

## **PIANO DELLE PERFORMANCE 2015 – 2017**

**(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 2015-2017, 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 *stakeholder*;
- 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 oltre un decennio dall'istituzione dell'AGEA, tuttavia, è stato rilasciato il previsto riconoscimento solo ai seguenti OPR:

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

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

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

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

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

- Ente responsabile del coordinamento e della gestione del Sistema Informativo Agricolo Nazionale – SIAN (articolo 14, comma 9 del d.lgs.n.99/2004);
- Ente responsabile dell'attuazione dei controlli obbligatori ex post, previsti dal Regolamento (CE) n.485/2008 e dall'art.1, comma 1048 della legge n.296/2006.

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

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

Il patrimonio informativo del SIAN è così articolato:

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

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

AGECONTROL effettua per AGEA i controlli di primo livello in vari settori; i controlli cosiddetti "di secondo livello", previsti nei confronti dei soggetti ai quali AGEA ha delegato specifici compiti/servizi e in ulteriori comparti; i controlli "ex-post", ai sensi del Reg.(CE) n.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 tale 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 dall'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)

(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 ...". A parte va considerata la figura del Direttore.

### 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 *stakeholder* 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 è dotata (in relazione alle quali appare opportuno formulare più specifiche considerazioni nel successivo capitolo 9);
3. **le risorse strumentali;**
4. **le risorse economiche.** In proposito, si evidenzia che le risorse economiche dell'Agenzia sono costituite:
  - dalle assegnazioni a carico dello Stato per le necessità del proprio funzionamento e per la gestione dei servizi del SIAN;

- dalla quota parte degli utili delle società partecipate, come da bilancio previsionale.

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

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

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

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

Il trend delle assegnazioni a carico dello Stato nel corso degli anni è indicativo di una rilevante contrazione delle stesse dovuta alla particolare congiuntura economica non favorevole che il nostro Paese da tempo attraversa, pur registrando nel 2013 un lieve aumento.

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

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

4. la **“salute finanziaria”** dell'Ente: da un'analisi combinata dell'andamento finanziario dell'ultimo quinquennio 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, recante rilevanti modifiche sulla struttura organizzativa, che troveranno ulteriore definizione nell'adottando Regolamento del Personale, il quale – ai sensi dell'articolo 15 dello Statuto – deve definire l'articolazione della struttura delle Aree funzionali.

Pertanto, nelle more dell'adozione del nuovo Regolamento del Personale, la **STRUTTURA ORGANIZZATIVA** dell'Agenzia attualmente operante è, secondo i principi e le regole di cui al decreto legislativo n. 165/2001 ed al Reg. (CE) n. 885/2006, quella risultante dalla attuazione dell'allineamento alle nuove disposizioni statutarie della struttura di primo livello, già operata con atti direttoriali in data 31 dicembre 2014, e dalla vigenza dell'articolazione degli uffici dirigenziali non generali definita in applicazione del previgente Statuto.

E' evidente, al riguardo, che il presente Piano potrà subire rimodulazioni in corso d'anno, alla luce dell'eventuale adozione di atti innovativi del modello di organizzazione dell'AGEA e conformemente agli stessi.

L'Agenzia, alla data di adozione del presente documento, è 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.1290/06 ed al Regolamento CE n.885/06 e agisce come unico rappresentante dello Stato nei confronti della Commissione Europea per tutte le questioni relative ai fondi FEAGA e FEASR, ivi compresa l'assegnazione dei fondi agli stessi OP e la messa in atto delle iniziative occorrenti ad assicurare la liquidità finanziaria in ambito FEAGA e FEASR.

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

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

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

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

**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;

In essa 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 sono altresì compresi i seguenti due presidi non dirigenziali:

- Ufficio Comunicazione dell'Organismo Pagatore;
- Ufficio Informazioni e Relazioni con l'utenza.

Con apposita determinazione del Titolare dell'Ufficio Monocratico, al fine di corrispondere a

specifiche richieste organizzative della Commissione Europea, è stato anche costituito un Sistema di monitoraggio continuo delle attività operative.

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

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, adempimenti fiscali e tenuta delle registrazioni ai fini dell'IVA, gestione dell'Economato e della Cassa, amministrazione del personale dell'Agenzia nonché dei servizi comuni e del protocollo della corrispondenza);
- alla Ragioneria, al Bilancio, agli Affari Legali (predisposizione e gestione del bilancio nazionale preventivo e consuntivo, controllo di legittimità).

OUTPUT ORDINARI: ATTI CONTRATTUALI CON CONCESSIONARI, GESTORI DI PUBBLICI SERVIZIO E 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 (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Tale strumento di analisi viene adottato per verificare la rispondenza della strategia da programmare al contesto di riferimento.

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

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

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

### CONTESTO INTERNO

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

### CONTESTO ESTERNO

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

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

ft

VR

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

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

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

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

L'analisi del contesto economico-sociale dell'Agenzia con l'individuazione delle potenzialità/vocazioni/opportunità da valorizzare e dei nodi critici del sistema, che attenuano la possibilità di un suo più sostenuto sviluppo, unitamente all'individuazione degli obiettivi e alla valutazione della strategia in atto, rappresentano la base attraverso la quale delineare gli obiettivi e la strategia da assumere anche per il periodo 2015-2017.

