

PIANO DELLE PERFORMANCE 2021 – 2023

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

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 specifici 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 2021-2023, rimodulando così quello approvato nello scorso anno. Più in particolare, il Piano della 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 della Performance dell'AGEA premette:

- 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 specifici 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*.

1 LA PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE

1.1 Mandato istituzionale e missione

L'Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura è un ente pubblico non economico, istituito con decreto legislativo 27 maggio 1999, n. 165 e s.m.i. e, di recente, oggetto di riorganizzazione con d.lgs. 21 maggio 2018, n.74, entrato in vigore l'8 luglio 2018, in attuazione dell'articolo 15 della legge 28 luglio 2016, n.154 e, successivamente, integrato e corretto dal d.lgs. n. 116/2019, entrato in vigore il 1° novembre 2019. Le disposizioni introdotte con il d.lgs. n.116/2019 hanno modificato alcune competenze dell'Agenzia e il rapporto con le due società partecipate (SIN S.p.A. e Agecontrol S.p.A.).

L'AGEA è incaricata di svolgere istituzionalmente una pluralità di funzioni, negli anni ampliate dal legislatore, che si possono sinteticamente esporre come di seguito:

- 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, non attribuita ad altri Organismi pagatori nazionali; esso gestisce inoltre gli ammassi pubblici e i programmi di miglioramento della qualità dei prodotti agricoli;
- L'art. 3, comma 5 del d.lgs n. 116/2019, integrativo e correttivo del d.lgs. n. 74/2018, ha modificato i compiti dell'Agenzia nell'esercizio delle funzioni di coordinamento e nel rapporto con il Sistema informativo agricolo nazionale (SIAN);
- Autorità competente, ai sensi del Titolo II, capitolo IV del Regolamento (CE) n.1782/2003 (ora Reg. CE n.1306/2013) per il coordinamento dei controlli di cui al Sistema Integrato di Gestione e Controllo (SIGC);
- Coordinamento dei controlli, in qualità di autorità nazionale competente, al fine di assicurare l'osservanza delle normative dell'Unione Europea in materia di conformità alle norme di commercializzazione nel settore degli ortofruttili freschi e delle banane;

- Vigilanza sulla esecuzione dei controlli ex-post previsti dal regolamento (UE) n. 1306/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 dicembre 2013;
- 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;
- Autorità di Certificazione del Fondo Europeo per gli Affari Marittimi e la Pesca (FEAMP) per la programmazione 2014-2020, ai sensi del Reg. (UE) n. 1303/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17.12.2013 e s.m.i. e del 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);
- Autorità di Audit del Fondo Europeo per gli Affari Marittimi e la Pesca (FEAMP) per la programmazione 2014-2020 e del Fondo Europeo della Pesca (FEP);
- 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;
- Organismo responsabile per l'esecuzione di forniture dei prodotti agroalimentari disposte dallo Stato italiano a favore degli indigenti, ai sensi dell'articolo 58 della legge n.134/2012.

1.2 Il contesto operativo in AGEA

L'analisi del contesto operativo consiste in un processo conoscitivo che ha lo scopo di fornire una visione integrata della situazione in cui l'amministrazione opera, attraverso l'analisi integrata di:

- **Contesto esterno**, costituito dall'insieme di forze, fenomeni e tendenze di carattere generale, che possono avere natura economica, politica e sociale e che condizionano e influenzano le scelte e i comportamenti di un'organizzazione e di tutti gli attori del sistema in cui tale organizzazione si colloca;
- **Contesto interno**, costituito da tutti quegli elementi che compongono la struttura interna della stessa organizzazione.

1.2.1 Analisi del contesto esterno

Le conseguenze dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, con particolare impatto sul quadro macroeconomico generale, associate a preesistenti difficoltà strutturali, impongono una riconsiderazione delle

previsioni formulate e programmate per l'anno in corso e il conseguente avvio urgente di percorsi concreti e differenziati, in vista di una effettiva ripresa. La valutazione degli effetti che il prolungato blocco dovuto all'epidemia avrà sui diversi settori interessati è soggetta a continui aggiornamenti e dubbie sono le proiezioni circa la velocità di recupero e i tassi di crescita per il 2021. Ciò in particolare per gli effetti derivati al settore dagli andamenti della domanda interna, dalle complesse vicende legate alle criticità sull'export dei prodotti agroalimentari e dalle eccezionali difficoltà registrate sul fronte Ho.Re.Ca. Ne consegue una situazione di complessiva incertezza che non ha mancato di incidere pesantemente sul comparto agroalimentare per il quale, all'esito del primo trimestre 2020, si registra un crollo della fiducia degli operatori. Specifica significatività assume, al riguardo, la fotografia restituita dalle rilevazioni condotte dall'Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare (ISMEA), tra il 17 e il 31 marzo su un panel di oltre 750 imprese agricole e 716 imprese dell'industria alimentare. Le stesse evidenziano, invero, una contrazione (su base annua in una forbice che va tra +100 e -100) di 11 punti dell'indice di fiducia tra gli agricoltori nonché un crollo dell'indicatore relativo all'industria alimentare che, per effetto dei giudizi negativi sul livello degli ordini, dell'accumulo di scorte e delle attese di produzione, si attesta a 26,4 punti e, dunque, ben al di sotto dei corrispondenti dati relativi al primo trimestre del 2019 (- 43) ed al quarto trimestre 2019. Diversificati sono, peraltro, gli effetti con riguardo a ciascuno dei profili di rilievo della filiera agroalimentare. Con riguardo al versante industriale, il monitoraggio dell'ISMEA evidenzia due tendenze di segno opposto.

A fronte del quasi totale azzeramento degli ordinativi provenienti dal consumo fuori casa, si rileva un considerevole aumento della domanda delle famiglie per consumi domestici e per la costituzione di scorte casalinghe, al quale consegue una marcata variazione positiva della spesa delle famiglie per prodotti alimentari – la più alta dell'ultimo decennio - che aumenta del 7% e, dunque, di oltre 6 punti rispetto all'incremento dello 0,4% registrato nel 2019. Analogamente, in relazione al commercio con l'estero, mentre le esportazioni di prodotti agroalimentari hanno fatto registrare, nel primo bimestre del 2020, aumenti del 10,8% su base annua, contro il +4,7% del totale merci, di segno diverso sono le indicazioni offerte dalle proiezioni Istat circa i dati complessivi dell'export verso i paesi extra-UE che, nel mese di marzo, sono negative, con un calo, rispetto al dato 2019, del 5,8% per la categoria dei beni non durevoli di cui l'agroalimentare fa parte. Sul versante agricolo, sulla scia delle flessioni dei prezzi internazionali delle commodities agricole, innescate dalla caduta del greggio, si registra in Italia un calo dei prezzi agricoli e dei mezzi di produzione. In particolare, i listini all'origine dei prodotti agricoli nel primo trimestre del 2020 sono diminuiti dello 0,9% su base annua, spinti al ribasso dal paniere dei prodotti vegetali (-4,1%), segnatamente dell'olio di oliva e degli ortaggi; al contrario, il paniere dei prodotti zootecnici è aumentato rispetto al livello del primo trimestre del 2019 (+3,1%), grazie all'impulso dei ristalli e delle uova e pur a fronte della flessione dei prodotti lattiero-caseari. Nel contempo, anche i prezzi dei mezzi correnti di produzione dell'agricoltura sono diminuiti, nei primi tre mesi del 2020,

dello 0,7% per effetto della concorrenza di plurimi elementi quali i ribassi dei prodotti energetici, dei mangimi e dei concimi e l'aumento dei ristalli, del c.d. contoterzismo e dei salari.

Il contesto esterno dell'Agenzia, per quanto appena visto, risulta fortemente incerto, rappresentato da una variegata pluralità di soggetti operanti in ambito sia europeo che nazionale, in considerazione anche della complessità 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 con specifici risvolti negativi sulla fruibilità dell'informazione da parte dei 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 stakeholder, quali soggetti non solo portatori di interessi specifici e diffusi, ma anche e soprattutto di una responsabilità sociale;
- Sviluppo di strumenti dedicati per veicolare agevolmente l'informazione ai vari portatori di interesse. 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 affinché l'informazione risulti utile, ovvero, tempestivamente fruibile;

- Realizzazione di una comunicazione tempestiva e facilmente e liberamente fruibile dall'esterno, utile per l'utenza e che possa costituire un efficace strumento per la concreta riduzione dei margini di errore e delle anomalie in cui i produttori e gli operatori istituzionali possono incorrere nel momento in cui entrano in contatto con l'Amministrazione. La tempestività fa riferimento all'opportunità per l'Amministrazione di essere puntuale e rapida nell'erogazione delle informazioni e nella necessità di fornire tempestivamente riscontro alle richieste, ai suggerimenti, alle critiche che arrivano dai cittadini e all'esigenza di mantenere costante nel tempo il presidio e l'aggiornamento dei canali.

Inoltre, risulta fondamentale perseguire le principali linee di indirizzo definite dal MIPAAF per l'anno e il triennio di riferimento nel documento di pianificazione strategica. In tal senso, relativamente agli atti di indirizzo che riguardano da vicino le attività dell'Agenzia, il Ministero ha stabilito come obiettivo specifico il Sostegno della competitività del sistema agro-alimentare nazionale con i seguenti indicatori di risultato:

Indicatore	Unità di misura	Baseline	Target
1 – Incremento del valore degli investimenti nelle filiere dell'agroalimentare italiano prodotto da specifiche politiche settoriali rispetto al 2019	FINANZIARIO (euro)	30.000.000,00 euro	>= 80.000.000,00 euro
2- Incremento del volume del mercato dei prodotti agroalimentari biologici rispetto all'anno 2019 (Fonte Ismea Nielsen)	Valore %	2%	> 2%
3 – Transizione in cloud dell'infrastruttura del SIAN	Binario	NO	Completamento della migrazione del CED del SIAN nella nuova configurazione cloud, in base alle indicazioni UE, Consip e AgID

Tabella 1 - Indicatori per l'obiettivo triennale n.6 del Piano della Performance 2020 – 2022 del MIPAAF

1.2.2 Analisi del contesto interno

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 analisi nel successivo paragrafo 1.3);
2. Le risorse umane di cui essa è dotata (in relazione alle quali appare opportuno formulare più specifiche considerazioni nel successivo paragrafo 1.3.1);
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, da ulteriori fondi derivanti da accordi con altre Amministrazioni (tra gli altri, Ministero dell'Interno, Regioni).

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 registra 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).

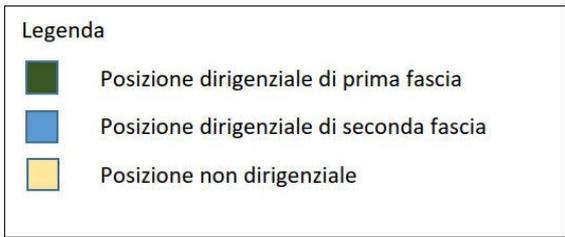
Anno	Risorse finanziarie assegnate dallo Stato	Fondi comunitari e cofinanziati erogati da O.P. AGEA	Risorse umane in dotazione Organica¹
2007	€ 244.024.337,69	€ 3.319.507.742,56	356 dipendenti 20 dirigenti (1)
2008	€ 214.499.467,10	€ 3.313.996.436,11	317 dipendenti 17 dirigenti (2)
2009	€ 164.775.096,00	€ 4.235.638.842,24	317 dipendenti 17 dirigenti
2010	€ 168.172.917,00	€ 3.837.185.211,39	283 dipendenti 16 dirigenti (3)
2011	€ 120.664.314,00	€ 4.209.734.378,75	283 dipendenti 16 dirigenti (3)
2012	€ 120.973.314,00	€ 3.353.704.581,70	253 dipendenti 15 dirigenti
2013	€ 135.535.796,70	€ 4.084.341.297,24	253 dipendenti 15 dirigenti
2014	€ 130.230.174,00	€ 4.220.455.181,27	253 dipendenti 15 dirigenti
2015	€ 170.801.044,00	€ 4.672.156.207,23	253 dipendenti 15 dirigenti
2016	€ 157.163.792,18	€ 3.495.534.823,00	253 dipendenti 14 dirigenti
2017	€ 149.705.697,00	€ 3.093.183.246,79	253 dipendenti 14 dirigenti
2018	€ 147.729.180,00	€ 4.720.631.933,44	253 dipendenti 14 dirigenti
2019	€ 149.177.828,00	€ 4.446.856.918,61	253 dipendenti 14 dirigenti
2020	€ 148.221.803,00	€ 4.399.949.765,47	253 dipendenti 14 dirigenti
2021	€ 160.167.803,00	-	253 dipendenti 14 dirigenti

Tabella 2 - Risorse finanziarie assegnate all'AGEA

1.3 La struttura organizzativa in AGEA

Nella pagina seguente, viene riportato l'organigramma dell'Agenzia pubblicato all'interno della sezione dedicata del sito web istituzionale di Agenzia consultabile al [link: 8146205.pdf \(agea.gov.it\)](#).

¹ Dotazione organica prevista da Piano dei Fabbisogni 2020 – 2022 approvato con delibera dirigenziale n. 27 del 13 novembre 2020.



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.

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, risultante dall'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 ed in attuazione del d.lgs. n. 74/2018. Si articola in tre Aree organizzative, strutture di livello dirigenziale generale: **Area organismo di coordinamento**, **Area Amministrazione** e **Organismo pagatore-Ufficio Monocratico**. Le suddette Aree organizzative, poi, si articolano a loro volta in diversi Uffici dirigenziali di seconda fascia e presidi non dirigenziali, come illustrato nell'organigramma dell'AgEA sopra. In particolare:

A. **AREA ORGANISMO DI COORDINAMENTO**, svolge le attività di cui al Reg. (UE) n. 1306/2013 e dei Regolamenti esecutivi dello stesso e 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.

È 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, fino alla trasformazione di SIN in società in house, compiti di coordinamento tecnico della SIN S.p.A. e degli altri soggetti partecipati da AGEA.

Il Direttore dell'Area Coordinamento ai sensi dell'articolo 17 del citato d.lgs. n.82/2005 e s.m.i., è designato Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD).

È articolato in tre uffici di livello dirigenziale non generale:

- Armonizzazione procedure e rapporti finanziari;
- Coordinamento, gestione e sviluppo del SIAN;
- SIGC e valorizzazione del patrimonio informativo.

È dotato anche di un'unità organizzativa non dirigenziale in staff alla stessa Direzione "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, ora abrogata dal d.lgs. n. 74/2018 e ss.mm.ii., 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:

- a. Servizio Internal Audit;
- b. Sviluppo Rurale;
- c. Domanda Unica e OCM;
- d. Servizi Finanziari;
- e. Ufficio Tecnico;
- f. 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 sovrintende, con due uffici dirigenziali di livello non generale:

- a. 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);
- b. Alle Infrastrutture digitali, ragioneria e bilancio (gestione del bilancio di funzionamento); cura degli adempimenti fiscali; cura dei rapporti finanziari con le competenti Amministrazioni; cura dei rapporti con l'Organismo incaricato della certificazione del bilancio nazionale;

sviluppo e gestione della infrastruttura del SIAN; gestione del fabbisogno informatico, nel pieno rispetto dei limiti di spesa definiti nell'ambito della programmazione di bilancio dell'Agenzia; gestione delle attività relative ai capitolati tecnici di ICT, operando in sinergia con le Aree dell'Agenzia; pianificazione ed il coordinamento degli acquisti di soluzioni e sistemi informatici, telematici e di telecomunicazione connessi allo sviluppo e alla gestione della infrastruttura del SIAN, compatibili con gli obiettivi di attuazione dell'agenda digitale e, in particolare, con quelli stabiliti nel Piano triennale ICT dell'AGID; presidio della gestione tecnica dei contratti di beni e servizi IT di competenza, monitorando i livelli di servizio erogati dai fornitori; processo di integrazione e interoperabilità tra i sistemi e servizi dell'Amministrazione; gestione della certificazione ISO 27001).

Output ordinari: atti contrattuali con i fornitori (ivi comprese le società partecipate), atti di bilancio, adempimenti giuridici ed economici nei confronti del personale.

1.3.1 Ricognizione delle risorse organizzative

La realizzazione degli obiettivi da parte dell'AGEA è intrinsecamente connessa e dipendente dalle risorse di cui l'Agenzia dispone. Nonostante le politiche di contenimento della spesa pubblica adottate negli ultimi lustri abbiano continuato a imporre rideterminazioni delle dotazioni organiche in riduzione, è importante ribadire il ruolo fondamentale delle risorse umane nel sostenere il "sistema AGEA" e per migliorare costantemente le prestazioni dell'Agenzia.

Alla data del 31 dicembre 2020, risultano in servizio presso l'AGEA n.195 unità di personale, di cui n.3 dirigenti di prima fascia (dei quali uno con incarico ex articolo 19, comma 5 bis del d. lgs. n.165/2001) e n.9 dirigenti di seconda fascia.

Le perduranti limitazioni all'assunzione e i vincoli di *turn-over* non consentono il ricambio generazionale, se non per un numero di unità nettamente inferiore a quelle collocate in quiescenza.

Tutto ciò a fronte delle già evidenziate maggiori e gravose competenze dell'Agenzia.

Nonostante i provvedimenti per la rideterminazione delle dotazioni organiche degli Uffici dirigenziali e del personale non dirigenziale, non potrà aversi alcun reale aumento delle risorse umane in servizio presso l'Ente fino a quando non si concluderà l'iter amministrativo previsto dalla vigente normativa in materia di Pubblico impiego, che prevede l'intervento di numerosi soggetti istituzionali.

