



## **PIANO DELLE PERFORMANCE 2013 – 2015**

**(art.10 del d. lgs. 27 ottobre 2009, n.150)**

### **1. PREMESSA**

Con deliberazione 20 aprile 2012, n. 68, il Consiglio di Amministrazione dell'AGEA ha adottato, ai sensi dell'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, il Piano della performance 2012-2014.

Detta norma prevede peraltro che le Pubbliche Amministrazioni redigano annualmente tale documento programmatico triennale, da adottare in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio e con il quale sono individuati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definiti, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori della performance. Il presente Piano, dunque, in applicazione di quanto sopra descritto, definisce le linee di azione dell'AGEA per il triennio 2013-2015, aggiornando così quello a suo tempo approvato dal Consiglio di Amministrazione con la deliberazione sopra citata.

Più in particolare, il Piano delle performance persegue tre finalità:

- 1) assicurare la qualità della rappresentazione della performance, dal momento che in esso sono esplicitati il processo e le modalità con i quali si sono definiti gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi;
- 2) assicurare la comprensibilità della rappresentazione della performance, esplicitando il "legame" che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione;

3) assicurare l'attendibilità della rappresentazione della performance, circostanza che si concretizza solo se è verificabile ex post la correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, target).

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

- a) la descrizione della "identità" dell'amministrazione, cioè di quegli elementi che consentono di identificare l'ente (mandato istituzionale e missione) e le sue competenze (declinazione della missione e del mandato in aree strategiche, obiettivi strategici e operativi);
- b) l'evidenza delle risultanze nell'analisi del contesto interno ed esterno all'amministrazione, dalle quali si ricavano informazioni importanti sull'evoluzione dei bisogni della collettività e, in generale, sulle attese degli *stakeholders*;
- c) la descrizione delle fasi, dei soggetti e dei tempi del processo di redazione del Piano, onde garantire la piena trasparenza del Ciclo di gestione della performance (articolo 11, comma 3, D.lgs. 150/2009);
- d) le modalità con cui l'amministrazione ha garantito il collegamento e integrazione del Piano della performance con il processo e i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio (articolo 5, comma 1, e articolo 10, comma 1, del D.lgs. 150/2009);
- e) ogni eventuale criticità relativa all'attuazione del Ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del D.lgs. 150/2009.

Ai fini della sua elaborazione, pertanto, recependo le linee guida impartite dall'Organismo Indipendente di Valutazione dell'AGEA, si è proceduto all'individuazione delle criticità e alla formulazione delle conseguenti proposte risolutive, che sono state rese coerenti alle esigenze di crescita e miglioramento dell'Ente e tradotte negli obiettivi strategici individuati con il presente Piano, in chiave di aggiornamento e sviluppo rispetto alle linee di azione del piano precedente.

## **2. L'AGEA E IL SUO MANDATO ISTITUZIONALE**

L'AGEA è un ente pubblico non economico, istituito con decreto legislativo 27 maggio 1999, n. 165 - successivamente modificato dal d.lgs. n.188/2000 e dalla legge 21 dicembre 2001, n. 441 - subentrato, a decorrere dal 16 ottobre 2000, in tutti i rapporti attivi e passivi alla soppressa AIMA – Azienda di Stato per gli Interventi nel Mercato Agricolo.

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

Le competenze istituzionali dell'AGEA sono state interessate, nel 2012, dalle disposizioni di cui all'art. 12 del decreto-legge n. 95/2012, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 135/2012.

Tali disposizioni hanno stabilito il trasferimento al Ministero delle Politiche agricole alimentari e forestali di parte delle funzioni svolte dall'AGEA in qualità di Organismo di coordinamento.

In particolare, sono state oggetto del trasferimento in questione le funzioni svolte ai sensi dei Regolamenti (CE) n. 1290/2005 del Consiglio e n. 885/2006 della Commissione, concernenti l'applicazione armonizzata della normativa comunitaria e la tenuta dei rapporti finanziari con l'Unione europea.

Nelle more dell'attuazione di tale processo di trasferimento, peraltro, e delle conseguenti modifiche statutarie, la necessità di assicurare comunque gli adempimenti imposti dalla regolamentazione comunitaria nelle predette materie, fa sì che l'AGEA prosegua nelle attività medesime, sulla base della struttura organizzativa di cui allo Statuto approvato nel 2009.

Oltre alle funzioni suddette, l'Agenzia è Organismo pagatore riconosciuto, e pertanto responsabile, nei confronti dell'Unione Europea, degli adempimenti connessi alla gestione degli aiuti derivanti dalla politica agricola comune (PAC), nonché degli interventi sul mercato e sulle strutture del settore agricolo finanziati dai fondi comunitari (FEAGA - Fondo Europeo Agricolo di Garanzia - e FEASR - Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale).

In concreto, l'Organismo pagatore AGEA è, fino all'istituzione e al riconoscimento degli Organismi pagatori istituiti dalle Regioni, Organismo Pagatore delle Regioni che non hanno istituito un proprio Ente all'uopo dedicato, ovvero per le funzioni non prese in carico da tali Enti, ai fini dell'erogazione, in favore dei produttori agricoli, di aiuti, contributi e premi comunitari previsti dall'Unione Europea e finanziati dai fondi comunitari, e non attribuita ad altri Organismi pagatori nazionali (ad es. l'Ente Nazionale Risi per il settore risicolo e il SAISA – Agenzia delle Dogane per le Restituzioni alle Esportazioni); essa gestisce inoltre gli ammassi pubblici, i programmi di miglioramento della qualità dei prodotti agricoli per gli aiuti alimentari e per la cooperazione economica con altri Paesi.

A distanza di oltre un decennio dall'istituzione dell'AGEA, tuttavia, è stato rilasciato il previsto riconoscimento solo ai seguenti OPR:

- ARTEA per la Regione Toscana;
- AGREA per la Regione Emilia-Romagna;
- AVEPA per la Regione Veneto;
- ARCEA per la Regione Calabria;
- ARPEA per la Regione Piemonte;
- OPLO per la Regione Lombardia;
- OPPAB per la Provincia autonoma di Bolzano - Alto Adige;
- APPAG per la Provincia autonoma di Trento.

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

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

L'AGEA svolge, inoltre, ulteriori funzioni - sempre conseguenti l'applicazione di norme europee e non inclusi nel trasferimento di funzioni operato dall'art. 12 del decreto-legge n. 95/2012 sopra ricordato – in forza di disposizioni nazionali che le hanno attribuito specifici ruoli, qui indicati di seguito:

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

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

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

La **SIN s.p.a.**, società costituita in applicazione della legge n.231/2005, è partecipata al 51% dall'AGEA. Dall'inscindibilità tra la costituzione della Società e l'esercizio delle funzioni del Sistema Informativo Agricolo Nazionale (SIAN), come individuata dalla legge, deriva la natura *ope legis* dell'affidamento delle funzioni attribuite da AGEA alla SIN.

Il patrimonio informativo del SIAN è così articolato:

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

Analogo principio di affidamento *ope legis* riguarda AGECONTROL s.p.a., società di controlli il cui portafoglio azionario è interamente posseduto dall'AGEA.

AGECONTROL effettua per AGEA i controlli di primo livello in vari settori; i controlli cosiddetti "di secondo livello", previsti nei confronti dei soggetti ai quali AGEA ha delegato specifici compiti/servizi e in ulteriori comparti; i controlli "ex-post", ai sensi del Reg.(CE) n.485/2008 - volti ad accertare la realtà e la regolarità delle operazioni che fanno parte, direttamente o indirettamente, del sistema di finanziamento del FEAGA.

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

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

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

Anno	Fondi comunitari e cofinanziati erogati da O.P. AGEA	Risorse umane in dotazione organica
2007	€ 3.319.507.742,56	356 dipendenti 20 dirigenti (1)
2008	€ 3.313.996.436,11	317 dipendenti 17 dirigenti (2)
2009	€ 4.235.638.842,24	317 dipendenti 17 dirigenti
2010	€ 3.837.185.211,39	284 dipendenti 16 dirigenti (3)
2011	€ 4.209.734.378,75	283 dipendenti 16 dirigenti (3)
2012	€ 3.353.704.581,70	253 dipendenti 15 dirigenti (4) (5)

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

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

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

(4) Si precisa che ai sensi dell'art. 1, comma 3 del DL 13 agosto 2011, n.138 convertito in legge 14 settembre 2011, n.148, la dotazione organica dell'Ente è stata rideterminata nel 2012 apportando una riduzione degli uffici dirigenziali di livello non generale e delle relative dotazioni organiche, nonché una riduzione della spesa complessiva relativa al numero dei posti di organico del personale non dirigenziale risultante a seguito dell'applicazione del predetto articolo 2, comma 8 bis della legge n.25/2010. La dotazione organica in tabella, risultante dalle predette riduzioni, risulta tuttora in corso di approvazione da parte dei Ministeri competenti.

(5) L'art. 12 del decreto-legge n. 95/2012, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 135/2012, ha stabilito che la dotazione organica dell'AGEA sia corrispondente al personale in servizio presso la medesima, una volta completato il trasferimento al MIPAAF delle funzioni ivi contemplate, nonché la riduzione del 10% delle posizioni dirigenziali di II fascia e del 50% delle posizioni dirigenziali di I fascia.

### 3. IL CONTESTO OPERATIVO DELL'AGEA

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

Il contesto esterno dell'Agenzia è rappresentato da una variegata pluralità di soggetti, operanti in ambito sia europeo che nazionale, in considerazione del complesso delle funzioni svolte e della necessità di garantire nei confronti dell'Unione europea l'uniforme applicazione dei regolamenti comunitari in materia di erogazione e controllo dei pagamenti alle imprese agricole (7 miliardi di euro a circa 2.000.000 di beneficiari).

