ARCEA

Agenzia Regione Calabria per le Erogazioni in Agricoltura
"Cittadella regionale" – Località Germaneto – 88100 Catanzaro

PIANO DELLA PERFORMANCE 2017-2019

P.IVA 02868170792 - Tel. 0961\750530 - Fax. 0961\750338 - Email: info@arcea.it

Sommario

1 Introduzione 3

1.1 Inquadramento 3

1.1.1 Principi generali 3

1.1.2 Contesto normativo 3

1.2 Recepimento delle osservazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione: 4

Parte I - Sintesi delle informazioni di interesse 9

1. Premessa: Il contesto di riferimento 10

2 SWOT Analysis dell'ARCEA 12

2.1 Che cosa è L'ARCEA 12

2.2 Il riconoscimento quale Organismo Pagatore Regionale 13

2.3 Le erogazioni di risorse effettuati dall'ARCEA in relazione all'attuazione della PAC 13

2.4 Elementi caratteristici dell'ARCEA 14

I. Ambiente interno 14

II. Attività di controllo 17

III. Informazione e comunicazioni 19

IV. Monitoraggio 20

3 Dove siamo 23

4 L'ARCEA in cifre (al 31 dicembre 2016): 23

5 Contesto esterno e stakeholder: 23

6 Il contesto interno dell'ARCEA: 29

PARTE II - Gli obiettivi dell'ARCEA 40

1 La scelta degli obiettivi 41

2 Obiettivi Strategici 41

3 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi 44

4 La scelta degli indicatori 46

5 La scelta dei target 51

6 Tabelle di sintesi 51

7 Il processo seguito nel ciclo di gestione delle performance 69

Introduzione

1.1 Inquadramento

1.1.1 Principi generali

Il Piano della Performance è lo strumento che dà avvio al Ciclo di *gestione della performance,* in coerenza con quanto disposto dall'art.4 del D.lgs. n. 150/2009.

E' un documento programmatico nel quale sono indicati gli obiettivi, gli indicatori ed i target di riferimento dell'ARCEA, fornendo gli elementi fondamentali sui quali si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*, cioè il contributo che l'amministrazione nel suo complesso, ma anche per mezzo delle Funzioni/Servizi/Uffici di cui si compone, intende fornire alla collettività, attraverso la propria azione strategica ed amministrativa.

La parte generale del Piano ha lo scopo di inquadrare il posizionamento strategico, interno ed esterno, dell'Ente, di delineare il quadro dei compiti e delle responsabilità definite nell'ambito del *Ciclo di gestione della perfomance* e di descrivere la struttura organizzativa dell'ARCEA, in base alla quale vengono costruiti gli obiettivi di performance.

Il Piano ha due allegati finalizzati a rendere fruibili i contenuti del documento alle diverse tipologie d stakeholders.

Il *Piano della perfomance* è adottato dalla Direzione dell'ARCEA attraverso apposito Decreto.

1.1.2 Contesto normativo

Il decreto legislativo n. 150 del 2009 (conosciuto come "riforma Brunetta") ha segnato l'avvio di un percorso complesso ed articolato teso a riaffermare la fiducia dei cittadini nell'operato delle pubbliche amministrazioni. Tale decreto traduce in norme giuridiche vincolanti i principi contenuti nella legge delega n. 15 del 2009, che ha impostato una profonda revisione di tutti gli aspetti della disciplina del lavoro presso la pubblica amministrazione.

L'asse della riforma è la piena affermazione della cultura della valutazione, la cui carenza ha sino ad oggi frenato ogni possibilità di produrre un tangibile miglioramento dei risultati delle amministrazioni pubbliche. Infatti, in tutte le recenti riforme della pubblica amministrazione, la valutazione ha assunto un ruolo fondamentale sia dal punto di vista del personale che dal punto di vista delle organizzazioni.

In tale ottica, pertanto, il Piano della Performance, secondo quanto stabilito dall'articolo 10, comma 1, lettera a) dello stesso decreto 150/09, è un documento programmatico triennale, adottato in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli obiettivi strategici ed operativi, definendo, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Il Piano triennale deve contenere un cronoprogramma, vincolante almeno per il primo esercizio, in relazione al quale verrà poi redatta, entro il 30 giugno dell'anno successivo all'esercizio finanziario, la Relazione sulla performance.

Il Piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance (articolo 4 del decreto); in esso, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target, costituenti gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Gli obiettivi esplicitati nel Piano devono essere:

a. rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
b. specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
c. tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
d. riferibili ad un arco temporale determinato corrispondente ad un anno;
e. commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
f. confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione, con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
g. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Il Piano ha, quindi, il compito fondamentale di costituire una visione comune tra la direzione ed il personale sulle finalità e sulla collocazione nel futuro, a breve e a medio termine, dell'Agenzia ed è, quindi, uno strumento per orientare le azioni ed i comportamenti.

1.2 Recepimento delle osservazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione:

L'OIV, in sede di approvazione del Piano della Performance 2016/2018, avvenuta con verbale di giorno 8 aprile 2016, esprimendosi positivamente sull'impianto metodologico e sugli obiettivi strategici ed operativi ivi definiti, ha formulato alcune osservazioni sulle quali si ritiene di effettuare le seguenti considerazioni.

Osservazioni contenute nel paragrafo 3.5 "Esiti del monitoraggio - Analisi delle criticità"

- ✓ <u>3.5.1 Sistemi a supporto della misurazione degli ambiti della Performance organizzative: misurazione economica e analitica</u>

  L'ARCEA, dal 2016, adotta la contabilità finanziaria affiancando alla stessa, ai fini conoscitivi, un sistema di contabilità economico-patrimoniale, garantendo la rilevazione unitaria dei fatti gestionali, sia sotto il profilo finanziario che sotto il profilo economico-patrimoniale.
  Si evidenziano, pertanto, i seguenti schemi di bilancio finanziari, economici e patrimoniali utilizzati dall'Ente:

  a) allegato n. 9, concernente lo schema del bilancio di previsione finanziario, costituito dalle previsioni delle entrate e delle spese, di competenza e di cassa del

primo esercizio, dalle previsioni delle entrate e delle spese di competenza degli esercizi successivi, dai relativi riepiloghi, e dai prospetti riguardanti il quadro generale riassuntivo e gli equilibri;

b) allegato n. 10, concernente lo schema del rendiconto della gestione, che comprende il conto del bilancio, i relativi riepiloghi, i prospetti riguardanti il quadro generale riassuntivo e la verifica degli equilibri, lo stato patrimoniale e il conto economico.

Con riferimento al collegamento con gli obiettivi del Piano della Performance, si rileva che il bilancio di previsione dell'Agenzia per l'esercizio finanziario 2017 è in fase di predisposizione e che terrà conto, già al suo interno, dell'allocazione delle risorse necessarie per il loro conseguimento.

✓ 3.5.2 Sistema Informativo a supporto della Performance

L'ARCEA dopo aver analizzato il sistema PERSEO della Regione Calabria, per il quale era stato praticato il riuso, ha rilevato che per la sua integrale implementazione, sarebbero state necessarie modifiche e personalizzazioni, che avrebbero comportato un aggravio economico per l'Ente e condotto ad un software comunque non pensato nativamente per le esigenze di un Organismo Pagatore (il quale ha prerogative istituzionali ed organizzative assai peculiari e fortemente distinte rispetto alla Regione o ad un altro Ente Strumentale). Pertanto, l'Agenzia ha ritenuto di sviluppare, tramite il proprio Ufficio "Sistema Informativo", un applicativo, denominato "Per-ARCEA" che possa guidare e portare definitivamente a regime la gestione di tutte le fasi del ciclo della Performance (elaborazione del Piano, assegnazione obiettivi individuali, monitoraggio infrannuale, valutazione della performance organizzativa, valutazione della performance individuale, relazione sulla performance).
Tale software è già operativo e sarà testato lungo tutto il ciclo della Performance 2017.

✓ 3.5.3 Obiettivi Individuali

In merito agli obiettivi operativi ed individuali ai singoli valutati, si precisa che il Direttore dell'ARCEA, così come previsto dal Regolamento di misurazione della Performance, modificato nell'anno 5 in recepimento delle osservazioni dell'OIV, procede alla loro assegnazione ai soggetti valutati entro il 28 febbraio.
Nel 2016, gli obiettivi dei Dirigenti sono stati formalmente assegnati dal Direttore attraverso la consegna della scheda di valutazione, che è stata controfirmata da ogni Dirigente.
Recependo l'osservazione dell'OIV contenuta nella Relazione di monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali 6 – ARCEA, approvata in data 15.7.2016, per l'anno 2017 è previsto un colloquio preliminare, finalizzato a condividere le esigenze connesse al raggiungimento degli obiettivi, con il contestuale approfondimento delle criticità del contesto e la costruzione della piena consapevolezza sull'intero processo valutativo.

Per quanto riguarda, invece, il Personale non Dirigente, nel 2016 è stata convocata, in data 29 gennaio, una riunione finalizzata all'illustrazione del Piano delle Performance, degli

obiettivi in esso contenuti e della loro ripartizione per Uffici. Nel corso della riunione è stato anche comunicato a tutti i dipendenti che gli obiettivi operativi connessi a singoli Uffici sono da intendersi quali obiettivi comuni a tutti i componenti dell'Ufficio.

E' stata, altresì, consegnata a tutti i dipendenti una copia della tabella sinottica estrapolata dal Piano contenente gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi, gli ambiti di performance, le strutture interessate e gli indicatori.

Il verbale della riunione è stato firmato da tutti i partecipanti.

Per il 2017, si procederà mediante una modalità che conferisce alla condivisione degli obiettivi un grado di ulteriore formalità attraverso l'inoltro di una comunicazione scritta a tutti i dipendenti.

In ogni caso, sarà confermata la riunione di condivisione degli obiettivi, che ha anche lo scopo di sensibilizzare ulteriormente il personale verso le tematiche della Performance, della Trasparenza e della prevenzione della corruzione.

- ✓ 3.5.4 Ulteriori criticità

Correlazione tra Obiettivi e Uffici

Al fine di meglio evidenziare la correlazione tra gli obiettivi operativi e l'articolazione organizzativa dell'ARCEA, nella pertinente tabella di sintesi, sono state individuate le sole strutte dirigenziali dell'Agenzia, demandando ad un'ulteriore specifica tabella, l'imputazione di tali obiettivi ai singoli Uffici che afferiscono alle Strutture di livello superiore.
In tal modo, da un modo è stato chiarita l'attribuzione degli obiettivi operativi che avviene in capo alle Strutture dirigenziale, dall'altro, con la tabella di dettaglio, si è voluto evidenziare l'effettivo contributo che i singoli Uffici forniscono alle predette Strutture.
E' stato, inoltre, calcolato il peso che ogni obiettivo operativo ha, seppur indirettamente, nella performance di ogni Ufficio.

Si precisa, altresì, che per mero errore materiale nel quesito 16.2 del questionario sottoposto dall'OIV in merito al Ciclo delle Performance 2016 è stato fatto riferimento alla rimodulazione del Piano 2015, che non vi è stata in quanto non ne è stata riscontrata la necessità, invece che al Piano 2016

In aggiunta a quanto sopra esposto, l'ARCEA ha, inoltre, recepito quanto osservato dall'OIV nel paragrafo "3.4.3 Monitoraggio infrannuale" apportando le innovazioni di seguito descritte nel Piano 2017.

- ✓ Monitoraggio infrannuale e target intermedi

Sono stati individuati per gli indicatori target intermedi al fine di consentire una corretta valutazione di eventuali scostamenti tra le risultanze infrannuali degli indicatori stessi e quanto previsto nel Piano.

Al fine di semplificare la lettura del Piano e le attività di monitoraggio ad ogni indicatore è stato associato un codice identificativo univoco, il cui formalismo è legato all'obiettivo di riferimento (ad esempio gli indicatori dell'Obiettivo Operativo 1.1 saranno contrassegnati dalla famiglia di codici I1.1.X) ed è stata altresì inserita nel Piano una tabella sinottica riportante per ogni obiettivo la fonte di riferimento, il target al 30 Giugno e quello al 31 Dicembre.

E' stata prevista, inoltre, la pubblicazione di un autonomo rapporto semestrale sullo stato di attuazione degli obiettivi di performance, con specifico riferimento al Piano della performance, con la duplice finalità di:

- Consentire la eventuale rimodulazione degli obiettivi, in presenza di eventi oggettivi, non controllabili e imprevedibili;
- Fornire uno strumento di orientamento al management dell'Agenzia che potrà assumere le iniziative opportune nel caso di scostamenti significativi.

Nella predisposizione del presente Piano è stato anche tenuto in considerazione quanto riportato dall'OIV nella "Relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni anno 2015 ente ARCEA", approvata nella seduta del 12 maggio 2016.
In particolare, sono state affrontate le seguenti criticità:

- ✓ **Ripetitività degli obiettivi operativi**: nella sezione dedicata agli Obiettivi Operativi è stato chiarito come gli obiettivi operativi dell'ARCEA discendano e siano strettamente interconnessi con i compiti istituzionali assegnati all'Agenzia in materia di erogazione dei contributi comunitari in Agricoltura ed in particolare con gli stringenti requisiti previsti dalla normativa europea ai fini del mantenimento del riconoscimento dell'ARCEA quale Organismo Pagatore e per la certificazione annuale della spesa.
- ✓ **Salute finanziaria dell'Ente**: all'interno dell'Obiettivo Strategico num. 1 ed in particolare nell'obiettivo operativo 1.1 sono stati inseriti due nuovi indicatori (I.1.1.3, I.1.1.4) che riguardano la misurazione dello stato di salute finanziaria dell'Ente. I predetti indicatori puntano a verificare se per ogni impegno assunto sia presente il relativo stanziamento a bilancio e la capacità di liquidare senza ritardi le fatture, in base all'indicatore di tempestività dei pagamenti, calcolato secondo quanto previsto dalla normativa vigente.
- ✓ **Rielaborazione grafica del Piano in favore degli stakeholders:** nell'ottica di un continuo miglioramento del Piano, condividendo il suggerimento dell'OIV, a partire dal presente Piano sono state previste rielaborazioni dei contenuti, presentate sotto forma di allegati, da un punto di vista grafico ed espositivo, che permettono di adottare modalità e tecniche di rappresentazione dei dati specializzati per tipologie di portatori di interessi (cittadini e associazioni, imprese, enti locali, Corte dei conti). In particolare, al presente Piano sono allegati due documenti che ripropongono i contenuti inquadrandoli da prospettive diverse:
    - Il primo è un documento che utilizza la medesima tecnica descrittiva del Piano ma è molto più sintetico e fortemente focalizzato sugli interessi dei cittadini, per come emersi attraverso i continui contatti che intercorrono tra ARCEA ed i suoi utenti; sono stati, inoltre, inseriti all'interno dei paragrafi alcuni "box di

contestualizzazione" in cui sono riportate sinteticamente le modalità con le quali il contenuto della sezione incrocia l'interesse dei cittadini.

- Il secondo è, invece, un documento grafico, pensato come una presentazione "Power Point", in cui sono condensati nella forma grafica e fortemente intuitiva delle "slide", i punti essenziali del Piano e sono proposti focus tematici su argomenti di interesse di diverse categorie di stakeholder come i dettagli dei pagamenti effettuati (per i beneficiari), il nuovo sistema UMA (per le imprese agricole che potenzialmente non sono ancora utenti di ARCEA), i dati relativi alla lotta antifrode dell'ARCEA (che può interessare agli altri locali ed alla Corte dei Conti).

Parte I - Sintesi delle informazioni di interesse

1. Premessa: Il contesto di riferimento

Il contesto di riferimento per la predisposizione del Piano della Performance 2017/2019, deve tenere necessariamente in debita considerazione alcuni elementi essenziali dal punto di vista strategico, normativo ed organizzativo, che incidono profondamente sulle scelte sottese all'adozione del presente documento di programmazione e di gestione.

Se l'anno 2015 aveva costituito il momento di effettivo avvio della PAC 2014/2020, il 2016 ha presentato due fondamentali elementi di novità: da un lato, infatti, ha visto l'ingresso a regime delle nuove procedure connesse alle mutate regole comunitarie mentre dall'altro ha registrato l'assegnazione di ulteriori funzioni all'Agenzia da parte della Giunta della Regione Calabria.

E' stato, infatti, completato per la prima volta l'intero *iter* di erogazione dei premi relativi ad una annualità delle misure connesse all'Agroambiente ed alla zootecnia che ha avuto avvio dalla fase di definizione, validazione e pubblicazione dei bandi pubblici fino a giungere alla pubblicazione delle graduatorie, per le misure che prevedono una selezione tra i richiedenti, o degli elenchi di pagamento per le misure prevedono solamente criteri di ammissibilità.

E' stato, inoltre, portato a conclusione l'iter di definizione, validazione e pubblicazione di bandi pubblici relativi ad interventi connessi a molteplici misure del PSR Calabria 2014 – 2020 che, di fatto, hanno proiettato la nuova Programmazione nella sua fase "a regime".

Inoltre, con la Delibera della Giunta Regionale n. 432 del 10 Novembre 2016, sono stati affidati all'ARCEA nuovi compiti istituzionali inerenti soprattutto la Gestione delle concessioni di agevolazione fiscale sull'acquisto di oli minerali impiegati nei lavori agricoli, orticoli, in allevamento, nella silvicoltura, piscicoltura e nelle coltivazioni sotto serra (U.M.A.).