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, considerato il *trend* di decremento delle risorse finanziarie e umane destinate al funzionamento dell'Agenzia, il rispetto dell'anzidetto requisito di coerenza richiede che l'operatività dell'Agenzia sia informata ad una linea tendenziale di crescente produttività.

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

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

Si deve, inoltre, evidenziare che il presente Piano non contempla ulteriormente tra gli obiettivi strategici dell'Agenzia l'ampliamento delle funzioni di servizio, ancora presente nel Piano 2014-2016, consistente nel conferimento di un maggiore impulso alle azioni finalizzate all'ampliamento del numero di Sportelli di servizio al pubblico AGEA presso le Regioni sprovviste di un proprio Organismo Pagatore, ai fini di una appropriata diffusione territoriale delle informazioni e delle funzioni offerte. In proposito, si rileva che, come già evidenziato nella Relazione della Performance dell'Agenzia relativa all'anno 2013, ad eccezione della Regione Lazio - che ha interessato nel 2013 l'Agenzia per l'attivazione del percorso propedeutico all'apertura di uno sportello - è emersa una generalizzata riduzione dell'interesse da parte delle altre Regioni che avrebbero potuto usufruire del servizio. Nel corso del 2014 si è consolidato il disinteresse all'apertura di ulteriori Sportelli regionali e, pertanto, tale obiettivo si ritiene non più strategicamente rilevante.

Analogamente, poiché l'obiettivo strategico relativo all'attivazione del Registro Nazionale dei debiti risulta da completare definitivamente, si ritiene che la fase esecutiva in essere non incida più sulle priorità strategiche dell'Ente e non viene quindi trattata in questa sede.

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

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

Il valore strategico della *customer satisfaction* rende permanente, tra gli obiettivi dell’Agenzia, la tensione alla conoscenza e alla soddisfazione delle esigenze dei cittadini.

La capacità di cogliere le necessità sempre nuove degli utenti, oggi più informati ed esigenti, diventa la leva per la prosecuzione del processo di cambiamento dell’Agenzia, in quanto pubblica amministrazione, coinvolgente aspetti culturali, organizzativi e tecnici.

L’Ente, nel presente e nel futuro, non solo deve mirare ad offrire servizi di qualità, ma anche a consolidare la fiducia degli utenti nel ruolo pubblico che esso svolge.

Nella logica di tale considerazione, risulta particolarmente utile individuare i servizi da migliorare, mediante una ricerca permanente degli scostamenti tra quello che l’amministrazione è in grado di offrire e ciò di cui gli utenti hanno effettivamente bisogno o che si aspettano di ricevere dalla stessa amministrazione.

In relazione a quanto sopra, appare indispensabile basare le relazioni con gli utenti sulla reciproca capacità di ascolto, sull’informazione e sulla comunicazione. Perché ciò avvenga occorrerà promuovere la partecipazione ed il coinvolgimento degli interlocutori portatori di interesse.

Tale situazione rende opportuna l’attivazione di azioni mirate:

- alla promozione di forme innovative di gestione dei rapporti istituzionali tra i diversi soggetti chiamati a partecipare alla *mission* dell’Agenzia;
- alla creazione di sinergie istituzionali su specifiche tematiche, con la partecipazione anche dei soggetti privati portatori degli interessi sottesi alle tematiche medesime;
- alla valorizzazione del ruolo di tali soggetti, quali interlocutori necessari, soprattutto nei casi in cui in capo ad essi è rinvenibile una forma di responsabilità sociale (ad esempio i CAA);
- allo sviluppo di strumenti dedicati per l’informazione.

## **OBIETTIVO N.2 – Miglioramento dell’assetto funzionale**

Sul finire del 2014 è stato avviato con decisione il processo di attuazione della riforma

dell'Agea, come rimodellata nello Statuto approvato con decreto del Ministro delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, di concerto con i Ministri per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione e dell'Economia e delle Finanze in data 18 giugno 2014.

Il rinnovamento dell'Ente dovrà realizzarsi concretamente nella struttura e conseguentemente nei processi organizzativi, allo scopo di rendere l'Agea non solo rispondente al modello voluto dalle istituzioni comunitarie per il mantenimento del riconoscimento della funzione di Organismo Pagatore ma anche maggiormente performante in relazione agli *outcome*.

Infatti, l'assetto organizzativo e le procedure operative sono tra loro inevitabilmente collegate, in modo che l'adeguamento ed i progressi dell'uno risultano inscindibili da quelli delle altre. In considerazione di ciò, occorrerà proseguire nell'opera di ottimizzazione degli standard gestionali endoprocedimentali, di consolidamento delle best practices, di valorizzazione delle risorse umane e nell'incremento del grado di informatizzazione ed automazione delle procedure.

Tale transizione avrà necessità di essere accompagnata da un profondo cambiamento culturale, che le diverse Aree funzionali dovranno favorire.

