, per oggettiva necessità imposta dalla limitatezza delle risorse umane, "tutti fanno un po' di tutto".

Il Piano della Performance predisposto dalla Direzione è stato concepito come un primo, onesto, tentativo di avvicinamento 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.

Questo primo Piano della Performance risulta articolato secondo il seguente INDICE INTEGRATO che si compone di tutte le voci sviluppate (grafica nera) e risulta incluso in quello predisposto da CiVIT e posto in apertura del documento (grafica rossa).

INDICE INTEGRATO

PREMESSA

PREMESSA AL DOCUMENTO

6. Premessa
7. Finalità
8. Principi generali
 - 8.1. Principi di contenuto
 - 8.2. Principi di processo
9. Processo di definizione e struttura del piano della performance
 - 9.1. Indice e presentazione del piano

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

- 9.2. Sommario

SOMMARIO

- 9.3. Identità
 - 9.3.1. Mandato istituzionale, Missione, Visione

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?

9.3.2. "Catena del valore pubblico"

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

9.4. Analisi del contesto

9.4.1. Analisi del contesto esterno

IL CONTESTO POLITICO

IL CONTESTO ECONOMICO

IL CONTESTO TECNOLOGICO

IL CONTESTO SOCIALE

IL CONTESTO AMBIENTALE

9.4.2. 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

9.5. Obiettivi strategici

GLI OBIETTIVI STRATEGICI DEL PARCO

Area Strategica 1

Ob. Strategico 1.1 : Interventi per la salvaguardia della biodiversità

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

Area Strategica 4

Ob. Strategico 4.1 Mantenimento dei servizi ecosistemici derivanti dalla conservazione degli equilibri idraulici ed idrogeologici.

Area Strategica 5

Ob. Strategico 5.1 Attuazione concorsi e ampliamento della Pianta Organica

Ob. Strategico 5.2 Mantenimento degli standard attuali di risposta al cittadino

9.6. Dagli obiettivi strategici ai piani d'azione

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.

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

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 percorsi educativi e formativi

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

Area Strategica 4: equilibri idraulici ed idrogeologici

Ob. Strategico 4.1 Mantenimento dei servizi ecosistemici derivanti dalla conservazione degli equilibri idraulici ed idrogeologici.

Piano d'Azione 4.1.1 Monitoraggio e salvaguardia delle risorse idriche.

Area Strategica 5: funzionamento dell'organizzazione

Ob. Strategico 5.1 Attuazione concorsi e ampliamento della Pianta Organica

Piano d'Azione 5.1.1 Completamento dei concorsi per l'assunzione di tre figure nei Servizi Direzione; Promozione, Ricerca, Conservazione e Divulgazione della Natura; Pianificazione e Gestione delle Risorse.

Piano d'Azione 5.2.1 Digitalizzazione dei rapporti interni, con l'utenza e con le altre amministrazioni

9.7. Collegamento ed integrazione con 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

9.8. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance

SPECIFICAZIONE DELLE PRINCIPALI CARENZE/CRITICITÀ RISCONTRATE NEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E INDIVIDUAZIONE DI SPECIFICI PIANI DI AZIONE PER RISOLVERE TALI CARENZE

9.9. Processo seguito e soggetti coinvolti

LA DESCRIZIONE DEL PROCESSO

9.10. Allegati tecnici

10. Trasparenza e comunicazione del piano

NOTE CONCLUSIVE SU TRASPARENZA E COMUNICAZIONE DEL PIANO

1.8. . SOMMARIO

Caratteristiche di contenuto

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 contenuto del sommario deve essere “bilanciato” con la presentazione di cui al punto precedente.

Il sommario deve essere pensato in modo da concentrare e riassumere il Piano della performance, ma conservandone la struttura. Deve essere 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 devono essere chiaramente 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 lunghezza del sommario deve essere contenuta in un ristretto numero di pagine.

In un’ottica di verifica del livello di coerenza complessiva dell’intero Piano della performance, il sommario dovrebbe essere scritto dopo aver predisposto tutte le altre parti.

SOMMARIO

La scelta di inserire il SOMMARIO in questa parte del lavoro è stata fatta solo sulla base del criterio generale stabilito all'inizio di seguire, per questo primo approccio per l'anno 2011, 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).

La programmazione finanziaria e delle conseguenti (ragionevoli) attività programmate risente naturalmente degli handicap citati, ma ciononostante vengono individuati nelle cosiddette "aree strategiche", 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" programmatica 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 preme sottolineare come propedeutiche ad un consolidamento della performance dell'Ente per gli anni successivi al 2011 è senz'altro quella dell'espletamento dei concorsi che consentiranno di mitigare la grave carenza di personale del quale il Parco oggi soffre.

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.parcforestecasertinesi.it all'attivazione di un servizio-stampa finalizzato a far crescere l'osmosi biunivoca di informazioni col territorio, dall'avviamento di un albo on-line allo strenuo sforzo (economico!) di mantenere aperto il maggior numero possibile di punti di interfaccia col pubblico. Tutto questo è chiaramente rappresentato, anche in termini di 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 vogliono 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 urbanistici, 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. 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 2011 di un processo – appena avviato nel 2010 – per la revisione e razionalizzazione dei confini del Parco

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 la ricerca per l'anno 2011 e la utilizzazione per il successivo Piano 2012.

1.9. IDENTITÀ

Caratteristiche di contenuto

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).

Questa sezione del Piano della performance definisce in modo sintetico l'identità dell'organizzazione, ossia "chi è" e "come intende operare".

La sezione si compone di due sottosezioni:

- a) mandato istituzionale, visione e missione (vedere sezione 4.3.1);
- b) la "catena del valore pubblico" (vedere sezione 4.3.2).

Caratteristiche di processo

La definizione dell'identità dell'organizzazione costituisce la prima fase del percorso di costruzione del Piano della performance e deve essere sviluppata, specie per quanto riguarda la "missione", la "visione" e la "catena del valore pubblico", attraverso l'apporto congiunto dei seguenti attori:

- vertici dell'amministrazione (ministro, presidente, o altra figura di vertice),
- dirigenti o responsabili apicali dei vari settori organizzativi,
- portatori di interesse esterni (c.d. stakeholder esterni)
- portatori di interesse interni (c.d. stakeholder interni).

In altri termini, ciascuno di questi attori contribuisce, secondo processi di condivisione che devono essere individuati dall'organizzazione e ciascuno in funzione del proprio ruolo, alla esplicitazione dell'identità dell'organizzazione che servirà come punto di riferimento per lo sviluppo delle fasi successive del processo di definizione del Piano della performance.

1.9.1. MANDATO ISTITUZIONALE, MISSIONE, VISIONE

Caratteristiche di contenuto

Il "mandato istituzionale" definisce il perimetro nell'ambito del quale l'ente può e deve operare per norma ed esigenza. Esso è esplicitato in maniera sintetica, oggettiva e coerente con la normativa che disciplina le attribuzioni/competenze istituzionali. Definire il mandato istituzionale significa anche chiarire il ruolo degli altri attori (pubblici e privati) che si collocano nello stesso contesto istituzionale dell'ente, cioè che intervengono sulla medesima politica pubblica.

La "missione" identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. In altri termini, costituisce l'interpretazione

del ruolo dell'organizzazione in una visione unica e condivisa dei vari attori coinvolti, interni ed esterni. In alcuni casi si riduce ad uno slogan, mentre in altri è più esaustiva e pone e risolve le questioni di fondo relative all'organizzazione. Tuttavia, la missione deve essere in grado di rispondere alle seguenti domande: "chi siamo", "cosa vogliamo fare" e "perché lo facciamo". Si differenzia dal "mandato istituzionale" per la sua connotazione di "interpretazione politica" del "mandato istituzionale", pertanto dovrebbe già essere presente all'interno delle direttive politiche e/o delle dichiarazioni politiche di inizio mandato.

Strettamente interconnessa alla dimensione precedente, la "visione" indica la proiezione dell'organizzazione in uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi e incentiva all'azione all'interno dell'ente. Essa deve riferirsi ad aspirazioni realistiche o comunque verosimili, pertanto richiede una analisi del macro-scenario in merito alle condizioni ambientali di vario tipo rilevanti per l'organizzazione (es. economico-sociali, politiche, culturali, tecnologiche) entro cui l'organizzazione si troverà ad operare nell'immediato futuro (arco temporale pari al mandato amministrativo). Tali analisi possono essere già sviluppate (es. analisi degli scenari socio-economici da parte di Istat, World Bank, OCSE, analisi del cambiamento delle condizioni climatiche da istituti di ricerca, etc.) oppure possono essere elaborate ex-novo. Tali analisi di scenario futuro si collocano ad un livello più generale e meno analitico rispetto alle analisi di contesto di cui alla sezione 4.4 del Piano della performance.

Considerato che la missione e la visione scaturiscono da un processo fortemente partecipativo e condiviso e che tutti gli attori interni ed esterni vi si devono identificare, esse devono essere definite garantendo una formulazione chiara (non tecnica), sintetica e facilmente comprensibile anche dai non esperti del settore di riferimento in cui opera l'organizzazione.

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

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 19 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, è legale rappresentante dell'Ente Parco e ne coordina l'attività.
- b. Il **Consiglio direttivo**: 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 funzioni delegate da 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 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**, in carica dal 11 gennaio 2010 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

Il **Personale dipendente** in ruolo è formalmente pari – ad oggi – a 15 persone, delle quali solo 14 effettivamente in servizio. Inoltre l'Ente si avvale di un professionista 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 (Servizio Promozione e Ricerca, Addetto Stampa) del Parco, al momento non altrimenti assolvibili. Il Personale è ripartito su due sedi: Pratovecchio (AR) (9 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. Nel corso del 2010, in conseguenza di normative generali e deliberazioni dell'Organo Politico dell'Ente è stato necessario rimodulare più volte la dotazione organica. Ciò in attesa di una rimodulazione-quadro che avverrà nel 2011. L'attuale dotazione organica, in corso di approvazione da parte delle autorità vigilanti, consta di 21 dipendenti; per 3 di essi sono in corso le procedure di assunzione (concorsi).

L'Attività di Sorveglianza: è svolta complessivamente da 39 operatori del **Coordinamento Territoriale per l'Ambiente del Corpo Forestale dello Stato (CTA-CFS)**, alle dipendenze funzionali della Direzione dell'Ente Parco. Di tali 39 operatori 18 sono dislocati presso le strutture del versante romagnolo e 21 presso quelle del versante toscano. 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 che si è riusciti ad instaurare fra le istituzioni Ente Parco Nazionale e Corpo Forestale dello Stato, non sempre riscontrabile sul piano nazionale

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

Proviamo, seguendo l'iter proposto, a sintetizzare una serie di risposte ai quesiti "esistenziali" posti dal percorso di redazione individuato dalla CiVIT.

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 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 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).

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 – sempre più stretti – delle risorse disponibili 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 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.

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

Da segnalare anche la presenza del Giardino Botanico di Valbonella, che il Parco cura direttamente e che riveste un importante polo attrattivo nel versante romagnolo.

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.

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..

Attività di formazione

L’Ente Parco negli ultimi anni ha attivato numerose occasioni di formazione per il proprio personale e per alcune categorie di soggetti del territorio.

Per il personale interno si è proceduto con attività specificatamente calibrate alle necessità di un Ente particolare come il Parco, spesso in collaborazione con altri Parchi Nazionali così da ottimizzare il rapporto costi/benefici ed attivare il meccanismo di collaborazione e scambio di esperienze tra enti con necessità simili. I percorsi formativi attivati sono stati indirizzati soprattutto alla normativa sugli appalti di lavori, servizi e forniture, sulla comunicazione, sulle attività di gestione faunistica e degli uffici tecnici. Si sono anche tenuti corsi per l’approfondimento dell’inglese, dei principali strumenti informatici e dei sistemi di contabilità.

L’Ente ha inoltre attivato specifici programmi di formazione ed aggiornamento per le guide del Parco, per gli operatori agricoli operanti nell’area protetta e per quelli agrituristici.

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.

Sito Web Istituzionale

Dal 1° marzo 2007 è on line il sito web istituzionale del Parco che consente una maggiore visibilità e soprattutto un'informazione in tempo reale ai cittadini e ai turisti sulle attività 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, più 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 flora del Parco" attraverso lo strumento Dryades, WebGis dedicato agli alberi monumentali, portale Zangheri, Centro di Documentazione on line, ecc...

Ad oggi oltre 4 milioni di pagine visitate con una media mensile di 7.000 pagine visitate.

Gestione strutture

Il Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, fin dai suoi primi anni di attività, ha individuato nei Centri Visita e Punti Informazione dell'Ente 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 forte strumento (prioritario per l'Ente) di sensibilizzazione – anche della popolazione locale – rispetto ai temi ambientali e di

preservazione dei valori. Tale è la ragione per cui alle Strutture di Fruizione è stata conferita una doppia valenza nella successiva analisi SWOT.

Per l'incentivazione del turismo sostenibile si è anche attivato un progetto destinato alle strutture ricettive all'interno del Parco denominato "Esercizi Consigliati del Parco", che ha visto la predisposizione di un disciplinare di rispetto ecologico ed una promozione dedicata per le strutture aderenti.

Ci si è 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 è 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 finalità istituzionali del Parco Nazionale, l'educazione ambientale svolge un ruolo fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi di conservazione della natura. Il Parco è un laboratorio all'aperto, dove è 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 delle Province di Arezzo e di Forlì-Cesena.

Ragazzi coinvolti: circa 2.000 all'anno.

Un Parco per te - Un progetto di Educazione Ambientale, attivo dall'anno scolastico 2007 – 2009, 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 ha visto il coinvolgimento di circa 500 ragazzi 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.