In particolare, all'Agenzia è chiamata ad assicurare che le procedure informatizzate di predisposizione invio elettronico delle Domande UMA e, in generale, di gestione dei relativi procedimenti, siano dotate di funzionalità tali da consentire il pieno interscambio dei dati e delle informazioni contenute nei fascicoli aziendali elettronici dei richiedenti ed esercitare le funzioni di controllo previste dagli articoli 7 e 8 del DM 454/2001 a carico delle aziende agricole e dei CAA.

Tale previsione comporta, invero, una serie di compiti assai gravosi per l'ARCEA che deve, di fatto, adeguare il proprio sistema informativo per permettere ai circa 20.000 utenti beneficiari delle concessioni UMA di poter presentare domanda e ricevere il relativo premio.

Ciò determina una estensione del perimetro informatico ed informativo dell'Agenzia con la relativa necessità di dotarsi di nuovi strumenti tecnologici di tipo hardware e software in grado di integrarsi ed interagire con i servizi del Sistema Informativo Agricolo Nazionale (SIAN) che rappresenta la piattaforma digitale attraverso la quale l'Agenzia concretizza le proprie Funzioni Istituzionali, che discendono direttamente dall'Ordinamento Comunitario.

Inoltre, l'Agenzia, al fine di verificare il rispetto della normativa in materia di assegnazione del carburante a regime agevolato, deve effettuare specifici controlli sui soggetti interessati, incrementando, in tal modo, ulteriormente il carico di lavoro di propria competenza.

Al fine di comprendere meglio il quadro complessivo entro cui si muove l'azione dell'ARCEA, anche alla luce delle predette innovazioni organizzative, appare opportuno fornire di seguito

talune indicazioni normative che consentono di comprendere quali siano i tratti salienti dell'operatività dell'Ente.

La fonti normative su cui si fonda il periodo di programmazione 2014/2020, si articolano fondamentalmente in tre Regolamenti Comunitari (Reg. UE n. 1305/13, Reg. UE n. 1306/13 e Reg. UE n. 1307/13) che contengono i principi e dettano le conseguenti prescrizioni da applicare in concreto.

In particolare è necessario evidenziare che i richiamati Regolamenti Comunitari delineano un diverso sistema di gestione dei Fondi in agricoltura, più orientato rispetto alla precedente Programmazione 2007-2013 a premiare maggiormente gli investimenti realizzati nel settore rispetto al garantire il mero sostegno al reddito degli aventi titolo.

La predetta differente impostazione prevede un insieme di regole assai innovative rispetto a quelle precedentemente in vigore, che hanno comportato la necessità di rivedere il complesso sistema sotteso alla corretta operatività dell'Organismo Pagatore.

Nello specifico, con riferimento al Fondo FEASR, viene configurato un ruolo assai centrale per l'Organismo Pagatore il quale, in sinergia con l'Autorità di Gestione del PSR, "deve impegnarsi a valutare le misure durante l'intero ciclo di attuazione del programma" (Cfr. "Considerato 48" ed art. 62 del Reg. UE n. 1305/2013);

In ragione del predetto nuovo impianto normativo, dunque, l'ARCEA è divenuta, a partire di fatto dal 2016, pertanto, soggetto primariamente responsabile nei confronti della Comunità Europa, non solo per la fase di erogazione degli aiuti ma anche per quella di corretta attuazione del Programma di Sviluppo Rurale.

Allo stesso modo, con riguardo al Fondo FEAGA, l'Agenzia dovrà correttamente sovraintendere a tutte le fasi di istruttoria delle domande, erogazione dei premi e controllo delle spese effettuate, esercitando anche funzioni di coordinamento con gli attori istituzionali coinvolti nella concretizzazione di tale processo.

Peraltro, la recente esperienza derivante dagli effetti prodottisi in conseguenza delle indagini svolte dalle Autorità giudiziarie competenti nell'ambito della c.d. "Operazione Bonifica" ha richiesto un ulteriore rafforzamento delle misure di prevenzione e di contrasto delle attività illecite poste in essere in agricoltura, mediante lo svolgimento di attività di verifica orientate alla tutela degli interessi finanziari dell'Unione Europea, dello Stato italiano e della Regione Calabria.

Quanto sin qui considerato, in definitiva, si riconnette, in modo assai stringente, alla necessità di ridisegnare gli ambiti di operatività dell'ARCEA, sia in funzione dell'ottimale gestione dei Fondi per i quali essa è riconosciuta quale Organismo Pagatore, che nell'ottica di creare indispensabili condizioni di sinergia strategica ed esecutiva, richieste in concreto dalle norme, con gli altri soggetti istituzionali preposti all'attuazione della Politica Agricola Comune in Regione Calabria (Autorità di Gestione del PSR, Dipartimento Agricoltura della Regione Calabria, Centri di Assistenza Agricola, ecc.).

L'importanza che l'ARCEA ha assunto nel panorama degli Enti strumentali della Regione Calabria è, peraltro, confermata dalle disposizioni contenute nell'articolo 4 della L.R. n. 20/2014 (pubblicata sul BURC n. 51 del 16 ottobre 2014), che ha modificato l'art. 12 della L. R. n.

24/2002, attribuendo all'Organismo Pagatore competenze ulteriori rispetto a quelle attualmente già esercitate, estendendo il raggio di azione della sua operatività a tutti i settori di erogazione dei fondi in agricoltura.

All'affidamento di tale maggiori compiti, è corrisposta l'enunciazione di un principio legislativo assai significativo in base al quale "*L'ARCEA svolge, in attuazione delle funzioni di cui ai commi 1 e 1 bis, tutte le attività ispettive e di controllo propedeutiche e successive all'erogazione degli aiuti comunitari, nazionali e regionali. A tal fine, fermi restando i vincoli di equilibrio finanziario del bilancio di funzionamento dell'Agenzia, non trovano applicazione eventuali limiti alla destinazione della spesa*" (articolo 12, comma 1-ter della L.R. n. 24/2002).

Il superamento dei limiti nell'allocazione delle risorse, pur nel pieno rispetto del mantenimento degli equilibri contabili previsti dalla legge, costituisce, in questa ottica, presupposto essenziale per il corretto adempimento delle molteplici competenze di cui ora l'Agenzia è pienamente responsabile nei confronti sia degli "s*takeholders*" esterni che delle Autorità comunitarie e nazionali preposte alla supervisione sugli O.P., la cui natura è, anche alla luce del rinnovato impianto normativo europeo e regionale, marcatamente orientata al controllo sulla correttezza del complessivo *iter* di erogazione delle risorse in agricoltura.

In merito, appare necessario sottolineare che l'Agenzia rappresenta il primo O.P.R. per numero di domande gestite (oltre 140.000 annue), per quantità di risorse erogate (oltre 400 milioni di euro annui) e per controlli effettuati (circa 3.500), a fronte della pianta organica più esigua e del budget più ristretto rispetto ad altri enti analoghi.

Ciò nonostante, l'ARCEA, unico O.P.R. del centro-sud Italia, dal 2010 (anno di avvio della propria piena operatività) ad oggi, ha erogato oltre un miliardo e settecento milioni di euro di risorse in agricoltura, superando sempre tutti gli obiettivi di spesa fissati dalla Commissione Europea ed ottemperando pedissequamente alle stringenti prescrizioni in ordine al riconoscimento quale Organismo Pagatore, imposti dalla normativa di riferimento.

L'ARCEA, dunque, anche attraverso l'applicazione delle disposizioni normative sin qui esaminate, potrà perseguire efficacemente tutti gli obiettivi gestionali che le sono propri in virtù delle funzioni di Organismo Pagatore della Regione Calabria in agricoltura, consolidando quella imprescindibile funzione di presidio di legalità, trasparenza e certezza dei pagamenti che ha consentito all'Agenzia di divenire punto di riferimento autorevole fra gli Organismi Pagatori regionali italiani.

2 SWOT Analysis dell'ARCEA

2.1 Che cosa è L'ARCEA

L'ARCEA è l'Organismo Pagatore per la Regione Calabria, riconosciuto con provvedimento del MIPAAF del 14 ottobre 2009, responsabile del processo di erogazione di aiuti, contributi e premi previsti da disposizioni comunitarie, nazionali e regionali a favore del mondo rurale stanziati rispettivamente da:

- Fondi FEAGA e FEASR di cui al Regolamento (CE) n. 1306/2013;
- Stato Italiano;

- Regione Calabria.

L'ARCEA, istituita con legge Regionale n. 13 del 2005 (art. 28), è dotata di autonomia amministrativa, organizzativa, contabile, patrimoniale e di proprio personale; opera in base allo Statuto approvato con delibera di Giunta n.748 dell'8 agosto 2005 e successive modifiche. L'Agenzia provvede a:

- ricevere ed istruire le domande presentate dalle imprese agricole;
- autorizzare (definire) gli importi da erogare ai richiedenti;
- liquidare ed eseguire i pagamenti;
- contabilizzare i pagamenti nei libri contabili;
- rendicontare il proprio operato all'UE;
- redigere ed aggiornare i manuali procedurali relativi alle funzioni autorizzazione, esecuzione e contabilizzazione pagamenti.

Il modello operativo di ARCEA asseconda ed agevola i flussi di comunicazione tra le diverse Aree dell'Agenzia e tra la stessa e gli interlocutori esterni.

Il rapporto di utenza si esplica sia all'interno dell'Agenzia (tra Aree), sia all'esterno; gli attori esterni possono essere ricondotti alle seguenti categorie:

- fonte erogante: UE, Stato e Regione Calabria;
- fornitori dei servizi: AGEA, CAA;
- beneficiari dei fondi: imprese agricole regionali;
- controllori: revisori esterni e società di certificazione, oltre ai finanziatori stessi (UE, Stato e Regione Calabria).

2.2 Il riconoscimento quale Organismo Pagatore Regionale

L'ARCEA, per svolgere adeguatamente i propri compiti d'Istituto, ha dovuto affrontare e superare un difficile processo di accreditamento da parte del MIPAAF, che, basato su nuove regole introdotte nel 2007 da un apposito Decreto Ministeriale del MIPAAF del 27 marzo, ha richiesto la preparazione di quasi 100 documenti (manuali, convenzioni, mansionari, gara per il servizio di tesoreria, ecc.), tutti essenziali per soddisfare i requisiti prescritti dalla normativa comunitaria e nazionale di settore, divenendo (dopo quelli di Trento e Bolzano) il primo O.P. riconosciuto con la recente normativa sopra richiamata.

Il riconoscimento Ministeriale è stato pienamente confermato dai Servizi della Commissione Europea, a seguito della visita ispettiva avvenuta tra il novembre ed il dicembre 2010.

2.3 Le erogazioni di risorse effettuati dall'ARCEA in relazione all'attuazione della PAC

Di seguito si riportano i dati relativi all'ammontare dei pagamenti effettuati dall'ARCEA negli ultimi 5 anni con riferimento ai Fondi "FEAGA" e "FEASR":

Fondo	Campagna 2012*	Campagna 2013*	Campagna2014*	Campagna2015*	Campagna 2016**
FEAGA (Domanda Unica) "A"	€ 279.273.098,88	€ 273.320.398,62	€ 264.824.883,75	€ 230.400.442,50	€ 131.037.380,75

* *La Campagna comprende un arco temporale che dal 16 ottobre di ciascun anno al 30 giugno dell'anno successivo*

*** Comprende i decreti pagati dal 16 ottobre 2016 al 31 dicembre 2016*

Fondo	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016
FEASR (Sviluppo Rurale) "B"	€ 163.753.296,00	€ 161.549.750,29	€ 150.698.096,16	€ 197.018.539,14	€ 81.012.333,48

TOTALE ("A" + "B")	**€ 443.026.394,88**	**€ 434.870.148,91**	**€ 415.522.979,91**	**€ 301.770.056,97**	**€ 212.049.714,23**

L'ARCEA, pertanto, negli ultimi cinque anni ha erogato complessivamente per i due Fondi FEAGA e FEASR la somma di **€ 2.986.095.499,40**.

2.4 Elementi caratteristici dell'ARCEA

L'ARCEA opera nel rispetto esclusivo di regolamenti comunitari e di prassi invalse a livello continentale, sottoponendosi, pertanto, al costante controllo delle Autorità europee e nazionali competenti che verificano la permanenza dei requisiti di riconoscimento quale Organismo Pagatore sulla base di quanto previsto dal Reg. (CE) n. 907/14.

In particolare l'ARCEA è soggetta a tre livelli di Audit condotti da:

- Commissione Europea;
- Ministero dell'Agricoltura;
- Organismo di Certificazione dei conti (individuato dal MIPAAF): attualmente ricopre tale ruolo la Deloitte & Touche.

I criteri di riconoscimento che l'Agenzia deve necessariamente rispettare per svolgere le proprie attività di Organismo Pagatore, secondo quanto previsto dall'Allegato "1" del Re. (CE) n. 907/14, sono i seguenti:

I. Ambiente interno

A) Struttura organizzativa

La struttura organizzativa dell'ARCEA è tale da permettergli di svolgere le funzioni in relazione alla spesa del FEAGA e del FEASR, ed in particolare:

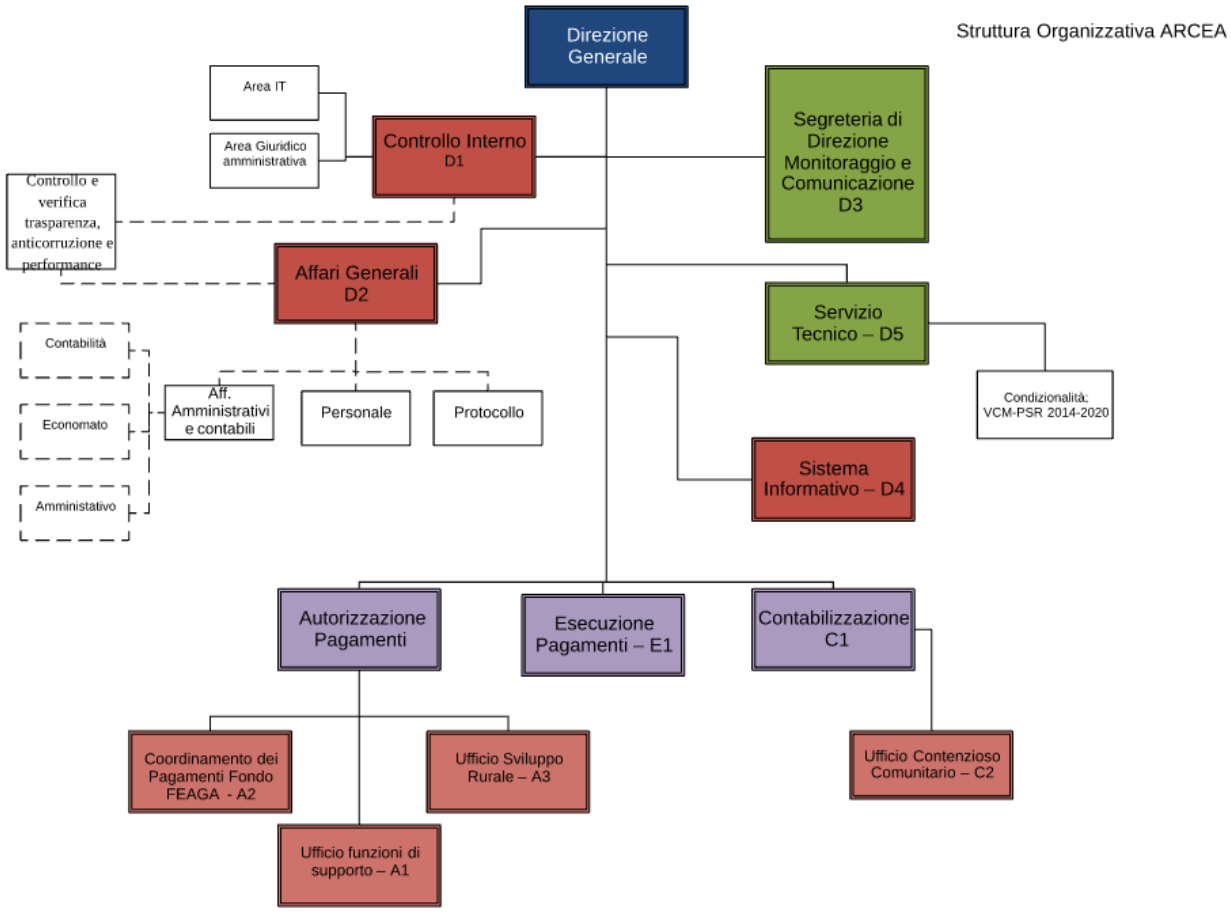
a) autorizzazione e controllo dei pagamenti per fissare l'importo da erogare a un richiedente conformemente alla normativa comunitaria, compresi, in particolare, i controlli amministrativi e in loco;

b) esecuzione dei pagamenti per erogare al richiedente (o a un suo rappresentante) l'importo autorizzato o, nel caso dello sviluppo rurale, la parte del cofinanziamento comunitario;

c) contabilizzazione dei pagamenti per registrare (in formato elettronico) tutti i pagamenti nei conti dell'organismo riservati distintamente alle spese del FEAGA e del FEASR e preparazione di sintesi periodiche di spesa, ivi incluse le dichiarazioni mensili, trimestrali (per il FEASR) e annuali destinate alla Commissione.

