

PIANO DELLE PERFORMANCE 2018 – 2020

(art. 10 del D.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150)

1. PREMESSA

Ai sensi dell'art. 10 del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, le pubbliche amministrazioni sono tenute annualmente alla redazione di un documento programmatico triennale - denominato Piano della performance, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio - con il quale sono individuati gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e sono definiti, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori della performance. Il presente Piano definisce, quindi, le linee d'azione dell'AGEA per il triennio 2018-2020, rimodulando così quello approvato nello scorso anno.

Più in particolare, il Piano delle Performance deve perseguire tre finalità:

- 1) assicurare la qualità della rappresentazione della performance, dal momento che in esso sono esplicitati il processo e le modalità con i quali si sono definiti gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi;
- 2) assicurare la comprensibilità della rappresentazione della performance, esplicitando il "legame" che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione;
- 3) assicurare l'attendibilità della rappresentazione della performance, circostanza che si concretizza solo se è verificabile ex post la correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, target).

Per tali ragioni, il Piano delle Performance dell'AGEA riporta nell'ordine:

- a) la descrizione della "identità" dell'amministrazione, cioè degli elementi che consentono di identificare l'ente (mandato istituzionale e missione) e le sue competenze (declinazione della missione e del mandato in aree strategiche, obiettivi strategici e operativi);

- b) l'evidenza delle risultanze nell'analisi del contesto interno ed esterno all'amministrazione, dalle quali si ricavano informazioni importanti sull'evoluzione dei bisogni della collettività e, in generale, sulle attese degli *stakeholders*;
- c) la descrizione delle fasi, dei soggetti e dei tempi del processo di redazione del Piano, onde garantire la piena trasparenza del Ciclo di gestione della performance (articolo 11, comma 3, D.lgs. n. 150/2009);
- d) le modalità con cui l'Amministrazione ha garantito il collegamento e l'integrazione del Piano della performance con il processo e i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio (articolo 5, comma 1, e articolo 10, comma 1, del D.lgs. n. 150/2009);
- e) ogni eventuale criticità relativa all'attuazione del Ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del D.lgs. n. 150/2009.

2. L'AGEA E IL SUO MANDATO ISTITUZIONALE

L'AGEA è un ente pubblico non economico, istituito con decreto legislativo 27 maggio 1999, n. 165, subentrato, a decorrere dal 16 ottobre 2000, in tutti i rapporti attivi e passivi alla soppressa AIMA - Azienda di Stato per gli Interventi nel Mercato Agricolo e successivamente modificato dal d.lgs. n.188/2000, dal decreto legislativo 18 maggio 2001, n.228, dalla legge 21 dicembre 2001, n. 441, dall'articolo 12 del decreto legge n.95/2012, convertito con modificazioni dalla legge n.135/2012 e novellato dall'articolo 1, comma 295 della legge 27 dicembre 2013, n.147.

Ha sede legale a Roma ed è dotata di una sede di rappresentanza a Bruxelles.

Con riferimento alle competenze istituzionali dell'AGEA sono intervenute, nel 2012, le disposizioni di cui all'articolo 12 del decreto legge n. 95/2012, convertito con modificazioni dalla legge n. 135/2012 e novellato dalla legge 27 dicembre 2013, n.147.

Dal punto di vista funzionale, le attuali competenze istituzionali dell'AGEA risultano essere le seguenti:

- Organismo di coordinamento, per lo svolgimento, in attuazione del Reg. CE n.885/2006 (ora Reg CE n.1306/2013), delle funzioni di coordinamento e vigilanza degli Organismi pagatori riconosciuti, e di promozione - mediante disposizioni, istruzioni e circolari - dell'applicazione armonizzata della normativa comunitaria di sostegno. A tal fine, l'Agenzia agisce come unico rappresentante dello Stato italiano nei confronti della

Commissione europea per tutte le questioni relative al FEAGA ed al FEASR ed è responsabile nei confronti dell'Unione Europea degli adempimenti connessi alla gestione degli aiuti derivanti dalla politica agricola comune, nonché degli interventi sul mercato e sulle strutture del settore agricolo, finanziati dal FEAGA e dal FEASR;

- Organismo pagatore di livello nazionale delle 13 Regioni che non hanno istituito un proprio Ente all'uopo dedicato (sul territorio nazionale sono stati riconosciuti solo 8 OPR), ovvero per le funzioni non prese in carico da tali Enti, ai fini dell'erogazione, in favore dei produttori agricoli, di aiuti, contributi e premi comunitari previsti dall'Unione Europea e finanziati dai fondi comunitari, e non attribuita ad altri Organismi pagatori nazionali; esso gestisce inoltre gli ammassi pubblici e i programmi di miglioramento della qualità dei prodotti agricoli;
- Gestore del Sistema informativo agricolo nazionale (SIAN) ai sensi dell'articolo 14, comma 9 del d. lgs. n.99/2004;
- Autorità competente, ai sensi del Titolo II, capitolo IV del Regolamento (CE) n.1782/2003 (ora Regolamento (CE) n.1306/2013) per il coordinamento dei controlli di cui al Sistema Integrato di Gestione e Controllo (SIGC);
- Autorità nazionale responsabile dei controlli di conformità dei prodotti ortofrutticoli stabiliti dal Regolamento (CE) n.1580/2007, ai sensi dell'articolo 7 legge n.34/2008;
- Ente responsabile dell'attuazione dei controlli obbligatori ex post, previsti dal Regolamento (CE) n.485/2008 (ora Reg. UE n.1306/2013) e dall'art.1, comma 1048 della legge n.296/2006;
- Organismo responsabile per l'effettuazione di interventi sul mercato agricolo ed agroalimentare per sostenere comparti in contingenti situazioni di crisi per esuberi produttivi, curando la successiva collocazione dei prodotti;
- Organismo responsabile per l'esecuzione di forniture dei prodotti agroalimentari disposte dallo Stato italiano;
- Autorità di Certificazione delle dichiarazioni di spesa e delle domande di pagamento relative al Fondo Europeo della Pesca (FEP- Reg. (CE) n. 1198/2006 del Consiglio del 27.07.2006 come modificato dal Reg. (UE) n. 387/2012 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 19.04.2012), e, per la programmazione 2014-2020, al Fondo Europeo per gli Affari Marittimi e la Pesca (FEAMP- Reg. (UE) n. 1303/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17.12.2013 e s.m.i.);

- Autorità di Audit del Fondo Europeo della Pesca (FEP), e, per la programmazione 2014-2020, del Fondo Europeo per gli Affari Marittimi e la Pesca (FEAMP);
- Organismo Intermedio nazionale dell'Autorità di Gestione e Organismo Intermedio nazionale dell'Autorità di Certificazione del Fondo Europeo di Aiuti agli Indigenti (FEAD) in virtù di apposita delega, conferita a luglio 2014, dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e tramite due distinte strutture nell'organizzazione dell'Agenzia.

Nell'espletamento delle funzioni di Organismo pagatore, l'AGEA si avvale anche di altri organismi a cui sono stati delegati particolari compiti, ai sensi dell'art. 3 bis del D.lgs. n. 165/99 e successive modificazioni e integrazioni. Tra questi figurano anche i Centri di Assistenza Agricola (CAA) che svolgono le attività di supporto nella predisposizione delle domande di ammissione ai benefici comunitari e nazionali su mandato degli imprenditori interessati. I CAA rappresentano lo strumento con il quale l'Organismo pagatore assicura il costante rapporto con i produttori e una migliore e più diretta assistenza agli stessi ai fini della corretta predisposizione delle domande di aiuto.

In relazione alle sopra descritte funzioni precipue dell'AGEA è opportuno evidenziare che, pur essendo l'Agenzia un unico soggetto giuridico, ai sensi della normativa comunitaria la funzione di Organismo pagatore deve essere nettamente distinta dalle funzioni di coordinamento. Tale distinzione è stata adottata con la legge 441/2001 e trasfusa nella struttura dell'Agenzia, per la quale si rimanda al successivo capitolo 4.

L'AGEA svolge, inoltre, ulteriori funzioni - sempre conseguenti l'applicazione di norme europee - in forza di disposizioni nazionali che le hanno attribuito specifici ruoli, qui indicati di seguito:

- Autorità competente, ai sensi del Titolo II, capitolo IV del Reg. (CE) n. 1782/2003 per il coordinamento dei controlli di cui al Sistema Integrato di Gestione e Controllo (SIGC), che è il sistema dei controlli stabilito dalla riforma della Politica Agricola Comune (art.13, comma 4 del D.lgs. n. 99/2004);
- Autorità nazionale responsabile dei controlli di conformità dei prodotti ortofrutticoli stabiliti dal Reg. (CE) n. 1580/2007 (art. 7 legge n. 34/2008);
- Ente responsabile del coordinamento e della gestione del Sistema Informativo Agricolo Nazionale - SIAN (articolo 14, comma 9, del D.lgs. n. 99/2004);

- Ente responsabile dell'attuazione dei controlli obbligatori ex post, previsti dal Reg. (CE) n. 485/2008 e dall'art.1, comma 1048, della legge n.296/2006.

L'Agenzia esercita le proprie funzioni non solo mediante le proprie strutture operative, ma anche avvalendosi degli enti strumentali controllati (SIN e AGECONTROL) e di altri organismi cui delega talune funzioni in regime convenzionale.