La tabella seguente rappresenta la distribuzione del personale per categoria giuridica al 31 dicembre 2020:

CATEGORIA GIURIDICA	Area Amministrazione	Area Organismo di Coordinamento	Area Organismo Pagatore
A	1	-	-
B	16	12	23
C	22	26	83
DIRIGENTI	1	3	5
DIRETTORE	1	1	1
TOTALE	41	42	115

Tabella 3 – Distribuzione del personale AGEA al 31 dicembre 2020 per categoria giuridica

Si evidenzia che AGEA non ha personale in comando, né proprio presso altre Amministrazioni né di altre Amministrazioni presso di sé.

Le tabelle seguenti rappresentano la distribuzione del personale per i singoli uffici afferenti alle specifiche aree di AGEA, al 31 dicembre 2020²:

CATEGORIA GIURIDICA	Area Amministrazione		
	Direzione	Ufficio affari generali economato e personale	Ufficio Infrastrutture digitali, ragioneria e bilancio
A	-	1	-
B	5	9	2
C	3	15	4
DIRIGENTI	-	-	1
DIRETTORE	1	-	-
TOTALE	9	25	7

Tabella 4 – Distribuzione del personale AGEA al 31 dicembre 2020 per Area amministrazione

² Dotazione organica prevista da Piano dei Fabbisogni 2020 – 2022 approvato con delibera dirigenziale n. 27 del 13 novembre 2020.

CATEGORIA GIURIDICA	Area Organismo di Coordinamento				
	Direzione	Ufficio armonizzazione procedure e rapporti finanziari	Ufficio coordinamento, gestione e sviluppo SIAN	Ufficio SIGC e valorizzazione del patrimonio informativo	Coordinamento controlli specifici
A	-	-	-	-	-
B	2	3	1	4	2
C	2	14	3	4	3
DIRIGENTI	-	1	1	1	-
DIRETTORE	1	-	-	-	-
TOTALE	5	18	5	9	5

Tabella 5 – Distribuzione del personale AGEA al 31 dicembre 2020 per Area Organismo di Coordinamento

CATEGORIA GIURIDICA	Area Organismo Pagatore							
	Direzione	Ufficio domanda unica	Ufficio servizi finanz.	Ufficio Sviluppo rurale	Internal Audit	Ufficio Contenzioso comunitario	Ufficio Tecnico	Ufficio informazioni e relazioni con l'utenza
A	-	-	-	-	-	-	-	-
B	2	5	6	2	1	6	1	-
C	5	24	9	11	4	24	5	1
DIRIGENTI	-	1	1	1	1	1		
DIRETTORE	1	-	-	-	-			
TOTALE	8	30	16	14	6	31	6	1

Tabella 6 – Distribuzione del personale AGEA al 31 dicembre 2020 per Area Organismo Pagatore

Il livello di dialogo con il cittadino e la possibilità di rinnovare la fiducia di questi nei confronti della pubblica Amministrazione sono strettamente correlati all'adeguato utilizzo e valorizzazione delle risorse umane interne, ovvero del capitale umano, intellettuale e relazionale dell'Agenzia. Conseguentemente l'Amministrazione continuerà a porre in atto alcune iniziative d'innovazione e di flessibilità e a promuovere ulteriori livelli di trasparenza, nonché alcune azioni volte al sostegno e alla condivisione con tutti gli attori interni della cultura del benessere delle lavoratrici e dei lavoratori.

La formazione per la Pubblica Amministrazione, come evidenziato dalla direttiva PCM 30.07.2010 n. 10, oggi più che in altri periodi storici rappresenta "una leva strategica importante per la modernizzazione dell'azione amministrativa e per la realizzazione di miglioramenti qualitativi dei servizi offerti". Rappresenta, inoltre, uno

strumento indispensabile “per fronteggiare le ricadute e gli effetti dei continui cambiamenti nell’organizzazione dell’azione amministrativa e nei processi di lavoro ad essa sottesi” dovuti al generale processo di riforma della PA ed all’inarrestabile evoluzione tecnologica che ne caratterizza il sistema operativo. I cambiamenti nella PA hanno posto l’esigenza, negli ultimi anni, di passare da interventi esclusivamente formativi, che incidono principalmente sulle risorse umane, ad interventi di costruzione e potenziamento della capacità amministrativa, che incidano anche sui contesti organizzativi.

La salute professionale, definita dall’insieme delle competenze direzionali, organizzative e digitali del personale, è un presupposto fondamentale per l’introduzione e lo sviluppo del Lavoro Agile. Da tempo l’AgEA presta particolare attenzione allo sviluppo professionale e alla formazione del proprio personale al fine di assicurare significativi livelli di competenza e di professionalità delle risorse umane in linea con le esigenze specifiche dell’Agenzia. Lo sviluppo del regime di Lavoro Agile nel contesto dell’Amministrazione dipende in modo significativo dall’acquisizione di un set di competenze specifiche del personale e dal consolidamento di stili manageriali incentrati sul raggiungimento di obiettivi e risultati.

Già prima dell’emergenza, l’AgEA ha avviato un processo di digitalizzazione graduale che ha subito un’accelerazione nel primo trimestre del 2020 attraverso l’utilizzo di piattaforme di condivisione digitale e l’adozione di soluzioni tecnologiche informatiche, telematiche e di comunicazione, volte a garantire la continuità delle attività lavorative e a favorire il miglioramento della performance dell’Agenzia e della *user-experience* di dipendenti e *stakeholder*. Tale processo è stato accompagnato da iniziative di formazione ad hoc che, in ragione dei contenuti, hanno investito la totalità del personale di AgEA. Più precisamente, nei mesi di Marzo ed Aprile 2020 è stato erogato un corso di formazione in modalità *webinar*, focalizzato all’utilizzo degli strumenti digitali per il Lavoro Agile (Office 365, OneDrive, Teams). In seguito, tra Aprile e Maggio 2020, è stata erogata una formazione specifica per il personale dirigente e funzionari con ruolo di coordinatori (PO) per spiegare e facilitare la comprensione delle nuove modalità di organizzazione del Lavoro Agile dei propri collaboratori. Inoltre, nei primi mesi di 2021 è previsto un ulteriore corso di formazione per il personale dirigente, con l’obiettivo di approfondire le competenze manageriali necessarie per garantire una gestione efficace dei team di lavoro, da remoto.

Durante tutto il periodo di attuazione del presente Programma, AgEA, quindi, provvederà alla rilevazione di eventuali fabbisogni formativi e gap di competenze del proprio personale, al fine di programmare eventuali iniziative specifiche.

L’emergenza sanitaria connessa alla diffusione del contagio da COVID-19 ha comportato un imprevisto e dirompente sconvolgimento nella vita personale, sociale e lavorativa di ciascuno di noi.

La situazione epidemiologica, complessa ed in continua evoluzione, ha determinato l’emanazione, da parte del Governo e del Parlamento, di provvedimenti che hanno disposto diverse misure restrittive allo scopo di contrastare il diffondersi del virus.

L'AGEA è una delle Amministrazioni italiane che, pur in *smart working*, ha continuato a garantire, con lo sforzo organizzativo delle tre Aree, tutte le attività e l'erogazione degli aiuti alle imprese agricole senza soluzione di continuità.

L'Agenzia, in attuazione delle disposizioni emergenziali emanate in materia di lavoro agile, ha stabilito di attivare con urgenza tale modalità per i propri dipendenti utilizzando in via transitoria le forme semplificate previste dal DPCM 8 marzo 2020, art. 2, lettera r) che prevedeva l'applicazione del lavoro agile, per la durata dello stato di emergenza, ad ogni rapporto di lavoro subordinato, anche in assenza dei previsti accordi individuali ed attraverso l'informativa ai dipendenti in via telematica. Destinatari di tale modalità lavorativa sono stati tutti i dipendenti in servizio, la cui prestazione, a partire dal 12 marzo 2020, è resa a distanza utilizzando gli strumenti e le tecnologie disponibili. Si è realizzata, quindi, una sostanziale chiusura fisica della sede AGEA, alla quale è consentito accedere solo per indifferibili motivate necessità.

Occorre premettere che l'Agenzia aveva già intrapreso, poco tempo prima del concretizzarsi dell'evento epidemiologico, un piano di revisione delle proprie procedure, orientato ad una ottimizzazione delle attività istituzionali che costituiscono la "mission" dell'Ente, sia per quanto riguarda le modalità di svolgimento delle stesse, sia per il profilo dei risultati attesi.

Proprio per tali ragioni aveva avuto già inizio il processo di innovazione del modello lavorativo dell'Agenzia, con l'avvio delle attività preliminari di preparazione al lavoro da remoto.

Sin dall'inizio dell'emergenza - ma prima che venisse disposto il *lockdown* - l'Ente aveva già analizzato due possibili scenari: il primo prevedeva una limitata presenza in sede, su base volontaria, di un esiguo numero di personale in grado di garantire i servizi, l'altro una chiusura totale della sede di lavoro.

Il Lavoro Agile presuppone lo sviluppo di un set di competenze (soft, manageriali, tecniche e digitali) in aggiunta alle competenze già possedute dai dipendenti in quanto necessarie per svolgere le rispettive attività quotidiane. A tal proposito l'AgEA ha avviato un programma di formazione rivolto a tutti i livelli (dirigenti e personale non dirigente), con l'obiettivo di incrementare le competenze e migliorare l'attuazione di comportamenti utili a svolgere le proprie attività da remoto. Gli ambiti di formazione si distinguono in:

- Formazione base al Lavoro Agile e illustrazione dei diritti e degli obblighi;
- Informazione sui vincoli di salute e sicurezza del luogo di lavoro e della postazione;
- Formazione per l'uso degli strumenti digitali;
- Formazione al personale dirigente per l'acquisizione di competenze manageriali necessarie per gestire in maniera efficace da remoto i team di lavoro.

1.4 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 sono 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.

Tabella 4 – Analisi SWOT (contesto interno)

Contesto esterno

OPPORTUNITA’	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 l’informazione;• Costante collaborazione con gli Organismi pagatori.	<ul style="list-style-type: none">• Perdurare della sfavorevole congiuntura nazionale;• Organizzare il lavoro in modalità agile;• Sovraccarico di funzioni rispetto alla struttura;• Eccessiva burocratizzazione comunitaria e nazionale.

Tabella 5 - Analisi SWOT (contesto esterno)

1.5 Bilancio

Il Bilancio dell’Agenzia è redatto in conformità alle disposizioni contenute nel vigente Regolamento di Amministrazione e contabilità dell’AGEA, approvato con Decreto Interministeriale del 2 maggio 2008, nonché nel D.P.R. 27 febbraio 2003, n. 97, “Regolamento concernente l’Amministrazione e la contabilità degli Enti pubblici di cui alla legge 20 marzo 1975, n. 70”.

Esso recepisce le disposizioni contenute nella Legge di bilancio dello Stato per l’anno finanziario 2021, n. 178 del 30 dicembre 2020, e nelle precedenti prescrizioni legislative tuttora vigenti, tra cui in particolare le leggi 133/2008, 122/2010 e 135/2012. Si tiene conto, inoltre, delle disposizioni contenute nella Circolare del MEF n. 9 del 21 aprile 2020.

L’Agenzia predispose il progetto di bilancio, costituito dai documenti di seguito elencati:

- Preventivo finanziario, espresso sia in termini decisionali (ossia ripartito in titoli e categorie) sia gestionali (ripartito anche in capitoli), articolato per unità previsionali di base;
- Quadro generale riassuntivo della gestione finanziaria;
- Preventivo economico;
- Situazione amministrativa del presunto risultato di Amministrazione;
- Bilancio pluriennale;
- Prospetto riepilogativo delle spese per Missioni e Programmi, ai sensi del D.M. del MEF del 1° ottobre 2013, nel quale viene riassunta la spesa prevista dall’Agenzia, riclassificata in base alle Missioni e ai Programmi stabiliti dall’Ente, in ottemperanza a quanto prescritto dalla Circolare n. 23 del 13 maggio 2013 della Ragioneria Generale dello Stato;
- Prospetto di raccordo delle voci del preventivo finanziario gestionale con quelle del “Piano dei Conti Integrato” di cui al D.P.R. 4 ottobre 2013, n. 132;
- Prospetto rappresentativo delle entrate e delle spese dell’Agenzia, articolate secondo distinte rubriche, ai sensi dell’art. 2, comma 3, del decreto legislativo 21 maggio 2018, n. 74 così come corretto e integrato dal decreto legislativo n.116/2019. Le rubriche in cui è stato articolato l’allegato, strutturato secondo il livello di dettaglio del preventivo finanziario gestionale, prendono in considerazione le tre Aree che caratterizzano lo schema organizzativo/decisionale dell’Agenzia, come rappresentato nel suo Organigramma (Area Coordinamento, Organismo Pagatore e Area Amministrazione).

Le entrate su cui l’Agenzia può contare sono definite come segue:

- 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, da ulteriori fondi derivanti da accordi con altre Amministrazioni (tra gli altri, Ministero dell’Interno, Regioni).

Di seguito la tabella di sintesi delle previsioni di **entrata** per il triennio 2021 – 2023:

TITOLO I - ENTRATE CORRENTI	Competenze		
	2021	2022	2023
	236.446.269,42	236.446.269,42	236.446.269,42
Entrate derivanti da trasferimenti correnti	233.105.269,42	233.105.269,42	233.105.269,42
Altre entrate	3.341.000,00	3.341.000,00	3.341.000,00

Tabella 6 - Previsione di entrata 2021-2023

Di seguito la tabella di sintesi delle previsioni di **uscita** per il triennio 2021 – 2023:

TITOLO I - USCITE CORRENTI	Competenze		
	2021	2022	2023
	237.866.385,98	207.866.385,98	207.866.385,98
Funzionamento	26.370.214,72	26.370.214,72	26.370.214,72
Interventi diversi	210.909.644,90	180.909.644,90	180.909.644,90
Oneri comuni	586.526,36	586.526,36	586.526,36
TITOLO II - USCITE IN CONTO CAPITALE	950.000,00	950.000,00	950.000,00
Investimenti	950.000,00	950.000,00	950.000,00

Tabella 7 Previsioni di uscita 2021-2023

Il Bilancio di previsione per il triennio 2021 – 2023 conferma il conseguimento dell’equilibrio finanziario nella gestione complessiva, al netto degli oneri fiscali, e rappresenta una proiezione prudentiale del risultato quantificato per il 2020.

2 INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI

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 2021-2023.

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 specifici 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.

In tale contesto operativo, si inserisce l'evento ben noto di emergenza epidemiologica Covid-19 che ha portato tutto il personale a lavorare in modalità da remoto fino a ottobre 2021.

A seguito di tale evento e, conseguentemente, in base alle misure normative adottate, tutte le PA hanno dovuto adottare lo *smart working* come modalità ordinaria di lavoro e intraprendere azioni concrete per l'attuazione di un programma di trasformazione digitale e promozione del Lavoro Agile.

Si declinano di seguito gli indirizzi strategici volti a definire il ruolo che l'AgEA intende svolgere nel prossimo futuro, secondo un'ottica di progressivo miglioramento e gestione della relazione con il cliente-cittadino e stakeholders esterni, oltre che con le persone dell'Organizzazione.

OBIETTIVO N.1

Efficientamento dei rapporti con l'Unione europea
--

Al fine di migliorare le performance dei rapporti con i Servizi dell'Unione europea, l'Agenzia si pone l'obiettivo di monitorare costantemente 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, nonché assicurare la tempestività e la correttezza delle spese.

OBIETTIVO N. 2
Gestione amministrativa del SIAN e altri fornitori

L'entrata in vigore il 1° novembre 2019 del D. Lgs. n. 116/2019, integrativo e correttivo del D. Lgs n. 74/2018 ha modificato il ruolo di Agea nell'ambito del Sistema Informativo Agricolo Nazionale (SIAN).

Tuttavia, come già sopra evidenziato, a seguito dell'aggiudicazione dell'ultimo lotto della gara per la gestione e lo sviluppo del SIAN, la cui procedura è stata affidata a CONSIP S.p.A., si potrà dare corso all'applicazione dell'art. 15-bis del D. Lgs. n. 74/2018 e ss.mm.ii.

L'Agenzia provvederà alla gestione dei contratti sottoscritti con il nuovo fornitore del SIAN, in coerenza con le attività svolte in merito alla gestione del contratto SIN.

OBIETTIVO N. 3
Sviluppo delle procedure amministrative e implementazione dei processi informatici

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 maggiore 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.

Il modello evolutivo della PA definito dall'AGID introduce il concetto di ecosistema, inteso come area specifica di intervento della PA nella quale vengono erogati servizi ai cittadini e alle imprese. L'ecosistema Agricoltura (o Ecosistema Agricolo Nazionale) comprende le attività e i servizi afferenti alle politiche agricole, alimentari, forestali e la pesca e le attività di promozione del made in Italy con le relative Amministrazioni deputate alla loro gestione. In tale contesto l'Agenzia si pone l'obiettivo primario di esercitare il ruolo di facilitatore, facendosi promotrice della trasformazione digitale dell'ecosistema, puntando all'erogazione di servizi agli utenti e alla condivisione di servizi, dati e informazioni con tutte le PA e gli enti coinvolti.

