



PIANO DELLE PERFORMANCE 2017 – 2019

(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 2017-2019, rimodulando così quello approvato nello scorso anno.

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

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

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

- a) la descrizione della “identità” dell'amministrazione, cioè 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. L'Organismo pagatore Agea è stato designato, a partire dal 2014, dal Ministero del Lavoro quale “Organismo intermedio del FEAD per la gestione delle derrate alimentari agli indigenti”.

A distanza di 16 anni 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, ai sensi dell'art. 3 bis del D.Lgs. n. 165/99 e s.m.i.. 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 di altri organismi cui delega talune funzioni in regime convenzionale.

La **SIN s.p.a.**, società costituita in applicazione della legge n.231/2005, è partecipata al 51% dall’AGEA e gestisce il Sistema Informativo Agricolo Nazionale (SIAN).

Il patrimonio informativo del SIAN è così articolato:

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

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.1306/2013 - volti ad accertare la realtà e la regolarità delle operazioni che fanno parte, direttamente o indirettamente, del sistema di finanziamento del FEAGA.

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

A tal proposito, preme evidenziare che nell’ultimo periodo si è assistito, anche per effetto di

rilevanti interventi di contenimento delle risorse da parte del Legislatore, a un progressivo e sensibile depauperamento dei mezzi dell’Agenzia, pur in presenza di sempre maggiori e complesse attribuzioni.

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

Anno	Fondi comunitari e cofinanziati erogati da O.P. AGEA	Risorse umane in dotazione organica
2007	€ 3.319.507.742,56	356 dipendenti 20 dirigenti (1)
2008	€ 3.313.996.436,11	317 dipendenti 17 dirigenti (2)
2009	€ 4.235.638.842,24	317 dipendenti 17 dirigenti
2010	€ 3.837.185.211,39	284 dipendenti 16 dirigenti (3)
2011	€ 4.209.734.378,75	283 dipendenti 16 dirigenti (3)
2012	€ 3.353.704.581,70	253 dipendenti 15 dirigenti (4)
2013	€ 4.084.341.297,24	253 dipendenti 15 dirigenti (4)
2014	€ 4.220.455.181,27	253 dipendenti 14 dirigenti (4)
2015	€ 4.672.156.901,28	253 dipendenti 14 dirigenti (4)
2016	€ 3.495.534.823,00	253 dipendenti 14 dirigenti (4)

- (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 ed altre pubbliche amministrazioni.
- **gruppi organizzati:** i Centri di assistenza agricola (C.A.A.), le Organizzazioni professionali degli agricoltori, le Organizzazioni di produttori e le loro Unioni, i Consorzi di Difesa, ecc..
- **gruppi non organizzati:** i singoli beneficiari di contributi e aiuti comunitari, altri soggetti privati con i quali l’AGEA si trova a relazionarsi in virtù delle attività di competenza.

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

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

Tale situazione rende opportuna l’attivazione di azioni mirate:

- 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 *stakeholders*, 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;
- dalle assegnazioni derivanti da fondi comunitari strutturali (Fondo di coesione) per la gestione dei servizi innovativi del SIAN.

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

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

In conseguenza della crisi, l'andamento dell'assegnazione delle risorse finanziarie destinate al funzionamento dell'Agenzia presenta un forte decremento, rilevabile in particolare nel periodo 2007 – 2012, come risulta nel seguente prospetto. In via straordinaria, nel 2015 si è avuta una

parziale inversione di tendenza, anche a seguito dell'esigenza manifestata dai Ministeri vigilanti di intervenire incisivamente per un rientro dal disavanzo di bilancio dell'AGEA entro un quinquennio (anno 2019).

ANNO	ASSEGNAZIONI A CARICO DELLO STATO	VARIAZIONI (%)
2006	€ 205.680.000,00	-----
2007	€ 244.024.337,69	+18,64 %
2008	€ 214.499.467,10	- 12,10 %
2009	€ 164.775.096,00	- 23,18 %
2010	€ 168.172.917,00	+ 2,06 %
2011	€ 120.664.314,00	- 28,25 %
2012	€ 120.973.314,00	+ 0,25 %
2013	€ 135.535.796,70	+12,03 %
2014	€ 130.230.174,00	- 4,07%
2015	€ 170.801.044,00 (*)	+31,15%
2016	€ 157.163.792,18	- 7.98%

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

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

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

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

funzioni che gli Organismi Pagatori Regionali non eseguono.