Gestione naturalistica

L'Ente svolge attività di gestione naturalistica sia nelle proprietà del Parco stesso (sei distinti corpi per complessivi 800 ettari) 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 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) 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 avuto pesantissimi riflessi anche sull'economia del Paese che, nonostante una indubitabile miglior “tenuta” rispetto ad alcuni altri paesi dell'area mediterranea e CEE, ha fortemente risentito 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. Non è un gioco di parole, ma la effettiva deduzione obbligata che si trae dall'osservazione che i Parchi Nazionali, semplicemente perché classificati fra gli “enti pubblici non economici”, rischiano di veder ridotte le proprie risorse del 50% (!!!), ovvero di chiudere i battenti, nonostante lo strenuo impegno del Ministro per l'Ambiente a sostenere (inascoltata) in sede di Consiglio dei Ministri la valenza del “patrimonio ambiente” nel panorama dei valori nazionali.

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”.

1.9.2. “CATENA DEL VALORE PUBBLICO”

Caratteristiche di contenuto

La “catena del valore pubblico” è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami logici tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, obiettivi operativi, piani di azione e risorse. In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all’interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale, alla missione ed alla visione.

Nella logica della “catena del valore pubblico” il mandato istituzionale, la missione e la visione sono articolate in aree strategiche, a cui sono associati, laddove sia possibile la loro identificazione, gli *outcome* attesi (vedere art. 8 lett. a) Dlgs 150/09 e delibera 104/2010 p. 4). (Tavola 1)

Tavola 1

La “catena del valore pubblico”: il collegamento fra mandato istituzionale-missione-visione e aree strategiche



Nella sezione dedicata all’identità, compare solo il primo livello della “catena del valore pubblico”, mentre gli altri livelli (obiettivi strategici ed obiettivi operativi) sono sviluppati nelle sezioni 5 “obiettivi strategici” e 6 “dagli obiettivi strategici ai piani d’azione”. Ciò tuttavia non esclude che, nei casi di utilizzo di supporti informatici, la catena del valore pubblico possa essere sviluppata per intero già all’interno della sezione dedicata all’identità e successivamente riproposta all’interno delle sezioni successive del piano della performance.

Le aree strategiche non vanno confuse con la struttura organizzativa. Generalmente un’area strategica è trasversale a più unità organizzative (dipartimenti, uffici, settori, etc.); in altri casi una area strategica può essere contenuta all’interno di una sola unità organizzativa. Se la macro-struttura organizzativa (organigramma) è strutturato per programmi/progetti, può esistere corrispondenza fra unità organizzativa e area strategica; in tal caso, l’unità organizzativa è interamente ed esclusivamente dedicata allo sviluppo di una area strategica.

Le aree strategiche possono essere definite anche secondo differenti ambiti di performance (es. Delibera 104/10 pp.4-5) o logiche (es. balanced scorecard).

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.

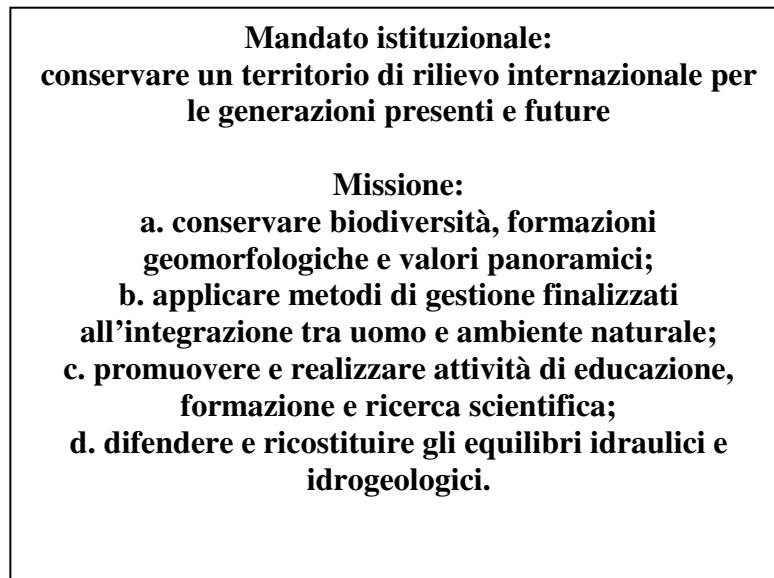
Dal punto di vista socio-economico l'istituzione di aree protette, com'è ormai dimostrato da innumerevoli studi condotti a livello internazionale, ha un rapporto costi-benefici per la collettività nettamente a favore dei benefici. Grazie all'istituzione dei parchi vengono infatti garantiti tutti quei “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

Area strategica 4
Equilibri idraulici e idrogeologici
Outcome
4.a Mantenimento dei "servizi di ecosistema" forniti dal territorio

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

1.10. ANALISI DEL CONTESTO

Caratteristiche di contenuto

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.

L'analisi di contesto di questa sezione è fase del processo di definizione del piano della performance, si colloca ad un livello più analitico rispetto alle analisi di scenario di cui alla sezione 3 del piano della performance.

L'analisi del contesto esterno ed interno permette di rispettare il principio della coerenza (sezione 3.1, num. 3)).

La sezione si compone di due sottosezioni:

- a) analisi del contesto esterno (vedere sezione 4.4.1);
- b) analisi del contesto interno (vedere sezione 4.4.2).

Caratteristiche di processo

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 (ufficio del controllo di gestione, ufficio studi, ufficio di pianificazione e programmazione, etc.) rappresentano coloro che materialmente redigono i rapporti di analisi e ne garantiscono l'obiettività e l'accuratezza tecnica. Per le loro analisi, in alcuni casi gli organi di staff possono essere supportati da strutture esterne. 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, sono gli stessi dirigenti o responsabili apicali che sviluppano le analisi di contesto dal punto di vista tecnico.

1.10.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Caratteristiche di contenuto

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 (vedere sezione 4.4.2), si realizza ciò che viene definita "analisi SWOT".

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

- 1) politico;

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 l'orientamento politico delle due Regioni sulle quali esso ricade (Emilia Romagna e Toscana), ma anche quello delle tre Province : AR, FC, FI, non risulta coerente con quello del Governo nazionale. Questo determina non rare 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 emergono 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 dalle circostanze di crisi finanziaria internazionale non ha tenuto conto, nonostante le pressanti sollecitazioni del(la) suo 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. 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 di una progressiva e pesante contrazione delle risorse (descritta sommariamente in precedenza) l'ente parco non riesce più a sviluppare quel livello di investimenti che caratterizzò la vita dell'Ente fino ai primi anni duemila. 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.

2) economico;

IL CONTESTO ECONOMICO

Il contesto economico del Parco, in parte delineato già quale corollario del contesto politico, è attualmente molto difficile.

Il Presidente, nella sua relazione a corredo del Bilancio di Previsione 2010, esprimeva la sua forte preoccupazione in ordine alle scarse risorse finanziarie che compromettevano seriamente lo svolgimento delle attività istituzionali dell'Ente, evidenziando in particolare come alcuni capitoli di bilancio particolarmente strategici per l'Ente esponevano stanziamenti minimi o addirittura pari a zero. Allo scopo di verificare la possibilità di una revisione del fondo ordinario a disposizione dell'Ente la nuova Direzione (insediata l'11.01.2010) chiese agli Uffici un report illustrativo sullo stato dei fatti da confrontare con i parametri ministeriali e, di conseguenza, Presidenza e Direzione chiesero ed ottennero un incontro col Direttore Generale del Dipartimento Protezione Natura del MATT per un confronto sulle opportunità di integrazione. Ma l'esito di tale incontro "chiarificatore" e documentato non è andato oltre un – sia pur utilissimo – contributo straordinario atto a fronteggiare alcune emergenze dell'anno appena trascorso.

In questa prospettiva per il 2010 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 2011.

Le preoccupazioni espresse ad inizio 2010 risultano tutte confermate, in qualche caso ancor più gravemente, ad inizio 2011.

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" provvedessero annualmente ad un concreto supporto al finanziamento ordinario.

3) tecnologico;

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 gran parte del territorio del Parco, in particolare il versante romagnolo, non risulta coperta dalla banda larga (motivo per cui Il Consiglio Direttivo ha indirizzato alla Direzione dell'Ente una sollecitazione, con formale deliberazione, tesa a promuovere ogni possibile iniziativa compatibile con la tutela ambientale per la diffusione della banda larga) 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 anche una pesantissima carenza di strumenti essenziali quali gli automezzi di servizio che, specialmente in un Ente sostanzialmente ripartito su due sedi distanti 43 km e separate da un valico, 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 ora penalizzata in modo inaccettabile anche dalla recentissima normativa (D.L.78/10 convertito con la 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.

4) sociale;

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 alla produzione dello storico “panno” detto appunto “del Casentino”, con una grossa fabbrica (oggi dimessa e trasformata in museo) a Stia e la realizzazione di una linea ferroviaria che si può definire “dedicata” al trasporto delle maestranze che lavoravano in 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 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'alto 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 fatta, 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 svariate, 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 carenza di specifiche risorse professionali da dedicare a tali azioni all'interno del personale dell'Ente.

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.

5) ambientale.

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 riacquistato 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.

Tali dimensioni sono indagate anche rispetto indicatori di contesto di cui sono presentati sia i valori storici, sia, se possibile, quelli attesi. Trattandosi dell'osservazione di macro variabili (tasso di inquinamento, reddito procapite, ecc..) le fonti che alimentano i dati sono spesso esterne all'amministrazione ed il periodo di osservazione riguarda il medio-lungo termine (5-10 anni e oltre).

Rientrano in questa sezione del piano della performance la mappatura e la rilevazione delle "attese" dei portatori di interesse.

1.10.2. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

Caratteristiche di contenuto

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 almeno 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

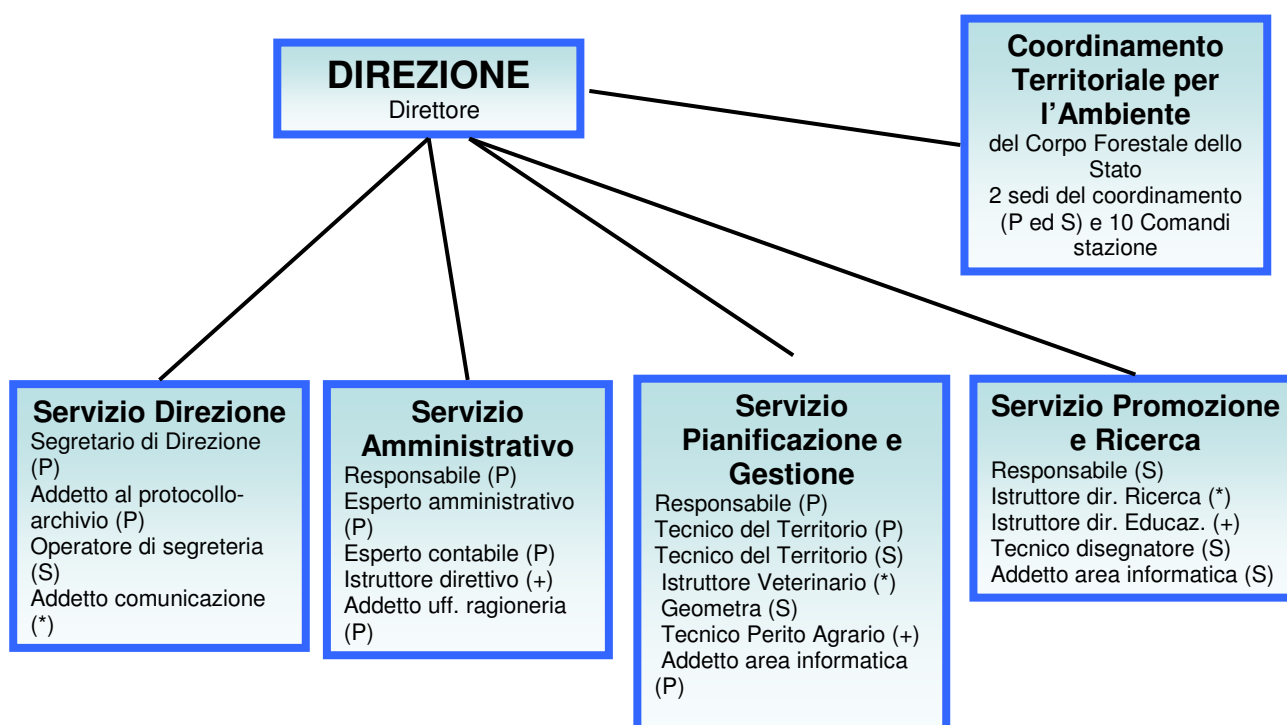


Fig. 3: organigramma dell'Ente Parco.

