

Le foreste demaniali austriache: impresa, sviluppo, strategia, struttura

Le Foreste Demaniali Austriache SpA

Lo stato in Austria è proprietario di 865.000 ha, di cui 517.400 di bosco, che rappresenta una quota significativa (14.5%) della superficie forestale totale (fig. 1). Oltre alle foreste la proprietà riguarda 2000 km di corsi d'acqua e 82 laghi con una superficie complessiva di 26.000 ha (70% del totale). La proprietà è gravata da 17.000 diritti di legnatico.

Per la gestione della proprietà statale (foreste, alpi, acque) nel 1997 è stata creata una apposita società per azioni, denominata Foreste Demaniali SpA, con un capitale di base di 14,3 milioni di €; la SpA, la cui proprietà è rimasta al 100% allo stato federale rappresentato dal Ministero competen-

te in materia di Foreste, costituisce la più grande impresa forestale, di caccia e pesca dell'Austria e una delle più importanti anche a livello mondiale.

Si tratta di una società di diritto privato, che mira al successo economico e alla crescita continua, e che ha il mandato di utilizzare, migliorare e mantenere il capitale delle risorse naturali pubbliche gli sono state affidate in gestione. Nella legge che istituisce la SpA è espressamente indicato che essa "nella produzione e valorizzazione del legno, degli altri prodotti forestali e nell'eventuale trasformazione la società deve perseguire il miglior risultato economico possibile".

Il mandato prevede il rigoroso rispetto della sostenibilità della gestione: lo sviluppo aziendale viene perseguito tendendo in considerazione in modo coerente e bilanciato le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile:

- economia;
- uomo/società;
- natura e ambiente.

Gli obiettivi ambientali, gli interessi sociali e la crescita economica devono restare strettamente connessi e la loro evoluzione viene monitorata costantemente (fig. 2).

Il personale della SpA è costituito da 1261 collaboratori e il suo fatturato complessivo è stato nel 2004 di 185 milioni di €. Il setto-

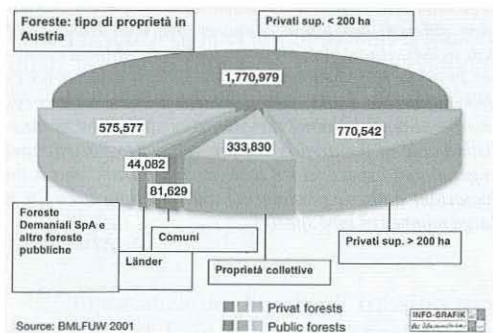


Fig. 1 - Superficie forestale in Austria per categorie di proprietà.



Fig. 2 - Il processo che ha portato alla costituzione delle SpA Foreste Demaniali.

re principale è rappresentato dalla vendita di legname (2,488 milioni m³) a varie segherie austriache, soprattutto tramite contratti di fornitura periodica di lunga durata.

Nel 2004 la SpA ha prodotto un guadagno di 27,2 milioni di € e ha versato allo stato oltre 16 milioni di € in forma di usufrutto e di dividendo.

La SpA gestisce una partecipazioni in alcune grandi imprese austriache del settore foreste, legno, ambiente.

Le foreste demaniali derivano dalle proprietà camerale principesche e dalle foreste nobiliari regionali legate allo sfruttamento delle saline e delle miniere. Nel 1925 venne costituito l'ente economico Foreste Demaniali Austriache.

Con la creazione della SpA la gestione

viene tolta dal bilancio federale e viene creata una impresa indipendente, responsabile, essibile e attrezzata per le sfide del futuro, con un doppio mandato: la salvaguardia degli interessi pubblici (protezione della natura e dell'ambiente) e il miglior risultato economico (fig. 3).

Il progetto Foreste Demaniali 2010

Nel 2004 è stato introdotto il progetto orizzonte 2010, che ha confermato le indicazioni della riforma del 1997 e fissato una serie di obiettivi da raggiungere gradualmente: è stato previsto lo sviluppo ulteriore dei nuovi ambiti di attività, una ulteriore riduzione dell'apparato amministrativo e una più forte caratterizzazione ecologica.