La struttura organizzativa dell'organismo pagatore stabilisce in modo chiaro la ripartizione dei poteri e delle responsabilità a tutti i livelli operativi e prevede una separazione delle tre funzioni di cui al paragrafo 1, le cui responsabilità sono definite nell'organigramma. Essa comprende i servizi tecnici e il servizio di audit interno.

Pertanto, conformemente a quanto previsto dalla normativa sopra indicata, l'ARCEA, con Decreto n. 221 del 27 ottobre 2016, ha approvato la seguente struttura organizzativa:



Di seguito si riporta anche una versione tabellare dell'organigramma

STRUTTURA DIRIGENZIALE	UFFICI
Direzione	DG: Direzione Generale D1: Servizio di Controllo Interno D2: Affari Generali D3: Segreteria di Direzione - Ufficio Monitoraggio e Comunicazione D4: Servizio Informativo D5: Servizio Tecnico
Funzione Autorizzazione dei pagamenti	A1: Ufficio Funzioni di Supporto A2: Coordinamento dei Pagamenti Fondo FEAGA A3: Sviluppo Rurale ARCEA
Funzione Esecuzione dei pagamenti	E1: Esecuzione Pagamenti
Funzione Contabilizzazione	C1: Contabilizzazione C2: Ufficio Contenzioso Comunitario

B) Risorse umane

L'ARCEA deve garantire, al fine del mantenimento del proprio riconoscimento:

a) la disponibilità di risorse umane adeguate per l'esecuzione delle operazioni e delle competenze tecniche necessarie ai differenti livelli delle operazioni;

b) una ripartizione dei compiti tale da garantire che nessun funzionario abbia contemporaneamente più incarichi in materia di autorizzazione, pagamento o contabilizzazione per le somme imputate al FEAGA o al FEASR e che nessun funzionario svolga uno dei compiti predetti senza che il suo lavoro sia controllato da un secondo funzionario;

c) che le responsabilità dei singoli funzionari sono definite per iscritto, inclusa la fissazione di limiti finanziari alle loro competenze;

d) che è prevista una formazione adeguata del personale a tutti i livelli e che esiste una politica per la rotazione del personale addetto a funzioni sensibili o, in alternativa, per aumentare la supervisione sullo stesso;

e) che sono adottate misure adeguate per evitare il rischio di un conflitto d'interessi quando persone che occupano una posizione di responsabilità o svolgono un incarico delicato in materia di verifica, autorizzazione, pagamento e contabilizzazione delle domande assumono altre funzioni al di fuori dell'organismo pagatore.

C) Delega

L'ARCEA, nel rispetto di quanto previsto dal Reg. (UE) n. 1306/2013 e dal Reg. (UE) n. 907/2014, può delegare alcune funzioni dell'Organismo Pagatore, soddisfacendo, in ogni caso, le seguenti condizioni:

a) un accordo scritto tra l'organismo pagatore e tale organismo deve specificare la natura delle informazioni e dei documenti giustificativi da presentare all'organismo pagatore, nonché i termini entro i quali devono essere forniti. L'accordo deve consentire all'organismo pagatore di rispettare i criteri per il riconoscimento;

b) l'organismo pagatore resta in ogni caso responsabile dell'efficace gestione dei Fondi interessati;

c) le responsabilità e gli obblighi dell'altro organismo, segnatamente per il controllo e la verifica del rispetto della normativa comunitaria, vanno chiaramente definiti;

d) l'organismo pagatore deve garantire che l'organismo delegato dispone di sistemi efficaci per espletare in maniera soddisfacente i compiti che gli sono assegnati;

e) l'organismo delegato conferma esplicitamente all'organismo pagatore che è in grado di espletare i compiti suddetti e descrive i mezzi utilizzati;

f) periodicamente l'organismo pagatore sottopone a verifica le funzioni delegate per accertarsi che l'operato dell'organismo sia di livello soddisfacente e conforme alla normativa comunitaria.

L'ARCEA, nel rispetto della normativa di riferimento sopra richiamato, ha affidato alcune attività proprie dell'Organismo Pagatore a soggetti terzi attraverso appositi atti di delega.

Nello specifico gli Enti delegati dall'Agenzia, alla data del 31 dicembre 2015, sono i seguenti:

Organismi Delegati	**Oggetto della delega**
Centri di Assistenza Agricola (CAA)	Costituzione, tenuta ed aggiornamento dei fascicoli aziendali dei beneficiari
Dipartimento Agricoltura della Regione Calabria	a) ricevere le domande di pagamento; b) eseguire il controllo amministrativo; c) definire gli elenchi di liquidazione; d) effettuare i controlli in loco, di cui all'art. 25 del Reg. (CE) 65/11
SIN S.p.A. (Ente strumentale di AGEA - Coordinamento	Attività operative necessarie alla conduzione ed evoluzione dei servizi del Sistema Informativo Agricolo Nazionale (SIAN) in favore di ARCEA

II. Attività di controllo

A) Procedure di autorizzazione delle domande

L'ARCEA deve adottare le seguenti procedure:

a. stabilisce procedure particolareggiate per il ricevimento, la registrazione e il trattamento delle domande, compresa una descrizione di tutti i documenti da utilizzare;

b. ogni funzionario responsabile dell'autorizzazione dispone di un elenco esauriente delle verifiche che è tenuto a effettuare e include, fra i documenti giustificativi della domanda, l'attestato che tali verifiche sono state effettuate. L'attestato può essere in formato elettronico. Deve essere provato che le operazioni sono state verificate da un membro del personale di grado superiore;

c. il pagamento può essere autorizzato solo quando sono stati effettuati controlli sufficienti per verificare che la domanda è conforme alla normativa comunitaria. I controlli includono tutte le verifiche prescritte dalla normativa che disciplina le misure specifiche in base alle quali viene richiesto l'aiuto, nonché dall'articolo 9 del regolamento (CE) n. 1290/2005, per prevenire e individuare frodi e irregolarità, con particolare riguardo ai rischi connessi. Per quanto riguarda il FEASR, devono essere inoltre adottate procedure per verificare che siano stati rispettati i criteri per la concessione dell'aiuto e la normativa comunitaria applicabile, in particolare in materia di appalti pubblici e tutela dell'ambiente;

d. i dirigenti dell'organismo pagatore, al livello adeguato, vengono informati regolarmente e tempestivamente dei risultati dei controlli effettuati, perché possano tenere conto in ogni momento dell'adeguatezza dei controlli stessi prima di dare seguito a una domanda;

e. il lavoro svolto è descritto dettagliatamente in una relazione che accompagna ogni domanda o gruppo di domande o, se del caso, che copre un'intera campagna. La relazione è corredata di un attestato di ammissibilità delle domande approvate e della natura, della portata e dei limiti del lavoro svolto. Per quanto riguarda il FEASR, deve essere inoltre garantito che sono stati rispettati i criteri per la concessione dell'aiuto e la normativa comunitaria applicabile, in particolare in materia di appalti pubblici e tutela dell'ambiente. Se i controlli fisici o amministrativi non sono esaustivi ma a campione, le domande selezionate devono essere identificate e deve essere descritto il metodo di campionamento nonché i risultati di tutte le ispezioni e le misure adottate in relazione alle discrepanze e irregolarità riscontrate. I giustificativi devono essere sufficienti per garantire che sono stati effettuati tutti i controlli necessari in merito all'ammissibilità delle domande autorizzate;

f. qualora i documenti (in formato cartaceo o elettronico) relativi alle domande autorizzate e ai controlli effettuati vengano conservati da altri organismi, questi ultimi e l'organismo pagatore devono mettere a punto procedure che consentano di registrare l'ubicazione di tutti i documenti pertinenti ai pagamenti specifici effettuati dall'organismo pagatore.

B) Procedure di pagamento

L'ARCEA deve adottare le necessarie procedure per garantire che i pagamenti siano versati esclusivamente sul conto bancario del richiedente e del suo rappresentante. Il pagamento viene erogato dall'istituto bancario dell'Agenzia entro cinque giorni lavorativi dalla data di imputazione a carico del FEAGA o del FEASR. Sono adottate procedure intese a garantire che tutti i pagamenti per i quali non vengono effettuati trasferimenti siano nuovamente accreditati ai Fondi.

C) Procedure di contabilità

L'ARCEA deve adottare le seguenti procedure:

a. procedure contabili per garantire che le dichiarazioni mensili, trimestrali (per il FEASR) o annuali siano complete, esatte e presentate entro i termini previsti e che eventuali errori od omissioni siano individuati e corretti in particolare mediante controlli e verifiche effettuati periodicamente;

b. la contabilità relativa alle scorte d'intervento garantisce che i quantitativi e le relative spese siano registrati in modo corretto e in tempi brevi, per partita identificata e nella voce corretta in ogni fase, dall'accettazione dell'offerta fino allo smaltimento materiale del prodotto, conformemente ai regolamenti applicabili, e che i quantitativi e la natura delle scorte nei vari luoghi possano essere determinati in qualsiasi momento.

D) Procedure in materia di anticipi e cauzioni

I pagamenti degli anticipi sono indicati separatamente nelle registrazioni contabili o secondarie. Devono essere adottate procedure per assicurare che:

a. le garanzie vengano fornite esclusivamente da istituti finanziari che soddisfano le condizioni di cui al regolamento (CEE) n. 2220/85 della Commissione e che sono stati riconosciuti dalle autorità competenti. Le garanzie rimangono valide sino a liquidazione o incameramento avvenuti e sono esigibili su semplice richiesta dell'organismo;

b. gli anticipi vengano liquidati nei termini stabiliti e gli anticipi in ritardo per la liquidazione vengano identificati e le cauzioni prontamente incamerate.

E) Procedure in caso di debiti

Tutti i criteri di cui ai punti da A) a D) si applicano, anche, ai prelievi, alle cauzioni incamerate, ai pagamenti rimborsati, alle entrate con destinazione specifica, ecc., che l'organismo pagatore è tenuto a riscuotere per conto del FEAGA e del FEASR.

L'ARCEA deve istituire un sistema per individuare tutti gli importi dovuti e per registrare in un registro dei debitori tutti i debiti prima che vengano riscossi. Il registro dei debitori deve essere ispezionato a intervalli regolari, adottando le misure necessarie qualora vi siano ritardi nel recupero degli importi dovuti.

F) Pista di controllo

Le informazioni relative ai documenti che attestano l'autorizzazione, la contabilizzazione e il pagamento delle domande di aiuto nonché alla gestione degli anticipi, delle garanzie e dei debiti devono essere disponibili presso ARCEA per assicurare in ogni momento una pista di controllo sufficientemente dettagliata.

III. Informazione e comunicazioni

A) Comunicazioni

L'ARCEA deve adottare le necessarie procedure per garantire che qualsiasi modifica dei regolamenti comunitari, in particolare del tasso dell'aiuto applicabile, venga registrata e che le istruzioni, le banche dati e gli elenchi di controllo vengano aggiornati in tempo utile.

B) Sicurezza dei sistemi di informazione

L'ARCEA, sulla base di quanto previsto dall'Allegato "1" del Reg. (CE) n. 885/06, ha aderito allo standard di sicurezza internazionale ISO 27002. Tuttavia, in forza di quanto previsto dal Reg. (UE) n. 907/2014, abrogativo e sostitutivo del Reg. (CE) n. 885/06 l'Agenzia dovrà, entro l'anno 2016, ottenere la certificazione ISO 27001.

L'Agenzia deve assicurare che le misure di sicurezza intraprese siano adeguate alla struttura amministrativa, al personale e all'ambiente tecnologico di propria pertinenza. Lo sforzo finanziario e tecnologico deve inoltre essere proporzionale ai rischi effettivi.

IV. Monitoraggio

A) Monitoraggio continuo mediante attività di controllo interne

Le attività di controllo interne svolte dall'ARCEA devono interessare quantomeno i seguenti settori:

a. monitoraggio dei servizi tecnici e degli organismi delegati responsabili dell'esecuzione dei controlli e di altre funzioni, finalizzato a garantire un'attuazione adeguata di regolamenti, orientamenti e procedure;

b. esecuzione di modifiche dei sistemi per migliorare i sistemi di controllo nella loro globalità;

c. revisione delle domande di pagamento e delle richieste inoltrate all'organismo pagatore nonché di altre informazioni che diano adito a sospetti di irregolarità.

Il monitoraggio continuo è parte integrante delle normali e ricorrenti attività operative dell'organismo pagatore. A tutti i livelli, le operazioni quotidiane e le attività di controllo dell'organismo pagatore sono monitorate costantemente per assicurare una pista di controllo sufficientemente dettagliata.

B) Valutazione distinta da parte del servizio interno di controllo

L'ARCEA deve adottare in tale ambito le seguenti procedure:

a. il servizio di controllo interno è indipendente dagli altri servizi dell'organismo stesso e deve riferire al Direttore dell'Agenzia;

b. il servizio di controllo interno verifica che le procedure adottate dall'organismo pagatore siano adeguate per garantire la conformità con la normativa comunitaria e che la contabilità sia accurata, completa e tempestiva. Le verifiche possono essere limitate a determinate misure o a campioni di operazioni, a condizione che il programma di lavoro garantisca la copertura di tutti i settori importanti, compresi i servizi responsabili dell'autorizzazione per un periodo non superiore a cinque anni;

c. l'attività del servizio si svolge conformemente a criteri accettati a livello internazionale, va registrata in documenti di lavoro e deve figurare nelle relazioni e nelle raccomandazioni destinate alla direzione dell'organismo pagatore.

2.5. Considerazioni in merito ai punti di forza e di debolezza dell'ARCEA

Punti di Forza	**Punti di debolezza**
Alta specializzazione in materia di controlli in agricoltura, confermata dalla decisione della Giunta regionale del 2016 di affidare all'ARCEA nuove competenze in materia di assegnazione del carburante agricolo a regime fiscale agevolato.	Mancata corrispondenza tra l'incremento delle competenze, avvenuto nell'anno 2016 e la dotazione in termini di risorse umane e finanziarie dell'Agenzia.
Riconoscimento da parte del MIPAAF e della Commissione Europea ed applicazione di procedure tipiche e codificate che consentono l'erogazione dei fondi in agricoltura in tempi certi	Indeterminatezza delle risorse trasferite dalla Regione all'ARCEA e conseguente impossibilità di pianificazione ex ante delle attività
Struttura Organizzativa flessibile e personale adeguatamente formato	Struttura organizzativa incompleta nei termini approvati dalla Giunta Regionale e richiesti dal MIPAAF e dalla Commissione Europea, a causa della sussistenza di vincoli finanziari e normativi in materia di reclutamento del personale
Sistema Informativo dedicato ed altamente performante	Difficoltà a programmare investimenti nel breve-medio periodo in formazione, attività di controllo e acquisto di beni strumentali a causa della presenza di vincoli finanziari che impongono drastiche riduzioni lineari di spesa
Elevato grado di sicurezza nella gestione dei flussi informativi	Difficoltà a gestire adeguatamente tutti gli adempimenti connessi sia al funzionamento che all'attività di Organismo Pagatore dell'Agenzia
Attività di controllo interno all'ARCEA fortemente orientato alla prevenzione ed alla gestione del rischio	Difficoltà a gestire adeguatamente tutti gli adempimenti connessi a causa di carenza di personale
Attività di controllo sugli enti delegati e sui beneficiari dell'ARCEA finalizzata alla prevenzione ed alla repressione di comportamenti illeciti	
Radicamento sul territorio e punto di riferimento per i beneficiari e per le altre istituzioni che a vario titolo operano nel settore dell'attuazione della PAC nella Regione Calabria	

L'ARCEA, alla stregua degli obblighi previsti dalla normativa comunitaria sopra evidenziata, costituisce un'organizzazione peculiare, con caratteristiche strutturali e procedurali non comparabili con altre realtà amministrative regionali.

L'Agenzia, infatti, pur essendo formalmente strumentale alla Regione Calabria da cui riceve il contributo per il funzionamento, può ben essere considerata sostanzialmente strumentale alla Commissione Europea, di cui tutela, nel territorio calabrese, gli interessi finanziari in agricoltura.

Tali caratteristiche richiedono all'Organismo Pagatore il mantenimento di elevati standard qualitativi nell'erogazione dei servizi a favore della collettività, da cui non può in alcun modo derogare, pena la revisione ovvero la revoca del riconoscimento.

Si conferma il superamento della problematica attinente i vincoli propri delle norme nazionali e regionali in materia di contenimento della spesa pubblica che, fino all'entrata in vigore della Legge Regionale n, 20 del 2014, modificativa della L.R. n. 24/2002, disponevano continue riduzioni lineari a numerosi voci di spesa essenziali per la corretta operatività dell'ARCEA prescindendo da una valutazione selettiva delle attività svolte dai vari Enti pubblici.

La nuova impostazione legislativa, consente all'Agenzia di poter allocare le risorse di cui dispone secondo le effettive esigenze organizzative da soddisfare, in funzione degli obiettivi da conseguire concretamente in virtù del ruolo di Organismo Pagatore e dell'assolvimento di alcuni adempimenti discendenti dalla normativa nazionale e comunitaria di settore.

Tra gli obblighi prescritti all'ARCEA si rileva ad esempio, con riguardo alla dotazione organica del personale come l'Organismo di Certificazione dei conti ed il MIPAAF (nella ultima visita ispettiva dell'aprile 2015) abbiano sottoposto ad attenzione la consistenza numerica delle unità presenti in servizio, richiamando peraltro quanto già osservato dai servizi della Commissione Europea nel dicembre del 2010.

