



Regione Lombardia

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023

Sommario

1. Presentazione del Piano	2
2. Sintesi delle informazioni per gli stakeholders	2
3. Identità dell'ente.....	3
3.1. Organizzazione e personale.....	3
3.2 Risorse strumentali ed economiche	5
4. Analisi del contesto	7
4.1 Il contesto esterno.....	7
4.2 Il contesto interno	8
5. Ciclo della programmazione e albero della performance.....	10
5.1 Ciclo della programmazione	10
5.2 Albero della performance.....	12
6. Obiettivi di performance e valutazione	13
6.1 Obiettivi strategici	13
6.2 Obiettivi della Giunta regionale al Direttore ERSAF	16
7. Connessioni con altri documenti di programmazione	16
7.1 Piano Anticorruzione e Trasparenza.....	16
7.2 Piano Formativo e Piano delle azioni positive.....	18
7.3 La valutazione dei risultati.....	18
8. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	19
Allegato 1 - Elenco degli obiettivi e azioni per area strategica	20
Allegato 2 - Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio 2021– 2023	26

1. Presentazione del Piano

Il Piano della Performance è un documento programmatico in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori e i risultati attesi. Esso definisce pertanto gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Il documento si relaziona con le risorse stanziare nel **Bilancio**, approvato con deliberazione 26 novembre 2020, n. IV/161 (e da quelle che si aggiungono, in corso d'esercizio, con le successive variazioni), con il **Programma pluriennale delle attività**, approvato con deliberazione 26 novembre 2020, n. IV/162, col **Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza Amministrativa (P.T.P.C.T.)**. Il Piano della Performance infine, integra il **Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio 2021 – 2023** adottato con decreto del Direttore Generale 10 dicembre 2020 n. 1084.

Il Piano evidenzia le risorse disponibili nel triennio e la loro destinazione finanziaria. Questo documento, inoltre, individua le **aree strategiche ISTITUZIONALE, ECONOMICA E TERRITORIALE** corrispondenti a tre delle quattro aree del P.R.S. in cui è coinvolto ERSAF, a loro volta articolate per **missione**, così come indicato dal Programma pluriennale, in coerenza con l'articolazione del bilancio di previsione di ERSAF.

Il Piano rappresenta così, in maniera trasparente, il ciclo di programmazione e controllo ed il sistema di valutazione dei risultati organizzativi e individuali, collegati al sistema premiante complessivo.

2. Sintesi delle informazioni per gli stakeholders

ERSAF è un ente istituito ai sensi dell'art. 48 dello statuto regionale ed insieme agli altri enti definiti con legge regionale del 30 dicembre 2006, n. 30, compone il **Sistema Regionale (SiREG)** ai fini dello svolgimento di compiti operativi ed attività gestionali riconducibili alle funzioni riservate alla Regione, per quanto riguarda ERSAF definite nella legge regionale 5 dicembre 2008, n. 31 e nella legge regionale 22 dicembre 2015, n.39 riguardante la porzione lombarda del Parco dello Stelvio affidata ad ERSAF. L'ente **supporta il sistema agricolo, forestale e agroalimentare lombardo** con riguardo ai temi della competitività sui mercati nazionali e internazionali, dello sviluppo rurale, della sostenibilità ambientale, della multifunzionalità e della tutela del paesaggio rurale, della ricerca - anche in rapporto con le università italiane ed europee - e del trasferimento dell'innovazione tecnologica nonché della qualità e salubrità dei prodotti.

La programmazione regionale definita nel **Programma Regionale di Sviluppo** viene annualmente aggiornata con il DEFR – **Documento di Economia e Finanza Regionale**. **Con la deliberazione del 30/10/2020 n. XI/3748**, la Giunta Regionale ha approvato la **nota di aggiornamento al DEFR 2020**. Tale documento contiene inoltre un allegato denominato **indirizzi a enti dipendenti** e società partecipate che per ERSAF prevede quanto segue:

ERSAF garantirà il supporto tecnico operativo alla Giunta regionale su agricoltura, agroalimentare, montagna, foreste, materie faunistico venatorie, biodiversità.

Supporterà la Giunta per la valorizzazione dei beni pubblici ambientali, del capitale naturale e delle foreste, con riferimento anche agli ambiti della pianificazione forestale, della formazione degli operatori del settore e delle attività di promozione, divulgazione ed informazione nell'ambito della filiera forestale, la salvaguardia idrogeologica e la raccolta ed elaborazione di informazioni territoriali funzionali in ordine, in particolare, all'applicazione delle normative comunitarie nell'ambito delle attività di assistenza tecnica e controllo dell'attuazione delle Misure del PSR e a supporto operativo dei controlli ufficiali e delle altre attività ufficiali, come definiti dal Reg. 625/2017, del servizio del sistema fitosanitario, del monitoraggio dell'uso, della gestione e del consumo dei suoli, a supporto delle politiche agroambientali, territoriali/paesaggistiche, alla individuazione di azioni sul clima e per la tutela della biodiversità individuate, integrate e complementari a quelle sviluppate da ARPA, e per la montagna.

Consoliderà, su mandato di Regione Lombardia e in accordo con altri enti locali e territoriali, la sua attività di realizzazione di interventi finalizzati alla prevenzione e mitigazione del rischio idrogeologico e alla sicurezza forestale mediante interventi di

manutenzione delle opere di difesa del suolo, dei corsi d'acqua, della gestione della vegetazione in alveo anche mediante interventi d'ingegneria naturalistica.

Confermerà l'azione di supporto alla Giunta nella gestione tecnica dell'applicazione della Direttiva Nitrati, anche mediante apposite campagne di monitoraggio sia sul suolo che sui sistemi di raccolta in stalla e stoccaggio dei reflui zootecnici, ai fini della valenza del Piano d'Azione 2020-2023, proponendo anche azioni di diffusione delle conoscenze delle misure rinforzate a prevenzione dell'inquinamento da nitrati delle attività zootecniche previste per il comparto agricolo.

Devono essere sviluppate la collaborazione e la partnership con il sistema delle autonomie locali e funzionali, nella realizzazione di progetti a valenza territoriale nei settori di propria competenza.

Supporterà Regione nello sviluppo di pratiche agricole innovative utili a incrementare ulteriormente una gestione sostenibile e a basse emissioni.

Promuoverà la diffusione di buone pratiche in campo agricolo e forestale, agendo da punto di riferimento per tutti gli operatori della montagna (rete degli alpeggi, consorzi forestali, imprese boschive).

Contribuirà allo sviluppo delle politiche agricole riguardanti servizi e supporto tecnico alle filiere alternative, proseguendo nell'azione di sviluppo della filiera corilicola e del comparto degli apicoltori.

Assicurerà il supporto tecnico a Regione per lo sviluppo e la gestione delle aree protette (non solo di proprietà regionale), fornendo assistenza tecnica ad altri enti gestori. L'ente svilupperà, in particolare, le azioni del progetto LIFE IP Gestire 2020, finalizzate alla gestione integrata e all'implementazione di un modello di governance della Rete natura

2000 in Lombardia e della Rete Ecologica regionale, attivando collaborazioni con enti locali e territoriali nonché altre azioni per la tutela della biodiversità e la valorizzazione del capitale naturale, anche per l'attuazione della l.r. 9/2020.

Assicurerà l'implementazione e aggiornamento del catasto regionale della rete escursionistica.

Svilupperà azioni volte allo sviluppo della forestazione urbana e di pianura, proseguendo anche la sua collaborazione operativa nello sviluppo del progetto "ForestaMI", per l'impianto di 3 milioni di alberi nel territorio metropolitano milanese con particolare attenzione alle aree periurbane.

Supporterà e accompagnerà lo sviluppo e la gestione di iniziative regionali di deimpermeabilizzazione del suolo pubblico e piantumazione, anche con funzione di mitigazione dei cambiamenti climatici.

Completerà l'affidamento del complesso di Riccagioia, concludendo la procedura di aggiudicazione, garantendo la continuità delle attività in essa sviluppate in particolare riguardanti l'azienda agricola.

Collaborerà con la Regione per fornire contributi tecnici agli Action Group di EUSALP, in particolare negli ambiti agricolo e forestale, di tutela delle risorse naturali, di sviluppo dell'economia e innovazione dei servizi delle aree alpine.

In coordinamento o in partnership con Regione e il sistema regionale, ERSAF realizzerà progetti di carattere sperimentale e innovativo sulle materie di propria competenza, anche al fine di partecipare a progetti comunitari nonché a bandi per ottenere finanziamenti privati.

Infine, in applicazione della l.r. n. 39/2015 ERSAF eserciterà le funzioni di gestione operativa e di tutela della porzione lombarda del Parco nazionale dello Stelvio e darà attuazione al Piano Triennale degli investimenti del Parco in applicazione delle indicazioni fornite dalla Giunta regionale.

ERSAF proseguirà nell'attuazione dei propri compiti istituzionali in materia di agricoltura, foreste e montagna sulla base di tali indirizzi e in un'ottica di costante raccordo con la programmazione e le competenti Direzioni Regionali della Giunta, con le quali sono stati definiti i **Progetti Attuativi** (inseriti nel Programma pluriennale delle attività) e gli interventi finanziati da Regione Lombardia e da altri enti sulla base di accordi e convenzioni con ERSAF per attività rientranti nella *mission* dell'ente.

Gli organi di ERSAF sono costituiti da *Consiglio di Amministrazione, Presidente e Collegio dei Revisori*. Gli organi sono stati rinnovati nel corso del 2018. Il *Nucleo di Valutazione delle Prestazioni*, istituito ai sensi del d. lgs n. 150/2009, composto da tre membri esterni, presidia infine i sistemi di monitoraggio e valutazione dei risultati e dei dirigenti e svolge adempimenti in materia di trasparenza e anticorruzione. Il Nucleo è stato nominato con delibera del 29 marzo 2018 n. IV/327. Con delibera del CDA n.IV/158 del 29 ottobre 2020 la composizione del nucleo è stata integrata a seguito di dimissioni del Presidente in carica.

3. Identità dell'ente

3.1. Organizzazione e personale

L'assetto organizzativo vigente (che resterà in vigore fino al 31.12.2023) è stato adottato con delibera del CDA n.IV/163 del 26 novembre 2020 e prevede tre Unità Organizzative in relazione alle materie individuate dalla legge regionale istitutiva dell'Ente, n. 31 del 5 dicembre 2008, Nel nuovo assetto sono inoltre previste 5 Strutture ad elevato contenuto professionale, volte a garantire il presidio di specifiche attività e materie.

Esso contraddistingue l'ente per una maggiore **caratterizzazione territoriale delle proprie attività** ed una **maggiore trasversalità** tra le strutture ed i propri funzionari, nella realizzazione dei progetti e degli interventi programmati.