Inoltre, è necessario definire gli strumenti e le tecnologie la cui funzione è quella di proteggere i

sistemi informativi e le informazioni dagli attacchi interni ed esterni. La Cybersecurity è costituita da misure organizzative e tecnologiche finalizzate ad analizzare e gestire le vulnerabilità, le minacce ed i rischi associati al fine di mettere in campo le opportune contromisure e gestire le eventuali azioni che possano compromettere la riservatezza, l'integrità e la disponibilità delle informazioni e dei sistemi. L'AGEA, in qualità di organismo pagatore, ai sensi dell'Allegato I del Regolamento (UE) n. 907/2014, ha definito e sottoposto a certificazione il proprio sistema di gestione della sicurezza delle informazioni (SGSI), ai sensi della norma ISO 27001. Infine, Il percorso tracciato per il prossimo triennio prevede attività volte a rafforzare il posizionamento del Paese, ed in particolare il posizionamento dell'Agenzia, come player presente su tutti i tavoli ed i progetti ICT di maggiore rilevanza a livello comunitario.

La necessità è quella di tradurre l'azione amministrativa in servizi agli utenti, caratterizzati dalla semplicità (di accesso, di utilizzo, di comprensione), dalla trasparenza e dall'accessibilità. In continuità con quanto realizzato negli anni 2019 e 2020, l'Agenzia intende dare attuazione nel 2021 ai piani di migrazione e trasformazione in Cloud delle Applicazioni e delle Infrastrutture in linea con i piani di evoluzione strategici di business. A tal fine, insieme al MIPAAF e con il supporto del fornitore aggiudicatario dei servizi informatici di cui al Lotto 3 della gara per la gestione e lo sviluppo del SIAN, si procederà alla definizione della progettazione di dettaglio e all'individuazione della strategia definitiva, tenendo conto anche dei requisiti di certificazione ISO 27001.

Implementare una vera e propria trasformazione organizzativa e dei processi dell'Agenzia, con il supporto del Responsabile della Transizione al Digitale (RTD), al quale il CAD affida la responsabilità "della transizione alla modalità operativa digitale e i conseguenti processi di riorganizzazione finalizzati alla realizzazione di un'Amministrazione digitale e aperta, di servizi facilmente utilizzabili e di qualità".

OBIETTIVO N. 4

Sviluppo delle collaborazioni con le 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
**Miglioramento dei servizi offerti agli agricoltori e ottimizzazione
della gestione del SIAN**

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.

In particolare, con l’entrata in vigore il 1° novembre 2019 del d.lgs. n. 116/2019, integrativo e correttivo del d.lgs. n. 74/2018 si è dato avvio alla nuova gestione del Sistema Informativo Agricolo Nazionale (SIAN) a seguito della sottoscrizione degli accordi quadro da parte dei fornitori aggiudicatari della procedura affidata a CONSIP S.p.A. di cui all’art. 1, comma 6-bis, del decreto-legge 5 maggio 2015, n. 51, convertito, con modificazioni, dalla legge 2 luglio 2015, n. 91 che prevedeva il passaggio dalla società SIN (unico fornitore di servizi) ad una gestione multi-fornitore (4 lotti con 4 RTI); in tale rinnovato contesto occorrerà definire una chiara governance del SIAN sia internamente sia rispetto agli altri stakeholder dell’ecosistema, garantendo la piena continuità nell’erogazione dei servizi.

Sarà altresì necessario effettuare interventi strutturali trasversali sul Sistema Informativo Agricolo Nazionale (SIAN) che prevedano, in particolar modo, l’implementazione e l’evoluzione dell’infrastruttura, relativamente alle rinnovate esigenze tecnologiche, la semplificazione delle procedure e la valorizzazione del patrimonio informativo.

OBIETTIVO N. 6
Emergenza COVID-19 e Smart Working

L’emergenza sanitaria connessa alla diffusione del contagio da COVID-19 ha comportato l’emanazione di provvedimenti, da parte del Governo e del Parlamento, che hanno disposto diverse

misure restrittive allo scopo di contrastare il diffondersi del virus.

L'AGEA nel periodo dell'emergenza COVID ha organizzato la propria forza lavoro in smart working al 100%, continuando a garantire tutte le attività e l'erogazione degli aiuti alle imprese agricole senza soluzione di continuità.

Tale contesto emergenziale porta, comunque, a dover porre in essere un piano di revisione delle proprie procedure, orientato ad una ottimizzazione delle attività istituzionali che costituiscono la "mission" dell'Ente, sia per quanto riguarda le modalità di svolgimento delle stesse, sia per il profilo dei risultati attesi, attraverso un processo di innovazione del modello lavorativo orientato sugli obiettivi e sulla diffusione del lavoro agile.

<p style="text-align: center;">OBIETTIVO TRASVERSALE Politiche assunzionali</p>

Al fine di porre l'Agenzia in tutte le sue articolazioni organizzative nelle condizioni di attuare più efficacemente gli obiettivi specifici sopra individuati è necessario portare a compimento le procedure per l'assunzione di nuovo personale dipendente già autorizzate sia con autorizzazione della Presidenza del Consiglio dei Ministri sia con la legge di bilancio 2021.

In particolare, l'articolo 1, comma 908 della suddetta legge ha disposto che *“Al fine di garantire il mantenimento dei requisiti di riconoscimento previsti dal regolamento delegato (UE) n. 907/2014 della Commissione, dell'11 marzo 2014, e dal regolamento di esecuzione (UE) n. 908/2014 della Commissione, del 6 agosto 2014, nonché di adeguare la propria struttura organizzativa allo svolgimento delle funzioni ad essa attribuite dal decreto legislativo 21 maggio 2018, n. 74, e agli ulteriori e innovativi compiti derivanti dall'attuazione delle misure di sostegno economico disposte nel contesto dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, l'Agenzia per le erogazioni in agricoltura è autorizzata, per il biennio 2021-2022, in aggiunta alle vigenti facoltà assunzionali, a bandire procedure concorsuali pubbliche e, conseguentemente, ad assumere con contratto di lavoro a tempo indeterminato, anche in applicazione dell'articolo 1, comma 147, della legge 27 dicembre 2019, n. 160, 6 unità di personale di livello dirigenziale non generale, nonché 55 unità di personale non dirigenziale appartenenti all'Area C, posizione economica C1, nell'ambito della vigente dotazione organica dell'Agenzia relativa al personale non dirigenziale. Ai fini dell'applicazione del periodo precedente, la dotazione organica dell'Agenzia è incrementata di quattro posizioni di livello dirigenziale non generale.”*.

L'AGEA dovrà, pertanto, procedere alla realizzazione delle procedure finalizzate all'attuazione di quanto disposto dal citato articolo nell'arco del biennio 2021-2022, in modo di colmare le significative vacanze di organico prodottesi negli anni sia con riferimento al personale dirigenziale che a quello delle aree e, conseguentemente, di far fronte con minor affanno alle molteplici competenze istituzionali, di recente anche numericamente aumentate per effetto dei nuovi interventi nazionali disposti dallo Stato, a causa della pandemia, in favore dei produttori agricoli.

3 DECLINAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI (SPECIFICI) 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 Efficientamento dei rapporti con l'Unione europea</p>

In termini operativi nell'anno 2021 viene demandato di assicurare:

Alla DIREZIONE AREA COORDINAMENTO:

- il miglioramento dell'interlocuzione con i Servizi dell'UE nell'ambito dei diversi processi previsti dalla regolamentazione dell'Unione;
- 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'adeguamento amministrativo e tecnologico richiesto nella metodologia di controllo dei regimi di aiuto UE;
- l'attuazione della nuova Riforma PAC dal 2023.

Alla DIREZIONE ORGANISMO PAGATORE:

- Liquidazione dei conti del corrente esercizio finanziario secondo i termini previsti dalla disciplina comunitaria
- Svolgimento dei controlli dello standard ISO27001 e GDPR su tutte le strutture interne dell'Agenzia, sugli enti delegati (Regioni, CAA, ...), sui fornitori (alimentari, di servizi generali, informatici ...) e sui relativi processi amministrativi
- miglioramento della gestione e rendicontazione delle attività connesse con i criteri di riconoscimento e liquidazione dei conti;
- miglioramento della qualità dei dati di riferimento per le erogazioni, dei controlli e delle procedure, al fine di ridurre il rischio di errori e frodi.

OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 2

Gestione amministrativa del SIAN e altri fornitori

In termini operativi nell'anno 2021 viene demandato di assicurare:

Alla DIREZIONE AREA COORDINAMENTO:

- Esercizio delle funzioni di Responsabile per la Transizione Digitale nella persona del Direttore dell'Area Coordinamento, ai sensi dell'art. 17 del Codice dell'Amministrazione digitale e della Circolare del Ministro della Funzione Pubblica n. 3 del 01.10.2018;
- il coordinamento e la gestione delle attività di subentro dei nuovi fornitori del SIAN.

Alla DIREZIONE ORGANISMO PAGATORE:

- Miglioramento del livello di monitoraggio sui soggetti delegati
- Monitoraggio sulla realizzazione delle attività programmate e richieste dall'Area.

Alla DIREZIONE AREA AMMINISTRAZIONE:

- predisposizione, dal punto di vista procedurale e organizzativo, della gestione dei contratti all'esito dell'aggiudicazione del lotto 2 della gara per la gestione ed il funzionamento del SIAN, coordinamento delle attività degli RTI entranti ed uscenti finalizzati al subentro nell'erogazione dei servizi previsti dalla gara SIAN;
- gestione amministrativa dei contratti sottoscritti con gli aggiudicatari dei lotti 1 (servizi di telerilevamento), 3 (servizi di informatica e infrastruttura) e 4 (servizi di assistenza), sia per la fase di subentro che a regime, nonché la gestione tecnico-operativa dei contratti sottoscritti con gli aggiudicatari dei lotti 3 e 4;

- monitoraggio della fase di affiancamento dei fornitori subentranti al fornitore uscente, finalizzato alla completa presa in carico dei servizi oggetto della gara SIAN.

OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 3

Sviluppo delle procedure amministrative e implementazione dei processi informatici

In termini operativi nell'anno 2021 viene demandato di assicurare:

Alla DIREZIONE AREA COORDINAMENTO:

- introduzioni di innovazione tecnologiche e metodologiche in linea con gli orientamenti comunitari, a sostegno delle attività del sistema di gestione e controllo;
- definizione e attuazione di procedure che favoriscano la semplificazione dei procedimenti e la partecipazione degli utenti istituzionali, nonché il rafforzamento degli strumenti di gestione e controllo.

Alla DIREZIONE ORGANISMO PAGATORE:

- Monitoraggio satellitare - campagna 2020 - implementazione nuove funzionalità per l'analisi degli esiti dei controlli correttiva dell'agricoltore;
- Continuazione dello sviluppo di procedure informatizzate di precompilazione delle domande, nonché di procedure di semplificazione per la loro presentazione, inclusa l'implementazione del fascicolo grafico, al fine di ridurre gli oneri amministrativo-burocratici gravanti sulle aziende agricole, minimizzando nel contempo i rischi di errori e/o di frode;
- Implementazione delle procedure informatizzate per la gestione delle risorse aggiuntive introdotte nel periodo transitorio per il biennio 2021-2022 sia per i Fondi Feasr Ordinari che per i Fondi European Union Recovery Instrument (EURI) derivanti dal Next Generation EU (NGEU);
- Per le misure c.d. strutturali, semplificazione della procedura di presentazione da parte di beneficiari delle offerte per valutare la ragionevolezza della spesa (c.d. tre preventivi). Tale azione si inquadra nelle iniziative dell'Ufficio per limitare il rischio di frode in linea con le raccomandazioni della UE;
- Per le misure c.d. strutturali, ricognizione degli anticipi non utilizzati con riferimento al periodo di programmazione 2007-2013;

- Misure a superficie ed animali - Incrementare la riserva del 5% per pagamenti tardivi ai sensi dell'art. 5 bis del Regolamento delegato (UE) n. 907/2014;
- Misure a superficie ed animali - Adeguamento degli algoritmi di pagamento alle nuove regole introdotte dal Reg. UE 2020/2220 del 23 dicembre 2020, relativamente alla modifica dei Programmi di Sviluppo Rurale per le misure pluriennali;
- Implementazione, per le misure a superficie e animali, delle funzionalità di gestione delle domande finanziate con risorse aggiuntive introdotte nel periodo transitorio per il biennio 2021-2022 per i Fondi European Union Recovery Instrument (EURI) derivanti dal Next Generation EU (NGEU).

Alla DIREZIONE DELL'AREA AMMINISTRAZIONE

- Realizzazione di un canale di comunicazione interna basato sulla piattaforma informatica "Microsoft Teams" finalizzato al miglioramento dei flussi informativi verso i dipendenti Agea;
- Definizione di un prototipo del sito Internet e Intranet, e aggiornamento della sezione Amministrazione Trasparente nelle more della realizzazione del progetto di sviluppo del nuovo sito istituzionale;
- ricognizione attività negoziale e contenziosi di competenza dell'Area nonché analisi, esame e redazione atti di interesse dell'Agenzia in tema di svincolo fidejussioni;
- miglioramento flussi firma;
- progetto per la revisione della gestione del sistema di contabilità;

<p>OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 4 Sviluppo delle collaborazioni con altre amministrazioni pubbliche</p>
--

In termini operativi nell'anno 2021 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'OBIETTIVO STRATEGICO N. 5
Miglioramento dei servizi offerti agli agricoltori e ottimizzazione della gestione del SIAN

In termini operativi nell'anno 2021 viene demandato di assicurare:

Alla DIREZIONE AREA COORDINAMENTO:

- 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:

- Miglioramento delle procedure per la presentazione delle domande di aiuto e delle istruttorie svolte dall'Organismo Pagatore, finalizzate al pagamento dell'aiuto;
- Semplificazione delle procedure per la presentazione del PAI, finalizzate alla concessione ed al pagamento dell'aiuto;

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
Emergenza COVID-19 e Smart Working

In termini operativi nell'anno 2021 viene demandato di assicurare:

Alla DIREZIONE AREA COORDINAMENTO:

- Interventi per contrastare l'emergenza COVID-19, per quanto di competenza dell'Area.

Alla DIREZIONE ORGANISMO PAGATORE:

- Interventi per contrastare l'emergenza COVID-19, per quanto di competenza dell'Area;
- Efficace utilizzo degli strumenti di lavoro da remoto così da operare in modo efficiente nel contesto di lavoro delocalizzato.

Alla DIREZIONE AREA AMMINISTRAZIONE:

- attuare le disposizioni normative che si susseguono nel periodo emergenziale in tema di *smart working*
- definizione del progetto per l'adozione del POLA (Piano Organizzativo Lavoro Agile);
- gestione attività connesse all'eventuale rientro in sicurezza del personale con redazione circolari e procedure interne;
- definizione della soluzione tecnologica, basata sul paradigma della VDI (*Virtual Desktop Interface*), al fine di dotare l'organizzazione di uno strumento agile, dinamico e sicuro per la gestione dello *smart working*.

OBIETTIVI OPERATIVI STRUMENTALI a tutti gli OBIETTIVI SPECIFICI

OBIETTIVO STRATEGICO TRASVERSALE AFFERENTE A **POLITICHE ASSUNZIONALI**

In termini operativi nell'anno 2021 viene demandato alla:

DIREZIONE DELL'AREA AMMINISTRAZIONE

- di concludere, compatibilmente con la situazione emergenziale derivante dalla pandemia da SARS-COV19, le procedure di reclutamento per l'assunzione a tempo indeterminato di 16 unità di personale di Area C, livello C1 del sistema di classificazione degli Enti Pubblici non economici, di cui una a tempo parziale, attivate a seguito dell'autorizzazione di cui al DPCM 20 agosto 2019;
- di avviare le procedure concorsuali autorizzate dall'art. 1, comma 908 legge 30 dicembre 2020, n. 178, (legge di bilancio 2021) che ha attribuito all'AGEA speciali facoltà assunzionali e relative risorse finanziarie.