Ed invero, è richiesto all'Organismo Pagatore di procedere al completamento della dotazione organica formalmente approvata, da ultimo, dalla Giunta regionale con D.G.R. n. 531 del 7 agosto 2009, in numero di 57 unità lavorative in possesso di vari profili professionali.

E' necessario sottolineare che l'ARCEA, in un'ideale classifica degli Organismi Pagatori italiani, pur ponendosi al secondo posto dopo AGEA – O.P. per numero di domande trattate (circa 140.000 annue) ed ammontare di risorse erogate (oltre 400 milioni di euro annui), si colloca all'ultimo posto per dotazione del personale.

Tuttavia, l'attuale assetto normativo non consente all'Agenzia di operare l'indispensabile incremento di unità lavorative con conseguenze, già nel breve periodo, potenzialmente pregiudizievoli.

Permangono, inoltre , ulteriori elementi di dissonanza fra i vincoli legislativi sopra evidenziali ed i requisiti per il mantenimento del riconoscimento quale O.P. sono:

- **La formazione del personale**: I servizi della Commissione Europea indicano, quale parametro di riferimento per garantire il necessario aggiornamento delle competenze professionali del personale, la previsione di uno stanziamento in bilancio pari al 5% del contributo di funzionamento. Le disposizione riguardanti la "spending review" impongono, al contrario, una contrazione del 50% sulle spese sostenute nell'anno 2009;

- **Lo svolgimento di missioni istituzionali e di trasferte per controlli di secondo livello ed Audit**: Tra i compiti espressamente assegnati agli Organismi Pagatori dalla normativa

comunitaria, vi sono quelli concernenti l'interfaccia continua con gli altri soggetti attuatori della PAC (a livello nazionale e comunitario), nonché l'effettuazione di controlli di secondo livello ed Audit sia sugli Enti delegati che sulle aziende beneficiarie. Il numero di controlli da effettuare non è discrezionale ma obbligatoriamente proporzionale rispetto alle domande presentate ed in base ad un campione la cui percentuale è definita a livello di regolamenti europei. Anche in questa circostanza, sussistono dei limiti di spesa per tali voci di costo, assai difficilmente conciliabili con le esigenze concrete dell'ARCEA;

Più in generale ed in conclusione, è necessario rilevare che il contributo annuale per il funzionamento a carico del bilancio regionale, come più volte evidenziato dai vertici dell'ARCEA e confermato anche dal competente Dipartimento regionale, non consente non solo una pianificazione strategica ultra annuale (e comunque nel medio periodo), ma addirittura rende assai problematica la gestione ordinaria delle attività e delle risorse.

3 Dove siamo

L'ARCEA ha sede a Catanzaro, in Località Germaneto, presso la "Cittadella Regionale".

In ottemperanza alle prescrizioni fornite dalla Commissione Europea, l'Agenzia ha predisposto un sito di "Disaster Recovery", ubicata presso la sede presso la Sede Territoriale Nord della Regione Calabria di Cosenza, che consentirà, in caso di "incidente" di grave portata, la continuità delle attività lavorative essenziali, nonché a bilanciare il carico computazionale tra le due "sale CED" (Catanzaro e Cosenza), decongestionando anche durante i picchi lavorativi la sede principale.

4 L'ARCEA in cifre (al 31 dicembre 2016):

Dirigenti e dipendenti in servizio*	47
Fascicoli Aziendali movimentati (a sistema)**	94.384
Erogazioni Fondo FEAGA Campagna 2015 (16 ottobre 2015/30 giugno 2016)	€ 230.400.442,50
Erogazioni Fondo FEASR (1 gennaio/31 dicembre 2016)	€ 81.012.333,48

** Comprensivi di unità a tempo determinato ed escluso il Direttore*

*** I dati si riferiscono al 31/12/2015, ultimo dato ufficialmente disponibile*

5 Contesto esterno e stakeholder:

L'ARCEA, nella sua qualità di Organismo Pagatore, deve confrontarsi con un contesto esterno piuttosto variegato e complesso, svolgendo attività di raccordo e di interazione fra tutti i soggetti a vario titolo coinvolti sia nel processo di erogazione propriamente detto (ad es. beneficiari degli aiuti, Enti delegati, AGEA Coordinamento, ecc.) che quelli preposti alla svolgimento delle attività di controllo (ad Es. Corte dei conti europea e nazionale, Autorità giudiziarie, MIPAAF, Commissione Europea, ecc.).

Pertanto, l'Agenzia, nei confronti di tutte le predette categorie di stakeholder esterni, deve necessariamente garantire adeguati e condivisi livelli di performance.

- **I beneficiari delle erogazioni –** Sono tutti i soggetti (privati e pubblici) che ricevono, a vario titolo, gli aiuti in agricoltura erogati dall'ARCEA. Tali stakeholder hanno necessità di ricevere le somme loro spettanti con celerità, trasparenza ed equità, nel rispetto della normativa di riferimento.

- **La Corte dei conti europea** - La funzione della Corte dei conti europea consiste nell'espletare attività di controllo indipendenti sulla riscossione e sull'utilizzo dei fondi dell'Unione europea, al fine di valutare le modalità con le quali le istituzioni europee assolvono alle proprie funzioni. La Corte esamina se le operazioni finanziarie sono state registrate correttamente, nonché eseguite in maniera legittima e regolare e gestite con l'intento di conseguire economicità, efficienza ed efficacia.

- **La Commissione europea** - Propone le nuove leggi che il Parlamento ed il Consiglio adottano. Nel settore agricolo la Commissione garantisce l'applicazione della Politica agricola comune (PAC), effettua varie attività di controllo di natura contabile ed amministrativa sui contenuti dei conti annuali e del reporting periodico al fine di effettuare la liquidazione dei conti, effettua tutte le dettagliate attività di controllo previste dalle verifiche di conformità, sulla base di specifiche analisi dei rischi effettua attività di audit nei confronti degli organismi pagatori.

- **Autorità competente** - Coincide con il Ministero per le Politiche agricole alimentari e forestali. Decide, con atto formale, in merito al riconoscimento dell'organismo pagatore sulla base dell'esame dei criteri per il riconoscimento; esercita una costante supervisione sugli organismi pagatori che ricadono sotto la sua responsabilità, anche sulla base delle certificazioni e delle relazioni redatte dagli organismi di certificazione.

- **L'Organismo di coordinamento** - E' rappresentato dall'AGEA Coordinamento. L'organismo di coordinamento funge da unico interlocutore della Commissione per conto dello Stato membro interessato, per tutte le questioni relative alla gestione dei fondi comunitari, in particolare per quanto riguarda la distribuzione dei testi e dei relativi orientamenti comunitari agli organismi pagatori e agli altri organismi responsabili della loro attuazione, promuovendo un'applicazione armonizzata di tali testi e la messa a disposizione della Commissione di tutti i dati contabili necessari a fini statistici e di controllo.

- **L'Organismo di certificazione** - E' un soggetto esterno indipendente che esamina i conti ed il sistema di controllo posto in essere dall'organismo pagatore, attenendosi a norme sulla revisione dei conti internazionalmente riconosciute e tenendo conto di tutti gli orientamenti per l'applicazione di tali norme definiti dalla Commissione. Effettua i controlli nel corso e alla fine di ogni esercizio finanziario.

- **Gli Organismi delegati** – Sono organismi a cui l'Agenzia ha delegato l'esecuzione di alcuni compiti conformemente a quanto previsto dal Reg. (UE) n. 1306/2013 e dal Reg.

(UE) n. 907/2014; essi collaborano con l'ARCEA tramite accordo formale (convenzione), nel quale si specificano l'oggetto della delega, le modalità di svolgimento delle attività e le responsabilità e gli obblighi delle parti.

L'ARCEA ha delegato alcune delle proprie funzioni ai seguenti soggetti:

- CAA;
- Regione Calabria (Dipartimento Agricoltura);
- SIN S.p.A. (Ente strumentale di AGEA).

- *Attività delegate ai CAA:*

Ai CAA sono delegate la costituzione, la conservazione, la custodia e l'aggiornamento dei fascicoli aziendali, i cui dati confluiscono nel SIAN.

In particolare rientrano tra le attività delegate:

- assicurare l'identificazione univoca del produttore mandante, nonché acquisire certificazione bancaria attestante il codice IBAN;
- provvedere all'accettazione e registrazione a sistema delle domande di aiuto e/o dichiarazioni presentate dal produttore;
- provvedere alla gestione delle fasi di ricevibilità (completezza, adeguatezza e correttezza formale), ricezione e protocollazione della documentazione prodotta dall'intestatario del fascicolo aziendale;
- provvedere alla tracciatura di tutte le attività amministrative svolte;
- provvedere alla verifica, attestata da apposita check-list, della presenza, completezza, conformità e corrispondenza alla normativa vigente dei documenti da inserire nei fascicoli dei produttori.

- *Attività delegate alla Regione Calabria (Dipartimento Agricoltura):*

L' ARCEA, nel luglio 2014 ha sottoscritto un nuovo protocollo d'intesa con il quale ha modificato il rapporto di deleghe affidate al Dipartimento Agricoltura della Regione Calabria per l'esecuzione di alcune fasi della propria funzione di autorizzazione dei pagamenti. In particolare, alla struttura competente individuata in seno al Dipartimento Agricoltura, compete:

a) ricevere le domande di pagamento;
b) eseguire il controllo amministrativo;
c) definire gli elenchi di liquidazione;
d) effettuare i controlli in loco, di cui all'art. 25 del Reg. (CE) 65/11;

- *Le attività delegate al SIN S.p.A. (Ente strumentale di AGEA):*

a) In data 14 ottobre 2015 l'ARCEA e SIN S.p.A. hanno sottoscritto un Atto esecutivo (Rep. n. 21/2015), avente durata di 36 mesi (dal 1 gennaio 2015 al 31 dicembre 2017) e relativo all'affidamento di talune attività delegate, con particolare riferimento a: supporto dei procedimenti amministrativi e dei

relativi adempimenti istruttori di gestione e controllo concernenti l'applicazione di regolamenti comunitari e nazionali in materia di aiuti diretti e indiretti, anche cofinanziati, di competenza dell'Organismo pagatore ARCEA ai sensi, in particolare, del Reg. (UE) n. 1306/2013, nonché degli altri regolamenti unionali in materia; detti servizi sono relativi in particolare ai settori:

- Domanda unica;
- Sviluppo Rurale.

b) esecuzione dei seguenti controlli relativi alla Domanda Unica di competenza dell'Organismo pagatore ARCEA:
   - controlli oggettivi aziendali per la zootecnia (ammissibilità e condizionalità);
   - controlli aziendali CGO e controlli BCAA relativi agli "standard 5.1, 5.2 e 4.6" del Decreto del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali n. 30125, del 22 dicembre 2009 (come modificato dal DM 10346 del 13 maggio 2011).

c) esecuzione dei seguenti controlli relativi a Sviluppo Rurale di competenza dell'Organismo pagatore ARCEA:
   - controlli oggettivi aziendali per la verifica degli impegni;
   - controlli oggettivi aziendali CGO e BCAA standard 5.1, 5.2 e 4.6;

d) supporto delle funzioni di contabilizzazione e esecuzione dei pagamenti;

e) supporto della gestione dei crediti da irregolarità, crediti settoriali, garanzie e pignoramenti dell'Organismo pagatore ARCEA e del contenzioso comunitario;

f) servizi di monitoraggio e supporto alle decisioni, al fine di individuare costantemente, rispetto allo stato dei procedimenti amministrativi e delle banche dati di competenza dell'OP, le azioni migliorative e correttive da porre in essere;

g) servizi per la partecipazione ai procedimenti amministrativi ai sensi della legge 241/90 e s.m.i. al fine di incrementare la trasparenza dell'azione dell'Amministrazione, in un'ottica di "servizio al cittadino", e di contenere la spesa pubblica riducendo gli oneri da contenzioso;

h) costituzione, all'aggiornamento ed alla messa a disposizione nei confronti dell'Organismo di Coordinamento AGEA dei fascicoli aziendali e di tutte le altre informazioni necessarie per il Sistema Integrato di Gestione e Controllo, per la tenuta dei Registri ed Albi di cui l'Organismo di Coordinamento AGEA è responsabile a livello nazionale e per la rendicontazione ai servizi comunitari;

i) messa a disposizione all'Organismo di Coordinamento mediante i servizi di cooperazione applicativa (attraverso il sistema delle basi dati distribuite già avviate per la gestione dei rapporti tra OP) del SIAN, delle informazioni di cui al precedente punto a) relativamente ai dati di propria competenza, così

come individuati dalla regolamentazione comunitaria e dal Manuale di coordinamento; della Regione Calabria per gli aiuti in agricoltura, riconosciuto con provvedimento MIPAAF del 14 ottobre 2009, n. 00007349 ed è subentrata, dall'esercizio comunitario 2009/2010, all'AGEA in tutti i rapporti scaturenti tra quest'ultima – Organismo Pagatore ed i beneficiari dello Sviluppo Rurale e dal successivo esercizio comunitario 2010/2011 per il Regime unico di Pagamenti (Domanda Unica).

- *Le attività in convenzione con AGEA – Coordinamento:*

L'Agenzia, infine, attraverso lo strumento della convenzione/accordo, si avvale inoltre dell'attività dell'AGEA - Coordinamento, delegando alcune delle attività relative alla funzione di autorizzazione.

In particolare, l'AGEA si impegna a rendere disponibili a titolo non oneroso all'ARCEA, mediante il SIN, le banche dati ed i servizi del SIAN, al fine di:

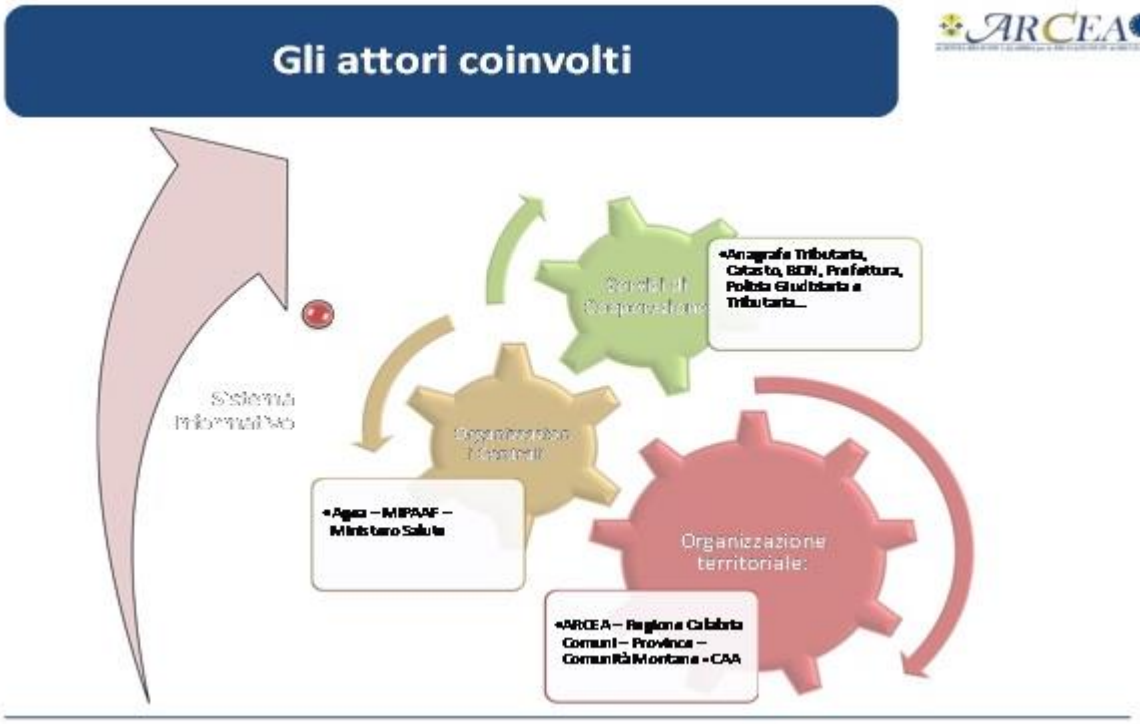
a) Aggiornare e rendere disponibili all'ARCEA le informazioni ed i servizi necessari al SIGC ed al corretto funzionamento dell'O.P.;
b) Rendere disponibile l'infrastruttura di cooperazione e di interscambio che utilizzi le banche dati presenti sul territorio ai fini della gestione e dell'aggiornamento del SIGC;
c) Sottoporre le informazioni rese dal Sistema SIAN e relative alla costituzione, aggiornamento e tenuta del fascicolo aziendale, nonché alle attività di *refresh*;

- ai controlli di consistenza dei dati obbligatori del fascicolo aziendale;
- ai controlli incrociati previsti dal SIGC.

- **Gli altri soggetti coinvolti nel sistema di erogazione delle risorse in agricoltura:**

- Il Ministero dell'Agricoltura, il Ministero del Tesoro ed il Ministero alla Salute ed altre amministrazioni centrali eventualmente interessate;
- Le Prefetture;
- La Polizia Giudiziaria;
- Le Province, i Comuni, le Comunità Montane ed altri Enti pubblici;
- Gli altri Organismi Pagatori regionali.