4. L'ARTICOLAZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'AGEA

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

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

- **il Direttore** 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. 1306/2013, i controlli sugli operatori ortofrutticoli e quelli sulla produzione oleicola e di biomasse, ed infine le funzioni di autorità di audit del FEAMP.

OUTPUT ORDINARI: GESTIONE RAPPORTI CON L'UNIONE EUROPEA, AZIONI PER L'APPLICAZIONE OMOGENEA DELLA NORMATIVA COMUNITARIA TRA I VARI 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, con due uffici dirigenziali di livello non generale:

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

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

5. ANALISI SWOT.

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

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

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

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

CONTESTO INTERNO

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

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 *stakeholders*, sia la percezione del senso di appartenenza da parte delle componenti della compagine organizzativa.

OBIETTIVO N.1

Azioni correttive per assicurare il miglioramento dei servizi agli agricoltori

La funzione che l’Agenzia svolge in favore dell’agricoltura italiana si incentra sulla corretta ed efficiente erogazione degli aiuti agricoli comunitari previsti nell’ambito dei Fondi agricoli FEAGA e FEASR. In tale ambito occorre recuperare il rapporto di servizio e di fiducia con gli agricoltori utenti procedendo, in primis, a recuperare le situazioni di “sofferenza” relative alla erogazione degli aiuti spettanti per mancati pagamenti di annualità pregresse e ricalcolo dei titoli.

OBIETTIVO N. 2

Evoluzione amministrativa per la gestione del SIAN

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

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

2004 esistenti alla data di entrata in vigore del presente decreto. L'AGEA provvede all'attuazione delle disposizioni del presente comma con le risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili a legislazione vigente e, comunque, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.”

La nuova norma riconduce la gestione e sviluppo del SIAN nella competenza diretta dell'AGEA.

L'Agea ha affidato a CONSIP l'espletamento delle procedure di gara che, presumibilmente, si concluderanno entro l'anno 2017. La gara è stata indetta su 4 lotti.

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

Occorre gestire, in questa fase, il passaggio di proprietà delle azioni di SIN dal socio privato ad Agea, oltre che garantire il passaggio di consegne del servizio agli aggiudicatari della gara, assicurando il completamento delle funzioni informatiche relative ad ambiti pregressi.

OBIETTIVO N. 3

Azioni connesse alla realizzazione del Progetto Agricoltura 2.0

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

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

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, consolidando lo standard nell'anno 2019.

OBIETTIVO N. 5

Collaborazione con altre amministrazioni pubbliche

Il patrimonio delle banche dati contenute nel SIAN, anche alla luce delle Linee guida per la gestione del SIAN, deve essere valorizzato migliorando e favorendo i rapporti istituzionali e di collaborazione con altre pubbliche amministrazioni.

OBIETTIVO N. 6

Miglioramento dei rapporti con l'Unione europea

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

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 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

“Azioni correttive per assicurare il miglioramento dei servizi agli agricoltori”

In termini operativi sono chiamati a realizzare tale obiettivo nell'anno 2017:

l'ORGANISMO DI COORDINAMENTO per:

- la definizione del ricalcolo dei titoli;
- 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.

La DIREZIONE ORGANISMO PAGATORE per:

- il recupero dei ritardi sui pagamenti dei PSR;
- implementazione dell'APP e del sistema di sicurezza;
- la gestione dei mancati pagamenti delle annualità pregresse.

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

OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 2
“Evoluzione amministrativa per la gestione del SIAN”

In termini operativi sono chiamati a realizzare tale obiettivo nell'anno 2017:

la DIREZIONE AREA AMMINISTRAZIONE per:

- curare tutti gli adempimenti amministrativi e contabili per garantire il passaggio di proprietà delle quote (oggi azioni) di SIN dal socio privato ad Agea;
- predisporre, dal punto di vista procedurale e organizzativo, la gestione dei contratti all'esito della nuova gara per la gestione ed il funzionamento del SIAN, garantendo il monitoraggio delle fasi di affiancamento e passaggio di consegne del servizio agli aggiudicatari della nuova gara.

