



PIANO DELLE PERFORMANCE 2016 – 2018

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

1. PREMESSA

Ai sensi dell'art.10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, le pubbliche amministrazioni sono tenute annualmente alla redazione di un documento programmatico triennale - denominato Piano della performance, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio - con il quale sono individuati gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi nonché sono definiti, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori della performance. Il presente Piano definisce, quindi, le linee d'azione dell'AGEA per il triennio 2016-2018, aggiornando così quello approvato nello scorso anno.

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

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

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

- a) la descrizione della "identità" dell'amministrazione, cioè 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 a suo tempo 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.

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

Infatti, per effetto di tale ultimo atto normativo, all'AGEA sono state "attribuite le attività a carattere tecnico operativo relative al coordinamento di cui all'articolo 6, comma 3, del Regolamento CE n.1290/2005 del Consiglio, del 21 giugno 2005. A tal fine, l'Agenzia agisce come unico rappresentante dello Stato italiano nei confronti della Commissione europea per tutte le questioni relative al FEAGA ed al FEASR ed è responsabile nei confronti dell'Unione Europea degli adempimenti connessi alla gestione degli aiuti derivanti dalla politica agricola comune, nonché degli interventi sul mercato e sulle strutture del settore agricolo, finanziati dal FEAGA e dal FEASR. Resta ferma la competenza del Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali nella gestione dei rapporti con la Commissione europea afferenti, in seno al Comitato dei fondi agricoli, alle attività di monitoraggio dell'evoluzione della spesa, di cui al citato regolamento (CE) n.1290/2005, relativo al finanziamento della politica agricola comune, nonché alle fasi successive alla decisione di liquidazione dei conti adottata ai sensi della vigente normativa europea. In materia l'Agenzia assicura il necessario supporto tecnico fornendo, altresì, gli atti dei procedimenti."

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 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 un decennio e mezzo 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, ai sensi dell'art. 3 bis del D.Lgs. n. 165/99 e s.m.i., 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 è stata adottata con la legge 441/2001 e trasfusa nella struttura dell'Agenzia, per la quale si rimanda al successivo capitolo 4.

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

- Autorità competente, ai sensi del Titolo II, capitolo IV del 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;
- 1.200.000 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.1306/2014 - volti ad accertare la realtà e la regolarità delle operazioni che fanno parte, direttamente o indirettamente, del sistema di finanziamento del FEAGA.

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

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

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

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

(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 mediante riduzione della spesa complessiva relativa al numero dei posti di organico del personale non dirigenziale risultante a seguito dell'applicazione del predetto articolo 2, comma 8 bis della legge n.25/2010; per quanto riguarda la dotazione organica dirigenziale, oltre alla

riduzione degli uffici dirigenziali di livello non generale da dodici a undici effettuata sempre in applicazione del citato DL n.138/2011, si è tenuto conto di quanto disposto all'articolo 9, comma 2 del vigente Statuto, il quale stabilisce un "contingente di n.3 unità di personale dirigenziale di prima fascia di cui è complessivamente dotata l'Agenzia ...".

3. IL CONTESTO OPERATIVO DELL'AGEA

L'analisi del contesto operativo, 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.

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 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. In via straordinaria, nel 2015 si è avuta una parziale inversione di tendenza, anche a seguito dell’esigenza manifestata dai Ministeri vigilanti di intervenire incisivamente per un rientro dal disavanzo di bilancio dell’AGEA entro un quinquennio.

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

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

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

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

- nella discrasia tra le funzioni, sensibilmente aumentate, e le risorse finanziarie e umane, notevolmente ridotte ex lege;
- nell'ancora limitato numero di Organismi Pagatori Regionali, in tendenza opposta a quella voluta dal Legislatore;
- nel permanere, tuttavia, in capo all'Organismo Pagatore AGEA 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 del 2014 e nelle successive determinazioni direttoriali di attuazione, nonché, ove compatibile, nel vigente Regolamento del Personale del 2008.

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

- **il Direttore** 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, Alimentari e Forestali – esplica il controllo sull'attività dell'Agenzia ai sensi della normativa vigente. Il presidente, designato dal Ministro dell'economia e delle finanze, è scelto tra i dirigenti di quest'ultimo Dicastero ed è collocato fuori ruolo.

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

Pertanto la **STRUTTURA ORGANIZZATIVA** dell'Agenzia attualmente operante è, secondo i principi e le regole di cui al decreto legislativo n. 165/2001 e s.m.i. ed al Reg. (CE) n. 1306/2013, quella risultante dalla attuazione dell'allineamento alle nuove disposizioni statutarie della struttura di primo livello e di secondo livello, già operata con atti direttoriali a partire dal 31 dicembre 2014.

Essa è, alla data di adozione del presente documento, articolata in strutture di primo livello, ossia di livello dirigenziale generale e in strutture di secondo livello.

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

A) AREA ORGANISMO DI COORDINAMENTO, che svolge le attività di cui al Regolamento CE n.1306/2013 e dei Regolamenti esecutivi dello stesso, e agisce come unico rappresentante dello Stato nei confronti della Commissione Europea per tutte le questioni relative ai fondi FEAGA e FEASR, ivi compresa l'assegnazione dei fondi agli 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 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 FEAMP.

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.

B) UFFICIO MONOCRATICO PER L'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI DI ORGANISMO PAGATORE - istituito con legge 21 dicembre 2001, n. 441, al fine di garantire che le funzioni di coordinamento e quelle di organismo pagatore siano attuate, ai sensi della regolamentazione comunitaria, mediante gestioni distinte e contabilità separate - assicura l'efficienza della struttura di gestione e controllo degli aiuti, premi e contributi comunitari, fatti salvi quelli di competenza di altri organismi pagatori, mediante l'adozione di procedure dirette alla più razionale utilizzazione delle risorse, strumenti e mezzi nel pieno rispetto della regolamentazione comunitaria vigente. L'Organismo Pagatore Agea è competente anche per la gestione degli Aiuti Nazionali.

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

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

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

- Ufficio Informazioni e Relazioni con l'utenza.