Organigramma al 01/01/2021

Direzione generale	Massimo Ornaghi
Struttura	
Bilancio, Audit e Comunicazione	Massimo Ornaghi (incarico ad interim)
Direzione Parco dello Stelvio e coordinamento Aree Protette	Alessandro Nardo
U.O. Presidio alle Politiche Attive Forestali e Montane	Antonio Tagliaferri
Struttura	
Sistemi Agroforestali Lombardia Est	Paolo Nastasio
Appalti e Sistemi Agroforestali di Pianura e di collina	Gianluca Maffoni
Sistemi Agroforestali Lombardia Ovest	Massimo Ornaghi (incarico ad interim)
U.O. Presidio alle Politiche Agri 4.0 e Innovazione delle filiere	Stefano Brenna
Struttura	
Servizi tecnici per il Settore Agro-forestale	Lucia Ratti
Innovazione e ricerca per le filiere	Massimo Ornaghi (incarico ad interim)
U.O. Servizi Amministrativi	Roberto Bettaglio

Al momento dell'istituzione di ERSAF - mediante confluenza di 5 enti operanti in ambito agricolo/forestale - l'ente disponeva di n. 174 unità di personale del comparto Regioni AA.LL. il cui numero è andato riducendosi negli anni a seguito del contenimento delle assunzioni nel pubblico impiego e di una progressiva razionalizzazione delle attività. Nel 2012 è confluito nei ruoli ERSAF il personale dell'ex *Fondazione Irealp* operante nel settore della montagna, mentre nel 2016 sono stati assegnati ad ERSAF competenze e personale del *Parco dello Stelvio*. L'andamento negli anni delle risorse umane in servizio a tempo indeterminato del comparto Regioni e AA.LL. e del settore agricolo forestale è quindi rappresentato nella seguente tabella:

personale a tempo indeterminato ⁽¹⁾	2002	2010	2011	2012⁽²⁾	2013	2014	2015	2016⁽³⁾	2017	2018	2019	2020
comparto Funzioni locali	174	158	151	168	165	158	154	165	150	146	144	151
comparto agricolo forestale	8	7	7	7	7	7	7	30	28	27	22	21

⁽¹⁾ dati al 31 dicembre - ⁽²⁾ confluenza in ERSAF dell'ex Fondazione Irealp - ⁽³⁾ confluenza in ERSAF del Parco dello Stelvio -

Alle suddette unità sono da aggiungere gli **incarichi a tempo determinato** in funzione dei progetti da realizzare nel programma di attività. Nel **2020** hanno prestato servizio n. 30 impiegati e n. 172 operai - in entrambi i casi nel comparto agricolo forestale.

A partire dal 1 gennaio 2021 in attuazione della legge di trasferimento del Servizio fitosanitario alla Giunta regionale (LR 13/2020) e a conclusione del percorso condiviso con la competente DG regionale, 25 funzionari ERSAF addetti alle funzioni del Servizio sono stati trasferiti nel ruolo organico della Giunta.

3.2 Risorse strumentali ed economiche

Ersaf gestisce il **ricco patrimonio agroforestale** che Regione Lombardia ha dato in uso all'ente per mantenerlo e metterlo a disposizione dei cittadini. Esso consiste da un lato nel patrimonio fondiario costituito dalle 20 Foreste Regionali, per una superficie complessiva di 23.000ha che comprendono 325 fabbricati con differenti stati di conservazione e destinazioni d'uso e 35 malghe in concessione a terzi.

Una importante novità normativa (art.21 della l.r. 18/2020 “Assestamento al bilancio 2020 – 2022 con modifiche di leggi regionali”) ha stabilito che, al fine di sostenere nuovi modelli di gestione territoriale, la Regione promuove la valorizzazione delle malghe e degli alpeggi facenti parte del proprio patrimonio indisponibile, anche mediante il loro trasferimento, con vincolo di inalienabilità e a titolo gratuito, al patrimonio indisponibile degli enti locali sul cui territorio insistono gli immobili, a seguito di manifestazioni d'interesse da espletarsi a cura di ERSAF.

Su incarico di Regione Lombardia ERSAF gestisce inoltre 22 beni, tra parchi e riserve naturali, per una superficie complessiva di 521ha, situati in aree che interessano tutte le province lombarde, in parte gestiti direttamente da Ersaf e in parte affidati agli enti parco, cui si è aggiunta recentemente la gestione del Parco dello Stelvio nella sua porzione lombarda. Arricchiscono il patrimonio agroforestale i **tre poli sperimentali/produttivi**:

- 1) il Centro Vivaistico Forestale Regionale di Curno, in provincia di Bergamo, per la produzione da seme di piantine di oltre 60 specie di essenze forestali autoctone.
- 2) L'azienda agro-ecologica Carpaneta, situata a pochi chilometri da Mantova, ad indirizzo agro-zootecnico con stalla da latte, caseificio didattico e laboratori sperimentali, affidata in concessione ad un gruppo pubblico-privato di imprese e associazioni che sta trasformandola in un centro e un modello di riferimento per l'agro-zootecnia biologica.
- 3) l'azienda vitivinicola Riccagioia, in Oltrepò pavese, che è tornata nella disponibilità regionale dopo la liquidazione della soc. Riccagioia scpa , per la quale proseguirà la gestione transitoria dell'azienda agricola e vitivinicola. Per questo polo è in corso la procedura relativa ad un **bando per lo sviluppo di un progetto** per la valorizzazione, utilizzo e gestione **del complesso immobiliare sito a Torrazza Coste** (sviluppo della manifestazione di interesse per raccogliere idee e progetti su come realizzare un hub per le start up agricole).

Le risorse per la gestione delle attività ERSAF provengono in larga parte dalla Giunta Regionale che, mediante una **convenzione quadro**, disciplina le modalità di finanziamento e affidamento di Piani Operativi e del contributo di gestione. Vi sono poi altri proventi derivanti da progetti in convenzione con altri enti, da risorse comunitarie e da risorse derivanti dalla cessione di beni e servizi.

Budget approvato col Bilancio 2021 - 2023

2021			
ENTRATA		SPESA	
Contributo di funzionamento	10.819.400,00 €	Spese di funzionamento	11.730.933,00 €
Entrate proprie da beni, servizi e rendite patrimoniali	910.933,00 €		
(Totale a copertura spese funzionamento)	11.730.933,00 €		
Progetti/Attività		Progetti/Attività	
di cui PA Regione	18.770.659,90 €	di cui PA Regione	18.770.659,90 €
di cui con altri Enti	6.708.189,88 €	di cui con altri Enti	6.708.189,88 €
Contributo di gestione PN Stelvio	3.500.000,00 €	Spese gestione PN Stelvio	3.560.000,00 €
Entrate proprie da beni, servizi e rendite patrimoniali PN Stelvio	60.000,00 €		
Contabilità speciali (partite di giro)	5.810.000,00 €	Contabilità speciali (partite di giro)	5.810.000,00 €
	46.579.782,78 €		46.579.782,78 €
2022			
ENTRATA		SPESA	
Contributo di funzionamento	10.819.400,00 €	Spese di funzionamento	11.730.933,00 €
Entrate proprie da beni, servizi e rendite patrimoniali	910.933,00 €		
(Totale a copertura spese funzionamento)	11.730.933,00 €		
Progetti/Attività		Progetti/Attività	
di cui PA Regione	14.142.369,79 €	di cui PA Regione	14.142.369,79 €
di cui con altri Enti	129.234,04 €	di cui con altri Enti	129.234,04 €
Contributo di gestione PN Stelvio	3.500.000,00 €	Spese gestione PN Stelvio	3.560.000,00 €
Entrate proprie da beni, servizi e rendite patrimoniali PN Stelvio	60.000,00 €		
Contabilità speciali (partite di giro)	5.810.000,00 €	Contabilità speciali (partite di giro)	5.810.000,00 €
	35.372.536,83 €		35.372.536,83 €
2023			
ENTRATA		SPESA	
Contributo di funzionamento	10.819.400,00 €	Spese di funzionamento	11.730.933,00 €
Entrate proprie da beni, servizi e rendite patrimoniali	910.933,00 €		
(Totale a copertura spese funzionamento)	11.730.933,00 €		
Progetti/Attività		Progetti/Attività	
di cui PA Regione	8.258.850,00 €	di cui PA Regione	8.258.850,00 €
di cui con altri Enti	91.875,49 €	di cui con altri Enti	91.875,49 €
Contributo di gestione PN Stelvio	3.500.000,00 €	Spese gestione PN Stelvio	3.560.000,00 €
Entrate proprie da beni, servizi e rendite patrimoniali PN Stelvio	60.000,00 €		
Contabilità speciali (partite di giro)	5.810.000,00 €	Contabilità speciali (partite di giro)	5.810.000,00 €
	29.451.658,49 €		29.451.658,49 €

4. Analisi del contesto

4.1 Il contesto esterno

La crisi sanitaria si sta sommando ad una crisi economica che sta determinando una forte contrazione della produzione, con impatti sul mercato del lavoro ancora mitigati da misure che mirano al mantenimento dell'occupazione anche attraverso il ricorso ad ammortizzatori sociali in costanza di rapporto.

La Nota di Aggiornamento al Documento di Economia e Finanza Regionale – NADEF 2020 si prefigge l'obiettivo di delineare le linee guida del percorso di sviluppo regionale per il triennio 2021– 2023.

Da sola, la Lombardia genera oggi un quinto del PIL italiano con un tessuto produttivo bilanciato su industria, commercio e servizi. Essa è stata costante punto di riferimento italiano e internazionale anche in termini di attrazione per fiere, momenti di incontro, eventi e occasioni di confronto internazionali che genera circa il 34% della spesa in turismo.

La Lombardia è anche la **prima regione agricola in Italia e la seconda in UE**. Con queste caratteristiche e con filiere produttive molto interconnesse, diversi settori lombardi sono stati particolarmente colpiti prima dagli effetti del “*lockdown*” dei mesi di Marzo-Maggio 2020 e, successivamente, dalle conseguenze della *seconda ondata*, con il rischio di effetti anche strutturali sulla propria economia.

Durante l'intero lockdown e nei mesi a seguire, con tutti gli strumenti a disposizione, Regione ha indirizzato le azioni di breve termine per garantire una ripresa solida ed efficace a tutto campo. Con il Piano Lombardia ha destinato 3,5 mld € per gli investimenti sui territori; contestualmente ha negoziato, e sta continuando a farlo, con Stato e Unione Europea per garantire il maggior quantitativo di risorse legate all'emergenza o alla programmazione europea 2021-2027, da destinare allo sviluppo del suo sistema economico, sociale e territoriale. Questa attività proseguirà anche nei prossimi mesi.