4 INDICATORI DI PERFORMANCE PER CIASCUN OBIETTIVO SPECIFICO E OPERATIVO

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

Efficientamento dei rapporti con l'Unione europea

Obiettivo operativo	Struttura – ufficio	Indicatore	Target
Miglioramento dell'interlocuzione con i Servizi dell'UE nell'ambito dei diversi processi previsti dalla regolamentazione dell'Unione	Organismo di Coordinamento	Riscontro a tutte le richieste pervenute. Relazione annuale dirigente sulle attività svolte	Fornire l'attività di supporto a tutte le richieste informative pervenute nell'anno dai Servizi UE su casi OLAF
Miglioramento dell'interlocuzione con i Servizi dell'UE nell'ambito dei diversi processi previsti dalla regolamentazione dell'Unione	Organismo di Coordinamento	Deliverable del progetto richiesto (output)	Realizzazione dei deliverable del progetto OPEN IACS nei tempi richiesti

<p>Miglioramento dell'interlocuzione con i Servizi dell'UE nell'ambito dei diversi processi previsti dalla regolamentazione dell'Unione</p>	<p>Organismo di Coordinamento</p>	<p>Predisposizione documento con le conclusioni delle analisi. Relazione annuale dirigente sulle attività svolte</p>	<p>Analisi delle problematiche e delle ipotesi di soluzione nell'ambito del progetto AVOID DOUBLE COUNTING</p>
<p>Fattivo supporto operativo a tutti gli Organismi pagatori nel corso delle indagini svolte dagli Organismi di controllo comunitari</p>	<p>Organismo di Coordinamento</p>	<p>Numero audit con attività di supporto realizzata / Numero di audit effettuati</p>	<p>Fornire l'attività di supporto in almeno il 90% degli audit svolti nell'anno dai Servizi UE</p>
<p>Tempestività nell'adozione delle procedure rivolte alla corretta gestione ed erogazione degli aiuti comunitari, per quanto di competenza</p>	<p>Organismo di Coordinamento</p>	<p>Presentazione entro i termini regolamentari (15 luglio) delle statistiche di controllo e della documentazione relativa alla chiusura conti (15 febbraio) (si/no)</p>	<p>Rispetto del termine di presentazione delle statistiche di controllo e della documentazione relativa alla chiusura conti</p>

<p>Adeguamento amministrativo e tecnologico richiesto nella metodologia di controllo dei regimi di aiuto UE</p>	<p>Organismo di Coordinamento</p>	<p>Produzione dati quality assessment 2020. Relazione annuale dirigente sulle attività svolte</p>	<p>Sperimentazione delle linee guida JRC sul processo di quality assessment del Monitoraggio satellitare</p>
<p>Attuazione della nuova Riforma PAC dal 2023</p>	<p>Organismo di Coordinamento</p>	<p>Attività di supporto fornita. Relazione annuale dirigente sulle attività svolte</p>	<p>Fornire l'attività di supporto al Mipaaf per le attività di analisi, studio e simulazione degli scenari per le decisioni da intraprendere per la nuova riforma PAC con particolare riferimento alle procedure amministrative di gestione degli aiuti, mediante produzione documentale, dati, statistiche e assicurando la partecipazione alle riunioni</p>

<p>Attuazione della nuova Riforma PAC dal 2023</p>	<p>Organismo di Coordinamento</p>	<p>Riscontro alle esigenze provenienti dai tavoli tecnici. Relazione annuale dirigente sulle attività svolte</p>	<p>Partecipazione ai tavoli tecnici ministeriali con la finalità di supportare la definizione del Piano strategico nazionale, attraverso la produzione di dati detenuti in ambito SIAN e provenienti dall'ecosistema agricolo (Regioni, Organismi pagatori, Mipaaf, ISMEA, BDN, ecc.) che consentano la costruzione dei possibili scenari di attuazione della Riforma</p>
<p>Liquidazione dei conti del corrente esercizio finanziario secondo i termini previsti dalla disciplina comunitaria</p>	<p>Organismo pagatore</p>	<p>Avvenuta liquidazione nei termini</p>	<p>Conti liquidati con la decisione annuale, ovvero in esito a procedura di conformità</p>
<p>Svolgimento dei controlli dello standard ISO27001 e GDPR su tutte le strutture interne dell'Agenzia, sugli enti delegati (Regioni, CAA...), sui fornitori (alimentari, di servizi generali, informatici...) e sui relativi processi amministrativi</p>	<p>Organismo pagatore</p>	<p>Redazione della relazione finale di controllo</p>	<p>Invio della relazione finale di controllo</p>

<p>Miglioramento della gestione e rendicontazione delle attività connesse con i criteri di riconoscimento e liquidazione dei conti</p>	<p>Organismo pagatore</p>	<p>Mantenimento del livello ottimale del tempo medio di gestione delle quietanze in entrata, già conseguito nel 2020 e pari a tre giorni lavorativi.</p> <p>Miglioramento delle capacità di recupero nella misura minima del 10% quale percentuale di miglioramento attesa rispetto al 2020.</p> <p>Rapporto fra verbali pervenuti e azioni intraprese con un incremento percentuale atteso rispetto al 2020 uguale/maggiore del 10%.</p> <p>Esecuzione della reperformance su base ampliata con estensione nel 2021 alle misure FEASR NON SIGC (che include 16 diverse misure).</p>	<p>Conferma del tempo medio di gestione delle quietanze in entrata rispetto all'anno precedente.</p> <p>Aumento tasso dei recuperi in misura percentuale maggiore rispetto al precedente esercizio di gestione</p> <p>Incremento percentuale, rispetto all'anno precedente, delle deliberazioni assunte (positive o negative) rispetto al numero di verbali registrati in entrata</p> <p>Riperformance sulle domande relative al settore FEASR NO SIGC per almeno 5 misure</p>
--	---------------------------	--	--

<p>Miglioramento della qualità dei dati di riferimento per le erogazioni, dei controlli e delle procedure, al fine di ridurre il rischio di errori e frodi</p>	<p>Organismo pagatore</p>	<p>Termine di invio della relazione finale di audit alla Direzione dell'O.P.</p> <p>Analisi dei dati forniti dai Carabinieri Forestali e incrocio degli stessi con i dati grafici presenti sul SIAN. Identificazione dei dati catastali desumibili dalla grafica e dei relativi detentori dei fascicoli aziendali</p> <p>PON Legalità - Tasso di realizzazione nell'anno 2021</p>	<p>Invio della relazione finale di audit</p> <p>Realizzazione di una procedura di controllo dei dati forniti dai Carabinieri Forestali sul FA e sulle domande di aiuto</p> <p>Tasso coerente con la previsione del progetto adeguata nel 2021</p>
--	---------------------------	---	---

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N. 2

Gestione amministrativa del SIAN e altri fornitori

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore	Target
Esercizio delle funzioni di Responsabile per la Transizione Digitale nella persona del Direttore dell'Area Coordinamento, ai sensi dell'art. 17 del Codice dell'Amministrazione digitale e della Circolare del Ministro della Funzione Pubblica n. 3 del 01.10.2018	Organismo di Coordinamento	Proposta di procedure operative. Relazione annuale dirigente sulle attività svolte	Avvio organizzazione interna AGEA a supporto delle funzioni RTD (Governance IT SIAN) declinata mediante la definizione delle procedure di attuazione del modello operativo di servizio
Esercizio delle funzioni di Responsabile per la Transizione Digitale nella persona del Direttore dell'Area Coordinamento, ai sensi dell'art. 17 del Codice dell'Amministrazione digitale e della Circolare del Ministro della Funzione Pubblica n. 3 del 01.10.2018	Organismo di Coordinamento	Realizzazione dell'accesso esclusivo tramite SPID/CIE/CNS (si/no)	Realizzazione dell'accesso esclusivo tramite SPID/CIE/CNS per l'attuazione degli adempimenti nazionali previsti in materia di transizione digitale.
Coordinamento e gestione delle attività di subentro dei nuovi fornitori del SIAN	Organismo di Coordinamento	Verbali di avvenuto subentro per le attività di competenza dell'Ufficio (si/no)	Completamento delle attività di subentro nei tempi previsti
Miglioramento del livello di monitoraggio sui soggetti delegati	Organismo pagatore	Percentuale di completamento degli obiettivi intermedi sul progetto IP4502 e rilascio degli specifici deliverable ivi previsti	Completamento della Milestone 10 "Monitoraggio Soggetti Delegati" non inferiore al 90%

<p>Monitoraggio sulla realizzazione delle attività programmate e richieste dall'Area</p>	<p>Organismo pagatore</p>	<p>Effettiva implementazione di procedure di monitoraggio su almeno un'applicazione SIAN</p>	<p>Esiti del monitoraggio disponibili per gli Uffici interessati</p>
<p>Predisposizione, dal punto di vista procedurale e organizzativo, della gestione dei contratti all'esito dell'aggiudicazione del lotto 2 della gara per la gestione ed il funzionamento del SIAN, coordinamento delle attività degli RTI entranti ed uscenti finalizzate al subentro nell'erogazione dei servizi previsti dalla gara SIAN;</p>	<p>Area amministrazione</p>	<p>Definizione del piano di affiancamento</p>	<p>Presentazione dei relativi documenti</p> <p>Completamento delle attività previste dal piano</p>
<p>Gestione amministrativa dei contratti sottoscritti con gli aggiudicatari dei lotti 1 (servizi di telerilevamento), 3 (servizi di informatica e infrastruttura) e 4 (servizi di assistenza), sia per la fase di subentro che a regime, nonché la gestione tecnico-operativa dei contratti sottoscritti con gli aggiudicatari dei lotti 3 e 4.</p>	<p>Area amministrazione</p>	<p>Monitoraggio delle attività</p>	<p>Predisposizione nuovo atto esecutivo Lotto 1</p> <p>Predisposizione documenti di SAL e di approvazione</p> <p>Definizione della metodologia di verifica</p>

Monitoraggio della fase di affiancamento del fornitore subentrante al fornitore uscente, finalizzata alla completa presa in carico dei servizi oggetto della gara SIAN.	Area amministrazione	Verifica del rispetto del piano di affiancamento	Conclusione, nei termini previsti, delle attività di affiancamento
---	----------------------	--	--

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.3

Sviluppo di procedure amministrative e implementazione processi informatici

Obiettivo operativo	Struttura – ufficio	Indicatore	Target
Introduzione di innovazioni tecnologiche e metodologiche in linea con gli orientamenti comunitari, a sostegno delle attività del sistema di gestione e controllo	Organismo di coordinamento	Web services implementati (si/no) Avvenuta risoluzione segnalazioni (si/no)	Implementazione web services per completamento interlocuzione con Organismi pagatori per l'evoluzione e il monitoraggio del Registro nazionale debiti nell'ambito del SIAN. Risoluzione delle segnalazioni riferite ai tempi di allineamento dei flussi contabili
Introduzioni di innovazione tecnologiche e metodologiche in linea con gli orientamenti comunitari, a sostegno delle attività del sistema di gestione e controllo	Organismo di Coordinamento	Adozione delle procedure (si o no)	Adozione della procedura di costituzione e trasferimento dei fascicoli aziendali tra gli Organismi pagatori e ricognizione e chiusura dei fascicoli dei produttori inattivi

<p>Introduzioni di innovazione tecnologiche e metodologiche in linea con gli orientamenti comunitari, a sostegno delle attività del sistema di gestione e controllo</p>	<p>Organismo di Coordinamento</p>	<p>Progetto predisposto si/no</p>	<p>Predisposizione, in collaborazione con il Mipaaf, del progetto di evoluzione del SIAN attraverso la definizione del master plan e delle esigenze finanziarie ripartite per annualità necessarie per la sua attuazione, per fare fronte alle nuove sfide previste dal PNRR e dalla nuova PAC 2023 in tema di digitalizzazione</p>
<p>Introduzioni di innovazione tecnologiche e metodologiche in linea con gli orientamenti comunitari, a sostegno delle attività del sistema di gestione e controllo</p>	<p>Organismo di Coordinamento</p>	<p>Nuova circolare di Coordinamento sul monitoraggio con indicazioni delle province e dei regimi di aiuto (output) e messa in produzione del layer</p>	<p>Estensione a 29 province italiane del processo di controllo, tramite monitoraggio satellitare relativamente all'anno in corso, e realizzazione del nuovo layer grafico (segmentazione)</p>
<p>Introduzioni di innovazione tecnologiche e metodologiche in linea con gli orientamenti comunitari, a sostegno delle attività del sistema di gestione e controllo</p>	<p>Organismo di Coordinamento</p>	<p>Manuale della procedura (si/no)</p>	<p>Adozione di una procedura operativa (manuale) per l'aggiornamento del catalogo interventi</p>

<p>Definizione e attuazione di procedure che favoriscano la semplificazione dei procedimenti e la partecipazione degli utenti istituzionali, nonché il rafforzamento degli strumenti di gestione e controllo.</p>	<p>Organismo di Coordinamento</p>	<p>Migrazione realizzata per almeno 2 Organismi pagatori su 7 Adozione circolari (si/no) Incontri (si/no)</p>	<p>Predisposizione di circolare/istruzioni operative e incontri con Organismi pagatori e CAA per favorire una migrazione ordinata nel nuovo sistema gestionale che prevede la costituzione dell'Elenco dei CAA riconosciuti e del Registro degli operatori</p>
<p>Monitoraggio satellitare - campagna 2020 - implementazione nuove funzionalità per l'analisi degli esiti dei controlli correttiva dell'agricoltore.</p>	<p>Organismo pagatore</p>	<p>Realizzazione delle funzionalità di consultazione</p>	<p>Rilascio delle funzionalità di visualizzazione dell'impatto finanziario del monitoraggio satellitare</p>
<p>Continuazione dello sviluppo di procedure informatizzate di precompilazione delle domande, nonché di procedure di semplificazione per la loro presentazione, inclusa l'implementazione del fascicolo grafico, al fine di ridurre gli oneri amministrativo-burocratici gravanti sulle aziende agricole, minimizzando nel contempo i rischi di errori e/o di frode.</p>	<p>Organismo pagatore</p>	<p>Implementazione funzionalità per la risoluzione delle problematiche operative riscontrate dai CAA in fase di lavorazione del PCG</p>	<p>Realizzazione di una funzione di sblocco territorio per i CAA nazionali</p>

<p>Implementazione delle procedure informatizzate per la gestione delle risorse aggiuntive introdotte nel periodo transitorio per il biennio 2021-2022 sia per i Fondi Feasr Ordinari che per i Fondi European Union Recovery Instrument (EURI) derivanti dal Next Generation EU (NGEU).</p>	<p>Organismo pagatore</p>	<p>Censimento funzionalità da realizzare: Predisposizione bandi e misure; - Raccolta delle domande; - Trasformazione tipologia di finanziamento da Cofinanziato a EURI; - Pagamento con fondi EURI</p>	<p>Almeno 2 delle funzionalità necessarie alla gestione dei pagamenti con fondi EURI</p>
<p>Per le misure c.d. strutturali, semplificazione della procedura di presentazione da parte di beneficiari delle offerte per valutare la ragionevolezza della spesa (c.d. tre preventivi). Tale azione si inquadra nelle iniziative dell'Ufficio per limitare il rischio di frode in linea con le raccomandazioni della UE.</p>	<p>Organismo pagatore</p>	<p>Realizzazione sul SIAN delle procedure di semplificazione individuate</p>	<p>Disponibilità della procedura (comunicazione alle Regioni) sul SIAN entro il 31.12.2021</p>
<p>Per le misure c.d. strutturali, ricognizione degli anticipi non utilizzati con riferimento al periodo di programmazione 2007-2013.</p>	<p>Organismo pagatore</p>	<p>Definizione della procedura di monitoraggio</p>	<p>Disponibilità delle comunicazioni alle Adg, sull'avanzamento delle attività</p>
<p>Misure a superficie ed animali - Incrementare la riserva del 5% per pagamenti tardivi ai sensi dell'art. 5 bis del Regolamento delegato (UE) n. 907/2014</p>	<p>Organismo pagatore</p>	<p>Incremento percentuale tra i pagamenti eseguiti per la campagna 2019 (al 30.06,2020) e 2020 (al 30.06.2021)</p>	<p>Incremento percentuale almeno del 5%</p>

Misure a superficie ed animali - Adeguamento degli algoritmi di pagamento alle nuove regole introdotte dal Reg. UE 2020/2220 del 23 dicembre 2020, relativamente alla modifica dei Programmi di Sviluppo Rurale per le misure pluriennali	Organismo pagatore	Avvio delle attività di pagamento dei saldi entro il 31.12.2021	Pagamento entro il 31.12.2021 di almeno il 50% delle regioni che hanno modificato la durata dell'impegno
Realizzazione di un canale di comunicazione interna basato sulla piattaforma informatica "Microsoft Teams" finalizzato al miglioramento dei flussi informativi verso i dipendenti Agea	Area amministrazione	Relazione annuale dirigente sulle attività svolte	Attivazione del canale
Definizione di un prototipo del sito Internet e Intranet, aggiornamento della sezione Amministrazione Trasparente nelle more della realizzazione del progetto di sviluppo del nuovo sito istituzionale	Area amministrazione	Relazione annuale dirigente assegnatario sulle attività svolte	Definizione dei contenuti per Realizzazione del prototipo Intranet
Ricognizione attività negoziale e contenziosi di competenza dell'Area nonché analisi, esame e redazione atti di interesse dell'Agenzia in tema di svincolo fidejussioni	Area amministrazione	Relazione annuale dirigente sulle attività svolte	Adozione dei relativi atti e provvedimenti
Miglioramento dei flussi firma	Area amministrazione	Relazione annuale dirigente assegnatario sulle attività svolte	Definizione dei requisiti per la gestione dei flussi firma digitale- Adozione del sistema

Progetto per la revisione della gestione del sistema di contabilità	Area amministrazione	Definizione griglia di valutazione prodotti sw di mercato	Individuazione della piattaforma più idonea da adottare
---	----------------------	---	---

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N. 4

Sviluppo delle collaborazioni 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	Incontri con Organismi pagatori e fornitori (almeno 5)	Coordinamento di un tavolo permanente con gli Organismi pagatori ed i fornitori, finalizzato al miglioramento del modello di interscambio delle basi dati di Agea Coordinamento.
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	Sottoscrizione dell'accordo (si/no). Produzione delle statistiche previste dalla convenzione e determina direttoriale di Area per la costituzione dell'Ufficio di censimento	Accordo di collaborazione con ISTAT per lo svolgimento del 7° Censimento generale in agricoltura e individuazione Ufficio di censimento AGEA

<p>Rafforzamento e il consolidamento dei rapporti inerenti la gestione con gli Organismi pagatori, le altre Amministrazioni pubbliche ed i CAA</p>	<p>Organismo di coordinamento</p>	<p>Adozione del documento tecnico (si/no)</p>	<p>Implementazione delle procedure per l'acquisizione dei dati relativi ai crediti INPS per garantire la corretta esecuzione dei pagamenti da parte degli Organismi pagatori mediante Definizione del documento tecnico contenente le procedure relative all'interscambio dati concernenti la compensazione dei crediti</p>
<p>Rafforzamento e il consolidamento dei rapporti inerenti la gestione con gli Organismi pagatori, le altre Amministrazioni pubbliche ed i CAA</p>	<p>Organismo di coordinamento</p>	<p>Adozione della convenzione (si/no)</p>	<p>Stipula della convenzione INPS per l'acquisizione del DURC ai fini a corretta esecuzione dei pagamenti da parte degli Organismi pagatori</p>