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

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

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

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

5. ANALISI SWOT.

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

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

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

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

CONTESTO INTERNO

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

CONTESTO ESTERNO

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

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

- una popolazione di utenti di dimensioni notevoli (circa 1.000.000 di utenti e circa 1,8 milioni di pagamenti), distribuita su tutto il territorio nazionale;
- l'andamento di una finanza pubblica restrittiva e la necessità, invece, di una marcata inversione di tendenza per soddisfare l'esigenza di potenziamento delle risorse strutturali coerente con i fabbisogni della popolazione di utenti;

- la capacità di rinnovare il sistema economico–sociale di AGEA nel suo insieme è attualmente di dimensione modesta, per la frammentazione dei soggetti che vi partecipano, per le restrizioni del sistema economico, nonché per la presenza di una popolazione di utenti non sempre pronta a recepire le potenzialità dell’innovazione.

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

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

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 2016-2018.

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

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

Il quadro strategico è stato elaborato mettendo a sistema obiettivi strategici già presenti nei precedenti piani - e che occorre in taluni casi rafforzare - e nuovi obiettivi che scaturiscono

dalle sfide poste all'AGEA sia dal contesto operativo interno che dall'ambiente esterno.

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

OBIETTIVO N.1

Gestione delle attività finalizzate alla Riforma PAC e semplificazione degli adempimenti a carico degli agricoltori.

La funzione che l'Agenzia svolge in favore dell'agricoltura italiana si incentra sulla corretta ed efficiente erogazione degli aiuti agricoli comunitari previsti nell'ambito dei Fondi agricoli FEAGA e FEASR. Il 2015 è stato l'anno di avvio del nuovo sistema dei pagamenti diretti della PAC, realizzato attraverso una normativa di rango primario complessa, in relazione alla quale l'AGEA ha gestito concretamente le attività finalizzate alla Riforma PAC e soprattutto promosso una effettiva semplificazione degli adempimenti a carico degli agricoltori.

Nel 2016 si dovrà consolidare il quadro giuridico pluriennale che disciplinerà l'intero periodo di programmazione PAC, implementando le ulteriori fasi attuative previste dalla norma UE.

OBIETTIVO N. 2

Evoluzione e miglioramento del SIAN

Nel corso del 2014 sono state avviate le necessarie implementazioni del Sistema Informativo Agricolo Nazionale (SIAN) a fronte della entrata in vigore della Riforma della PAC e della presentazione del Piano Agricoltura 2.0, orientate sia alla semplificazione degli adempimenti a carico dell'agricoltore, sia alla garanzia di una maggiore efficienza dei controlli a carico della Amministrazione (razionalizzazione dei controlli e conseguenti riduzioni delle sanzioni per le imprese e per lo Stato). La AGEA, per il 2015, ha assicurato il perfezionamento della realizzazione di servizi avanzati ed innovativi per le imprese agricole.

Nel 2016 si implementeranno le principali fasi di evoluzione del SIAN.

Con riferimento a quanto osservato da diverse Autorità sulla *governance* della società SIN SpA e sull'esigenza di definire, in vista della prossima scadenza del contratto AGEA/SIN/RTI nel

2016, una strategia volta a garantire la continuità delle attività del SIAN e a gestire i rischi legati alla sua dipendenza dai privati, si fa presente quanto segue.

A seguito di quanto più volte rappresentato dall'AGEA al Governo ed al Parlamento in merito alla revisione del modello di gestione costituito dalla *partnership* dell'Amministrazione con una società mista, la SIN, partecipata solo maggioritariamente dall'AGEA ed il cui pacchetto di minoranza (49 per cento) è detenuto dalle società affidatarie dei servizi, è stata recentemente approvata dal Parlamento, in sede di conversione del decreto legge n. 51 del 5 maggio 2015 (*Disposizioni urgenti in materia di rilancio dei settori agricoli in crisi, di sostegno alle imprese agricole colpite da eventi di carattere eccezionale e di razionalizzazione delle strutture ministeriali*) la seguente disposizione :

Articolo 1, comma **6-bis**

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

La nuova norma riconduce la gestione e sviluppo del SIAN nella competenza diretta dell'AGEA che, in vista della scadenza dell'attuale contratto nel 2016, procederà mediante gara, gestita da CONSIP, all'affidamento dei servizi finalizzati alla conduzione del SIAN.

In tale contesto è prevista la conclusione di un protocollo di intesa tra MIPAAF, AGEA CONSIP e ANAC finalizzato ad assicurare la massima tutela giuridico-legale e finanziaria, la revisione delle linee guida del SIAN e la definizione del modello di governance rendendolo interamente pubblico.

OBIETTIVO N. 3

Azioni connesse alla realizzazione del Progetto Agricoltura 2.0

La Riforma della PAC introduce una serie complessa di adempimenti che richiedono un forte impegno dal punto di vista organizzativo, normativo e tecnico. Nel quadro della Riforma si innesta il Progetto Agricoltura 2.0, che prevede l'erogazione di servizi avanzati ed innovativi per le imprese agricole. In considerazione della complessità degli interventi da attuare, l'Agenzia deve realizzare la maggiore condivisione possibile per l'applicazione delle nuove norme con gli Organismi Pagatori regionali, in modo da avere un quadro unitario ed omogeneo a livello nazionale.

OBIETTIVO N. 4

Razionalizzazione delle spese generali e miglioramento della gestione dei servizi interni

L'aumento dei trasferimenti statali per il 2016 rispetto agli esercizi precedenti è prioritariamente destinato a ripianare il disavanzo di bilancio accumulato da AGEA nel corso degli anni, nonché a consentire l'effettuazione di spese connesse al raggiungimento degli obiettivi dell'Organismo di Coordinamento e dell'Organismo Pagatore, come meglio dettagliati nel presente Piano. Esso non ha al contrario rinviato né rallentato il processo di *spending review* avviato negli ultimi anni, e che ha portato gli stanziamenti per l'acquisto di beni e servizi strumentali ai livelli più bassi nella storia dell'Ente, senza con questo ridurre il benessere organizzativo interno o gli standard di servizio assicurati agli *stakeholders* dell'Ente. Oltre ad una ulteriore scomposizione dei capitoli di spesa (e dei corrispondenti conti economici e patrimoniali in contabilità generale), in modo da non riunire attività troppo eterogenee nell'ambito delle medesima posta contabile e rendere quindi più trasparente e agevole la lettura dei bilanci, l'Agenzia intende puntare sulle nuove tecnologie e sull'innovazione di processo al fine di conseguire risparmi di spesa ulteriori a quelli già realizzati nel 2015 con la riunificazione di tutti gli Uffici AGEA in un'unica sede.