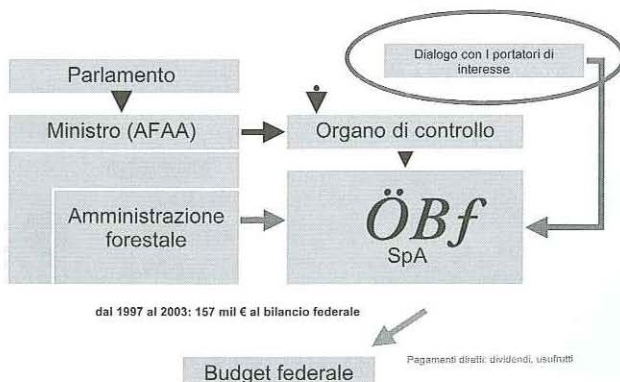


Fig. 3 - Rapporti istituzionali della SpA Foreste Demaniali.

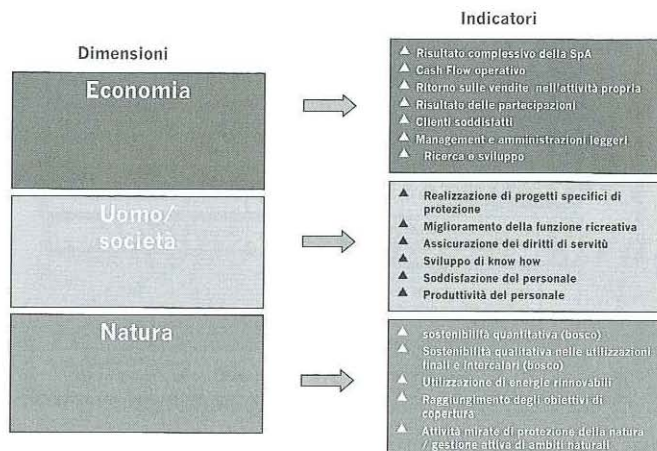


Fig. 4 - La sostenibilità economica, sociale, ecologica: gli indicatori.

Al centro della strategia è lo sviluppo sostenibile e il rapporto economia – società – natura, che deve essere la motivazione di tutti i collaboratori dell'azienda (fig. 4).

La SpA punta ad aumentare l'efficienza nelle attività tradizionali e ad aprire nuovi ambiti, all'interno e all'estero. Essa persegue una efficace capacità concorrenziale in tutte le attività, utilizzando le capacità che derivano dall'essere un'azienda forestale leader per progetti innovativi, organizzazione di strutture essibili e leggere e attivazione di usi ottimali a costi contenuti (fig. 5).

L'azienda mantiene un dialogo costante con tutti i portatori di interesse e si pone come partner per lo sviluppo regionale nelle aree dove è presente (fig. 6).

Il formulario bilanciato con la sostenibilità (Sustainability Balanced Score Card)

Per controllare la progressiva realizzazione delle strategie è stato introdotto un formulario bilanciato, sistema di rendicontazione sviluppato presso l'università di San Gallo (Svizzera) e il centro per la razionalizzazione e innovazione economica dell'Assia (Germania), in cui vengono elencate una serie di parametri e indicatori quantitativi e qualitativi nei settori economia, società e natura: per essi viene definito il valore iniziale e l'obiettivo da raggiungere nel 2010. Le foreste Demaniali hanno integrato in questo strumento originariamente economico – sociale la dimensione della natura.

Obiettivi e indicatori sono definiti a livello

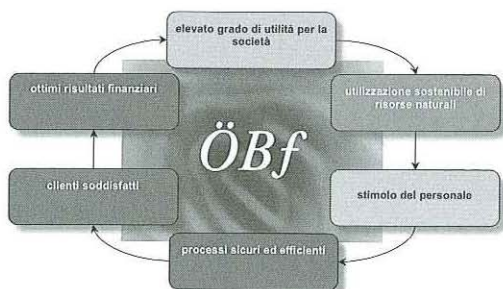


Fig. 5 - Il progetto Foreste Demaniali 2010.