Gli *stakeholders* esterni dell'AGEA – che si distinguono in attivi, rappresentati da quei 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, le Società partecipate.
- **gruppi organizzati:** i Centri di assistenza agricola (C.A.A.), le Organizzazioni professionali degli agricoltori, le Organizzazioni di produttori e le loro Unioni, i Consorzi di Difesa, ecc..
- **gruppi non organizzati:** i singoli beneficiari di contributi e aiuti comunitari, altri soggetti privati con i quali l'AGEA si trova a relazionarsi in virtù delle attività di competenza.

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

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

Tale situazione rende opportuna l'attivazione di azioni mirate:

- alla promozione di forme innovative di governo delle relazioni tra i diversi soggetti chiamati a partecipare e a cogestire la *mission* dell'Agenzia;
- alla creazione di gruppi di lavoro su specifiche tematiche a partecipazione mista pubblico-privato;
- alla valorizzazione del ruolo degli *stakeholder*, quali soggetti non solo portatori di interessi diffusi e condivisi, ma anche e soprattutto di una responsabilità sociale;
- allo sviluppo di strumenti dedicati per l'informazione. Ciò consegue alla necessità per l'Agenzia di corrispondere all'esigenza istituzionale di "servire" l'utente mediante canali informativi efficienti e tempestivi, come ormai da tempo prescritto dalle linee di orientamento in materia di servizi della Pubblica Amministrazione ai cittadini. Detta finalità richiede l'implementazione di una funzione assiduamente curata, posto che, perché un dato risulti utile informazione per l'utenza, esso deve rispondere *in primis* al requisito della tempestività. Un efficace strumento per la concreta riduzione dei margini di errore e delle anomalie in cui i produttori e gli operatori istituzionali incorrono nel momento in cui entrano in rapporto con l'Amministrazione è sicuramente la disponibilità di un adeguato sistema comunicativo e informativo facilmente e liberamente fruibile dall'esterno. In tale contesto può trovare concreta applicazione una rinnovata e più incisiva procedura di aggiornamento del sito istituzionale.

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

1. **l'organizzazione della sua struttura** (che costituirà oggetto di approfondita analisi nel successivo capitolo 4);

2. **le risorse umane** di cui Essa è dotata (in relazione alle quali appare opportuno formulare più specifiche considerazioni nel successivo capitolo 9);

3. **le risorse strumentali ed economiche** di cui dispone.

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

- dalle assegnazioni a carico dello Stato per le necessità del proprio funzionamento e per la gestione dei servizi del SIAN;
- dalla quota parte degli utili delle società partecipate, come da bilancio previsionale.

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.

ANNO	ASSEGNAZIONI A CARICO DELLO STATO	VARIAZIONI (%)
2006	€ 205.680.000,00	-----
2007	€ 244.024.337,69	+ 18,64 %
2008	€ 214.499.467,10	-12,10 %
2009	€ 164.775.096,00	- 23,18 %
2010	€ 168.172.917,00	+ 2,06 %
2011	€ 120.664.314,00	- 28,25 %
2012	€ 120.973.314,00	+0,25 %

Si è, infatti, passati da un'assegnazione per l'anno 2007 di € 244.024.337,69 all'assegnazione del 2011 di € 120.664.314,00 con un abbattimento percentuale del **50,56%** nell'ultimo quinquennio.

Per quanto riguarda il 2012 è stata praticamente riconfermata l'assegnazione dell'anno precedente.

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

E' di tutta evidenza quindi che, da tale considerazione, scaturisce direttamente una rilevante criticità: la minore assegnazione di risorse continua a ripercuotersi negativamente sull'attività dell'Agenzia, che deve limitare i propri interventi.

4. la **“salute finanziaria”** dell'Ente: da un'analisi combinata dell'andamento finanziario dell'ultimo quinquennio si può rilevare l'assenza di deficit operativi pur essendo necessario sottolineare alcune note critiche che continuano a rinvenirsi:

- nella discrasia tra le funzioni, sensibilmente aumentate, e le risorse finanziarie e umane, notevolmente ridotte ex lege;
- nell'ancora limitato numero di Organismi Pagatori Regionali, in tendenza opposta a quella voluta dal Legislatore;
- nel permanere, tuttavia, in capo all'Organismo Pagatore AGEA lo svolgimento di numerose funzioni di competenza degli Organismi Pagatori Regionali.

#### **4. L'ARTICOLAZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'AGEA**

L'organizzazione dell'Agenzia, quale ente pubblico non economico, è definita nello Statuto e nel Regolamento del Personale.

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

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

Nelle more dell'attuazione delle disposizioni ora richiamate, la **STRUTTURA ORGANIZZATIVA** dell'Agenzia attualmente operante è quella adottata in applicazione dello Statuto del 2009, secondo i principi e le regole di cui al decreto legislativo n. 165/2001 ed al Reg. (CE) n. 885/2006.

E' evidente, al riguardo, che il presente piano è redatto sulla base di tale modello di organizzazione, e potrà subire rimodulazioni in corso d'anno alla luce dell'eventuale adozione di atti applicativi della riforma dell'AGEA, e conformemente agli stessi.

Essa è articolata in strutture di primo livello, ossia di livello dirigenziale generale e in strutture di secondo livello (vedi in allegato l'organigramma che riproduce l'attuale assetto strutturale) .

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

A) Direzione Generale (OUTPUT ORDINARI: ATTI DI ALTA GESTIONE) che sovrintende a tutte le attività di aree, settori ed uffici dell'AGEA, assicurando il coordinamento operativo di tutti i servizi. Essa è articolata in due aree distinte, dirette da due dirigenti generali:

1. l'Area Amministrativa che sovrintende, mediante tre 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, adempimenti fiscali e tenuta delle registrazioni ai fini dell'IVA, gestione dell'Economato e della Cassa, amministrazione del personale dell'Agenzia nonché dei servizi comuni e del protocollo della corrispondenza);

b) alla Ragioneria, al Bilancio, agli Affari Legali (predisposizione e gestione del bilancio nazionale preventivo e consuntivo, controllo di legittimità).

c) agli Aiuti Nazionali e relative autorizzazioni di pagamento (esecuzione di interventi sul mercato agricolo e alimentare per sostenere comparti in contingenti situazioni di crisi per determinati periodi di tempo al fine di ristabilire l'equilibrio di mercato, provvedendo alla successiva collocazione dei prodotti, esecuzione delle forniture dei prodotti agroalimentari disposte dallo Stato italiano);

OUTPUT ORDINARI: ATTI CONTRATTUALI CON CONCESSIONARI, GESTORI DI PUBBLICI SERVIZIO E SOCIETA' PARTECIPATE, ATTI DI BILANCIO, ADEMPIMENTI GIURIDICI ED ECONOMICI NEI CONFRONTI DEL PERSONALE.

2. l'Area Coordinamento che svolge, sino al completamento del trasferimento delle stesse al MIPAAF, le attività di cui al regolamento (CE) n. 1290/06 ed al regolamento (CE) n. 885/06 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 stessi OP e la messa in atto delle iniziative occorrenti ad assicurare la liquidità finanziaria in ambito FEAGA e FEASR.

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

- a) Armonizzazione Procedure e Rapporti con gli Organismi Pagatori;
- b) Rapporti Finanziari;
- c) Sistema Integrato di Gestione e Controllo - SIGC e Sistemi Informativi e Tecnologici.

E' dotato anche di un presidio non dirigenziale: il Coordinamento dei Controlli Specifici, in cui confluiscono il settore Quote latte, i controlli ex-post di cui al Reg. (CE) n. 485/2008, i controlli sugli operatori ortofrutticoli e quelli sulla produzione oleicola e di biomasse, ed infine le funzioni di autorità di audit del FEP.

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

Alle dirette dipendenze della Direzione Generale sono inoltre stati posti i seguenti uffici, i cui compiti, di seguito descritti, sono stati definiti con apposite deliberazioni commissariali:

- la RAPPRESENTANZA PRESSO LA COMMISSIONE EUROPEA, presidio non dirigenziale;
- l'UFFICIO COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE, presidio non dirigenziale;

B) Organismo pagatore sotto ordinato all'Ufficio Monocratico che - istituito con legge 21 dicembre 2001, n. 441, al fine di garantire che le funzioni di coordinamento e quelle di organismo pagatore siano attuate, ai sensi della regolamentazione comunitaria, mediante gestioni distinte e contabilità separate - assicura l'efficienza della struttura di gestione e controllo degli aiuti, premi e contributi comunitari, fatti salvi quelli di competenza di altri organismi pagatori, mediante l'adozione di procedure dirette alla più razionale utilizzazione delle risorse, strumenti e mezzi nel pieno rispetto della regolamentazione comunitaria vigente; In essa sono incardinati i seguenti Uffici dirigenziali di livello non generale, che curano altrettanti macrosettori:

- Servizio Internal Audit;

- Sviluppo Rurale;
- Domanda Unica e ortofrutta, Prodotti animali, seminativi e foraggi;
- OCM Vino e altri aiuti, Promozione, miglioramento e aiuti sociali;
- Esecuzione pagamenti e certificazione FEP;
- Ufficio del Contenzioso comunitario dell'Organismo Pagatore (costituito con deliberazione del Consiglio di Amministrazione dell'AGEA del 15 marzo 2012).

Al suo interno sono altresì compresi i seguenti due presidi non dirigenziali:

- Contabilizzazione pagamenti;
- Sportello utenza.

Con apposite determinazioni del Titolare dell'Ufficio Monocratico, al fine di corrispondere a specifiche richieste organizzative della Commissione Europea, sono stati anche costituiti l'Ufficio di Comunicazione dell'Organismo Pagatore e un Sistema di monitoraggio continuo delle attività operative.