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 2017:

la DIREZIONE ORGANISMO DI COORDINAMENTO per:

- prevedere gli 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;
- con riferimento alle imprese agricole, occorre garantire l'implementazione del sistema della domanda grafica per raggiungere l'obiettivo della compilazione di almeno il 75% della superficie totale determinata per il regime di pagamento di base nel corso dell'anno precedente;
- provvedere all'implementazione della APP.

La DIREZIONE ORGANISMO PAGATORE per:

- continuare lo sviluppo di procedure informatizzate di precompilazione delle domande, nonché di procedure di semplificazione per la loro presentazione, al fine di ridurre gli oneri amministrativo-burocratici gravanti sulle aziende agricole, minimizzando nel contempo i rischi di errori e/o di frode;

- semplificare le procedure di verificabilità e controllabilità (VCM) e gestione del rischio dei PSR.

OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 4
“Bilancio sociale”

In termini operativi, la realizzazione dell'obiettivo nel 2017 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;
- redazione del primo rendiconto per l'anno 2017.

OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 5
“Collaborazione con altre amministrazioni pubbliche”

In termini operativi nell'anno 2017 questo obiettivo viene demandato alla DIREZIONE AREA COORDINAMENTO per:

- valorizzare, migliorando e favorendo i rapporti istituzionali e di collaborazione con le altre amministrazioni pubbliche l'utilizzo del patrimonio informativo contenuto nel SIAN, secondo le Linee guida del SIAN;
- rafforzare e consolidare i rapporti inerenti la gestione con gli OPR, i CAA e le altre Amministrazioni pubbliche.

<p>OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 6 “Miglioramento dei rapporti con l'Unione europea”</p>
--

In termini operativi nell'anno 2017 questo obiettivo viene demandato alla DIREZIONE AREA COORDINAMENTO per:

- assicurare il fattivo supporto operativo e normativo a tutti gli Organismi pagatori nel corso delle indagini svolte dagli Organismi di controllo comunitari.

Alla DIREZIONE ORGANISMO PAGATORE per:

- garantire la liquidazione dei conti del corrente esercizio finanziario entro la prima finestra utile (30 aprile anno N+1) prevista dalla disciplina comunitaria.
- garantire il monitoraggio continuo della propria attività nel corso dei procedimenti di indagine comunitari al fine di contenere le ipotesi di rettifica finanziaria.

8. INDICATORI DI PERFORMANCE PER CIASCUN GOAL E OBIETTIVO.

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

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

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.1

“Azioni correttive per assicurare il miglioramento dei servizi agli agricoltori”.

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore	Target
Definizione del ricalcolo dei titoli.	Organismo di Coordinamento	Ridefinizione di tutti i titoli e definizione cronoprogramma di rientro	Completamento entro il 31 dicembre 2017
Razionalizzazione degli adempimenti, così come le misure atte a favorire l'accesso da parte degli utenti e a potenziare la diffusione delle informazioni mediante l'individuazione di procedure amministrative, mezzi e risorse per l'attuazione della semplificazione.	Organismo di Coordinamento	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di procedure amministrative adottate. - Realizzazione interventi di informatizzazione di tipo interattivo con l'utenza. - Potenziamento e miglioramento delle procedure di informatizzazione con i CAA 	<ul style="list-style-type: none"> - Correttive non superiori a 3 complessivamente. - 3 interventi realizzati entro il 31.12.2017. - 3 interventi realizzati entro il 31.12.2017.
Recupero dei ritardi sui pagamenti dei PSR	Organismo Pagatore	Indice di tempestività dei pagamenti, calcolato in rapporto al completamento delle istruttorie regionali e per i pagamenti automatizzati in relazione ai termini previsti dai Bandi Regionali.	100% delle istruttorie completate, con liquidazione, da parte di Agea entro il 31.12.2017.
Implementazione dell'APP e del sistema di sicurezza	Organismo Pagatore	Definizione delle specifiche di progetto.	Completamento del progetto entro il 31.12.2017.
Gestione dei mancati pagamenti delle annualità pregresse	Organismo Pagatore	<p>Ricognizione totale in ordine di annualità.</p> <p>Individuazione delle metodologie e completamento dei pagamenti.</p>	Completamento dei pagamenti al 100% entro il 30.10.2017.