Fig. 6 - I portatori di interesse.

Criterio	Indicatore	2002	2010
Risultato complessivo della SpA	Risultato della ordinaria attività di impresa prima dell'usufrutto mil €	22.8	35
Cash flow operativo	Cash flow operativo prima degli investimenti e del finanziamento mil €	22.3	21.4
Ritorno sulle vendite (ROS) nell'attività propria	ROS (margine EBIT) delle Foreste Demaniali Austriache SpA = EBIT/ fatturato (senza partecipazioni) %	13.3	14.6
Risultato delle partecipazioni	ROI (Return on Investment) = quota guadagno dopo le tasse / capitale investito %	2.0	> 20
Crescita nell'impresa	Fatturato (crescita) della SpA mil €	205.4	350
Clienti soddisfatti	Soddisfazione dei clienti (questionario) voti 1-5	<2	< 2
Management e amministrazioni leggeri	Quota di costo dell'amministrazione (costo degli impiegati, costo direzione, uffici, edifici amministrativi) %	34	23
Ricerca e sviluppo	Spese per ricerca e sviluppo (interni ed esterni) indice 2002=100	100	200

Fig. 7 - Il formulario bilanciato con la sostenibilità: indicatori e obiettivi economici.

di strategie generali, di settore, di ambito e di dirigenti singoli. I principali obiettivi strategici sono riportati nelle figure 7 (economia), 8 (società) e 9 (natura).

In questo modo vengono resi immediatamente visibili e misurabili i risultati negli anni successivi e lo sviluppo verso l'obiettivo.

La struttura

La gestione viene suddivisa in 3 settori fondamentali: le foreste, gli immobili e i

servizi. Fino alla privatizzazione la gestione forestale era l'ambito quasi esclusivo di attività. Anche oggi essa costituisce il settore più importante ma accanto ad esso sono stati sviluppati gli altri 2 settori (fig. 10).

La gestione forestale

L'80% delle foreste demaniali ricade nella regione alpina; la quota di boschi di protezione, che riguardano versanti a forte pendenza o a quote elevate, per i quali si ha una gestione più conservativa, è con il 30% molto maggiore della media austriaca. I nuclei fo-

Criterio	Indicatore	2002	2010
Realizzazione di progetti specifici di protezione	Numero di progetti nei boschi di protezione annualmente in attuazione sulla base della strategia di protezione Foreste Demaniali Austriache SpA orizzonte 2010	67	75
Miglioramento della funzione ricreativa	Indice di offerta ricreativa: percorsi di mountainbike (km), cavallo (km), piste di fondo (km), di discesa (ha), immersioni (numero di card). 2002=100	100	120
Assicurazione dei diritti di servitù	mc forniti (a causa degli schianti 2003 sono state anticipate delle assegnazioni da recuperare negli anni successivi) mc x 1000	186	170
Sviluppo di know how	Numero di giorni formazione/addetto	4,78	3-5
Soddisfazione del personale	Questionari a campione Voti 1-5	-	<2
Produttività del personale	Produttività per addetto = produzione di valore / addetti (fatturato - prestazioni esterne nell'utilizzazione) mil. €	0,11	0,21

Fig. 8 - Il formulario bilanciato con la sostenibilità: indicatori e obiettivi sociali.