<p><b>OBIETTIVO N.3 – Riforma del sistema contabile e dei rapporti con le società partecipate</b></p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------

La riforma della contabilità pubblica avviata con la legge 31 dicembre 2009, n.196, e proseguita con la successiva normativa di attuazione (per gli Enti pubblici nazionali, si vedano in particolare il D. Lgs. 91/2011, il D.P.C.M. 18 settembre 2012, il D.P.C.M. 12 dicembre 2012, il D.M. 1° ottobre 2013, il D.P.R. 4 ottobre 2013, n. 132) ha richiesto diverse integrazioni all'attuale struttura del bilancio dell'Ente a partire dall'esercizio 2015, di cui alcune già in vigore ed altre in attesa dell'emanazione della normativa nazionale di dettaglio. In particolare, nel rendiconto generale è stato introdotto l'indice di tempestività dei pagamenti e messo in cantiere il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, in modo da agganciare i dati contabili a elementi concreti in grado di fornire informazioni quali-quantitative sui risultati dell'attività gestionale. E' inoltre allo studio la possibilità di far presentare anche ad AGEA, come avviene in taluni Enti pubblici nazionali e territoriali, un bilancio sociale in grado di comunicare più efficacemente alla collettività i risultati raggiunti grazie ai fondi pubblici utilizzati.

Nell'ambito di tale indirizzò strategico l'Agea dovrà inoltre proseguire nelle azioni di

promozione dello strumento del controllo di gestione, attraverso il quale sarà possibile una verifica oggettiva dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità dell'azione amministrativa.

Ciò si rivela tanto più importante in quanto perdura il processo della spending review, con la quale, attraverso la sistematica analisi e valutazione delle procedure decisionali e dei risultati finali si tende al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia della spesa pubblica.

Strettamente correlato con il presente obiettivo strategico, in termini di rigoroso rispetto dei vincoli di bilancio e di pieno conseguimento della missione istituzionale dell'Agenzia, continua a rivelarsi, inoltre, il perseguimento di una efficiente *governance* delle società controllate, anche mediante formulazione di proposte relative alla riorganizzazione dell'Agenzia e delle partecipate.

**OBIETTIVO N.4 – 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 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 dovrà gestire concretamente e con la massima efficienza le attività finalizzate alla Riforma PAC e soprattutto promuovere una effettiva semplificazione degli adempimenti a carico degli agricoltori.

**OBIETTIVO N.5 – 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). L'AGEA, per il 2015, dovrà assicurare il perfezionamento della realizzazione di servizi avanzati ed innovativi per le imprese agricole. Tale linea strategica

implica lo svolgimento di azioni ordinarie e di interventi straordinari.

### ***AZIONI ORDINARIE***

Al fine di garantire il miglioramento della efficienza ed efficacia dei citati interventi del SIAN, l'Agenzia dovrà soddisfare le esigenze formative del proprio personale attraverso la predisposizione di un "Piano di Formazione" (percorsi formativi in e-learning, in aula, seminari, ecc.) finalizzato a:

- promuovere la conoscenza dei procedimenti, dei processi e delle procedure gestite dal SIAN in funzione di ciascuna competenza;
- favorire l'ottimale utilizzo dei servizi previsti dal SIAN, con particolare riferimento alla gestione dei procedimenti amministrativi;
- garantire la piena fruibilità ed il completo utilizzo di tutti gli strumenti informativi innovativi messi a disposizione dal SIAN.

Nella cultura della trasparenza amministrativa e nella crescente attenzione verso la qualità dei servizi ed il rapporto istituzioni-cittadini, l'Agenzia dovrà prevedere specifiche azioni volte al miglioramento della efficienza dell'Ufficio Informazioni e Relazioni con l'Utenza dell'Ufficio Monocratico – Organismo Pagatore di AGEA, questo al fine di garantire l'esercizio dei diritti di informazione, di accesso agli atti e di partecipazione.

### ***AZIONI STRAORDINARIE***

#### ***A) GOVERNANCE DI SIN***

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 all'affidamento dei servizi finalizzati alla conduzione del SIAN e ad attuare l'art. 1, comma 6 bis, D.L. n. 51/2015.

**B) IT AUDIT**

E' da implementare una procedura di gara per l'esecuzione dell'IT audit per rispondere ad alcune problematiche richieste dai Servizi della Commissione che dovrà essere operativo entro il mese di Luglio ed i cui risultati dovranno essere disponibili entro la fine del corrente anno. I

punti oggetto dell'audit in questione si riferiranno in particolare alla ricezione delle domande di aiuto ed al registro dei debitori compresi i relativi controlli di interscambio dei dati tra le fasi di autorizzazione, di contabilità e di esecuzione dei pagamenti.

**OBIETTIVO N. 6 – Attuazione di misure mirate alla prevenzione della corruzione**

Con legge 6 novembre 2012 n.190 sono state recate disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione. Per l'attuazione delle stesse ogni P.A. deve dar corso ad una serie di adempimenti ed adottare o implementare misure dirette a prevenire e contrastare rischi specifici di corruzione. Tali azioni continuano a costituire un prioritario obiettivo strategico dell'Agenzia soprattutto allo scopo di creare le condizioni per contrastare atti di corruzione. In particolare, con il Piano triennale di Prevenzione della Corruzione, adottato con delibera commissariale n.9 del 31 gennaio 2014, l'AGEA ha individuato dettagliatamente, in riferimento alla struttura dell'Ente, gli adempimenti, i compiti e le responsabilità di cui si dovranno far carico le singole aree funzionali.

**OBIETTIVO N. 7 – 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.

**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,

mutuate dal settore privato, di gestione per obiettivi richiede che ogni dirigente imposti la sua azione attraverso l'individuazione e il perseguimento di obiettivi operativi specifici che consentano la realizzazione delle linee generali di azione e delle priorità che l'Ente intende seguire nel prossimo futuro nei vari ambiti della sua *mission*.

OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 1

**“Miglioramento della soddisfazione degli utenti”**

Tale obiettivo strategico consiste nello sviluppo della centralità del rapporto con l'utente e dell'incremento costante della qualità dei servizi erogati.

UFFICIO MONOCRATICO – OP AGEA:

La struttura dell'Ufficio Monocratico, nell'ambito della politica di miglioramento dei rapporti con l'utenza, si propone di attuare nel 2015 una strategia di comunicazione nel segno della trasparenza e della razionalizzazione dei servizi attraverso le seguenti azioni:

- attivazione di un sistema di monitoraggio dei servizi destinati all'utenza finalizzato ad individuare puntualmente le aree di deficit informativo;
- realizzazione, sulla base del predetto monitoraggio, di interventi di miglioramento delle rappresentazioni sul SIAN delle informazioni relative ai procedimenti amministrativi;
- realizzazione, sulla base del predetto monitoraggio, di interventi formativi nei confronti degli operatori che forniscono informazioni ai beneficiari/utenti tramite il SIAN.

Nell'ambito della semplificazione degli adempimenti l'Ufficio Monocratico per l'anno 2015 si propone di:

- migliorare il livello qualitativo dei servizi on line esistenti;
- incrementare il numero dei servizi on line fruibili dall'utenza;
- definire le procedure di accessibilità degli utenti ai servizi fruibili on line e conseguente attivazione delle procedure on line.

OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N.2

**“Miglioramento dell'assetto funzionale”**

Per la prosecuzione della concreta realizzazione di tale obiettivo strategico saranno coinvolte, anche nel 2015, le seguenti strutture:

#### DIREZIONE AMMINISTRAZIONE:

Le azioni che la struttura dell'Area Amministrazione si propone di realizzare nel 2015 sono:

- Promuovere e favorire il cambiamento culturale richiesto dalla riforma dell'Ente e dalle innovazioni descritte richiederà un'attività specialistica di introduzione al change management;
- Avviare un processo di dematerializzazione mediante la riforma del sistema di protocollazione della corrispondenza. In un futuro non troppo remoto, infatti, si auspica che le modalità di comunicazione cartacea diventino residuali rispetto a quelle svolte direttamente in Rete o tramite posta elettronica certificata e documenti digitalmente firmati, in AGEA come nelle altre Pubbliche Amministrazioni italiane.

#### UFFICIO MONOCRATICO – OP AGEA:

Le azioni che la struttura dell'Ufficio Monocratico si propone di realizzare nel 2015 sono:

- Consolidare e sviluppare nell'Agenzia le best practices ovvero quei sistemi procedurali che, dimostratisi nel tempo più vantaggiosi sia per la loro efficienza (miglior rapporto risorse impiegate/risultati raggiunti), sia per la loro efficacia (maggiore capacità di conseguimento dei risultati), contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi nel massimo dell'economia e della qualità, specialmente per quanto attiene alle procedure orizzontali.
- Promuovere l'adeguamento della struttura della funzione della contabilizzazione dei pagamenti alla nuova programmazione FEASR 2014/2020.
- Implementare le procedure informatiche di controllo attraverso la razionalizzazione delle procedure di controllo e la revisione dei sistemi di monitoraggio sulle attività delegate.
- Implementare e migliorare le procedure di recupero dei crediti comunitari attraverso: la ricognizione delle situazioni debitorie esistenti; la predisposizione di un piano strategico

biennale rappresentativo delle situazioni debitorie esistenti e degli importi recuperati, nonché la razionalizzazione del sistema di recupero dei crediti con conseguente riduzione dei tempi.

L'Ufficio Monocratico si propone altresì per l'anno 2015, nell'ambito delle azioni volte al miglioramento dell'assetto funzionale ed organizzativo dell'Organismo pagatore, di potenziare la struttura dell'Ufficio Tecnico.

In particolare, l'Ufficio Tecnico dovrà provvedere alla ricognizione delle attività di monitoraggio e di controllo già in essere; alla predisposizione delle procedure di controllo e di monitoraggio di secondo livello sulle attività delegate e alla verifica del sistema di controllo sugli elementi oggettivi che giustificano i pagamenti.

OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 3

**“Riforma del sistema contabile e dei rapporti con le società partecipate”**

E' di piena evidenza come l'obiettivo strategico in esame richieda, ai fini della sua realizzazione, il necessario apporto della struttura gestionale, che sarà chiamata ad intervenire, in particolare attraverso :

- la DIREZIONE AMMINISTRAZIONE per:
  - La ulteriore razionalizzazione delle spese generali, con particolare riferimento alle uscite non strettamente legate all'attività istituzionale dell'Agenzia, ma strumentali al buon funzionamento della stessa;
  - Il miglioramento organizzativo di una serie di processi lavorativi interni attualmente non integrati fra di loro;
  - L'implementazione di nuove procedure contabili e di controllo di gestione mediante la realizzazione di una rappresentazione contabile dei fatti gestionali più trasparente e di agevole lettura sia per gli operatori interni sia per gli utenti esterni; ciò comporterà operativamente l'attuazione di un processo di adeguamento delle procedure contabili interne alle più recenti modifiche normative e alle direttive della Ragioneria Generale dello Stato nonché la stesura di un Manuale operativo per il controllo di gestione a cui

gli Uffici competenti dovranno attenersi nel valutare l'operato dei singoli centri di responsabilità amministrativa.