Al riguardo, fra le iniziative allo studio o già in corso di realizzazione, si segnalano in particolare: l'organizzazione di corsi avanzati sui pacchetti informatici di utilizzo più frequente, onde evitare di dover ricorrere a costose professionalità esterne per elaborazioni assolutamente alla portata del personale dell'Ente; la definizione di un'apposita procedura per lo scarto dei documenti amministrativi di cui non sia più necessaria la conservazione, in modo da poter drasticamente tagliare le spese per l'archivio remoto (attualmente superiori ad un milione di Euro annui); il riuso gratuito di software messo a disposizione dal Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali per la gestione del personale e dei beni mobili ad esso assegnati per esigenze di ufficio, ai sensi dell'art. 70 del Codice dell'Amministrazione Digitale e delle conseguenti direttive AGID.

OBIETTIVO N. 5

Bilancio sociale

La redazione di un bilancio sociale è una pratica che si è andata progressivamente diffondendo, pur in assenza di specifici obblighi normativi, sia tra le organizzazioni private sia tra le amministrazioni pubbliche.

Il bilancio sociale fa solo parzialmente riferimento a dati contabili, contenendo anche molte informazioni qualitative, di contesto, statistiche socio-economiche, etc.

Centrale, all'interno del bilancio sociale, è la misurazione del "**Valore Aggiunto Pubblico**", ossia del valore di servizi, prestazioni e prodotti che l'amministrazione eroga e di come questo valore si distribuisce. Tale valore è ovviamente collegato alla contabilità economico-patrimoniale (ormai obbligatoria nelle aziende pubbliche) e ai principali documenti contabili, nonché alla valutazione dell'efficienza raggiunta nell'impiego delle risorse.

Il mandato istituzionale di AGEA, che si caratterizza per un'attività di erogazione diretta di contributi ad una vasta platea di beneficiari (è il secondo ente pubblico italiano per erogazioni dirette alla collettività, dopo l'Inps), oltre che per il coordinamento esercitato su altri soggetti pubblici erogatori a livello regionale, presenta le caratteristiche più idonee alla redazione di un bilancio sociale.

Tenuto conto che l'impostazione ex novo di un bilancio sociale e la conseguente attività di raccolta, analisi ed elaborazione delle informazioni necessarie non può esaurirsi nell'arco di pochi mesi, ma anzi è opportuno che prenda a riferimento più annualità, la redazione del bilancio sociale di AGEA può essere legittimamente considerato come un obiettivo pluriennale da conseguirsi nell'arco del triennio 2016-18.

OBIETTIVO N. 6

Dematerializzazione della documentazione amministrativa

La necessità di far circolare le informazioni e i documenti secondo canali il più possibile digitali, con riduzione allo stretto necessario del materiale in formato cartaceo, è già stata oggetto di uno specifico modulo formativo impartito a tutto il personale AGEA fra la fine del 2015 all'inizio del 2016. Tra i benefici conseguenti a tale impostazione, oltre al minor consumo di risorse materiali e finanziarie e ai conseguenti benefici anche in materia ambientale, non va trascurata la maggior facilità e velocità di consultazione della documentazione elettronica correttamente classificata ed archiviata sulle postazioni di lavoro dei singoli operatori, o su appositi server connessi fra loro in modalità *cloud*.

I principali ambiti in cui AGEA intende operare nel periodo di riferimento per assicurare la dematerializzazione della documentazione amministrativa riguardano il sistema di protocollazione generale della corrispondenza in entrata e uscita accompagnata dalla definizione di un nuovo titolare potrà consentire agevoli ricerche testuali e logiche senza necessità di stampare documenti cartacei, la spedizione online della posta in uscita con firma digitale tramite l'interfaccia con apposita piattaforma messa a disposizione da Poste Italiane S.p.A., la scansione dei documenti attualmente custoditi in archivio remoto (tranne quelli avviati allo scarto in attuazione dell'obiettivo n. 4), e l'utilizzo della Posta Elettronica Certificata, in luogo della lettera ordinaria o raccomandata, come strumento con valore legale, ogni volta che il destinatario disponga a sua volta di un indirizzo PEC.

Si tratta di interventi che, in aggiunta ai risparmi gestionali sopra delineati, consentiranno anche di automatizzare una serie di operazioni attualmente svolte fisicamente dai dipendenti AGEA, recuperando così risorse umane per attività caratterizzate da maggior complessità e più strettamente connesse alle funzioni istituzionali dell'Ente.

OBIETTIVO N. 7

Completamento e messa a regime di tutti i punti previsti nel Piano di Azione redatto in conformità alle indicazioni della Commissione Europea

Il Piano di Azione, presentato ufficialmente in data 18 febbraio 2015 alla Commissione Europea, evidenzia alcune tematiche-chiave in cui la revisione dei processi organizzativi e produttivi potrà portare ad un miglioramento dell'efficienza dell'azione amministrativa, superando così le criticità segnalate dagli organi di controllo.

Gran parte degli obiettivi previsti nel Piano di Azione sono stati raggiunti nel 2015 ma i conseguenti impegni non si esauriscono nello stesso anno poiché è necessario dare continuità agli stessi, mantenendo un elevato standard qualitativo e quantitativo nelle attività poste in

essere dall'Organismo Pagatore.

A tal fine si segnala (a titolo meramente esemplificativo) la necessità di mantenere annualmente aggiornati con le novità normative, regolamentari e procedurali, tutti i manuali delle procedure e le convenzioni con i CAA.

E' avvertita, inoltre, la necessità di procedere al completamento entro il 2017 della rotazione del personale prevista dal piano anticorruzione, nonché di implementare le procedure connesse ad un sempre più puntuale controllo sulle attività che i soggetti delegati svolgono per conto dell'Organismo Pagatore.

Tutto ciò, anche se riguarda attività di natura ordinaria, si traduce in un obiettivo sfidante poiché va contestualizzato nella perdurante situazione di sottodimensionamento di risorse umane, tecniche e finanziarie, di tutta l'Agenzia.