Sinteticamente, il sistema di attori coinvolti nel settore, può essere rappresentato nella figura che segue:



- **Coinvolgimento degli Stakeholders e condivisione degli obiettivi:**

L'ARCEA ha tenuto conto nella determinazione e nel perseguimento degli obiettivi contenuti nel presente Piano, delle esigenze rappresentate dai portatori di interesse manifestate attraverso incontri, riunioni e interlocuzioni continue, realizzatosi anche mediante gli strumenti di comunicazione esterna.

In particolare, la raccolta delle diverse esigenze è stata effettuata attraverso molteplici modalità e canali comunicativi di varia natura.

Ad esempio, nella struttura organizzativa dell'ARCEA è presente l'Ufficio per le Relazioni con i Centri di Assistenza Agricola (URCAA) che continuamente raccoglie, anche attraverso un'intensa attività di consulenza tecnico-amministrativa, istanze e richieste provenienti sia dagli operatori dei CAA che direttamente dai beneficiari. Si sottolinea che l'apertura dell'URCAA in due giornate della settimana garantisce un elevato grado di interazioni con alcuni fra i principali *stakeholders* dell'ARCEA.

Inoltre, con riguardo agli soggetti facenti parte del contesto esterno entro cui si muove l'Organismo Pagatore, il contatto ed il conseguente allineamento degli obiettivi con i portatori di interessi è assicurato dalla frequente attività ispettiva a cui è sottoposta l'Agenzia, specialmente da parte dell'Organismo di Certificazione dei conti che, annualmente e per circa 3 mesi, svolge la propria missione di Audit presso l'Agenzia.

Quanto sin qui espresso, si è tradotto nella individuazione, nella definizione e nella pesatura degli obiettivi, sia a livello strategico che operativo.

6 Il contesto interno dell'ARCEA:

✓ **Gli organi dell'Agenzia:**

- Il Direttore (art. 10 dello Statuto): ha la rappresentanza legale dell'Agenzia e sovrintende all'attività amministrativa; adotta gli atti di recepimento degli indirizzi comunitari, nazionali e regionali; approva ed adotta in forma di decreto gli atti necessari all'azione e alla gestione amministrativa; definisce gli obiettivi e ne verifica il conseguimento; approva regolamenti, piani e programmi predisposti dai dirigenti; approva, per le entrate e le spese afferenti il funzionamento, il bilancio di previsione, le relative variazioni, il bilancio di esercizio ed il conto consultivo; propone alla Giunta Regionale le variazioni della pianta organica che comportino un aumento dello stanziamento complessivo a carico del bilancio regionale; stipula atti, contratti e convenzioni; gradua le funzioni, attribuisce gli incarichi ai dirigenti ed al personale e ne definisce le indennità nel rispetto delle norme contenute nei rispettivi contratti collettivi di lavoro; adotta i provvedimenti di mobilità interna dei dirigenti e del personale; definisce la struttura organizzativa dell'Agenzia ed adotta le innovazioni utili all'ottimizzazione della struttura ed al suo funzionamento, per il migliore conseguimento degli obiettivi.

  Con Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 103 del 9 ottobre 2014, il Dott. Maurizio Nicolai è stato Direttore dell'ARCEA.

- L'Organismo di Revisione (art. 12 dello Statuto): per l'esercizio del controllo sull'Amministrazione dell'Agenzia esamina i bilanci preventivi, le variazioni di bilancio ed i conti consuntivi afferenti le entrate e le spese di funzionamento dell'Ente, esprimendo all'uopo pareri e redigendo apposite relazioni; effettua la verifica, almeno una volta ogni trimestre, della cassa e dei valori dell'Agenzia o da questa ricevuti a qualsiasi titolo.
  Successivamente alla scadenza, nel luglio 2015, del Collegio dei Revisori in carica, trova applicazione il novellato art. 12 dello Statuto dell'ARCEA in forza del quale, in ottemperanza alle disposizioni di cui all'art. 13, comma 2 della L. R. n. 69 del 27 dicembre 2012, prevede ora la composizione monocratica dell'Organismo di Revisione.

✓ **La struttura operativa e le sue funzioni:**

La struttura operativa dell'ARCEA si ispira ai principi ed ai criteri previsti per gli organismi pagatori dal Reg. (UE) n. 907/2014.

Il reg. (CE) 907/2014 individua alcune funzioni e attività di monitoraggio fondamentali che l'ARCEA, in qualità di organismo pagatore, deve prevedere.

Di seguito si riporta una descrizione delle articolazioni operative di ARCEA, che fornisce una visione sintetica delle attività svolte da ogni singolo Ufficio.

E' necessario sottolineare che le mansioni di dettaglio sono disciplinate da appositi mansionari sottoscritti da ogni dipendenti e verificati annualmente dall'Organismo di Certificazione dei Conti.

Struttura Dirigenziale: Direzione

- **Il servizio di Controllo interno (D1):**

- Assiste il Direttore nel valutare l'efficacia del Sistema di Controllo Interno dell'ARCEA;
- Verifica, attraverso l'effettuazione degli audit programmati nel relativo Piano, che le procedure adottate dall'Organismo Pagatore garantiscano il rispetto delle leggi e dei regolamenti comunitari anche attraverso l'analisi e lo studio preventivo delle Convenzioni o Accordi sottoscritti con gli Organismi Delegati;
- Contribuisce all'individuazione delle eventuali aree od opportunità di miglioramento nei processi stessi;
- Assiste e collabora con la Direzione nell'elaborazione della Dichiarazione di gestione al fine di dichiarare:
    - Che i conti dell'O.P. dell'esercizio finanziario di riferimento sono veritieri, completi ed accurati;
    - Che il sistema di controllo interno dell'OP è adeguato/efficace e che le procedure adottate dall'OP in relazione all'ammissibilità delle domande e, nel caso dello sviluppo rurale, la procedura di assegnazione degli aiuti, sono gestite, verificate e documentate in conformità della normativa comunitaria. La linea direttrice n. 4 sulla dichiarazione di gestione prevede che il Direttore, nella redazione della predetta dichiarazione, tenga conto anche delle risultanze dell'operato del Servizio di Controllo Interno;
- Assiste i responsabili delle strutture dell'ARCEA e degli Organismi Delegati nella messa a punto e nel mantenimento di meccanismi di controllo interno efficaci e nella scelta delle misure per il governo dei rischi curando la salvaguardia degli obiettivi e delle finalità dell'Organismo Pagatore;
- Fornisce il supporto alle attività di Audit e IT Audit espletate da parte della Società di certificazione e degli organismi di controllo dell'Unione Europea e del MIPAAF e valutare i relativi piani di lavoro ed i risultati esposti nelle rispettive relazioni;
- Fornisce analisi, valutazioni, raccomandazioni e consulenze qualificate in materia di controlli interni;
- Verifica la conformità delle Circolari e dei manuali operativi adottati dall'Agenzia alle politiche, alle disposizioni, alle leggi ed ai regolamenti comunitari;
- Predispone il piano quinquennale ed il piano annuale di Audit;
- Coordina le iniziative di follow-up rivolte alla correzione delle anomalie di controllo, alla mitigazione dei rischi ed al recepimento delle raccomandazioni formulate in fase di Audit;
- Elabora ed aggiorna il "*Risk Assessment*" sia sui processi interni all'Agenzia che su quelli relativi agli organismi delegati dell'Organismo Pagatore, al fine di valutare l'adeguatezza dei sistemi di controllo interno e di monitoraggio dei rischi, informandone periodicamente la Direzione;

- Attiva e coordina le collaborazioni con soggetti esterni all'ARCEA, per l'affidamento di incarichi mirati di Auditing, qualora siano ritenute necessarie professionalità aggiuntive rispetto a quelle presenti all'interno del Servizio;
- Promuove incontri per sensibilizzare i responsabili di processi e gli Organismi Delegati alla cultura della gestione del rischio e del controllo;
- Coadiuva l'attività di gestione delle risorse umane e strumentali assegnate al Servizio, assicurando un'idonea formazione ed aggiornamento del personale;
- Predispone eventuali Manuali operativi o guide integrative di propria competenza;
- Fornisce indicazioni in merito all'aggiornamento o alla modifica dei Mansionari di propria competenza;
- Coordina le varie funzioni nella gestione del registro debitori dell'Agenzia e del registro delle garanzie;
- Gestisce egli invii delle statistiche comunitarie;
- Coordina gli atti conseguenti alle attività di audit (con esclusione di quelli afferenti il riconoscimento delle condizioni di riconoscimento dell'Organismo Pagatore) da parte della DG AGRI – J e della Corte dei conti Europea sino all'invio delle pertinenti controdeduzioni.

– **L'Ufficio "Affari Generali" (D2)**,

Affari amministrativi e Contabili

- Provvede al reperimento di beni e servizi attraverso la predisposizione di tutti gli adempimenti richiesti dalla legge;
- Provvede alla gestione amministrativa dei contratti di fornitura di beni e servizi;
- Predispone gli atti amministrativi riguardanti il funzionamento dell'ARCEA;
- Provvede alla predisposizione degli atti di affidamento di incarichi, collaborazione e consulenze;
- Redige atti e convenzioni, anche in collaborazione con altri Uffici dell'Agenzia;
- Provvede alla gestione dei rapporti amministrativi riguardo alla sede dell'ARCEA ed assolvimento di adempimenti amministrativi connessi alla sicurezza dei luoghi di lavoro;
- Predispone eventuali atti amministrativi a supporto delle Funzioni Comunitarie;
- Cura la tenuta del registro dei repertori e dei contratti e gli adempimenti di legge ad essa conseguenti;
- Provvede alla predisposizione dei documenti economico-contabili di competenza dell'ARCEA (bilanci di previsione, assestamenti, riaccertamento residui, variazioni di bilancio, rendiconti generali);

- Cura i processi connessi alla gestione delle spese e delle entrate del bilancio di funzionamento;

- Cura i processi connessi alla puntuale liquidazione delle fatture;

- Provvede all'apposizione sugli atti amministrativi del visto di regolarità contabile secondo la vigente normativa in materia e del visto di copertura finanziaria, mediante verifica della correttezza dell'imputazione della spesa e dell'entrata e della disponibilità negli stanziamenti di competenza e cassa del bilancio;

- Gestisce il software contabile, aggiornandolo sulla base di quanto disposto dagli atti amministrativi;
- Effettua le verifiche contabili di competenza dell'Ufficio, richieste dalla legge nonchè sulle elaborazioni relative agli emolumenti del personale e predispone gli ordinativi di entrata e di spesa da inoltrarsi al Tesoriere per via telematica;

- Assolve gli adempimenti di legge aventi natura fiscale e/o contributiva;

- Cura i rapporti con l'Istituto Tesoriere e con il Collegio dei Revisori;

- Supporta la Direzione per la redazione di comunicazioni e relazioni da trasmettere al Dipartimento Bilancio;

- Gestisce l'Economato:
    - gestione della cassa economale verificandone la compatibilità con le disponibilità di bilancio e predisposizione delle relative rendicontazioni periodiche ai fini del reintegro del fondo economale;
    - reperimento di beni in economia anche mediante consultazione del mercato elettronico;
    - gestione del magazzino di cancelleria;
    - gestione delle carte di credito aziendali;
    - predisposizione ed aggiornamento dell'inventario dei beni mobili e predisposizione del conto del patrimonio;
    - cura dei rapporti con l'Istituto Tesoriere e con il Collegio dei Revisori per quanto di competenza.
- Predispone eventuali Manuali operativi o guide integrative di propria competenza;
- Fornisce indicazioni in merito all'aggiornamento o alla modifica dei Mansionari di propria competenza;

Protocollo

- Gestisce il sistema di Protocollo esterno ed interno dell'ARCEA;

- Predispone eventuali Manuali operativi o guide integrative di propria competenza;
- Fornisce indicazioni in merito all'aggiornamento o alla modifica dei Mansionari di propria competenza.

Personale

- Gestisce gli aspetti giuridico-amministrativi ed economico-contributivi del Personale dell'ARCEA;
- Gestisce le procedure di reclutamento del personale;
- Predispone il "Conto annuale" e degli altri adempimenti richiesti dalla legge in materia di gestione del personale;
- Assolve gli adempimenti di legge in materia di anticorruzione, valutazione, merito e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;
- Cura la tenuta dei Mansionari di Ufficio e dei singoli dipendenti;
- Fornisce indicazioni in merito all'aggiornamento o alla modifica dei Mansionari di propria competenza.
- Predispone eventuali Manuali operativi o guide integrative di propria competenza.

– **L'Ufficio Segreteria di Direzione e Monitoraggio e Comunicazione (D3)**

- Definisce ed attua la "Pista di Controllo" dettagliata delle attività svolte dall'ARCEA;
- Verifica dell'andamento dei processi lavorativi dell'ARCEA ed eventuale supporto agli altri Uffici, attraverso elaborazione di report e statistiche indicative dello stato di avanzamento dei suddetti processi;
- Cura la tenuta della documentazione prodotta dagli Organismi Delegati in attuazione delle convenzioni sottoscritte, con specifico riguardo alle attività di Monitoraggio;
- Cura la diffusione della comunicazione istituzionale (MiPAAF e Organismo di Coordinamento) alle strutture interne;
- Cura gli aspetti relativi alla comunicazione dell'Agenzia, all'aggiornamento delle informazioni sul Sito istituzionale dell'Agenzia, al coordinamento delle iniziative di informazione e formazione;
- Predispone e diffonde il monitoraggio normativo, rilevandone il conseguente grado di soddisfazione all'interno degli Uffici dell'Agenzia;
- Rileva il fabbisogno formativo;
- Predispone report (sintetici o analitici), anche a contenuto statistico, che consentano una verifica costante dell'andamento dei processi lavorativi dell'ARCEA, con particolare riguardo al loro stato di avanzamento*;*
- Cura il sito internet istituzionale dell'Agenzia;

- Gestisce l'area riservata ai Centri di Assistenza Agricola (CAA);
- Predispone eventuali Manuali operativi o guide integrative di propria competenza.

– **Il Servizio Informativo (D4):**

- Provvede alla gestione della sicurezza delle informazioni;
- Adegua il Sistema Informativo dell'ARCEA agli Standard Internazionali di sicurezza, secondo quanto previsto dal Reg. (CE) n. 907/14;
- Supporta le attività di Audit delle Autorità comunitarie e nazionali competenti, nonché dell'Organismo di Certificazione;
- Pianifica ed attua procedure di salvataggio dei dati e predispone piani atti a garantire la continuità operativa ("*Business Continuity Plan*") ed un tempestivo ripristino in caso di danni ("*Disaster Recovery*"), gestendo il relativo sito;
- Svolge attività di interfaccia tecnica con SIN per la gestione delle utenze SIAN e delle altre funzionalità presente sul portale;
- Sovraintende alla gestione e la verifica del corretto funzionamento dei sistemi informativi dell'Agenzia;
- Coopera alla programmazione, allo sviluppo e al monitoraggio degli interventi hardware e software sui sistemi dell'ARCEA;
- Attua, gestisce e aggiorna i sistemi informatici dell'Agenzia;
- Predispone piani finalizzati a garantire la sicurezza logica e fisica dei dati contenuti negli archivi informatici;
- Gestisce la rete ed i server dell'Agenzia e promuove l'informatizzazione delle procedure interne;
- Ha la responsabilità della sicurezza dei software di sistema e di quelli applicativi;
- Predispone eventuali Manuali operativi o guide integrative di propria competenza.

– **L'Ufficio "Servizio Tecnico" (D5)**

- Gestisce il sistema dei controlli tecnici funzionali all'eleggibilità della spesa, emettendo le relative istruzioni.
- Garantisce l'efficacia del sistema dei controlli tecnici nelle fasi di istruttoria e di gestione delle domande di premio, di aiuto, di contributo, in conformità alla normativa comunitaria, nazionale e regionale, assicurando che l'operatività degli organismi delegati sia corretta, completa, conforme alle convenzioni stipulate e funzionale a garantire l'integrità del processo di accertamento della sussistenza dei diritti del beneficiario.
- Verifica gli elementi tecnici che giustificano i pagamenti di premi, indennità e contributi ai richiedenti.

- Definisce le specifiche tecniche ed i relativi manuali operativi, per la gestione dell'istruttoria delle domande, assicurando la loro conformità alla normativa comunitaria, statale e regionale.
- Interagisce con l'Ufficio Contenzioso Comunitario e le Funzioni di Esecuzione e Contabilizzazione dei Pagamenti all'interno del Comitato per la Gestione dei Debiti, collaborando con il Direttore al funzionamento ed alla pianificazione delle attività del medesimo;
- Predispone eventuali Manuali operativi o guide integrative di propria competenza;
- Fornisce indicazioni in merito all'aggiornamento o alla modifica dei Mansionari di propria competenza.

All'interno dell'Ufficio Servizio Tecnico sono stati istituiti l'Ufficio "Condizionalità/VCM PSR 2014-2020" e l'Ufficio "UMA" che sovraintendono a:

"Condizionalità/VCM PSR 2014-2020":

- controlli sulle aziende beneficiarie dei contributi in agricoltura, con particolare riferimento a quelli di condizionalità e a quelli finalizzati alla verifica degli impegni sulle Misure "a superficie" del PSR, previsti dai Regolamenti Comunitari di riferimento;
- attività di supporto nella gestione dei procedimenti amministrativi derivanti dall'applicazione del ciclo triennale di aggiornamento dell'uso del suolo (ciclo "*refresh*");
- valutazione *ex ante* ed *in* itinere della verificabilità e della controllabilità delle misure inserite nel Programma di Sviluppo Rurale 2014/2020, nonché nel corso della sua attuazione (art. 62 del Reg. (UE) n. 1305/2013).