La SIN S.p.A., società costituita in applicazione della legge n. 231/2005, è partecipata al 51% dall'AGEA e gestisce il Sistema Informativo Agricolo Nazionale (SIAN). Il patrimonio informativo del SIAN è così articolato:

- 5.000 nodi periferici collegati via internet al sistema informativo centrale;
- 1.200.000 di aziende agricole gestite;
- 3.000 postazioni di lavoro (presso Amministrazioni pubbliche centrali ed altri comparti dello Stato, Regioni, Centri di Assistenza Agricola);

Il legislatore, già dall'anno 2015 con il decreto legge 5 maggio 2015, n. 51, convertito, con modificazioni, dalla legge 2 luglio 2015, n. 91 (Disposizioni urgenti in materia di rilancio dei settori agricoli in crisi, di sostegno alle imprese agricole colpite da eventi di carattere eccezionale e di razionalizzazione delle strutture ministeriali), ha disposto all'art. 1, comma 6-bis:

“Al fine di garantire l'efficiente qualità dei servizi del Sistema informativo agricolo nazionale (SIAN) e l'efficace gestione dei relativi servizi in relazione alla cessazione del regime europeo delle quote latte e all'attuazione della nuova politica agricola comune (PAC), alla cessazione della partecipazione del socio privato alla società di cui all'articolo 14, comma 10-bis, del decreto legislativo 29 marzo 2004, n. 99, l'AGEA provvede, in coerenza con la strategia per la crescita digitale e con le linee guida per lo sviluppo del SIAN, alla gestione e allo sviluppo del SIAN direttamente, o tramite società interamente pubblica nel rispetto delle normative europee in materia di appalti, ovvero attraverso affidamento a terzi mediante l'espletamento di una procedura ad evidenza pubblica ai sensi del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n.163, anche avvalendosi a tal fine della società CONSIP Spa, attraverso modalità tali da assicurare comunque la piena operatività del sistema al momento della predetta cessazione. La procedura ad evidenza pubblica è svolta attraverso modalità tali da garantire la salvaguardia dei livelli occupazionali della predetta società di cui all'articolo 14, comma 10-bis, del decreto legislativo n. 99 del 2004 esistenti alla

data di entrata in vigore del presente decreto. L'AGEA provvede all'attuazione delle disposizioni del presente comma con le risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili a legislazione vigente e, comunque, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.”

La norma ha quindi ricondotto la gestione e sviluppo del SIAN nella competenza diretta dell'AGEA.

L'Agea ha affidato a CONSIP l'espletamento delle procedure di gara che, presumibilmente, si concluderanno entro la primavera del 2018. La gara è stata indetta su 4 lotti.

In tale contesto è stato stipulato un protocollo di intesa tra MIPAAF, AGEA, CONSIP e ANAC finalizzato ad assicurare la massima tutela giuridico-legale.

Nelle more dell'aggiudicazione della gara in questione, l'art. 23, comma 7, del decreto-legge n. 113/2017, convertito con modificazioni dalla L 7 agosto 2016 n. 160, ha stabilito che: *“Al fine di garantire l'efficace gestione dei servizi del sistema informativo agricolo nazionale (SIAN) in conseguenza della cessazione del regime europeo delle quote latte, l'Agenzia per le erogazioni in agricoltura (AGEA) provvede alla gestione e allo sviluppo del sistema informativo attraverso la società di cui all'articolo 14, comma 10-bis, del decreto legislativo 29 marzo 2004, n. 99, sino all'espletamento da parte di CONSIP Spa della procedura ad evidenza pubblica di cui all'articolo 1, comma 6-bis, del decreto-legge 5 maggio 2015, n. 51, convertito, con modificazioni, dalla legge 2 luglio 2015, n. 91”*.

Analogo principio di affidamento *ope legis* riguarda AGECONTROL S.p.A., società che esegue l'attività dei controlli, il cui portafoglio azionario è interamente posseduto dall'AGEA.

AGECONTROL effettua per AGEA i controlli di primo livello in vari settori; i controlli cosiddetti "di secondo livello" previsti nei confronti dei soggetti ai quali AGEA ha delegato specifici compiti/servizi e in ulteriori comparti; i controlli "ex-post", ai sensi del Reg. (CE) n. 1306/2013, volti ad accertare la realtà e la regolarità delle operazioni che fanno parte, direttamente o indirettamente, del sistema di finanziamento del FEAGA.

Prima di analizzare nel dettaglio l'attuale struttura dell'Agenzia, si ritiene particolarmente rilevante, ai fini del presente documento, accennare, in questa fase, alle risorse strumentali, finanziarie e umane, assegnate dallo Stato per l'assolvimento del ruolo e delle funzioni esercitate dall'AGEA.

A tal proposito, preme evidenziare che nell'ultimo periodo si è assistito, anche per effetto di rilevanti interventi di contenimento delle risorse da parte del Legislatore, a un progressivo e sensibile depauperamento dei mezzi dell'Agenzia, pur in presenza di sempre maggiori e complesse attribuzioni.

Si riassume sinteticamente nella seguente tabella l'evoluzione negli ultimi anni delle condizioni operative e del volume di risorse gestite dell'Agenzia, con la precisazione che i dati sono rappresentati in riferimento agli anni solari riportati.

Anno	Fondi comunitari e cofinanziati erogati da O.P. AGEA	Risorse umane in dotazione organica
2007	€ 3.319.507.742,56	356 dipendenti 20 dirigenti (1)
2008	€ 3.313.996.436,11	317 dipendenti 17 dirigenti (2)
2009	€ 4.235.638.842,24	317 dipendenti 17 dirigenti
2010	€ 3.837.185.211,39	284 dipendenti 16 dirigenti (3)
2011	€ 4.209.734.378,75	283 dipendenti 16 dirigenti (3)
2012	€ 3.353.704.581,70	253 dipendenti 15 dirigenti (4)
2013	€ 4.084.341.297,24	253 dipendenti 15 dirigenti (4)
2014	€ 4.220.455.181,27	253 dipendenti 14 dirigenti (4)
2015	€ 4.672.156.901,28	253 dipendenti 14 dirigenti (4)

2016	€ 3.495.534.823,00	253 dipendenti 14 dirigenti (4)
2017	€ 3.093.183.246,79	253 dipendenti 14 dirigenti (4)

(1) dotazione organica risultante a seguito di applicazione dell'art.1, comma 93, della legge n. 311/2004;

(2) dotazione organica rideterminata ai sensi dell'art.74, comma 1, lettera c), della legge n. 133/2008;

(3) dotazione organica rideterminata ai sensi dell'art.2, comma 8-bis, della legge n. 25/2010.

(4) Si precisa che ai sensi dell'art. 1, comma 3, del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito in legge 14 settembre 2011, n. 148, la dotazione organica dell'Ente è stata rideterminata nel 2012 mediante riduzione della spesa complessiva relativa al numero dei posti di organico del personale non dirigenziale risultante a seguito dell'applicazione del predetto articolo 2, comma 8-bis, della legge n. 25/2010; per quanto riguarda la dotazione organica dirigenziale, oltre alla riduzione degli uffici dirigenziali di livello non generale da dodici a undici effettuata sempre in applicazione del citato decreto legge n. 138/2011, si è tenuto conto di quanto disposto all'articolo 9, comma 2, del vigente Statuto, il quale stabilisce un "*contingente di n. 3 unità di personale dirigenziale di prima fascia di cui è complessivamente dotata l'Agenzia*".

3. IL CONTESTO OPERATIVO DELL'AGEA

L'analisi del contesto operativo di seguito riportata, concorre alla corretta definizione del tessuto economico e sociale che caratterizza l'ambiente all'interno del quale l'Agenzia opera, con le conseguenti ricadute sulla sua *mission* e sulla sua organizzazione interna.

Il contesto esterno dell'Agenzia è rappresentato da una variegata pluralità di soggetti operanti in ambito sia europeo che nazionale, in considerazione del complesso delle funzioni svolte e della necessità di garantire nei confronti dell'Unione europea l'uniforme applicazione dei regolamenti comunitari in materia di erogazione e controllo dei pagamenti alle imprese agricole.

Gli *stakeholders* esterni dell'AGEA – che si distinguono in attivi, rappresentati dai soggetti portatori di interessi che operano all'interno della sfera di azione dell'Agenzia e in passivi, individuabili nei portatori di "sfide" (condizioni esterne potenzialmente dannose per il

raggiungimento dell'obiettivo) – possono essere suddivisi in tre macro-categorie:

- **istituzioni pubbliche:** i Servizi della Commissione europea, il Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali, il Ministero dell'Economia e delle Finanze, le Regioni, gli Organismi pagatori regionali ed altre pubbliche amministrazioni.
- **gruppi organizzati:** i Centri di assistenza agricola (C.A.A.), le Organizzazioni professionali degli agricoltori, le Organizzazioni di produttori e le loro Unioni, i Consorzi di Difesa, ecc..
- **gruppi non organizzati:** i singoli beneficiari di contributi e aiuti comunitari, altri soggetti privati con i quali l'AGEA si trova a relazionarsi in virtù delle attività di competenza.

Lo scenario che si presenta è particolarmente complesso in quanto rapportato sia a dimensioni vaste e articolate a livello nazionale, sia al ruolo di governo a competenza generale attribuito, in termini funzionali all'Agenzia che ha, pertanto, l'obiettivo di ricondurre a sistema la pluralità delle azioni svolte dai diversi soggetti mediante un insieme di relazioni a diverse scale per la programmazione strategica della sua *mission*.

In relazione a quanto sopra, emerge quale criticità un dispersivo livello di comunicazione e di partecipazione con i portatori di interesse.

Tale situazione rende opportuna l'attivazione di azioni mirate:

- promozione di forme innovative di governo delle relazioni tra i diversi soggetti chiamati a partecipare e a cogestire la *mission* dell'Agenzia;
- valorizzazione del ruolo degli *stakeholders*, quali soggetti non solo portatori di interessi diffusi e condivisi, ma anche e soprattutto di una responsabilità sociale;
- sviluppo di strumenti dedicati per l'informazione. Ciò consegue alla necessità per l'Agenzia di corrispondere all'esigenza istituzionale di “servire” l'utente mediante canali informativi efficienti e tempestivi, come ormai da tempo prescritto dalle linee di orientamento in materia di servizi della Pubblica Amministrazione ai cittadini. Detta finalità richiede l'implementazione di una funzione assiduamente curata posto che un dato, per risultare un'utile informazione per l'utenza, deve rispondere *in primis* al requisito della tempestività. Un efficace strumento per la concreta riduzione dei margini di errore e delle anomalie in cui i produttori e gli operatori istituzionali incorrono nel momento in cui entrano in rapporto con l'Amministrazione è sicuramente la disponibilità di un adeguato sistema

comunicativo e informativo facilmente e liberamente fruibile dall'esterno. In tale contesto può trovare concreta applicazione una rinnovata e più incisiva procedura di aggiornamento del sito istituzionale.

Il contesto interno nel quale deve operare e relazionarsi l'AGEA, nell'ambito di un dettagliato processo di analisi, si può scomporre in quattro elementi essenziali:

1. **l'organizzazione della sua struttura** (che costituirà oggetto di approfondita analisi nel successivo capitolo 4);
2. **le risorse umane** di cui essa è dotata (in relazione alle quali appare opportuno formulare più specifiche considerazioni nel successivo capitolo 9);
3. **le risorse strumentali ed economiche** di cui dispone.