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

In ordine al contesto operativo interno, si segnalano di seguito le **CRITICITÀ** per le performance.

In primo luogo, va sottolineato che la situazione di carenza di copertura delle posizioni dirigenziali si ripresenta anche per il 2013.

Tale carenza si è determinata per la prima volta con la scadenza al 31 dicembre 2011 dei contratti di quattro dirigenti, assunti a tempo determinato in applicazione del decreto legislativo n. 165/1999. Una soluzione temporanea, adottata a livello legislativo, ha consentito la proroga annuale di tre contratti, e cioè fino al 31 dicembre 2012.

Nello stesso anno, peraltro, l'Agenzia ha provveduto all'espletamento della procedura concorsuale diretta all'assunzione di tre dirigenti di ruolo, conclusasi alla fine di dicembre 2012 con l'assunzione di un vincitore (per gli altri due posti a concorso l'assunzione è subordinata all'autorizzazione delle Amministrazioni competenti).

Nonostante il completamento della procedura concorsuale, la carenza suddetta si è aggravata nel 2013, in quanto è venuto a scadenza un ulteriore contratto dirigenziale, oltre ai tre contratti oggetto di proroga annuale (ed alla posizione dirigenziale scaduta nel 2011 e non prorogata).

In totale, dunque, la scadenza dei contratti è riferita a cinque posizioni dirigenziali. Di queste, tre sono incardinate nella struttura dell'Organismo pagatore, e due nell'Area Coordinamento. La criticità in discorso si riverbera pertanto pesantemente sulle attività dell'Organismo pagatore, che vede la cessazione di tre posizioni dirigenziali di II fascia su sei complessive, solo parzialmente compensate con l'unica unità risultante vincitrice del concorso di cui sopra; ancora più difficile appare la situazione dell'Area Coordinamento (in cui è incardinata la posizione dirigenziale non prorogata nel 2012 ed una di quelle scadute il 31 dicembre 2012), in cui nel 2013 risultano scoperte tutte le posizioni dirigenziali di II fascia.

Nonostante l'avvio, sopra descritto, del percorso organizzativo finalizzato a superare i rilievi mossi dall'Organismo di Certificazione dei conti comunitari sull'assetto dell'Organismo Pagatore, rimangono ulteriori tematiche organizzative da affrontare: infatti, da un lato la mancata elevazione dell'Ufficio di contabilizzazione, responsabile della gestione del bilancio comunitario, della tenuta del registro debitori e del registro delle garanzie, a rango dirigenziale, comporta una necessaria supplenza alle relative funzioni da parte del Titolare dell'Ufficio Monocratico; dall'altro, la mancata previsione all'interno della struttura di due funzioni essenziali ovvero il Responsabile dei servizi informativi (IT) e il dirigente deputato alla gestione e coordinamento dei controlli oggettivi (SIGC e NON SIGC), rende l'Agenzia non precisamente conforme alla normativa comunitaria. Per la prima carenza l'Organismo Pagatore ha supplito affidando uno specifico incarico *ad personam* al dirigente responsabile dell'Esecuzione Pagamenti. Con riferimento alla seconda tematica si rileva che nel corso dell'esercizio il Titolare dell'Ufficio Monocratico ha istituito un Comitato Tecnico dei controlli SIGC/non SIGC preposto all'indirizzo e successivo monitoraggio dei controlli oggettivi attualmente svolti da Agecontrol/SIN.

La *ratio* di tale carenza è da rinvenire sempre nella già lamentata riduzione del numero degli Uffici di secondo livello con correlata contrazione della relativa dotazione organica dirigenziale, con conseguente accentramento delle numerose funzioni assegnate all'Agenzia in pochi uffici, in contraddizione con le direttive dell'Unione Europea che richiedono specificamente che alcune particolari funzioni previste da regolamenti comunitari siano nettamente distinte dalle altre e, quindi, attribuite dall'Organismo Pagatore a Uffici dedicati esclusivamente alla cura di tali funzioni.

## 5. ANALISI SWOT.

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

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

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

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

### CONTESTO INTERNO

<b>PUNTI DI FORZA</b>	<b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Posizionamento strategico dei servizi sul territorio;</li><li>- Buona professionalità del personale;</li><li>- Sistemi di formazione continua;</li><li>- Sistema di monitoraggio continuo delle attività operative dell’OP AGEA;</li><li>- Progressiva integrazione delle banche dati interne ed esterne nel SIGC</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Riduzione del numero di uffici di livello dirigenziale;</li><li>- Concentrazione delle funzioni;</li><li>- Riduzione delle risorse finanziarie assegnate;</li><li>- Basso indice di ricambio generazionale</li></ul>

## CONTESTO ESTERNO

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

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

- una popolazione di utenti di dimensioni notevoli (circa 1.000.000 di utenti e circa 2,5 milioni di pagamenti), distribuita su tutto il territorio nazionale;
- l'andamento di una finanza pubblica restrittiva e la necessità, invece, di una marcata inversione di tendenza per soddisfare l'esigenza di potenziamento delle risorse strutturali coerente con i fabbisogni della popolazione di utenti;
- la capacità di rinnovare il sistema economico–sociale di AGEA nel suo insieme è attualmente di dimensione modesta, per la frammentazione dei soggetti che vi partecipano, per le restrizioni del sistema economico nonché per la presenza di una popolazione di utenti non sempre pronta a recepire le potenzialità dell'innovazione.

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

- un consolidamento dei processi di aggregazione e di cooperazione delle istituzioni e dei soggetti operanti nel “sistema AGEA”;
- una capillare struttura articolata sul territorio, garantita dai Centri di assistenza agricola, quale - allo stato – unica articolazione operativa sul territorio prevista per legge;
- un'implementazione della rete degli Sportelli al pubblico nelle Regioni;
- assicurare significativi livelli di competenza e professionalità delle risorse umane, con elevata propensione alla formazione;
- una continua innovazione delle tecnologie informatiche, telematiche e di comunicazione.

## 6. INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI (goal).

L'analisi del contesto economico-sociale dell'Agenzia con l'individuazione delle potenzialità/vocazioni/opportunità da valorizzare e dei nodi critici del sistema, che attenuano la possibilità di un suo più sostenuto sviluppo, unitamente all'individuazione degli obiettivi e alla valutazione della strategia in atto, rappresentano la base attraverso la quale delineare gli obiettivi e la strategia da assumere anche per il periodo 2013-2015.

Posto che, come chiarisce l'art. 5 del D.lgs.150/2009, occorre che venga rispettato il requisito di coerenza degli obiettivi con quelli di bilancio, considerato il *trend* di decremento delle risorse finanziarie e umane destinate al funzionamento dell'Agenzia, il rispetto dell'anzidetto requisito di coerenza richiede che l'operatività dell'Agenzia sia informata ad una linea tendenziale di crescente produttività.

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

Il quadro strategico è stato elaborato mettendo a sistema obiettivi strategici già presenti nei precedenti piani e che occorre in taluni casi rafforzare, anche alla luce delle osservazioni dell'Organismo di certificazione dei conti comunitari e dell'Organismo Indipendente di Valutazione (relazione di certificazione dei conti 2011 dell'Organismo Pagatore, nota concernente il monitoraggio del Piano delle Performance 2011-2013, redatta dall'OIV in data 19 dicembre 2011 e Relazione sulla Performance-anno 2011, approvata con deliberazione del Consiglio di Amministrazione AGEA n. 92 del 27 giugno 2012) e nuovi obiettivi che scaturiscono dalle sfide poste all'AGEA sia dal contesto operativo interno che dall'ambiente esterno.

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

## **OBIETTIVO N.1 – Miglioramento della soddisfazione degli utenti**

La *customer satisfaction* continua ad essere la leva strategica per adottare un nuovo modello di relazione tra amministrazione e cittadino utente.

Nella logica di tale considerazione, risulta particolarmente utile continuare ad investire sulle politiche dell'ascolto, nella convinzione che la conoscenza delle aspettative e dei bisogni dei cittadini sia una condizione indispensabile per apportare interventi efficacemente migliorativi del rapporto tra prestazioni erogate e soddisfazione delle attese della collettività.

Tale obiettivo strategico impone all'Amministrazione di continuare a prodigarsi per porre in essere tutte le azioni finalizzate al superamento dei propri vincoli interni per conferire posizione predominante all'utente ed ai suoi bisogni.

Il primo strumento deve necessariamente essere, pertanto, l'attenzione all'attuazione delle iniziative di semplificazione amministrativa rese possibili dall'evoluzione normativa e dall'affinamento dei ragionamenti organizzativi concernenti le procedure e le modalità operative seguite dall'AGEA.

Favorire l'accesso agli utenti, la diffusione delle informazioni e la semplificazione degli adempimenti implica anche:

- l'individuazione dei servizi sui quali è necessaria la razionalizzazione degli investimenti;
- il recepimento diretto delle indicazioni per riorganizzare i processi interni;
- la possibilità di riprogrammare tempestivamente gli obiettivi di comunicazione;
- lo sviluppo accelerato della coscienza del diritto alla privacy e la realizzazione di strumenti di garanzia condivisa.

Tali necessità sono da perseguire alla luce delle vigenti raccomandazioni della CIVIT per quanto riguarda l'implementazione delle misure previste nel "Piano della trasparenza e l'integrità", nonché le azioni di perseguimento degli standard di qualità (ed il loro miglioramento) specificati nella "Carta dei Servizi"

## **OBIETTIVO N.2 – Ampliamento delle funzioni di servizio**

Il presente obiettivo strategico, già presente nel Piano delle performance 2012-2014, costituisce naturale prosecuzione di un processo di potenziamento delle funzioni di servizio e nel conferimento di un maggiore impulso alle azioni finalizzate all'ampliamento del numero di Sportelli di servizio al pubblico AGEA presso le Regioni sprovviste di un proprio Organismo Pagatore, con una appropriata diffusione territoriale delle informazioni e delle funzioni offerte.