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N. 5

Miglioramento dei servizi offerti agli agricoltori e ottimizzazione gestione Sian

Obiettivo operativo	Struttura – ufficio	Indicatore	Target
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	Realizzazione della procedura e adozione del manuale operativo (si/no)	Messa in esercizio della nuova procedura informatica in ambito SIAN e adozione del relativo manuale operativo per la gestione delle operazioni di ricalcolo titoli delle campagne pregresse, ai fini del consolidamento del Registro nazionale titoli in vista della Riforma PAC 2023
Miglioramento delle procedure per la presentazione delle domande di aiuto e delle istruttorie svolte dall'Organismo Pagatore, finalizzate al pagamento dell'aiuto	Organismo pagatore	Percentuale di domande presentate nei termini non inferiore alla percentuale conseguita nel 2020 Possibilità per gli utenti del SIAN (richiedenti e CAA) di consultare lo stato del procedimento amministrativo e dei pagamenti Adozione di almeno un decreto di pagamento ogni 2 mesi, per le campagne dal 2019 compreso e precedenti	Domande geospaziali presentate nei termini previsti dalla normativa Predisposizione istruzioni operative per la partecipazione e chiusura del procedimento Almeno n. 6 decreti di pagamento nell'anno
Semplificazione delle procedure per la presentazione del PAI, finalizzate alla concessione ed al pagamento dell'aiuto	Organismo pagatore	Disponibilità sul SIAN della nuova procedura di presentazione del PAI per le domande 2021	Disponibilità delle funzioni entro il 30.6.2021

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N. 6

Emergenza COVID-19 e Smart Working

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore	Target
Interventi per contrastare l'emergenza COVID-19	Organismo di coordinamento	<p>Numero di atti normativi o amministrativi predisposti in collaborazione e Numero di circolari</p> <p>Adozione delle specifiche di progetto (si/no)</p>	<p>Supporto al Ministero nella predisposizione delle proposte legislative e decreti ministeriali e adozione delle relative circolari attuative recanti disposizioni eccezionali con particolare riferimento alla concessione di aiuti nazionali</p> <p>Attivazione dello sportello virtuale per i contraddittori relativi ai controlli oggettivi mediante definizione delle specifiche di progetto e attivazione dell'ambiente di test</p>

<p>Interventi per contrastare l'emergenza COVID-19</p>	<p>Organismo pagatore</p>	<p>Ottimizzazione delle attività di controllo di II livello - in loco presso le sedi e da remoto per la parte documentale</p> <p>Messa in esercizio della funzione informatica (si/ o no)</p> <p>Adozione di istruzioni operative recanti disposizioni urgenti ed eccezionali per contrastare l'emergenza causata dalle limitazioni alle libertà economiche e personali imposte dalle Autorità governative nazionali e regionali</p> <p>Adozione delle disposizioni che disciplinano le misure applicabili in relazione alla gestione del contenzioso</p> <p>Livelli di mantenimento delle erogazioni DU 2020 pari almeno al 95% dell'importo ammissibile al pagamento</p>	<p>Emanazione di manuali per i controlli di II livello in loco presso le sedi e controlli documentali da remoto</p> <p>Almeno 4 procedure sviluppate</p> <p>Adozione di 4 proposte di atti e 4 istruzioni operative</p> <p>Svolgimento di almeno 10 incontri nell'anno in videoconferenza con interlocutori istituzionali esterni</p>
--	---------------------------	--	---

	Organismo pagatore	<p>Livelli di mantenimento delle erogazioni DU 2020 pari almeno al 95% dell'importo ammissibile al pagamento</p> <p>Avvenuta liquidazione degli importi erogabili</p> <p>Implementazione di bandi per l'affidamento di aiuti alimentari agli indigenti su FN (DM prot. 9215811) e FEAD (I Paniere 2021)</p>	<p>Erogazione dei pagamenti entro il 30 giugno 2021</p> <p>Almeno 6 decreti di pagamento</p> <p>Avvenuta pubblicazione di almeno n. 15 bandi per il FN e 15 bandi per il FEAD</p>
	Organismo pagatore	<p>Relativamente alle misure strutturali - Confronto tra i pagamenti eseguiti nell'EF 2019 (16.10.2018-15.10.2019) e l'EF 2021 (16.10.2020 - 15.10.2021)</p> <p>Relativamente alle misure a superficie ed animali - Confronto tra i pagamenti eseguiti nell'EF 2019 (16.10.2018-15.10.2019) e l'EF 2021 (16.10.2020 - 15.10.2021)</p>	<p>Spesa effettuata nel periodo emergenziale almeno equivalente a quella effettuata nel periodo COVID</p> <p>Spesa effettuata nel periodo emergenziale almeno equivalente a quella effettuata nel periodo COVID</p>
Efficace utilizzo degli strumenti di lavoro da remoto così da operare in modo efficiente nel contesto di lavoro delocalizzato	Organismo pagatore	Report periodico del personale recante il dettaglio delle attività svolte	Esecuzione del monitoraggio continuo, sulla base del report periodico, dell'attività svolta in remoto

Attuazione delle disposizioni normative che si susseguono nel periodo emergenziale in tema di <i>smart working</i>	Area amministrazione	Relazione annuale dirigente sulle attività svolte	Definizione della disciplina.
Definizione del progetto per l'adozione del POLA (Piano Organizzativo Lavoro Agile)	Area amministrazione	Relazione annuale dirigente sulle attività svolte	Proposta progettuale.
Gestione attività connesse all'eventuale rientro in sicurezza del personale con redazione circolari e procedure interne.	Area amministrazione	Predisposizione circolari e note organizzative sul rientro del personale. Relazione annuale dirigente sulle attività svolte	Organizzazione lavoro in presenza in sicurezza
Definizione della soluzione tecnologica, basata sul paradigma della VDI (<i>Virtual Desktop Interface</i>) al fine di dotare l'organizzazione di uno strumento agile, dinamico e sicuro per la gestione dello <i>smart working</i>	Area amministrazione	Consolidamento del progetto. Relazione annuale dirigente sulle attività svolte	Configurazione del sistema

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO TRASVERSALE

Politiche assunzionali

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore	Target
<p>1) Concludere, compatibilmente con la situazione emergenziale derivante dalla pandemia da SARS-COV19, le procedure di reclutamento per l'assunzione a tempo indeterminato di 16 unità di personale di Area C, livello C1 del sistema di classificazione degli Enti Pubblici non economici, di cui una a tempo parziale, attivate a seguito dell'autorizzazione di cui al DPCM 20 agosto 2019.</p> <p>2)Avviare le procedure concorsuali autorizzate dall'art. 1, comma 908 legge 30 dicembre 2020, n. 178, (legge di bilancio 2021) che ha attribuito all'AGEA speciali facoltà assunzionali e relative risorse finanziarie.</p>	<p>Area Amministrazione</p>	<p>Effettivo svolgimento attività -Relazione annuale dirigente assegnatario Obiettivo</p>	<p>Sub. O.o. 1): Conclusione procedura con approvazione graduatoria finale entro il 31/12/2021.</p> <p>Sub. O.o.2): Individuazione e avvio procedure di reclutamento di cui L.B. 2021e Pubblicazione bando concorso dirigenti entro il 31/12/2021.Entro 31/12/2022 conclusione procedure e stipulazione relativi contratti di lavoro.</p>

5 SPECIFICAZIONE DELLE STRATEGIE E DEI PIANI DI AZIONE PER OBIETTIVO

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

OBIETTIVO STRATEGICO N. 1

Efficientamento dei rapporti con l'Unione europea

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Macro-azioni	Strutture coinvolte
Efficientamento dei rapporti con l'Unione europea	Miglioramento dell'interlocuzione con i Servizi dell'UE nell'ambito dei diversi processi previsti dalla regolamentazione dell'Unione	Collaborazione diretta con il corrispondente antifrode presso la Commissione europea per specifici casi segnalati dall'OLAF (raccolta informazioni/dati presso gli uffici competenti ed invio note informative). Partecipazione al progetto OPEN IACS. Partecipazione al progetto AVOID DOUBLE COUNTING	Organismo di coordinamento
	Fattivo supporto operativo a tutti gli Organismi pagatori nel corso delle indagini svolte dagli Organismi di controllo comunitari	Supporto operativo (invio e ricezione di comunicazioni, invio e raccolta documentazione e dati, chiarimenti, ecc.) agli Organismi pagatori in tutte le fasi delle indagini e cooperazione con i Servizi della UE.	Organismo di coordinamento

<p>Tempestività nell'adozione delle procedure rivolte alla corretta gestione ed erogazione degli aiuti comunitari, per quanto di competenza</p>	<p>Analisi delle procedure, emanazione delle istruzioni operative, programma di incontri con gli Organismi pagatori ai fini della presentazione delle statistiche di controllo (FEAGA e FEASR) e della liquidazione dei conti Italia entro la tempistica prevista in relazione alle attività di competenza dell'Organismo di coordinamento.</p>	<p>Organismo di coordinamento</p>
<p>Adeguamento amministrativo e tecnologico richiesto nella metodologia di controllo dei regimi di aiuto UE</p>	<p>Collaborazione con DGAGRI e JRC per la messa a punto di un processo di quality assessment dei controlli attraverso il monitoraggio</p>	<p>Organismo di coordinamento</p>
<p>Attuazione della nuova Riforma PAC dal 2023</p>	<p>Supporto operativo al Mipaaf per le attività di analisi, studio e simulazione degli scenari per le decisioni da intraprendere per la nuova riforma PAC con particolare riferimento alle procedure amministrative di gestione degli aiuti. Partecipazione ai tavoli tecnici ministeriali con la finalità di supportare la definizione del Piano strategico nazionale, attraverso la produzione di dati detenuti in ambito SIAN e provenienti dall'ecosistema agricolo (Regioni, Organismi pagatori, Mipaaf, ISMEA, BDN, ecc.) che consentano la costruzione dei possibili scenari di attuazione della Riforma.</p>	<p>Organismo di coordinamento</p>

<p>Liquidazione dei conti del corrente esercizio finanziario entro i termini previsti dalla disciplina comunitaria</p>	<p>Azioni di supporto alle attività di certificazione dei conti FEASR e FEAGA</p> <p>Completamento erogazione aiuti delle misure riferite all'OCM</p>	<p>Organismo pagatore</p>
<p>Svolgimento dei controlli dello standard ISO27001 e GDPR su tutte le strutture interne dell'Agenzia, sugli enti delegati (Regioni, CAA,..), sui fornitori (alimentari, di servizi generali, informatici,...) e sui relativi processi amministrativi</p>	<p>Elaborare ed eseguire il programma di controlli.</p>	<p>Organismo pagatore</p>
<p>Miglioramento della gestione e rendicontazione delle attività connesse con i criteri di riconoscimento e liquidazione dei conti</p>	<p>Miglioramento/consolidamento standard elevati di gestione delle entrate – conferma del mantenimento del target dei 3 giorni lavorativi per la lavorazione delle quietanze in entrata.</p> <p>Miglioramento dell'attività di recupero dei crediti comunitari e nazionali.</p> <p>Miglioramento dell'efficienza dell'Ufficio del contenzioso comunitario nella trattazione dei verbali.</p> <p>Ampliamento della base di esecuzione dei controlli di <i>ri-performance</i> sui pagamenti: il perimetro della supervisione del fornitore dei sistemi informativi, nell'ambito del processo di monitoraggio continuo delle attività delegate a soggetti diversi dall'Organismo Pagatore, è stato esteso nel 2021 alle misure FEASR c.d. NON SIGC (che include 16 diverse misure).</p>	<p>Organismo pagatore</p>

	<p>Miglioramento della qualità dei dati di riferimento per le erogazioni, dei controlli e delle procedure, al fine di ridurre il rischio di errori e frodi</p>	<p>Gestione del Piano PON Legalità di competenza, con monitoraggio continuo delle attività esecutive del Progetto</p> <p>Attuazione del Piano di audit 2021 con l'esecuzione sulle strutture dell'OP degli audit programmati e del <i>follow-up</i></p> <p>Identificazione nel fascicolo aziendale di aree percorse dal fuoco dichiarate indebitamente nelle domande di aiuto</p>	<p>Organismo pagatore</p>
--	--	---	---------------------------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 2

Gestione amministrativa del SIAN e altri fornitori”

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Macro-azioni	Strutture coinvolte
<p>Gestione amministrativa del SIAN e altri fornitori</p>	<p>Esercizio delle funzioni di Responsabile per la Transizione Digitale nella persona del Direttore dell'Area Coordinamento, ai sensi dell'art. 17 del Codice dell'Amministrazione digitale e della Circolare del Ministro della Funzione Pubblica n. 3 del 01.10.2018</p>	<p>Avvio organizzazione interna AGEA a supporto delle funzioni RTD (Governance IT SIAN) declinata mediante la definizione delle procedure di attuazione del modello operativo di servizio.</p> <p>Attività per l'attuazione degli adempimenti nazionali previsti in materia di transizione digitale. Rientrano tra tali attività l'obbligo di accesso ai sistemi informativi pubblici tramite l'utilizzo esclusivo di SPID/CIE/CNS.</p>	<p>Organismo di coordinamento</p>

<p>Coordinamento e gestione delle attività di subentro dei nuovi fornitori del SIAN</p>	<p>Coordinamento e monitoraggio delle attività di affiancamento e subentro dei nuovi fornitori su tutti i servizi informatici SIAN di competenza dell'Agenzia, garantendo la continuità degli stessi.</p>	<p>Organismo di coordinamento</p>
<p>Miglioramento del livello di monitoraggio sui soggetti delegati</p>	<p>Attuazione del progetto IP4502 per il potenziamento delle attività di competenza dell'Ufficio tecnico in merito al monitoraggio sui soggetti delegati. Il progetto si propone di colmare il gap fra le competenze dell'Ufficio Tecnico e le risorse umane interne in correlazione con il piano di azione emesso dall'Autorità competente su richiesta della DGAGRI.</p>	<p>Organismo pagatore</p>
<p>Monitoraggio sulla realizzazione delle attività programmate e richieste dall'Area</p>	<p>Definizione ed attuazione delle procedure di monitoraggio della corretta realizzazione degli interventi di sviluppo applicativo nel SIAN</p>	<p>Organismo pagatore</p>

<p>Predisposizione, dal punto di vista procedurale e organizzativo, della gestione dei contratti all'esito dell'aggiudicazione del lotto 2 della gara per la gestione ed il funzionamento del SIAN, coordinamento delle attività degli RTI entranti ed uscenti finalizzati al subentro nell'erogazione dei servizi previsti dalla gara SIAN;</p>	<p>Definizione del piano di affiancamento</p>	<p>Area amministrazione</p>
<p>Gestione amministrativa dei contratti sottoscritti con gli aggiudicatari dei lotti 1 (servizi di telerilevamento), 3 (servizi di informatica e infrastruttura) e 4 (servizi di assistenza), sia per la fase di subentro che a regime, nonché la gestione tecnico-operativa dei contratti sottoscritti con gli aggiudicatari dei lotti 3 e 4</p>	<p>Verifica degli adempimenti contrattuali.</p>	<p>Area amministrazione</p>
<p>Monitoraggio della fase di affiancamento del fornitore subentrante al fornitore uscente, finalizzata alla completa presa in carico dei servizi oggetto della gara SIAN.</p>	<p>Verifica del rispetto del piano di affiancamento</p>	<p>Area amministrazione</p>

OBIETTIVO STRATEGICO N. 3

Sviluppo delle procedure amministrative e implementazione dei processi informatici

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Macro-azioni	Strutture coinvolte
<p>Sviluppo delle procedure amministrative e implementazione dei processi informatici</p>	<p>Introduzione di innovazione tecnologiche e metodologiche in linea con gli orientamenti comunitari, a sostegno delle attività del sistema di gestione e controllo</p>	<p>Evoluzione e monitoraggio del Registro nazionale debiti nell'ambito del SIAN. Attuazione degli interventi per la gestione funzionale del RND connessi ai flussi contabili tra Organismi pagatori. Innovazione delle procedure informatiche e riorganizzazione dei processi relativi alla gestione degli archivi del fascicolo aziendale e dei loro trasferimenti tra Organismi pagatori. Partecipazione, in collaborazione con il Mipaaf, alla definizione del progetto di evoluzione del SIAN per fare fronte alle nuove sfide previste dal PNRR e dalla nuova PAC 2023 in tema di digitalizzazione. Estensione del processo di controllo, tramite monitoraggio satellitare relativamente all'anno in corso, sia in termini di territorio (province) e predisposizione di layer grafici a supporto delle dichiarazioni di aiuto. Definizione di procedura operativa per l'aggiornamento del catalogo interventi</p>	<p>Organismo di coordinamento</p>