In proposito, si evidenzia che le risorse economiche dell'Agenzia sono costituite:

- dalle assegnazioni a carico dello Stato per le necessità del proprio funzionamento e per la gestione dei servizi del SIAN;
- dalla quota parte degli utili delle società partecipate, come da bilancio previsionale;
- dalle assegnazioni derivanti da fondi comunitari strutturali (Fondo di coesione) per la gestione dei servizi innovativi del SIAN.

Le somme di provenienza dell'Unione europea finalizzate al pagamento degli aiuti e contributi comunitari, anticipate dallo Stato italiano e successivamente rimborsate dall'Unione europea, non costituiscono né possono costituire entrate dell'AGEA utilizzabili per le proprie necessità operative.

Negli ultimi anni numerosi sono stati gli interventi legislativi con i quali sono state imposte strategie di contenimento delle spese delle Pubbliche amministrazioni, al fine di conseguire risparmi nell'utilizzo delle risorse impiegate, stante il perdurare della crisi economico-finanziaria iniziata nel 2008 con conseguenze evidenti sui processi di sviluppo e di crescita del Paese.

In conseguenza della crisi, l'andamento dell'assegnazione delle risorse finanziarie destinate al funzionamento dell'Agenzia presenta un forte decremento, rilevabile in particolare nel periodo 2007 – 2012, come risulta nel seguente prospetto. In via straordinaria, nel 2015 si è avuta una parziale inversione di tendenza, anche a seguito dell'esigenza manifestata dai Ministeri vigilanti

di intervenire incisivamente per un rientro dal disavanzo di bilancio dell'AGEA entro un quinquennio (anno 2019).

ANNO	ASSEGNAZIONI A CARICO DELLO STATO	VARIAZIONI (%)
2006	€ 205.680.000,00	-----
2007	€ 244.024.337,69	+18,64 %
2008	€ 214.499.467,10	- 12,10 %
2009	€ 164.775.096,00	- 23,18 %
2010	€ 168.172.917,00	+ 2,06 %
2011	€ 120.664.314,00	- 28,25 %
2012	€ 120.973.314,00	+ 0,25 %
2013	€ 135.535.796,70	+12,03 %
2014	€ 130.230.174,00	- 4,07%
2015	€ 170.801.044,00 (*)	+31,15%
2016	€ 157.163.792,18	- 7,98%
2017	€ 154.004.150,00	- 2,01%

(*) Comprensivo dell'importo di € 14.922.000,00 riconosciuto ad AGEA nella legge di assestamento al bilancio dello Stato per il 2015.

Si ribadisce che anche nel presente Piano l'individuazione degli obiettivi, sia strategici con valenza triennale, sia operativi con valenza annuale, è effettuata in coerenza con la vigente legislazione finanziaria e di bilancio.

4. la **“salute finanziaria”** dell'Ente: da un'analisi combinata dell'andamento finanziario dell'ultimo quinquennio occorre sottolineare alcune note critiche che continuano a rinvenirsi e che hanno contribuito a produrre deficit operativi:

- nella discrasia tra le funzioni, sensibilmente aumentate, e le risorse finanziarie e umane, notevolmente ridotte *ex lege*;
- nell'ancora limitato numero di Organismi pagatori regionali, in tendenza opposta a quella

voluta dal Legislatore;

- nel permanere, tuttavia, in capo all'Organismo pagatore AGEA di numerose funzioni che gli Organismi pagatori regionali non eseguono.

4. L'ARTICOLAZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'AGEA

L'organizzazione dell'Agenzia, quale ente pubblico non economico, è definita nello Statuto del 2014 e nelle successive determinazioni direttoriali di attuazione, nonché, ove compatibile, nel vigente Regolamento del Personale del 2008.

Gli **ORGANI** dell'Agenzia, come ridefiniti dal più volte citato art. 12 del decreto-legge n. 95/2012, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 135/2012, sono i seguenti:

- **il Direttore**, nominato con le procedure di cui all'articolo 12 suddetto, ha la rappresentanza legale dell'Agenzia e sovrintende al suo funzionamento;
- **il Collegio dei revisori dei conti** – composto da tre membri effettivi e due supplenti iscritti nel registro di cui all'art. 1 del D.lgs. 27 gennaio 1992, n. 88 e nominati con decreto del Ministro per le Politiche Agricole, Alimentari e Forestali – esplica il controllo sull'attività dell'Agenzia ai sensi della normativa vigente. Il presidente, designato dal Ministro dell'economia e delle finanze, è scelto tra i dirigenti di quest'ultimo Dicastero ed è collocato fuori ruolo.

Con decreto del Ministro delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze in data 17 giugno 2014 è stato approvato il nuovo Statuto dell'Agenzia, che ha adeguato la struttura alle previsioni dell'art. 12 del citato decreto legge n. 95/2012.

La **STRUTTURA ORGANIZZATIVA** dell'Agenzia attualmente operante è, secondo i principi e le regole di cui al D.lgs. n. 165/2001 e successive modificazioni e integrazioni ed al Reg. (UE) n. 1306/2013, quella risultante dalla attuazione dell'allineamento alle nuove disposizioni statutarie della struttura di primo livello e di secondo livello, già operata con atti direttoriali a partire dal 31 dicembre 2014.

Alla data di adozione del presente documento, si presenta articolata in strutture di primo livello, ossia di livello dirigenziale generale e in strutture di secondo livello.

Essa è suddivisa nelle seguenti tre macroaree, dirette da dirigenti generali:

A) AREA ORGANISMO DI COORDINAMENTO, che svolge le attività di cui al Reg. (UE) n. 1306/2013 e dei Regolamenti esecutivi dello stesso e che agisce come unico rappresentante dello Stato nei confronti della Commissione europea per tutte le questioni relative ai fondi FEAGA e FEASR, ivi compresa l'assegnazione dei fondi agli Organismi pagatori e la messa in atto delle iniziative occorrenti ad assicurare la liquidità finanziaria in ambito FEAGA e FEASR.

E' responsabile della rendicontazione all'Unione europea dei pagamenti effettuati dagli Organismi pagatori riconosciuti. Svolge attività di promozione e monitoraggio sulla corretta applicazione della normativa comunitaria da parte degli Organismi pagatori riconosciuti, allo scopo di assicurare omogenee procedure, anche informatiche, di gestione dei fondi comunitari. Svolge, altresì, compiti di coordinamento tecnico della SIN S.p.A. e degli altri soggetti partecipati da AGEA. È articolato in tre uffici di livello dirigenziale non generale:

- a) Armonizzazione procedure e rapporti con gli Organismi pagatori;
- b) Rapporti finanziari;
- c) Sistema Integrato di Gestione e Controllo - SIGC e Sistemi Informativi e Tecnologici.

E' dotato anche di un presidio non dirigenziale: il Coordinamento dei Controlli Specifici, in cui confluiscono i controlli ex-post di cui al Reg. (UE) n. 1306/2013, i controlli sugli operatori ortofrutticoli e quelli sulla produzione oleicola e di biomasse, ed infine le funzioni di autorità di audit del FEAMP.

OUTPUT ORDINARI: GESTIONE RAPPORTI CON L'UNIONE EUROPEA, AZIONI PER L'APPLICAZIONE OMOGENEA DELLA NORMATIVA COMUNITARIA TRA I VARI ORGANISMI PAGATORI, DOCUMENTAZIONI CONTABILI PER LA COMMISSIONE EUROPEA, GESTIONE CONTROLLI DI COMPETENZA AGEA, AZIONI PER LO SVILUPPO E L'INTEGRAZIONE DEL SIAN.

B) UFFICIO MONOCRATICO PER L'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI DI ORGANISMO PAGATORE - istituito con legge 21 dicembre 2001, n. 441, al fine di garantire che le funzioni di coordinamento e quelle di organismo pagatore siano attuate, ai sensi della regolamentazione

comunitaria, mediante gestioni distinte e contabilità separate. Assicura l'efficienza della struttura di gestione e controllo degli aiuti, premi e contributi comunitari, fatti salvi quelli di competenza di altri Organismi pagatori, mediante l'adozione di procedure dirette alla più razionale utilizzazione delle risorse, strumenti e mezzi nel pieno rispetto della regolamentazione comunitaria vigente. L'Organismo pagatore Agea è competente anche per la gestione degli Aiuti Nazionali.

Nell'Area sono incardinati i seguenti Uffici dirigenziali di livello non generale, che curano altrettanti macro-settori:

- Servizio Internal Audit;
- Sviluppo Rurale;
- Domanda Unica e OCM;
- Servizi Finanziari;
- Ufficio Tecnico;
- Ufficio del Contenzioso comunitario dell'Organismo pagatore.

Al suo interno è altresì compreso il seguente presidio non dirigenziale:

- Ufficio Informazioni e Relazioni con l'utenza.

OUTPUT ORDINARI: DISPOSIZIONI DI EROGAZIONE AIUTI E PROVVIDENZE COMUNITARIE, FORNITURE DI AIUTI ASSISTENZIALI AGLI INDIGENTI (FONDO FEAD), RAPPORTI CON REGIONI E OPR, AZIONI DI PROMOZIONE, CONTABILIZZAZIONE ENTRATE/USCITE FONDI COMUNITARI, ADEMPIMENTI DI CERTIFICAZIONE DEL FONDO EUROPEO PESCA, GESTIONE DEGLI AIUTI NAZIONALI.

C) AREA AMMINISTRAZIONE che sovrintende, con due uffici dirigenziali di livello non generale:

- agli Affari generali e al Personale dell'Ente (gestione dei contratti e delle convenzioni con enti e soggetti esterni ivi comprese le società partecipate, acquisizione di beni e servizi, gestione dell'Economato e della Cassa, amministrazione del personale dell'Agenzia nonché dei servizi comuni e del protocollo della corrispondenza);
- alla Ragioneria, al Bilancio nazionale, agli Affari Legali (predisposizione e gestione del bilancio nazionale preventivo e consuntivo, adempimenti fiscali e tenuta delle

registrazioni ai fini dell'IVA, controllo di regolarità amministrativa e contabile).