È prioritaria la definizione di strategie integrate multisettoriali che prevedano azioni che siano in grado di massimizzare le sinergie introdotte, in un'ottica di creazione di un territorio connesso e resiliente. In questo senso, saranno promosse iniziative volte al potenziamento delle infrastrutture tecnologiche e delle reti immateriali, allo sviluppo di un sistema di Trasporto Pubblico (TPL) sicuro e accessibile per tutti, al potenziamento delle infrastrutture per la mobilità nel territorio regionale, a un sistema energetico progressivamente de-carbonizzato e alla riqualificazione e rigenerazione urbana degli insediamenti umani. Inoltre, verranno promosse azioni che garantiscano la riduzione dell'uso delle risorse naturali incentivando politiche di prevenzione, risparmio energetico e riciclo dei materiali.

Allo stesso tempo è fondamentale garantire **uno sviluppo sostenibile** raccogliendo le linee di lavoro del **Green Deal europeo** e trasformando le sfide climatiche e ambientali in opportunità in tutti i settori in modo equo e inclusivo, che possono avere un significativo effetto moltiplicatore, anche grazie all'indotto nelle filiere di valore (*value-chain*) che si estendono su tutto il territorio regionale. Le macro-aree tematiche, trasversali ai comparti produttivi, sono state incrociate con le cinque modalità di attuazione delle politiche del DEF (semplificazione, digitalizzazione, autonomia, patto sociale, sostenibilità ambientale) e poi declinate in **quattordici schede tematiche** che **raccogliono** le **priorità** sulle quali focalizzarsi **in linea** anche con le agende delle **policies** di Regione Lombardia.

Il coinvolgimento di ERSAF nella realizzazione degli obiettivi regionali come evidenziato dall'incremento delle risorse per l'attuazione di Progetti/attività indicate nel Bilancio di Previsione e nel Programma Pluriennale delle Attività vede l'Ente **fortemente integrato nelle politiche regionali** di rilancio dell'economia e dello sviluppo sostenibile. In particolare, le performance dell'ente si indirizzano fortemente verso la gestione innovativa e vicina ai territori del patrimonio agro-silvo-pastorale di proprietà regionale, gli interventi di salvaguardia idrogeologica, tutela e valorizzazione della biodiversità non solo nelle aree protette, la manutenzione del territorio montano (sentieristica, rifugistica, ecc.).

Agricoltura e Agroalimentare

Per quanto riguarda l'impatto sul settore agroalimentare, l'**ISMEA** ha svolto un'indagine su un **panel di aziende agricole e dell'industria alimentare** i cui risultati suggeriscono che l'emergenza e le difficoltà logistiche, la carenza di personale e l'impossibilità di rispettare le prescrizioni in materia di tutela della salute sono tra le principali difficoltà fronteggiate dal settore agroalimentare.

Le simulazioni CREA (Centro di Ricerca Politiche e Bioeconomia CREA – "Valutazione dell'impatto sul settore agroalimentare delle misure di contenimento covid-19") per il **settore agroalimentare**, riferite ad un orizzonte temporale di medio periodo, con due modelli econometrici consolidati nell'analisi dei trend del settore agroalimentare **AGMEMOD** e **CAPRI** mostrano un calo del PIL che pare aver colpito con criticità anche rilevanti alcuni comparti (in particolare, zootecnici). Ricordando inoltre, che il reddito del settore agricolo dipende anche dalla produzione di servizi, si rileva anche la crisi delle attività agrituristiche.

I risultati emersi dall'analisi congiunturale sull'agricoltura lombarda relativi al primo semestre 2020 (Unioncamere Lombardia -Osservatorio agricoltura. Analisi congiunturale sull'agricoltura lombarda. L'andamento del settore nel 1° semestre 2020.) confermano quanto rilevato dalle stime prodotte nelle simulazioni del CREA: **l'agricoltura ha subito una contrazione del valore aggiunto, pari al 4,9%** nel secondo trimestre, contro un crollo del PIL complessivo pari al 17,7%.

Gli indici sintetici ottenuti da interviste ad un panel di aziende agricole lombarde hanno sottolineato le diversità di performance nei diversi comparti. Il settore lattiero-caseario risulterebbe maggiormente colpito dagli effetti della crisi pandemica, che hanno riguardato principalmente il lato della domanda. La chiusura dei canali HORECA, difatti, ha prodotto una contrazione della domanda di latte e formaggi freschi, del florovivaismo e dell'orticolo di quarta gamma.

Per quanto concerne il commercio estero, le esportazioni agroalimentari lombarde continuano a segnare un trend positivo, seppur maggiormente rallentato rispetto all'andamento 2019 e in controtendenza con i valori fortemente negativi dell'export lombardo complessivo. Non tutti i comparti hanno avuto uguale fortuna, il vino, il secondo comparto produttivo maggiormente esportato dall'Italia, ha subito un calo del - 4,1%.

**(fonte dgr 30/10/2020 n. XI/3748 – Nota di Aggiornamento al documento di economia e finanza regionale NADEFR 2020 da inviare al Consiglio Regionale – di concerto con l'Assessore Caparini)*

4.2 Il contesto interno

Fin dalla istituzione – data dalla confluenza di cinque enti agricoli - la gestione del personale si è rivolta a razionalizzare e valorizzare la qualificazione professionale ed i profili di carriera. A causa anche di norme restrittive l'ente non aveva potuto procedere al turn over di quanti hanno avuto accesso alla pensione o si sono trasferiti ad altri enti. A partire dal 2017 e negli anni successivi ha preso finalmente avvio un **piano di assunzioni** che nel 2020 ha previsto l'immissione in ruolo di n. 9 unità di personale cat .D tecnici (selezione tramite concorso pubblico con RL e 1 bando di mobilità tra enti) e l'assunzione di n. 4 unità di personale cat. D amministrativi tramite Bando di mobilità tra enti. Altri bandi di concorso sono stati predisposti per la selezione di n. 5 impiegati agrifor e n. 4 operai agrifor ma lo svolgimento è stato bloccato dai provvedimenti ministeriali dettati per il contenimento della pandemia.

Nel 2020 Le attività di ERSAF sono state fortemente condizionate dall'arrivo della Pandemia COVID 19 e dalle conseguenze che essa ha determinato a livello mondiale e che hanno influito su diverse azioni e attività dell'Ente a cominciare dalla necessità di impostare rapidamente e fra molte difficoltà operative e procedurali una nuova organizzazione del lavoro basata prevalentemente sul lavoro agile svolto da casa e dalla chiusura temporanea di diversi cantieri agro-forestali già avviati dalle Strutture tecniche che operano

nelle diverse sedi territoriali. Tutte le novità e le modifiche organizzative connesse allo svolgimento delle attività lavorative sono diventate strutturali e verranno replicate ed ulteriormente sviluppate nel 2021. Questi cambiamenti si riflettono inoltre sulle attività di comunicazione, divulgazione e formazione ormai convertite in webinar e/o gestite attraverso piattaforme telematiche (Teams, Zoom, ecc.).

Molti lavoratori sono stati dotati in modo permanente di pc portatili e connessioni Internet per consentire lo svolgimento delle attività dal proprio domicilio. L'ente ha istituito un'**unità di crisi** per gestire l'emergenza epidemiologica dovendo far fronte ad una realtà logistica e organizzativa molto complessa collegata alle articolazioni territoriali delle sedi e del patrimonio agro-silvo-pastorale gestito. ERSAF ha implementato protocolli comportamentali relativi alle misure di sicurezza, di prevenzione e distanziamento fra le persone da adottare nelle diverse situazioni (cantieri, attività in campo/bosco, postazioni di lavoro negli uffici). In particolare, sono stati adottati protocolli anti contagio per la ripresa dell'attività lavorativa (accesso alle sedi, utilizzo mezzi di trasporto aziendali, dispositivi di protezione, pulizia, sanificazione e igiene ambienti di lavoro), protocolli per l'esecuzione dei controlli e delle ispezioni presso aziende agricole, protocolli per la convivenza presso foresterie e altri luoghi.

In sintesi, l'ente ha riorganizzato le modalità di lavoro dotandosi di strumenti, comportamenti e conoscenze che anche nel prossimo futuro rappresenteranno il modo di gestire attività, processi e procedure dinamicamente e plasticamente adattandosi alle mutate disposizioni normative, alle nuove esigenze dei clienti e dei soggetti con cui le strutture dell'Ente entrano in relazione.

PIANO DELLA COMUNICAZIONE INTERNA

Anche a seguito degli esiti delle indagini sul benessere organizzativo realizzate negli anni precedenti, ERSAF nel 2020 ha avviato un progetto di profonda revisione e sviluppo della comunicazione che è sfociato nella redazione del **Piano della comunicazione interna** presentato dal Direttore e dallo Staff della Comunicazione in un Webinar a cui hanno partecipato oltre 100 dipendenti. Il documento è frutto di un lavoro collettivo che ha coinvolto anche i responsabili della formazione, il CUG e altre Strutture aziendali.

Gli obiettivi primari della comunicazione mirano a far funzionare meglio l'Ente per aumentare la produttività e migliorare il clima lavorativo interno per far vivere meglio i dipendenti in una "nuova" ottica di management.

Le strategie per arrivare al raggiungimento dei due obiettivi sono:

- definire dei flussi di informazione tra le varie componenti dell'Ente, avviando processi di condivisione delle decisioni assunte;
- definire dei work flow inerenti la comunicazione;
- migliorare gli strumenti di comunicazione interna dell'Ente, potenziando e semplificando la Intranet;
- migliorare la conoscenza delle competenze interne e delle attività svolte nei diversi ambiti dell'Ente, puntando sulla condivisione e sulla trasversalità per superare i "confini" tra i diversi uffici e le sedi territoriali di ERSAF;
- rafforzare del senso di appartenenza all'Ente;
- stimolare la partecipazione di tutto il personale alla vita dell'Ente;
- definire nuove policy organizzative legate al lavoro smart.

Partendo da questi presupposti si è attribuito un nuovo ruolo alla comunicazione interna che deve essere autorevole, legittimata dall'alto, organizzata nel tempo e su strumenti adeguati con lo stile e il linguaggio appropriato. Essa deve essere inoltre chiara e diretta, deve saper restituire il più possibile i risultati ottenuti dal lavoro di tutti e mostrarsi precisa, possibilmente con linguaggio poco burocratico.

PIANO DELLE AZIONI POSITIVE

Questo piano, adottato con decreto direttoriale n.1192 del 15.12.2020, rappresenta un altro tassello dell'**elaborazione di una strategia sistemica per il miglioramento delle sinergie** tra le aree organizzative dell'ente avviata dopo la conclusione delle indagini sul Benessere organizzativo realizzate negli anni scorsi.