L'attivazione degli "Sportelli" avviene mediante la stipula, tra l'AGEA e l'Amministrazione regionale interessata, di un rapporto convenzionale, con il quale vengono disciplinati i reciproci livelli di responsabilità e definite le procedure tecnico-operative.

Presso lo "Sportello" possono essere attivate in primo luogo numerosissime funzioni di consultazione – per l'intero spettro delle misure gestite - , non solo per l'uso dei cosiddetti "utenti istituzionali" (ad es.: altre Amministrazioni, CAA, etc.), ma anche e soprattutto a beneficio dell'utente privato, interessato a conoscere lo stato dell'istruttoria della propria domanda o dei relativi pagamenti.

A tali funzioni si aggiungono ulteriori servizi di vera e propria gestione, grazie ai quali è possibile dar corso ad adempimenti amministrativi molteplici e di natura diversa, alcuni dei quali sono di seguito riportati a titolo d'esempio:

- aggiornamento del fascicolo aziendale;
- correzione di anomalie derivanti da incongruenze delle mappe territoriali;
- compilazione e rilascio "on-line" delle domande d'aiuto;
- compilazione e rilascio delle domande di trasferimento dei titoli.

Appare di particolare rilievo evidenziare che, comunque, rimane sempre in capo all'Agenzia la competenza e la responsabilità di impartire allo "Sportello" le direttive e gli indirizzi organizzativi e operativi.

### **OBIETTIVO N.3 – Riassetto della struttura organizzativa**

Le criticità espresse dall'Organismo di certificazione dei conti comunitari 2012 in ordine ad alcuni aspetti organizzativi dell'Agenzia e qui riportate nel corso dell'analisi del contesto operativo interno all'Ente effettuata nel paragrafo 4, inducono ad una attenta riflessione sull'organizzazione tutta e ad un riassetto della stessa, allo scopo di rendere la struttura sia rispondente alle aspettative dell'interlocutore comunitario, sia maggiormente performante in relazione agli *outcome*.

Nell'ambito di tale riassetto occorre dare particolare risalto :

- al rafforzamento del Sistema di monitoraggio sulle attività svolte dalle Società partecipate, opportunamente integrando le risultanze del Sistema di controllo interno dell'Organismo Pagatore (Reg. CE n.885/2006, Allegati I, paragrafo 4 a) con quelle previste per normativa nazionale;
- alla situazione di carenza di posizioni dirigenziali, da risolvere mediante la copertura dei posti attualmente vacanti ovvero attraverso la razionalizzazione degli assetti organizzativi.

Peraltro, il monitoraggio delle Società partecipate è questione non limitata alle problematiche sollevate dall'Organismo di certificazione, ma riveste carattere orizzontale e dovrà essere considerata (anche nel perseguimento di altri obiettivi strategici – v. ob. 5) nel rinnovo a fine 2013 dei rapporti contrattuali con SIN nonché nella predisposizione, entro la fine di maggio 2013, e la successiva esecuzione della gara per la fornitura dei servizi di ortofotogrammetria aerea.

Inoltre, l'assetto organizzativo e le procedure operative sono tra loro inevitabilmente collegate, in modo che l'adeguamento ed i progressi dell'uno siano inscindibili da quelli delle altre. In considerazione di ciò, occorrerà ottimizzare gli standard gestionali endoprocedimentali, ed incrementare il grado di informatizzazione ed automazione dei procedimenti stessi.

#### **OBIETTIVO N.4 – Ottimizzazione delle risorse umane**

Il perdurare di una congiuntura economica non favorevole e della condizione di ristrutturazione della finanza pubblica, ha confermato la linea strategica di contenimento delle spese imposta dallo Stato alle Pubbliche amministrazioni, riproponendo tra l'altro una nuova riduzione delle risorse umane in dotazione all'Ente.

Tale situazione, che continua a non agevolare la spinta verso un progressivo e costante miglioramento delle sempre maggiori prestazioni dell'Agenzia, induce a individuare, quale ulteriore obiettivo strategico dell'AGEA, quello di un nuovo sforzo per l'ottimizzazione delle effettivamente esigue risorse a disposizione.

#### **OBIETTIVO N.5 – Ottimizzazione delle risorse finanziarie e controllo di gestione**

Strettamente correlato con l'obiettivo n. 4 e necessario completamento dello stesso, in termini di rigoroso rispetto dei vincoli di bilancio e di pieno conseguimento della missione istituzionale dell'Agenzia, risulta il perseguimento di una efficiente *governance* delle società controllate.

Anche in attuazione del decreto legge n. 95/2012, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 135/2012, occorre impartire esplicite direttive alle società controllate SIN ed AGECONTROL in ordine alla sostanziale eliminazione di ogni spesa di rappresentanza, al contenimento delle spese di missione riconducendole alle modalità ed ai limiti previsti per le missioni del personale dell'amministrazione statale, alla previsione di una rigorosa verifica dell'attuazione delle direttive medesime, alla revisione delle modalità organizzative ed operative in essere in sede di revisione degli atti esecutivi con la società SIN.

Inoltre, l'ottimizzazione delle risorse finanziarie non può trascurare le questioni derivanti dalla necessità di rinnovare, alla fine del 2013, i rapporti contrattuali con la SIN.

Accanto a tale esigenza, particolare rilievo assume, sempre nell'ottica dell'ottimizzazione delle risorse, la predisposizione e lo svolgimento della gara per la fornitura dei servizi di ortofotogrammetria aerea, che dovrà assicurare da un lato la qualità delle immagini aeree e della loro successiva elaborazione, e dall'altro la *governance* del sistema da parte dell'AGEA.

Nell'ambito di tale indirizzo strategico l'Agenzia dovrà inoltre proseguire nelle azioni di promozione dello strumento del controllo di gestione, attraverso il quale sarà possibile una verifica oggettiva dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità dell'azione amministrativa.

In tale direzione continueranno ad essere di prezioso ausilio per l'Agenzia l'azione e i suggerimenti dell'autorevole Organismo Indipendente di Valutazione dell'AGEA.

<p style="text-align: center;"><b>OBIETTIVO N. 6 – Gestione delle attività finalizzate all'applicazione della riforma della PAC</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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. Ne deriva la primaria importanza per l'AGEA di partecipare attivamente in sede comunitaria alla predisposizione della regolamentazione concernente la riforma della PAC per il periodo 2014-2020, attualmente in corso presso le competenti Istituzioni UE. A ciò si aggiunge, nel periodo coperto dal presente piano della performance, ed in particolare nell'anno 2013, la necessità di operare attivamente per la predisposizione delle procedure amministrative ed informatiche, per l'individuazione delle criticità, per l'eventuale formulazione di proposte di modifica della normativa nazionale, anche di rango primario, finalizzata da un lato alla gestione della transizione dalle vecchie alle nuove regole di gestione degli aiuti e, dall'altro lato dall'efficiente applicazione di tali nuove regole in una logica di razionalizzazione delle procedure e dei costi.

Quanto sopra richiede, inoltre, la capacità di stabilire efficaci relazioni interistituzionali con il MIPAAF, le Regioni e gli Organismi Pagatori.

In particolare la DIREZIONE GENERALE e l'AREA COORDINAMENTO sono responsabili per il perseguimento dell'obiettivo secondo le modalità sopra descritte.

## **OBIETTIVO N. 7 – Attivazione del Registro Nazionale dei debiti**

Il decreto legge 10 febbraio 2009, n.5, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33, all'art. 8-ter ha istituito presso l'AGEA - nell'ambito delle risorse umane, strumentali e finanziarie già previste a legislazione vigente - il Registro nazionale dei debiti, in cui devono essere iscritti, mediante i servizi del Sistema informativo agricolo nazionale (SIAN), tutti gli importi accertati come dovuti dai produttori agricoli, risultanti dai singoli registri debitori degli Organismi Pagatori riconosciuti, istituiti ai sensi dell'allegato 1, paragrafo 2, lettera e), del regolamento (CE) n. 885/2006, nonché quelli comunicati dalle Regioni e dalle Province autonome di Trento e di Bolzano, connessi a provvidenze e aiuti agricoli dalle stesse erogati.

Ai sensi del citato dettato normativo, l'iscrizione del debito nel Registro degli importi accertati come dovuti dai produttori agricoli equivale all'iscrizione al ruolo ai fini della procedura di recupero.

In sede di erogazione di provvidenze e di aiuti agricoli comunitari, connessi e cofinanziati, nonché di provvidenze e di aiuti agricoli nazionali, gli organismi pagatori, le Regioni e le Province autonome di Trento e di Bolzano verificano presso il Registro in argomento l'esistenza di importi a carico dei beneficiari e sono tenuti ad effettuare il recupero, il versamento e la contabilizzazione nel Registro del corrispondente importo, ai fini dell'estinzione del debito.

La disposizione in argomento è la forte risposta del Legislatore all'esigenza di assicurare la massima efficienza, correttezza e puntualità nelle azioni di recupero dei debiti maturati nei confronti dell'Unione Europea e dell'Erario.

Tale registro è effettivamente già operante per quanto riguarda il recupero dei debiti degli Organismi pagatori. Pertanto, l'obiettivo strategico in materia è quello di attivare le procedure di recupero in questione anche per i debiti nei confronti delle altre Amministrazioni indicate dalla disposizione sopra richiamata.

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

Nel processo di profonda trasformazione che stanno affrontando le Pubbliche Amministrazioni, l'introduzione nel sistema di management pubblico di modalità operative, mutuata dal settore privato, di gestione per obiettivi richiede che ogni dirigente imponga la sua azione attraverso l'individuazione e il perseguimento di obiettivi strategici 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*.

- OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 1  
- "Miglioramento della soddisfazione degli utenti"

Tale obiettivo strategico consiste nello sviluppo della centralità del rapporto con l'utente e dell'incremento costante della qualità dei servizi erogati. La sua articolazione passa per gli obiettivi operativi assegnati a:

- DIREZIONE GENERALE, che, in qualità di vertice, è la prima destinataria dei risultati sull'efficacia delle prestazioni e responsabile della definizione degli obiettivi di miglioramento dei servizi e dell'allocazione delle risorse per raggiungerli. Il vertice dell'Ente dovrà quindi:
  - promuovere all'interno dell'intera organizzazione la cultura del servizio, nell'ottica di un vantaggio reciproco tra personale di front-line e utente esterno;
  - favorire la realizzazione di un sistema di monitoraggio continuo finalizzato a rimodellare i servizi sui bisogni e sulle attese del cittadino;
  - proseguire e ampliare gli interventi diretti a agevolare e arricchire il dialogo tra le funzioni operative dell'Agenzia e i cittadini utenti.
- AREA AMMINISTRATIVA, in qualità di struttura preposta alla gestione del personale, dovrà, nell'ambito del Sistema di formazione permanente vigente nell'Agenzia, realizzare interventi diretti a proseguire nel percorso di responsabilizzazione e coinvolgimento del personale, anche dirigenziale, nel processo di qualità mediante l'organizzazione di corsi di insegnamento dei metodi e degli strumenti della qualità totale.

- UFFICIO MONOCRATICO - OP AGEA.

Le azioni che la sua struttura si propone di realizzare nel 2013 sono:

- nell’ambito della politica di miglioramento dei rapporti con il cittadino utente dovrà assicurare tempestivo riscontro alle richieste, aventi ad oggetto materie di propria competenza, pervenute anche attraverso la casella postale elettronica certificata di ascolto attivata nel corso dell’anno 2012 sul sito istituzionale dell’Agenzia. L’Ufficio Monocratico sarà inoltre interessato dalla Direzione Generale per l’adeguamento del livello di comunicazione esterna a mezzo del sito istituzionale dell’Agenzia;
- l’adozione di misure di riorganizzazione interna – anche conseguenti al ridimensionamento dell’organico dell’Ufficio Utenza dell’Organismo Pagatore per effetto delle stringenti esigenze di bilancio - nelle situazioni in cui si evidenzia come l’attuale sistema procedurale o organizzativo sia di ostacolo (i cd. “vincoli interni”) al perseguimento della centralità del cittadino utente nel rapporto con l’amministrazione pubblica;
- il perseguimento degli standard di qualità specificati nella “Carta dei servizi”, ed il miglioramento degli stessi, da realizzare anche attraverso il diretto coinvolgimento degli utenti; tale obiettivo, che richiederà il completamento dell’intensa attività di “marketing” esterno e anche interno avviata nel 2012, oltre che l’adeguamento della cultura organizzativa dell’Agenzia, tenderà a perseguire un riequilibrio della domanda e dell’offerta di servizi di qualità;
- la semplificazione degli adempimenti, da realizzarsi assumendo modalità omogenee di applicazione della normativa comunitaria e nazionale, sia mediante l’emanazione di circolari, sia attraverso una tempestiva risposta alle istanze pervenute.

<p>- OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL’OBIETTIVO STRATEGICO N.2 - “Ampliamento delle funzioni di servizio”.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Per la prosecuzione della realizzazione di tale obiettivo strategico saranno coinvolte, anche nel 2012, le seguenti strutture:

- L’UFFICIO MONOCRATICO – OP AGEA

Tale struttura deve in primo luogo conferire rinnovato impulso alle attività di promozione e creazione delle condizioni – nell’ottica del consolidamento della rete degli intermediari – per l’apertura di nuovi Sportelli AGEA presso le Regioni sprovviste di un proprio Organismo Pagatore. Inoltre, tenuto conto della finalità di “avvicinamento” all’utente

che l'Organismo Pagatore AGEA intende realizzare con una presenza sul territorio regionale privo di un proprio Organismo Pagatore, la predetta struttura dovrà successivamente garantire l'efficiente funzionamento degli Sportelli regionali con Circolari e Direttive riguardanti i settori agricoli interessati.

- La DIREZIONE GENERALE ed in particolare l'AREA COORDINAMENTO, che da essa dipende.

Sarà compito di tale struttura definire le relative procedure e provvedere a mettere a disposizione degli sportelli i *software* necessari a garantire il servizio.

- OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 3  
- "Riassetto della struttura organizzativa".

E' di piena evidenza come l'obiettivo strategico in esame richieda, ai fini della sua realizzazione, il necessario apporto della struttura gestionale, che sarà chiamata ad intervenire, in particolare attraverso i suoi vertici DIREZIONE GENERALE e l'UFFICIO MONOCRATICO – OP AGEA, per:

- Consolidare e sviluppare nell'Agenzia le *best practice* ovvero quei sistemi procedurali che, dimostratisi nel tempo più vantaggiosi sia per la loro efficienza (miglior rapporto risorse impiegate/risultati raggiunti), sia per la loro efficacia (maggiore capacità di conseguimento dei risultati), contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi nel massimo dell'economia e della qualità.
- Segnalare inefficienze derivanti dal modello organizzativo in essere e proporre conseguenti interventi migliorativi da realizzare;
- Assicurare operativamente la collaborazione necessaria all'Organo di indirizzo politico per consentire il perseguimento dell'obiettivo di massima efficienza del sistema AGEA.

In particolare, per quanto riguarda la DIREZIONE GENERALE, l'AREA AMMINISTRATIVA e l'AREA COORDINAMENTO, per i motivi sopra specificati anche il monitoraggio delle Società partecipate è parte integrante dell'obiettivo in discorso: tale aspetto, di carattere orizzontale, dovrà essere considerato nel rinnovo a fine 2013 dei rapporti contrattuali con SIN nonché nella predisposizione (entro la fine di maggio 2013) e la successiva esecuzione della gara per la fornitura dei servizi di ortofotogrammetria aerea.

Per quanto riguarda invece l'UFFICIO MONOCRATICO - OP AGEA, l'ottimizzazione degli standard gestionali endoprocedimentali si articola nell'armonizzazione dei tempi delle fasi amministrative propedeutiche all'emanazione del provvedimento finale e nell'adozione di istruzioni operative relative alla gestione degli aiuti in grado di integrarsi con quelle già in essere.

Ulteriore esigenza al cui presidio è chiamato l'UFFICIO MONOCRATICO – OP AGEA concerne l'incremento del grado di informatizzazione ed automazione dei procedimenti amministrativi, attraverso l'estensione della gestione informatizzata dei processi anche alle misure a programmazione, lo sviluppo del sistema di gestione on-line dei titoli di garanzia e l'avviamento sperimentale delle procedure di asta elettronica.

- OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 4  
- “Ottimizzazione delle risorse umane”.

Anche per l'anno 2013 il *management* dell'AGEA si propone, quale obiettivo operativo, ai fini dell'ottimizzazione delle risorse disponibili, una gestione dinamica e accorta del personale e delle risorse finanziarie in *budget*, oltre che la massima valorizzazione delle sinergie con le Società partecipate.

Fanno parte di tale obiettivo anche la riduzione di personale adibito ai servizi non essenziali o comprimibili e la riconversione dello stesso per finalità operative differenti all'interno delle Aree.

In particolare, sono chiamati a realizzare tale obiettivo:

- La DIREZIONE GENERALE e L'AREA AMMINISTRATIVA, le quali - ciascuna per quanto di competenza - dovranno fornire il proprio apporto per la realizzazione dell'obiettivo in esame.
- L'UFFICIO MONOCRATICO – OP AGEA

Tale struttura, che è caratterizzata dal massiccio contatto con il mondo dei produttori agricoli, nell'ambito della politica dell'ascolto che sottende all'intero Piano della performance, dovrà percepire più tempestivamente i segnali degli utenti interni ed esterni e convogliare prontamente le risorse di cui dispone, umane e strumentali, laddove la situazione lo richiederà. Tale obiettivo richiederà la partecipazione attiva di tutto il personale, che dovrà essere motivato e coinvolto nella fase di progettualità e di esecuzione delle azioni.

- OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 5  
- "Ottimizzazione delle risorse finanziarie e controllo di gestione"

La declinazione dell'obiettivo richiede la messa in atto di specifiche azioni rivolte al perseguimento di una efficiente *governance* delle società controllate.

In particolare, sono chiamati a realizzare tale obiettivo:

- La DIREZIONE GENERALE e le AREE AMMINISTRATIVA e COORDINAMENTO, le quali - ciascuna per quanto di competenza – dovranno curare la predisposizione degli atti e la successiva esecuzione della gara per la fornitura dei servizi di ortofotogrammetria aerea secondo modalità e tempistiche che assicurino la continuità nello svolgimento delle attività di aggiornamento della basi dati territoriali.
- La DIREZIONE GENERALE e L'AREA AMMINISTRATIVA, le quali - ciascuna per quanto di competenza - dovranno fornire il proprio apporto per la realizzazione dell'obiettivo in esame, impartendo esplicite direttive alle società controllate SIN ed AGECONTROL in ordine: alla sostanziale eliminazione di ogni spesa di rappresentanza; al contenimento delle spese di missione riconducendole alle modalità ed ai limiti previsti per le missioni del personale dell'amministrazione statale; alla previsione di una rigorosa verifica dell'attuazione delle direttive medesime.