OBIETTIVO N. 8

Introduzione della "Domanda Grafica" in applicazione dell'art. 17(2) del Reg. (UE) n. 809/2014 ed eventualmente della domanda unificata ai sensi dell'articolo 72(4) del Reg. (UE) n. 1306/2013

L'Organismo Pagatore sarà impegnato, in stretta collaborazione con l'Area Coordinamento, a partire dal 2016 e gradualmente fino al 2018, nell'introduzione della "Domanda Grafica" riguardante tutti gli aiuti comunitari e non basati sulla superficie. Le domande presentate dalle imprese agricole, infatti, dovranno essere compilate "a partire dalla grafica" poiché la base di partenza della dichiarazione è il territorio (ortofoto, catasto con overlapping, refresh, EFA) e non dovrà essere possibile dichiarare una superficie non presente nella base informativa territoriale della Amministrazione. Tale obiettivo è estremamente sfidante e complesso ed avrà un impatto considerevole sia sulle procedure che sui sistemi informativi, coinvolgendo in maniera molto forte sia Agea, SIN e Agecontrol, sia i Centri di Assistenza Agricola.

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

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

OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 1

“Gestione delle attività finalizzate alla Riforma PAC e semplificazione degli adempimenti a carico degli agricoltori”

In termini operativi è chiamata a realizzare tale obiettivo nell'anno 2016:

la DIREZIONE ORGANISMO DI COORDINAMENTO per:

- l'attuazione della Riforma per la corretta ed efficiente erogazione degli aiuti al settore agro-alimentare. Si tratta, come è noto, di un progetto integrato, finalizzato alla realizzazione di obiettivi specifici, tutti orientati al miglioramento della soddisfazione degli “utenti” agricoli: la costituzione della Anagrafe Unica delle Aziende Agricole; la costituzione di un “fascicolo aziendale” unico che integri il piano colturale, il piano assicurativo individuale e il quaderno di campagna; la pre-compilazione della domanda PAC e, infine, la costituzione di una Banca dati Unica dei Certificati.
- la razionalizzazione degli adempimenti, così come le misure atte a favorire l'accesso da parte degli utenti e a potenziare la diffusione delle informazioni mediante l'individuazione di procedure amministrative, mezzi e risorse per l'attuazione della semplificazione.

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

- OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 2

“Evoluzione e miglioramento del SIAN”

Al perseguimento di tale obiettivo strategico è deputata:

la DIREZIONE ORGANISMO DI COORDINAMENTO.

Dopo quasi un decennio dall'avvio dello schema organizzativo sopra descritto, il meccanismo di governo e controllo del SIAN che ha operato finora mostra, da tempo, talune significative carenze.

Le difficoltà sono da ricondursi, secondo quanto evidenziato da studi appositamente condotti - sia da primari istituti di ricerca (CNR) che dalla stessa Autorità ministeriale - nella complessità del rapporto tra un socio di maggioranza orientato alla tutela dell'interesse pubblico (erogazione degli aiuti comunitari agli agricoltori) e un socio privato (RTI) orientato alla realizzazione di un profitto.. Ciò si è riflesso in un elevato grado di conflittualità interna alle stesse compagini societarie, che ha sottoposto i processi operativi a rilevanti e continue criticità.

Ma ciò che più rileva è che anche la Commissione Europea, in esito a specifici controlli di audit effettuati nel corso degli scorsi anni, ha formulato gravi rilievi, evidenziando criticità di analogo tenore, proponendo, da ultimo, una correzione finanziaria di poco inferiore ai 400 milioni di euro.

Si contesta, in particolare, la carenza – a carico dell'Amministrazione – di un controllo diretto ed esclusivo sui processi informatici su cui è basata l'attività di erogazione e di recupero degli aiuti.

Rileva la Commissione *“in pratica, quasi tutto il lavoro relativo alla PAC è svolto dal SIN. Le richieste di servizi sono presentate al SIN. Tuttavia il SIN, a sua volta, esternalizza il lavoro a un consorzio privato (RTI) che detiene il 49% del capitale sociale del SIN. Tra AGEA/SIN e SIN/RTI vigono contratti di servizio. I suddetti contratti specificano i tipi di servizi da fornire, gli obblighi di segnalazione, i prezzi da pagare e le sanzioni da applicare. Il SIN sovrintende l'attività della RTI e fornisce all'AGEA i dati di controllo. È importante notare che la "supervisione" fa riferimento al monitoraggio degli obblighi contrattuali, ma non sembra vertere sull'efficienza e sull'efficacia dei metodi di lavoro, e non garantisce che queste attività siano eseguite secondo gli standard richiesti. Pertanto, l'audit non ha permesso di concludere che l'attuale quadro di responsabilità consenta sufficientemente all'AGEA di svolgere un'adeguata supervisione.”*

L'attuale modello di *governance* è, quindi, allo stato, oggetto di rilievi da parte dei Servizi della Commissione Europea, che hanno prospettato perfino concreti rischi per il mantenimento del riconoscimento dell'Organismo Pagatore.

Una parte sostanziale dei rilievi ha evidenziato, in concreto, che i compiti attualmente affidati a SIN configurano attività delegate ai sensi del punto 1 C dell'allegato I del Regolamento UE n.907/2014, e che, pertanto, esse debbano essere sottoposte ad un monitoraggio continuo ed ad una supervisione diretta da parte di AGEA.

Richiesta non attuabile allo stato sia per come è la norma attuale, sia per la carenza e debolezza della struttura Agea che non dispone né di un adeguato numero di risorse né delle professionalità adeguate allo scopo.

L'attuale contesto mostra notevoli criticità anche sotto il profilo dei ristretti tempi a disposizione per intervenire. Il vigente contratto con SIN, infatti, scade nel settembre 2016 e gli stessi Servizi europei hanno evidenziato che, al momento, non è stata adottata nessuna decisione sull'eventuale continuazione dell'accordo esistente con SIN e l'RTI o sul modello di *governance*, per cui ritengono che *“in mancanza di una decisione chiara sulla continuazione del contratto e sulla struttura organizzativa futura, tenuto conto della dipendenza da fornitori di servizi esterni, vi è il rischio che l'AGEA non possa disporre in tempo delle competenze necessarie ad assicurare l'attuazione costante della PAC in Italia”*.