OUTPUT ORDINARI: ATTI CONTRATTUALI CON I FORNITORI (ivi comprese le società partecipate), ATTI DI BILANCIO, ADEMPIMENTI GIURIDICI ED ECONOMICI NEI CONFRONTI DEL PERSONALE.

5. ANALISI SWOT

Lo studio del contesto economico-sociale che è stato sviluppato consente di enucleare i punti di forza e di debolezza del complesso “sistema AGEA”, anche con il supporto della metodologia SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Tale strumento di analisi viene adottato per verificare la rispondenza della strategia da programmare al contesto di riferimento.

Detta analisi contribuisce a evidenziare gli aspetti salienti che costituiscono lo stato attuale, l'insieme dei nodi/problemi e delle risorse/opportunità con i quali il “sistema AGEA” deve confrontarsi per promuovere crescita e sviluppo, determinando un miglioramento di tendenza rispetto al passato.

Per consentire una lettura più efficace dei risultati emersi da tale analisi, si è ritenuto utile organizzare le informazioni all'interno di una matrice nella quale vengono messi in relazione i punti di forza e di debolezza del “sistema AGEA” con il territorio cui si riferiscono e con riferimento agli obiettivi prioritari di intervento.

Alle “matrici di sintesi” di seguito riportate viene qui affiancata una descrizione delle principali problematiche e cioè dei nodi da superare da una parte e delle potenzialità su cui puntare per promuovere lo sviluppo dall'altra.

CONTESTO INTERNO

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> - Posizionamento strategico dei servizi sul territorio; - Buona professionalità del personale; - Sistemi di formazione; - Sistema di monitoraggio continuo delle attività operative dell'OP AGEA; - Progressiva integrazione delle banche dati interne ed esterne nel SIGC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione del numero di uffici di livello dirigenziale; - Concentrazione delle funzioni; - Riduzione delle dotazioni organiche; - Riduzione delle risorse finanziarie assegnate; - Diminuzione delle risorse umane per mancato turnover; - Assenza di ricambio generazionale; - Crisi di talune aziende componenti l'RTI, socio privato di SIN.

CONTESTO ESTERNO

OPPORTUNITÀ	SFIDE
<ul style="list-style-type: none"> - Innovazione delle forme di governo delle relazioni connesse alla mission; - Creazione gruppi di lavoro integrati pubblico-privato; - Valorizzazione del ruolo degli stakeholders; - Sviluppo strumenti dedicati all'informazione; - Costante collaborazione con gli Organismi pagatori 	<ul style="list-style-type: none"> - Perdurare della sfavorevole congiuntura nazionale; - Sovraccarico di funzioni rispetto alla struttura; - Eccessiva burocratizzazione comunitaria e nazionale.

La situazione che emerge dalla suddetta analisi può essere così sintetizzata:

- una popolazione di utenti di dimensioni notevoli (circa 1.000.000 di utenti e circa 1,8 milioni di pagamenti), distribuita su tutto il territorio nazionale;
- l'andamento di una finanza pubblica restrittiva e la necessità, invece, di una marcata inversione di tendenza per soddisfare l'esigenza di potenziamento delle risorse strutturali coerente con i fabbisogni della popolazione di utenti;
- la capacità di rinnovare il sistema economico–sociale di AGEA nel suo insieme è attualmente di dimensione modesta, per la frammentazione dei soggetti che vi partecipano, per le restrizioni del sistema economico, nonché per la presenza di una popolazione di utenti non sempre pronta a recepire le potenzialità dell'innovazione.

Nel contempo sono presenti nel “sistema AGEA” potenzialità, opportunità e risorse sulle quali occorre far leva per accelerare i processi di sviluppo. A tal fine si avverte forte l'esigenza di:

- un consolidamento dei processi di aggregazione e di cooperazione delle istituzioni e dei soggetti operanti nel “sistema AGEA”;
- una capillare struttura articolata sul territorio, garantita dai Centri di assistenza agricola, quale - allo stato – unica articolazione operativa sul territorio prevista per legge;
- assicurare significativi livelli di competenza e professionalità delle risorse umane, con elevata propensione alla formazione;
- una continua innovazione delle tecnologie informatiche, telematiche e di comunicazione;
- sviluppo delle funzioni del SIAN come patrimonio informativo comune a disposizione di tutte le Pubbliche Amministrazioni e degli altri attori del sistema agricolo italiano.

6. INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI (goal)

L'analisi del contesto economico-sociale dell'Agenzia con l'individuazione delle potenzialità/vocazioni/opportunità da valorizzare e dei nodi critici del sistema che attenuano la possibilità di un suo più sostenuto sviluppo, unitamente all'individuazione degli obiettivi e alla valutazione della strategia in atto, rappresentano la base attraverso la quale delineare gli obiettivi e la strategia da assumere anche per il periodo 2018-2020.

Posto che, come chiarisce l'art. 5 del D.lgs. n. 150/2009, occorre che venga rispettato il requisito di coerenza degli obiettivi con quelli di bilancio, il rispetto dell'anzidetto requisito di coerenza richiede che l'operatività dell'Agenzia sia informata ad una linea tendenziale di crescente produttività.

Secondo tale prospettiva, obiettivo strategico di Agea è il conseguimento, in sintesi, di una più efficace ed efficiente gestione dell'insieme delle attività atte a rispondere alle aspettative degli agricoltori mediante un appropriato coinvolgimento dell'organizzazione, finalizzato ad ottimizzare l'impiego delle potenzialità gestionali, funzionali e strumentali.

Il quadro strategico è stato elaborato mettendo a sistema obiettivi strategici già presenti nei precedenti piani - e che occorre in taluni casi rafforzare - e nuovi obiettivi che scaturiscono dalle sfide poste all'AGEA sia dal contesto operativo interno che dall'ambiente esterno.

A tal fine, si declinano di seguito gli indirizzi strategici volti a definire il ruolo che l'Agenzia intende svolgere nel prossimo futuro, secondo un'ottica tale da migliorare progressivamente sia il rapporto con gli *stakeholders*, sia la percezione del senso di appartenenza da parte delle componenti della compagine organizzativa.

OBIETTIVO N.1

Miglioramento dei rapporti con l'Unione europea

Al fine di migliorare le performance dei rapporti con i Servizi dell'Unione europea è necessario monitorare i procedimenti di indagine comunitari, seguendone gli sviluppi e annotandone le anomalie, per tenere sotto controllo il rischio di rettifiche finanziarie ed ottenere la liquidazione dei conti dell'esercizio finanziario corrente nei tempi prescritti dalla normativa comunitaria, oltre che recuperare la liquidazione degli esercizi finanziari precedenti, ancora pendente.

OBIETTIVO N. 2
Gestione amministrativa del SIAN e altri fornitori

Riguardo alla gestione del SIAN, come già detto, il legislatore già dall'anno 2015 ha approvato l'art. 1, comma 6-bis del decreto legge 5 maggio 2015, n. 51, convertito, con modificazioni, dalla legge 2 luglio 2015, n. 91 (*Disposizioni urgenti in materia di rilancio dei settori agricoli in crisi, di sostegno alle imprese agricole colpite da eventi di carattere eccezionale e di razionalizzazione delle strutture ministeriali*), riconducendo la gestione e sviluppo del SIAN nella competenza diretta dell'AGEA.

L'Agea ha affidato a CONSIP l'espletamento delle procedure di gara che, presumibilmente, si concluderanno entro la primavera del 2018. La gara è stata indetta su 4 lotti.

In tale contesto è stato stipulato un protocollo di intesa tra MIPAAF, AGEA, CONSIP e ANAC finalizzato ad assicurare la massima tutela giuridico-legale.

Nelle more dell'aggiudicazione della gara in questione, l'art. 23, comma 7, del decreto-legge n. 113/2017, convertito con modificazioni dalla L 7 agosto 2016 n. 160, ha stabilito la proroga legale dei servizi.

Occorrerà gestire, pertanto, la chiusura dell'accordo quadro stipulato con SIN a gennaio 2006, il passaggio di proprietà delle azioni di SIN dal socio privato ad AGEA, nonché garantire il passaggio di consegne del servizio agli aggiudicatari dei diversi lotti di gara in una logica di efficientamento e controllo dei servizi resi.

OBIETTIVO N. 3
Azioni connesse alla realizzazione del Progetto Agricoltura 2.0

La Riforma della PAC introduce una serie complessa di adempimenti che richiedono un forte impegno dal punto di vista organizzativo, normativo e tecnico. In questo quadro riveste particolare rilevanza lo sforzo di assicurare la semplificazione del sistema dei pagamenti e l'erogazione di servizi avanzati ed innovativi per le imprese agricole ricercando la semplificazione dei processi in fase di attivazione.

In considerazione della complessità degli interventi da attuare, l'Agenzia deve realizzare la

maggior condivisione possibile per l'applicazione delle nuove norme con gli altri Organismi pagatori, in modo da avere un quadro unitario ed omogeneo a livello nazionale.

OBIETTIVO N. 4

Collaborazione con altre amministrazioni pubbliche

Il patrimonio delle banche dati contenute nel SIAN, anche alla luce delle Linee guida per la gestione del SIAN, approvate con DM 16 giugno 2016, deve essere valorizzato migliorando e favorendo i rapporti istituzionali e di collaborazione con altre pubbliche amministrazioni, favorendo la fruizione dei dati pubblici del SIAN e implementando il sistema antifrode.

OBIETTIVO N. 5

Azioni per assicurare il miglioramento dei servizi agli agricoltori

La funzione che l'Agenzia svolge in favore dell'agricoltura italiana si incentra sulla corretta ed efficiente erogazione degli aiuti agricoli comunitari previsti nell'ambito dei Fondi agricoli FEAGA e FEASR. In tale ambito occorre recuperare il rapporto di servizio e di fiducia con gli agricoltori utenti procedendo, in primis, risolvendo le situazioni di "sofferenza" relative alla erogazione degli aiuti spettanti per mancati pagamenti di annualità pregresse e ricalcolo dei titoli, nonché assicurando la tempestiva erogazione degli aiuti spettanti per la campagna in corso. Occorre altresì favorire la fruizione dei dati pubblici del SIAN anche da parte degli agricoltori.