"UMA":

- procedure informatizzate di predisposizione invio elettronico delle Domande UMA e, in generale, di gestione dei relativi procedimenti, finalizzate a assicurare che siano dotate di funzionalità tali da consentire il pieno interscambio dei dati e delle informazioni contenute nei fascicoli aziendali elettronici dei richiedenti;
- funzioni di controllo previste dagli articoli 7 e 8 del DM 454/2001 a carico delle aziende agricole e dei CAA

Struttura Dirigenziale Funzione Autorizzazione Pagamenti

Uffici: Funzioni di Supporto (A1), Coordinamento dei Pagamenti Fondo FEAGA (A2), Sviluppo Rurale (A3)

Gli Uffici della Funzione Autorizzazione Pagamenti "A2" - "Coordinamento dei Pagamenti Fondo FEAGA" ed "A3" – "Sviluppo Rurale" sono fortemente specializzati nella Gestione dei Fondi FEAGA e FEASR mentre l'Ufficio "A1" – "Funzioni di Supporto" fornisce supporto amministrativo e logistico ai primi due.

Le mansioni della Funzione sono esplicitate in maniera unitaria in quanto la fase autorizzativa connessa ai pagamenti dei fondi FEAGA e FEASR si riconnette alla medesima Regolamentazione Europea, naturalmente declinata in base a peculiarità gestite dai diversi uffici.

- Assicura la regolarità amministrativa, sia dal punto di vista tecnico che formale, dei pagamenti a valere sui fondi FEAGA e FEASR.
- Assicura che l'importo da pagare in materia di premi, aiuti e contributi, sia corretto, lecito e destinato ad un beneficiario riconosciuto e che sia conforme alle disposizioni della normativa comunitaria, nazionale e regionale;
- Cura i rapporti con gli Enti e i soggetti delegati, per le attività di istruttoria tecnico-amministrativa;
- Assicura la regolarità tecnica ed amministrativa delle istruttorie delle domande di finanziamento, in particolare che gli elementi tecnici siano leciti, corretti e conformi ai requisiti normativi nazionali e comunitari; all'uopo vengono svolti controlli di II livello che garantiscono la regolarità amministrativa, tecnica e formale, delle pratiche estratte a campione;
- Assicura che l'operatività degli organismi delegati sia corretta, completa, conforme alle convenzioni stipulate e funzionale a garantire l'integrità del processo di accertamento della sussistenza dei diritti del beneficiario.
- Approva i pagamenti (FEAGA-FEASR) in conformità alla normativa nazionale, comunitaria e regionale;
- Cura l'adozione di un corretto processo di istruttoria delle domande, verificare la loro ammissibilità e la sussistenza dei diritti al beneficio ed autorizzarne i pagamenti; nel caso in cui l'istruttoria sia delegata ad altri enti esercitare una efficace azione di controllo su di essi;
- Fornisce indirizzi operativi agli organismi delegati coordinare e monitorare la loro attività, accertare il mantenimento dei requisiti;
- Gestisce il sistema dei controlli amministrativi funzionali all'eleggibilità della spesa, emettendo le relative istruzioni.
- Garantisce l'efficacia del sistema dei controlli amministrativi nelle fasi di istruttoria e di gestione delle domande di premio, di aiuto, di contributo, in conformità alla normativa comunitaria, nazionale e regionale, assicurando che l'operatività degli organismi delegati sia corretta, completa, conforme alle convenzioni stipulate e funzionale a garantire l'integrità del processo di accertamento della sussistenza dei diritti del beneficiario.
- Verifica gli elementi tecnici che giustificano i pagamenti di premi, indennità e contributi ai richiedenti.
- Definisce le specifiche tecniche ed i relativi manuali operativi, per la gestione dell'istruttoria delle domande, assicurando la loro conformità alla normativa comunitaria, statale e regionale.

- Interagisce con l'Ufficio Contenzioso Comunitario e le Funzioni di Esecuzione e Contabilizzazione dei Pagamenti all'interno del Comitato per la Gestione dei Debiti, collaborando con il Direttore al funzionamento ed alla pianificazione delle attività del medesimo;
- Predispone eventuali Manuali operativi o guide integrative di propria competenza;
- Fornisce indicazioni in merito all'aggiornamento o alla modifica dei Mansionari di propria competenza.

Struttura Dirigenziale Esecuzione dei Pagamenti

– **Ufficio "Esecuzione dei pagamenti" (E1)**:

- Esegue controlli amministrativi e finanziari prescritti dalle norme comunitarie e nazionali vigenti per l'effettuazione dei pagamenti degli aiuti comunitari ascritti ai Fondi FEAGA e FEASR;
- Delinea le procedure tecniche ed amministrative volte all'esecuzione dei pagamenti autorizzati;
- Effettua i pagamenti con la produzione di apposito "ordinativo di pagamento";
- Impartisce le necessarie istruzioni all'Istituto Cassiere per l'esecuzione dei pagamenti autorizzati, controllando tutte le fasi del processo;
- Controlla e conserva gli ordinativi di pagamento relativi alle domande di aiuto e di contributo comunitario, statale e regionale in materia agricola, nonché la documentazione allegata e quella attestante l'esecuzione dei controlli amministrativi effettuati;
- Acquisisce e gestisce tempestivamente i dati dei pagamenti non andati a buon fine;
- Attua la corretta applicazione delle procedure di pagamento degli aiuti comunitari per come previsto nella Convenzione con l'Istituto Cassiere;
- Indice e/o partecipa alle riunioni di staff insieme al Direttore e ai Dirigenti della Funzione "Autorizzazione dei Pagamenti" e della Funzione "Contabilizzazione dei pagamenti", allo scopo di stabilire i criteri di priorità nel caso in cui la disponibilità di cassa non consente l'erogazione dei flussi giacenti;
- Effettua la riconciliazione degli stati di concordanza degli estratti conto bancari trasmessi dall'Istituto Cassiere e dalla Tesoreria Provinciale della Banca d'Italia;
- Custodisce e monitora le polizze fideiussorie relative agli aiuti e contributi comunitari;
- Verifica la correttezza delle procedure di svincolo, di proroga e di incameramento delle garanzie;
- Accerta, in collaborazione con il Responsabile del Servizio Informativo, la certificazione delle logiche applicative del Sistema Informativo, affinché sia assicurata la correttezza, la completezza e la sicurezza dei dati, nonché la conseguente efficienza e tempestività operativa;

- Interagisce con l'Ufficio Contenzioso Comunitario e le Funzioni di Autorizzazione e Contabilizzazione dei Pagamenti all'interno del Comitato per la Gestione dei Debiti, collaborando con il Direttore al funzionamento ed alla pianificazione delle attività del medesimo;
- Predispone eventuali Manuali operativi o guide integrative di propria competenza;
- Fornisce indicazioni in merito all'aggiornamento o alla modifica dei Mansionari di propria competenza.

Struttura Dirigenziale Contabilizzazione

– **Ufficio "Contabilizzazione" (C1)**:

- Provvede alla conciliazione giornaliera/mensile del giornale di cassa;
- Provvede alla registrazione sui rispettivi conti partitari dei movimenti contabili in entrata e in uscita;
- Provvede al controllo finanziario per la verifica della disponibilità delle risorse sui conti partitari;
- Provvede alla registrazione dei recuperi per compensazione, aggiornamento dello Stato di Tesoreria ed alla predisposizione delle relative schede di incasso;
- Predispone le *checklist* attestanti la correttezza delle attività di registrazione dei fatti contabili;
- Predispone e trasmette le tabelle settimanali di rendicontazione FEAGA e FEASR, le tabelle mensili di rendicontazione FEAGA ed il rendiconto trimestrale FEASR;
- Trasmette ad AGEA – Coordinamento del fabbisogno finanziario mensile e dei plafond di spesa FEAGA;
- Predispone le tabelle relative alla liquidazione dei conti FEAGA e FEASR;
- Trasmette al MEF i flussi di cassa settimanali e mensili;
- Predispone il Rendiconto generale FEAGA da trasmettere al MEF ed il Rendiconto generale FEASR da trasmettere annualmente alla Ragioneria Generale della Calabria;
- Iscrive e monitora le posizioni debitorie nell'apposito Registro e predispone le relative *checklist*;
- Gestisce i recuperi da restituzione diretta tramite quietanza;
- Gestisce e monitora le somme sospese;
- Trasmette trimestralmente il modello 1848/06 per la comunicazione al MIPAAF dei casi di irregolarità di importo superiore a 10.000 euro.
- Interagisce con l'Ufficio Contenzioso Comunitario e le Funzioni di Autorizzazione ed Esecuzione dei Pagamenti all'interno del Comitato per la Gestione dei Debiti,

collaborando con il Direttore al funzionamento ed alla pianificazione delle attività del medesimo.

- Predispone eventuali Manuali operativi o guide integrative di propria competenza;
- Fornisce indicazioni in merito all'aggiornamento o alla modifica dei Mansionari di propria competenza.
- E' preposto alla contabilizzazione delle parti variabili del contratto di fornitura con l'organismo delegato SIN;
- Garantisce la corretta gestione delle cessioni di credito e/o dei mandati irrevocabili all'incasso da parte dei beneficiari;

– **L'Ufficio "Contenzioso Comunitario ed Affari Legali" (C2)**:

- Gestisce correttamente le irregolarità rilevate da organi esterni / interni all'ARCEA;
- Garantisce la corretta gestione del recupero delle somme indebitamente percepite nel rispetto della normativa comunitaria;
- Svolge attività di consulenza legale giudiziale e stragiudiziale a favore dell'Organismo Pagatore Regionale – ARCEA
- Cura la gestione delle irregolarità, avvalendosi anche della collaborazione della Funzione Contabilizzazione;
- Cura le procedure amministrative del recupero coattivo (ruolo esattoriale);
- Organizza, coordina e verifica l'attività sanzionatoria di competenza dell'Organismo Pagatore Regionale;
- Collabora con la Funzione Autorizzazione Pagamenti e con la Funzione Contabilizzazione per quanto riguarda la gestione del Registro debitori e per la procedura di recupero crediti;
- Collabora con la Funzione Contabilizzazione dei Pagamenti all'iscrizione delle schede di credito e delle irregolarità registri tenuti da tale Funzione;
- Collabora con la Funzione Esecuzione dei Pagamenti per quanto riguarda le problematiche inerenti la prestazione di garanzie e polizze fideiussorie;
- Interagisce con le Funzioni di Autorizzazione, Esecuzione e Contabilizzazione dei Pagamenti all'interno del Comitato per la Gestione dei Debiti, collaborando con il Direttore al funzionamento ed alla pianificazione delle attività del medesimo.
- Predispone eventuali Manuali operativi o guide integrative di propria competenza;
- Fornisce indicazioni in merito all'aggiornamento o alla modifica dei Mansionari di propria competenza;
- Gestisce il registro per la gestione dei rapporti con le Autorità di Polizia Giudiziaria, ivi inclusi i verbali a qualunque titolo pervenuti in Agenzia;

PARTE II - Gli obiettivi dell'ARCEA

1 La scelta degli obiettivi

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono individuati, nel rispetto di quanto determinato dal d. lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, osservando i criteri descritti di seguito:

- coerenza con gli indirizzi politico-amministrativi forniti dall'Organismo di Direzione e con le linee strategiche da esso delineate;
- coerenza del sistema di misurazione con il contesto di posizionamento dell'obiettivo;
- previsione di azioni di miglioramento;
- rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dalla Funzione/Servizio/Uffici;
- misurabilità dell'obiettivo;
- controllabilità dell'obiettivo;
- chiarezza del limite temporale di riferimento.

2 Obiettivi Strategici

Gli obiettivi strategici dell'ARCEA riflettono la *mission* dell'Organismo Pagatore che si colloca, come meglio esplicitato nella prima parte del Piano, in posizione di punto di raccordo fra Commissione Europea, Stato membro e Regione Calabria.

Per tali ragioni, sono stati parzialmente confermati gli obiettivi strategici già individuati nel precedente Piano, al fine di consentirne il conseguimento in un orizzonte temporale adeguato rispetto alla loro rilevanza.

Nello specifico, sono stati individuati i seguenti tre obiettivi strategici, coerenti con quanto prescritto dalla normativa comunitaria di riferimento che hanno riflessi immediati e tangibili nei confronti degli stakeholder dell'Agenzia:

1. Mantenimento dei criteri di riconoscimento quale Organismo Pagatore, ai sensi del Reg. (CE) n. 907/14;
2. Raggiungimento degli obiettivi di spesa previsti dai regolamenti comunitari di riferimento per i Fondi FEAGA e FEASR;
3. Adeguamento delle funzionalità del sistema informativo, anche in funzione delle nuove competenze in materia di UMA;

Gli obiettivi sono stati pesati in funzione della loro rilevanza e complessità ai fini del corretto svolgimento delle attività istituzionali.

In particolare, si è ritenuto di conferire maggior peso all'obiettivo relativo al mantenimento del riconoscimento che sintetizza i requisiti minimi, generali ed imprescindibili affinché l'ARCEA possa operare sia quale Organismo Pagatore che quale Ente strumentale della Regione Calabria.

Nel corrente anno 2017, altresì, si è ritenuto di modificare l'Obiettivo Strategico n. 3 - riferito al Sistema Informativo dell'Agenzia – che deve necessariamente evolversi al fine di garantire il corretto svolgimento delle nuove mansioni inerenti l'UMA, i cui processi sono tutti interamente digitalizzati ed informatizzati.

OBIETTIVO "1": Mantenimento dei criteri di riconoscimento quale Organismo Pagatore, ai sensi del Reg. (CE) n. 907/14: (peso 40 %)

Il mantenimento dei criteri di riconoscimento quale Organismo Pagatore costituisce obiettivo strategico primario per l'ARCEA, poiché si riconnette essenzialmente all'operatività dell'Ente rispetto agli obblighi imposti dalla normativa comunitaria di riferimento.

Il fine che l'Agenzia si propone perseguendo tale obiettivo è l'adozione di atti e l'implementazione di attività e procedure che consentono il pieno rispetto degli elevati standard qualitativi richiesti per la corretta erogazione dei servizi resi nei confronti della collettività, onde evitare, in ultima analisi, rilievi pregiudizievoli per il riconoscimento quale O.P. e l'applicazione di eventuali correzioni finanziarie a danno del bilancio dello Stato membro.

In particolare, il Reg. n. 907/2014 all'articolo 1 "*Riconoscimento degli organismi pagatori"* prevede che per essere riconosciuti, gli Organismi pagatori, devono disporre, tra l'altro, di un sistema di controllo interno conformi ai criteri di cui all'allegato I del presente regolamento (di seguito «criteri per il riconoscimento») relativi ai seguenti aspetti:

a. ambiente interno;
b. attività di controllo;
c. informazione e comunicazione;
d. monitoraggio.

L'obiettivo strategico di che trattasi consiste, quindi, nel garantire l'efficienza e l'adeguatezza dei sistema dei controlli interni dell'Agenzia nel rispetto della normativa di riferimento allo scopo di assicurare:

- verificare che le procedure adottate dall'OP garantiscano il rispetto delle leggi e dei regolamenti comunitari;
- verificare che la contabilità sia accurata, completa e tempestiva;
- verificare che i controlli previsti siano effettivamente eseguiti, segnalando gli eventuali disallineamenti e le possibili azioni correttive;
- identificare, prevenire e gestire i potenziali rischi normativi ed operativi cui l'OP è soggetto;
- monitorare l'efficacia e l'efficienza dei controlli insiti nelle procedure operative stesse e consentire l'individuazione di opportunità di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza del sistema di controllo interno dell'OP.

Si rileva, inoltre, che il rispetto delle disposizioni riguardanti l'"Ambiente Interno" producono i propri effetti sulla struttura organizzativa dell'ARCEA nel suo complesso, senza distinzione, dunque, fra Uffici di "funzionamento" ed Uffici "comunitari" dell'Agenzia.

Ciò comporta che le attività poste in essere nell'ambito del presente obiettivo strategico, riguarderanno anche gli aspetti di carattere generale, quali la corretta gestione del personale, della contabilità e dell'attività amministrativa generalmente intesa (ad es. acquisizione di beni e servizi, sottoscrizione di atti e convenzioni, ecc.).

Attraverso la definizione del presente obiettivo si realizza la necessaria interconnessione tra il presente Piano della Performance e quello per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

In particolare, sono previsti due obiettivi operativi integralmente dedicati ai predetti aspetti, totalmente riferiti agli obiettivi ed agli indicatori presenti nel PPCT.

Dal 2017, inoltre, il presente Obiettivo Strategico è stato anche riconnesso, tramite l'Obiettivo Operativo 1.1, in ossequio a quanto espresso dall'OIV, ad indicatori attestanti la salute finanziaria dell'Ente.

OBIETTIVO "2": Raggiungimento degli obiettivi di spesa previsti dai regolamenti comunitari di riferimento per i Fondi FEAGA e FEASR: (peso 30 %)

La gestione dei Fondi FEAGA e FEASR di cui al Regolamento (UE) del Consiglio n. 1307/13 e Regolamento (UE) del Consiglio n. 1306/13, impone all'Organismo Pagatore di raggiungere dei precisi target di spesa onde evitare il disimpegno automatiche di risorse previste per ciascun anno ovvero per ciascuna campagna di riferimento.