Il **Piano delle azioni positive 2020-22** è un atto programmatico indispensabile per sperimentare e attuare concretamente politiche di pari opportunità, in grado di prevenire comportamenti discriminatori e contribuire al miglioramento dell'organizzazione del lavoro e di benessere delle lavoratrici e dei lavoratori.

Il Piano prende spunto dai risultati delle indagini sul Benessere Organizzativo condotte dall'Ente negli ultimi anni e propone azioni di supporto mirate a consolidare la consapevolezza del management dell'Ente rispetto a tutte le tematiche che si relazionano con l'organizzazione del lavoro in un ente specialistico come ERSAF.

Si tratta pertanto di un passaggio centrale nell'individuazione delle azioni positive necessarie allo sviluppo di un "sistema benessere" attraverso servizi, attività, comportamenti e investimenti che dovranno essere verificati e sperimentati nella concretezza della pratica quotidiana.

L'obiettivo di rafforzare il senso di appartenenza, la motivazione, la soddisfazione, la fiducia e la partecipazione coinvolgendo i dipendenti nelle politiche e nelle strategie viene confermato ma dovrà essere verificato con la consapevolezza che occorrono nuovi riferimenti e un nuovo paradigma per il lavoro pubblico.

Contemporaneamente però il documento si confronta con la nuova realtà emersa dopo l'impatto della pandemia COVID19 che ha sconvolto la modalità di lavoro di ERSAF obbligando l'ente a trovare nuove soluzioni, nuovi strumenti di lavoro, nuove forme di collegamento fra strutture, fra sede centrale e sedi territoriali. Esso si presenta pertanto come strumento di un percorso in costruzione che, necessariamente, dovrà evolvere ed adattarsi alle situazioni che si potranno determinare all'interno dell'ente e dell'intero Sistema regionale (SIREG).

Le linee di intervento e gli strumenti concreti da adottare per aumentare l'integrazione tra le diverse aree organizzative di ERSAF, già individuate, si sono dovute applicare rapidamente ottenendo risultati importanti. ERSAF ha compiuto sforzi notevoli per adattarsi alla nuova realtà mostrando una buona capacità di resilienza e deve dimostrare nel prossimo futuro di saper passare dalla gestione emergenziale a pratiche consolidate e permanenti nel tempo. Il nuovo modello organizzativo risulta funzionale a questa prospettiva.

5. Ciclo della programmazione e albero della performance

5.1 Ciclo della programmazione

Il ciclo della programmazione si connette ai documenti strategici ed agli indirizzi della Giunta Regionale e si realizza in ERSAF con l'approvazione del **Programma pluriennale delle Attività 2021 - 2023**, a sua volta

raccordato con la struttura del bilancio per missioni e programmi, all'interno dei quali vengono articolati i progetti e le azioni dell'ente nel triennio di riferimento.

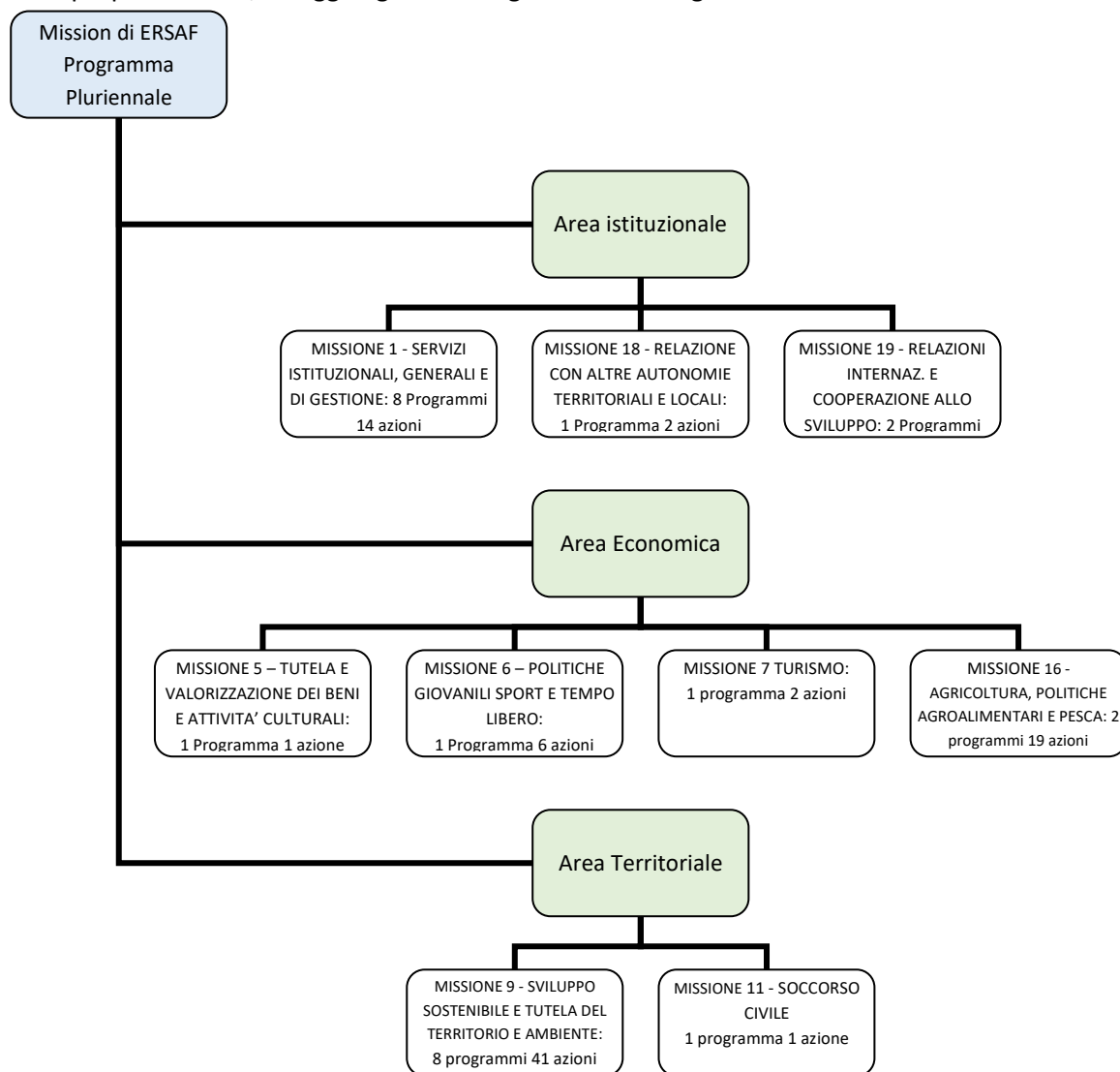
In un sistema di relazioni a cascata ma condivise tra strutture regionali e strutture dell'ente si realizza il complesso sistema di programmazione e controllo che coinvolge, appunto gli organi politici e quelli burocratici nell'approvazione dei vari documenti di programmazione di ERSAF. Si riporta di seguito il quadro d'insieme delle relazioni ai vari livelli di programmazione e di relazione interna e con la Giunta.

Programmazione strategica regionale di riferimento per ERSAF		
PRS	PRS - Programma Regionale di Sviluppo: è il documento di programmazione strategica con valenza di legislatura -	Elaborato dalla Dirigenza, in accordo con gli Assessori, a partire dal Programma di Governo del Presidente. Approvato dal Consiglio a inizio legislatura.
DEFR e nota di aggiornamento	DEFR Documento di Economia e Finanza Regionale: aggiorna annualmente il PRS	Elaborato dalla Dirigenza su indicazione della Giunta. Approvato con risoluzione dal Consiglio Regionale.
	Connessione priorità PRS con obiettivi degli enti e società in house	Determinazione in ordine agli obiettivi di performance dei Direttori Generali di enti e società
Programmazione strategica di ERSAF		
Programma pluriennale delle attività di ERSAF	Programma triennale 2021 - 2023 approvato con deliberazione n. IV/162/2020 - contiene un allegato con il dettaglio dei progetti, risorse e attività previste.	Elaborato da Direzione e dirigente alla programmazione sulla base degli indirizzi regionali, è approvato dal CdA ERSAF ed è successivamente approvato dalla Giunta regionale unitamente al Documento Tecnico di accompagnamento al bilancio regionale
Programmazione operativa		
Repertorio dei progetti e attività dell'ente	Individua gli obiettivi per ciascun progetto o attività e gli indicatori di risultato.	È un allegato al programma di attività, viene aggiornato in sede di assestamento e variazioni di bilancio.
Obiettivi schede A di direttore e dirigenti	Obiettivi raccordati alla programmazione, alla cui realizzazione è legato il sistema premiante del personale.	Elaborati dal management in linea con la programmazione. Per il Direttore obiettivi definiti da Giunta e Presidente e approvati dal CdA. Il Nucleo di Valutazione supporta tutto il percorso di definizione degli obiettivi.
Performance		
Piano della Performance	Definisce gli obiettivi strategici da valutare come performance dell'ente nel rapporto tra mission, obiettivi e risultati. L'albero prevede la sequenza per <i>aree strategiche, Missioni - programmi - azioni</i> , definiti nel Programma pluriennale.	Il Piano è approvato dal CdA su proposta del dirigente alla programmazione col supporto del Nucleo di Valutazione.
Rendicontazione e valutazione		
1) Relazione Semestrale	1) La Relazione semestrale dà conto dell'avanzamento intermedio del programma	Le Relazioni 1,2,3 sono approvate dal CdA su proposta del direttore e dirigente alla programmazione.
2) Relazione Annuale	2) La Relazione annuale dà conto dei risultati conseguiti annualmente dal programma	
3) Relazione sulla Performance	3) La Relazione della performance dà conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e dei risultati organizzativi	I risultati degli obiettivi schede A del Direttore sono valutati dal Presidente di Ersaf col supporto del Nucleo di Valutazione. I risultati dei dirigenti sono valutati in ambito manageriale con validazione del Nucleo di Valutazione
4) Rendicontazione schede di valutazione	4) È la rendicontazione dei risultati degli obiettivi previsti nelle schede di direttore e dirigenti nelle loro relazioni di performance	

5.2 Albero della performance

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta le relazioni tra mandato istituzionale dell'ente, aree e obiettivi strategici e piani operativi.

L'albero si connette al sistema di programmazione che vede ERSAF agire nel sistema regionale e, quale ente strumentale, ricevere indirizzi operativi in **funzione della programmazione strategica regionale** e dei suoi piani e programmi nell'ambito degli obiettivi di legislatura e dei relativi risultati attesi in ciascuna **area, missione e programma** di attività. Naturalmente ERSAF partecipa per quota parte, in relazione alle attività della propria mission, al raggiungimento degli obiettivi di legislatura del PRS.