In linea con l'orientamento del Governo di procedere alla semplificazione e riduzione del sistema delle società pubbliche, si intende ovviare alla criticità insita nella scelta, operata a suo tempo dal Legislatore, ed alla base della costituzione della SIN, della realizzazione di un modello di gestione costituito dalla partnership dell'Amministrazione con una società mista, la SIN, partecipata solo maggioritariamente dall'AGEA ed il cui pacchetto di minoranza (49 per cento) è detenuto dalle società affidatarie dei servizi.

La norma attualmente vigente non consente, infatti, di considerare la SIN quale soggetto delegato ai sensi della regolamentazione europea, e, di fatto, interdice la possibilità per l'Agea di effettuare un controllo diretto sullo svolgimento delle attività informatiche e di controllo.

In assenza di modifiche legislative, permarrebbe l'attuale modello organizzativo e normativo di SIN, già stigmatizzato dai Servizi della Commissione europea.

Si rende pertanto necessario avviare la predisposizione degli strumenti tecnici, normativi ed operativi affinché, alla scadenza del contratto con il socio privato di minoranza, nel secondo semestre 2016, le attività di monitoraggio e controllo del SIAN siano collocate e sistematizzate nell'ambito di struttura interamente pubblica. Ciò anche nell'ottica di realizzare economie nei costi di conduzione, ferma l'esigenza di uniformare e ammodernare le procedure di gestione del SIAN, nonché di garantire la completa realizzazione di un sistema aperto attraverso data base integrato che permetta l'utilizzo dei dati di altre amministrazioni pubbliche nonché l'accesso e la fruizione integrata dei dati.

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

In termini operativi sono chiamate a realizzare tale obiettivo nell'anno 2016:

la DIREZIONE ORGANISMO DI COORDINAMENTO e l'UFFICIO MONOCRATICO – OP AGEA, nei limiti delle relative competenze e degli indirizzi di seguito delineati.

Il Piano “Agricoltura 2.0”, infatti, prevede interventi basati sull'innovazione tecnologica e sulla semplificazione amministrativa e di processo, progettati per agire in modo integrato su tutto il dominio agricolo: Pubblica Amministrazione, Imprese, Centri di Assistenza Agricola (CAA), Organismi Pagatori, Autorità di Gestione, Regioni.

In particolare, per quanto riguarda la Pubblica Amministrazione, occorrerà procedere alla definizione delle procedure di interscambio dati, coinvolgendo nello specifico i soggetti le cui competenze si intersecano con quelle di AGEA, quali Agenzia delle Entrate, INPS, Unioncamere.

Con riferimento alle imprese, si procederà, oltre che alla continuazione dello sviluppo di procedure informatizzate di precompilazione delle domande, nonché di procedure di semplificazione per la loro presentazione, al fine di ridurre gli oneri amministrativo-burocratici gravanti sulle aziende agricole, minimizzando nel contempo i rischi di errori, anche alla implementazione del sistema di domanda grafica.

Infine, per gli altri attori del sistema coinvolti nella realizzazione dell'obiettivo, andranno adottate le opportune procedure amministrative per disciplinare tutte le fasi di attuazione della nuova Politica Agricola Comune.

- OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N.4
“Razionalizzazione delle spese generali e miglioramento della gestione dei servizi interni”

In termini operativi è chiamata a realizzare tale obiettivo nell'anno 2016:

l'AREA AMMINISTRAZIONE per:

- la redazione di nuovi contratti con i fornitori dei servizi, o la revisione dei contratti in essere ove possibile, che garantisca la razionalizzazione dei costi per le spese logistiche e strumentali al funzionamento dell'Ente. Nel caso di nuove procedure di gara per la scelta del contraente, l'utilizzo della piattaforma MEPA in ambito CONSIP dovrà

essere valorizzato, anche tramite un'attenta stesura dei Capitolati tecnici, al fine di contemperare le esigenze e le specifiche tecniche di AGEA con l'offerta disponibile sul mercato.

- la stipula di convenzioni con altre Pubbliche Amministrazioni per il riuso gratuito di software già esistente e validamente utilizzabile dall'Agenzia.
- il miglioramento della gestione del personale e dei beni aziendali tramite un maggior livello di informatizzazione;
- l'entrata a regime del nuovo sistema di protocollazione della corrispondenza;
- l'individuazione di nuovi percorsi formativi e la procedimentalizzazione delle attività di conservazione/eliminazione della documentazione cartacea.

- OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 5
“Bilancio sociale”

In termini operativi, la realizzazione dell'obiettivo nel 2016 è di competenza dell'AREA AMMINISTRAZIONE, la quale dovrà provvedere:

- all'analisi dell'identità e del sistema di valori di riferimento assunti dall'amministrazione;
- alla definizione delle informazioni contabili ed extra contabili da raccogliere per la stesura del bilancio sociale, con individuazione delle fonti (ad esempio il SIAN) e delle tempistiche;
- alla definizione dell'elenco dei contenuti (indice) del futuro bilancio sociale;
- alla definizione di un piano dettagliato di attività e di documenti intermedi da produrre per arrivare alla redazione e alla pubblicazione di un bilancio sociale di Agea, da conseguire entro la metà del 2018, dopo la redazione del rendiconto del 2017.

- OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 6
“Dematerializzazione della documentazione amministrativa”

In termini operativi nell'anno 2016 questo obiettivo viene demandato all'AREA AMMINISTRAZIONE per:

- la piena entrata a regime del nuovo sistema informatizzato di protocollazione della corrispondenza, integrato sia con il programma realizzato da Poste Italiane per la spedizione online, sia con il portale di gestione della fatturazione elettronica.

- la scansione e conservazione sostitutiva in formato elettronico di tutti i documenti che AGEA deve ancora mantenere nella propria disponibilità, con conseguente dismissione degli stessi documenti archiviati in formato cartaceo.
- la chiusura di tutte le caselle di Posta Elettronica Certificata (PEC) di pertinenza delle singole Aree e Uffici, mantenendo soltanto uno o al massimo due indirizzi PEC sia in entrata sia in uscita per tutta AGEA e assicurando così una gestione omogenea di questo strumento all'interno dell'Ente.

- OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 7
“Completamento del Piano di Azione richiesto dalla Commissione Europea”

Gli obiettivi principali da realizzare nel 2016 nell'ambito del citato Piano di Azione sono:

- Verifica dell'esistenza in vita dei beneficiari nonché dei cessionari e dei cedenti di titoli di conduzione contenuti nel fascicolo aziendale.
- Completamento del piano strategico relativamente ai recuperi dei crediti comunitari, tenuto conto dei vari fattori che influenzano la recuperabilità stessa, ovvero: anzianità del debito, rischio di prescrizione, uniformità delle procedure, possibilità di recuperi coattivi, importi, tipologia (amministrativa e giudiziaria) ed applicabilità della regola 50/50.
- Definizione delle posizioni interessate dall' "Operazione Bonifica", possibilmente entro il termine previsto dalla normativa vigente per il calcolo dei Titoli Definitivi, ai sensi dell'articolo 18 del reg. UE n. 639/2014, anche mediante una specifica Task Force presso l'OP Agea.
- Procedure adeguate per prevenire le frodi ai sensi dell'articolo 58 del Reg. (UE) n. 1306/2013 per la tutela degli interessi dell'UE nonché ai sensi dell'allegato I del Reg. (UE) n. 907/2013.

- OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 8
“Introduzione della Domanda Grafica”

L'art. 17, par. 2 del Reg. (UE) n. 809/2014 stabilisce che, nell'ambito della erogazione degli aiuti PAC per superficie o connesse alle superficie, tutte le domande debbano

essere basate su strumenti geospaziali, secondo i seguenti obiettivi temporali:

- 2016: un numero di beneficiari corrispondente a quello necessario a coprire almeno il 25 per cento della superficie totale determinata per il regime di pagamento di base nel corso dell'anno precedente;
- 2017: un numero di beneficiari corrispondente a quello necessario a coprire almeno il 75 per cento della superficie totale determinata per il regime di pagamento di base nel corso dell'anno precedente;
- 2018: tutti i beneficiari.

L'OP AGEA sarà impegnato a rispettare le quote di propria competenza come sopra individuate, ma anche a farsi eventualmente carico di quote che nella prima fase di attuazione non dovessero essere pienamente rispettate dagli altri OPR, al fine di garantire il raggiungimento della percentuale minima a livello nazionale.

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

“Gestione delle attività finalizzate alla Riforma PAC e semplificazione degli adempimenti a carico degli agricoltori”.

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore
<p>Attuazione della Riforma per la corretta ed efficiente erogazione degli aiuti agricoli comunitari</p>	<p>Area Organismo di Coordinamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nr. di circolari emanate (> di 3) e partecipazione attiva in sede comunitaria alla predisposizione della regolamentazione - Implementazione delle necessarie procedure tecnico-amministrative
<p>Razionalizzazione degli adempimenti, favorire l'accesso agli utenti, diffusione delle informazioni mediante l'individuazione di procedure amministrative, mezzi e risorse per l'attuazione della semplificazione</p>	<p>Area Organismo di Coordinamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento dei servizi fruibili on line, anche in tema di informatizzazione certificata - Realizzazione di interventi (riunioni tecniche, sviluppo di procedure di interscambio dati informatici e adozione circolari specifiche per materia) per assicurare un'applicazione armonizzata e semplificata degli adempimenti

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.2

“Evoluzione e miglioramento del SIAN”

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore
Aggiornamento delle banche dati	Area Organismo di Coordinamento	- Numero di convenzioni con altre P.A.
Migliorare l'efficienza complessiva del Sistema Informativo in modo da adeguarlo agli standard internazionali di riferimento richiesti	Area Organismo di Coordinamento	- Numero di OP con sistema informatico sincronizzato - Tasso percentuale di copertura del territorio nazionale su domanda grafica.

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.3

“Azioni connesse alla realizzazione del Progetto Agricoltura 2.0”.

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore
Informatizzazione e semplificazione degli adempimenti amministrativi	Direzione Area Organismo di Coordinamento	- Nr. di servizi on line disponibili; - Tasso di utilizzo dei servizi on line disponibili; - Numero e importo delle erogazioni finanziarie gestite a favore degli agricoltori; - Riduzioni delle correzioni finanziarie da parte della UE rispetto alle modalità precedenti di funzionamento

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.4

“Razionalizzazione delle spese generali e miglioramento della gestione dei servizi interni”.

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore
Redazione di nuovi contratti con riduzione di spesa	Direzione Area Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di servizi affidati nel corso dell'anno ad un costo inferiore a quello degli anni precedenti (almeno 3 contratti); - Risparmio complessivo conseguito (almeno € 10.000 annui); - Forniture o servizi affidati per la prima volta tramite MEPA nel 2016 (almeno 4).
Stipula di convenzioni per il riuso gratuito di software prodotto da altre Pubbliche Amministrazioni	Direzione Area Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione dei costi sostenuti per il servizio anteriormente alla convenzione per il riuso gratuito (almeno € 5.000 annui); - Tipologie di procedimento gestite a seguito della convenzione di riuso e precedentemente non previste oppure fornite a pagamento (almeno 2).
Entrata a regime del nuovo sistema di protocollo	Direzione Area Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> - Adozione del nuovo manuale di gestione in linea con la normativa vigente - Adozione di un nuovo titolare di classificazione (diminuzione del 50% del numero di voci)

Miglioramento della gestione del personale e dei beni aziendali	Direzione Area Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> - Adozione di procedure informatizzate per la gestione del personale (emanazione delle relative istruzioni di utilizzo) - Gestione dell'inventario dei beni mobili con maggiori funzionalità e informazioni rispetto a quelle attuali (popolamento di nuove informazioni sul sistema informativo contabile)
Nuovi percorsi formativi finalizzati alla riduzione delle spese generali	Direzione Area Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di dipendenti formati (> 40); - Durata del percorso formativo (> 10 ore).

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.5

“Bilancio sociale”.

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore
Predisposizione di un documento sintetico di analisi sul bilancio sociale AGEA	Direzione Area Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> - Elenco dei contenuti (indice) del futuro bilancio sociale (almeno 8 punti).

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.6 – “Dematerializzazione della documentazione amministrativa”.

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore
Spedizione online della corrispondenza diretta all'esterno	Direzione Area Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di comunicazioni inviate online rispetto a quelle ancora inviate in forma cartacea nel 2° semestre 2016 (superiore di almeno il 30%).

Conservazione digitale di documenti attualmente archiviati soltanto in forma cartacea	Direzione Area Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione dei costi per il servizio di archivio cartaceo (> € 100.000 nell'anno 2016); - Quantità di documentazione presa in carico per la prima volta in formato digitale (> 100 GB).
Riduzione delle caselle di Posta Elettronica Certificata (PEC) in uso presso AGEA	Direzione Area Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di caselle ancora in funzione a fine 2016 (< 3).