<p>Definizione e attuazione di procedure che favoriscano la semplificazione dei procedimenti e la partecipazione degli utenti istituzionali, nonché il rafforzamento degli strumenti di gestione e controllo.</p>	<p>Predisposizione di circolare/istruzioni operative e incontri con Organismi pagatori e CAA per favorire una migrazione ordinata nel nuovo sistema gestionale che prevede la costituzione dell'Elenco dei CAA riconosciuti e del Registro degli operatori</p>	<p>Organismo di coordinamento</p>
<p>Monitoraggio satellitare - campagna 2020 - implementazione nuove funzionalità per l'analisi degli esiti dei controlli correttiva dell'agricoltore</p>	<p>Implementazione funzionalità di consultazione esito dell'impatto del monitoraggio sulla domanda al fine di guidare l'azione correttiva dell'agricoltore</p>	<p>Organismo pagatore</p>
<p>Continuazione dello sviluppo di procedure informatizzate di precompilazione delle domande, nonché di procedure di semplificazione per la loro presentazione, inclusa l'implementazione del fascicolo grafico, al fine di ridurre gli oneri amministrativo-burocratici gravanti sulle aziende agricole, minimizzando nel contempo i rischi di errori e/o di frode</p>	<p>Analisi delle procedure ed individuazione delle possibili semplificazioni – Realizzazione delle procedure di semplificazione individuate - Implementazione del sistema del fascicolo grafico</p>	<p>Organismo pagatore</p>

<p>Implementazione delle procedure informatizzate per la gestione delle risorse aggiuntive introdotte nel periodo transitorio per il biennio 2021-2022 sia per i Fondi Feasr Ordinari che per i Fondi European Union Recovery Instrument (EURI) derivanti dal Next Generation EU (NGEU)</p>	<p>Analisi della normativa e definizione dei requisiti necessari alle implementazioni delle procedure informatizzate anche attraverso il coinvolgimento delle AdG</p>	<p>Organismo pagatore</p>
<p>Per le misure c.d. strutturali, semplificazione della procedura di presentazione da parte di beneficiari delle offerte per valutare la ragionevolezza della spesa (c.d. tre preventivi). Tale azione si inquadra nelle iniziative dell'Ufficio per limitare il rischio di frode in linea con le raccomandazioni della UE</p>	<p>Analisi delle procedure ed individuazione delle possibili semplificazioni, per consentire ai beneficiari ed ai fornitori un utilizzo facilitato delle procedure sul SIAN</p>	<p>Organismo pagatore</p>
<p>Per le misure c.d. strutturali, ricognizione degli anticipi non utilizzati con riferimento al periodo di programmazione 2007-2013</p>	<p>Azioni necessarie a monitorare i progetti non conclusi, connessi agli anticipi non riconciliati, coinvolgendo le AdG per una sollecita definizione</p>	<p>Organismo pagatore</p>
<p>Misure a superficie ed animali - Incrementare la riserva del 5% per pagamenti tardivi ai sensi dell'art. 5 bis del Regolamento delegato (UE) n. 907/2014</p>	<p>Garantire un incremento della spesa tra le domande presentate per la campagna 2020 e quelle presentate per la campagna 2019, al fine di rispettare il termine per i pagamenti del 30.06 previsto dalla normativa comunitaria</p>	<p>Organismo pagatore</p>

<p>Misure a superficie ed animali - Adeguamento degli algoritmi di pagamento alle nuove regole introdotte dal Reg. UE 2020/2220 del 23 dicembre 2020, relativamente alla modifica dei Programmi di Sviluppo Rurale per le misure pluriennali</p>	<p>Implementazione delle procedure necessarie al pagamento dei saldi</p>	<p>Organismo pagatore</p>
<p>Implementazione, per le misure a superficie e animali, delle funzionalità di gestione delle domande finanziate con risorse aggiuntive introdotte nel periodo transitorio per il biennio 2021-2022 per i Fondi European Union Recovery Instrument (EURI) derivanti dal Next Generation EU (NGEU).</p>	<p>Analisi della normativa e definizione dei requisiti necessari alle implementazioni delle procedure informatizzate anche attraverso il coinvolgimento delle AdG</p>	<p>Organismo pagatore</p>
<p>Realizzazione di un canale di comunicazione interna basato sulla piattaforma informatica "Microsoft Teams" finalizzato al miglioramento dei flussi informativi verso i dipendenti Agea</p>	<p>Definizione dei contenuti</p>	<p>Area amministrazione</p>

<p>Definizione di un prototipo del sito Internet e Intranet, e aggiornamento della sezione Amministrazione Trasparente nelle more della realizzazione del progetto di sviluppo del nuovo sito istituzionale</p>	<p>Definizione dei contenuti</p>	<p>Area amministrazione</p>
<p>Ricognizione attività negoziale e contenziosi di competenza dell'Area nonché analisi, esame e redazione atti di interesse dell'Agenzia in tema di svincolo fidejussioni</p>	<p>Ricognizione contratti e cause pendenti Adozione dei relativi atti e provvedimenti</p>	<p>Area amministrazione</p>
<p>Miglioramento dei flussi firma</p>	<p>Adozione del sistema</p>	<p>Area amministrazione</p>
<p>Progetto per la revisione della gestione del sistema di contabilità</p>	<p>Individuazione della piattaforma più idonea da adottare</p>	<p>Area amministrazione</p>

OBIETTIVO N.4

Sviluppo delle collaborazioni con altre amministrazioni pubbliche

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Macro-azioni	Strutture coinvolte
Sviluppo delle collaborazioni con le altre amministrazioni pubbliche	<p>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</p>	<p>Nell'ambito del processo di predisposizione e stipula di schemi di accordi quadro, convenzioni e protocolli di intesa con PA, definizione e messa in atto dei modelli organizzativi e delle modalità di interscambio dei dati.</p> <p>Attività di collaborazione con l'Istat in ambito agricolo e delle attività specifiche previste dal 7° Censimento generale dell'agricoltura 2020</p>	<p>Organismo di coordinamento</p>
	<p>Rafforzamento e consolidamento dei rapporti inerenti la gestione con gli Organismi pagatori, le altre Amministrazioni pubbliche ed i CAA</p>	<p>Implementazione delle procedure per l'acquisizione dei dati relativi ai crediti INPS per garantire la corretta esecuzione dei pagamenti da parte degli Organismi pagatori.</p> <p>Implementazione delle procedure per l'acquisizione dei dati relativi alla regolare contribuzione INPS per garantire la corretta esecuzione dei pagamenti da parte degli Organismi pagatori</p>	<p>Organismo di coordinamento</p>

OBIETTIVO N.5

Miglioramento dei servizi offerti agli agricoltori e ottimizzazione della gestione del Sian

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Macro-azioni	Strutture coinvolte
Miglioramento dei servizi offerti agli agricoltori e ottimizzazione della gestione del SIAN	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	Sviluppo della procedura applicativa in ambito SIAN per la gestione delle operazioni di ricalcolo titoli delle campagne pregresse, ai fini del consolidamento del Registro titoli in vista della Riforma PAC 2023	Organismo di coordinamento
	Miglioramento delle procedure per la presentazione delle domande di aiuto e delle istruttorie svolte dall'Organismo Pagatore, finalizzate al pagamento dell'aiuto	<p>Consolidamento del sistema geospaziale per la presentazione delle domande di aiuto per i pagamenti diretti</p> <p>Partecipazione del procedimento amministrativo della DU in modalità telematica</p> <p>Gestione dei mancati pagamenti delle annualità pregresse</p>	Organismo pagatore
	Semplificazione delle procedure per la presentazione del PAI, finalizzate alla concessione ed al pagamento dell'aiuto	Realizzazione, per le misure di gestione del rischio delle domande 2021, della nuova procedura di presentazione del PAI definite dalla AdG sulla base dello <i>"standard value"</i>	Organismo pagatore

OBIETTIVO N.6

Emergenza COVID-19 e Smart Working

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Macro-azioni	Strutture coinvolte
Emergenza COVID-19 e Smart Working	Interventi per contrastare l'emergenza COVID-19	<p>Predisposizione, anche in collaborazione con il Mipaaf, di proposte di atti normativi e decreti ministeriali, nonché adozione di circolari recanti disposizioni eccezionali con particolare riferimento alla concessione di aiuti nazionali.</p> <p>Attivazione dello sportello virtuale per contraddittori controlli oggettivi.</p>	Organismo di coordinamento
	Interventi per contrastare l'emergenza COVID-19	<p>Individuazione delle procedure ed adozione delle relative disposizioni urgenti ed eccezionali per contrastare l'emergenza causata dalle limitazioni alle libertà economiche e personali imposte dalle Autorità governative nazionali e regionali.</p> <p>Recepimento delle disposizioni nazionali adottate nel periodo emergenziale.</p> <p>Implementazione di specifiche procedure informatiche di gestione delle misure eccezionali adottate.</p> <p>Garantire le erogazioni dei contributi alle aziende agricole nel periodo emergenziale ai livelli precedenti la pandemia (2019).</p>	Organismo pagatore

		<p>Implementazione di procedure informatiche per il pagamento degli anticipi previsti dalla normativa nazionale.</p> <p>Integrazione delle iniziative di distribuzione delle derrate alimentari per l'emergenza derivante dalla diffusione del virus COVID-19, previste dal Fondo di aiuti europei agli indigenti (FEAD) con i fondi straordinari nazionali (FN).</p> <p>Garantire un avanzamento della spesa almeno equivalente tra il periodo emergenziale e periodo preCOVID-19 - Misure strutturali.</p> <p>Garantire un avanzamento della spesa almeno equivalente tra il periodo emergenziale e periodo preCOVID-19 - Misure a superficie ed animali.</p>	
	<p>Efficace utilizzo degli strumenti di lavoro da remoto così da operare in modo efficiente nel contesto di lavoro delocalizzato.</p>	<p>Mantenimento dell'efficienza operativa delle attività istituzionali nel contesto del lavoro delocalizzato</p>	<p>Organismo pagatore</p>
	<p>Attuazione delle disposizioni normative che si susseguono nel periodo emergenziale in tema di <i>smart working</i>.</p>	<p>Analisi delle condizioni di contesto e definizione della disciplina.</p>	<p>Area amministrazione</p>

	Definizione del progetto per l'adozione del POLA (Piano Organizzativo Lavoro Agile).	Definizione del POLA (Progetto Organizzativo Lavoro Agile)	Area amministrazione
	Gestione attività connesse all'eventuale rientro in sicurezza del personale con redazione circolari e procedure interne.	Predisposizione circolare e note organizzative sul rientro del personale	Area amministrazione
	Definizione della soluzione tecnologica, basata sul paradigma della VDI (<i>Virtual Desktop Interface</i>), al fine di dotare l'organizzazione di uno strumento agile, dinamico e sicuro per la gestione dello <i>smart working</i>	Consolidamento del progetto e configurazione del sistema	Area amministrazione

OBIETTIVO TRASVERSALE

Attuazione politiche assunzionali

Obiettivo trasversale	Obiettivo operativo	Macro -azioni	Strutture coinvolte
<p>ATTUAZIONE POLITICHE ASSUNZIONALI</p> <p>Attuazione disposizioni legislative amministrative relative all'assunzione di personale nella dotazione organica dell'Agenzia Entro 2022.</p>	<p>1) Concludere, compatibilmente con la situazione emergenziale derivante dalla pandemia da SARS-COV19, le procedure di reclutamento per l'assunzione a tempo indeterminato di 16 unità di personale di Area C, livello C1 del sistema di classificazione degli Enti Pubblici non economici, di cui una a tempo parziale, attivate a seguito dell'autorizzazione di cui al DPCM 20 agosto 2019.</p> <p>2) Avviare le procedure concorsuali autorizzate dall'art. 1, comma 908 legge 30 dicembre 2020, n. 178, (legge di bilancio 2021) che ha attribuito all'AGEA speciali facoltà assunzionali e relative risorse finanziarie.</p>	<p>ENTRO il 31/12/2021 sub o.o. 1): Predisposizione di atti organizzativi per l'espletamento delle prove di concorso anche facendo ricorso a collaborazioni con altre Amministrazioni e /o società esterne specializzate. Def. Atti di nomina delle Commissioni di concorso in ossequio delle disposizioni vigenti in materia con particolare riguardo all'equilibrio di genere. Predisposizione calendario delle prove d'esame. Conclusione procedura con approvazione graduatoria finale entro il 31/12/2021.</p> <p>Sub. o.o.2, entro il 31/12/2021: Individuazione e avvio procedure di reclutamento di cui L.B. 2021 e Pubblicazione bando concorso dirigenti; Definizione atti di nomina della Commissione di concorso, in ossequio delle disposizioni vigenti in materia, con particolare riguardo all'equilibrio di genere.</p>	<p>Area amministrazione</p>

6 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, come già si è dato conto da risorse umane e strumentali allo stato ancora 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 8, 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 che comunque dovrà essere riadattato alle nuove esigenze.

7. 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.

Proprio per tali considerazioni l’Agenzia ha già avviato, con il supporto del fornitore del RTI EY, aggiudicatario dei servizi del Lotto 4 della gara SIAN, un progetto di reingegnerizzazione del sistema informativo contabile, tale da garantire un completo monitoraggio delle spese sostenute e la piena attribuzione delle stesse alle unità organizzative dell’Agenzia.

8. 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).

9. 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.

Sezione II -Piano Organizzativo per il Lavoro Agile (POLA) di AgEA

3 Introduzione

AgEA ha avviato la sperimentazione del Lavoro Agile utilizzando, in via transitoria, le forme semplificate recentemente incentivate dal DPCM 8 marzo 2020, tuttora vigente per effetto della proroga dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-19.

Il fenomeno di **digitalizzazione** della società contemporanea, le sfide che sorgono a seguito dei **cambiamenti sociali** e **demografici** e, non in ultimo, la **situazione di emergenza** che sta vivendo il paese a causa del COVID-19, hanno reso necessario un ripensamento delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa in termini di flessibilità.

La presente sezione intende fornire indicazioni in merito alla definizione del **Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)** per supportare AgEA nella transizione dalla modalità di Lavoro Agile attivata in fase di emergenza a quella ordinaria. Essa è strutturata come segue:

- **“Panoramica del livello di attuazione e sviluppo del Lavoro Agile”**, per descrivere la situazione attuale dell’Agenzia (punto di partenza) (*capitolo 2*);
- **“Descrizione delle modalità attuative del Lavoro Agile”**, dove, a partire dagli obiettivi che l’AgEA vuole perseguire con l’adesione al Lavoro Agile, vengono descritte in sintesi le scelte organizzative operate in tema di accordi, organizzazione del lavoro, spazi di lavoro, dotazione tecnologica, formazione e monitoraggio (*capitolo 3*);
- **“Dettaglio di soggetti, processi e strumenti del Lavoro Agile”**, per fornire chiarezza in merito a chi fa, che cosa, quando e come per attuare e sviluppare il Lavoro Agile all’interno di AgEA (*capitolo 4*);
- **“Definizione di un programma di sviluppo del Lavoro Agile”**, in cui si illustrano le condizioni abilitanti, lo stato di attuazione e gli impatti, interni ed esterni, generati dall’implementazione del Lavoro Agile in AgEA. Tale programma è stato articolato in più fasi, di avvio e di sviluppo.

Per una più facile interpretazione del presente documento, si specifica che, l’approccio alla base dell’individuazione di azioni, indicatori e strumenti descritti a partire dal capitolo 5 fa riferimento all’introduzione del Lavoro Agile, e quindi alla fase di avvio del programma di sviluppo.

3.1 Principi cardine del Lavoro Agile e riferimenti normativi

Per “Lavoro Agile” (o *smart working*) si intende una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall’assenza di vincoli orari o spaziali e un’organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di

vita e lavoro e, al contempo, favorisce la crescita della sua produttività. Il Lavoro Agile è stato introdotto ufficialmente dal legislatore con la **Legge 22 maggio 2017, n. 81** (articoli 18-24). Il principio più innovativo consiste nello **svincolare** la prestazione lavorativa:

- Da un **luogo fisico** obbligatorio di svolgimento collettivo della prestazione lavorativa, che corrisponde tradizionalmente ai locali aziendali;
- Dal **controllo diretto** della prestazione da parte del datore di lavoro;
- Dal rispetto di un **orario di lavoro**.

Lo scopo di tale istituto, così come esplicitato all'art. 18, è quello di "incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro". Il Lavoro Agile rappresenta una nuova leva strategica per promuovere un cambiamento culturale ed organizzativo mediante:

- Maggiore flessibilità dei modelli organizzativi;
- Autonomia nell'organizzazione del lavoro;
- Responsabilizzazione sui risultati e aumento della produttività;
- Aumento della soddisfazione e del benessere dei dipendenti;
- Valorizzazione di tecnologie digitali che consentono di creare spazi di lavoro digitali virtuali.

Nel contesto legislativo italiano, prima ancora del Lavoro Agile, il legislatore, con la **Legge 7 agosto 2015, n. 124** (art. 14), aveva previsto la possibilità per le amministrazioni pubbliche di adottare il **telelavoro** e "la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa", con l'obiettivo di permettere, entro 3 anni, ad almeno il 10% dei dipendenti di avvalersi di tali modalità di lavoro. Il medesimo articolo, così come modificato dall'art. 87-bis, comma 5, **D.L. n. 18/2020**, convertito, con modificazioni, dalla **L. n. 27/2020** e, successivamente, dall'art. 263, comma 4-bis, lett. a), **D.L. n. 34/2020**, convertito, con modificazioni, dalla **L. n. 77/2020**, introduce l'obbligo, per le amministrazioni pubbliche, di redazione del POLA. Tale piano deve essere redatto entro il 31 gennaio di ciascun anno (a partire dal 2021), sentite le organizzazioni sindacali.

La normativa in materia è riportata nella seguente tabella, con la precisazione che la normativa emergenziale resta vigente fino al termine dello stato di emergenza. Non sono quindi citati i provvedimenti di proroga.