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.2

“Evoluzione amministrativa per la gestione del SIAN”

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore	Target
<p>Curare tutti gli adempimenti amministrativi e contabili per garantire il passaggio di proprietà delle quote (oggi azioni) di SIN dal socio privato ad Agea.</p>	<p>Area Amministrazione</p>	<p>Numero dei processi gestiti.</p>	<p>Passaggio di proprietà delle azioni di SIN ad Agea, entro 3 mesi dall'insediamento dei nuovi aggiudicatari della gara SIAN.</p>
<p>Predisporre, dal punto di vista procedurale e organizzativo, la gestione dei contratti all'esito della nuova gara per la gestione ed il funzionamento del SIAN, garantendo il monitoraggio delle fasi di affiancamento e passaggio di consegne del servizio agli aggiudicatari della nuova gara.</p>	<p>Area Amministrazione</p>	<p>Numero contratti gestiti e numero monitoraggi effettuati risultanti da verbali di controllo o di consegna.</p>	<p>Passaggio di consegna per ciascuno dei 4 lotti con stipula di accordi quadro e contratti esecutivi per Agea, a seguito dell'aggiudicazione della gara SIAN, entro 3 mesi dall'aggiudicazione stessa.</p>

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.3

“Azioni connesse alla realizzazione del Progetto Agricoltura 2.0”.

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore	Target
<p>Prevedere gli 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.</p>	<p>Organismo di Coordinamento</p>	<p>Definizione del progetto per l'applicazione delle Linee guida del SIAN.</p>	<p>Completamento entro il 31.12.2017.</p>
<p>Con riferimento alle imprese agricole, occorre garantire l'implementazione del sistema della domanda grafica per raggiungere l'obiettivo della compilazione di almeno il 75% della superficie totale determinata per il regime di pagamento di base nel corso dell'anno precedente.</p>	<p>Organismo di Coordinamento</p>	<p>Numero di report sulla percentuale raggiunta di domande grafiche.</p>	<p>Presentazione entro il termine comunitario delle domande di aiuto con almeno il 75% della superficie totale in formato grafico.</p>
<p>Provvedere all'implementazione della APP.</p>	<p>Organismo di Coordinamento</p>	<p>Documento contenente la specifiche tecniche.</p>	<p>Completamento entro il 31.12.2017.</p>

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore	Target
<p>Continuare lo sviluppo di procedure informatizzate di precompilazione delle domande, nonché di procedure di semplificazione per la loro presentazione, al fine di ridurre gli oneri amministrativo-burocratici gravanti sulle aziende agricole, minimizzando nel contempo i rischi di errori e/o di frode.</p>	<p>Organismo Pagatore</p>	<p>Numero processi di semplificazione.</p> <p>Numero di processi per verifiche antifrode relativi a primo e secondo pilastro.</p>	<p>3 processi attuati entro il 31.12.2017.</p> <p>3 processi attuati entro il 31.12.2017.</p>
<p>Semplificare le procedure di verificabilità e controllabilità (VCM) e gestione del rischio dei PSR.</p>	<p>Organismo Pagatore</p>	<p>Documento contenente le specifiche tecniche.</p> <p>Definizione cronoprogramma per la realizzazione del progetto.</p>	<p>Completamento entro il 31.12.2017.</p>

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.4

“Bilancio sociale”.

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore	Target
Analisi dell'identità e del sistema di valori di riferimento assunti dall'amministrazione.	Area Amministrazione	Dati su assenteismo, su provvedimenti disciplinari, contenzioso con il personale, dati sul clima aziendale	Completamento raccolta entro il 30.11.2017.
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.	Area Amministrazione	Acquisizione e raccolta dati.	Completamento raccolta entro il 30.11.2017.
Redazione del primo rendiconto per l'anno 2017.	Area Amministrazione	Documento approvato con i dati relativi al 2016.	Al 31.12.2017.

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.5

“Collaborazione con altre amministrazioni pubbliche”.