Legenda:

P = sede di Pratovecchio

S = sede di Santa Sofia

* = concorso in fase di svolgimento

+ = procedure di assunzione da attivare

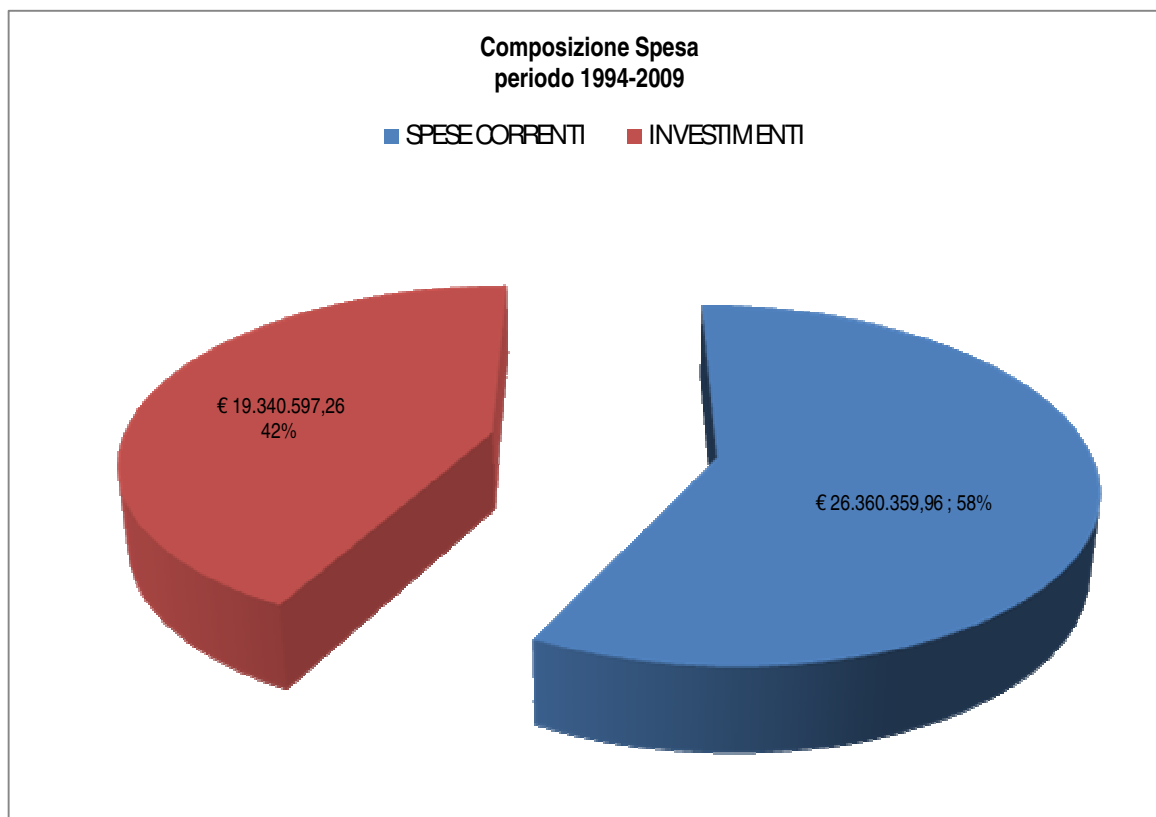
L'ambito di analisi interna riconducibile alle "risorse strumentali ed economiche" è attinente alla ricognizione delle infrastrutture, tecnologiche e non, strumentali al raggiungimento degli obiettivi. Nella tecnologia deve essere ricompreso non solo il fattore materiale di supporto ai processi e i sistemi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

LE RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE DEL PARCO

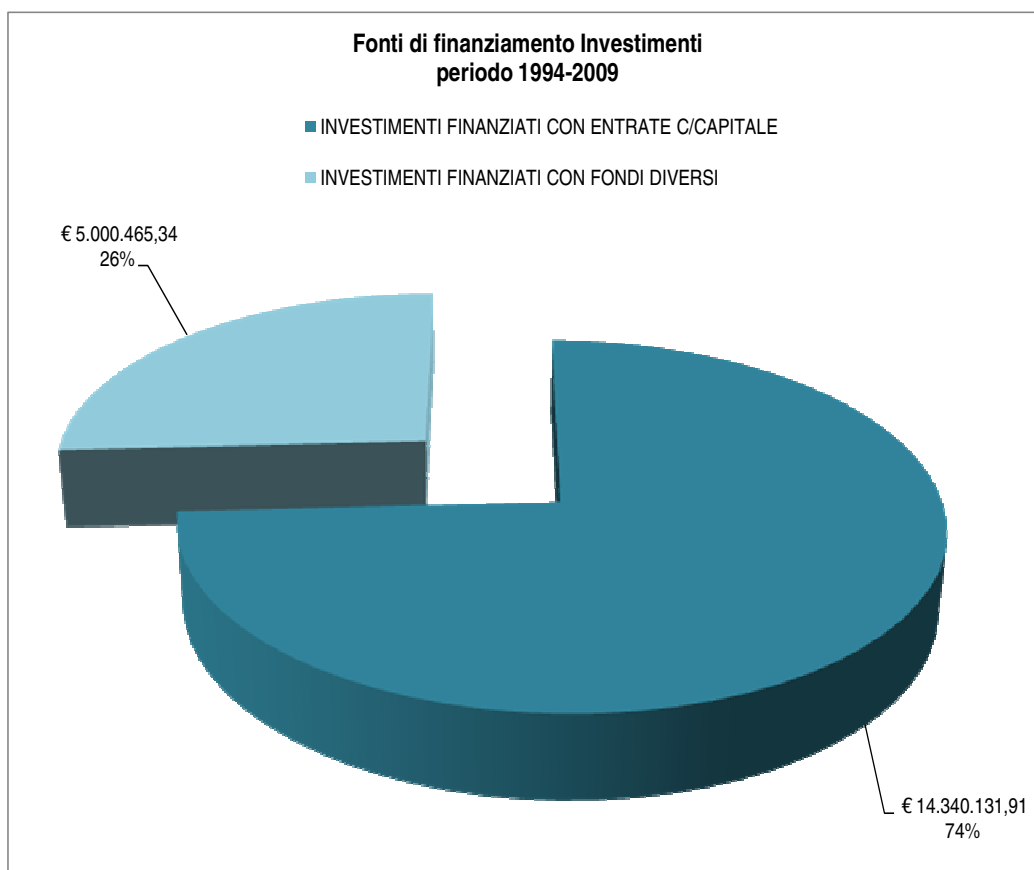
Il Parco, come si evince dalle tabelle che seguono, nel periodo in esame 1994-2009, ha effettuato investimenti per quasi 20 milioni di euro:

ANNO	USCITE		TOT. USCITE
	CORRENTI	INVESTIMENTI	
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
TOTALE	€ 26.360.359,96	€ 19.340.597,26	€ 45.700.957,22

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



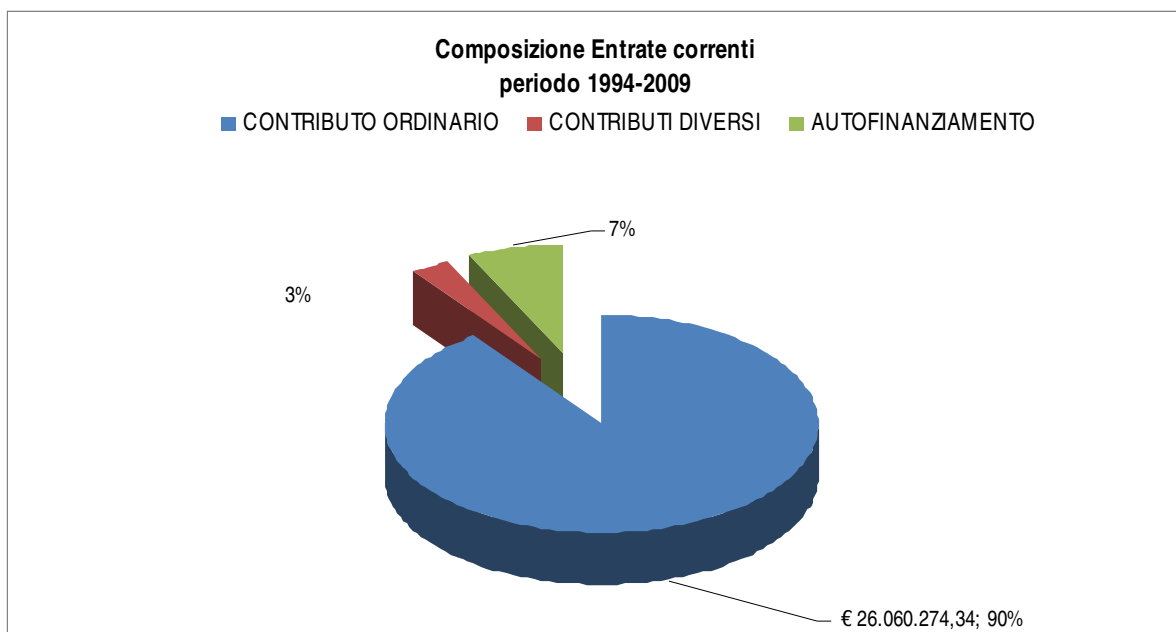
Le entrate in c/capitale destinate agli investimenti sul territorio nel periodo 1994-2009 sono state pari ad € 14.340.131,91, pertanto, il 74% degli investimenti è stato finanziato con entrate in c/capitale mentre, per la differenza, con altri fondi tra cui avanzi di amministrazione, fondi propri dell'Ente ecc..



L'autofinanziamento, nel medesimo periodo, è stato di oltre 2 milioni di euro mentre il trasferimento ordinario è stato di oltre 26 milioni di euro pari al 90% ca. delle Entrate correnti complessive.

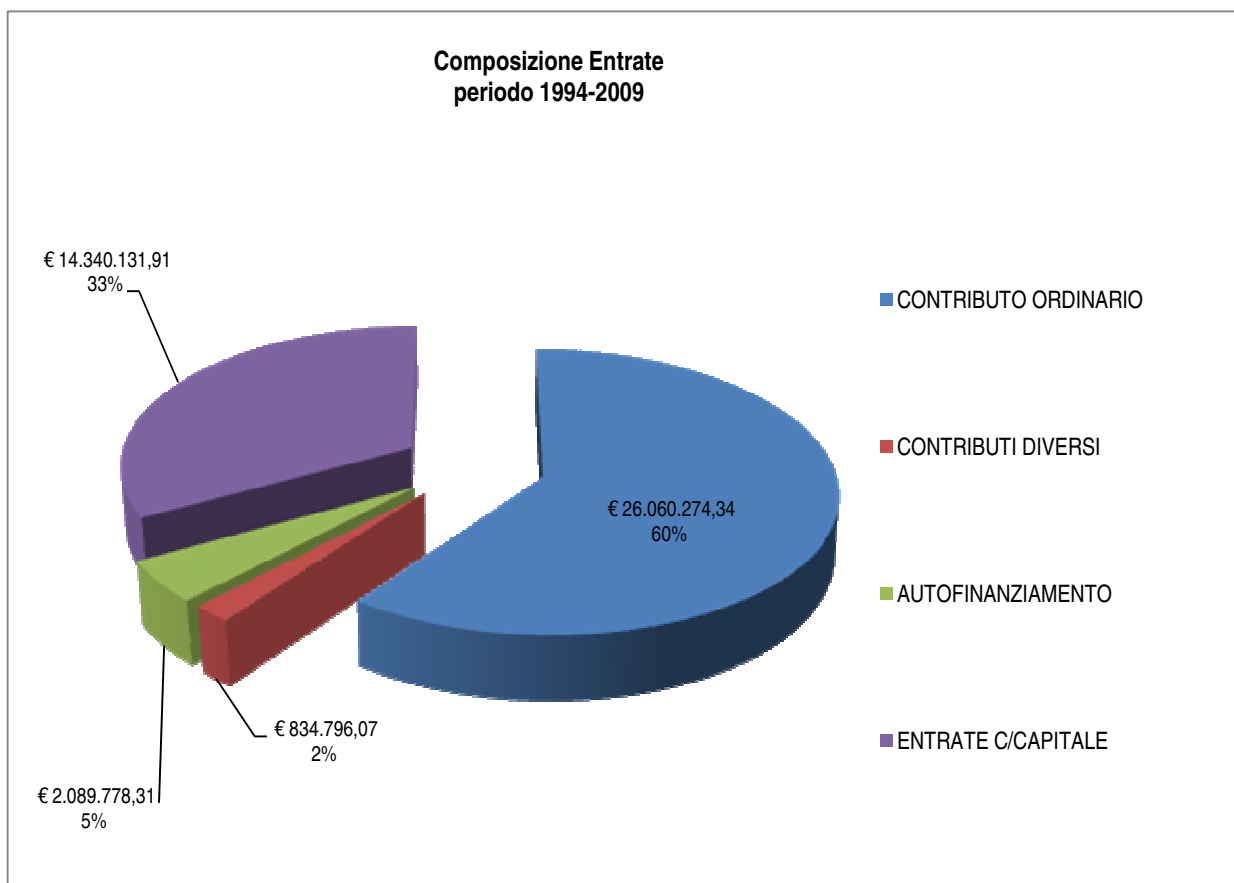
ANNO	CONTRIBUTO ORDINARIO	CONTRIBUTI DIVERSI	AUTOF.TO	TOT. ENTRATE CORRENTI	% contributo/entrate	% autof.to/entrate
1994	€ 3.894.085,02	€ -	€ -	€ 3.894.085,02	100%	0%
1995	€ 1.014.140,59	€ 207.117,52	€ 19.165,73	€ 1.240.423,84	82%	2%
1996	€ 759.656,45		€ 58.072,59	€ 817.729,04	93%	7%
1997	€ 1.136.205,18		€ 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	€ 1.910.446,70	83%	6%
2004	€ 1.400.515,25	€ 28.030,44	€ 112.564,04	€ 1.541.109,70	91%	7%
2005	€ 2.034.905,56	€ 30.080,44	€ 172.542,94	€ 2.237.528,90	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%
TOTALE	€ 26.060.274,34	€ 834.796,07	€ 2.089.778,31	€ 28.984.848,64	90%	7%

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



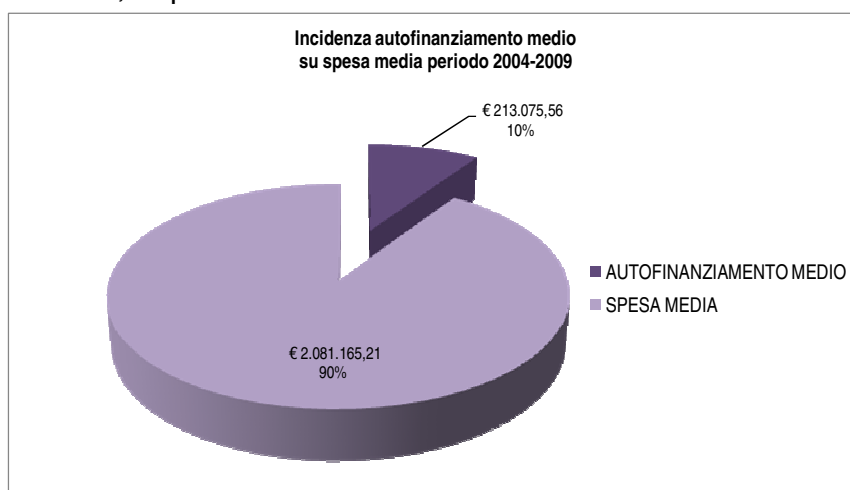
Si riporta altresì la tabella e il relativo grafico esplicativo della composizione dell'Entrata complessiva:

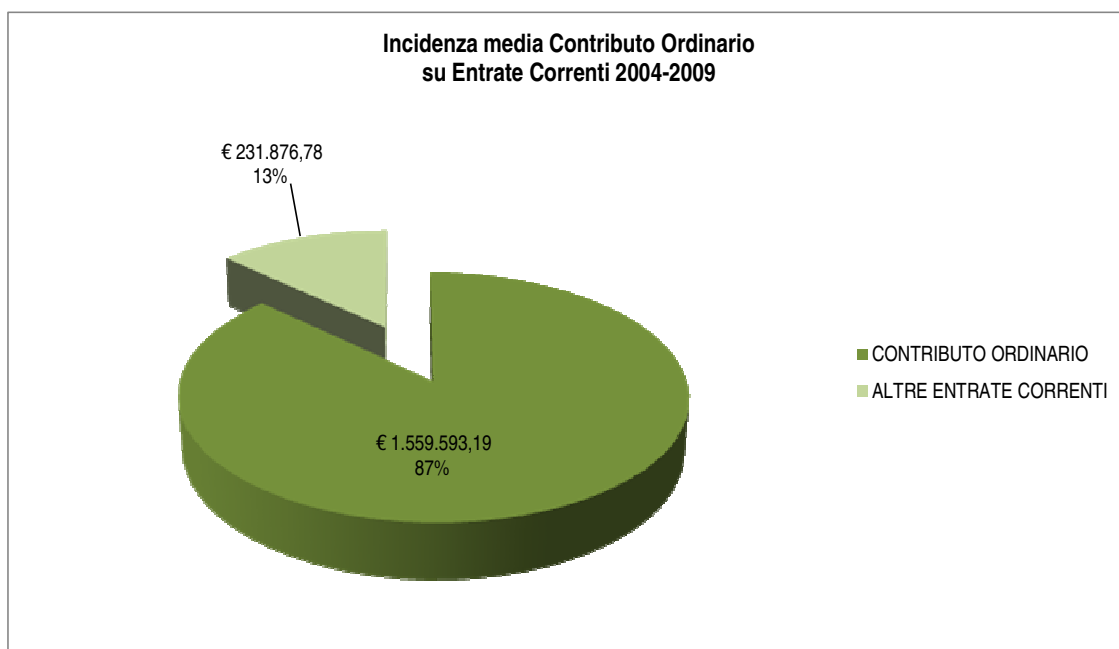
ANNO	TOT. ENTRATE CORRENTI	ENTRATE C/CAPITALE	TOT. ENTRATE
1994	€ 3.894.085,02		€ 3.894.085,02
1995	€ 1.240.423,84	€ 2.679.894,85	€ 3.920.318,69
1996	€ 817.729,04	€ 1.509.522,95	€ 2.327.251,99
1997	€ 1.209.343,14	€ 9.192,93	€ 1.218.536,07
1998	€ 1.508.549,05	€ 4.856.502,45	€ 6.365.051,50
1999	€ 1.598.004,51	€ 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	€ 1.910.446,70	€ 29.500,00	€ 1.939.946,70
2004	€ 1.541.109,70	€ 264.334,00	€ 1.805.443,70
2005	€ 2.237.528,90	€ 77.861,40	€ 2.315.390,30
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
TOTALE	€ 28.984.848,64	€ 14.340.131,91	€ 43.324.980,55



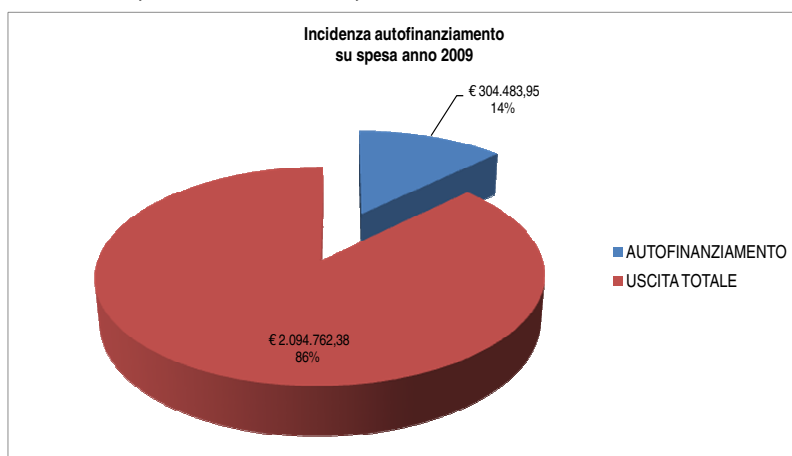
Prendendo in esame un periodo temporale più breve (2004-2009), si evidenzia quanto segue:

- lo stanziamento ordinario dello Stato nel periodo in esame è stato mediamente di € 1.559.593,19 mentre la capacità di spesa media dell'Ente parco, negli stessi anni, è stata di € 2.081.165,00 quindi la capacità media di autofinanziamento è stata di € 213.076,00 pari al 10% ca.





Per l'anno 2009, inoltre, si evidenzia che lo stanziamento dello Stato è pari ad € 1.212.150,44 la capacità di spesa è di € 2.094.762,38 e la capacità di autofinanziamento pari a € 304.483,95 ovvero il 14,54%.



Principali contributi di conto capitale assegnati all'Ente Parco nel periodo 1994-2009

(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)

1.10.3. 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^ 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.

1.10.4. 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;

1.10.5. ANNI 2005-2009

- Contributo della Regione Toscana nell’ambito del Phasing Out e 3^ 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 – € 30.000,00;
- 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.

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

* 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° 6 apparecchiature per il fototrappolaggio
- N° 4 apparecchiature per l'allarme remoto

STRUMENTAZIONI SATELLITARI

- N° 3 Palmari con GPS per rilievi geografici territoriali

L'ambito di analisi "risorse umane" evidenzia le conoscenze, le abilità, le competenze, l'esperienza, il turn-over, i valori dominanti, ecc. dei soggetti che operano nell'organizzazione.

L'analisi delle risorse umane dovrà essere condotta con un approccio di genere. L'utilizzo degli indicatori tipici del capitale intellettuale facilitano la comprensione, anche verso l'esterno, della qualità oltre che della quantità di capitale umano disponibile.

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 *lassez*

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.

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 2010

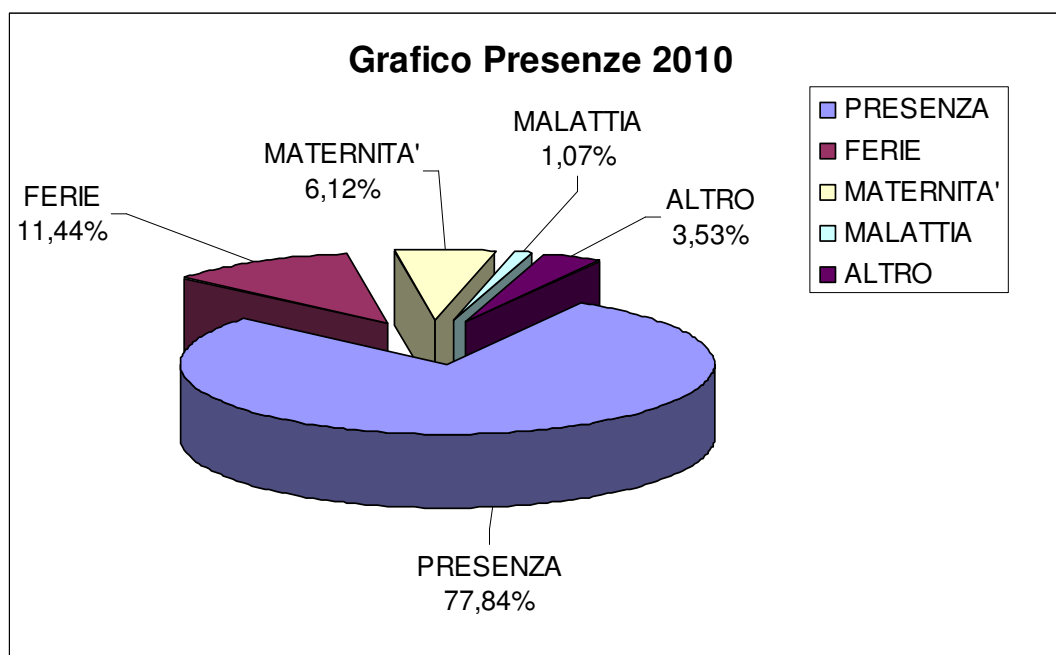
Tassi di assenza

	255	giornate lavorative
	4396	Totale cumulativo giornate lavorative
	974	gg di assenza totali
	3422	giornate di presenza
	77,84%	% di presenza
	22,16%	% di assenza

FERIE	503	
MATERNITA'	269	
MALATTIA	47	
ALTRO	155	(trattasi di permessi per allattamento, diritto allo studio, permessi amministratori pubblici, eventi eccezionali ecc.)
	974	

PRESENZA	3422
FERIE	503
MATERNITA'	269
MALATTIA	47
ALTRO	155
	4396

Grafico illustrativo della tabella 1



A quanto sopra si devono aggiungere, come riflessioni da parte di una Direzione recentissimamente 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.

E’ fermo intendimento della neo-insediata Direzione perseguire l’obiettivo 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.

La cognizione dello stato di “salute finanziaria” deve essere inteso in termini di equilibri finanziari, economici e patrimoniali, tenendo conto dei vincoli di bilancio e dei sistemi contabili propri di ogni amministrazione. A tal fine è ritenuta utile anche un’analisi per indici che faccia facilmente emergere situazioni di miglioramento o di peggioramento rispetto agli anni precedenti e ad amministrazioni confrontabili (benchmarking).

LO STATO DI SALUTE FINANZIARIA

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.

La relazione del Presidente al Bilancio di Previsione 2011 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 per rendere contezza di "dove e come" la riduzione del contributo ordinario va concretamente a pesare:

-nel Bilancio di Previsione 2011 le spese correnti ammontano ad € 1.807.396 E' evidente che i singoli stanziamenti delle spese correnti risentono dell'esiguità del contributo ordinario per il 2011 con il quale le stesse sono, in prevalenza, finanziate....
-le spese per l'acquisto di beni e servizi intermedi, già affossate nel 2010, risultano ulteriormente ridotte, rischiando di compromettere la normale funzionalità ed il decoro istituzionale delle strutture, dei mezzi e delle strumentazioni di lavoro....
-le spese per le prestazioni istituzionali sono state penalizzate, rispetto a quanto stimato come fabbisogno minimo vitale per il 2011....
- ...per quanto riguarda la carenza di organico appare difficile sostenere, se non per rispettare gli equilibri di bilancio, una logica di non sostituzione del personale assente, ritenendo la risorsa umana preziosa e indispensabile per l'Ente....
-alcuni risparmi di spesa del 2010 sono stati ri-previsti per il 2011 (ed anche per il 2012 nel Bilancio Pluriennale) allo scopo di poter recuperare due dei tre posti soppressi in attuazione della legge 25/2010, secondo le procedure indicate nella nota del Ministero dell'Ambiente prot. DPN-2010-22705 del 22/10/2010, con ciò ribadendo la ferma determinazione dell'Ente a "recuperare" due unità di personale, sebbene ciò significhi ridurre altre voci di uscita
-infine preme dare evidenza, con la tabella seguente, alle voci di spesa che l'Ente è stato costretto "gioco-forza" a ridurre, secondo una logica incomprensibile che penalizza gli enti che, come il nostro, sono stati **oculati e virtuosi** nell'effettuazione di determinate tipologie di spesa. La tabella seguente è particolarmente significativa in quanto evidenzia le spese che, in ottemperanza e precise e stringenti norme (D.L.78/2010 art.6), verranno ridotte e, nell'ammontare della riduzione, riversate al Bilancio dello Stato:

OGGETTO	CAP.	IMPEGNI	ANNO	%	LIMITE	STANZIAMENTI		RISPARMI DA VERSARE ALLO STATO
						2011		
Limiti alle spese per studi ed incarichi di consulenza a soggetti esterni alla PA e a pubblici dip.	4.730	€ -	2009	20	€ -	4.730	€ -	
Relazioni pubbliche, convegni, mostre, pubblicità e spese rappres.	4.420	€ 968,40	2009	20	€ 193,68	4.420	€ 193,68	€ 774,72
	4.710	€ -	2009	20	€ -	4.710	€ -	
Missioni	2.070	€ 7.609,84	2009	50	€ 3.804,92	2.070	€ 3.804,92	€ 3.804,92
	1.050	€ 25.000,00	2009	50	€ 12.500,00			
	2.020	€ -	2009	50	€ -			€ 3.000,00
Formazione	2.100	€ 7.745,00	2009	50	€ 3.872,50	2.100	€ 3.872,50	€ 3.872,50
Acquisto, manutenzione, noleggio ed esercizio di autovetture	4300-4330	€ 5.610,47	2009	80	€ 4.488,38		€ 4.488,38	€ 1.122,09
Limiti all'utilizzo di co.co.co.	2.200	€ 18.000,00	2009	50	€ 9.000,00	2.200	€ 9.000,00	€ 9.000,00
Limiti all'utilizzo di personale a tempo determinato	2.015	€ 0,00	2009	50	€ -	2.015	€ -	
								€ 21.574,23

A ciò si aggiungano le riduzioni imposte dal D.L. 112/08 convertito dalla L.133/08, relative al fondo unico per i trattamenti accessori al personale dipendente, per **€ 6.983,00**, anch'esse da riversare al Bilancio dello Stato.