Disposizione in tema di Lavoro Agile	Stato Ordinario	Stato di Emergenza
L. 20 maggio 1970, n. 300	<input type="checkbox"/>	
Art. 1 CCNL 14/09/2000 Enti Locali	<input type="checkbox"/>	
C.D.A., D.L. 7 marzo 2005, n.82	<input type="checkbox"/>	
L. 7 agosto 2015, n.124, Art. 14, e "s.m.i."	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L. 22 maggio 2017, n. 81 Artt. 18-24	<input type="checkbox"/>	
Direttiva 3/2017 DPCM	<input type="checkbox"/>	

DPCM 1 marzo 2020 e "s.m.i.", Art. 4		<input type="checkbox"/>
D.L. 2 marzo 2020, n. 9		<input type="checkbox"/>
D.L. n. 18/2020, Art. 87		<input type="checkbox"/>
D.L. n. 34/2020, Art. 263 e "s.m.i."		<input type="checkbox"/>
D.M. n.1 del 2020		<input type="checkbox"/>
C.M. 4 marzo 2020, n.1/2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DPCM 8 marzo		<input type="checkbox"/>
D.M. 12 marzo 2020, n.2/2020		<input type="checkbox"/>
D.L. 25 marzo 2020, n.19		<input type="checkbox"/>
C.M. 2 aprile 2020, n.2/2020		<input type="checkbox"/>
C. MEF 23 aprile 2020, n.10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D.L. 24 aprile 2020, n.27		<input type="checkbox"/>
Direttiva 4 maggio 2020, n.3		<input type="checkbox"/>
Legge 17 luglio 2020, n.77		<input type="checkbox"/>
D.M. 19 ottobre 2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DPCM 3 dicembre 2020		<input type="checkbox"/>
D.M. 9 dicembre 2020	<input type="checkbox"/>	

Tabella 8 – Panoramica del quadro normativo in tema di Lavoro Agile

3.2 Finalità del POLA

Il POLA individua le modalità attuative del Lavoro Agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte da remoto, che i dipendenti possano avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. Il POLA definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il Lavoro Agile si applica almeno al 15 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano.

3.3 Destinatari

La possibilità di attivazione della modalità di Lavoro Agile è estesa a tutto il personale dipendente (dirigente e non dirigente) in servizio presso l'Agenzia, a tempo determinato e indeterminato, a tempo pieno o parziale, nel rispetto del principio di non discriminazione e di pari opportunità tra uomo e donna, la cui prestazione può essere resa a distanza, utilizzando gli strumenti e le tecnologie disponibili.

4 Livello di attuazione e di sviluppo del Lavoro Agile

AgEA, in attuazione delle recenti disposizioni emanate in materia di Lavoro Agile e a seguito dell'evoluzione del quadro emergenziale connesso alla diffusione dell'infezione da virus COVID-2019, ha stabilito di attivare con urgenza il Lavoro Agile per i propri dipendenti, utilizzando in via transitoria le forme semplificate recentemente incentivate dalla legge (DPCM 8 marzo 2020, art. 2, lettera r) in vigore fino al 31/12/20 e prorogate fino al termine dell'emergenza.

Il 10 marzo 2020 l'AgEA ha trasmesso, tramite e-mail, una disposizione relativa all' "Attuazione disposizioni in materia di Lavoro Agile in relazione allo stato di emergenza epidemiologica da COVID-19", rivolta a tutto il personale in servizio contenente la **procedura** per il collocamento in Lavoro Agile, che prevedeva:

- Compilazione di una domanda di adesione al Lavoro Agile da parte del dipendente, comprensiva di dichiarazione sulla strumentazione tecnologica a disposizione e i sistemi aziendali utilizzati per lo svolgimento delle mansioni lavorative;
- Parere favorevole allo svolgimento del Lavoro Agile da parte del Dirigente dell'Ufficio di appartenenza con eventuali prescrizioni sulle modalità di prestazione del servizio;
- Nulla osta del Dirigente generale di Area competente, la cui copia doveva essere inviata via posta elettronica dal Dirigente di Area al dipendente, al Dirigente dell'Ufficio e all'Ufficio Personale per gli adempimenti di competenza.

Analizzando le informazioni dichiarate all'interno delle domande di adesione allo *smart working*, è emerso che:

- Circa il 65% dei dipendenti aveva a disposizione apparecchiature personali, quali computer e cellulari, per poter lavorare;
- Il totale dei dipendenti aveva a disposizione una connessione internet;
- Computer portatili aziendali erano in dotazione solo ai dirigenti e ad un ristretto numero di funzionari (ca. il 5%);
- Circa il 30% non aveva un computer personale a disposizione.

Per mettere tutti i dipendenti in condizione di svolgere le attività lavorative in modalità *smart working*, l'AgEA ha pertanto, in regime di urgenza, messo in piedi le seguenti azioni:

- Provveduto all'acquisto/noleggio di PC portatili per far sì che nel corso del 2021 tutto il personale fosse dotato delle apparecchiature necessarie;
- Sono stati redatti e condivisi due manuali contenenti la "Guida all'utilizzo di Office 365" e le "Istruzioni operative di base" per configurare e utilizzare Office 365, OneDrive, Outlook, Teams, Lifesize, VPN e tutti gli strumenti utili allo svolgimento della prestazione lavorativa da remoto;

- Sono state effettuate sessioni di formazione sui *tool* in remoto a tutto il personale;
- La società SIN ha garantito un'assistenza telefonica per supportare ulteriormente i dipendenti;

Nel sondaggio sottoposto ai dipendenti, l'AgEA ha inoltre identificato e quantificato eventuali categorie maggiormente a rischio per la situazione di emergenza, con lo scopo di provvedere prioritariamente alla fornitura degli strumenti necessari allo svolgimento dello *smart working*. Al fine di **monitorare** le attività continuative svolte in *smart working* l'Agenzia ha predisposto un “*Report delle attività in Lavoro Agile*”, reso accessibile mediante la piattaforma *Office 365* previa autenticazione, con il quale ciascun dipendente fornisce sistematicamente un rendiconto delle proprie attività lavorative, con cadenza giornaliera o settimanale, in accordo con il Responsabile dell'ufficio.

Destinatari di tale modalità lavorativa sono stati tutti i dipendenti in servizio (a tale data il numero ammontava a 190 di cui 50,5% costituito da donne e 49,5% da uomini), la cui prestazione a partire dal 12 marzo 2020 è stata resa a distanza utilizzando gli strumenti e le tecnologie sopracitate. Si è realizzata, quindi, una sostanziale chiusura fisica della sede AgEA, alla quale fino al 15 ottobre 2021 era consentito accedere solo per indifferibili e motivate necessità.

Ad aver ricoperto un ruolo chiave nell'attivazione dello *smart working* emergenziale sono state la già diffusa digitalizzazione delle procedure e delle interazioni tra uffici, così come la presenza di strumenti digitali a supporto, quali *Office 365* e *Lifesize*, nonché azioni per la predisposizione delle necessarie postazioni da remoto.

L'Agenzia aveva infatti già intrapreso, poco tempo prima del concretizzarsi dell'evento epidemiologico, un piano di revisione delle proprie procedure, orientato ad una ottimizzazione delle attività istituzionali che costituiscono la “*mission*” dell'Amministrazione, sia per quanto riguarda le modalità di svolgimento delle stesse, sia per il profilo dei risultati attesi.

Proprio per tali ragioni aveva avuto già inizio il processo di innovazione del modello lavorativo dell'Agenzia, con l'avvio delle attività preliminari di preparazione al lavoro da remoto.

Sin dall'inizio dell'emergenza - ma prima che fosse disposto il *lockdown* - l'Amministrazione aveva già analizzato diversi scenari di svolgimento della prestazione lavorativa (analizzati in apposito protocollo contenente le misure di contenimento dell'epidemia da COVID-19 in materia di Sicurezza e Salute sul Lavoro), e affrontato gli aspetti tecnici legati alla necessità di consentire al personale di poter accedere, dalla propria abitazione, alla postazione di lavoro in dotazione presso la sede lavorativa, realizzando in tempi rapidissimi l'infrastruttura tecnologica necessaria (a partire dalla VPN).

Da un punto di vista più generale occorre precisare che lo slancio innovativo dell'Agenzia, già *in fieri* prima del *lockdown*, ha subito una decisa accelerazione, concretizzando ulteriori iniziative come la progettazione della Intranet aziendale e la reingegnerizzazione del sito istituzionale, la definizione di un piano di revisione dei processi amministrativi dell'intera Agenzia attraverso l'analisi e la gestione documentale, materia

quest'ultima sulla quale è stata erogata a tutto il personale specifica formazione. Analoga accelerazione è stata data anche all'attuazione del progetto di revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Agenzia (2013), avviato nella consapevolezza di dover allineare tale documento all'evoluzione del modello lavorativo registrato nel corso degli ultimi anni.

5 Modalità attuative del Lavoro Agile

Nel garantire l'attuazione diffusa del Lavoro Agile a livello organizzativo, l'Agenzia persegue i seguenti obiettivi:

- Sviluppare e diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone;
- Ottimizzare i risultati aziendali attraverso l'autonomia e la responsabilizzazione dei dipendenti;
- Diffondere i principi della cultura della responsabilità (già enunciati nel SMVP) e della collaborazione;
- Rafforzare l'attenzione verso la misurazione e valutazione della performance organizzativa, partecipativa e individuale;
- Valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso un maggior livello di flessibilità lavorativa;
- Promuovere l'inclusione ponendo il dipendente al centro dei nuovi modelli di organizzazione e pianificazione del lavoro al fine di aumentare il benessere delle persone e con esso, la soddisfazione e il senso di appartenenza;
- Promuovere un uso diffuso e consapevole degli strumenti digitali;
- Ripensare gli spazi di lavoro coerentemente con la nuova modalità ordinaria;
- Contribuire allo sviluppo sostenibile dei propri stakeholder e dell'ambiente.

È stato verificato che potenzialmente tutte le persone che lavorano nell'Agenzia svolgono attività che, anche a rotazione, possono essere svolte in modalità agile, qualora ricorrano le **seguenti condizioni minime**:

- è possibile svolgere da remoto almeno parte della attività a cui è assegnata/o il/la lavoratore/lavoratrice, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;

- è nella disponibilità del dipendente, o in alternativa fornita dall'Amministrazione (nei limiti della disponibilità), la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile;
- non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza.

Nel seguito del paragrafo vengono sintetizzate le **scelte organizzative operate dall'amministrazione** per promuovere il ricorso al Lavoro Agile, dando anche evidenza di alcuni elementi fondamentali per la sua organizzazione e in **linea con la disciplina del Lavoro Agile** come definita dalle disposizioni della legge n. 81/2017, con particolare riferimento ai seguenti ambiti:

- Definizione degli accordi;
- Organizzazione del lavoro;
- Spazi di lavoro;
- Dotazione tecnologica;
- Formazione e competenze;
- Monitoraggio del Lavoro Agile.

Definizione degli accordi

L'attivazione del Lavoro Agile in AgEA è subordinata alla sottoscrizione di accordi tra i dipendenti e la pubblica amministrazione, che disciplinano l'esecuzione della prestazione lavorativa nella nuova modalità ordinaria, secondo quanto richiesto dalla normativa, e assicurano che il lavoratore non subisca alcuna penalizzazione ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. Il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di Lavoro Agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo paritario a quello applicato nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'Organizzazione. Poiché la prestazione lavorativa in modalità agile comporta unicamente una diversa modalità di organizzazione di tutta o parte dell'attività lavorativa, non vi sono mutamenti di mansione, che restano quelle fissate nel contratto individuale di lavoro. L'Amministrazione e il dipendente ridefiniscono, quindi, in maniera flessibile le modalità di lavoro focalizzandosi sul raggiungimento di obiettivi e risultati.

La Legge n.81 del 22 maggio 2017, prescrive che l'accordo relativo alla modalità agile di lavoro deve essere stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova, e deve disciplinare e individuare l'esecuzione della prestazione lavorativa con riguardo a:

- Forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro;
- Strumenti usati dal lavoratore;

- Giorni lavorativi in modalità agile (es. 2 o 3 giorni a settimana/mese);
- Tempi di riposo;
- Misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro;
- Fasce orarie di contattabilità.

Inoltre, così come dettato all'art. 21, l'accordo deve disciplinare anche l'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali dell'Agenzia e individuare le condotte connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari.

L'organizzazione del lavoro

L'organizzazione del Lavoro Agile è affidata al dirigente, il quale assume un ruolo determinante, secondo la normativa vigente, provvedendo alle seguenti attività:

- Organizzare il proprio ufficio su base giornaliera, settimanale o plurisettimanale, assicurando che il personale preposto alle attività possa svolgerle in modalità agile;
- Adottare tutte le soluzioni utili ad assicurare la possibilità di svolgere il lavoro da casa;
- Adottare soluzioni adatte per garantire lo svolgimento delle attività formative a tutto il personale;
- Favorire, in fase emergenziale, la rotazione del personale per garantire un'equilibrata alternanza nello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità Lavoro Agile e in presenza, in ottemperanza alle norme sul distanziamento e anti-contagio da Covid;
- Tenere conto di eventuali disponibilità dei dipendenti a lavorare in modalità agile, nell'organizzazione della rotazione, individuando le priorità in base alle condizioni di salute del dipendente e dei componenti del suo nucleo familiare, alla presenza in quest'ultimo di figli minori di 14 anni, alla distanza tra la zona di residenza o di domicilio e la sede di lavoro, e al numero e alla tipologia di mezzi di trasporto utilizzati, con i relativi tempi di percorrenza;
- Individuare un modello di riassegnazione delle attività e di riallocazione delle risorse, garantendo la eventuale formazione, per far fronte a situazioni in cui l'implementazione del Lavoro Agile avesse reso nulle le condizioni necessaria per svolgere determinate attività.

Per quanto concerne la rotazione del personale, in fase emergenziale, si prevede che i dirigenti organizzino e concordino con i propri collaboratori le attività che richiedono la presenza in sede, limitando la compresenza nella medesima giornata lavorativa in modo tale da assicurare la presenza per singola stanza secondo le prescrizioni di sicurezza applicate dall'AGEA in relazione all'emergenza epidemiologica e comunque limitando l'attività in sede a quella strettamente necessaria per evitare l'interruzione del servizio. In ogni caso,

l'attività in presenza non può svolgersi, per ciascun dipendente, per meno di due giorni nella settimana lavorativa.

Un altro aspetto determinante nella definizione delle modalità di attuazione del Lavoro Agile è rappresentato dalla **fascia oraria di reperibilità** e dal **diritto di disconnessione** del personale. L'articolo 5 del decreto n. 268 del 28 ottobre 2020, prescrive che il Lavoro Agile si svolge ordinariamente in assenza di precisi vincoli di orario e di luogo di lavoro. Tuttavia, in ragione dello specifico lavoro e della mappatura delle attività dell'Agenzia, il contratto tra l'Amministrazione ed il dipendente in lavoro agile deve individuare le fasce di contattabilità, i tempi di riposo del lavoratore e la disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro. A tal proposito, nell'Allegato della Circolare del Ministero dell'Economia e delle Finanze n.10 del 23 aprile 2020, è stato convenzionalmente stabilito che nelle giornate di Lavoro Agile la prestazione lavorativa ordinaria del dipendente di livello non dirigenziale è pari a 7.12 ore e che quella del personale dirigente è pari a 9 ore. In tale ambito, per l'AgEA, il tempo di riposo nell'arco della giornata lavorativa è connesso al **diritto alla disconnessione**, fissato per tutto il personale dirigenziale e non dirigenziale nel suddetto contratto, salvo casi di comprovata urgenza, correlati a specifiche esigenze organizzative ed istituzionali.

Gli spazi di lavoro

Il dipendente avrà cura di svolgere la propria attività professionale in un luogo che possa garantire la propria incolumità personale, la sicurezza delle informazioni e la qualità del proprio lavoro, evitando quindi postazioni non a norma con le disposizioni antinfortunistiche o che possano creare situazioni di pericolo. In qualità di "incaricato" del trattamento dei dati personali, anche presso il suo luogo di prestazione fuori sede, il lavoratore deve, inoltre, osservare tutte le disposizioni in materia di **Privacy** previste dal GDPR, dal D.Lgs. 196/2003 e dal disciplinare tecnico in materia di privacy aziendale. Il dipendente dovrà, ancora, individuare un luogo che consenta la dovuta concentrazione per assicurare l'impegno professionale e il raggiungimento dei risultati, e adottare ogni provvedimento idoneo a garantire la più completa riservatezza dei dati e delle informazioni aziendali in suo possesso e/o accessibili tramite gli strumenti di cui dispone. L'individuazione di uno o più luoghi prevalenti può essere dettata da esigenze connesse alla prestazione lavorativa o dalla necessità di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative, e non può in nessun caso essere collocato al di fuori dei confini nazionali.

La gestione degli spazi di lavoro presso la sede, in situazione emergenziale, è regolamentata dal provvedimento adottato dall'Amministrazione prot. n. 72265 del 28 ottobre 2021, concernente le modalità per il ritorno al lavoro in sede. Detto documento stabilisce, a titolo esemplificativo, la necessità di provvedere alla pulizia giornaliera e alla sanificazione periodica dei locali, degli ambienti, delle postazioni di lavoro (ivi compresi gli strumenti quali tastiere, schermi *touch*, *mouse*, etc.) e delle aree comuni; la disponibilità per i dipendenti di flaconi di gel igienizzante per la continua disinfezione delle mani, l'obbligo di indossare la mascherina

chirurgica e assicurare il rispetto del distanziamento minimo di un metro, il numero massimo di lavoratori che l'ambiente stesso può contenere, in base alla grandezza della superficie.