OBIETTIVO N. 6

Riorganizzazione dell'Agenzia e miglioramento dei processi di gestione amministrativa e contabile dell'AGEA

Nel quadro del mutato contesto operativo in cui l'Agenzia si trova ad agire, si rende necessario procedere ad una riorganizzazione della struttura dell'Agenzia stessa e dei suoi processi di lavoro. Ciò include anche l'aggiornamento dei regolamenti interni di contabilità e del personale, che non risultano adeguati alle modificazioni statutarie intervenute nel 2014, e l'introduzione di specifici meccanismi di monitoraggio delle spese anche per quanto attiene alle società controllate ed ai fornitori.

7. DECLINAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI (GOAL) IN OBIETTIVI OPERATIVI

Nel processo di profonda trasformazione che stanno affrontando le Pubbliche Amministrazioni, l'introduzione nel sistema di management pubblico di modalità operative, mutate dal settore privato, di gestione per obiettivi richiede che ogni dirigente imposti la sua azione attraverso l'individuazione e il perseguimento di obiettivi operativi specifici che consentano la realizzazione delle linee generali di azione e delle priorità che l'Ente intende seguire nel prossimo futuro nei vari ambiti della sua *mission*.

<p>OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 1 Miglioramento dei rapporti con l'Unione europea</p>

In termini operativi nell'anno 2018 viene demandato di assicurare:

Alla DIREZIONE AREA COORDINAMENTO:

- il fattivo supporto operativo a tutti gli Organismi pagatori nel corso delle indagini svolte dagli Organismi di controllo comunitari;
- la tempestività nell'adozione delle procedure rivolte alla corretta gestione ed erogazione degli aiuti comunitari, per quanto di competenza;
- l'evoluzione e il miglioramento delle attività di controllo delle superfici oggetto di aiuti PAC in conseguenza delle innovazioni tecnologiche e dell'evoluzione della regolamentazione UE (monitoring);
- il monitoraggio delle rettifiche finanziarie e l'adozione delle conseguenti procedure correttive, per quanto di competenza.

Alla DIREZIONE ORGANISMO PAGATORE:

- la liquidazione dei conti del corrente esercizio finanziario secondo i termini previsti dalla disciplina comunitaria;
- il monitoraggio continuo della propria attività nel corso dei procedimenti di indagine comunitari al fine di contenere le ipotesi di rettifica finanziaria;
- il monitoraggio dei tempi e modalità di pagamento degli aiuti comunitari agli aventi

diritto e adozione delle conseguenti procedure correttive di competenza;

- l'attività di recupero dei crediti comunitari e nazionali;
- l'adozione di misure atte a ridurre o eliminare ritardi di pagamento e correzioni finanziarie derivanti dalle procedure di erogazione degli aiuti.

OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 2

Gestione amministrativa del SIAN e altri fornitori

In termini operativi nell'anno 2018 viene demandato di assicurare:

Alla DIREZIONE AREA COORDINAMENTO:

- la verifica dal punto di vista dell'efficacia e dell'efficienza funzionale delle procedure SIAN e la definizione ed adozione di eventuali correttivi;
- il monitoraggio sulla realizzazione delle attività programmate e richieste dall'Area.

Alla DIREZIONE ORGANISMO PAGATORE:

- la verifica dal punto di vista dell'efficacia e dell'efficienza funzionale delle procedure SIAN e la definizione e adozione di eventuali correttivi;
- il monitoraggio sulla realizzazione delle attività programmate e richieste dall'Area.

Alla DIREZIONE AREA AMMINISTRAZIONE:

- la cura di tutti gli adempimenti amministrativi e contabili per garantire il passaggio di proprietà delle quote (oggi azioni) di SIN dal socio privato ad AGEA;
- la predisposizione, dal punto di vista procedurale e organizzativo, della gestione dei contratti all'esito della nuova gara per la gestione ed il funzionamento del SIAN, garantendo il monitoraggio delle fasi di affiancamento e passaggio di consegne del servizio agli aggiudicatari della nuova gara;
- la verifica dei tempi di pagamento delle fatture;
- il monitoraggio sulle attività svolte dalle Società controllate;
- il monitoraggio sulla realizzazione delle attività programmate e richieste dall'Area.

OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 3
Azioni connesse alla realizzazione del Progetto Agricoltura 2.0

In termini operativi nell'anno 2018 viene demandato di assicurare:

Alla DIREZIONE AREA COORDINAMENTO:

- l'esecuzione delle attività strumentali per l'implementazione del sistema della domanda grafica ai fini del raggiungimento dell'obiettivo previsto dalla regolamentazione UE della compilazione del 100% delle domande di aiuto per i pagamenti diretti e per le misure a superficie del PSR con strumenti geospaziali;
- la cura dello sviluppo e della predisposizione delle procedure di gestione operative in attuazione della normativa comunitaria in accordo con gli Organismi pagatori e le Regioni;
- la definizione della nuova parcella di riferimento e delle conseguenti procedure applicative;
- la definizione delle linee di indirizzo per lo sviluppo del quaderno di campagna e per l'utilizzo nel SIAN delle relative informazioni.

Alla DIREZIONE ORGANISMO PAGATORE:

- l'implementazione del sistema della domanda grafica ai fini del raggiungimento dell'obiettivo previsto dalla regolamentazione UE della compilazione del 100% delle domande di aiuto per i pagamenti diretti e per le misure a superficie del PSR con strumenti geospaziali;
- la continuazione dello sviluppo di procedure informatizzate di precompilazione delle domande, nonché di procedure di semplificazione per la loro presentazione, al fine di ridurre gli oneri amministrativo-burocratici gravanti sulle aziende agricole, minimizzando nel contempo i rischi di errori e/o di frode;
- la semplificazione delle procedure di verificabilità e controllabilità (VCM) e gestione del rischio dei PSR;
- l'implementazione degli utilizzi del quaderno di campagna.

OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBBIETTIVO STRATEGICO N. 4
Collaborazione con altre amministrazioni pubbliche

In termini operativi nell'anno 2018 viene demandato di assicurare:

Alla DIREZIONE AREA COORDINAMENTO:

- la valorizzazione, migliorando e favorendo i rapporti istituzionali e di collaborazione con le altre amministrazioni pubbliche, dell'utilizzo del patrimonio informativo contenuto nel SIAN, secondo le Linee guida del SIAN, anche ai fini della semplificazione delle procedure di presentazione, controllo e pagamento degli aiuti comunitari;
- il rafforzamento e il consolidamento dei rapporti inerenti la gestione con gli Organismi pagatori, le altre Amministrazioni pubbliche ed i CAA.

OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBBIETTIVO STRATEGICO N. 5
Azioni per assicurare il miglioramento dei servizi agli agricoltori

In termini operativi nell'anno 2018 viene demandato di assicurare:

Alla DIREZIONE AREA COORDINAMENTO:

- la messa in atto di procedure, in cooperazione con gli Organismi pagatori, per la definizione dei procedimenti per la stabilizzazione dei titoli in attuazione della riforma PAC;
- la razionalizzazione degli adempimenti, così come le misure atte a favorire l'accesso da parte degli utenti e a potenziare la diffusione delle informazioni mediante l'individuazione di procedure amministrative, mezzi e risorse per l'attuazione della semplificazione.

Alla DIREZIONE ORGANISMO PAGATORE:

- la definizione delle procedure di gestione degli aiuti comunitari;
- l'implementazione dell'APP e del sistema di sicurezza;
- la gestione dei mancati pagamenti di tutte le annualità pregresse.

Gli obiettivi operativi descritti trovano poi una loro concretizzazione con la definizione delle procedure informatiche necessarie e con il conseguente monitoraggio ed il controllo dell'operatività delle stesse.

OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 6
Riorganizzazione dell'Agenzia e miglioramento dei processi di gestione amministrativa e contabile dell'AGEA

In termini operativi nell'anno 2018 viene demandato di assicurare:

Alla DIREZIONE AREA COORDINAMENTO:

- la riorganizzazione degli Uffici dell'Area e dei suoi processi di lavoro, che tenga conto del mutato contesto operativo.

Alla DIREZIONE ORGANISMO PAGATORE:

- la riorganizzazione degli Uffici dell'Area e dei suoi processi di lavoro, che tenga conto del mutato contesto operativo.

Alla DIREZIONE AREA AMMINISTRAZIONE:

- l'aggiornamento dell'inventario;
- l'adeguamento del regolamento di contabilità;
- l'adeguamento del regolamento del personale;
- il monitoraggio costante delle spese delle società controllate e dei fornitori e rispetto dell'indicatore di tempestività nel pagamento dei servizi convenzionati con i CAA e gli Organismi pagatori regionali.

8. INDICATORI DI PERFORMANCE PER CIASCUN GOAL E OBIETTIVO.

Al fine di verificare in termini concreti il livello di efficacia, efficienza ed economicità dell'attività svolta nel corso dell'anno da ciascun ufficio, si rende indispensabile individuare degli indicatori di risultato.

Per la peculiarità dell'attività di AGEA e soprattutto in relazione alla natura degli obiettivi di pianificazione strategica e gestionale-operativa che l'Agenzia si è data, gli indicatori non possono essere standardizzati per tutti gli obiettivi individuati.