Si riportano infine due passi della relazione del Presidente al Bilancio di Previsione 2011:

- "...una considerazione infine sulla gestione per il 2011 delle strutture informative. Il capitolo di bilancio espone uno stanziamento di € 110.000 che consente in maniera minima di tenere in vita le strutture informative maggiormente significative del territorio. Semplicemente una riflessione: non ce la siamo sentiti di "buttare via" la rete delle strutture costruita ed implementata negli anni e su cui il Parco ha investito risorse ed energie, facendone una delle strategie portanti per lo sviluppo del territorio. Abbiamo pensato che anche un solo anno di chiusura avrebbe potuto compromettere l'immagine

del Parco e rappresentare la fine per tutta una serie di attività correlate alle strutture informative. Non ce l'abbiamo fatta a percorrere questa strada che, non scevra da ripercussioni sull'indotto economico e su decine e decine di posti di lavoro correlati, avrebbe avuto certamente un maggior effetto mediatico e di risonanza rispetto alla strada di "stretta economica" più interna che, con questo bilancio, è stata tracciata..."

- "...l'Ente sta oltrepassando il limite di bilancio oltre il quale non è possibile assolvere decentemente ai propri compiti istituzionali; non si tratta qui di fare la solita lamentazione per strappare qualche spicciolo in più!. Tutto ciò non soltanto mortifica l'impegno di dipendenti e amministratori, ma elimina anche la possibilità di costruire politiche di promozione dei nostri territori montani, con immaginabili effetti su un quadro economico e sociale già sofferente in particolar modo in questo momento di crisi....".

Nonostante la situazione descritta nel presente documento, che l'Ente Parco si trova a vivere soprattutto a causa della contrazione 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 uno buono stato di salute economico-finanziaria come ampiamente descritto e rappresentato, anche graficamente da pag. 49. 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.

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 (vedere sezione 4.4.1) realizza ciò che viene definita "analisi SWOT" che, nel complesso, è in grado di indirizzare le azioni strategiche dell'organizzazione (si veda la Tavola 2).

Tavola 2
L'analisi del contesto esterno ed interno (analisi SWOT)

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

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

Sulla base degli indirizzi CiVIT applicati alla struttura dell'Ente, così come si configura ad oggi – inizio anno 2011 – 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 prima 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 solo dopo le analisi e valutazioni che la Commissione CiVIT stessa dovrà elaborare e fornire agli Enti sottoposti a vigilanza e tenuti alle suddette predisposizioni.

Tavola 2: analisi sintetica del contesto interno-esterno del parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, Monte Falterona, Campigna cronoriferita al 1 gennaio 2011

ASPETTO	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA	OPPORTUNITA'	MINACCE
Attività produttive	Presenza di prodotti tipici locali già dotati di appeal commerciale (p.e. carne di chianina, formaggio ravaggiolo, salumi toscani, etc.). Avviato percorso	Aziende di piccole dimensioni collocate quasi tutte fuori confini Parco e con difficoltà ad adeguarsi alle vigenti normative sanitarie. Assenza rete valorizzazione	Buon potenziale per lo sviluppo delle produzioni di qualità, in modo particolare nei settori del food-resource e del turismo legato a slow-food. Crescita	Possibile perdita qualità paesaggio rurale. Difficoltà legate a collocazione esterna a Parco delle attività.

	per marchio Parco. Buone relazioni dirette Ente/produttori	e distribuzione prodotti. Carenza coordinamento locale e ancora limitato senso appartenenza all' "esperienza Parco"	iniziative legate attività produttive sostenibili con marchio-Parco. Possibilità di creazione di nuovi prodotti qualificati ad oggi privi di riconoscimenti (legname del Parco, prodotti del bosco, carne di animali oggetto di controllo numerico).	
Turismo	Presenza di rilevanti valori naturalistici come il complesso forestale delle Foreste Casentinesi tra i più importanti d'Europa. 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	Diminuzione di fondi a disposizione per la gestione e la promozione nel settore turistico. Scarso coordinamento a livello istituzionale sulla promozione turistica. 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 sulle attività turistiche del versante romagnolo e fiorentino. Frammentazione della gestione territoriale delle aree connesse all'attività turistica.	Buon potenziale per sviluppo produzioni di qualità (settori agrituristici, turismo scolastico, religioso e culturale, equiturismo, turismo 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.	Difficoltà legate a forti carenze dotazione organica e risorse economiche Ente Parco. Oggettiva limitatezza soggetti imprenditori. Rischio deregulation criteri fruizione per inadeguatezza Regolamenti, progetti e strategie nel settore della fruizione turistica.

	<p>versante casertinese 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 creazione di un più recente ufficio stampa.</p>	<p>Confini Parco troppo limitati e irrazionali che impediscono di creare una immagine forte del sistema. Limitatezza dell'azione imprenditoriale in territori marginali montani. Carezza di servizi turistici rivolti a un turismo legato a gruppi e famiglie.</p>		
Governance	<p>Convenzioni e accordi gestionali con Enti e Associazioni. Piano Parco vigente. Esistenza Sistema Informativo Territoriale.</p>	<p>Esistenza di tutti i livelli di pianificazione adottati ma PPES non ancora approvato dagli Enti preposti. Regolamentazione ancora provvisoria e insufficiente</p>	<p>Approvazione definitiva PPES. Avviamento redazione e approvazione Regolamento generale Ente. Sviluppo iniziative (con EELL versante romagnolo) riduzione, riciclaggio e/o corretta gestione rifiuti Numerosi progetti</p>	<p>Sbilanciamento regolamentazione e a favore aspetti socioeconomici e a discapito mission istituzionale. Qualche difficoltà in separazione competenze politiche da management</p>

			efficienza energetica, sviluppo e promozione fonti rinnovabili energia	
Strutture per la fruizione	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 e strutture	Difficoltà legate a forti carenze dotazione organica e risorse economiche Ente Parco. Oggettiva limitatezza soggetti imprenditori. Rischio localismo
Biodiversità e Gestione naturalistica	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 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	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 mancato trasferimento Riserve Naturali dello Stato agli Enti Parco prevista da L. 394/91. Possibile trasferimento delle foreste demaniali all'Ente Parco. Mancanza di fondi	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. Sviluppo confronto con Regioni per istituzione Aree Contigue. Avviamento assunzione 2 figure professionali area naturalistica	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

	professionisti (esperienze di gestione faunistica).	da destinare alla ricerca	e veterinaria	
Gestione amministrativa	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. Critica inadeguatezza quantità-qualità autoveicoli di servizio e, in parte, per 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.	Possibile avviamento assunzione figura professionale amministrativa 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 (19 anni) trasferimento Riserve Naturali dello Stato agli Enti Parco prevista da L. 394/91
Immagine e relazioni esterne	Ottima qualità rapporti con stampa e mezzi informazione sia locali che nazionali. Alta frequentazione Sito web istituzionale ad. Esistenza organo informazione	Inadeguatezza struttura per carenze economiche e insufficiente pianta organica. Carenza riconoscimento ruolo Ente parco nazionale sovraordinato altre istituzioni	Avviamento concorso per addetto-stampa. Progressivo incremento richiesta "valori-ambiente" da parte dei mass media	Rischio preponderanza attività relazionale rispetto attuali dimensioni struttura Ente
Educazione ambientale	Forte e produttivo coinvolgimento scuole territorio. Riconosciuta	Difficoltà coinvolgimento scuole extra territorio anche	Possibile avviamento assunzione figura	Limiti assunzioni imposti acriticamente da normative

	qualità offerta educativa in sede locale fin da nascita Parco	per carenza trasporti pubblici. Carenze economiche e di pianta organica Ente Parco. Limitato coinvolgimento Università emiliano - romagnole e toscane	professionale educatore ambientale	nazionali. Rischio "uso" del parco solo come contenitore di attività.
--	---	---	------------------------------------	---

1.11. OBIETTIVI STRATEGICI

Caratteristiche di contenuto

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 (vedere sezione 4.3) ed in coerenza con le analisi di contesto (vedere sezione 4.4). 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 coprono un arco temporale pari ad un triennio.

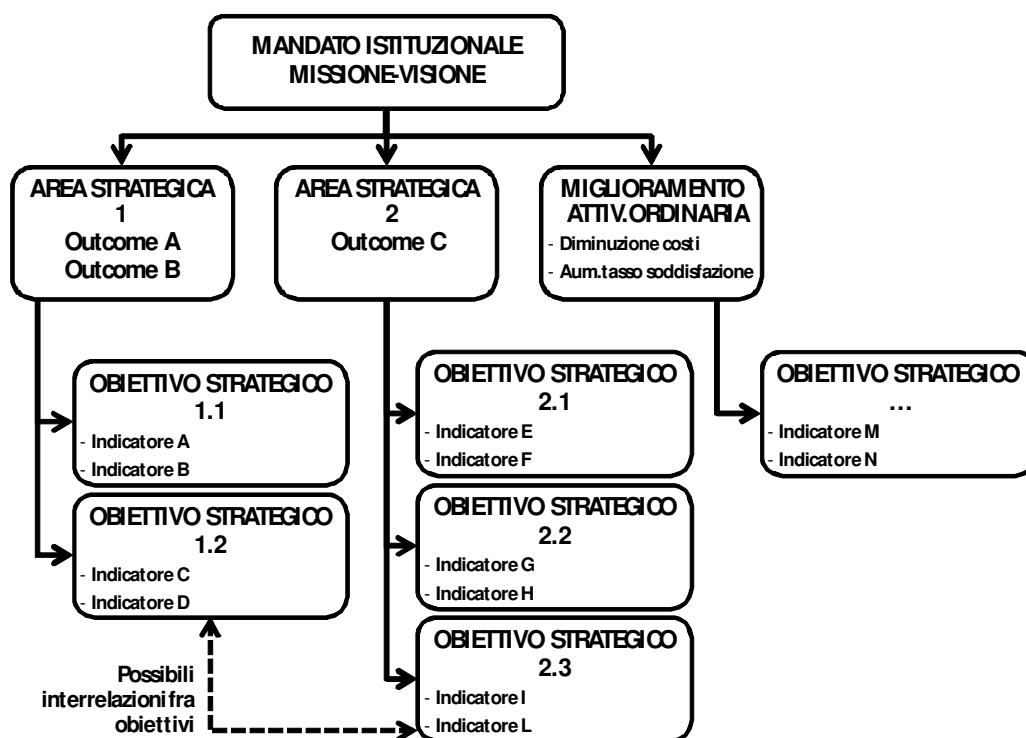
Agli obiettivi strategici sono associati uno o più indicatori ed il relativo target relativo al periodo di riferimento e, se scomponibile o se è prevista una gradualità, ad ogni singolo anno. Il target è il valore quantitativo che ci si propone di raggiungere per ritenere la prestazione soddisfacente ai fini del raggiungimento dell'obiettivo strategico. Ogni indicatore deve essere chiaramente esplicitato rispetto alla sua formula e alla sua unità di misura; dovranno inoltre essere rispettate le altre caratteristiche specificate nelle linee guida della delibera Civit n.89/2010. Gli indicatori devono essere compatibili con la capacità di misurazione del sistema adottato.

Fra gli obiettivi strategici da considerare all'interno della "catena del valore" è sempre presente la dimensione della efficienza ed efficacia complessiva della "attività ordinaria", ossia di quella parte di attività che spesso rappresenta la parte preponderante in termini di risorse utilizzate ma che non è riconducibile a specifiche aree strategiche. Ciò può avvenire o assegnando specifici obiettivi strategici di miglioramento o mantenimento dei livelli di attività ordinaria all'interno di ciascuna area strategica o creando una specifica area strategica a parte a cui associare obiettivi strategici di attività ordinaria (vedere Tavola 3).

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. Al riguardo si richiama uno degli otto ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa che pone l'attenzione

alla "modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione" (Art. 8, co. 1, lett d del Decreto Legislativo 150/2009).

Tavola 3
La "catena del valore pubblico":
il collegamento fra mandato aree strategiche e obiettivi strategici con
individuazione dell'area strategica "miglioramento attività ordinaria"



Caratteristiche di processo

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" che si leggono nella parte alta della "catena del valore pubblico"—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 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 sotto individuati, coerenti con le aree strategiche come definite a pag 24 del 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 delle risorse umane e finanziarie, 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, ricadono tutte le ricerche e approfondimenti giuridici e relativi alla funzione pubblica dei quali l'Ente frequentissimamente necessita.

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 parternariato con i Parchi Nazionali della Majella e del Pollino, unitamente a numerose altre pubbliche amministrazioni, 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. Saranno inoltre svolte attività di monitoraggio, anche satellitare, su alcuni esemplari, anche al fine di prevenire situazioni di conflitto derivanti da particolari collocazioni territoriali dei branchi.

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.

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.

Stato di conservazione delle specie di interesse comunitario, relativamente al tema Natura 2000 il Parco nel 2011 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 2011 si definiranno le Misure di conservazione del versante romagnolo, grazie ad un contributo proveniente dalla programmazione della Regione Emilia-Romagna.

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.

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, per la quale la Regione Emilia Romagna ha recentemente concesso un piccolo contributo.

Attivazione di un progetto LIFE per la conservazione della biodiversità forestale, presentato in partenariato con altri parchi ed enti nazionali ed in attesa di approvazione.

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.

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 2011-12-13 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. E' prevedibile nel corso del 2011 la redazione e proposta al Consiglio Direttivo di una prima ipotesi complessiva di Regolamento.

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.

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 triennio 2011-2013 così da poter individuare la terza annualità dello stesso 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.

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), la sua collocazione alle dirette dipendenze del Direttore e il suo raccordo organizzativo con il Servizio Promozione, Conservazione, Ricerca e Divulgazione della Natura, dovrà 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.

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 preveda la citazione del Parco quale area geografica di produzione. Questo anche per non esporre gli operatori a sanzioni.