Dotazione tecnologica

Ancora prima che iniziasse l'emergenza, AgEA aveva intrapreso un piano di revisione delle procedure IT, sia per quanto riguarda le modalità di svolgimento delle attività, sia per il profilo dei risultati attesi. Tra i diversi aspetti tecnici presi in analisi è stata data priorità alla predisposizione dell'infrastruttura tecnologica necessaria per consentire al personale di accedere, dalla propria abitazione, alla postazione di lavoro in dotazione presso la sede lavorativa.

Nel corso dell'emergenza è stata prevista una progressiva sostituzione delle postazioni informatiche di lavoro fisse con dispositivi portatili. In attesa della fornitura di dispositivi aziendali, che ad oggi è stata completata, i dipendenti hanno potuto utilizzare i propri supporti informatici quali *personal computer, tablet, smartphone* o quant'altro ritenuto idoneo di AgEA, per l'esercizio dell'attività lavorativa. Gli strumenti di lavoro affidati al personale devono essere utilizzati esclusivamente per lo svolgimento dell'attività lavorativa, nel rispetto della disciplina legale e contrattuale applicabile.

I dispositivi aziendali devono essere utilizzati nel rispetto ed in conformità con le disposizioni del T.U. sulla Sicurezza sul Lavoro (L. 81/2008 e s.m.i.) e secondo le istruzioni tecniche ricevute e le policy aziendali tempo per tempo vigenti.

Si prevede che eventuali impedimenti tecnici allo svolgimento dell'attività lavorativa (quali, ad esempio, malfunzionamento degli strumenti, mancanza di connessione, etc.) siano tempestivamente comunicati alla funzione IT e al proprio Responsabile e viene richiesta la massima collaborazione, al fine di garantire il ripristino delle condizioni di normale operatività. Questi impedimenti potrebbero comportare, a seconda dei casi e delle disponibilità, il rientro presso la sede di assegnazione e la conseguente attuazione delle dovute attenzioni richieste dalle norme di sicurezza personale, nel caso persista la situazione di emergenza pandemica.

Formazione e competenze

Il Lavoro Agile presuppone lo sviluppo di un set di competenze (*soft*, manageriali, tecniche e digitali) in aggiunta alle competenze già possedute dai dipendenti in quanto necessarie per svolgere le rispettive attività quotidiane. A tal proposito l'AgEA ha avviato un programma di formazione rivolto a tutti i livelli (dirigenti e personale non dirigente), con l'obiettivo di incrementare le competenze e migliorare l'attuazione di comportamenti utili a svolgere le proprie attività da remoto. Gli ambiti di formazione si distinguono in:

- Formazione base al Lavoro Agile e illustrazione dei diritti e degli obblighi;
- Informazione sui vincoli di salute e sicurezza del luogo di lavoro e della postazione;
- Formazione per l'uso degli strumenti digitali;

- Formazione al personale dirigente per l’acquisizione di competenze manageriali necessarie per gestire in maniera efficace da remoto i team di lavoro.

Monitoraggio del Lavoro Agile

L’Agenzia sta prevedendo una serie di strumenti per facilitare da remoto il monitoraggio sul Lavoro Agile e la verifica degli avanzamenti degli obiettivi prefissati.

Per monitorare la presenza dei dipendenti l’AgEA ha predisposto un Report, per consentire la rendicontazione delle attività lavorative. Tale report, strutturato sulla base di informazioni quali il tipo di attività svolta da ciascun dipendente, indice di misurazione, quantità ed eventuali criticità riscontrate, viene compilato dai dipendenti stessi, con cadenza giornaliera o settimanale e inviato ogni settimana a ciascun Responsabile di ufficio.

Per il monitoraggio delle attività è in progress la creazione di un “**cruscotto**” che consentirà, sulla base di indicatori chiave, di avere costante evidenza dell’andamento delle attività svolte verso gli obiettivi prefissati. Questo strumento costituisce una leva fondamentale per aumentare il livello di *commitment* e di coinvolgimento dei dipendenti, perché permette di verificare periodicamente a tutti i livelli (personale dirigenziale e non) eventuali scostamenti dagli obiettivi prefissati e di modificarli ove necessario, con un impatto diretto sull’efficienza operativa del singolo, rispetto agli obiettivi condivisi.

Anche i **colloqui di feedback** tra responsabile e collaboratore costituiscono un ulteriore strumento per facilitare la condivisione e la comunicazione dei risultati.

6 Soggetti, processi e strumenti del Lavoro Agile

In questo capitolo si schematizzano i soggetti, i processi e gli strumenti funzionali all’organizzazione, all’esecuzione e al monitoraggio del Lavoro Agile, presentando una duplice vista che evidenzia le differenze e le evoluzioni che caratterizzano la fase di *smart working* attuata in modalità semplificata e quella attuata in regime ordinario.

a) Soggetti

Di seguito si descrivono i principali attori coinvolti nel processo di organizzazione e monitoraggio del Lavoro Agile:

I **Dirigenti** sono responsabili dell’individuazione e reingegnerizzazione dei processi di lavoro dell’ufficio di propria responsabilità. I principali ambiti di responsabilità sono:

- individuazione delle attività che possono essere svolte in modalità agile definendo, per ciascun dipendente le priorità, e garantendo l’assenza di qualsiasi forma di discriminazione;

- promozione di percorsi informativi e formativi, assicurando che nessun dipendente sia escluso dal contesto lavorativo, dai processi di innovazione e dalle opportunità di crescita professionale;
- monitoraggio in modo mirato e costante, *in itinere ed ex-post*, e in virtù del cambio di paradigma dal controllo alla responsabilità dei risultati, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

Il **Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD)**, cui è affidato un ruolo cruciale nella rilevazione del grado di maturità tecnologica dell'Amministrazione e nell'individuazione dei percorsi di evoluzione tecnologica volti alla semplificazione e abilitazione del Lavoro Agile nella modalità ordinaria.

L'AgEA, nel processo di attivazione del Lavoro Agile in modalità ordinaria, si avvale anche del **Comitato unico di garanzia (CUG)**, al fine di poter progettare e concordare tutti gli aspetti della prestazione lavorativa che hanno un diretto impatto sul benessere organizzativo dei dipendenti.

L'**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)** è coinvolto nel processo di organizzazione e monitoraggio del Lavoro Agile nella verifica dell'adeguatezza metodologica degli indicatori selezionati e nel processo di valutazione della performance organizzativa, direttamente impattata da questa nuove modalità di lavoro.

Le **Organizzazioni Sindacali (OO.SS.)** sono coinvolte nel processo di definizione del POLA, nonché di politiche e contrattazioni ad esso associate, in via preliminare alla sua adozione.

b) Processi

La figura che segue rappresenta il processo con il quale si configura l'implementazione del Lavoro Agile nelle sue modalità semplificata e ordinaria (cfr. figura 1), sulla base di tre fasi principali.

La prima fase "Attivazione" ricomprende tutte le attività finalizzate alla preparazione, all'organizzazione e alla regolamentazione del Lavoro Agile, nonché tutte le attività di accompagnamento al cambiamento. La seconda, "Esecuzione" ricomprende tutte le attività previste durante lo svolgimento della prestazione lavorativa in tale modalità, come ad esempio la rendicontazione delle attività svolte a favore del monitoraggio da parte dei Responsabili d'ufficio. L'ultima fase, "Monitoraggio" ricomprende tutte le attività di raccolta dei *feedback* e della rendicontazione delle attività svolte al fine di monitorare, a livello più generale, gli indicatori di performance dell'organizzazione.

FASI	1. Attivazione	2. Esecuzione	3. Monitoraggio
DESCRIZIONE	Organizzazione e attivazione delle misure per il Lavoro Agile	Supporto all'adozione e diffusione del Lavoro Agile all'interno dell'Agenzia	Rilevazione e monitoraggio periodico degli indicatori organizzativi relativi al Lavoro Agile in AgEA
ATTORI	<ul style="list-style-type: none"> • Comitati unici di garanzia (CUG) • Dirigenti • OO.SS. • Comitato per l'innovazione Tecnologica (CIT) • Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutto il personale di AgEA 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigenti • Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

Figura 1 - Processo di implementazione del Lavoro Agile in AgEA

Nella tabella sottostante, per ciascuna fase sopracitata, sono individuate le principali attività con il dettaglio degli attori coinvolti e gli strumenti utilizzati. Si presenta, inoltre, una duplice vista di tali elementi sulla base delle differenti modalità di implementazione del Lavoro Agile - semplificata e ordinaria - al fine di poter offrire una vista completa delle differenti evoluzioni che AgEA potrebbe perseguire nell'ottica di promuovere il cambiamento verso una nuova modalità di lavoro.

Fase 1: Attivazione del Lavoro Agile					
Lavoro Agile semplificato			Lavoro Agile ordinario		
Attività	Attore	Strumenti	Attività	Attore	Strumenti
			Predisposizione di accordi che regolamentano lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile.	Dipendente	Accordo
-	-	-	Coinvolgimento di terze parti per presa visione e condivisione la regolamentazione concordata con il dipendente per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile.	AgEA, CUG, OO.SS.	Comunicazione
Il dipendente compila la domanda di adesione al Lavoro Agile, all'interno della quale comunica la strumentazione tecnologica a disposizione ed i sistemi utilizzati per lo svolgimento della presentazione.	Dipendente		Il dipendente, sulla base degli accordi presi con l'Amministrazione, comunica per approvazione al Dirigente d'Ufficio le giornate della settimana nelle quali intende svolgere l'attività lavorativa in	Dipendente	via mail

			modalità agile.		
Nulla osta del Dirigente Generale	Dirigente Generale	Comunicazione inviata via e-mail	-	-	-
Approvazione del Dirigente d'Ufficio	Dirigente d'Ufficio	Comunicazione inviata via e-mail	Il Dirigente d'Ufficio valuta la richiesta pervenuta dal dipendente e accorda eventualmente il suo consenso.	Dirigente	Approvazione della richiesta pervenuta all'ufficio del personale
Fase 2: Esecuzione del Lavoro Agile					
Lavoro Agile semplificato			Lavoro Agile ordinario		
Attività	Attore	Strumenti	Attività	Attore	Strumenti
Svolgimento prestazione lavorativa su fasce di contattabilità	Dipendente	<i>Office 365, VPN e desktop remoto, sistemi di videoconferenza, ecc.</i>	Svolgimento prestazione su fasce di contattabilità	Dipendente	<i>Office 365, scrivanie virtuali, portale intranet, sistemi di videoconferenza, ecc.</i>
Inserimento presenze su <i>Smartweb</i>	Dipendente	<i>Smartweb</i>	Inserimento presenza su <i>Smartweb</i>	Dipendente	<i>Smartweb</i>

Compilazione report attività con cadenza concordata con il Responsabile di Ufficio	Dipendente	Form compilabile <i>online</i> sulla piattaforma <i>Office 365</i>	Compilazione report attività con cadenza concordata con il Responsabile di Ufficio	Dipendente	Form compilabile <i>online</i> sulla piattaforma <i>Office 365</i> o su portale Intranet
Fase 3: Monitoraggio Lavoro Agile					
Lavoro Agile semplificato			Lavoro Agile ordinario		
Attività	Attore	Strumenti	Attività	Attore	Strumenti
Raccolta e analisi dei dati da report attività e indirizzamento di eventuali azioni correttive, sulla base delle criticità rilevate dal report.	Dirigente d'Ufficio	Report	Raccolta e analisi dei dati da strumento di monitoraggio	Dirigente d'Ufficio	Cruscotto di monitoraggio
			Raccordo dei dati provenienti dai report dei dipendenti con gli indicatori di performance definiti	Dirigente d'Ufficio	Cruscotto di monitoraggio

			Monitoraggio degli indicatori di performance	Dirigenti Generali, OIV	Cruscotto di monitoraggio

Tabella 9 - Principali attività, attori coinvolti e strumenti utilizzati

c) Strumenti

Gli strumenti che l'AgEA ha messo a disposizione le hanno permesso di rispondere in maniera attiva ed efficiente a tale emergenza consentendo a tutti i lavoratori di proseguire la propria attività lavorativa in modalità agile: creazione di team di lavoro, svolgimento di riunioni virtuali, *chat* e chiamate. L'Agenzia ha, inoltre, provveduto a mettere a disposizione *laptop* e altri *asset* per coloro che ne erano sprovvisti e tutti i lavoratori sono stati dotati di manuali e sessioni formative da remoto, al fine di poter configurare ed usufruire al meglio degli strumenti disposti.

Attualmente l'AgEA, nell'ottica di rendere, anche ad emergenza superata, il Lavoro Agile uno strumento ordinario a disposizione del personale che intende aderirvi, sta:

- approfondendo le modalità di ottimizzazione dei livelli di sicurezza dell'accesso alla VPN;
- completando la definizione dell'architettura del sistema legato all'utilizzo delle attuali postazioni di lavoro, mediante introduzione dei cosiddetti “*desktop* virtuali”, che consentiranno di accedere a postazioni di lavoro configurate sulla base del profilo di ciascun utente, senza la necessità di collegarsi via *desktop* remoto al proprio PC in ufficio e utilizzando strumenti diversificati (PC portatili, *tablet*, *smartphone*, etc.);
- eseguendo una specifica analisi del rischio (ex ISO 27001), che comprenda anche lo scenario attuale, per verificare l'allineamento dei requisiti minimi (tecnici e organizzativi) di sicurezza agli standard previsti.

A questo proposito si propone, nella seguente tabella, una vista degli strumenti da adottare nelle varie fasi di attivazione, svolgimento e monitoraggio del Lavoro Agile e delle evoluzioni pianificate da AgEA al fine di attivare lo *smart working* in modalità ordinaria.

Strumento	Descrizione	Fase	Evoluzioni to-be
Suite di Office Automation (ad es. Office 365, Word, Excel, PowerPoint, Outlook, OneDrive, Teams, Forms)	Suite contenente un vasto numero di strumenti, offrendo così un elevato range di funzionalità/servizi, tra cui: creazione, modifica e condivisione di documenti; gestione della posta; partecipazione a riunioni <i>online</i> ; archiviazione in cloud; gestione dei contatti e delle attività; creazione di siti aziendali, creazione di <i>form</i> ; creazione di cruscotti di monitoraggio; strumenti di <i>automation</i> .	Fase 1 – Attivazione Fase 2 – Esecuzione Fase 3 – Monitoraggio	Integrazione della <i>suite Office</i> con il portale Intranet, al fine di realizzare una scrivania digitale del dipendente integrata con tutti i sistemi aziendali.
Sistemi di videoconferenza (Teams, Lifesize)	Servizi di audio e videoconferenza che consentono la creazione di stanze.	Fase 2 – Esecuzione	
VPN e Desktop remoto	Infrastruttura tecnologica che consente al personale di poter accedere, dalla propria abitazione, alla postazione di lavoro in dotazione presso la sede lavorativa nonché ai sistemi aziendali raggiungibili solo dalla rete AgEA.	Fase 2 – Esecuzione	AgEA ha intrapreso un'attività di ottimizzazione dei livelli di sicurezza dell'accesso alla VPN e la progettazione dell'architettura di un sistema di gestione delle postazioni virtuali mediante tecnologia <i>Virtual Desktop Infrastructure (VDI)</i> .
Domanda di adesione allo	Domanda presentata dal dipendente contenente anagrafica, ruolo, la	Fase 1 – Attivazione	Evoluzione della domanda di adesione

<p>smart working e contestuale definizione della modalità di esecuzione delle attività</p>	<p>frequenza relativa all'utilizzo dei sistemi per svolgere le proprie funzioni e da ultimo la disponibilità di dispositivi necessari per il Lavoro Agile.</p>		<p>allo <i>smart working</i> finalizzata alla sola richiesta di approvazione al Responsabile dell'Ufficio e calendarizzazione delle giornate in cui il dipendente intende svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, sulla base degli accordi in essere con l'Amministrazione.</p>
<p>Report attività</p>	<p>Documento in cui il dipendente è tenuto a fornire sistematicamente un rendiconto dell'attività lavorativa, su base giornaliera o settimanale tramite la compilazione del modulo online sulla piattaforma <i>Office 365</i>.</p>	<p>Fase 2 – Esecuzione Fase 3 – Monitoraggio</p>	
<p>Manuali</p>	<p>Manuali per la configurazione e l'utilizzo degli strumenti messi a disposizione dall'Amministrazione.</p>	<p>Fase 2 – Esecuzione</p>	<p>Aggiornamento dei manuali, contestualmente all'introduzione di nuovi strumenti.</p>
<p>Start WEB</p>	<p>Strumento utilizzato dal dipendente per comunicare la presenza giornaliera tramite il giustificativo '<i>smart</i></p>	<p>Fase 2 – Esecuzione</p>	<p>Lo strumento potrebbe recepire evoluzioni, a seguito della definizione dei</p>

	<i>working</i> '.		contratti individuali o integrativi.
Canale per la Comunicazione	Teams Strumento di collaborazione utilizzato per l'invio di comunicazioni ai dipendenti in aggiunta alle e-mail / pubblicazioni predisposte sul sito internet ufficiale.	Fase 2 – Esecuzione	
Asset tecnologico	All'avvio dello <i>smart working</i> in fase emergenziale l'Amministrazione ha avviato l'approvvigionamento di computer portatili, kit ergonomici, router e SIM prioritariamente per il personale sprovvisto di strumentazione.	Fase 2 – Esecuzione	Entro i primi mesi del 2021 l'Amministrazione ha completato l'approvvigionamento di dispositivi portatili per tutto il personale.

Tabella 10 - Strumenti attuali ed evoluzioni pianificate per attivare lo *smart working* in modalità ordinaria