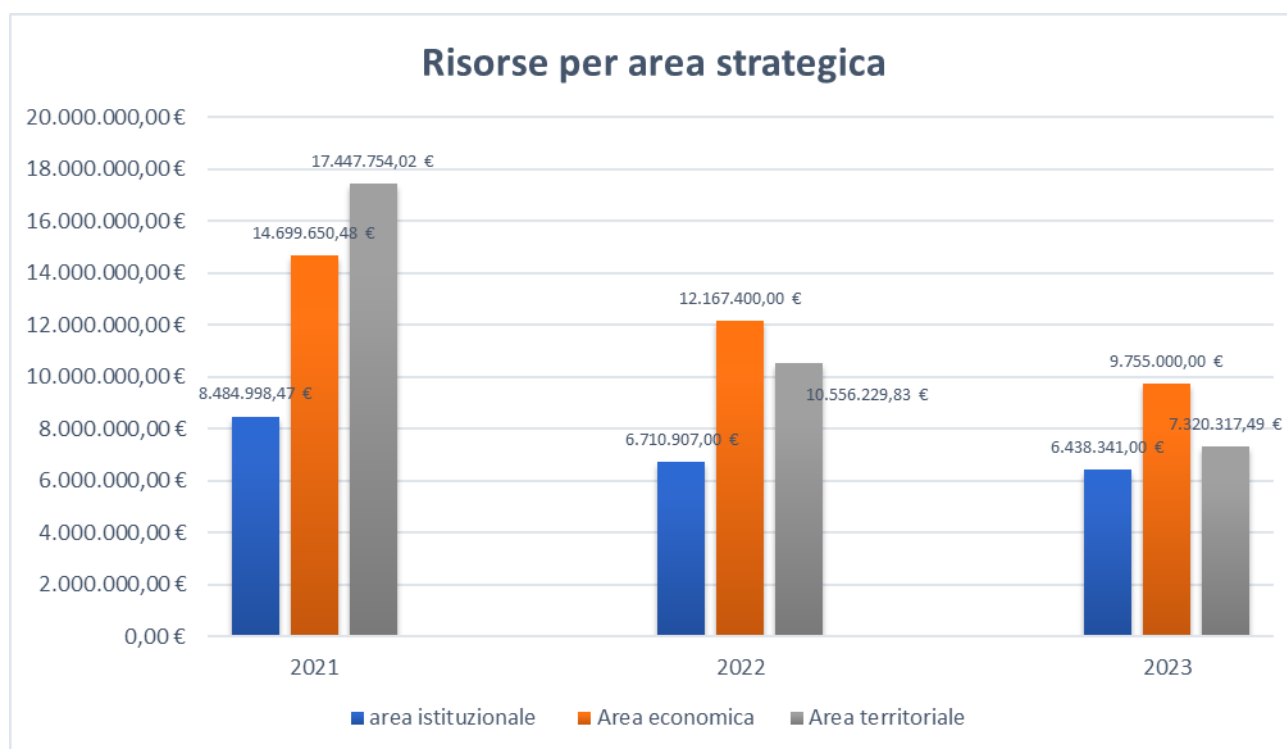
Come anticipato, ogni Missione è altresì articolata in Programmi che, a loro volta, contengono una o più azioni / progetti di intervento la cui realizzazione rappresenta la fase operativa del **Programma Pluriennale delle Attività dell'ente** che, per sua natura di ente strumentale nel settore agricolo-forestale, è quasi più assimilabile ad una società pubblica erogatrice di servizi tecnici – che fa e realizza progetti – che al tradizionale ente pubblico di regolazione normativo/finanziaria.

6. Obiettivi di performance e valutazione

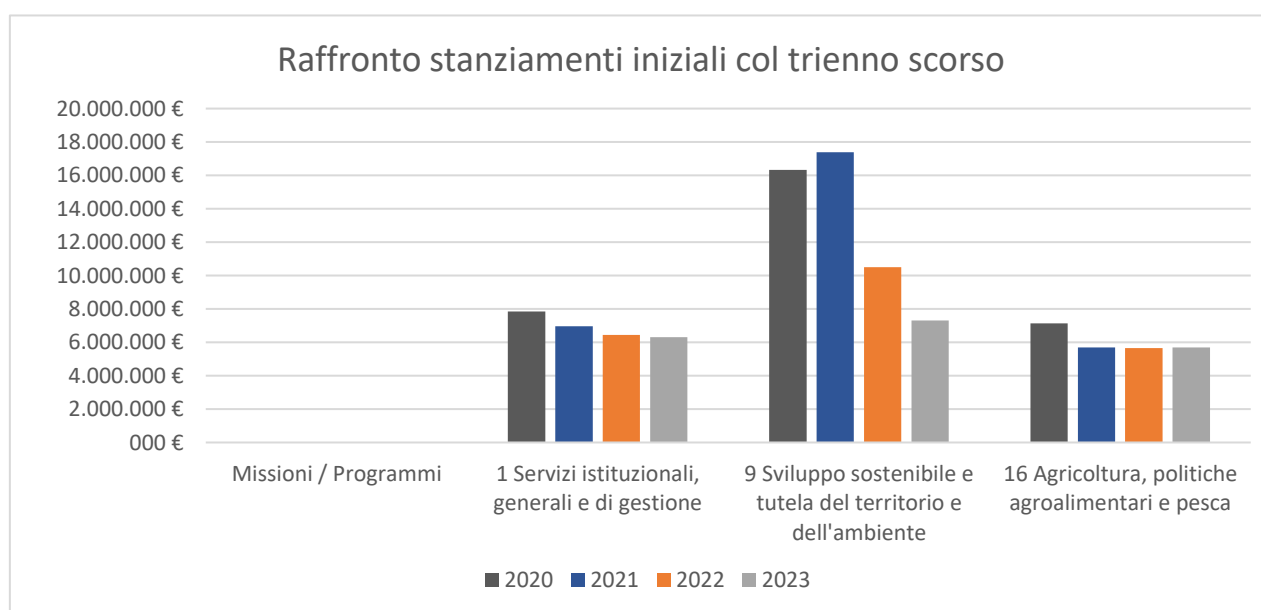
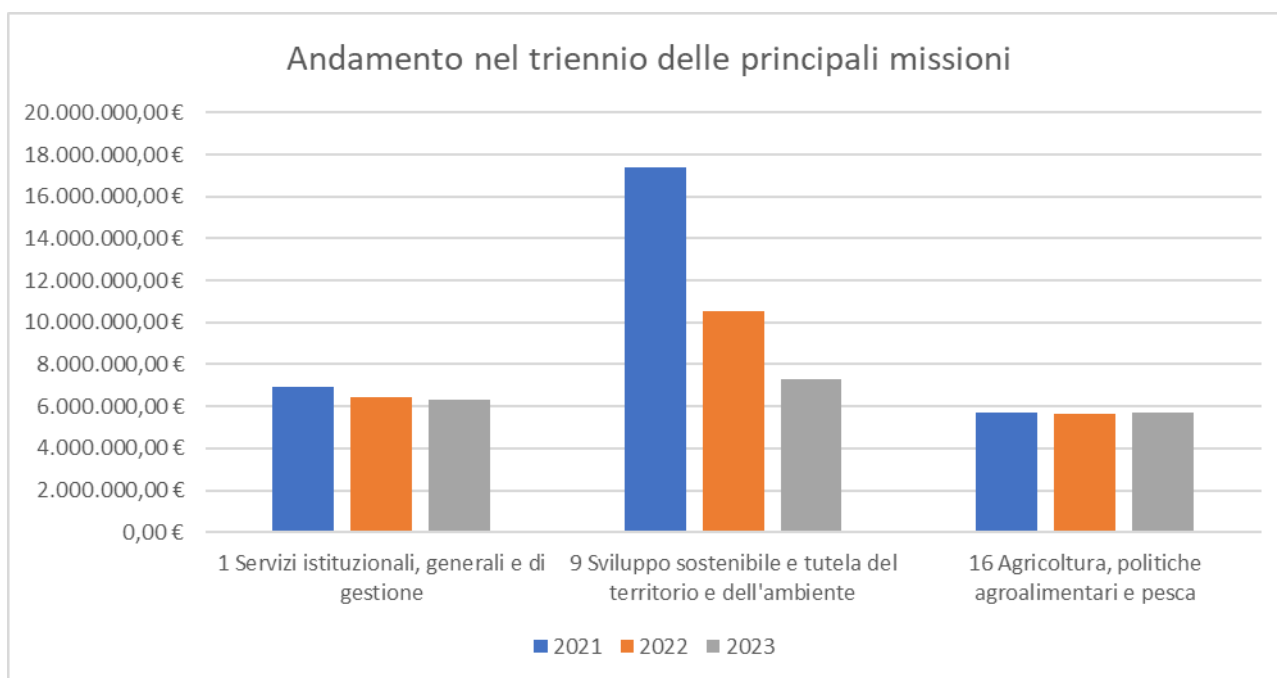
6.1 Obiettivi strategici

Come evidenziato nel paragrafo precedente, il Programma pluriennale delle Attività 2021- 2023 di ERSAF, è articolato per **area, missione e programma** al fine di connettere i risultati con il bilancio dell'ente e con la programmazione regionale.

Il Programma Pluriennale ha inoltre definito le **aree strategiche** nelle quali sono articolate le **93 linee di attività / progetto** previste inizialmente nel programma stesso. Nel programma sono stati formalizzati sotto forma di attività / progetto anche azioni routinarie e gestionali al fine di comporre e far coincidere l'insieme delle risorse stanziare a bilancio col programma stesso. Vengono riportate di seguito le **tabelle di sintesi delle risorse previste inizialmente** a bilancio nelle principali aree e missione di intervento.



Come si nota dai grafici, assume un particolare rilievo finanziario per ERSAF l'area Territoriale e la missione n. 9 riguardante lo sviluppo sostenibile e la tutela dell'ambiente anche in virtù del fatto che in questa missione sono stanziare le risorse del Parco Nazionale dello Stelvio, che ammontano per il 2021 ad oltre 8,5 milioni di euro.



Si evidenzia che la missione n. 1, riguardante i servizi istituzionali, generali e di gestione, che ammonta a circa 7 mln di €, oltre ad attività burocratica e di supporto trasversale (gestione degli organi, delle sedi e delle risorse informatiche, del personale della sede centrale) non comprende solo le consuete risorse per il funzionamento dell'ente ma anche risorse assegnate da Regione ad ERSAF per progetti attuativi del programma di attività riguardanti la manutenzione del patrimonio demaniale regionale, aggiornamenti catastali ed altri interventi che incidono per il 10% della missione stessa.