Inoltre, l'AREA AMMINISTRATIVA è chiamata a proseguire l'applicazione del sistema di contabilità analitica per centri di costo, al fine di consentire ulteriori progressi nel percorso di introduzione del sistema di controllo di gestione finalizzato ad un impiego migliore delle risorse pubbliche mediante il monitoraggio dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'azione amministrativa, con apprezzabili conseguenze sull'orientamento delle decisioni manageriali e sui conseguenti ritorni in termini di efficienza, efficacia ed economicità, anche con l'elaborazione del set di indicatori necessario a definire il modello del controllo di gestione, da realizzare attraverso il sistema integrato di contabilità economico-patrimoniale e finanziaria. Per quanto concerne più specificamente il modello di controllo di gestione, l'Area Amministrativa dovrà provvedere a consolidare i risultati raggiunti nel corso della fase sperimentale avviata nell'anno 2012.

- L'AREA COORDINAMENTO e L'UFFICIO MONOCRATICO – OP AGEA, ciascuno per quanto di competenza, dovranno in particolare assicurare la razionalizzazione dei rapporti con SIN, allo scopo di pervenire, mediante la puntuale individuazione delle procedure che necessitano di interventi di manutenzione o manifestano esigenze di tipo evolutivo, alla definizione precisa dei possibili interventi di riduzione dei costi.

Inoltre, nel prossimo rinnovo degli atti esecutivi con la Società SIN esse dovranno provvedere:

  - alla puntuale definizione delle prestazioni che la Società SIN dovrà rendere ad AGEA, identificando chiaramente le procedure da implementare, le banche dati da realizzare ed il grado di operatività e di interconnessione del fascicolo aziendale che deve essere raggiunto;
  - ad adottare strumenti organizzativi idonei ad assicurare il compiuto dialogo con SIN evitando la totale delega a SIN delle funzioni di progettazione e collaudo delle applicazioni realizzate.
  
- L'AREA COORDINAMENTO e L'UFFICIO MONOCRATICO – OP AGEA, pertanto, ciascuno per quanto di competenza, dovranno procedere, nella revisione dei rapporti con SIN:

  - all'elaborazione dello schema di un nuovo atto esecutivo recante una significativa riduzione dei costi di struttura rispetto all'ultimo contratto approvato;
  - all'elaborazione di un allegato tecnico al predetto schema recante il cronoprogramma delle prestazioni che SIN dovrà effettuare e l'articolazione delle stesse in termini di procedure, banche dati, standard richiesti per il fascicolo aziendale;
  - ad implementare nella struttura dell'AGEA specifiche funzioni dedicate al governo delle fasi di progettazione e di collaudo delle prestazioni di SIN;
  - al potenziamento, nell'ambito delle suddette attività di revisione, delle funzioni audit e di monitoraggio continuo;
  - alla revisione del sistema delle penalità contrattuali, nell'ottica di una maggiore gradualità e proporzionalità e di un governo diretto delle stesse da parte di AGEA.

- |                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 6</li><li>- “Gestione delle attività finalizzate all'applicazione della riforma della PAC”.</li></ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Gli obiettivi operativi nei quali si declina il presente obiettivo strategico sono necessariamente riferiti alle singole fasi del complesso procedimento di applicazione della nuova PAC che si collocano lungo un continuum in cui ciascuna di esse è conseguenza della precedente e causa della successiva.

Pertanto, tenuto conto dell'attuale stadio di sviluppo del processo di riforma, la DIREZIONE GENERALE e l'AREA COORDINAMENTO dovranno in primo luogo partecipare attivamente alla definizione della linea politica negoziale nazionale, in connessione con tutti gli attori istituzionali interessati (MIPAAF, Regioni, etc) condividendo, se del caso, le scelte e le decisioni operative, ed in ogni caso supportando con le banche dati e le informazioni disponibili i decisori politici e/o amministrativi al fine di pervenire alla migliore tutela dell'interesse nazionale e degli operatori agricoli italiani.

In una fase successiva, che potrebbe anche non svolgersi nel 2013, occorrerà individuare le procedure, i mezzi e le risorse per la puntuale applicazione della normativa sulla riforma della PAC, una volta che questa sarà definitivamente approvata. Rientra in tale ambito anche la definizione delle procedure informatiche che saranno realizzate dalla SIN con le connesse attività di monitoraggio e controllo

- |                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 7</li><li>- “Attivazione del Registro Nazionale dei debiti”.</li></ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

La disposizione di legge istitutiva del Registro Nazionale dei debiti impone all'AGEA di definire con propri provvedimenti le modalità tecniche per l'attuazione delle operazioni di registro, con particolare riguardo ai meccanismi di estinzione dei debiti relativi agli aiuti agricoli erogati dalle Amministrazioni indicate nella norma in questione, in aggiunta agli Organismi pagatori, per i quali la procedura è già attiva.

La struttura gestionale dell'Agenzia, per la realizzazione di tale obiettivo, dovrà quindi adottare i provvedimenti attuativi mirati a rendere concreto e vincolante l'utilizzo del Registro Nazionale dei debiti. In particolare:

- La DIREZIONE GENERALE e L'AREA COORDINAMENTO

Tali strutture dovranno emanare le necessarie disposizioni operative in ambito SIAN, mediante le quali definire procedure di interscambio con i soggetti tenuti a gestire i processi di input e output relativi alla banca dati in argomento.

Inoltre, dovranno determinare e diffondere le modalità tecniche attraverso le quali le predette Amministrazioni - all'atto dell'erogazione di aiuti agricoli – devono procedere a verificare presso il Registro l'esistenza di debiti a carico dei beneficiari, a recuperare dette somme ed a contabilizzare il corrispondente importo ai fini dell'estinzione del debito.

## 8. INDICATORI DI PERFORMANCE PER CIASCUN GOAL E OBIETTIVO.

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

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

Pertanto, in relazione ad alcuni di essi, occorrerà - per la complessità del risultato che si intende realizzare, spesso sperimentale o innovativo – ricorrere all'adozione di particolari drivers, che riflettono il grado di avanzamento dell'attività o del progetto mediante assegnazione di un coefficiente numerico percentuale alla realizzazione di ogni singola parte.

### INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.1 – Miglioramento della soddisfazione degli utenti

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore
Promozione cultura del servizio	Direzione Generale, Area Amministrativa	- Nr. ore annue medie pro capite di formazione specifica (>10)
Azioni di monitoraggio dei servizi all'utenza	Direzione Generale	- Nr. azioni/anno proposte o realizzate (> 2 )

Miglioramento della comunicazione dell'OP	Ufficio Monocratico - OP AGEA	- Percentuale di istanze pervenute a mezzo casella di posta elettronica certificata dedicata all'ascolto riscontrate all'anno (> 80%)
Semplificazione degli adempimenti	Ufficio Monocratico - OP AGEA	- Nr. di circolari emanate all'anno (> 20)

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.2 – Ampliamento delle funzioni di Servizio

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore
Apertura nuovi Sportelli AGEA/Regioni	Ufficio Monocratico - OP AGEA	- Nr. di Sportelli aperti nell'anno (=1) - Avanzamento lavori per apertura ulteriori sportelli (>40% per almeno altri 2 sportelli)
	Direzione Generale - Area Coordinamento (per il supporto informatico)	- Fruibilità del supporto informatico entro 15 gg. dall'apertura (o nr convenzioni)

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.3 – Riassetto della struttura organizzativa

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore
Consolidamento <i>best practice</i> – interventi migliorativi di tipo organizzativo – massimo efficientamento del sistema	Direzione Generale	- Nr. di iniziative di miglioramento e di sviluppo previste (> 5)
	Ufficio Monocratico - OP AGEA	
Ottimizzazione degli standard di gestione endoprocedimentali	Ufficio Monocratico - OP AGEA	- Nr. di istruzioni operative emanate (> 5)

Informatizzazione ed automazione dei procedimenti amministrativi	Ufficio Monocratico - OP AGEA	- Procedure automatizzate realizzate per PSR, Garanzie ed Asta elettronica
------------------------------------------------------------------	-------------------------------	----------------------------------------------------------------------------

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.4 – Ottimizzazione delle risorse umane

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore
Migliore allocazione delle risorse umane	Direzione Generale - Area Amministrativa	- Definizione delle necessità operative e conseguenti interventi di riallocazione del personale (> 20 ordini di servizio/anno)
	Ufficio Monocratico - OP AGEA, Area Coordinamento	
Incremento delle capacità di risposta all'utenza mediante la concentrazione di risorse umane e strumentali disponibili	Ufficio Monocratico - OP AGEA	- Nr. di <i>meeting</i> con il personale dedicati alla progettazione delle azioni di concentrazione delle risorse (> 5)

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.5 – Ottimizzazione delle risorse finanziarie e controllo di gestione

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore
Direttive alle Società controllate, finalizzate alla razionalizzazione dei costi	Direzione Generale, Area Amministrativa	- Nr. direttive (minimo una per Società) - Atti di monitoraggio e verifica dell'attuazione (minimo uno per Società)
Definizione degli interventi di riduzione dei costi	Area Coordinamento, Ufficio Monocratico - OP AGEA	- Nr. procedure oggetto di razionalizzazione (>5)
Rinnovo degli atti esecutivi di SIN	Area Coordinamento, Ufficio Monocratico - OP AGEA	- Atti predisposti (riduzione costi)
Gara servizi di ortofotogrammetria aerea	Direzione Generale, Area Amministrativa, Area coordinamento	- Aggiudicazione del servizio

Prosecuzione del progetto di introduzione del controllo di gestione	Direzione Generale - Area Amministrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuazione dei centri, di responsabilità e di costo con provvedimenti formali (n &gt; 10)</li> <li>- Designazione, presso ciascun centro di costo, di referenti per il <i>feedback</i> verso la struttura preposta al controllo di gestione (min. 15 referenti)</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------	------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.6 - Gestione delle attività finalizzate all'applicazione della riforma della PAC

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore
Partecipazione al processo di Riforma (eventuale nel 2013)	Direzione Generale, Area Coordinamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nr. di meeting in sede comunitaria, ministeriale, in Conferenza Stato Regioni etc (&gt; di 15)</li> </ul>
Attuazione della Riforma (eventuale nel 2013)	Direzione Generale, Area Coordinamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nr. di circolari emanate (&gt;3)</li> </ul>

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.7 – Attivazione del Registro Nazionale dei debiti

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore
Integrazione della Banca dati	Direzione Generale - Area Coordinamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nr. di meeting finalizzati all'integrazione della banca dati (&gt; di 10)</li> <li>- Nr. di meeting finalizzati alla verifica della banca dati (&gt; di 5)</li> <li>- Elaborazione e diffusione delle procedure di impiego della banca dati (nr. documenti &gt;5)</li> </ul>

## **9. RICOGNIZIONE DELLE RISORSE ORGANIZZATIVE.**

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

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

I dirigenti e il personale dipendente rappresentano gli stakeholder interni.