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore	Target
Valorizzare, migliorando e favorendo i rapporti istituzionali e di collaborazione con le altre amministrazioni pubbliche l'utilizzo del patrimonio informativo contenuto nel SIAN, secondo le Linee guida del SIAN.	Organismo di Coordinamento	Numero di accordi e convenzioni stipulate con altre pubbliche Amministrazioni.	Numero 3 accordi e convenzioni.
Rafforzare e consolidare i rapporti inerenti la gestione con gli OPR, i CAA e le altre Amministrazioni pubbliche.	Organismo di Coordinamento	Definizione di report riportante anche le analisi delle criticità.	Modifiche apportate alle Convenzioni con i CAA e gli OPR. N. 3 accordi e convenzioni.

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.6

“Miglioramento dei rapporti con l’Unione europea”.

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore	Target
Assicurare il fattivo supporto operativo e normativo a tutti gli Organismi pagatori nel corso delle indagini svolte dagli Organismi di controllo comunitari.	Organismo di Coordinamento	Numero di interventi e di supporti normativi garantiti.	6 interventi.
Garantire la liquidazione dei conti del corrente esercizio finanziario entro la prima finestra utile (30 aprile anno N+1) prevista dalla disciplina comunitaria.	Organismo Pagatore	Avvenuta liquidazione nei termini con diminuzione di rettifica finanziaria.	30 aprile 2018 Diminuzione della rettifica pari al 10%
Garantire il monitoraggio continuo della propria attività nel corso dei procedimenti di indagini comunitarie al fine di contenere le ipotesi di rettifica finanziaria.	Organismo Pagatore	Definizione di standard di qualità. Monitoraggio e implementazione delle procedure amministrative, informatiche e di controllo.	30 giugno 2017 Evidenza di 12 monitoraggi eseguiti nell’anno 2017. Numero 3 procedure implementate.

9. RICOGNIZIONE DELLE RISORSE ORGANIZZATIVE.

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

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

I dirigenti e il personale dipendente rappresentano gli stakeholders interni.

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

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

Rispetto alla situazione rappresentata lo scorso anno, la situazione del personale di area dirigenziale presente 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 30 dicembre 2016 la situazione dei dipendenti di ruolo in servizio in Agea, escluso il personale comandato, fuori ruolo presso altre Amministrazioni o in esonero, è la seguente: n. 158 unità (di cui due assunti part time) di area C; 59 unità di area B e 1 unità di area A, per un totale di 218 unità.

In ogni caso, relativamente alle risorse umane di cui dispone AGEA, si segnala il perdurare della seguente criticità: le attuali limitazioni all'assunzione e i vincoli di *turn-over* non consentono il ricambio generazionale, con un crescente aumento dell'età media dei dipendenti dell'Agenzia, che nel 2016 si è attestata a 53 anni. Tutto ciò a fronte delle già evidenziate maggiori e gravose competenze dell'Agenzia.

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

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

OBIETTIVO STRATEGICO N. 1

“Azioni correttive per assicurare il miglioramento dei servizi agli agricoltori”.

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Macro azioni	Strutture coinvolte
Azioni correttive per assicurare il miglioramento dei servizi agli agricoltori	Definizione del ricalcolo dei titoli.	Definizione piano di rientro.	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	Individuazione procedure amministrative sulle quali intervenire. Disposizioni per ordinare interventi migliorativi al SIAN.	Organismo di Coordinamento
	Recupero dei ritardi sui pagamenti dei PSR	Definizione piani di recupero. Monitoraggio continuo dello stato di avanzamento del lavoro.	Organismo Pagatore
	Implementazione dell'APP e del sistema di sicurezza	Definizione ed attuazione del progetto operativo.	Organismo Pagatore
	Gestione dei mancati pagamenti delle annualità pregresse	Definizione piano di rientro.	Organismo Pagatore

OBIETTIVO STRATEGICO N. 2

“Evoluzione amministrativa per la gestione del SIAN”