Peraltro ERSAF, quale **ente strumentale** che gestisce il patrimonio agroforestale di Regione Lombardia dispone di limitate entrate proprie, derivanti dalla cessione di beni e servizi a terzi (penalizzati nel 2020 dalla pandemia covid19 e che richiedono tempo per recuperare un trend di crescita), ed il proprio bilancio è costituito principalmente da risorse derivate dall'ente di riferimento soprattutto attraverso il contributo di

gestione e attraverso l'affidamento di progetti attuativi, tutti regolati dalla Convenzione quadro con Regione Lombardia, come di seguito evidenziato:

PREVISIONE	2021	2022	2023
Contributo di Gestione	10.819.400	10.819.400	10.819.400
Entrate proprie	910.933	910.933	910.933
totale	11.730.933	11.730.933	11.730.933

Alle suddette risorse sono infine da aggiungere gli specifici finanziamenti regionali per la realizzazione di interventi operativi che nel 2021 ammontano a 29,6 mln ed altri 6,7 mln di risorse provenienti da altri enti pubblici e privati convenzionati con ERSAF per interventi in ambito agricolo forestale. Altre risorse sono invece previste per il Parco dello Stelvio provenienti dal fondo comuni confinanti, per la particolare configurazione dei finanziamenti del Parco stesso. La seguente tabella comunque articola le risorse di spesa del triennio, fornendo un quadro generale degli stanziamenti previsti inizialmente per il Programma delle attività.

Missioni / Programmi	2021	2022	2023
1 Servizi istituzionali, generali e di gestione	7.072.461,19	6.568.341,00	6.438.341,00
5 Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali	60.000,00	60.000,00	
6 Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali	4.298.922,00	2.121.000,00	2.121.000,00
7 Turismo	4.657.600,00	4.342.400,00	2.000.000,00
9.1 Difesa del Suolo	3.676.400,00	2.420.400,00	368.400,00
9.2 Tutela valorizzazione recupero ambientale	764.118,47	463.946,74	482.557,14
9.5 Aree protette, parchi naturali, protezione naturalistica e forestazione	12.514.835,55	7.179.483,09	6.066.960,35
9.6 Tutela e valorizzazione delle risorse idriche	210.000,00	210.000,00	210.000,00
9.7 Sviluppo sostenibile territorio montano piccoli Comuni	192.400,00	192.400,00	192.400,00
9 Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente	17.407.754,02	10.516.229,83	7.320.317,49
11 Soccorso Civile	40.000,00	40.000,00	
16 Agricoltura, politiche agroalimentari e pesca	5.683.128,48	5.644.000,00	5.634.000,00
18 Relazione con le altre autonomie locali	1.020.200,00		
19 Relazione con le altre autonomie locali	392.337,28	142.566,00	
subtotale attività di programma	40.632.402,97	29.434.536,83	23.513.658,49
20 fondi e accantonamenti	99.379,81	90.000,00	90.000,00
50 debito pubblico mutui prestiti	38.000,00	38.000,00	38.000,00
99 servizi per conto terzi - partite di giro	5.810.000,00	5.810.000,00	5.810.000,00
totale complessivo	46.579.782,78	35.372.536,83	29.451.658,49

Il Piano delle Performance riporta **nell'allegato 1)** - per le aree e missioni più importanti - una serie di progetti ritenuti significativi, i cui principali prodotti e risultati qualificano l'agire e la qualità del lavoro dell'ente e in definitiva il raggiungimento dei **risultati attesi sul piano strategico**, che si valuteranno positivamente al raggiungimento complessivamente di **almeno l'80% degli indicatori previsti** (caratterizzati da un **n.di output** variabile). Gli indicatori riportati in questo Allegato per le varie azioni sono stati predisposti ai fini di un controllo e verificabilità del risultato finale e non descrivono necessariamente tutti i risultati e attività dei rispettivi progetti.

Il Programma pluriennale di attività, come negli scorsi anni, sarà integrato **in corso d'anno** con **nuove commesse ed opportunità operative derivanti da finanziamenti regionali e di altri enti** che generalmente portano così ad un aumento delle risorse e degli interventi operativi inizialmente previsti e che vengono successivamente assestati a bilancio e nel programma.

6.2 Obiettivi della Giunta regionale al Direttore ERSAF

Con deliberazione del Consiglio regionale n. XI/64 del 10.07.2018 "Programma regionale di Sviluppo della XI Legislatura" e in particolare con l'allegato 6 "Indirizzi agli Enti Dipendenti e Società partecipate", il Consiglio **impegna gli Enti dipendenti** e Società di cui all'allegato A1, sezione I della l.r. 30/2006, ciascuno per le materie di propria competenza, **a contribuire all'attuazione del Programma Regionale di Sviluppo**, nonché all'efficientamento del Sistema regionale. Tali indirizzi, com'è noto, vengono aggiornati annualmente con il D.E.F.R. - **Documento di Economia e Finanza Regionale**. Con d.g.r. del 30/10/2019 n. XI/3042, è stata approvata la Nota di Aggiornamento al DEFR 2019, il documento è stato quindi approvato con Deliberazione del Consiglio Regionale del 26 novembre 2019 n. XI/766.

Inoltre la d.g.r. n. XI/1132 del 28.12.2018 "XII provvedimento organizzativo 2018" che, nell'allegato D, definisce le modalità applicative della **valutazione delle prestazioni dei Direttori Generali di Enti Dipendenti e Società in house**, stabilisce in particolare che **la Giunta formalizza e comunica ai rispettivi CdA/Presidenti la declinazione puntuale degli obiettivi** relativi a:

- a. attuazione PRS;*
- b. semplificazione;*
- c. contenimento delle spese complessive di funzionamento;*
- d. customer di Regione su attività società.*

7. Connessioni con altri documenti di programmazione

7.1 Piano Anticorruzione e Trasparenza, Piano Formativo

Il Piano Nazionale Anticorruzione, recentemente aggiornato con la relazione e le linee guida dell'Autorità Nazionale Anticorruzione del 2 luglio 2020 riguardante il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2020-2022 richiamano la necessità di stabilire collegamenti tra Piano delle Performance e **Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza Amministrativa** (P.T.P.C.T) al fine di dare risvolti più concretamente organizzativi nell'applicazione di tali disposizioni. Il **Nucleo di Valutazione** delle Prestazioni, anche **ai fini della validazione della relazione sulla performance**, è tenuto a verificare che il P.T.P.C.T. sia coerente con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.

Con un comunicato del presidente ANAC in data 2 dicembre 2020 è stato differito al 31 marzo 2021 il termine per la predisposizione e la pubblicazione della Relazione annuale 2020 del Responsabile della

prevenzione della corruzione e la trasparenza e del Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza 2021-2023. Tuttavia il CDA Ersaf con propria deliberazione n.IV/171 del 16 dicembre 2020 ha fornito al RPTC gli obiettivi strategici per la predisposizione del PTPCT 2021-23 che si richiamano di seguito negli aspetti che richiedono una coerenza con gli obiettivi delle performance aziendali.

- Sviluppare una nuova analisi del livello di esposizione al rischio secondo un approccio più orientato ad una ponderazione qualitativa che quantitativa con analisi statistiche e matematiche, in base a motivate valutazioni espresse dai soggetti coinvolti nell'analisi.
- Sviluppare un maggiore coinvolgimento delle funzioni dirigenziali nella fase di analisi dei rischi e di definizione delle misure di prevenzione impegnandoli a fornire al RPCT le informazioni necessarie e le proposte adeguate all'adozione di specifiche misure di controllo;
- Sviluppare un'attività diffusiva e di sensibilizzazione sui temi della legalità, dell'etica, dell'anticorruzione e della trasparenza amministrativa;

La **comunicazione e l'in-formazione** rivolta al personale dell'ente in materia di etica e legalità rappresenta senz'altro uno degli elementi più importanti per favorire la mitigazione dei fenomeni corruttivi ed il PTPCT prevede a tal fine interventi che vadano in questa direzione. **ERSAF nel corso del 2020 ha svolto un'azione formativa** in materia di anticorruzione e trasparenza amministrativa con approfondimenti dell'analisi dei rischi indirizzando gli interventi soprattutto ai dirigenti, responsabili di PO e soggetti coinvolti nelle pubblicazioni nella sezione dell'Amministrazione Trasparente del sito WEB ed all'informatizzazione di un ulteriore processo in tali pubblicazioni.

Nel 2021 questi interventi verranno ulteriormente sviluppati approfondendo l'Analisi delle aree e del registro dei rischi con particolare riguardo a quelle riportate nel PTPCT e alle relazioni fra Codice di comportamento e PTPCT. Inoltre, al fine di programmare in maniera integrata performance, trasparenza e anticorruzione e migliorare il processo di pubblicazione dei documenti verranno previsti momenti formativi sulla pianificazione strategica e operativa, per la misurazione e valutazione della performance e la gestione della sezione Amministrazione trasparente.

Un aspetto della "qualità" delle organizzazioni è dato dal **"benessere dei dipendenti"** sul luogo di lavoro. ERSAF ha adottato nel 2020 i due strumenti descritti al paragrafo 4.2 (Piano delle azioni positive e Piano della comunicazione Interna) in uno stretto rapporto con il Comitato Unico di Garanzia (CUG) dell'ente. Il Piano di azioni positive ha individuato vari ambiti di intervento che sono stati in molti casi condivisi e discussi anche all'interno del Comitato Unico di Garanzia. Si ritiene pertanto che l'azione formativa specifica dedicata a migliorare le sinergie tra le strutture e il personale sviluppando le relazioni trasversali tra le diverse unità organizzative nel corso del triennio debba essere portata avanti coinvolgendo ulteriore personale.