Tali interventi consentiranno, altresì, di ridurre l'impegno per tali adempimenti in termini di risorse umane, consentendo così di destinare un maggior numero di unità di personale al raggiungimento degli obiettivi strategici di AGEA.

- la DIREZIONE ORGANISMO DI COORDINAMENTO per:
  - il rafforzamento del sistema di monitoraggio sulle attività svolte dalle partecipate e razionalizzazione dei rapporti con le partecipate stesse. Al proposito è necessario procedere con l'ottimizzazione degli standard endoprocedimentali e con l'incremento del grado di informatizzazione e di automazione dei procedimenti stessi, nonché con la definizione puntuale delle prestazioni che le partecipate devono rendere ad AGEA.

OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 4

**“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 2015:

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 e la domanda unificata, con cui l'azienda agricola potrà presentare in un'unica soluzione tutte le richieste di aiuto.
- 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. 5  
**“Evoluzione e miglioramento del SIAN”**

Al perseguimento di tale obiettivo strategico è deputata:

la DIREZIONE ORGANISMO DI COORDINAMENTO per:

- l'aggiornamento delle banche dati;
- il miglioramento dell'efficienza complessiva del Sistema Informativo in modo da adeguarlo agli standard internazionali di riferimento richiesti;
- l'acquisizione di informazioni certificate da parte delle pubbliche amministrazioni.

OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 6  
**“Attuazione di misure mirate alla prevenzione della corruzione”**

In termini operativi sono chiamate a realizzare tale obiettivo nell'anno 2015:

tutte le AREE FUNZIONALI, nei limiti delle relative competenze e degli indirizzi di seguito delineati.

Il Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione dell'AGEA 2014 – 2016 (PTPC) realizza prioritariamente una mappatura delle attività a rischio corruzione, effettuando anche una valutazione del grado di rischio e individuando specifiche azioni dirette alla prevenzione e/o al contrasto del rischio.

Per ciascuna delle misure che l'Agenzia intende adottare sono altresì individuati i tempi di realizzazione delle azioni ed il responsabile dell'attuazione.

Pertanto, ciascun dirigente responsabile dell'attuazione di tali azioni, come risultante dal PTPC, è chiamato alla realizzazione delle stesse e tale adempimento costituisce specifico obiettivo operativo da perseguire.

Le macroazioni sono finalizzate all'estensione dell'informatizzazione delle procedure

istruttorie a tutti gli *aiuti non SIGC*, al potenziamento della digitalizzazione dei documenti, alla formalizzazione di standard di indicatori informatizzati di frode ed alla elaborazione di una procedura on line sul SIAN per il personale ispettivo, che consenta di tenere traccia in tempo reale di tutti gli elementi del controllo (verbale, rapporto e check-list standard di controllo; nominativo del controllore; data e durata del controllo; rappresentazione fotografica dell'oggetto del controllo con geolocalizzazione; esito del medesimo).

Alla realizzazione di tale obiettivo strategico sono chiamate a rispondere in termini operativi tutte le Aree funzionali mediante attuazione, per quanto di rispettiva competenza, delle misure previste nel Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione dell'AGEA 2014 – 2016 (PTPC).

Nell'ambito dell'obiettivo strategico, la struttura dell'Ufficio Monocratico si propone di proseguire le attività già avviate all'inizio del 2015, finalizzate ad aumentare la trasparenza dell'attività di Agea e ad introdurre pratiche che riducano il rischio della corruzione.

In particolare, con riferimento all'adozione di pratiche anticorruzione, si prevede di portare a compimento il piano di rotazione del personale dirigente e non dirigente e di attuare l'attività di formazione antifrode per il personale Agea.

Al fine di prevenire e contrastare il rischio di corruzione si prevede, inoltre, l'adozione di una procedura on line per il personale ispettivo, con conseguente diffusione alle Regioni, che consenta di tenere traccia in tempo reale di elementi essenziali, quali: verbale; rapporto; check-list standard di controllo; nominativo del controllore; data la durata del controllo; rappresentazione fotografica dell'oggetto del controllo con geolocalizzazione e l'esito dello stesso.

Si prevede, infine, la definizione di standard di indicatori di frodi informatizzati attraverso l'attivazione di DSS (sistemi di supporto alle decisioni) per monitorare le aree di rischio, sia tipologiche che territoriali, sulla base dei dati disponibili, quali provvedimenti di sospensione e schede di irregolarità.

OBIETTIVI OPERATIVI DERIVANTI DALL'OBIETTIVO STRATEGICO N. 7  
"Azioni connesse alla realizzazione del Progetto Agricoltura 2.0"

In termini operativi sono chiamate a realizzare tale obiettivo nell'anno 2015:

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

Al fine di attuare tale obiettivo, l'Agenzia adotterà operativamente una nuova struttura organizzativa, oltre ad individuare un percorso esecutivo basato sulla «condivisione» degli obiettivi attraverso un tavolo dedicato al Piano «Agricoltura 2.0», coordinato da MiPAAF, AGEA e ISMEA al quale sono chiamati a partecipare gli Organismi Pagatori Regionali. 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 ad un'implementazione 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 allo 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 e minimizzando nel contempo i rischi di errori.