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.7

“Completamento del Piano di Azione richiesto dalla Commissione Europea”.

Verifica dell'esistenza in vita dei beneficiari nonché dei cessionari e dei cedenti di titoli di conduzione contenuti nel fascicolo aziendale.	Area Organismo Monocratico	Verifica della coerenza dei dati prodotti dalla procedura che permette di individuare a priori i soggetti defunti per i quali è necessario effettuare ulteriori istruttorie amministrative (verifica degli eredi etc.), prima di eseguire un qualsiasi pagamento .
Completamento del piano strategico relativamente ai recuperi dei crediti comunitari, tenuto conto dei vari fattori che influenzano la recuperabilità stessa, ovvero: anzianità del debito, rischio di prescrizione, uniformità delle procedure, possibilità di recuperi coattivi, importi, tipologia (amministrativa e giudiziaria) ed applicabilità della regola 50/50.	Area Organismo Monocratico	Completamento del PARD (Piano di Azione Registro Debitori) entro la scadenza del Piano di Azione (15 ottobre 2016)
Definizione delle posizioni interessate dall' "Operazione Bonifica", anche al fine di consentire il calcolo dei Titoli Definitivi, ai sensi dell'articolo 18 del reg. UE n. 639/2014.	Area Organismo Monocratico	Verifica e registrazione degli esiti dei verbali pervenuti dalla GdF relativamente al c.d. "secondo invio"

		Verifica della documentazione pervenuta per gli annessi 1-4 relativamente al c.d. "primo invio"
		Verifica della documentazione riferita ai progetti di Sviluppo Rurale relativamente al c.d. "primo invio"
		Verifica della documentazione pervenuta per gli annessi 5-8 relativamente al c.d. "primo invio"
Procedure adeguate per prevenire le frodi ai sensi dell'articolo 58 del Reg. (UE) n. 1306/2013 per la tutela degli interessi dell'UE nonché ai sensi dell'allegato I del Reg. (UE) n. 907/2013	Area Organismo Monocratico	Realizzazione di interventi (riunioni tecniche, sviluppo di procedure di interscambio dati e adozione circolari specifiche per materia) per assicurare la definizione degli indicatori di frode
		Interventi formativi (seminari, workshop, etc.) del personale assegnato all'ufficio recupero crediti dell'AGEA

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.8

“Introduzione della Domanda Grafica”.

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore
Introduzione della Domanda Grafica	Area Organismo Monocratico	Adozione di n. 1 Circolare Operativa per la presentazione della domanda grafica
		Verifica e monitoraggio della Implementazione del software applicativo della procedura
		Adozione manuale delle procedure
		Aggiornamento Convenzione OP/CAA
		Verifica e monitoraggio presentazione domande

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.

Pertanto, la **DOTAZIONE ORGANICA DEI DIRIGENTI** si è sensibilmente ridotta passando dalle 20 unità del 1° gennaio 2005 (5 dirigenti di prima fascia e 15 di seconda fascia) a 12 unità (3 dirigenti di prima fascia e 9 di seconda fascia).

Rispetto alla situazione rappresentata lo scorso anno, la situazione del personale di area dirigenziale presente è rimasta invariata ed è così composta: 3 unità di dirigenti di prima fascia, di cui una in comando da altra Amministrazione ed un'altra di ruolo di seconda fascia con incarico di prima; risultano, altresì, in servizio 9 dirigenti di seconda fascia, di cui uno con incarico a tempo determinato conferito ai sensi dell'articolo 19, comma 6 del d. lgs. n.165/2001.

Con riguardo alla **DOTAZIONE ORGANICA DEL PERSONALE APPARTENENTE ALLE AREE**, alla data del presente documento la situazione dei dipendenti di ruolo in servizio è la seguente: n. 165 unità (di cui due assunti part time) di area C; 64 unità di area B e 2 unità di area A per un totale di 231 unità.

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

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

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

OBIETTIVO STRATEGICO N. 1

“Gestione delle attività finalizzate alla Riforma PAC e semplificazione degli adempimenti a carico degli agricoltori”.

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Macro azioni	Strutture coinvolte
Gestione delle attività finalizzate alla Riforma PAC e semplificazione degli adempimenti a carico degli agricoltori	Attuazione della Riforma per la corretta ed efficiente erogazione degli aiuti agricoli comunitari	Partecipazione alla elaborazione degli atti in connessione con gli attori istituzionali interessati, stabilendo efficaci relazioni interistituzionali.	Area Organismo di Coordinamento
	Razionalizzazione degli adempimenti, favorire l'accesso agli utenti, diffusione delle informazioni mediante l'individuazione di procedure amministrative, mezzi e risorse per l'attuazione della semplificazione	Definizione delle procedure informatiche necessarie, monitoraggio e controllo delle stesse.	Area Organismo di Coordinamento

OBIETTIVO STRATEGICO N. 2

“Evoluzione e miglioramento del SIAN”

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Macro azioni	Strutture coinvolte
Evoluzione e miglioramento del SIAN	Aggiornamento delle banche dati	Acquisizione di informazioni certificate da parte delle pubbliche amministrazioni.	Area Organismo di Coordinamento
	Migliorare l'efficienza complessiva del Sistema Informativo in modo da adeguarlo agli standard internazionali di riferimento richiesti		

OBIETTIVO STRATEGICO N. 3

“Azioni connesse alla realizzazione del Progetto Agricoltura 2.0”.

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Macro azioni	Strutture coinvolte
Azioni connesse alla realizzazione del Progetto Agricoltura 2.0	Informatizzazione e semplificazione degli adempimenti amministrativi	Rilascio di una procedura che consenta alle aziende agricole la pre-compilazione delle domande di aiuto su SIAN	Area Organismo di Coordinamento

OBIETTIVO N.4

“Razionalizzazione delle spese generali e miglioramento della gestione dei servizi interni”.