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO STRATEGICO N. 1

Miglioramento dei rapporti con l'Unione europea

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore	Target
Fattivo supporto operativo a tutti gli Organismi pagatori nel corso delle indagini svolte dagli Organismi di controllo comunitari	Organismo di coordinamento	Numero di interventi e di supporti operativi garantiti	6 interventi
Tempestività nell'adozione delle procedure rivolte alla corretta gestione ed erogazione degli aiuti comunitari, per quanto di competenza	Organismo di coordinamento	Adozione di circolari di armonizzazione	Almeno 20 circolari
Evoluzione e miglioramento delle attività di controllo delle superfici oggetto di aiuti PAC in conseguenza delle innovazioni tecnologiche e dell'evoluzione della regolamentazione UE (monitoring)	Organismo di coordinamento	Verifica dell'implementazione del monitoring	Messa in atto di un Progetto pilota
Monitoraggio delle rettifiche finanziarie ed adozione delle conseguenti procedure correttive, per quanto di competenza.	Organismo di coordinamento	Monitoraggio degli esiti delle procedure di verifica di conformità ed informativa agli Organismi pagatori con proposte di implementazione di attività	Evidenza di 5 monitoraggi Numero 3 proposte di implementazione

Liquidazione dei conti del corrente esercizio finanziario entro i termini previsti dalla disciplina comunitaria	Organismo pagatore	Avvenuta liquidazione nei termini	Conti liquidati con la decisione annuale, ovvero in esito a procedura di conformità
Monitoraggio continuo della propria attività nel corso dei procedimenti di indagine comunitari al fine di contenere le ipotesi di rettifica finanziaria	Organismo pagatore	Implementazione delle procedure amministrative, informatiche e di controllo che consentano la tempestività dell'azione dell'Agenzia in sede di verifica da parte dei Servizi UE	Procedure implementate. Assenza di rilievi per ritardi
Monitoraggio dei tempi e modalità di pagamento degli aiuti comunitari agli aventi diritto e adozione delle conseguenti procedure correttive di competenza	Organismo pagatore	Monitoraggio dei tempi e modalità di pagamento degli aiuti comunitari, con miglioramento del rapporto tra domande ammissibili e pagate	Miglioramento del rapporto tra domande ammissibili e pagate
Attività di recupero dei crediti comunitari e nazionali	Organismo pagatore	Miglioramento delle capacità di recupero	Incremento dei recuperi rispetto all'importo dell'anno precedente
Adozione di misure atte a ridurre o eliminare ritardi di pagamento e correzioni finanziarie derivanti dalle procedure di erogazione degli aiuti	Organismo pagatore	Monitoraggio dei tempi e modalità di pagamento degli aiuti comunitari, con definizione delle misure atte a ridurre o eliminare ritardi di pagamento	Riduzione delle rettifiche per ritardi di pagamento relativi all'anno corrente rispetto all'importo dell'anno precedente

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N. 2
Gestione amministrativa del SIAN e altri fornitori

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore	Target
Verifica dal punto di vista dell'efficacia e dell'efficienza funzionale delle procedure SIAN e definizione e adozione di eventuali correttivi	Organismo di coordinamento	Definizione ed attuazione delle procedure di monitoraggio della corretta realizzazione degli interventi di sviluppo applicativo nel SIAN	Effettiva implementazione di procedure di monitoraggio su almeno un'applicazione SIAN
Monitoraggio sulla realizzazione delle attività programmate e richieste dall'Area	Organismo di coordinamento	Definizione ed attuazione delle procedure di monitoraggio	Effettiva implementazione di procedure di monitoraggio su almeno un'applicazione SIAN
Verifica dal punto di vista dell'efficacia e dell'efficienza funzionale delle procedure SIAN e definizione e adozione di eventuali correttivi	Organismo pagatore	Definizione ed attuazione delle procedure di monitoraggio della corretta realizzazione degli interventi di sviluppo applicativo nel SIAN	Effettiva implementazione di procedure di monitoraggio su almeno un'applicazione SIAN
Monitoraggio sulla realizzazione delle attività programmate e richieste dall'Area	Organismo pagatore	Definizione ed attuazione delle procedure di monitoraggio della corretta realizzazione degli interventi di sviluppo applicativo nel SIAN	Effettiva implementazione di procedure di monitoraggio su almeno un'applicazione SIAN

<p>Cura di tutti gli adempimenti amministrativi e contabili per garantire il passaggio di proprietà delle quote (oggi azioni) di SIN dal socio privato ad AGEA</p>	<p>Area amministrazione</p>	<p>Passaggio di proprietà delle azioni di SIN ad AGEA</p>	<p>Passaggio entro 6 mesi dall'insediamento dei nuovi aggiudicatari della gara SIAN, ivi compreso il riacquisto delle azioni da parte di AGEA.</p>
<p>Predisposizione, dal punto di vista procedurale e organizzativo, della gestione dei contratti all'esito della nuova gara per la gestione ed il funzionamento del SIAN, garantendo il monitoraggio delle fasi di affiancamento e passaggio di consegne del servizio agli aggiudicatari della nuova gara</p>	<p>Area amministrazione</p>	<p>Passaggio di consegne per ciascuno dei 4 lotti con stipula di accordi quadro e contratti esecutivi per AGEA , a seguito dell'aggiudicazione della gara SIAN</p>	<p>Passaggio di consegne entro 3 mesi dall'aggiudicazione e della stessa per ciascun lotto, risultanti da verbali di consegna</p>
<p>Verifica dei tempi di pagamento delle fatture</p>	<p>Area amministrazione</p>	<p>Monitoraggio dei tempi di pagamento</p>	<p>Rispetto dell'indicatore di tempestività</p>
<p>Monitoraggio sulle attività svolte dalle Società controllate</p>	<p>Area amministrazione</p>	<p>Definizione ed attuazione delle procedure di monitoraggio</p>	<p>Effettiva implementazione di procedure di monitoraggio su almeno un'attività</p>

Monitoraggio sulla realizzazione delle attività programmate e richieste dall'Area	Area amministrazione	Definizione ed attuazione delle procedure di monitoraggio della corretta realizzazione degli interventi di sviluppo applicativo nel SIAN	Effettiva implementazione di procedure di monitoraggio su almeno un'applicazione SIAN
-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.3

Azioni connesse alla realizzazione del Progetto Agricoltura 2.0

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore	Target
Esecuzione delle attività strumentali per l'implementazione del sistema della domanda grafica ai fini del raggiungimento dell'obiettivo previsto dalla regolamentazione UE della compilazione del 100% delle domande di aiuto per i pagamenti diretti e per le misure a superficie del PSR con strumenti geospaziali	Organismo di coordinamento	Monitoraggio ed eventuali azioni correttive in merito alla percentuale raggiunta dagli OP di domande per i pagamenti diretti e per le misure a superficie del PSR compilate con strumenti geospaziali	Almeno 4 riunioni di coordinamento finalizzate al monitoraggio
Cura dello sviluppo e della predisposizione delle procedure di gestione operative in attuazione della normativa comunitaria in accordo con gli Organismi pagatori regionali e le Regioni	Organismo di coordinamento	Numero di circolari di armonizzazione e di note di chiarimenti. Numero di riunioni di coordinamento	Numero 20 circolari e 15 riunioni

Definizione della nuova parcella di riferimento e delle conseguenti procedure applicative	Organismo di coordinamento	Implementazione del Piano di attività UE e delle attività previste	Piano attuato secondo le tempistiche fissate
Definizione delle linee di indirizzo per lo sviluppo del quaderno di campagna e per l'utilizzo nel SIAN delle relative informazioni	Organismo di coordinamento	Predisposizione delle procedure di utilizzo e redazione del documento di indirizzo	Procedure definite e testate. Documento di indirizzo adottato
Implementazione del sistema della domanda grafica ai fini del raggiungimento dell'obiettivo previsto dalla regolamentazione UE della compilazione del 100% delle domande di aiuto per i pagamenti diretti e per le misure a superficie del PSR con strumenti geospaziali	Organismo pagatore	Percentuale raggiunta di domande per i pagamenti diretti e per le misure a superficie del PSR compilate con strumenti geospaziali	Compilazione del 100% delle domande di aiuto per i pagamenti diretti e per le misure a superficie del PSR con strumenti geospaziali
Continuazione dello sviluppo di procedure informatizzate di precompilazione delle domande, nonché di procedure di semplificazione per la loro presentazione, al fine di ridurre gli oneri amministrativo - burocratici gravanti sulle aziende agricole, minimizzando nel contempo i rischi di errori e/o di frode	Organismo pagatore	Numero processi di semplificazione Numero di processi per verifiche antifrode relativi a primo e secondo pilastro	2 processi attuati entro il 31.12.2018 2 processi attuati entro il 31.12.2018

Semplificazione delle procedure di verificabilità e controllabilità (VCM) e gestione del rischio dei PSR	Organismo pagatore	Documento contenente le specifiche tecniche Definizione del cronoprogramma per la realizzazione del progetto	Completamento delle specifiche e del cronoprogramma entro il 31.12.2018
Implementazione degli utilizzi del quaderno di campagna	Organismo pagatore	Predisposizione delle procedure di utilizzo	Procedure definite e testate.

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N. 4

Collaborazione con altre amministrazioni pubbliche

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore	Target
Valorizzazione, migliorando e favorendo i rapporti istituzionali e di collaborazione con le altre amministrazioni pubbliche, dell'utilizzo del patrimonio informativo contenuto nel SIAN, secondo le Linee guida del SIAN, anche ai fini della semplificazione delle procedure di presentazione, controllo e pagamento degli aiuti comunitari	Organismo di coordinamento	Numero di accordi e convenzioni stipulate con altre pubbliche Amministrazioni	Numero 3 accordi e convenzioni
Rafforzamento e consolidamento dei rapporti inerenti la gestione con gli Organismi pagatori, le altre Amministrazioni pubbliche ed i CAA	Organismo di coordinamento	Definizione di report riportante anche le analisi delle criticità	Modifiche apportate alle Convenzioni con i CAA e gli OPR. N. 3 accordi e convenzioni

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N. 5

Azioni per assicurare il miglioramento dei servizi agli agricoltori

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore	Target
Messa in atto di procedure, in cooperazione con gli Organismi pagatori, per la definizione dei procedimenti per la stabilizzazione dei titoli in attuazione della riforma PAC	Organismo di coordinamento	Definizione modalità e messa in atto attività di completamento dei procedimenti con relativo cronoprogramma	Completamento entro il 30.11.2018
Razionalizzazione degli adempimenti, così come le misure atte a favorire l'accesso da parte degli utenti e a potenziare la diffusione delle informazioni mediante l'individuazione di procedure amministrative, mezzi e risorse per l'attuazione della semplificazione	Organismo di coordinamento	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di procedure amministrative adottate. - Realizzazione interventi di informatizzazione di tipo interattivo con l'utenza. - Potenziamento e miglioramento delle procedure di informatizzazione con i CAA 	<p>Correttive non superiori a 3 complessivamente</p> <p>3 interventi realizzati entro il 31.12.2018</p> <p>3 interventi realizzati entro il 31.12.2018</p>
Definizione delle procedure di gestione degli aiuti comunitari	Organismo pagatore	Revisione delle procedure vigenti ed adozione di quelle necessarie per la migliore gestione degli aiuti comunitari	Completamento della revisione entro il 31.12.2018
Implementazione dell'APP e del sistema di sicurezza	Organismo pagatore	Evoluzione ed integrazione del progetto	Completamento del progetto entro il 31.12.2018