Criterio	Indicatore	2002	2010
Sostenibilità quantitativa (bosco)	Mantenimento quantitativo del capitale = bilancio ripresa finale prevista / utilizzazione finale effettiva	1,09	1
Sostenibilità qualitativa nelle utilizzazioni finali e intercalari (bosco)	Struttura delle utilizzazioni intercalari	0 = neutrale	0
	Struttura delle utilizzazioni finali	0 = neutrale	0
Utilizzazione di risorse rinnovabili	Equivalente CO2 delle utilizzazioni (utilizzazione x fattore CO2) mil t	1,46	1,25
Raggiungimento degli obiettivi di copertura	Indicatore di copertura stazioni calcaree = numero di aree di saggio che raggiungono l'obiettivo di copertura sul totale delle aree di saggio %	52	65
Attività mirate di protezione della natura / gestione attiva di ambiti naturali	Numero di attività specifiche di protezione della natura per anno	Rilievi in corso	

Fig. 9 - Il formulario bilanciato con la sostenibilità: indicatori e obiettivi ecologici.

restali maggiori sono nel Salisburghese, Austria Superiore e Tirolo (fig. 11).

Il bosco produce il 75% delle entrate dell'azienda, grazie ad una ripresa annuale di circa 2 milioni di m³. La provvigione media (319 m³/ha) è decisamente superiore alla media austriaca ed è costituita prevalentemente da conifere (80%), con l'abete rosso specie principale. La rete di strade forestali è piuttosto estesa (27,1 m/ha).

Oltre alla produzione di legname tondo da lavoro e da carta le foreste demaniali si sono impegnate anche nella produzione di biomassa a fini energetici: insieme alla città di Vienna hanno realizzato il progetto della centrale di Simmering, che fornirà calore a 48.000 abitazioni ed energia elettrica a 12.000, con un potenziale di 66 MW e un consumo annuale di 600.000 m steri di biomassa di origine forestale.

Circa la metà della superficie gestita (420.000 ha) ricadono in territori protetti: le questioni della conservazione della biodiversità e della naturalità e della gestione dei compiti dei parchi nazionali, di protezione e di valorizzazione didattica, sono state affrontate e approfondite sviluppando un grande patrimonio di conoscenze e una professionalità specifica all'interno dell'azienda.

La caccia e la pesca costituiscono il 10% degli introiti: le foreste demaniali accordano annualmente 1400 permessi di caccia sul loro

territorio sia come concessione di riserve che come abbattimenti. Complessivamente vengono abbattuti annualmente 7.000 cervi, 7.000 camosci, 16.000 caprioli e 1.500 cinghiali. I piani di abbattimento sono basati su un rilievo preciso dei danni provocati dalla fauna: l'obiettivo è quello di garantire la normale rinnovazione del bosco senza protezioni specifiche contro il danno provocato da specie animali.

L'80% delle acque sono date in concessione (425 riserve di pesca), mentre la parte restante viene gestita per la riproduzione. In 3 laghi viene esercitata la pesca professionale della trota.

La SpA ha acquistato un allevamento a Kainisch in Stiria, con una produzione di circa 30 t prevalentemente di trota; qui è stato sviluppato anche il centro di competenza per la pesca e vi si svolgono attività di ricerca, di formazione e di consulenza.



Fig. 10 - La struttura delle Foreste Demaniali SpA.

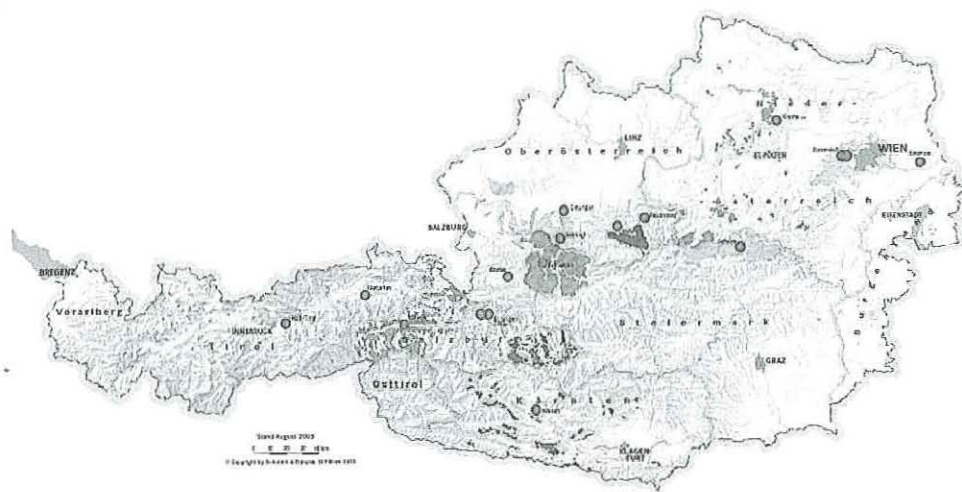


Fig. 11 - La distribuzione delle foreste demaniali in Austria.