In particolare, per il Fondo FEAGA tale obiettivo di spesa è fissato dai Reg. (UE) 1307/2013 e Reg. (UE) n. 908/2013 che prevedono una franchigia del 4% per evitare che, ai pagamenti effettuati oltre il termine del 30 giugno dell'anno successivo a quello di presentazione della domanda da parte dei beneficiari, siano applicate riduzioni da parte della Commissione Europea. Ciò determina, pertanto, che il target minimo di spesa richiesto in concreto è pari al 96% delle risorse previste per ciascuna campagna.

Con riguardo al Fondo FEASR, invece, il parametro di riferimento è quello del Piano Finanziario del PSR Calabria che individua per ciascun anno di riferimento il relativo stanziamento di risorse. Al regime di erogazione dei fondi riguardanti il PSR, inoltre, si applica la regola comunitaria dell' "n+2" che consente all'Organismo Pagatore di effettuare i pagamenti entro i due anni successivi a quello di riferimento.

L'obiettivo strategico che si intende definire, pertanto,consiste nella massima diffusione di risorse nel tessuto economico-sociale agricolo della Regione Calabria, al precipuo scopo di sostenere gli investimenti effettuati dagli imprenditori del settore, in uno scenario congiunturale particolarmente sfavorevole come è quello degli ultimi anni.

OBIETTIVO "3": Adeguamento delle funzionalità del sistema informativo, anche in funzione delle nuove competenze in materia di UMA;: (peso 30 %)

L'ARCEA, al fine di assolvere adeguatamente ai propri compiti istituzionali, si avvale del SIAN (Sistema Informativo Agricolo Nazionale) che consente l'esecuzione delle procedure tecnico-amministrative volte all'erogazione delle risorse comunitarie previa esecuzione dei pertinenti controlli previsti dalla normativa di riferimento.

Il Sistema Informativo dell'Agenzia garantisce la piena funzionalità del SIAN e favorisce la sua interconnessione con tutti gli elementi utili per l'esecuzione dei compiti dell'Organismo Pagatore.

A seguito dell'adozione da parte della Giunta Regionale della Delibera n. 432 del 10 Novembre 2016, il predetto Sistema Informativo deve subire un' ulteriore evoluzione finalizzata ad ampliare la proprie potenzialità in funzione del corretto completamento dell'iter di assegnazione ai beneficiari interessati del carburante a regime fiscale agevolato.

A tale scopo, occorre che siano realizzati gli opportuni adeguamenti volti ad implementare gli applicativi dedicati alla gestione dell'UMA e dei conseguenti adempimenti.

In particolare, è necessario dotarsi di una infrastruttura hardware e software in grado, da un lato, di interconnettersi con il sistema SIAN al fine di acquisire gli elementi necessari a verificare il possesso dei requisiti da pare del richiedente, e dall'altro di mettere a disposizione tutti gli strumenti necessari all'effettiva concessione del premio ed all'approvvigionamento del carburante presso i distributori autorizzati.

Le attività sopra descritte devono necessariamente svolgersi in un arco temporale di medio-livello in quanto l'intero processo sotteso allo svolgimento delle nuove mansioni istituzionali non potrà entrare fisiologicamente a regime ma necessiterà di un congruo periodo di avviamento e primo esercizio.

Un ulteriore elemento di complessità che grava sul sistema informativo, inoltre, è rappresentato dal protocollo d'intesa sottoscritto dalla Regione Calabria con la Città Metropolitana di Reggio Calabria, che prevede l'utilizzo del medesimo applicativo, gestito e manutenuto da ARCEA, anche per l'Ente di Governo intermedio.

3 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.

Il tutto è sintetizzato all'interno di uno o più "piani operativi".
Essi individuano:

1) l'obiettivo operativo, a cui si associano, rispettivamente, uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un target (valore programmato o atteso) annuale e semestrale;
2) le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;
3) la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
4) le responsabilità organizzative.

Nel presente paragrafo vengono individuate le linee generali dei piani operativi, lasciando nella facoltà dei responsabili organizzativi (Dirigenti e Responsabili di Ufficio) l'individuazione in dettaglio delle azioni da porre in essere e relativa tempistica, nonché la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali.
La definizione dei piani operativi è svolta al termine della fase di individuazione degli obiettivi strategici e si connota per un taglio particolarmente tecnico. In tale fase operano gli attori coinvolti nella realizzazione dei singoli obiettivi.
Ad ogni dirigente o responsabile di unità organizzativa possono essere assegnati uno o più obiettivi strategici e/o operativi.

Inoltre, possono essere assegnati obiettivi in "quota parte" se si tratta di obiettivi su cui vi è corresponsabilità: molti degli obiettivi sono stati programmati in quota parte, nel presupposto che

è necessario migliorare il coordinamento tra le varie articolazioni organizzative, al fine di garantire servizi più efficaci ed efficienti per gli *Stakeholders*.
L'Organismo indipendente di valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e garantisce la correttezza dei sistemi di misurazione e di valutazione.

E' necessario premettere che gli obiettivi operativi dell'ARCEA discendono e sono strettamente interconnessi con i compiti istituzionali assegnati all'Agenzia in materia di erogazione dei contributi comunitari in Agricoltura ed in particolare con gli stringenti requisiti previsti dalla normativa europea ai fini del mantenimento del riconoscimento dell'ARCEA quale Organismo Pagatore e per la certificazione annuale della spesa.

Sulla base di tali puntuali previsioni normative, al cui rispetto è direttamente legata la sussistenza in vita dell'Ente, è impostata tutta l'organizzazione dell'ARCEA che non solo deve necessariamente raggiungere i propri obiettivi ma deve anche fornirne ampia garanzia ed evidenza all'Organismo di Certificazione dei conti, al Ministero delle Politiche Agricole e Forestali ed ai Servizi della Commissione Europea.

Con cadenza annuale, infine, l'Organismo di Certificazione dei Conti produce una relazione che certifica il livello di maturità dell'Agenzia, calcolato secondo il "*Capability Maturity Model*", che non deve essere inferiore a 3 in una scala da 1 a 4 e che di fatto rispecchia il grado di raggiungimento degli obiettivi da parte dell'ARCEA.

Anche sulla scorta di tale certificazione, i Servizi della Commissione Europea, che comunque conducono anche Audit specifici su determinati aspetti specialistici connessi ai controlli ed ai pagamenti, si determinano in relazione alla riconferma del riconoscimento.

Per tali motivazioni alcuni obiettivi operativi assumono un necessario carattere di ripetitività negli anni.

In particolare, rispetto ai precedenti Piani vengono confermati i seguenti obiettivi operativi che, per la loro interdipendenza con il mantenimento del riconoscimento dell'ARCEA quale Organismo Pagatore e con le scadenze comunitarie relative alle erogazioni in agricoltura, hanno carattere di ricorrenza:

1.1 Garantire un adeguato ambiente interno, anche con riferimento al corretto funzionamento dell'Agenzia;
1.2 Garantire un'adeguata attività di controllo;
1.3 Garantire l'efficienza e l'adeguatezza dei sistemi di controlli interni dell'Agenzia, nel rispetto della normativa di riferimento;
1.4 Garantire un adeguato livello di sicurezza delle informazioni;
1.5 Garantire una comunicazione efficace anche in rapporto alla trasparenza, all'integrità ed all'anticorruzione
1.6 Garantire un'adeguata attività di monitoraggio anche in rapporto alla trasparenza ed all'integrità;
2.1 Implementazione delle necessarie procedure tecnico-amministrative;
2.2 Conseguimento dei target di spesa entro le scadenze previste dal Regolamento;

A partire dal Piano 2017, conformemente a quanto disposto dagli aggiornamenti alla normativa in materia di prevenzione della corruzione ed in ossequio a quanto indicato dall'ANAC nelle recenti linee guida del 28 Dicembre 2016, richiamate anche dall'OIV nella nota del 5 Gennaio 2017, si è rafforzato il collegamento con il Piano della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

A tal fine, il nuovo PPCT è stato adeguato al fine di conformare la struttura degli obiettivi e degli indicatori a quella del Piano delle Performance.

Per tale motivo, gli obiettivi operativi 1.5 e 1.6 sono stati totalmente ricondotti agli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza da cui mutuano gli indicatori di misurazione.

E' stato altresì ribadito il principio secondo il quale tutte le Struttura dell'Agenzia partecipano alla realizzazione dei predetti obiettivi.

E' stato esplicitato con maggiore chiarezza l'incidenza che gli obiettivi di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza hanno rispetto alla Performance organizzativa ed individuale del Personale.

Con riferimento all'obiettivo strategico n. 3 "Adeguamento delle funzionalità del sistema informativo, anche in funzione delle nuove competenze in materia di UMA", si è scelto di mantenere un obiettivo operativo denominato "Personalizzazioni e configurazioni dei Sistema Informativo utilizzato per i compiti istituzionali dell'O.P in funzione della PAC 2014/2020 e dell'UMA" in quanto il Sistema Informativo definitivo, che permetterà all'ARCEA di gestire anche le nuove competenze assegnate dalla Giunta Regionale in materia di "Utenti Motori Agricoli", avrà comunque caratteristiche unitarie.

Il predetto obiettivo operativo, pertanto, rappresenta significativamente ciò che l'ARCEA deve necessariamente porre in essere per ottemperare alle prescrizioni normative di settore in relazione alla gestione dei Fondi FEAGA e FEASR, secondo le regole dettate dai Regolamenti Europei di riferimento, ed a alle nuove funzioni connesse all'UMA.

4 La scelta degli indicatori

- ✓ <u>Indicatori di impatto:</u>

L'ARCEA, in ossequio alle osservazioni formulate dall'Organismo Indipendente di Valutazione, ha definito, per ciascun Obiettivo strategico, i relativi indicatori di impatto che costituiscono gli strumenti di rilevazione, anche di carattere socio-economico, delle conseguenze derivanti dalle azioni intraprese dall'Agenzia per favorire lo sviluppo del contesto territoriale di riferimento.

La scelta dei predetti indicatori di impatto si correla con la "mission" istituzionale dell'ARCEA che ha, quale fine ultimo, quello di contribuire in modo tangibile al miglioramento delle condizioni generale del settore agricolo calabrese, sia attraverso l'immissione di un elevato ammontare di risorse finanziare che fungendo da raccordo tra i vari soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di erogazione degli aiuti, promuovendo la risoluzione di problematiche tecnico-amministrativo che possono causare un blocco dei pagamenti.

In tal senso, gli indicatori di impatto tendono a misurare la capacità dell'ARCEA di svolgere al meglio il proprio ruolo ed, in particolare, di:

- Risolvere le anomalie che riguardano le pratiche dei beneficiari, grazie alla presenza, all'interno della struttura organizzativa di articolazioni dedicate al soddisfacimento di tali tipologie di problematiche;

- Effettuare i pagamenti in favore della vasta platea di beneficiari aventi diritto;

- Permettere agli utenti di presentare le proprie domande di pagamento in tempo utile, attraverso il consolidamento di un Sistema Informativo adeguato, sia per quanto attiene alla PAC 2014/ 2020 che alle nuove funzioni attribuite all'Agenzia con riferimento all'UMA.

✓ Indicatori degli obiettivi operativi:

In ossequio alle indicazioni provenienti dall'OIV, gli indicatori legati agli obiettivi sono stati razionalizzati in funzione degli effettivi risultati da conseguire.

Il predetto processo di razionalizzazione, avviato nel 2016, prosegue nel presente Piano con il fine di individuare gli indicatori maggiormente rappresentativi per ciascun obiettivo, ai quali è stato attribuito un peso al fine di garantire la differenziazione in merito all'importanza rivestita da ciascun misuratore nell'ambito del raggiungimento di un determinato target per i quali è stata, altresì, fornita la motivazione sottesa alla sua definizione.

Con riguardo all'obiettivo strategico n. 1 "Mantenimento dei criteri di riconoscimento quale Organismo Pagatore, ai sensi del Reg. (CE) n. 907/14", gli indicatori prescelti per la misurazione degli obiettivi operativi sono strettamente connessi all'operatività complessiva dell'ARCEA, in modo tale da verificare e monitorare l'andamento dei processi lavorativi che permettono all'Agenzia di adempiere alle funzioni attribuite dalla normativa comunitaria e nazionale di riferimento.

Nello specifico, per l'obiettivo operativo 1.1. ("Garantire un adeguato ambiente interno, anche con riferimento al corretto funzionamento dell'Agenzia"), sono stati individuati quattro indicatori, di cui il primo (I1.1.1), al quale è stato attribuito un peso maggiore in relazione all'importanza rivestita per l'operatività dell'Agenzia, si riconnette in modo assai stretto alle risultanze dei controlli effettuati sull'ARCEA da parte dell'Organismo di Certificazione dei Conti, che costituisce il presupposto per il mantenimento del riconoscimento; il secondo (I1.1.2) attiene alla capacità dell'Agenzia di permettere la crescita culturale e professionale dei suoi dipendenti nonché degli addetti degli Organismi delegati. Gli ultimi due indicatori (I.1.1.3, I.1.1.4) riguardano la misurazione dello stato di salute finanziaria dell'Ente ed in particolare fanno riferimento al rapporto tra impegni assunti per ogni capitolo di bilancio e stanziamenti a bilancio per ogni capitolo, che deve necessariamente essere inferiore ad 1, ed alla capacità di liquidare senza ritardi le fatture.

In merito all'obiettivo operativo 1.2. ("Garantire un'adeguata attività di controllo"), i marcatori di misurazione afferiscono alla capacità dell'ARCEA di esercitare il proprio ruolo di soggetto responsabile nei confronti dell'Unione Europea che si estrinseca, in particolare, nell'attività di controllo svolta dal "Servizio Tecnico" e dal "Servizio Interno di Controllo" per la quale è stato previsto un indicatore per ciascun ufficio aventi medesimi peso (I.1.2.1 e I.1.2.2).

Il terzo indicatore (I.1.2.3), inoltre, serve per valutare il grado di adattamento dell'ARCEA al contesto di riferimento in materia di controllo e delle conseguenze da esso derivanti, con un peso leggermente inferiore rispetto ai due predetti indicatori, in quanto l'attività non ha il carattere continuativo proprio delle verifiche svolte dall'Agenzia.

Con riguardo all'obiettivo 1.3. ("Garantire l'efficienza e l'adeguatezza dei sistemi di controlli interni dell'Agenzia, nel rispetto della normativa di riferimento") sono stati prescelti gli indicatori più rappresentativi delle attività poste in essere dall'ARCEA al fine di mantenere un appropriato grado di efficienza in tale fondamentale ambito di competenza dell'Organismo Pagatore.

In particolare, sono stati individuati misuratori che rilevano la capacità dell'Agenzia di adottare Piani di azione conseguenti ad attività di Audit, finalizzati al mantenimento degli standard richiesti.

Rispetto al Piano dell'anno 2016, è stato confermato un indicatore specifico (I.1.3.1) riferito alla capacità di risposta dell'Agenzia alle richieste provenienti dalla varie Autorità preposte al controllo sull'Organismo Pagatore. Tale indicatore tiene conto della soppressione dell' "Ufficio Registri", incardinato presso la Funzione Contabilizzazione, ed il passaggio delle predette competenze all'Ufficio Controllo Interno, afferente alla Direzione.

Inoltre, è stato assunto uno specifico indicatore (I.1.3.2) riguardante l'attività di monitoraggio del "Registro debitori" dell'ARCEA. A tale proposito si precisa che, con Decreto n. 406 del 31 dicembre 2014, l'ARCEA ha avviato le procedure all'uopo necessarie demandandone l'attuazione all'Ufficio "Contenzioso Comunitario".

Inoltre, si è ritenuto opportuno confermare, nel presente Piano, l' ulteriore indicatore (I.1.3.3) destinato a misurare la capacità di avviare le necessarie procedure amministrative finalizzate ad ottenere la restituzione di pagamenti indebiti derivanti da irregolarità, inviate entro 18 mesi dal ricevimento da parte dell'organismo pagatore di una relazione di controllo o documento analogo, che indichi la sussistenza di tale irregolarità, ai sensi dell'art. 54 del Reg. (UE) n. 1306/2013.

Infine, un ultimo indicatore (I.1.3.4) è quello relativo al numero di Piani d'azione, suggerito in fase di audit, che sono implementati nel periodo di riferimento dalle Funzioni/OODD. Tale misuratore è stato parzialmente confermato rispetto alle annualità precedenti ma è stato contestualizzato rispetto alle concrete dinamiche di attuazione che prevedono piani di azioni riferiti a più annualità, data la loro connotazione di carattere strategico e la differenza temporale tra le annualità "solari" e quelle "comunitarie".

Con riferimento all'obiettivo operativo 1.4. ("Garantire un adeguato livello di sicurezza delle informazioni"), l'indicatore prescelto (I.1.4.1) rimanda alla capacità dell'ARCEA di soddisfare i criteri di riconoscimento prescritti dal Reg. (UE) n. 907/2014, con specifica attenzione alla gestione della sicurezza del proprio sistema informativo che si pone alla base di tutti i processi lavorativi attuati nell'Agenzia. In tale ottica, pertanto, assume rilevanza essenziale il grado di maturità attribuito in merito dall'Organismo di Certificazione in sede di visita ispettiva annuale, che deve essere in linea con quanto richiesto dalla Commissione Europea.