Gestione dei mancati pagamenti delle annualità pregresse	Organismo pagatore	Ricognizione totale in ordine di annualità. Individuazione delle metodologie per il completamento dei pagamenti	Completamento della ricognizione, definizione del piano di completamento ed avvio del medesimo nel rispetto delle tempistiche definite
----------------------------------------------------------	--------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N. 6

Riorganizzazione dell’Agenzia in esito alla riforma della stessa e miglioramento dei processi di gestione amministrativa e contabile dell’AGEA

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore	Target
Riorganizzazione degli Uffici dell’Area e dei suoi processi di lavoro, che tenga conto del mutato contesto operativo	Organismo di coordinamento	Definizione della nuova organizzazione dell’Area	Attivazione di una proposta di nuova organizzazione alla Direzione
Riorganizzazione degli Uffici dell’Area e dei suoi processi di lavoro, che tenga conto del mutato contesto operativo	Organismo pagatore	Definizione della nuova organizzazione dell’Area	Attivazione di una proposta di nuova organizzazione alla Direzione
Aggiornamento dell’inventario	Area amministrazione	Realizzazione dell’aggiornamento	Inventario aggiornato
Adeguamento del regolamento di contabilità	Area amministrazione	Realizzazione dell’adeguamento	Schema di Regolamento di contabilità aggiornato
Adeguamento del regolamento del personale	Area amministrazione	Realizzazione dell’adeguamento	Schema di Regolamento del personale aggiornato

Monitoraggio costante delle spese delle società controllate e dei fornitori	Area amministrazione	Definizione delle procedure di monitoraggio	Procedure definite
-----------------------------------------------------------------------------	----------------------	---------------------------------------------	--------------------

9. RICOGNIZIONE DELLE RISORSE ORGANIZZATIVE.

La realizzazione degli obiettivi da parte dell'AGEA è intrinsecamente connessa e dipendente dalle risorse di cui l'Agenzia dispone.

Le risorse umane, in particolare, sostengono il "sistema AGEA" e sono chiamate a un costante sforzo, teso al continuo miglioramento delle prestazioni dell'Agenzia.

I dirigenti e il personale dipendente rappresentano gli *stakeholders* interni.

Tuttavia, si ribadisce che le politiche di contenimento della spesa pubblica, nella sfavorevole congiuntura economica che ha investito il nostro Paese, continuano a imporre rideterminazioni delle dotazioni organiche in progressiva riduzione.

Pertanto, la **DOTAZIONE ORGANICA DEI DIRIGENTI** si è sensibilmente ridotta passando dalle 20 unità del 1° gennaio 2005 (5 dirigenti di prima fascia e 15 di seconda fascia) a 14 unità (3 dirigenti di prima fascia e 11 di seconda fascia).

Rispetto alla situazione rappresentata lo scorso anno, la situazione del personale di area dirigenziale presente risulta così composta: 3 unità di dirigenti di prima fascia, di cui una proveniente da altra Amministrazione ed un'altra di ruolo di seconda fascia con incarico di prima; risultano, altresì, in servizio 7 dirigenti di seconda fascia ed un Dirigente di seconda fascia in comando dal Mipaaf.

Con riguardo alla **DOTAZIONE ORGANICA DEL PERSONALE APPARTENENTE ALLE AREE**, alla data del 31 dicembre 2017 la situazione dei dipendenti di ruolo in servizio in Agea, escluso il personale comandato, fuori ruolo presso altre Amministrazioni o in esonero, è la seguente: n. 157 unità (di cui due assunti part time) di area C; 61 unità di area B e 1 unità di area A, per un totale di 219 unità.

In ogni caso, relativamente alle risorse umane di cui dispone AGEA, si segnala il perdurare della seguente criticità: le attuali limitazioni all'assunzione e i vincoli di *turn-over* non consentono il ricambio generazionale, con un crescente aumento dell'età media dei dipendenti dell'Agenzia, che nel 2017 si è attestata a 53 anni. Tutto ciò a fronte delle già evidenziate maggiori e gravose competenze dell'Agenzia.

10. SPECIFICAZIONE DELLE STRATEGIE E DEI PIANI DI AZIONE PER OBIETTIVO

Nella sezione che segue, a ciascuno degli obiettivi operativi sono associate una o più macroazioni, la cui descrizione dettagliata in termini di Piano di azione (attività, responsabilità, tempistica e indicatori) è riportata nelle seguenti schede:

OBIETTIVO STRATEGICO N. 1

Miglioramento dei rapporti con l'Unione europea

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Macro azioni	Strutture coinvolte
Miglioramento dei rapporti con l'Unione	Fattivo supporto operativo a tutti gli Organismi pagatori nel corso delle indagini svolte dagli Organismi di controllo comunitari	Incontri preparatori con le Istituzioni UE, gli Organismi pagatori ed assistenza nel corso delle indagini	Organismo di coordinamento
	Tempestività nell'adozione delle procedure rivolte alla corretta gestione ed erogazione degli aiuti comunitari, per quanto di competenza	Adozione circolari di armonizzazione	Organismo di coordinamento
	Evoluzione e miglioramento delle attività di controllo delle superfici oggetto di aiuti PAC in conseguenza delle innovazioni tecnologiche e dell'evoluzione della regolamentazione UE (monitoring)	Messa in atto di un Progetto pilota	Organismo di coordinamento

Monitoraggio delle rettifiche finanziarie ed adozione delle conseguenti procedure correttive, per quanto di competenza	Atti di monitoraggio, informativa agli Organismi pagatori e proposte di implementazione	Organismo di coordinamento
Liquidazione dei conti del corrente esercizio finanziario entro la prima finestra utile prevista dalla disciplina comunitaria	Atti di monitoraggio e disposizioni correttive	Organismo pagatore
Monitoraggio continuo della propria attività nel corso dei procedimenti di indagine comunitari al fine di contenere le ipotesi di rettifica finanziaria	Definizione Piano di monitoraggio	Organismo pagatore
Monitoraggio dei tempi e modalità di pagamento degli aiuti comunitari agli aventi diritto e adozione delle conseguenti procedure correttive di competenza	Atti di monitoraggio e proposte di implementazione	Organismo pagatore
Attività di recupero dei crediti comunitari e nazionali	Definizione delle procedure operative per il miglioramento delle capacità di recupero	Organismo pagatore
Adozione di misure atte a ridurre o eliminare ritardi di pagamento e correzioni finanziarie derivanti dalle procedure di erogazione degli aiuti	Monitoraggio dei tempi e modalità di pagamento degli aiuti comunitari, con definizione delle misure atte a ridurre o eliminare ritardi di pagamento	Organismo pagatore

OBIETTIVO STRATEGICO N. 2

Gestione amministrativa del SIAN e altri fornitori”

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Macro azioni	Strutture coinvolte
Gestione amministrativa del SIAN e altri fornitori	Verifica dal punto di vista dell'efficacia e dell'efficienza funzionale delle procedure SIAN e definizione e adozione di eventuali correttivi	Procedure di monitoraggio della corretta realizzazione degli interventi di sviluppo applicativo nel SIAN	Organismo di coordinamento
	Monitoraggio sulla realizzazione delle attività programmate e richieste dall'Area	Definizione ed attuazione delle procedure di monitoraggio	Organismo di coordinamento
	Verifica dal punto di vista dell'efficacia e dell'efficienza funzionale delle procedure SIAN e definizione e adozione di eventuali correttivi	Procedure di monitoraggio della corretta realizzazione degli interventi di sviluppo applicativo nel SIAN	Organismo pagatore
	Monitoraggio sulla realizzazione delle attività programmate e richieste dall'Area	Definizione ed attuazione delle procedure di monitoraggio	Organismo pagatore
	Cura di tutti gli adempimenti amministrativi e contabili per garantire il passaggio di proprietà delle quote (oggi azioni) di SIN dal socio privato ad AGEA	Gestione della Convenzione con CONSIP per la gara del SIAN	Area amministrazione

	<p>Predisposizione, dal punto di vista procedurale e organizzativo, della gestione dei contratti all'esito della nuova gara per la gestione ed il funzionamento del SIAN, garantendo il monitoraggio delle fasi di affiancamento e passaggio di consegne del servizio agli aggiudicatari della nuova gara</p>	<p>Cura del passaggio di consegne per ciascuno dei 4 lotti.</p> <p>Definizione del contratto di affiancamento</p>	<p>Area amministrazione</p>
	<p>Verifica dei tempi di pagamento delle fatture</p>	<p>Monitoraggio dei tempi dell'esecuzione dell'attività</p>	<p>Area amministrazione</p>
	<p>Monitoraggio sulle attività svolte dalle Società controllate</p>	<p>Definizione ed attuazione delle procedure di monitoraggio</p>	<p>Area amministrazione</p>
	<p>Monitoraggio sulla realizzazione delle attività programmate e richieste dall'Area</p>	<p>Definizione ed attuazione delle procedure di monitoraggio</p>	<p>Area amministrazione</p>

OBIETTIVO STRATEGICO N. 3

Azioni connesse alla realizzazione del Progetto Agricoltura 2.0

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Macro azioni	Strutture coinvolte
<p>Azioni connesse alla realizzazione del Progetto Agricoltura 2.0</p>	<p>Esecuzione delle attività strumentali per l'implementazione del sistema della domanda grafica ai fini del raggiungimento dell'obiettivo previsto dalla regolamentazione UE della compilazione del 100% della superficie totale determinata per il regime di pagamento di base nel corso dell'anno precedente</p>	<p>Definizione degli standard per consentire la presentazione della domanda grafica al 100% della superficie totale nell'anno 2018</p>	<p>Organismo di coordinamento</p>
	<p>Cura dello sviluppo e della predisposizione delle procedure di gestione operative in attuazione della normativa comunitaria in accordo con gli Organismi pagatori regionali e le Regioni</p>	<p>Adozione di circolari di armonizzazione</p> <p>Riunioni di coordinamento</p>	<p>Organismo di coordinamento</p>
	<p>Definizione della nuova parcella di riferimento e delle conseguenti procedure applicative</p>	<p>Piano di attività UE</p>	<p>Organismo di coordinamento</p>