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

Di talché dal 1° gennaio 2005 al 31 dicembre 2011 la **DOTAZIONE ORGANICA DEI DIRIGENTI** si è sensibilmente ridotta passando da 20 (5 dirigenti di prima fascia e 15 di seconda fascia) a 16 (4 dirigenti di prima fascia e 12 di seconda fascia) unità: tale ultima dotazione peraltro è stata rideterminata nel 2012, in diminuzione del 10% rispetto ai dirigenti di seconda fascia, per effetto dell'art. 1, comma 3 del DL 13 agosto 2011, n.138 convertito in legge 14 settembre 2011, n.148, e si è in attesa dell'approvazione della medesima da parte dei Ministeri vigilanti. Inoltre, l'art. 12 del decreto-legge n. 95/2012, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 135/2012, ha stabilito l'ulteriore riduzione del 10% delle posizioni dirigenziali di II fascia e del 50% delle posizioni dirigenziali di I fascia.

Anche in considerazione di quanto detto da ultimo, si evidenzia che alla data del presente documento, la situazione del personale di area dirigenziale presente è la seguente: 2 unità di dirigenti di prima fascia; 7 dirigenti di seconda fascia di cui uno con incarico dirigenziale di prima fascia. L'Amministrazione sta attuando ogni possibile iniziativa per la copertura dei posti rimasti vacanti dopo il completamento della procedura concorsuale sopra menzionata.

Con riguardo alla **DOTAZIONE ORGANICA DEL PERSONALE APPARTENENTE ALLE AREE**, alla data del presente documento la situazione dei dipendenti di ruolo è la seguente: n. 181 unità (di cui due assunti part time) di area C; 74 unità (di cui 2 assunti part time) di area B e 3 unità di area A per un totale di 258 unità, a fronte di una dotazione organica di 283 unità (in corso di modifica, come descritto subito appresso). La medesima disposizione di legge sopra richiamata - art. 1, comma 3, del DL 13 agosto 2011, n.138, convertito dalla legge 14 settembre 2011, n.148 - ha imposto una ulteriore riduzione della spesa complessiva relativa al

numero dei posti di organico del personale non dirigenziale risultante a seguito della precedente rideterminazione avvenuta in applicazione dell'articolo 2, comma 8-bis della legge n.25/2010. Tale ultima riduzione, che porta la dotazione organica dell'AGEA a 253 unità totali, a fronte delle 258 in servizio, come già detto, è tuttora all'approvazione dei Ministeri vigilanti.

Va peraltro segnalato che l'art. 12 del decreto-legge n. 95/2012, sopra ricordato, stabilisce che la dotazione organica dell'AGEA sia corrispondente al personale in servizio presso la medesima, una volta completato il trasferimento al MIPAAF delle funzioni ivi contemplate.

In sostanza, il personale di area non dirigenziale dal 2007 ad oggi si è complessivamente ridotto (tenuto conto anche dell'ultima riduzione ancora in corso di approvazione) nella rilevante percentuale del 28,93%.

Tale risultato, frutto delle successive riduzioni imposte dalla normativa, verrà in qualche modo superato dall'art. 12 suddetto, che ha stabilito la nuova dotazione organica dell'AGEA in misura corrispondente al personale non dirigenziale in servizio al momento del completamento del trasferimento di competenze disposto dal medesimo art. 12.

In ogni caso, relativamente alle risorse umane di cui dispone AGEA, si segnala il perdurare della seguente criticità: le attuali limitazioni all'assunzione e i vincoli di *turn-over* non consentono il ricambio generazionale, se non di un numero di unità nettamente inferiore a quelle collocate in quiescenza. Tutto ciò a fronte delle già evidenziate maggiori competenze dell'Agenzia.

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

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

OBIETTIVO STRATEGICO N. 1– Miglioramento della soddisfazione degli utenti

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Obiettivi operativi</b>	<b>Macro azioni</b>	<b>Strutture coinvolte</b>
Miglioramento della soddisfazione degli utenti	Promozione cultura del servizio	Attuazione di specifici interventi formativi, implementazione delle informazioni sul sito istituzionale dell'Ente	Direzione Generale, Area Amministrativa
	Azioni di monitoraggio dei servizi all'utenza	Analisi dei servizi all'utenza e adozione conseguenti interventi migliorativi	Direzione Generale
	Miglioramento della comunicazione dell'OP	Implementazione delle attività di riscontro alle richieste dell'utenza, pervenute anche attraverso la casella postale dedicata all'ascolto	Ufficio Monocratico - OP AGEA
	Semplificazione degli adempimenti	Adozione disposizioni in applicazione della normativa nazionale e comunitaria (circolari)	Ufficio Monocratico - OP AGEA

OBIETTIVO STRATEGICO N. 2 – Ampliamento delle funzioni di servizio

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Obiettivi operativi</b>	<b>Macro azioni</b>	<b>Strutture coinvolte</b>
Ampliamento delle funzioni di servizio	Apertura nuovi Sportelli Agea-Regione	Progettazione ed attuazione adempimenti per attivazione del servizio	Ufficio Monocratico - OP AGEA
		Definizione procedure e fornitura software necessari	Direzione Generale - Area Coordinamento

OBIETTIVO STRATEGICO N. 3 – Riassetto della struttura organizzativa

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Macro azioni	Strutture coinvolte
Riassetto della struttura organizzativa	<p>Consolidamento <i>best practice</i></p> <p>Interventi migliorativi del modello organizzativo</p> <p>Massimo efficientamento del sistema</p>	<p>Individuazione e promozione dei sistemi procedurali eccellenti</p> <p>Rilevazione inefficienze e realizzazione delle conseguenti azioni correttive</p> <p>Condivisione e costruzione sinergica da parte delle macrostrutture dell'Ente di un piano di miglioramento del Sistema</p>	<p>Direzione Generale, Ufficio Monocratico - OP AGEA</p>
	<p>Ottimizzazione degli standard di gestione endoprocedimentali</p>	<p>Armonizzazione dei tempi delle fasi endoprocedimentali ed istruzioni operative integrate nello stesso contesto</p>	<p>Ufficio Monocratico - OP AGEA</p>
	<p>Informatizzazione ed automazione dei procedimenti amministrativi</p>	<p>Estensione della gestione informatizzata dei processi anche alle misure a programmazione.</p> <p>Gestione on-line delle Garanzie</p> <p>Procedure di Asta elettronica</p>	<p>Ufficio Monocratico - OP AGEA</p>

OBIETTIVO STRATEGICO N. 4 – Ottimizzazione delle risorse umane

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Obiettivi operativi</b>	<b>Macro azioni</b>	<b>Strutture coinvolte</b>
Ottimizzazione delle risorse umane	Migliore allocazione delle risorse umane	Riconversione del personale adibito a servizi non essenziali o comprimibili	Direzione Generale - Area Amministrativa, Ufficio Monocratico - OP AGEA
	Incremento delle capacità di risposta all'utenza mediante la concentrazione di risorse umane e strumentali disponibili	Partecipazione attiva delle persone alla progettazione ed esecuzione delle azioni	Ufficio Monocratico – OP AGEA

OBIETTIVO STRATEGICO N. 5 – Ottimizzazione delle risorse finanziarie e controllo di gestione

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Obiettivi operativi</b>	<b>Macro azioni</b>	<b>Strutture coinvolte</b>
Ottimizzazione delle risorse finanziarie e controllo di gestione	Direttive alle Società controllate, finalizzate alla razionalizzazione dei costi	Eliminazione spese rappresentanza, contenimento spese di missione e rigorosa verifica dell'attuazione	Direzione Generale, Area Amministrativa
	Definizione degli interventi di riduzione dei costi	Individuazione delle procedure che necessitano di interventi di manutenzione o evolutivi	Area coordinamento, Ufficio Monocratico - OP AGEA

	<p>Rinnovo degli atti esecutivi di SIN</p>	<p>Elaborazione degli schemi di atti esecutivi con riduzione dei costi di struttura</p> <p>Elaborazione del cronoprogramma delle prestazioni ed articolazione delle stesse in procedure, banche dati e standard</p> <p>Implementazione di specifiche funzioni per il governo delle fasi di progettazione e collaudo</p> <p>Potenziamento delle funzioni di audit e monitoraggio continuo delle prestazioni di SIN associata alla revisione del sistema delle penalità contrattuali</p>	<p>Area coordinamento, Ufficio Monocratico - OP AGEA</p>
	<p>Gara servizi di ortofotogrammetria aerea</p>	<p>Predisposizione degli atti di gara e svolgimento della stessa</p>	<p>Direzione Generale, Area Amministrativa, Area coordinamento</p>
	<p>Prosecuzione del progetto di introduzione del controllo di gestione</p>	<p>Definizione di un modello di budget per ciascun centro di responsabilità</p>	<p>Direzione Generale – Area Amministrativa</p>