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Macro azioni	Strutture coinvolte
Evoluzione amministrativa per la gestione del SIAN	Curare tutti gli adempimenti amministrativi e contabili per garantire il passaggio di proprietà delle quote (oggi azioni) di SIN dal socio privato ad Agea.	Gestione della Convenzione con CONSIP per la gara del SIAN.	Area Amministrazione
	Predisporre, dal punto di vista procedurale e organizzativo, la gestione dei contratti all’esito della nuova gara per la gestione ed il funzionamento del SIAN, garantendo il monitoraggio delle fasi di affiancamento e passaggio di consegne del servizio agli aggiudicatari della nuova gara.	Cura del passaggio di consegne per ciascuno dei 4 lotti. Definizione del Contratto di affiancamento.	Area Amministrazione

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	Prevedere gli 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.	Raccolta dei fabbisogni presso gli stakeholders. Predisposizione azioni operative con il fornitore dei servizi del SIAN.	Organismo di Coordinamento
	Con riferimento alle imprese agricole, occorre garantire l'implementazione del sistema della domanda grafica per raggiungere l'obiettivo della compilazione di almeno il 75% della superficie totale determinata per il regime di pagamento di base nel corso dell'anno precedente.	Definizione degli standard per consentire la presentazione della domanda grafica al 75 % della superficie totale nell'anno 2017.	Organismo di Coordinamento

<p>Provvedere all'implementazione dell'APP.</p>	<p>Definizione ed attuazione del progetto operativo.</p>	<p>Organismo di Coordinamento</p>
<p>Continuare lo sviluppo di procedure informatizzate di precompilazione delle domande, nonché di procedure di semplificazione per la loro presentazione, al fine di ridurre gli oneri amministrativo-burocratici gravanti sulle aziende agricole, minimizzando nel contempo i rischi di errori e/o di frode.</p>	<p>Analisi dei livelli di rischio e delle azioni fraudolente perpetrate contro l'Agenzia.</p> <p>Analisi dei processi amministrativi per individuare elementi di semplificazione.</p>	<p>Organismo Pagatore</p>
<p>Semplificare le procedure di verificabilità e controllabilità (VCM) e gestione del rischio dei PSR.</p>	<p>Definizione ed attuazione di un progetto operativo.</p>	<p>Organismo Pagatore</p>

OBIETTIVO N.4

“Bilancio sociale”.

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Macro azioni	Strutture coinvolte
Bilancio sociale	Analisi dell'identità e del sistema di valori di riferimento assunti dall'amministrazione.	Raccolta dati.	Area Amministrazione
	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.	Ricognizione delle informazioni contabili ed extra contabili.	Area Amministrazione
	Redazione del primo rendiconto per l'anno 2017.	Redazione documento.	Area Amministrazione

OBIETTIVO N.5

“Collaborazione con altre amministrazioni pubbliche”.

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Macro azioni	Strutture coinvolte
Collaborazione con altre amministrazioni pubbliche	Valorizzare, migliorando e favorendo i rapporti istituzionali e di collaborazione con le altre amministrazioni pubbliche l'utilizzo del patrimonio informativo contenuto nel SIAN, secondo le Linee guida del SIAN.	Attività di informazione del patrimonio informativo contenuto nel SIAN presso altre Pubbliche Amministrazioni.	Organismo di Coordinamento
	Rafforzare e consolidare i rapporti inerenti la gestione con gli OPR, i CAA e le altre Amministrazioni pubbliche.	Attività di consultazione e condivisione dei progetti.	Organismo di Coordinamento

OBIETTIVO N.6

“Miglioramento dei rapporti con l’Unione europea”.

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Macro azioni	Strutture coinvolte
Miglioramento dei rapporti con l’Unione europea	Assicurare il fattivo supporto operativo e normativo a tutti gli Organismi pagatori nel corso delle indagini svolte dagli Organismi di controllo comunitari.	Incontri preparatori con la Commissione UE, gli Organismi Pagatori ed assistenza nel corso delle indagini.	Organismo di Coordinamento
	Garantire la liquidazione dei conti del corrente esercizio finanziario entro la prima finestra utile (30 aprile anno N+1) prevista dalla disciplina comunitaria.	Azioni di monitoraggio sull’attività svolta. Azioni correttive apportate.	Organismo Pagatore
	Garantire il monitoraggio continuo della propria attività nel corso dei procedimenti di indagini comunitarie al fine di contenere le ipotesi di rettifica Finanziaria.	Definizione Piano di monitoraggio.	Organismo Pagatore

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 che nel presente Piano sono stati rappresentati.

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.