Gli immobili

La seconda colonna è rappresentata dalla gestione degli immobili che ha uno spettro molto ampio, dagli affitti dei numerosi immobili, al turismo, alle energie rinnovabili. Questa sezione è suddivisa in 4 ambiti: affitti e concessioni, cave e discariche, turismo e acque. Per evitare di dipendere da un prodotto e da un ambito unico (legno), e dalle oscillazioni del suo valore, le foreste demaniali hanno ampliato la loro attività negli altri settori. Notevole importanza acquista l'attività nel settore turistico: piste da sci, di discesa e di fondo, percorsi per mountain bike e a cavallo, sentieri.

Un altro obiettivo è quello di un'ottimale valorizzazione degli edifici e delle proprietà immobiliari: nelle foreste demaniali si trovano numerosi edifici e beni immobili di elevato valore: edifici storici, o localizzati in aree di eccezionale valore, spesso lontane dai centri urbani. L'obiettivo è di utilizzare queste proprietà al meglio, fornendo un servizio alla collettività e ritraendo un profitto economico.

Anche l'estrazione di materiali da costruzione è un ambito che si vuole valorizzare, in collaborazione con i partner regionali e con particolare attenzione alla sostenibilità degli interventi e al loro impatto ambien-

te. È in corso di realizzazione il catasto delle risorse dei materiali pietrosi, al fine di poter prendere le decisioni sulla realizzazione dei singoli interventi sulla base di una conoscenza complessiva. Per quanto riguarda le discariche le foreste demaniali le attivano solo per i materiali che non comportano alcun problema di impatto ambientale.

Il 12% dell'acqua potabile in Austria viene captata su terreni delle foreste demaniali: il bosco rappresenta una importante protezione delle sorgenti. Per preservare le sorgenti e razionalizzare il loro utilizzo è in corso di realizzazione un sistema informativo per la gestione delle acque potabili e dei re ui. Anche questo settore è in corso di sviluppo nell'ottica di poter offrire un servizio agli enti interessati per la gestione delle acque.

I servizi

Utilizzando l'elevato patrimonio di conoscenze dei collaboratori e la grande esperienza della gestione e riforma aziendale, fra i servizi vengono offerti studi e operazioni forestali all'interno e all'estero, scambio di esperienza e *know how* nella gestione di aziende forestali statali, consulenza e accompagnamento attivo nello sviluppo di strategie e nella riorganizzazione di aziende

e imprese forestali, pianificazione e implementazione di catene di fornitura di legname, sistemi di management, pianificazione, sviluppo e consulenza, sviluppo e implementazione di soluzioni GIS per sistemi informativi, sviluppo e gestione di progetti di riforma strutturale e di *capacity building*.

Oltre alla consulenza in materia di gestione forestale viene offerto anche un servizio specifico in materia di conservazione e protezione della natura, nella gestione faunistica e nel campo delle biomasse e della gestione delle risorse idriche.

L'organizzazione

L'organizzazione è decentrata e basata su una struttura a centri di profitto responsabili della gestione, in base al principio per cui le decisioni devono essere prese al livello più vicino a quello operativo (fig. 12 e 13).

Sono stati istituiti 12 aziende forestali con 121 distretti e 2 aziende parco nazionale nei parchi Alpi calcaree e golene del Danubio. Accanto alle aziende vi sono 2 aziende tecniche per l'esbosco e i lavori stradali, 1 centro affari europei, 1 centro per la logistica delle forniture legnose e la consulenza.

La sede centrale è a Pukersdorf nel Wiernewald.