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Macro azioni	Strutture coinvolte
Razionalizzazione delle spese generali e miglioramento della gestione dei servizi interni	Redazione di nuovi contratti con riduzione di spesa	Definizione di capitolati di gara che portino ad una riduzione dei costi pur mantenendo invariata la qualità del servizio	Area Amministrazione
Razionalizzazione delle spese generali e miglioramento della gestione dei servizi interni	Stipula di convenzioni per riutilizzo gratuito di software prodotto da altre Pubbliche Amministrazioni	Miglioramento e snellimento dei servizi orizzontali di supporto con semplificazione e maggiore trasparenza degli adempimenti per il personale	Area Amministrazione
Razionalizzazione delle spese generali e miglioramento della gestione dei servizi interni	Entrata a regime del nuovo sistema di protocollo	Installazione del nuovo programma sui server centrali e sulle singole postazioni di lavoro degli utenti Formalizzazione delle regole di utilizzo	Area Amministrazione

Razionalizzazione delle spese generali e miglioramento della gestione dei servizi interni	Miglioramento della gestione del personale e dei beni aziendali	Messa a disposizione del personale di nuovi strumenti (es. applicazioni da installare sul proprio computer o telefono) in grado di semplificare sia gli adempimenti a carico dei dipendenti sia la gestione da parte dell'Ufficio competente	Area Amministrazione
Razionalizzazione delle spese generali e miglioramento della gestione dei servizi interni	Nuovi percorsi formativi finalizzati alla riduzione delle spese generali	Organizzazione di corsi, in aula o mediante e-learning, tenuti da società specializzate e comprensivi di tutti gli elementi necessari per promuovere comportamenti virtuosi e proattivi da parte del personale	Area Amministrazione

OBIETTIVO N.5

“Bilancio sociale”.

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Macro azioni	Strutture coinvolte
Bilancio sociale	Predisposizione di un documento sintetico di analisi sul bilancio sociale AGEA	Elaborazione dei contenuti del futuro bilancio sociale dell'Ente	Area Amministrazione

OBIETTIVO N.6

“Dematerializzazione della documentazione amministrativa”.

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Macro azioni	Strutture coinvolte
Dematerializzazione della documentazione amministrativa	Spedizione online della corrispondenza diretta all'esterno	AdeSIONE alla piattaforma tecnologica messa a disposizione da Poste Italiane S.p.A. e perfezionamento dei relativi adempimenti amministrativi e tecnici	Area Amministrazione

Dematerializzazione della documentazione amministrativa	Conservazione digitale di documenti attualmente archiviati soltanto in forma cartacea	Stipula ed esecuzione del contratto con un fornitore esterno per la scansione massiva e la conservazione sostitutiva del materiale oggi presente negli archivi cartacei	Area Amministrazione
Dematerializzazione della documentazione amministrativa	Riduzione delle caselle di Posta Elettronica Certificata (PEC) in uso presso AGEA	Iniziative presso il fornitore del servizio, nel rispetto del contratto vigente, atte a eliminare le caselle PEC non strettamente necessarie	Area Amministrazione

OBIETTIVO N.7

“Completamento del Piano di Azione richiesto dalla Commissione Europea”.

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Macro azioni	Strutture coinvolte
Completamento e messa a regime di tutti i punti previsti nel Piano di Azione redatto in conformità alle indicazioni della Commissione Europea	Verifica dell'esistenza in vita dei beneficiari nonché dei cessionari e dei cedenti di titoli di conduzione contenuti nel fascicolo aziendale.	Messa a regime e monitoraggio della procedura che permette di individuare a priori i soggetti defunti per i quali è necessario effettuare ulteriori istruttorie amministrative prima di eseguire un qualsiasi pagamento.	Area Organismo Monocratico
	Completamento del piano strategico relativamente ai recuperi dei crediti comunitari, tenuto conto dei vari fattori che influenzano la recuperabilità stessa, ovvero: anzianità del debito, rischio di prescrizione, uniformità delle	Monitoraggio e controllo dello stato delle attività previste dal PARD (Piano di Azione Registro Debitori)	Area Organismo Monocratico

OBIETTIVO N.8

“Introduzione della Domanda Grafica”.

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Macro azioni	Strutture coinvolte
Introduzione della “Domanda Grafica” in applicazione dell’art. 17(2) del Reg. (UE) n. 809/2014 ed eventualmente della manda unificata ai sensi dell’articolo 72(4) del Reg. (UE) n. 1306/2013.;	Introduzione della domanda grafica	Messa a regime della procedura per la presentazione della domanda grafica.	Area Organismo Monocratico
		Messa a regime ed implementazione del software applicativa della procedura	

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 del 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. Si rinvia, pertanto, la definizione del cruscotto aziendale che ne risulterà ad un successivo stadio di sviluppo del Piano delle Performance (si indica orientativamente nell’anno 2017 la data prevista per la definizione).

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

Gli obiettivi operativi, elaborati dai vertici gestionali dell'Agenzia, devono essere perseguiti dalla struttura sotto ordinata, nella situazione contingente caratterizzata, purtroppo, da risorse umane e strumentali ridotte. I dirigenti di seconda fascia, titolari degli uffici incardinati nelle Aree funzionali chiamate alla realizzazione degli obiettivi secondo "l'Albero delle performance" che sarà graficamente rappresentato nel successivo capitolo 14, saranno coinvolti dai rispettivi Direttori di Area in relazione alle attività di competenza di ciascuno, al fine di fornire il proprio apporto in termini di conoscenze ed esperienza maturati.

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

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

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

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

Inoltre, ai sensi del D.P.C.M. 18 settembre 2012, le Pubbliche Amministrazioni devono dotarsi di un Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, al fine di illustrare gli obiettivi della spesa, misurarne i risultati e monitorarne l'effettivo andamento in termini di servizi forniti

e di interventi realizzati. L'effettiva operatività della norma è momentaneamente sospesa in attesa dell'emanazione di successive circolari applicative, ma si ritiene che potrà diventare operativa entro il 2017.

14. SINTESI E PRESENTAZIONE DELL'ALBERO DELLA PERFORMANCE

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

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

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

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

operative che occorre attuare per la realizzazione delle linee generali di azione impartite.

Si ritiene a tal punto utile, per avere una percezione immediata sia delle priorità che hanno generato la pianificazione strategica, sia della programmazione gestionale operativa, l'Albero della Performance, di cui alla tavola 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, i vertici dell'AGEA assicurano il coordinamento delle attività operative necessarie alla cura delle relazioni istituzionali dell'Agenzia con l'Organismo Indipendente di Valutazione stesso.