E' prevista entro l'anno 2011 la realizzazione di un vero e proprio corso, in collaborazione col CEUB di Bertinoro (FC), col supporto di specialisti e aperto alla partecipazione di 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 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 potrà essere richiesto da chi svolge un'attività economica all'interno dei 12 Comuni del Parco ovvero (da valutare in sede di redazione del Regolamento-Marchio, successivamente al corso e in base agli orientamenti del Consiglio Direttivo) 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 (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, Tredozio, 1 Ufficio Informazioni: Pratovecchio; 1 Giardino Botanico: Valbonella; 1 Planetario: Stia); e su questa linea, che ha dato buoni risultati, ci si muove per l'anno 2011.

Area Strategica 3

Ob. Strategico 3.1

Aumento di sensibilità ambientale di turisti e residenti

- **Educazione ambientale e Comunicazione dei valori ambientali a turisti e residenti.**

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.

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.

Area Strategica 4

Ob. Strategico 4.1

Mantenimento dei servizi ecosistemici derivanti dalla conservazione degli equilibri idraulici ed idrogeologici.

Pur non avendo specifiche competenze né specifiche risorse finanziarie per la realizzazione diretta di interventi sul territorio, l'Ente proseguirà nelle attività di coordinamento, programmazione e controllo del settore dei servizi ecosistemici derivanti dalla corretta gestione del territorio.

Saranno attivate azioni di monitoraggio in collaborazione con i soggetti competenti (Autorità di Bacino, amministrazioni provinciali ecc) per la definizione di migliori standard di conservazione e gestione delle risorse che più incidono sul mantenimento degli equilibri idraulici ed idrogeologici.

In particolare saranno definite, assieme alle autorità sopra richiamate, le caratteristiche delle risorse idriche del territorio (sorgenti, captazioni, bacini ecc) e dei loro livelli di utilizzazione e sfruttamento, al fine di verificarne la compatibilità provvedendo, se del caso, alla ridefinizione degli standard e dei livelli, come previsto anche dal Piano per il Parco.

Area Strategica 5

Ob. Strategico 5.1

Attuazione concorsi e ampliamento della Pianta Organica

All'atto di redigere il presente Piano della Performance l'Ente Parco ha in fase iniziale di itinere tre concorsi già approvati (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 liv. C e di un Istruttore Educazione Ambientale liv. 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, è 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 sono stati certificati dal Collegio dei Revisori dei Conti e configurati nel Bilancio di Previsione 2011 che è tuttora in fase di approvazione presso i Ministeri vigilanti (M. Ambiente e M. Economia e Finanze), oltre che essere approvata con Delibera di Consiglio Direttivo n° 39 del 20/12/2010. Pertanto, se tale procedura andrà a buon fine, l'Ente avrà recuperato 2 delle 3 figure soppresse con la Deliberazione di Consiglio Direttivo n° 18 del 26/06/2010.

Obbiettivi strategici per il 2011 saranno la conclusione dei primi 3 concorsi e, compatibilmente con l'esito della citata Deliberazione 39/10, l'avviamento dei 2 concorsi rimasti nonché della copertura di un posto di livello B rimasto vacante a seguito di mobilità richiesta dal dipendente.

Come più volte comunicato dalla Direzione insediata dal 11.1.2010 e posto a verbale più riunioni del Consiglio Direttivo, l'Ente intende, dopo gli anni di gestione commissariale e di vacanza del vertice gestionale, procedere ad una profonda e dettagliata revisione della propria 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, costituirà un'appendice fondamentale del presente obbiettivo strategico che dovrà ritenersi raggiunto con la proposizione al Consiglio, discussione e approvazione di una Pianta Organica realisticamente adeguata alle esigenze.

Ob. Strategico 5.2

Mantenimento degli standard attuali di risposta al cittadino

La gestione delle autorizzazioni

Gli interventi all'interno del Parco sono soggetti al rilascio di nulla osta, come prescritto dalla L. 394/91. Nel periodo 2008-2010 sono stati rilasciati 801 pareri, di cui 773 favorevoli, pari al 96 %; conseguentemente solo nel 4 % dei casi è stato dato parere negativo allo svolgimento di attività nel Parco, perché non compatibili con le finalità di conservazione delle risorse naturali. Il tempo di risposta, per legge, è pari a 60 giorni (prorogabile di ulteriori 30 giorni) ma l'Ente risponde mediamente in soli 30 giorni. Nell'arco di oltre 10 anni non c'è stato neanche un caso di rilascio per silenzio-assenso.

L'obbiettivo strategico è quello di mantenere l'attuale livello di efficienza/rispondenza alle

attese dei portatori di interesse compatibilmente con due elementi fondamentali che ricadono in modo estremamente pesante e paralizzante su una struttura di così piccole dimensioni:

- l'attuazione dei concorsi che coinvolgerà tutto il (ridottissimo) personale in servizio, seppure non nella stessa misura;
- gli adempimenti inerenti l'applicazione della cosiddetta Riforma Brunetta (fra i quali il presente Piano della Performance) che sta letteralmente bloccando l'operatività del Parco.

1.12. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PIANI D'AZIONE

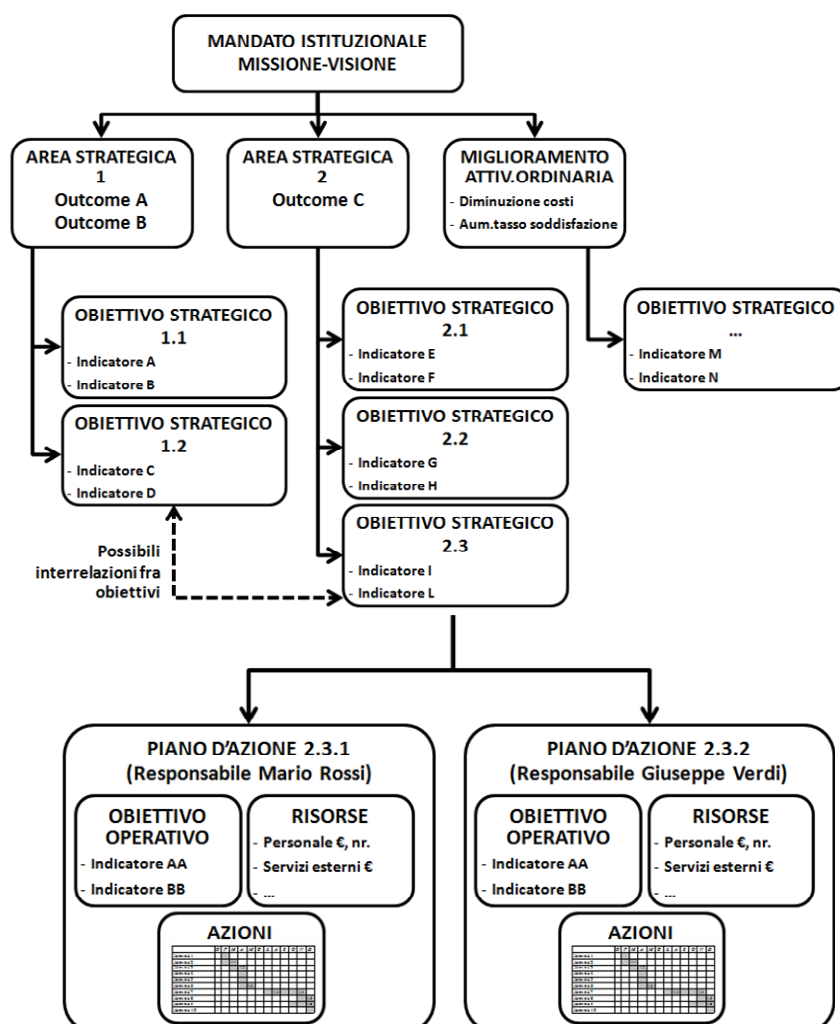
Caratteristiche di contenuto

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 per ciascun piano d'azione.

Con l'individuazione dei piani d'azione si completa lo schema complessivo di "catena del valore pubblico" 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 (Tavola 4).

Tavola 4
La “catena del valore pubblico”:
il collegamento fra gli obiettivi strategici e i piani d’azione (obiettivi operativi)



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.

Caratteristiche di processo

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.

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 2011 (già approvato dall'Ente, ma non ancora 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.

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. 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. 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.

3. attivazione del progetto per la reintroduzione od il ripopolamento di specie ittiche in pericolo (gambero e granchio di fiume, vairone, barbo canino ecc).
4. prosecuzione e miglioramento del programma di controllo del cinghiale attraverso catture. Con l'assunzione del veterinario ed il mantenimento delle risorse dedicate sarà possibile incrementare le attività a tutela delle aziende agricole di tutta l'area del Parco.
5. prosecuzione ed incremento delle attività di monitoraggio del cervo e prosecuzione del programma di catture per la reintroduzione in altri Parchi, anche attraverso il completamento del secondo recinto di cattura.
6. attivazione di programmi di volontariato per la gestione faunistica e di attività partecipative da parte di soggetti terzi.
7. Realizzazione delle misure specifiche di conservazione per specie di interesse comunitario nei SIC e ZPS del versante romagnolo.
8. Predisposizione di monitoraggio naturalistico del biotopo Gorga Nera (specie target *Rana temporaria*) nel versante fiorentino del Parco.

INDICATORI (numerazione coerente con quella delle Azioni)

1. Rispetto dei contenuti e delle tempistiche così come previste dal progetto WOLFNET.
2. avviamento tramite informatizzazione della procedura per l'indennizzo dei danni da predatori al patrimonio zootecnico.
3. predisposizione ed affidamento del progetto esecutivo dell'incubatoio di valle e prime fasi di coinvolgimento degli stakeholders previsti.
4. predisposizione del progetto di reintroduzione delle specie ittiche e prime fasi di attivazione.
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. Affidamento incarichi e attivazione del coordinamento per realizzare entro 2011 una proposta di misure specifiche di conservazione con comunicazione alla Regione Emilia Romagna.
8. Costituzione del Coordinamento per l'azione di monitoraggio del biotopo Gorga Nera e predisposizione di relazione su specie di fauna e flora da monitorare

Personale coinvolto:

Andrea Gennai, Nevio Agostini, Roberta Ricci, Michela Alberti, Nicola Andrucci, Federica Bardi, Mirta Checcacci, Carlo Pedrazzoli.

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. attivazione 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. attivazione, qualora finanziato, del progetto LIFE FORECOBIO, presentato assieme al Parco Nazionale della Majella, Parco Nazionale della Sila, Legambiente nazionale ed altri partner per la conservazione degli habitat prioritari di carattere forestale.
3. Aggiornamento della carta degli habitat nei SIC e ZPS del Parco di concerto con gli Enti competenti nella gestione territoriale.

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 di tutta la documentazione e delle azioni che saranno richieste dalla UE a seguito dell'ammissione a finanziamento del progetto LIFE FORECOBIO.
3. Predisposizione della nuova carta degli habitat e prima sperimentazione inserimento dei dati nel GIS del Parco

Personale coinvolto

Nevio Agostini, Andrea Gennai, Roberta Ricci, Michela Alberti, Federica Bardi, Alessandro Fani, Carlo Pedrazzoli.

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.

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.

AZIONI PREVISTE

1. perimetrazione e tabellazione delle nuove aree di Riserva integrale.
2. revisione dei confini del Parco.
3. informazione all'utenza, ai residenti ed alle amministrazioni competenti delle novità introdotte dal Piano.
4. inserimento delle nuove zone di Piano e delle norme conseguenti nella segnaletica del Parco sul territorio.
5. esame dei possibili contenuti del Regolamento del Parco con gli stakeholders e presentazione della bozza al Consiglio Direttivo per l'approvazione secondo l'iter di legge.

INDICATORI (numerazione coerente con quella delle Azioni)

1. conclusione dei lavori di tabellazione delle nuove aree di Riserva integrale
2. Sviluppo incontri con portatori di interessi pubblici e privati.
3. sviluppo delle azioni e dei momenti informativi sul Piano per il Parco.
4. conclusione dei lavori di adeguamento della cartellonistica con le nuove disposizioni del Piano.
5. grado di coinvolgimento degli stakeholders.

Personale coinvolto

Andrea Gennai, Nevio Agostini, Nicola Andrucci, Alessandro Fani, Daniela Fani, Daniela Fiumicelli, Tullio Ceccherini, Mirta Checcacci, Paola Mondanelli.

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 2.1.2

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 le Regioni Emilia Romagna e Toscana per l'eventuale aggiornamento di alcuni dati di dettaglio contenuti nella relazione preliminare e nelle schede propositive del PPES.
2. 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. livello di coordinamento con gli Uffici regionali.
2. adozione delle misure di pubblicizzazione del Piano Pluriennale Economico e Sociale subordinatamente alla sua definitiva approvazione.

Personale coinvolto

Andrea Gennai, Nevio Agostini, Roberta Ricci, Lorella Farini, Cinzia Gorini, Daniela Fiumicelli, Paola Mondanelli, Carlo Pedrazzoli.

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 percorsi educativi e formativi

AZIONI PREVISTE

1. Coinvolgere gli istituti scolastici dei Comuni del Parco nel progetto conseguente a quello storico "*Un Parco per Te*" e realizzazione di un evento di animazione con le scuole coinvolte.
2. Realizzazione di una Mostra a completamento del progetto "*Memoria e Natura maestre della sostenibilità*".
3. Promuovere il territorio del Parco e dei Comuni interessati presso il pubblico di potenziali visitatori italiani e stranieri, puntando in particolare sulle specificità ambientali, paesaggistiche e storico-culturali dell'area attraverso incontri e conferenze.
4. Realizzazione di un numero monografico del periodico del Parco Crinali.

INDICATORI (numerazione coerente con quella delle Azioni)

1. Coordinamento del progetto di Educazione Ambientale, realizzazione di un evento a fine anno scolastico che coinvolga le scuole aderenti al progetto.
2. Realizzazione della Mostra entro la fine dell'anno scolastico 2010-11 a completamento del progetto Memoria e Natura maestre della sostenibilità
3. Organizzazione di almeno 4 eventi di promozione dei valori storico naturalistici del Parco attraverso apposite incontri e conferenze
4. Stampa e distribuzione entro l'estate 2011 di un numero monografico del periodico Crinali

Personale coinvolto

Nevio Agostini, Andrea Gennai, Roberta Ricci, Alessandro Fani, Franco Locatelli, Daniela Fiumicelli.