Le aziende tecniche di utilizzazione ed esbosco meccanizzati, costruzione e manutenzione di strade forestali e officina. Le loro prestazioni sono utilizzate sia nelle aziende forestali demaniali ma sono anche offerte all'esterno sul mercato.

- Il compito delle aziende tecniche è
- di collaborare con i produttori di macchine forestali per lo sviluppo di macchine moderne specializzate e adatte agli scopi specifici
 - raccolta e analisi dei dati relativi ai diversi processi produttivi, per poter ottimizzare i processi e aumentare la produttività
 - formare gli operatori

Nel 2003 sono stati costruiti 76 km di strade e piste forestali, di cui 26 per aziende esterne. Dalla nascita della SpA il contributo al fatturato da parte delle aziende tecniche è aumentato. Lo sviluppo di tecnologie specifiche è un compito importante, che per esempio ha portato allo sviluppo di un processore speciale per i terreni in pendenza in collaborazione con la ditta Wolff Systembau. La collaborazione con l'Istituto per la tecnica forestale dell'Università di Vienna è molto intensa.

Il centro per la logistica è un tema molto importante per il futuro: l'obiettivo è di consegnare i vari clienti il legname tondo in tempi brevi e conformi ai contratti, a costi contenuti ed evitando passaggi e tempi di attesa inutili.

Consiglio di amministrazione					
Affari regionali		Affari sovraregionali		Affari europei	
12 imprese forestali		2 centri profit macchine forestali		Centro profit affari Europei	
2 imprese Parco Nazionale		Holding - partecipazioni		Vendita legno	Centro profit logistica legno
Foreste, protezione, ambiente, servizi	Immobili, acqua, energia	Finanze, controllo, amministrazione	Gestione tecnologie dell'informazione	Personale, sviluppo organizzativo	Centro profit consulenza
					Holding Foria ÖBf
					Management, audit interni, affari legali

Fig. 12 - Organizzazione generale della SpA.

DIREZIONE GENERALE				
Direzione dell'azienda forestale				
Circa 10 distretti, 3 assistenti di distretto, operai forestali	1 specialista nel settore forestale	4 amministrativi: segreteria, contabilità, controllo, vendita legname, dati legname, caccia, pesca	2 amministrativi immobili	2 forestali: gestione aree naturali, servizi in ambito forestale
			c/o	2-3 forestali assessamento
+ 1 collaboratore per lo sviluppo delle tematiche regionali			0	Ufficio per le servitù (per competenza dipendente dalla direzione generale)

Fig. 13 - Organizzazione delle aziende forestali.

La riforma organizzativa ha dato risultati molto incoraggianti e positivi: le foreste Demaniali sono assunte ad un attore di primo ordine e a punto di riferimento nel settore forestale a livello europeo; in Austria godono di conoscenza e prestigio presso un ampio strato di popolazione; sono stati sviluppati progetti, in Austria e all'estero, che

hanno rafforzato la presenza e l'immagine della società; i risultati in termini economici sono soddisfacenti e hanno permesso di mantenere il livello di attività negli ambiti tradizionali, di sviluppare i nuovi settori mantenendo i costi sotto controllo e aumentando fortemente la produttività aziendale (fig. 14).