Obiettivo	Indicatore	UdM	Target 2021
Azione formativa sulla pianificazione strategica e operativa per la misurazione e valutazione della performance e la gestione della sezione Amministrazione trasparente.	Realizzazione di un corso di formazione per dirigenti, quadri e funzionari.	Fatto / non fatto	Coinvolgimento almeno del 50% di dirigenti, quadri e funzionari preposti alle pubblicazioni nel 2021
Realizzazione di interventi di informazione in materia di anticorruzione e trasparenza amministrativa per approfondimenti nel triennio dell'analisi dei rischi	Realizzazione di un laboratorio con dirigenti e quadri in materia di analisi dei processi e dei rischi corruttivi	Fatto/non fatto	Coinvolgimento almeno del 50% di dirigenti e quadri nel 2021
Migliorare la sinergia tra le strutture e il personale nel corso del triennio	Realizzazione di un intervento formativo in una o più sessioni	Fatto / non fatto	Coinvolgimento di almeno il 30% del personale nel 2021
Garantire la pubblicazione dei documenti di Amministrazione Trasparente	Controlli da parte del Nucleo di Valutazione	N° controlli	Almeno 2 controlli del NVP con esito positivo

7.3 La valutazione dei risultati

A conclusione della programmazione saranno valutati i risultati conseguiti nell'ambito degli obiettivi del presente Piano, attraverso un'apposita **Relazione sulla Performance** che darà conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici dell'ente. Le **metodologie di valutazione saranno oggetto di una valutazione** a seguito dell'introduzione della nuova metodologia che ha già innovato il sistema di performance individuale secondo criteri di **valorizzazione del merito**. Per tutte le categorie di personale, il 35% della valutazione complessiva è destinata alla performance organizzativa e il 25% alla performance di ente, mentre alla performance individuale è destinato un valore del 40%. Il sistema prevede quindi per tutti una **valutazione** basata su **diversi parametri**, individuali e collettivi, volti a valutare il raggiungimento dei vari obiettivi collegati al sistema premiante:

dirigenti	responsabili p.o.	personale
Parametro A (70%) - Il parametro incide per 60% sugli obiettivi individuali (scheda A1) e 10% sui comportamenti (scheda A2) Parametro B (Peso 5%) - Risultati direzionali riferiti alla pianificazione, monitoraggio e rendicontazione di attività di programmazione, valutazione e controllo di gestione. Performance organizzativa/di Ente: Risultati riferiti ad obiettivi di ente sulle priorità di programma, in linea col PRS e	Parametro A - Obiettivi individuali e comportamenti organizzativi. Il parametro incide per il 60% sulla valutazione complessiva. Performance organizzativa/di Ente – Incide per il 40%: contributo al conseguimento della performance organizzativa applicata al personale 25% e performance di Ente applicata alla dirigenza 15%.	La performance individuale è denominata parametro A e incide sulla valutazione complessiva per il 40%. La performance organizzativa ha un peso totale pari al 35% e valorizza il raggiungimento di obiettivi atti a garantire efficienza ed efficacia dell'organizzazione. La performance di Ente ha un peso totale pari al 25% e valorizza il contributo dato al conseguimento di obiettivi di Ente con valenza interna/esterna

con valenza interna / esterna. (Peso 25%)		
---	--	--

Ai fini della valutazione della prestazione individuale e dell'attribuzione della retribuzione di risultato nei limiti delle risorse disponibili, nel rispetto del principio della valorizzazione del merito e della professionalità, influiscono violazioni accertate e sanzionate del codice di comportamento.

Il **sistema di valutazione delle prestazioni** è caratterizzato da un rafforzamento del ruolo del **Nucleo di Valutazione delle Prestazioni**, chiamato ad esprimersi in fase di predisposizione degli obiettivi dirigenziali e organizzativi.

8. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

Il ciclo della performance è un processo in divenire, suscettibile di miglioramento continuo. I fronti su cui agire sono diversi a partire dai flussi di comunicazione, dalla formazione, dal miglioramento delle condizioni di lavoro al benessere organizzativo sino al grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance. Nel corso dell'anno, si prevede di intervenire sui seguenti aspetti:

- integrazione di strumenti informatici e applicativi a supporto dei sistemi di monitoraggio e controllo dei risultati, volti anche ad integrare le basi dati esistenti;
- incentivare momenti di confronto e informazione interna per favorire la diffusione di una cultura organizzativa e la condivisione degli obiettivi strategici ed operativi;
- monitoraggio periodico in corso d'anno dello stato di realizzazione degli obiettivi, identificando eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati e i possibili interventi correttivi;
- sviluppo di azioni volte ad accrescere i livelli motivazionali, il senso di appartenenza e di affezione al lavoro rispetto alle rilevazioni effettuate in passato.

Allegato 1 - Elenco degli obiettivi e azioni per area strategica

N° Ordine	Programma	Missione Programma	Dirigente referente	PROGETTO / ATTIVITA'	prodotti - servizi resi - output	Indicatore di misurazione	n° output
73	1. Servizi istituzionali, generali e di gestione	1.1	Ornaghi	Gestione e amministrazione dell'ente, supporto e funzioni trasversali	Organizzazione e gestione attività consiliari, presidenza e relazioni istituzionali, gestione del bilancio, riorganizzazione dei processi e delle funzioni interessanti il funzionamento interno dell'ente, raccordo con la giunta regionale.	1. Revisione di almeno il 50% dei processi. 2. Attivazione delle competenze attraverso servizi centralizzati (almeno il 50% dei servizi individuati attivati). 3. Raggiungimento del 100% di impegno delle risorse del contributo di funzionamento.	3
77		1.5	Bettaglio	gestione dei beni demaniali e patrimoniali - Riccagioia -	Avvio e conclusione del procedimento finale di selezione di un partner per la gestione del centro agricolo Riccagioia	1. Gestione delle procedure del Bando. 2. Selezione del Partner. 3. Predisposizione atti per costituzione Fondazione di partecipazione.	3
55		1.5	Ornaghi	gestione dei beni demaniali e patrimoniali - Riccagioia -	Gestione ordinaria e straordinaria manutenzione del centro vitivinicolo di Riccagioia in funzione della salvaguardia e mantenimento della struttura	1. Realizzazione Piano annuale di manutenzione. 2. Realizzazione di un progetto sperimentale per la produzioni aziendali.	2
55		1.5	Tagliaferri	Gestione dei beni demaniali e patrimoniali - Manutenzione straordinaria Alpe Culino -	Esecuzione dei lavori di adeguamento, ristrutturazione e ampliamento dell'edificio "Bar Bianco" – ubicato nell'Alpeggio Alpe Culino – Foresta Regionale Val Gerola. Si tratta di un intervento finalizzato alla realizzazione di un centro informativo previsto dal Contratto di Foresta della Val Gerola.	Realizzazione dei lavori	1
4	6. Politiche giovanili, sport e tempo libero	6.1	Tagliaferri	Catasto Regionale Rete Escursionistica Lombarda	Censimento dei percorsi: raccolta e messa a sistema dei dati cartografici disponibili delle zone escursionistiche lombarde	1. Almeno n. 2 pubblicazioni e aggiornamenti del Catasto della REL nel geoportale di Regione Lombardia.	1
108		6.1	Tagliaferri	Attivazione e gestione di un bando finalizzato all'erogazione di contributi per l'adeguamento dei rifugi lombardi	Attuazione del bando per l'attuazione degli interventi previsti con erogazione dei fondi	1. Numero di interventi realizzati e finanziati: almeno 30 con importo superiore alla soglia minima di finanziamento. 2. Verifiche per almeno 10% degli interventi realizzati	2
7	7. Turismo	7.1	Nardo	AdP Museo della Grande Guerra Parco dello Stelvio	Realizzazione dell'accordo promosso da Regione Lombardia con Parco Nazionale dello Stelvio (ente capofila), Comunità Montana Alta Valtellina, Comuni di Bormio, Valdidentro, Valdisotto, Valfurva per arricchire il naturale museo a cielo aperto della Valtellina attraverso la realizzazione di un nuovo museo.	1. Conclusione lavori Conferenza dei Servizi e approvazione del progetto esecutivo del Museo. 2. Affidamento dei lavori.	2

N° Ordine	Programma	Missione Programma	Dirigente referente	PROGETTO / ATTIVITA'	prodotti - servizi resi - output	Indicatore di misurazione	n° output
9	9. Aree protette, parchi naturali, protezione naturalistica e forestazione	9.1	Maffoni	Manutenzione opere idrauliche Progettazione e realizzazione di interventi di manutenzione straordinaria nei bacini dei fiumi Oglio, Pioverna, Staffora e Olona (d.g.r. 245/2018)	Interventi di manutenzione idraulico forestale sui torrenti Staffora (PV), Olona (MI-VA), Pioverna (LC) e Oglio sopra lacuale (BS)	1. Oglio: Manutenzione opere idrauliche sul fiume loc. Cava Africa, comune di Costa Volpino e Rogno – fine lavori 2. Pioverna: progettazione esecutiva interventi e avvio lavori 3. Staffora : S1 – Staffora (Bagnaria Casa Galeotti) – Fine lavori 4. Olona: OL 1-Lura (Rovellasca/Rovello)- Fine lavori	4
12		9.1	Nastasio	Attività di messa in sicurezza e di emergenza del sito Brescia Caffaro	Prosecuzione della salvaguardia delle aree agricole impattate dalla contaminazione del SIN Brescia Caffaro per la immobilizzazione degli elementi inquinanti	1. Stima delle esternalità positive legate alla creazione di un grande bosco urbano nel SIN. 2. Indagini vegetazionali nel SIN. Studio della circolazione idrica attuale e storica nelle aree agricole esterne al SIN. 3. Progettazione e avvio lavori opere forestali nelle aree contaminate esterne al SIN. 4. Prosecuzione attività di fitocontenimento (trinciatura dei cotici erbosi). 5. Estensione attività di “caratterizzazione”.	5
11	9. Aree protette, parchi naturali, protezione naturalistica e forestazione	9.1	Nastasio	Piano Attuativo impiego di tecniche bio/fitorisanamento per la bonifica dell'area demaniale sulla sponda del lago inferiore di Mantova compresa fra Porto Catena e la diga di Masetti	Prosecuzione delle attività finalizzate alla redazione del Progetto Operativo di Bonifica	1. In relazione alle decisioni che verranno prese dalla CdS avviare i rilievi finalizzati alla valutazione del mercurio nell'aria o in alternativa nel soil gas (in qs. caso necessaria però integrazione del budget) ai fini della rivalutazione del rischio. 2. Valutazione dei risultati della sperimentazione del fitorimediao sugli IPA e decisioni conseguenti d'intesa con la DGAeC e la CdS.	2
28		9.5	Maffoni	Convenzioni per interventi area Milano - Pavia - Varese	Realizzazione di interventi e manutenzione forestali in convenzione con S.E.A. - PASM - Parco del Ticino - Città Metropolitana MI - Cesano Boscone - Consorzio Villorresi.	Realizzazione di interventi e manutenzione forestali in convenzione con: 1. S.E.A.: Interventi di manutenzione forestale 2021 – Fine lavori 2. PASM: riequilibrio ambientale presso la Zona Umida di Pasturago in comune di Vernate – Fine lavori 3. PASM: Riquilibrificazione Lago di Basiglio per la conservazione della biodiversità – Fine lavori 4. Parco del Ticino: Manutenzioni forestali ad aree naturali e seminaturali – Fine lavori	6