OBIETTIVO STRATEGICO N. 6 – Gestione delle attività finalizzate all'applicazione della riforma della PAC

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Obiettivi operativi</b>	<b>Macro azioni</b>	<b>Strutture coinvolte</b>
Gestione delle attività finalizzate all'applicazione della riforma della PAC	Partecipazione al processo di Riforma della PAC	<p>Partecipazione alla definizione delle linee negoziali, in connessione con gli attori istituzionali interessati</p> <p>Produzione di documenti, informative e statistiche in favore del MIPAAF, delle Regioni, di ITALRAP, utilizzando le banche dati dell'AGEA e le informazioni dei fascicoli aziendali</p>	Direzione Generale, Area Coordinamento
	Attuazione della Riforma (eventuale nel 2013)	<p>Individuazione di procedure amministrative, mezzi e risorse per l'attuazione della riforma</p> <p>Definizione delle procedure informatiche che saranno realizzate dalla SIN, monitoraggio e controllo delle stesse</p>	Direzione Generale, Area Coordinamento

OBIETTIVO STRATEGICO N. 7 – Attivazione del Registro Nazionale dei debiti

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Obiettivi operativi</b>	<b>Macro azioni</b>	<b>Strutture coinvolte</b>
Attivazione del Registro Nazionale dei debiti	Integrazione della Banca dati	Elaborazione, esecuzione del progetto e diffusione delle modalità di fruizione del servizio	Direzione Generale - Area Coordinamento

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

I cruscotti aziendali costituiscono lo strumento principale per conoscere con tempestività e immediatezza la situazione di un Ente attraverso grafici che sintetizzano i più importanti oggetti di osservazione. E' evidente che un buon report debba sempre avere indicatori il più possibile sintetici e rappresentativi e che in ogni documento di monitoraggio delle performance risulti di fondamentale importanza inserire delle rappresentazioni molto sintetiche dell'andamento delle performance stessa. Fondamentale quindi è la funzione cruscotto aziendale che deve fornire per tutti gli indicatori, o una parte di essi, la situazione in modo aggregato. Non si deve però negare che l'individuazione degli indicatori sia il risultato di un attività particolarmente complessa e delicata, cui l'Agenzia si dedica con scrupolosa attenzione. Si rinvia, pertanto, la definizione del cruscotto aziendale che ne risulterà ad un successivo stadio di sviluppo del Piano delle Performance.

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

Gli obiettivi operativi elaborati dal vertice gestionale dell'Agenzia devono essere perseguiti dalla struttura sotto ordinata, nella situazione contingente caratterizzata, purtroppo, da risorse umane e strumentali ridotte. I dirigenti di seconda fascia, titolari degli uffici incardinati nelle Aree funzionali chiamate alla realizzazione degli obiettivi secondo "l'Albero delle performance" che sarà graficamente rappresentato nel successivo capitolo 14, saranno coinvolti dai rispettivi Capi 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, pur essendo operativo in AGEA un articolato sistema di valutazione delle performance individuali sia per il personale di qualifica dirigenziale (dal 2004) che per il personale appartenente alle Aree funzionali (dal 2008), continua il percorso di elaborazione dei processi di valutazione delle performance introdotti dal decreto legislativo n.150/2009.

Tale sistema, che prevede l'assegnazione (annuale per i dirigenti, quadrimestrale per i dipendenti) di obiettivi individuali (per il personale dirigenziale, di miglioramento, di routine e di recupero) consente un monitoraggio dell'attività in corso d'anno e una valutazione (annuale per i dirigenti, quadrimestrale per singolo dipendente) del contributo fornito dal personale in servizio, a opera dei dirigenti sovraordinati (Direttori di Area per i dirigenti, dirigenti per i dipendenti).

Al riguardo, l'Agenzia applica da tempo il criterio della premialità, rivelandosi – in quanto a principi - in linea con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

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

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

Presso l'Agenzia attualmente non è operativo il sistema del controllo di gestione, ma si evidenzia che l'Ente è allo stato impegnato, come si deduce dalla precedente declinazione degli obiettivi, nella prosecuzione del complesso progetto di attuazione del controllo di gestione conseguente al messa in atto del sistema di contabilità analitica per centri di costo.

### **14. SINTESI E PRESENTAZIONE DELL'ALBERO DELLA PERFORMANCE**

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

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

Nr.	FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE/UOMO DEDICATE ALLE FASI	ARCO TEMPORALE DI ATTUAZIONE DELLA FASE
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione	Vertici gestionali	15	4 gg.
2	Analisi del contesto esterno e interno	Vertici gestionali	25	7 gg.
3	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	Direttore		
4	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	Vertici gestionali	50	8 gg.
5	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno			Da attuare a conclusione dell'iter di approvazione

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 sottordinati, 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 qui di seguito allegata in cui è sintetizzato il contenuto del presente Piano.

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

Nel percorso di realizzazione del Ciclo di gestione della performance grande rilevanza ha l'Organismo Indipendente di Valutazione, cui in particolare compete il compito 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, la Direzione dell'AGEA pone a disposizione di detto Organismo un dirigente della struttura organizzativa perché, in aggiunta alle proprie funzioni, assicuri il coordinamento delle attività operative necessarie alla cura delle relazioni istituzionali dell'Agenzia con l'Organismo Indipendente di Valutazione stesso.

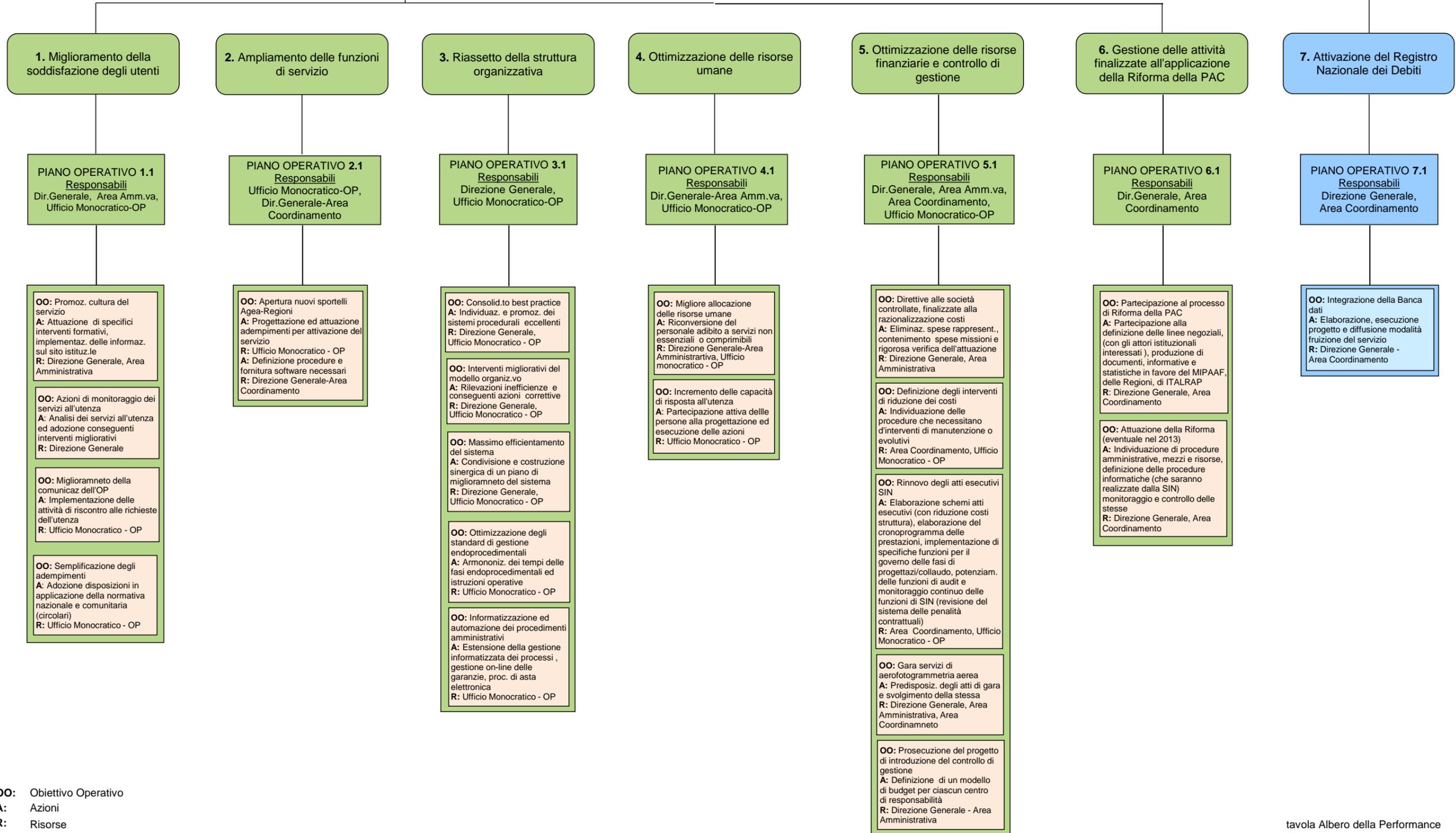
Il predetto dirigente interagirà con l'OIV con cadenza trimestrale, per consentire a detto Organo l'effettuazione periodica di valutazioni sullo stadio di attuazione del presente Piano operativo e la conseguente indicazione di eventuali interventi migliorativi finalizzati a un totale perseguimento, nel tempo stabilito, degli obiettivi prefissati.



**MISSION AGEA**

**AREA STRATEGICA**  
 Organizzativa  
 Operativa

**AREA STRATEGICA**  
 Tecnologica



# ORGANIGRAMMA AGEA

- posizione di livello dirigenziale generale
- posizione di livello dirigenziale non
- posizione non dirigenziale