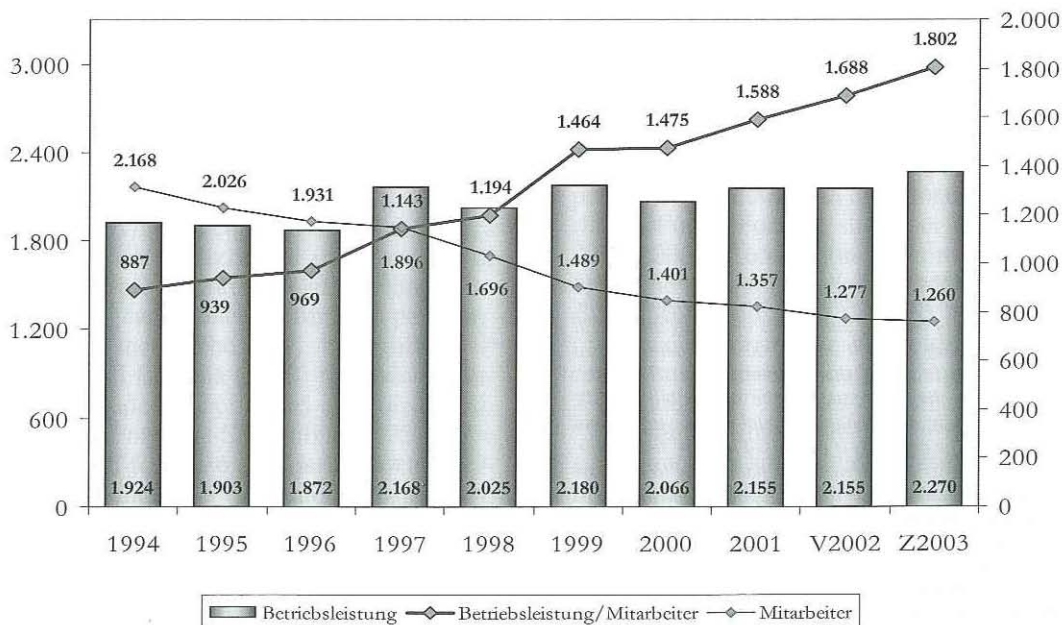


Fig. 14 - Evoluzione del fatturato, del numero dei collaboratori e del fatturato/dipendente dal 1994 al 2003.

dott. Francesco Dellagiacoma

Provincia Autonoma di Trento
 Servizio Foreste e Fauna
 Ufficio sostegno gestione forestale
 Via Trener, 3 - 38100 Trento
 tel. 0461 495985

BIBLIOGRAFIA

ROLAND KAUTZ, 2005 - Presentazione power point *Le Foreste Demaniali Austriache SpA: impresa, sviluppo, strategia, struttura*. Convegno a Trento, 22.4.2005

OESTERREICHISCHE BUNDESFORSTE, 2003 - *Nachhaltigkeitsbericht zum Geschäftsjahr 2003*.

OESTERREICHISCHE BUNDESFORSTE, 2004 - *Nachhaltigkeitsbericht zum Geschäftsjahr 2004*.

www.oebf.at e www.unisg.ch

Riassunto

Nel 1997 è stata creata la SpA Foreste Demaniali Austriache, società di diritto privato di proprietà pubblica al 100%, per la gestione dei boschi e dei terreni di proprietà dello stato federale: complessivamente 865.000 ha, di cui 517.000 di bosco (14,5% della superficie forestale totale). Il mandato prevede il rigoroso rispetto della gestione sostenibile, nelle dimensioni economica, sociale e ambientale. La SpA è strutturata in 3 settori (foreste, gestione immobili e servizi) e deve pagare allo stato un usufrutto annuale e una quota del risultato operativo. All'interno dei settori vi è un'organizzazione per centri di profitto, ai quali sono delegate le scelte operative. Per verificare il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità è stato introdotto un *formulario bilanciato*, nel quale vengono riportati i risultati di una serie di indicatori, economici, sociali e ambientali che sono confrontati con gli obiettivi previsti per il 2010.

Summary

In 1997 the Austrian State Forest co. was created, a private law company belonging 100% to the state, for the management of the land and forests owned by the federal state: a total of 865.000 ha, 517.000 of whom forested (representing 14,5% of the austrian forests). The mandate stresses the importance of the sustainability of the management, in the economic, social and environmental dimension. The company is organised in three sectors (forestry, buildings and service) and has to pay to the state an annual fee for the rent of the properties and part of its economic result. In the sectors the organisation is based on profit centers, who are in charge of the operational decisions. To check the meeting of the sustainability objectives, a balanced score card has been introduced, where the annual results of a number of economic, social and environmental indicators have to be compared with the 2010 objectives.