Area Strategica 3: Educazione, formazione e ricerca

Ob. Strategico 3.2

Miglioramento delle conoscenze scientifiche

Piano d'Azione 3.2.1

Attivazione e coordinamento di progetti di ricerca

AZIONI PREVISTE

1. Attivazione dell'edizione 2011 della Borsa di Studio "Pietro Zangheri".
2. Realizzazione della Summer School 2011 e sua comunicazione, in collaborazione con ISPRA, sviluppando l'attenzione di studenti, neolaureati, ricercatori, operatori a vario titolo del settore naturalistico, sulle valenze ambientali e gestionali dell'Area protetta.
3. Mantenimento e aggiornamento dei moduli di approfondimento naturalistico su Alberi monumentali, Flora del Parco, Centro di Documentazione del Parco.

INDICATORI (numerazione coerente con quella delle Azioni)

1. Coordinare l'attuale borsa studio e organizzare un momento di presentazione entro l'anno e predisporre il Bando e l'affidamento entro l'anno per la successiva borsa
2. Attivazione della collaborazione con l'ISPRA e il CeUB per la realizzazione della Summer School 2011 da realizzare entro l'anno, subordinatamente alla disponibilità di strutture da parte del CeUB.
3. Implementare e aggiornare i moduli di approfondimento tematico quali: alberi monumentali, flora del parco e il Centro di Educazione Ambientale.

Personale coinvolto

Nevio Agostini, Andrea Gennai, Federica Bardi, Daniela Fiumicelli, Paola Mondanelli, Alessandro Fani, Lorella Farini.

Area Strategica 4: equilibri idraulici ed idrogeologici

Ob. Strategico 4.1

Mantenimento dei servizi ecosistemici derivanti dalla conservazione degli equilibri idraulici ed idrogeologici.

Piano d'Azione 4.1.1

Monitoraggio e salvaguardia delle risorse idriche.

L'Ente non possiede specifiche competenze in materia di difesa idraulica ma ha assegnate dalla Legge precise responsabilità relativamente alla pianificazione ed al controllo dell'uso della risorsa idrica, anche ai fini del mantenimento nel tempo dei servizi ecosistemici ad essa correlati (stabilità idrogeologica, qualità dell'acqua, difesa degli ecosistemi acquatici).

AZIONI PREVISTE

1. quantificazione e caratterizzazione delle risorse idriche (sorgenti, captazioni, corsi d'acqua, bacini artificiali) sul territorio del Parco.
2. classificazione delle risorse idriche e individuazione delle regole di utilizzo.

INDICATORI (numerazione coerente con quella delle Azioni)

1. attivazione delle collaborazioni con le autorità competenti (Autorità di Bacino, Amministrazioni Provinciali, ecc).
2. sviluppo delle prime fasi per la definizione, in collaborazione con le autorità competenti del processo di classificazione.

Personale coinvolto

Andrea Gennai, Nicola Andrucci, Tullio Ceccherini, Mirta Checcacci, Daniela Fiumicelli, Alessandro Fani, Carlo Pedrazzoli.

Area Strategica 5: funzionamento dell'organizzazione

Ob. Strategico 5.1

Attuazione concorsi e ampliamento della Pianta Organica

Piano d'Azione 5.1.1

Completamento dei concorsi per l'assunzione di tre figure nei Servizi Direzione; Promozione, Ricerca, Conservazione e Divulgazione della Natura; Pianificazione e Gestione delle Risorse.

AZIONI PREVISTE

1. integrazione delle Commissioni di concorso attraverso la nomina dei segretari scelti tra i dipendenti dell'Ente.
2. organizzazione, da parte delle commissioni e dello staff interno, del calendario delle prove, comprese le eventuali preselezioni.
3. definizione degli aspetti logistici correlati all'espletamento delle singole prove di concorso, incluse le eventuali preselezioni.
4. espletamento delle prove e approvazione delle graduatorie.

INDICATORI

1. completamento della procedura entro l'anno 2011, secondo quanto previsto dal Regolamento per i concorsi adottato dall'Ente e dai bandi di concorso.

Personale coinvolto

Giorgio Boscagli, Andrea Gennai, Roberta Ricci, Daniela Fiumicelli, Daniela Fani, Lorella Farini, Paola Mondanelli.

Area Strategica 5: funzionamento dell'organizzazione

Ob. Strategico 5.2

Mantenimento degli standard attuali di risposta al cittadino

Piano d'Azione 5.2.1

Digitalizzazione dei rapporti interni, con l'utenza e con le altre amministrazioni

AZIONI PREVISTE

1. revisione ed eventuale aggiornamento della modulistica esistente e predisposizione della nuova modulistica.
2. messa in rete e pubblicazione nel sito istituzionale della modulistica destinata all'utente interno ed esterno.
3. incremento dell'uso della Posta Elettronica Certificata nei rapporti con le altre pubbliche amministrazioni e con gli utenti, anche per la ricezione della corrispondenza.
4. predisposizione in progress dell'albo on line.
5. predisposizione di un sistema digitalizzato per la gestione delle procedure per indennizzo danni da fauna dal cittadino all'Ente tramite il CTA.
6. incremento dell'uso della firma digitale.
7. presentazione di progetti per l'ulteriore digitalizzazione al fine di ottenere finanziamenti esterni.

INDICATORI (numerazione NON coerente con quella delle Azioni)

1. completamento delle azioni 1, 2, 4 e 5 entro l'anno 2011.
2. numero di protocolli lavorati tramite PEC.
3. numero di dipendenti abilitati all'uso della firma digitale e frequenza del suo uso nelle procedure d'ufficio.
4. sviluppo di progetti di digitalizzazione
5. invio dei progetti di digitalizzazione ai possibili finanziatori.

Personale coinvolto

Roberta Ricci, Nevio Agostini, Andrea Gennai, Nicola Andrucci, Mirta Checcacci, Daniela Fani, Alessandro Fani, Lorella Farini, Daniela Fiumicelli, Cinzia Gorini, Paola Mondanelli, Carlo Pedrazzoli.

1.13. 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.

In particolare, per i Ministeri ciò potrebbe realizzarsi facendo in modo che la predisposizione delle Note integrative al bilancio di previsione annuale e pluriennale (e, cioè, la definizione degli obiettivi e degli indicatori da inserire in esse) sia contestuale alla definizione dei contenuti del piano di performance. Ciò implica, restando invariato l'attuale calendario della programmazione finanziaria e di bilancio, che il piano di performance deve essere definito nei suoi contenuti principali, di fatto, entro la prima metà di ottobre di ogni anno. Inoltre, è necessario che l'OIV coordinandosi con l'Ufficio Centrale di Bilancio e la Ragioneria Generale dello Stato, supporti l'interazione tra gli organi di indirizzo politico-amministrativo ed i vertici dell'amministrazione e tra questi ultimi ed i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative, che, ai sensi dell'art 5, co 1 del Decreto, è la

modalità con la quale devono essere programmati gli obiettivi. Infine, sarebbe auspicabile che, sotto il profilo degli strumenti tecnici e dei sistemi informativi, si potesse compilare una unica scheda “obiettivi” ed una unica scheda “indicatori” (e dunque un sistema informativo integrato) i cui contenuti possano poi essere utilizzati ai fini del perfezionamento sia del piano di performance che della Nota integrativa al bilancio.

Per gli Enti Pubblici nazionali, invece, 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 vertici dell’amministrazione e tra questi ultimi 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.

Fermo restando il principio della contestualità dei due processi (pianificazione delle performance e programmazione economico-finanziaria e di bilancio), **per la prima annualità di predisposizione del piano delle performance** (piano di performance 2011-2013) è ammesso un processo semplificato dal momento che presumibilmente molte amministrazioni avranno completato il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio prima della predisposizione del piano di performance. In questo caso le amministrazioni dovranno a partire dagli obiettivi ed indicatori inseriti nei documenti di bilancio (note preliminari, budget, ecc.) operare una riclassificazione (ed eventualmente un accorpamento) degli stessi secondo le logiche descritte nei precedenti paragrafi del presente documento, ricostruendo quella che è stata definita come catena del valore pubblico.

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, che già per sua titolazione risulterebbe estremamente importante nella definizione dei moduli organizzativi per la predisposizione del Piano, è stata redatta in realtà a posteriori per motivi, abbastanza evidenti, di forte scollamento (mancato raccordo) all'interno della sequenza dei seguenti quattro parametri di riferimento:

- epoca di disponibilità delle deliberazioni CiVIT e conseguenti tempi di "studio" dei provvedimenti, tempi devoluti a comprenderne contenuti, significati, prodotti finali da predisporre e differenze rispetto ai preesistenti strumenti di programmazione (Programma Esecutivo di Gestione = PEG) così come definiti dal DL 165/2001;
- date di comunicazione delle informazioni finanziarie da parte del Ministero Ambiente;
- 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, oltre che di valutazioni critiche sulle (purtroppo necessarie) rinunce da adottare in relazione al trend di riduzione delle risorse;
- 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.

A proposito di questo ultimo parametro 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 di gennaio 2011 circa la possibilità di ottenere proroghe rispetto alla scadenza di legge del 31.01.2011, in considerazioni del quadro descritto appena sopra, ha comunicato la sua impossibilità (per mancanza di delega specifica sul tema) a concedere proroghe rispetto ai termini imposti dal DL 150/2009.

E' evidente che con la situazione sopra descritta 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, 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 e le sue modalità di costruzione in funzione del preesistente Bilancio di Previsione 2010;
- 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 inclusa la possibilità di avere in disponibilità, certamente nella seconda parte dell'anno, anche le 3 figure professionali per le quali sono in espletamento i concorsi e – auspicabilmente – la figura per la quale andrà attivata la procedura di mobilità;
- il quadro generalistico di indirizzi discusso in seno al Consiglio Direttivo e configurato nel Bilancio di Previsione 2011 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 2010 (forse 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 produrre un documento che potesse essere poi integrato, almeno per l'annualità corrente di "sperimentazione" delle nuove forme di programmazione, con uno strumento complementare analogo (per contenuti e funzionalità) al PEG che quindi dovrà andare a far parte del Piano quando sarà accertato il quadro delle risorse certe.

1.14. 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, 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.

La Commissione sta predisponendo un documento di supporto tecnico sul ciclo della gestione di performance in cui sarà presente una griglia di diagnosi (*check list*) che consentirà agli OIV di analizzare il livello di evoluzione del ciclo di gestione della performance e di individuare le principali aree di miglioramento. La *check list* si compone di principi metodologici (generali) e di criteri di valutazione (specifici e misurabili). La *check list* sarà in grado di offrire una rappresentazione sintetica (diagramma radar)

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, deve 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

E' evidente che in questa prima stesura del Piano e coerente primo anno di applicazione sarà necessario verificare criticità e punti di debolezza.

Compito dell'OIV a conclusione della prima annualità di applicazione del ciclo della performance sarà 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), tutte le possibili “aree di miglioramento possibili” rispetto ai precorsi adottati e ai risultati ottenuti.

A seguito di tali individuazioni e sempre col supporto dell’Organismo Indipendente di Valutazione, che in tale contesto assume un ruolo paragonabile a quello di un tutor, la Direzione dell’Ente provvederà a predisporre, nel Piano della Performance 2012 e per il triennio 2012-2014, veri e propri piani con obiettivi, azioni, tempi e fasi e responsabilità assegnate ai soggetti competenti, finalizzati a risolvere tali – eventuali – carenze.

1.15. 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.

In questa sezione del Piano della performance va, in particolare, descritto il processo seguito in termini di soggetti e tempi. Per rilevare le informazioni da rappresentare in questa sezione può essere utilizzato l’allegato tecnico n. 2 (si veda paragrafo 4.10).

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

- definizione dello strumento definito “Piano della Performance” in quanto tale, avvenuta in più fasi nel corso del 2010, ormai quasi a ridosso delle scadenze di programmazione finanziaria di fine anno;
- 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 per consulenze specialistiche, grandi incertezze sulle modalità e incombenze di applicazione;
- individuazione, procedura di nomina e approvazione da parte della CiVIT dell’Organismo Indipendente di Valutazione, col quale è risultata necessaria (oltre che opportuna!) una frequente consultazione in quanto diretto referente della CiVIT, avvenuta in corso d’anno;
- 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; nel 2010 in misura particolarmente grave;
- drastica e progressiva riduzione 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. Testimonianza di tale grave carenza sono i “piani della performance” predisposti nei primi mesi dell’anno 2010 da alcuni enti parco che, ritenendo di dover affannosamente ottemperare al dettato del DL 150/2009 (e lasciati alla libera interpretazione), hanno immediatamente predisposto degli strumenti che si sono poi rivelati, alla luce dei disposti deliberati dalla CiVIT nel corso del 2010, quasi del tutto inutili, con la ovvia deduzione che i direttori e gli staff degli stessi parchi sono stati costretti a sprecare una quantità enorme di tempo prezioso, in perfetta buona fede e per un lavoro poi inutilizzabile. Anche il nuovo direttore del Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, assunto da un solo mese, si è trovato a febbraio 2010 in tale situazione, decidendo poi di sospendere la redazione dello strumento per oggettiva impossibilità, ma avendo nel contempo “sprecato” molte giornate di lavoro a capire “chi dovesse fare cosa”!