N° Ordine	Programma	Missione Programma	Dirigente referente	PROGETTO / ATTIVITA'	prodotti - servizi resi - output	Indicatore di misurazione	n° output
	9. Aree protette, parchi naturali, protezione naturalistica e forestazione					5. Cesano Boscone – Manutenzione Parco Natura e Bosco dell'acqua – fine lavori 6. Consorzio Villorresi: Manutenzioni canale principale, Naviglio grande e Villorresi ovest-Fine lavori	
92		9.5	Ratti	LIFE WOLFALPS EU	Miglioramento della coesistenza uomo-lupo. In particolare: Su tutto il territorio regionale alpino: sviluppo, in collaborazione con RL e con gli altri partner, delle azioni finalizzate alla riduzione degli attacchi, prevenzione danni, riduzione dei conflitti, facilitazione all'accesso alle misure PSR dedicate. Nel territorio del Parco dello Stelvio: sviluppo di studi sull'interazione predatore e in coordinamento con altri parchi lombardi, attività per i "junior wolf rangers", educazione ambientale con le scuole ed ecoturismo. Nei corridoi appenninici: monitoraggio dell'eventuale presenza di ibridi lupo – cane. Condivisione della strategia di comunicazione con i partner con particolare riguardo a fact checking e smascheramento bufale e alla diffusione del materiale informativo.	1. Definizione, di concerto con RL, del personale afferente alle 3 Wolf Prevention and Intervention Units (WPIU) di progetto, anche tramite il supporto di incaricati esterni. 2. Realizzazione di incontri di formazione per il personale delle WPIU.	2
36		9.5	Nardo	Santa Caterina auto Free	Sviluppo di politiche di contenimento ed organizzazione del trasporto privato nel Comune di Valfurva, finalizzate alla valorizzazione del territorio dal punto di vista ambientale e turistico.	1. Approvazione progetto definitivo ed esecutivo lavori parcheggi. 2. Avvio interventi.	2
6		9.5	Brenna	Sviluppo e valorizzazione di filiere agricole alternative e innovative	Realizzazione di azioni di accompagnamento allo sviluppo delle filiere e degli allevamenti minori, al fine favorire la crescita delle competenze tecniche, la diffusione delle conoscenze, le azioni dimostrative e l'aggregazione dei produttori	1. Aggiornamento del piano per la realizzazione di azioni di supporto alla valorizzazione delle colture agricole complementari e innovative in Lombardia. 2. Impianto di noccioli dimostrativo-sperimentali nelle aziende di Riccagioia e Godiasco. 3. Sviluppo di 2 nuovi progetti di ricerca.	3
24		9.5	Ratti	LIFE IP Gestire 2020	Sviluppo di azioni per la salvaguardia della biodiversità e di governance ecosistemica per una gestione integrata della Rete Natura 2000 - Sviluppo 3° fase di progetto-	1) Redazione di almeno 20 progetti sui territori da parte dei TF territoriali. 2) Organizzazione di 1 incontro del tavolo della governance in Val Masino, 2 tavoli della governance Vaia e 2 tavoli della governance Adda. 3) Conclusione di almeno 4 progetti di miglioramento della struttura forestale nel demanio regionale; 4) Rapporto annuale sui risultati dell'azione di conservazione della flora in DH. 5) Avvio	8

N° Ordine	Programma	Missione Programma	Dirigente referente	PROGETTO / ATTIVITA'	prodotti - servizi resi - output	Indicatore di misurazione	n° output
						attività di sperimentazione del fattore correttivo N del DMV in almeno 4 siti pilota. 6) Rapporto di monitoraggio in itinere dell'impatto socio-economico del progetto. 7) Impostazione App sul gambero di fiume per educare e sensibilizzare i giovani. 8) Realizzazione di almeno 1 "Forestry Education" sugli habitat oggetto delle azioni di progetto.	
49		9.7	Tagliaferri	Attuazione di convenzioni per lo sviluppo e per ricerche per la valorizzazione della montagna	Sviluppo di studi per strumenti operativi per la montagna, incontri di lavoro con CM e territori	1. Almeno n. 1 aggiornamento Elenco rifugi 2. Erogazione di almeno n. 2 corsi di formazione per gestori rifugi 3. Almeno n. 2 giornate formative per tecnici CM su manutenzione e gestione reti escursionistiche 4. Produzione di elaborati da pubblicare on line che evidenzino l'accessibilità e l'accoglienza delle strutture ricettive alpinistiche ed escursionistiche	4
123	11. Soccorso civile	11.1	Tagliaferri	Miglioramento degli strumenti di previsione del rischio incendi boschivi e revisione e aggiornamento del "Piano delle attività di previsione, prevenzione e lotta contro gli incendi boschivi in Lombardia" 2023 - 2025	Approvazione ed avvio attuazione PA per la redazione del Piano AIB 2023-2025. Elaborazione e aggiornamento dei documenti programmatici per l'antincendio boschivo.	1. Approvazione Convenzioni con Istituti di ricerca. 2. Avvio delle attività del PA secondo il cronoprogramma.	2
25		11.1	Nastasio	Formazione e aggiornamento professionale operatori forestali	Valorizzazione del capitale umano che migliori la gestione dei boschi anche in funzione dei cambiamenti climatici e per migliorare la sicurezza degli addetti ai cantieri forestali, con coordinamento dell'attività formativa erogata anche da altri enti formatori.	1. Coordinamento degli istruttori forestali di Lombardia. 2. Sottoscrizione Accordo interistituzionale e Attuazione del Progetto For Italy. 3. Organizzazione di almeno 1 corso di formazione.	3
56	16. Agricoltura, politiche agroalimentari e pesca	16.1	Brenna	Supporto tecnico a Organismo Pagatore Regionale e assistenza nell'istruttoria delle domande di pagamento di alcune misure del PSR	Supporto all'OPR (DG Presidenza) per il controllo in loco di aziende che hanno presentato domanda per la misura 13 del PSR e verifiche cartografiche e di campo sugli output relativi al catasto pascoli. Espletamento istruttorie amministrative Operazioni PSR n. 1.2.01, 3.2.01, 10.2.01 e 19.4.04 Prodotti: verbali controlli in loco aziende con foto georeferenziate, basi cartografiche revisionate, n. 40 istruttorie	1. Esecuzione del 100% dei controlli sulla Mis.13 del PSR, relativi al campione di aziende agricole segnalate dall'Organismo Pagatore Regionale (il campione viene definito a primavera ed è stato nel 2020 pari a circa il 3,5 per mille delle domande pervenute). 2. Espletamento di almeno n. 40 istruttorie amministrative relative alle Operazioni PSR n. 1.2.01,	2

N° Ordine	Programma	Missione Programma	Dirigente referente	PROGETTO / ATTIVITA'	prodotti - servizi resi - output	Indicatore di misurazione	n° output
						3.2.01 e 19.4.01	
68		16.1	Bettaglio	Gestione dei compiti fitosanitari delegati	In base alla modifica normativa introdotta dalla LR 13/2020 (Prima legge di revisione normativa ordinamentale 2020) le funzioni del Servizio fitosanitario svolte da ERSAF tornano alle dirette dipendenze della Giunta regionale. In base alla delega prevista nella modifica normativa ERSAF continuerà a gestire le attività di supporto al Servizio fitosanitario relativamente ai controlli ufficiali e alle altre attività ufficiali così come individuati dalla LR 13/2020 articolo 67 comma 4. Avvio e conclusione del piano di attività fitosanitarie delegate	1. Predisposizione atti di programmazione. 2. Organizzazione ed esecuzione delle attività.	2
69		16.1	Ratti	Gestione stazione ornitologica Passo Spino e studi faunistico venatori	Supporto per la pianificazione/gestione faunistico-venatoria di Regione Lombardia e per l'omogeneizzazione delle procedure amministrative ed operative con ricadute sulla fauna selvatica, sui cacciatori e sulle attività agricole. Supporto all'attività dell'osservatorio Faunistico Regionale.	1. Manutenzione strutture Stazione Ornitologica di Passo Spino; 2. Report annuale di monitoraggio avifauna migratoria; 3. Documento di proposte finalizzate alla promozione del monitoraggio di capriolo e cervo in pianura; 4. Redazione della nuova proposta di Piano Faunistico Venatorio Regionale, della proposta di Rapporto ambientale per la VAS e dello Studio di Incidenza per la VINCA.	4
107		16.1	Tagliaferri	Realizzazione osservatorio alpeggi e monitoraggio gestione delle malghe lombarde	Il progetto pluriennale prevede 1) La realizzazione di un monitoraggio delle diverse componenti naturali, umane, produttive, economiche e culturali che caratterizzano l'attività d'alpeggio, per la definizione di una specifica attività di raccolta dati. 2) La realizzazione di un monitoraggio dell'attuazione delle linee guida, comprendente attività e ruoli dei soggetti coinvolti.	1. Completamento del monitoraggio (180 alpeggi). 2. Presentazione Rapporto annuale.	2

N° Ordine	Programma	Missione Programma	Dirigente referente	PROGETTO / ATTIVITA'	prodotti - servizi resi - output	Indicatore di misurazione	n° output
111		16.1 16.3	Brenna	Supporto tecnico scientifico per lo sviluppo PAC 2014 2020	L'obiettivo è quello assicurare all'Autorità di Gestione del Programma di Sviluppo Rurale il necessario supporto tecnico/operativo nella fase di implementazione della nuova programmazione comunitaria del PSR 2021-2027, sulla base del monitoraggio e dell'analisi dei dati e delle conoscenze sviluppate nell'ambito della programmazione 2014-2020.	1. Realizzazione di analisi dati ed elaborazione di proposte tecnico-metodologiche funzionali alla predisposizione del PSN e del PSR 2021-2027, relative ad almeno 4 ambiti tematici connessi con il tema della gestione sostenibile dei suoli e delle colture agricole. 2. Estensione a 3 Province delle attività di supporto tecnico a DGA su Misure del PSR.	3

Allegato 2 - Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio 2021 – 2023

L'art. 18 -bis del decreto legislativo n. 118 del 2011 prevede che le Regioni, gli enti locali e i loro enti ed organismi strumentali, adottino un sistema di indicatori semplici, denominato **“Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio”** misurabili e riferiti ai programmi e agli altri aggregati del bilancio, costruiti secondo criteri e metodologie comuni. Il Piano degli indicatori, parte integrante dei documenti di programmazione e di bilancio degli enti, è presentato dalle Regioni e dai loro enti ed organismi strumentali entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione e del rendiconto. In tale contesto, e considerati i tempi di approvazione dei documenti di programmazione, **il direttore con decreto del 10 dicembre 2020 n.1084, ha approvato il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio 2021/2023 – composto da 24 pagine** - che è comunque riportato **nell'allegato al presente Piano**.