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

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

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

Per la peculiarità dell'attività di AGEA e soprattutto in relazione alla natura degli obiettivi di

pianificazione strategica e gestionale-operativa che l'Agenzia si è data, gli indicatori non possono essere standardizzati per tutti gli obiettivi individuati.

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

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

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore
Promozione cultura del servizio	Area Amministrazione	- Nr. ore annue medie di formazione specifica al personale più direttamente interessato (>5)
Azioni di monitoraggio dei servizi all'utenza	Ufficio Monocratico - OP AGEA	- Nr. azioni/anno proposte o realizzate (> 2 cicli di monitoraggio annui)
Miglioramento della comunicazione con l'utenza	Ufficio Monocratico - OP AGEA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attivazione di DSS per monitorare le aree di deficit informativo</li> <li>- Interventi di miglioramento delle rappresentazioni sul SIAN delle informazioni relative ai procedimenti amministrativi (almeno 2)</li> <li>- Interventi formativi mirati nei confronti degli operatori (Agea, SIN e CAA) che forniscono informazioni ai beneficiari/utenti tramite il SIAN (almeno 4)</li> </ul>
Semplificazione degli adempimenti	Ufficio Monocratico - OP AGEA	Incremento del numero dei servizi fruibili on line

**INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.2 – “Miglioramento dell’assetto funzionale”**

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore
<p>Consolidamento <i>best practice</i> – interventi migliorativi di tipo organizzativo – massimo efficientamento del sistema            Riorganizzazione del servizio tecnico</p>	<p>Ufficio Monocratico - OP AGEA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nr. di procedure orizzontali adottate (&gt; 3 )</li> <li>- Costituzione Ufficio Servizi Finanziari</li> <li>- Adeguamento della struttura della funzione della contabilizzazione dei pagamenti</li> <li>- Implementazione del sistema intranet esistente</li> <li>- Aggiornamento della normativa nazionale e dei manuali delle procedure</li> </ul>
<p>Implementazione delle procedure informatiche di controllo</p>	<p>Ufficio Monocratico - OP AGEA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nr. di istruzioni operative emanate (&gt; 5)</li> </ul>
<p>Implementazione e miglioramento delle procedure di recupero dei crediti comunitari</p>	<p>Ufficio Monocratico - OP AGEA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborazione con esperto legale per problematiche dell’OP Agea, in particolare per il settore del recupero crediti</li> <li>- Predisposizione di una procedura di ricognizione delle situazioni debitorie esistenti</li> <li>- Predisposizione di un piano strategico biennale rappresentativo delle situazioni debitorie esistenti e degli importi recuperati</li> </ul>

Potenziamento della struttura dell'Ufficio Tecnico	Ufficio Monocratico - OP AGEA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ricognizione attività di monitoraggio e controllo già in essere</li> <li>- Predisposizione manuale delle attività dell'Ufficio Servizio Tecnico</li> <li>- Predisposizione procedure di controllo e monitoraggio di secondo livello (&gt;3)</li> <li>- Verifica del sistema di controllo sugli elementi oggettivi che giustificano i pagamenti (&gt;1)</li> </ul>
- Attivazione di un piano di formazione in materia di change management	Area Amministrazione	- Organizzazione di giornate di formazione specifica per il personale più direttamente interessato (>1)
- Attuazione prima fase di un progetto di dematerializzazione	Area Amministrazione	- Riforma del sistema di protocollazione (rilascio di specifico software e formalizzazione delle nuove procedure)

**INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.3 – “Riforma del sistema contabile e dei rapporti con le società partecipate”**

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore
Razionalizzazione e semplificazione di spese di funzionamento	Area Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riduzione spese per locazione passiva (taglio del 30%)</li> <li>- Attivazione sistema di gestione automatizzata dei flussi documentali (sostituzione del sistema di veicolazione interna della corrispondenza)</li> </ul>

Rappresentazione contabile dei fatti gestionali più trasparente	Area Amministrazione	- Introduzione di un nuovo sistema informativo-contabile (definizione delle specifiche di fornitura)
Adeguamento procedure contabili	Area Amministrazione	- Stesura Manuale operativo per il controllo di gestione
Rafforzamento del sistema di monitoraggio sulle attività svolte dalle partecipate e razionalizzazione dei rapporti con le società stesse	Area Organismo di Coordinamento	- Direttive impartite alle partecipate e verifica della loro attuazione
		- Attività di monitoraggio effettuata anche in reazione alla trasparenza ed all'integrità delle partecipate

**INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.4 - "Gestione delle attività finalizzate alla Riforma PAC e semplificazione degli adempimenti a carico degli agricoltori".**

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore
Attuazione della Riforma per la corretta ed efficiente erogazione degli aiuti agricoli comunitari	Area Organismo di Coordinamento	- Nr. di circolari emanate (> di 3) e partecipazione attiva in sede comunitaria alla predisposizione della regolamentazione
		- Implementazione delle necessarie procedure tecnico-amministrative

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	Area Organismo di Coordinamento	- 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
		- Percentuale complessiva di pubblicazione sul sito Internet dei documenti destinati alla generalità degli utenti (90%)

INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.5 – “Evoluzione e miglioramento del SIAN”

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore
Aggiornamento delle banche dati	Area Organismo di Coordinamento	- Semplificazione e accelerazione dei procedimenti amministrativi, anche mediante l'acquisizione delle informazioni necessarie dalle banche dati dell'Agenzia delle Entrate, dell'INPS e delle CCIAA mediante la stipula di apposite convenzioni
Migliorare l'efficienza complessiva del Sistema Informativo in modo da adeguarlo agli standard internazionali di riferimento richiesti	Area Organismo di Coordinamento	

**INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.6 – “ Attuazione di misure mirate alla prevenzione della corruzione”**

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore
Realizzazione delle azioni dirette alla prevenzione e al contrasto del rischio di corruzione	Gli Uffici sono individuati nel Piano triennale di Prevenzione della Corruzione	- Percentuale di realizzazione della misura rispetto a quella programmata nei tempi di attuazione previsti
Formazione del personale sul tema dell'anticorruzione	Ufficio Monocratico - OP AGEA	- Attività di formazione antifrode per il personale Agea (Workshop)
Trasparenza ed adozione pratiche anticorruzione	Ufficio Monocratico - OP AGEA	- Attuazione di un piano di rotazione del personale dirigente e personale non dirigente  - Individuazione di una casistica per l'individuazione di elementi di potenziale rischio irregolarità nelle domande di accesso ai contributi
Definizione di standard di indicatori di frodi informatizzati	Ufficio Monocratico - OP AGEA	- Attivazione di DSS per monitorare le aree di rischio (territoriali, tipologiche ecc.) sulla base dei dati disponibili (sospensioni, schede irregolarità)  - Istituzione di un gruppo di lavoro per la valutazione di eventuali evidenze di elementi di rischio (designazione del gruppo e realizzazione di almeno 3 incontri)

<p>Diffusione della Procedura on line sul SIAN per il personale ispettivo che consenta di tenere traccia in tempo reale dei seguenti elementi: verbale, rapporto e check-list standard di controllo; nominativo del controllore; data e durata del controllo; rappresentazione fotografica dell'oggetto del controllo con geolocalizzazione; esito del controllo</p>	<p>Ufficio Monocratico - OP AGEA</p>	<p>- Diffusione dell'utilizzo della procedura (&gt; di 4 Regioni)</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

**INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVO N.7 – Azioni connesse alla realizzazione del Progetto Agricoltura 2.0**

Obiettivo operativo	Struttura - ufficio	Indicatore
<p>Informatizzazione e semplificazione degli adempimenti amministrativi</p>	<p>Direzione Area Organismo di Coordinamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nr. di servizi on line disponibili;</li> <li>- Tasso di utilizzo dei servizi on line disponibili;</li> <li>- Numero e importo delle erogazioni finanziarie gestite a favore degli agricoltori;</li> <li>- Riduzioni delle correzioni finanziarie da parte della UE rispetto alle modalità precedenti di funzionamento</li> </ul>

**9. RICOGNIZIONE DELLE RISORSE ORGANIZZATIVE**

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

Le risorse umane, in particolare, sostengono il "sistema AGEA" e sono chiamate a un costante

sforzo, teso al continuo miglioramento delle prestazioni dell'Agenzia.

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

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

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 la seguente: 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. 168 unità (di cui due assunti part time) di area C; 65 unità di area B e 2 unità di area A per un totale di 235 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– Miglioramento della soddisfazione degli utenti**

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Obiettivi operativi</b>	<b>Macro azioni</b>	<b>Strutture coinvolte</b>
	Promozione cultura del servizio	Attuazione di specifici interventi formativi, implementazione delle informazioni sul sito	Area Amministrazione
	Azioni di monitoraggio dei servizi all'utenza	Analisi dei servizi all'utenza e adozione conseguenti interventi migliorativi	Ufficio Monocratico - OP AGEA

FA

VR

Miglioramento della soddisfazione degli utenti	Miglioramento della comunicazione con l'utenza	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Attivazione di un sistema di registrazione dei dati contenuti nelle richieste degli utenti;</li> <li>2. Organizzazione dei predetti dati, in funzione dei seguenti parametri per la produzione di statistiche DSS : a) CAA, b) Comune, Provincia, Regione, c) tipologia di misura, d) altri da definire a cura delle UUOO specifici per misura.</li> <li>3. Attivazione dei DSS e messa a disposizione dei predetti DSS ai responsabili delle UUOO e del ST</li> <li>4. Realizzazione di interventi di miglioramento delle rappresentazioni delle informazioni relative ai procedimenti amministrativi sul SIAN</li> <li>5. Realizzazione di interventi formativi mirati nei confronti degli operatori (Agea, SIN e CAA) che forniscono informazioni ai beneficiari/utenti tramite il SIAN (almeno 4)</li> </ol>	Ufficio Monocratico - OP AGEA
	Semplificazione degli adempimenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuazione dei servizi fruibili on line</li> <li>- Definizione procedure accessibilità da parte degli utenti</li> <li>- Attivazione procedure on line</li> </ul>	Ufficio Monocratico - OP AGEA