Fattori interni e locali

- situazione dell’Ente appena consolidata in termini di ruoli e competenze, considerati sia il lungo periodo di gestione commissariale sia la recentissima assunzione del Direttore – dopo sette anni di assenza – che svolge, nei Parchi nazionali, il ruolo di dirigente unico; questo ha implicato (ed implica tuttora) una indispensabile fase di riassetto dei rapporti organizzativi, funzionali, di gestione dei ruoli e di “presa di cognizione” delle problematiche ambiente-specifiche (da parte del Direttore);
- l’Ente, per varie cause documentabili, è fortissimamente sottodimensionato quanto a dotazione organica rispetto alla *mission* istituzionale prevista dalla legge;
- 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’incombente, 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, 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”);
- ricognizione in 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 in corso di redazione anche programmando incontri tecnici cogli interlocutori istituzionali del territorio);
- quadro ricognitivo (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: molte non aggiornate, motivo per cui è stato attivato uno specifico corso, aperto ad altre Aree protette, sulle innovazioni delle stesse – cfr. corso sugli appalti – e sugli aspetti di responsabilità individuale e dei(l) dirigenti(e);
- analisi 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.

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 2010 (alla predisposizione del quale l’attuale direttore, all’epoca non ancora assunto, non ha partecipato) e con il, da esso discendente, PEG (Programma Esecutivo di Gestione) primo atto programmatico del quale il nuovo Direttore, col supporto dei 3 Responsabili dei Servizi, ha assunto la responsabilità di elaborazione, redazione e conduzione.

Sulla base dei riferimenti di definizione e organizzativi di cui sopra è stato avviato in gennaio 2011, con un Bilancio di Previsione 2011 approvato dall'Ente ma fondato sulle risorse attribuite per il 2010 e tuttora in assenza di informazioni sulle effettive risorse che risulteranno disponibili per l'anno corrente, è stata avviata la predisposizione del presente primo tentativo di predisposizione di una Piano della Performance adeguato agli indirizzi della Commissione CiVIT.

Al fine di utilizzare gli indirizzi stessi quali costanti riferimenti di impostazione è stato deciso di utilizzare il testo della sintesi prodotta a seguito del workshop per gli Organismi Indipendenti di Valutazione in data 16 settembre 2010, anche in considerazione del fatto che, trattandosi della prima elaborazione di uno strumento destinato ad una evoluzione e affinamento nel tempo, fosse preferibile mantenere, anche nel testo, una sorta di "corrimano" che guidasse nella lettura e nelle interpretazioni. Anche per le future stesure e integrazioni.

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 2011, 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 prima fase.

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, 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.

L'**Analisi del contesto esterno** è stata realizzata dalla Direzione col supporto – assolutamente fondamentale - dei Responsabili dei Servizi, 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 dell'Ente, molto più del direttore appena assunto, detiene.

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 del suo primo anno 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 (anch'esso non più aggiornato dall'epoca di fuoriuscita del precedente Direttore: 2003!) che la Direzione si appresta a discutere coi Sindacati e con le RSU.

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 ed esplicitate tanto nelle diverse deliberazioni quanto nei documenti di Bilancio 2010 e 2011 e infine nel PEG 2010, 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 da un Consiglio Direttivo di recente insediamento, da una nuova Direzione e da una squadra composta da Personale preparato e motivato, tutte condizioni favorevoli all'operatività e la fissazione di obiettivi "alti", ancora una volta ci si è scontrati con la penuria di risorse economiche e 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; infine la stessa cosa è avvenuta rispetto ad opportunità offerte da linee di finanziamento su specifici progetti delle Regioni Toscana ed Emilia Romagna. Allo stato attuale dei fatti non si è sicuri neppure di poter cofinanziare progettualità (sulle quali si è peraltro lavorato a lungo) che si pensava si potessero attuare nell'ambito dei c.d. fondi FAS (Fondi Aree Sottoutilizzate) previsti dalla Regione Emilia Romagna.

Dal punto di vista procedurale, stante la situazione di cui sopra e sentito anche il Ministro per l'Ambiente in occasione di un incontro con Presidenti e Direttori dei Parchi Nazionali voluto dalla stessa in data 9 dicembre 2010 – incontro durante il quale il Ministro Prestigiacomo, con profonda onestà intellettuale, ha rappresentato le condizioni di grande difficoltà in cui, a seguito della manovra finanziaria, si trova lo stesso Ministero Ambiente – è stato deciso concordemente fra Presidente, Consiglio Direttivo e Direzione di individuare due filii conduttori generali per la predisposizione del Bilancio di Previsione 2011:

- mantenimento in previsione per il 2011 delle medesime risorse del 2010 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 (oggi ridotte al 50% = 2 persone di ruolo e 2 avventizie a tempo limitato per motivi di maternità delle titolari) 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 2010 cercando di garantire almeno

quelli e rinviando la elaborazione del PEG, ove includere – laddove economicamente possibile – l'individuazione di ulteriori obiettivi qualificanti da concertare con la Direzione secondo quanto previsto nel DL 165/2001.

Sulla base di questa impostazione e delle ricognizioni di fine-anno 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 2010 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 2011, poi approvata dal Consiglio e inviata al Ministero Ambiente.

Nel contempo 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 intuitivamente 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. **E' proprio con questo approccio che è stato deciso di mantenere "in vita" anche per il 2011 il PEG quale strumento di gestione operativa da concertare fra vertice politico e vertice gestionale;** ma esso potrà, non appena chiaro il quadro delle disponibilità economiche conseguente alle comunicazioni definitive del Ministero dell'Ambiente, quindi si auspica in tempi brevi, essere redatto con una impostazione tale da integrarsi perfettamente nel Presente Piano, andandone a far parte e a costituirne il dettagliato e meglio "misurabile", quanto a performance individuali e di servizio, strumento attuativo.

In questa fase (documento) sono state comunque 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 anche drastiche modifiche e che ancora non esistono i parametri indicatori di valutazione che risulteranno necessari alla Direzione/Responsabili dei Servizi per assegnare i punteggi (performance) individuali di efficienza ed impegno funzionali alle griglie di valutazione previste dalla Riforma Brunetta quanto a stima delle produttività e del merito.

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 seguendo, passo dopo passo, le indicazioni e il percorso individuato da CiVIT che, si ha ragione di credere (sarebbe un controsenso il contrario), è stato impostato secondo i 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 nell'allegato 2 del documento CiVIT alla voce **Trasparenza e Comunicazione del Piano**. Per quanto riguarda la comunicazione del Piano e del Programma Trasparenza e Integrità essi, non appena adottati dall'Organo Politico e trasmessi formalmente agli organi competenti, verranno posti sul sito web www.parcforestecasentinesi.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 costruttivi, sempre nella logica del "documento in progress", almeno per questa prima annualità.

Sarà senz'altro opportuno sottolineare fin da ora che rispetto ai documenti predisposti dall'Ente dovranno essere acquisiti anche i pareri di verifica e controllo della CiVIT che, anch'essi, verranno resi pubblici attraverso il medesimo percorso.

L'intero Piano e la sua applicazione, compresa l'integrazione già prevista con un PEG adeguato (si vedano in proposito le considerazioni fatte in precedenza) saranno oggetto di un monitoraggio costante da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione – oggi 2011 nel pieno delle proprie funzioni – che curerà a fine anno la elaborazione di un documento chiamato "**Azioni per il Miglioramento del Ciclo della Performance**". Tutti gli aspetti dell'attività e della vita dell'Ente saranno oggetto di monitoraggio e valutazione da parte dell'OIV in una logica di "verifica circolare" che prevederà a fine anno:

- la valutazione dei singoli dipendenti da parte dei Responsabili di Servizio nel raggiungimento dei singoli, specifici obiettivi assegnati all'interno dei piani d'azione;
- la valutazione 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;
- la valutazione del Direttore sulla base della sua capacità di attuare il Piano e compresa la sua "capacità" di valutare Responsabili di Servizio e singoli dipendenti; questa valutazione porterà ad una "proposta di valutazione del Direttore al Presidente e al Consiglio Direttivo";
- una valutazione dell'aderenza della programmazione finanziaria (Bilancio) da parte del 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. Allo stato attuale delle informazioni questo è quanto risulta.

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).

Si vuole qui ricordare che tale è la ragione per cui il Consiglio Direttivo dell'Ente Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi ha oculatamente selezionato per la figura dell'OIV un professionista che fosse eminentemente in grado di valutare le performances peculiari di un ente Parco e non solo quelle di un qualsiasi ente, cosa che avveniva non raramente, con un approccio "ragionieristico" e meramente contabile, coi vecchi nuclei di valutazione.

Usando una metafora sarebbe come se l'OIV fosse preposto a controllare la qualità dei procedimenti alla catena di montaggio di un'automobile: dai singoli operai che lavorano (per es. numero di bulloni avvitati al minuto), al capireparto (per esempio la capacità di intervenire nelle situazioni che richiedono operazioni complesse), ai capi-area (per esempio nelle fasi di programmazione del processo), fino al reparto "progetti" (verificando l'adeguatezza delle prestazioni e le richieste del mercato) e poi si trascurasse il prodotto finale della stessa catena di montaggio, ovvero la qualità complessiva dell'automobile rispetto alle attese previste nella progettazione originaria e dal mercato.

Tornando ad analizzare complessivamente il presente documento, che si configura come un primo *step* di avvicinamento al Piano della Performance definitivo, 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. Altrettanto importante però è ricordare che tali percorsi di lavoro sarà possibile evidenziarli in gran prevalenza all'atto di redigere, almeno per questo primo anno, il già citato PEG integrativo del Piano, cosa che avverrà in tempi brevi, ma subordinatamente alle comunicazioni inerenti le risorse disponibili, informazione indispensabile al Consiglio Direttivo e alla Direzione per concertare le priorità (per esempio valutando le esistenza/inesistenza delle opportunità di cofinanziamento).

1.16. 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.....)
Presentazione del piano			
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)

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

4) SCHEDA ANALISI CONTESTO

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

Opportunità	Minacce

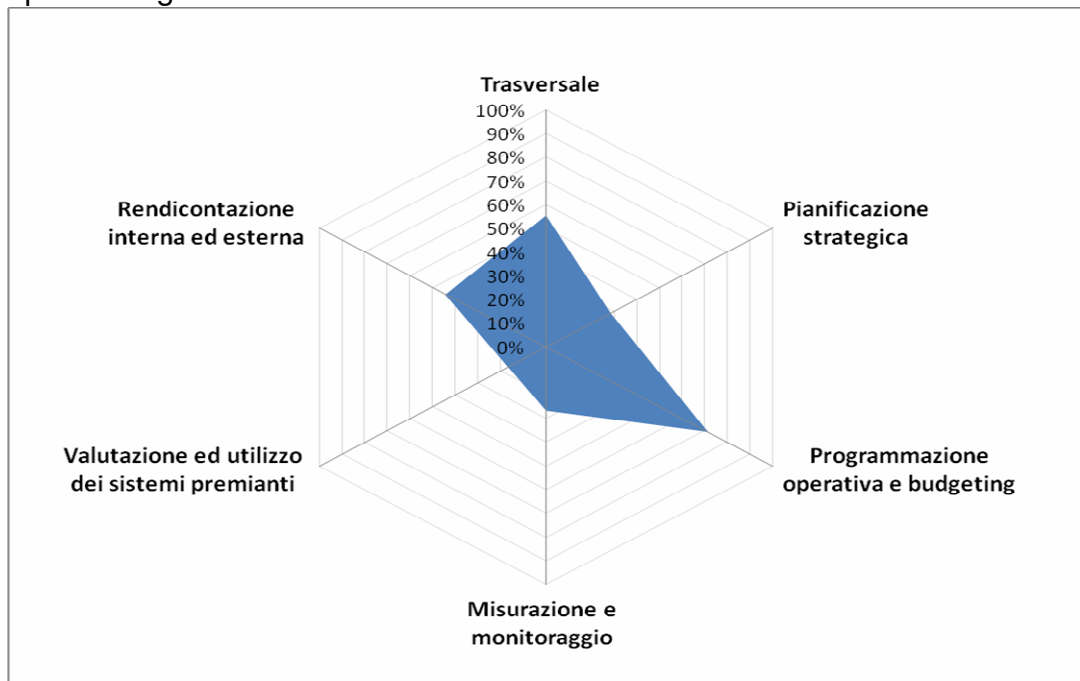
4.B) Analisi contesto Interno

Ambiti analisi interna	Punti di forza	Punti di debolezza
Organizzazione		
Risorse strumentali ed economiche		
Risorse umane		
Salute "finanziaria"		

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

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

6) Le griglie per le diagnosi



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

Nella logica di mantenere fede all'impegno espresso nell'*incipit* del documento "Piano della Performance", ovvero di seguire pedissequamente (ma in senso positivo, cioè

nell'intento di mantenere un costante e sicuro indirizzo) la struttura definita dal *workshop* per gli OIV del 16.9.2010, 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 nel documento del 16.9.2011 si è tenuto conto durante tutto lo sviluppo del Piano, anche se, come risulta evidente, solo di alcuni di essi è stato fatto materiale uso.

Qui di seguito si esplicita l'uso fatto di ciascun allegato di indirizzo riportandone la denominazione così come nel documento originario:

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

E' stata utilizzata come spunto per comprendere come doveva essere individuata la composizione. Ne sarà fatto uso compiuto nel Piano 2012.

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

E' stata utilizzata come spunto per comprendere come doveva essere individuata la sequenza delle raccolte-dati. Ne sarà fatto uso compiuto nel Piano 2012.

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

E' stata utilizzata quale base di individuazione dei portatori primari di interesse così come indirizzato 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 nel Piano 2012.

4) 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 elemento testuale ritenuto più esaustivo ed illustrativamente rispondente.

5) 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. Si auspica di riuscire a farne un uso compiuto nel Piano 2012.

6) Le griglie per le diagnosi

Potranno essere utilizzate nella fase di prima verifica (fine 2011) circa l'effettivo espletamento del ciclo della performance. Si auspica di riuscire a farne un uso compiuto nel Piano 2012.

1.17. TRASPARENZA E COMUNICAZIONE DEL PIANO

L'amministrazione ha l'obbligo di comunicare il processo e i contenuti del Piano della Performance secondo le modalità previste dalla legge e dalle altre delibere Civit emanate in materia di trasparenza.

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