Definizione delle linee di indirizzo per lo sviluppo del quaderno di campagna e per l'utilizzo nel SIAN delle relative informazioni	Predisposizione delle procedure di utilizzo e redazione del documento di indirizzo	Organismo di coordinamento
Implementazione del sistema della domanda grafica ai fini del raggiungimento dell'obiettivo previsto dalla regolamentazione UE della compilazione del 100% delle domande di aiuto per i pagamenti diretti e per le misure a superficie del PSR con strumenti geospaziali	Applicazione operativa delle procedure di compilazione del 100% delle domande di aiuto per i pagamenti diretti e per le misure a superficie del PSR con strumenti geospaziali	Organismo pagatore
Continuazione dello sviluppo di procedure informatizzate di precompilazione delle domande, nonché di procedure di semplificazione per la loro presentazione, al fine di ridurre gli oneri amministrativo-burocratici gravanti sulle aziende agricole, minimizzando nel contempo i rischi di errori e/o di frode	Processi di semplificazione Processi per verifiche antifrode	Organismo pagatore
Semplificazione delle procedure di verificabilità e controllabilità (VCM) e gestione del rischio dei PSR	Definizione ed attuazione di un progetto operativo	Organismo pagatore

	Implementazione degli utilizzi del quaderno di campagna	Predisposizione, definizione e test delle procedure di utilizzo	Organismo pagatore
--	---------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------	--------------------

OBBIETTIVO N.4

Collaborazione con altre amministrazioni pubbliche

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Macro azioni	Strutture coinvolte
Collaborazione con altre amministrazioni pubbliche	Valorizzazione, migliorando e favorendo i rapporti istituzionali e di collaborazione con le altre amministrazioni pubbliche, dell'utilizzo del patrimonio informativo contenuto nel SIAN, secondo le Linee guida del SIAN, anche ai fini della semplificazione delle procedure di presentazione, controllo e pagamento degli aiuti comunitari	Stipula di accordi e convenzioni con altre pubbliche Amministrazioni	Organismo di coordinamento
	Rafforzamento e consolidamento dei rapporti inerenti la gestione con gli Organismi pagatori, le altre Amministrazioni pubbliche ed i CAA	Report e analisi criticità	Organismo di coordinamento

OBIETTIVO N.5

Azioni per assicurare il miglioramento dei servizi agli agricoltori

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Macro azioni	Strutture coinvolte
Azioni per assicurare il miglioramento dei servizi agli agricoltori	Messa in atto di procedure, in cooperazione con gli Organismi pagatori, per la definizione dei procedimenti per la stabilizzazione dei titoli in attuazione della riforma PAC	Completamento dei procedimenti	Organismo di coordinamento
	Razionalizzazione degli adempimenti, così come le misure atte a favorire l'accesso da parte degli utenti e a potenziare la diffusione delle informazioni mediante l'individuazione di procedure amministrative, mezzi e risorse per l'attuazione della semplificazione	Individuazione procedure amministrative sulle quali intervenire Disposizioni per ordinare interventi migliorativi al SIAN	Organismo di coordinamento
	Definizione delle procedure di gestione degli aiuti comunitari	Revisione delle procedure in essere ed adozione delle eventuali modifiche	Organismo pagatore
	Implementazione dell'APP e del sistema di sicurezza	Evoluzione ed integrazione del progetto	Organismo pagatore

Gestione dei mancati pagamenti delle annualità pregresse	Definizione piani di recupero Monitoraggio continuo dello stato di avanzamento	Organismo pagatore
----------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	--------------------

OBIETTIVO N.6

Riorganizzazione dell’Agenzia in esito alla riforma della stessa e miglioramento dei processi di gestione amministrativa e contabile dell’AGEA

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Macro azioni	Strutture coinvolte
	Riorganizzazione degli Uffici dell’Area e dei suoi processi di lavoro, che tenga conto del mutato contesto operativo	Proposte per la definizione della nuova organizzazione dell’Area	Organismo di coordinamento
	Riorganizzazione degli Uffici dell’Area e dei suoi processi di lavoro, che tenga conto del mutato contesto operativo	Proposte per la definizione della nuova organizzazione dell’Area	Organismo pagatore
	Aggiornamento dell’inventario	Realizzazione dell’aggiornamento	Area amministrazione
	Adeguamento del regolamento di contabilità	Realizzazione dell’adeguamento	Area amministrazione

	Adeguamento del regolamento del personale	Realizzazione dell'adeguamento	Area amministrazione
	Monitoraggio costante delle spese delle società controllate	Definizione procedure di monitoraggio	Area amministrazione

11. DEFINIZIONE DI UNO O PIU' CRUSCOTTI AZIENDALI PER MONITORARE GLI INDICATORI DI RISULTATO

I cruscotti aziendali costituiscono lo strumento principale per conoscere con tempestività e immediatezza la situazione di un Ente attraverso grafici che sintetizzano i più importanti oggetti di osservazione, e cioè gli indicatori, la cui individuazione è il risultato di un'attività particolarmente complessa e delicata. E' evidente che un buon report debba sempre avere indicatori il più possibile sintetici e rappresentativi e che in ogni documento di monitoraggio delle performance risulti di fondamentale importanza inserire delle rappresentazioni molto sintetiche dell'andamento delle performance stessa. Fondamentale quindi è la funzione del cruscotto aziendale, che deve fornire per tutti gli indicatori, o una parte di essi, la situazione in modo aggregato.

12. TRADUZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI IN OBIETTIVI DI GRUPPO E INDIVIDUALI – SPECIFICAZIONE DEI METODI DI ACQUISIZIONE DELLE INFORMAZIONI PER L'ACCERTAMENTO DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE E INDIVIDUALI

Gli obiettivi operativi, elaborati dai vertici gestionali dell'Agenzia, devono essere perseguiti dalla struttura sotto ordinata, nella situazione contingente caratterizzata, purtroppo, da risorse umane e strumentali ridotte. I dirigenti di seconda fascia, titolari degli uffici incardinati nelle Aree funzionali chiamate alla realizzazione degli obiettivi secondo "l'Albero delle performance"

che sarà graficamente rappresentato nel successivo capitolo 14, saranno coinvolti dai rispettivi Direttori di Area in relazione alle attività di competenza di ciascuno, al fine di fornire il proprio apporto in termini di conoscenze ed esperienza maturati.

Ciascun dirigente di seconda fascia inoltre potrà garantire il proprio contributo per il perseguimento dell'obiettivo operativo prefissato, avvalendosi del personale in dotazione all'ufficio governato.

In proposito, si evidenzia che con determinazione del Direttore dell'Agenzia n.31 del 26 giugno 2013 è stato adottato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, consistente in un'evoluzione dell'articolato sistema di valutazione delle performance individuali già in vigore in AGEA dal 2004 per il personale di qualifica dirigenziale e dal 2008 per il personale appartenente alle Aree funzionali.

13. ESPLICITAZIONE DELLE MODALITA' DI RACCORDO E DI INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI E CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Ai fini del sistema di valutazione delle performance si rivela di strategica importanza il sistema di controllo di gestione, che consente di verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto costi/risultati. Nell'ambito del controllo di gestione spicca in particolare, fra gli strumenti di controllo, il *reporting* ovvero il sistema che fornisce un flusso continuo di informazioni sull'andamento economico della gestione e consente successivamente l'analisi degli scostamenti per l'attuazione dei conseguenti interventi correttivi.

Inoltre, ai sensi del D.P.C.M. 18 settembre 2012, le Pubbliche Amministrazioni devono dotarsi di un Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, al fine di illustrare gli obiettivi della spesa, misurarne i risultati e monitorarne l'effettivo andamento in termini di servizi forniti e di interventi realizzati. L'effettiva operatività della norma è momentaneamente sospesa in attesa dell'emanazione di successive circolari applicative.

Tuttavia, l'Agenzia, entro il 2018, nei limiti delle disposizioni vigenti, provvederà ad adottare un proprio piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio.

14. SINTESI E PRESENTAZIONE DELL'ALBERO DELLA PERFORMANCE

Di particolare importanza ai fini di una valida elaborazione del Piano delle performance si rivela il processo attraverso il quale si è pervenuti alla definizione dei contenuti dello stesso, con particolare attenzione ai soggetti coinvolti.

La seguente tabella rappresenta sinteticamente la costruzione del processo di elaborazione del Piano:

Nr.	FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE/UOMO DEDICATE ALLE FASI	ARCO TEMPORALE DI ATTUAZIONE DELLA FASE
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione	Dirigenti e struttura organizzativa	20	5 gg.
2	Analisi del contesto esterno e interno	Vertici gestionali	10	3 gg.
3	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	Organo di indirizzo politico-amministrativo su proposte pervenute dai vertici gestionali	15	4 gg.
4	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	Vertici gestionali	50	8 gg.
5	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	Struttura organizzativa	5	Da attuare a conclusione dell'iter amministrativo

Di fondamentale importanza si è rivelato l'apporto dei vertici gestionali in quanto gli stessi, dotati di una visione generale della struttura e delle esigenze degli uffici sotto ordinati, forti di una conoscenza ampia del bacino di utenza oltre che di una precisa percezione delle conseguenze derivanti dalle ridotte assegnazioni finanziarie dell'Agenzia per l'anno corrente, hanno concorso significativamente allo studio e all'affinamento delle strategie operative che occorre attuare per la realizzazione delle linee generali di azione impartite.

Si ritiene a tal punto utile, per avere una percezione immediata sia delle priorità che hanno

generato la pianificazione strategica, sia della programmazione gestionale operativa, l'Albero della Performance, di cui alla tavola allegata, in cui è sintetizzato il contenuto del presente Piano (Allegato n.1).

15. MECCANISMI DI MONITORAGGIO DELL'OIV E INDICAZIONE DI AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE

Nel percorso di realizzazione del Ciclo di gestione della performance grande rilevanza ha l'Organismo Indipendente di Valutazione, cui in particolare compete di “diagnosticare il livello di evoluzione” del Ciclo stesso e “fare in modo che gli organi di indirizzo politico-amministrativo e i dirigenti siano responsabili dell’attuazione di specifiche azioni volte al suo miglioramento” (delibera CIVIT n.112).

A tale proposito, i vertici dell'AGEA assicurano il coordinamento delle attività operative necessarie alla cura delle relazioni istituzionali dell'Agenzia con l'Organismo Indipendente di Valutazione.