**OBIETTIVO STRATEGICO N. 2 – “Miglioramento dell’assetto funzionale”**

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Macro azioni	Strutture coinvolte
Miglioramento dell’assetto funzionale	Consolidamento <i>best practice</i>	<p>Emanazione di apposite determine che:</p> <p>conferiscono alla funzione di Contabilizzazione lo status di Ufficio Dirigenziale non generale;</p> <p>istituiscono l’Ufficio Servizi Finanziari con due distinti servizi dotati di autonomia gestionale e funzionale, preposti rispettivamente alle funzioni di “esecuzione pagamenti e certificazione FEP FEAMP” e “contabilizzazione pagamenti”.</p> <p>Formalizzazione di: una adeguata struttura organizzativa dell’Ufficio Servizi Finanziari che assicuri l’autonomia delle funzioni di Esecuzione Pagamenti e Contabilizzazione.</p> <p>Nuovi ed adeguati “Manuali Organizzativi delle procedure dei controlli della manualistica gestionale e del mansionario”.</p> <p>Implementazione dei seguenti nuovi servizi e funzionalità attinenti alla funzione di contabilizzazione e alla funzione di esecuzione pagamenti:</p>	Ufficio Monocratico - OP AGEA

	<p>Interventi migliorativi sull'assetto organizzativo e funzionale dell'OP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nuovo modulo di gestione delle entrate con eliminazione di alcune fasi manuali, incremento delle funzioni di monitoraggio da parte delle UUOO e semplificazione gestionale</li> <li>• adeguamento delle funzioni di contabilizzazione relative alla nuova programmazione FEASR 2014-2020</li> <li>• nuovo modulo di gestione dei pagamenti non andati a buon fine con progressiva eliminazione dell'impiego dei cosiddetti conti B</li> <li>• nuovo sistema di gestione dei pignoramenti da riemissione</li> <li>• piano di riduzione del numero dei conti correnti operativi aperti presso l'Istituto Tesoriere</li> </ul> <p>Aggiornamento del Manuale integrato delle procedure di Audit già approvato con determina del Direttore dell'Ufficio Monocratico dell'O.P. n. 26 del 13 maggio 2015.</p>	
	<p>Implementazione delle procedure informatiche di controllo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- razionalizzazione delle procedure di controllo</li> <li>- revisione sistemi di monitoraggio sulle attività delegate</li> <li>- riduzione costi controlli</li> </ul>	<p>Ufficio Monocratico - OP AGEA</p>

	Implementazione e miglioramento delle procedure di recupero dei crediti comunitari	- Razionalizzazione procedura recupero crediti comunitari con conseguente riduzione dei tempi di recupero delle somme indebitamente percepite	Ufficio Monocratico - OP AGEA
--	------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

**OBIETTIVO STRATEGICO N. 3 – “Riforma del sistema contabile e dei rapporti con le società partecipate”**

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Obiettivi operativi</b>	<b>Macro azioni</b>	<b>Strutture coinvolte</b>
<b>Riforma del sistema contabile e dei rapporti con le società partecipate</b>	Razionalizzazione e semplificazione di spese di funzionamento	Revisione delle spese per locazione e dei costi per la gestione integrata degli immobili ( <i>global service</i> )	Area Amministrazione
	Rappresentazione contabile dei fatti gestionali più trasparente	Modifica dei flussi di trasmissione fra l'Ente e l'Istituto Cassiere in modo da dare piena evidenza ai risvolti finanziari dei movimenti contabili	Area Amministrazione
	Adeguamento procedure contabili	Revisione dei rapporti fra gli Uffici dirigenziali dell'Area per consentire una maggiore efficienza nella distribuzione degli adempimenti contabili	Area Amministrazione

	Rafforzamento del del sistema di monitoraggio sulle attività svolte dalle partecipate e razionalizzazione dei rapporti con le partecipate stesse	Ottimizzazione degli standard endoprocedimentali ed incremento del grado di informatizzazione e di automazione dei procedimenti stessi.  Definizione puntuale delle prestazioni che le partecipate devono rendere ad AGEA.	Area Organismo di Coordinamento
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------

**OBIETTIVO STRATEGICO N. 4 – “Gestione delle attività finalizzate alla Riforma PAC e semplificazione degli adempimenti a carico degli agricoltori”.**

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Obiettivi operativi</b>	<b>Macro azioni</b>	<b>Strutture coinvolte</b>
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. 5 – “Evoluzione e miglioramento del SIAN”**

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Obiettivi operativi</b>	<b>Macro azioni</b>	<b>Strutture coinvolte</b>
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. 6 – Attuazione di misure dirette alla prevenzione della corruzione**

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Obiettivi operativi</b>	<b>Macro azioni</b>	<b>Strutture coinvolte</b>
Attuazione di misure dirette alla prevenzione della corruzione	Realizzazione azioni dirette a prevenire e contrastare il rischio di corruzione	Attuazione misure programmate nel Piano per la prevenzione della corruzione	Ufficio Monocratico - OP AGEA
	Definizione di standard di indicatori di frodi informatizzati	Formalizzazione di indicatori informatizzati (almeno 10)	Ufficio Monocratico - OP AGEA
	Procedura on line sul SIAN per il personale ispettivo	Adozione di una procedura che consenta di tenere traccia in tempo reale dei seguenti elementi: verbale, rapporto e check-list standard di controllo; nominativo del controllore; data e durata del controllo;	Ufficio Monocratico - OP AGEA

		rappresentazione fotografica dell'oggetto del controllo con geolocalizzazione; esito del controllo	
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

**OBIETTIVO STRATEGICO N. 7 – Azioni connesse alla realizzazione del Progetto Agricoltura 2.0**

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Obiettivi operativi</b>	<b>Macro azioni</b>	<b>Strutture coinvolte</b>
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

**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 2016 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 l'orizzonte temporale del presente Piano.

#### 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:

ft

VC