Gli obiettivi operativi 1.5. ("Garantire una comunicazione efficace anche in rapporto alla trasparenza, all'integrità ed all'anticorruzione") e 1.6. ("Garantire un'adeguata attività di

monitoraggio anche in rapporto alla trasparenza ed all'integrità") sono stati totalmente rivisti al fine di rafforzare ulteriormente il collegamento tra Piano delle Performance e PPCT.

In particolare, i due obiettivi operativi sono ora interamente riconnessi agli obiettivi di prevenzione della corruzione ed a quelli strategici in materia di trasparenza da cui mutuano integralmente gli indicatori.

In particolare, l'indicatore I1.5.1 si riconnette alle ulteriori misure in materia di prevenzione della corruzione ed ai suoi indicatori mentre l'indicatore I1.6.1 è integrato con gli obiettivi strategici in materia di trasparenza in base ai cui indicatori è a sua volta misurato.

Anche con riguardo all'obiettivo strategico n. 2 "Raggiungimento degli obiettivi di spesa previsti dai regolamenti comunitari di riferimento per i Fondi FEAGA e FEASR" gli indicatori individuati sono orientati alla verifica del conseguimento dei target connessi al "*core business*" dell'Agenzia.

L'obiettivo operativo 2.1. "Implementazione delle necessarie procedure tecnico-amministrative", si riferisce alla capacità dell'Organismo Pagatore di adempiere adeguatamente alle prescrizioni normative di settore le quali fissano le regole da seguire per la corretta definizione del complessivo *iter* di erogazione delle risorse.

Pertanto, sono stati definiti quattro indicatori, ciascuno sintomatico della correttezza delle attività poste in essere.
In tal senso, particolare rilievo è stato dato al Numero di Circolari/Istruzioni operative/Manuali operativi adottati dalle Funzioni coinvolte (I.2.1.1) che consente di verificare concretamente se siano state effettivamente realizzate le procedure sottese all'erogazione delle risorse ed a cui è stato riconosciuto un peso maggiore rispetto agli altri.

Il secondo indicatore (I.2.1.2), invece, afferisce specificatamente ai nullaosta ai pagamenti rilasciati per i Decreti relativi ai Fondi FEAGA e FEASR dall'Ufficio "Affari Legali e Contenzioso Comunitario" che costituiscono un presupposto essenziale per la fase di autorizzazione.

Il terzo indicatore (I.2.1.3) riguarda il dato quantitativo relativo agli svincoli delle polizze fideiussorie e misurano il grado di efficienza dell'Agenzia nel rimuovere obblighi assunti dai beneficiari al momento in cui essi non sono più necessari.

Infine, l'ultimo indicatore (I.2.1.4) è rappresentativo della capacità dell'ARCEA di porre in essere le corrette azioni amministrative riguardanti il riaccredito ai Fondi comunitari delle somme derivanti da pagamenti non andati a buon fine, così come prescritto, a decorrere dall'aprile dell'anno 2015, dai regolamenti comunitari di riferimento.
Il peso di tale indicatore è stato definito in funzione della natura di "secondo livello" del riaccredito ai Fondi che rappresentano l'ultimo stadio di controllo nell'erogazione dei premi, che interviene solo allorquando si verificano situazioni non filtrate dagli altri sistemi di verifica.

Con riguardo all'obiettivo operativo 2.2 "Conseguimento dei target di spesa entro le scadenze previste dai Regolamenti Europei", occorre evidenziarne il carattere assai rilevante rispetto al complessivo sistema di Performance dell'ARCEA, in quanto si riconnette in modo stringente con la capacità di penetrazione dell'Agenzia nel tessuto economico-sociale regionale attraverso l'erogazione delle risorse in favore degli agricoltori calabresi.

In tale ottica, gli indicatori prescelti ripercorrono il flusso dei pagamenti degli aiuti, che prende le mosse dalla fase di autorizzazione delle domande presentate con riferimento al Fondo FEAGA e degli elenchi trasmessi dal Dipartimento regionale agricoltura all'Agenzia, nella sua qualità di Organismo all'uopo delegato (I.2.2.1).
Il secondo indicatore (I.2.2.2) focalizza l'attenzione sulla fase prettamente esecutiva dei pagamenti, andando a misurare la capacità dell'Agenzia di procedere all'emissione dei mandati attraverso l'Istituto Cassiere.
Il terzo indicatore (I.2.2.3), infine, concerne l'assolvimento degli adempimenti relativi alla contabilizzazione dei predetti pagamenti, secondo le procedure previste dalla normativa di settore.
Infine, a partire dal Piano 2016, è stato introdotto un quarto indicatore (I.2.2.4) specificatamente riferito alla corretta tenuta del "Registro Debitori".

In merito all'obiettivo strategico n. 3 "Adeguamento delle funzionalità del sistema informativo, anche in funzione delle nuove competenze in materia di UMA" si rileva come l'ARCEA sia chiamata a perseguire due tipologie di azioni, riferite da un lato alle competenze specifiche derivanti dall'attuazione della PAC 2014/2020, dall'altro alle nuove funzioni assegnate nel 2016 in merito all'UMA, ed in particolare:

- PAC 2014/2020: dopo aver svolto opportune indagini relative anche alla possibilità di migrare verso un nuovo Sistema Informativo, l'Agenzia ha inteso mantenere l'assetto tecnico-informatico già esistente e collaudato rispetto alle necessità proprie dell'Organismo Pagatore, scegliendo, pertanto, di "consolidare" i livelli qualitativi dei servizi resi dalla Società SIN S.p.A. - Ente strumentale di AGEA e gestore del SIAN - in modo tale sia da mantenere una continuità operativa rispetto alle procedure sin qui utilizzate all'interno dell'Agenzia, che da rimodulare, attraverso le opportune personalizzazioni, i servizi funzionali all'ottimale andamento dei servizi resi.
- UMA: l'Agenzia ha avviato le procedure connesse all'acquisizione di un nuovo sistema informativo, strettamente connesso con il SIAN, cui attinge per il recupero delle informazioni del Fascicolo Aziendale, prettamente specializzato nella concessione degli oli minerali per uso agricolo.

Per tali ragioni, conseguentemente, l'obiettivo operativo 3.1., pur ponendosi in continuità rispetto a quanto indicato nel Piano della Performance 2016-2018, tiene conto delle mutate esigenze ed è riferito alle personalizzazioni complessive del Sistema Informativo utilizzato dall'ARCEA, che comunque, mantiene un aspetto unitario, nell'esercizio delle funzioni di Organismo Pagatore, rispetto alle regole introdotte per l'attuazione della PAC 2014/2020 e dell'implementazione dell'UMA e prevede i seguenti due indicatori:

- PAC 2014/2020 (I.3.1.1): essendo il sistema già in esercizio, saranno necessari interventi di adeguamento che sono misurati attraverso il numero di "Function Point" quantificati, per tali ambiti, con il fornitore del Sistema Informativo dell'Agenzia, con peso pari al 100%.
- UMA (I.3.1.2): poiché, invece, questa specifica macro-area deve essere messa in esercizio nell'anno 2017, l'indicatore di riferimento è rappresentato dal Collaudo finale senza prescrizioni che attesta la piena funzionalità dell'applicativo.

Si precisa, infine, che, in sede di relazione finale, la Performance dell'Ente si attribuirà il medesimo peso (pari al 50% ciascuno) agli indicatori di impatto ed a quelli riferiti agli obiettivi operativi, tutti naturalmente ponderati rispetto al peso assegnato nel presente Piano.

5 La scelta dei target

I target di riferimento sono stati quantificati sulla base dell'importanza dell'indicatore che rappresenta, a sua volta, l'effetto finale dell'azione gestionale intrapresa, con particolare riferimento alla rilevanza esterna, dei bisogni degli "*Stakeholders*" e dell'analisi storica dei dati quantitativi raccolti negli anni precedenti attraverso le medesime fonti con cui vengono misurati anche nell'orizzonte temporale di riferimento del presente Piano.

I valori attribuiti ai target ed i relativi elementi di dettaglio sono rappresentati nella colonna "Indicatori/Target/Fonti" della Tabella "*Quadro sinottico degli Obiettivi, Indicatori, Target ed Ambiti di Performance*".

In recepimento di un'osservazione dell'OIV, inoltre, sono stati individuati per ogni indicatore anche dei Target intermedi, la cui data di riferimento è il 30 Giugno 2017.

Tale previsione ha l'obiettivo di consentire una corretta valutazione di eventuali scostamenti tra le risultanze infrannuali degli indicatori stessi e quanto previsto nel Piano.

Al fine di semplificare la lettura del Piano e le attività di monitoraggio, ad ogni indicatore è stato associato un codice identificativo univoco, il cui formalismo è legato all'obiettivo di riferimento (ad esempio, con riferimento agli indicatori di impatto, l'indicatore associato all'Obiettivo Strategico 1 avrà il codice II1.1 mentre gli indicatori dell'Obiettivo Operativo 1.1 saranno contrassegnati dalla famiglia di codici I1.1.X) ed è stata altresì inserita nel Piano una tabella sinottica riportante per ogni obiettivo la fonte di riferimento, il target al 30 Giugno e quello al 31 Dicembre.

6 Tabelle di sintesi

Quadro sinottico degli Obiettivi strategici/Indicatori di impatto

Obiettivo strategico	Indicatori di impatto
1. Mantenimento dei criteri di riconoscimento quale Organismo Pagatore, ai sensi del Reg. (CE) n. 907/14 (peso: 40%)	II1.1: Percentuale di anomalie risolte dall'ARCEA in recepimento di istanze presentate all'Agenzia (*Fonte: incrocio tra banche dati SIAN e registro di risoluzione anomalie dell'URCAA*) >=80% delle anomalie tecnico-amministrative
2. Raggiungimento degli obiettivi di spesa previsti dai regolamenti comunitari di riferimento per i Fondi FEAGA e FEASR e perfezionamento dell'iter dei pagamenti (peso: 30%)	II2.1: Percentuale di beneficiari pagati rispetto a quelli complessivamente aventi diritto (*Fonte: Sistema SIAN*) >= 90%
3. Adeguamento delle funzionalità del sistema informativo, anche in funzione delle nuove competenze in materia di UMA (peso: 30%)	II3.1: Possibilità per beneficiari aventi diritto di presentare le domande di pagamento per la PAC 2014/2020 e l'UMA entro i termini stabiliti dalla legge *(Fonte: Sistema SIAN).* 100% dei beneficiari aventi diritto

Quadro sinottico Indicatori di Impatto – Fonti – Target Annuali e Semestrali

Indicatore di Impatto	Fonte	Target 30/06	Target 31/12
II1.1: Percentuale di anomalie risolte dall'ARCEA in recepimento di istanze presentate all'Agenzia	*Incrocio tra banche dati SIAN e registro di risoluzione anomalie dell'URCAA*	>=80% delle anomalie tecnico-amministrative rispetto alle istanze presentate al 30 Giugno	>=80% delle anomalie tecnico-amministrative rispetto alle istanze presentate al 31 Dicembre
II2.1: Percentuale di beneficiari pagati rispetto a quelli complessivamente aventi diritto (*Fonte:*)	*Sistema SIAN*	>= 30%	>= 90%
II3.1: Possibilità per beneficiari aventi diritto di presentare le domande di pagamento per la PAC 2014/2020 e l'UMA entro i termini stabiliti dalla legge	*Sistema SIAN*	100% dei beneficiari aventi diritto rispetto alle domande la cui scadenza è fissata al 30 Giugno	100% dei beneficiari aventi diritto rispetto alle domande la cui scadenza è fissata al 31 Dicembre

Quadro sinottico degli Obiettivi, Indicatori, Target ed Ambiti di Performance

Obiettivo Strategico	Obiettivi operativi	Strutture Dirigenziali coinvolte	Ambiti di performance (art. 8 D.lgs. n. 150/2009)	Indicatori/Target/Fonti
1. Mantenimento dei criteri di riconoscimento quale Organismo Pagatore, ai sensi del Reg. (CE) n. 907/14 (peso: 40%)	1.1 Garantire un adeguato ambiente interno, anche con riferimento al corretto funzionamento dell'Agenzia (peso: 20%)	Direzione Funzione Autorizzazione dei pagamenti Funzione Esecuzione dei pagamenti Funzione Contabilizzazione	**Lettera d)**: L'Agenzia, in forza della sua "mission" istituzionale, persegue costantemente la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, attraverso la previsione di appositi obiettivi (sia strategici che operativi) e relativi indicatori, particolarmente incentrati su tali aspetti. In tal senso, particolare attenzione è dedicata alla formazione che, come richiesto anche dalle Autorità Comunitarie e nazionali competenti, costituisce imprescindibile momento di aggiornamento del personale finalizzato, in ultima analisi, al miglioramento della qualità dei servizi erogati. **Lettera e)**: La struttura organizzativa dell'ARCEA prevede, al suo interno, un Ufficio dedicato alla gestione dei rapporti con i terzi (URP) che, come si vedrà in seguito,	I1.1.1: Livello di maturità complessivo dell'ARCEA, riscontrato dall'Organismo di Certificazione (>=3) (*Riscontrabile nella relazione prodotta dall'Organismo di Certificazione dei conti*) (**peso 40%**) ; I1.1.2: Numero ore complessive di formazione attuata dell'ARCEA sia nei confronti dei dipendenti che degli addetti degli Enti delegati, anche in relazione alla prevenzione delle frodi (>= 100) *(Riscontrabili dal sistema "Time&Work per la rilevazione delle presenze del personale, dagli attestati di partecipazione per i dipendenti dell'ARCEA, dai fogli di presenza per gli addetti degli Enti delegato*) (**peso 20%**) I1.1.3: Rapporto tra impegni assunti per ogni capitolo e stanziamenti a bilancio per ogni capitolo (< 1). (*Desumibile dalla contabilità economico-finanziaria dell'ente*) (**peso 20%**) I1.1.4: Capacità di liquidare senza ritardi le fatture (indicatore di tempestività dei pagamenti, calcolato secondo quanto previsto dalla normativa vigente, pari a 0).

			funge sia da primo punto di contatto con l'Agenzia per utenti e soggetti interessati, che da struttura di consulenza tecnico-amministrativa per la risoluzione di una vasta casistica di problematiche. Ciò consente una costante interazione e partecipazione dei destinatari dei servizi i quali possono contare su un supporto qualificato, presente direttamente sul territorio. A ciò si aggiungano le competenze e le attività svolte dall'Ufficio "Monitoraggio e Comunicazione", che rappresenta un centro di coordinamento dei rapporti con i soggetti esterni. Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, pertanto, si realizza a tutti i livelli anche attraverso un'azione di formazione che l'ARCEA effettua nei confronti degli operatori degli Enti delegati che, in tal modo, concorrono allo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione. **Lettera f)**: Con riguardo all'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, l'ARCEA, ha già da tempo avviato processi di informatizzazione avanzata in grado di conseguire risparmi di spesa, pur ottenendo gli obiettivi istituzionali che le sono propri. Allo stesso modo, la dotazione organica di gran lunga inferiore rispetto a quella prevista, richiede una naturale ottimizzazione dei processi rispetto alle risorse umane da destinarvi ed al carico di lavoro esistente. **Lettera g)**: Sono estrinsecati e riportati nella colonna	(*Desumibile dalla contabilità economico-finanziaria dell'ente*). (**peso 20%**)

			dedicata, gli indicatori di performance connessi alla qualità ed alla quantità delle prestazioni e dei servizi erogati. **<u>Lettera h)</u>**: Con riguardo al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità, si evidenzia che in ARCEA non sussistono ostacoli alla partecipazione economica, politica e sociale di un qualsiasi individuo per ragioni connesse al genere, religione e convinzioni personali, razza e origine etnica, disabilità, età, ecc,.	
	1.2 Garantire un'adeguata attività di controllo (peso: 20%)	Direzione	**<u>Lettera b)</u>**: L'ARCEA, in virtù delle proprie peculiarità organizzative, procede all'attuazione di piani e programmi che traggono origine dalla normativa comunitaria (ad es, Piano dei controlli, Piano di Audit, ecc.). La misurazione dell'effettivo grado di esecuzione dei medesimi avviene tramite indicatori di riferimento rinvenibili nella colonna dedicata. **<u>Lettera g)</u>**: Sono estrinsecati e riportati nella colonna dedicata, gli indicatori di performance connessi alla qualità ed alla quantità delle prestazioni e dei servizi erogati. **<u>Lettera h)</u>**: Con riguardo al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità, si evidenzia che in ARCEA non sussistono ostacoli alla partecipazione economica, politica e sociale di un qualsiasi individuo per ragioni connesse al genere, religione e convinzioni personali, razza e origine etnica, disabilità, età, ecc,.	I.1.2.1 Numero di controlli effettuati pari all' 80% di quelli previsti nel piano dei controlli redatto dal Servizio Tecnico (*Riscontrabili dai verbali di controllo*) (**<u>peso 40%</u>**) I.1.2.2 Numero di Audit effettuati dal Servizio di Controllo Interno >= 90% di quelli previsti dal Piano di Audit annuale *Riscontrabili dalle relazioni finali di Audit*) (**<u>peso 40%</u>**) I.1.2.3 Numero di aggiornamenti al *risk assessment* (>=2) (*Riscontrabili dai relativi decreti d'approvazione*) (**<u>peso 20%</u>**)

	1.3 Garantire l'efficienza e l'adeguatezza dei sistemi di controlli interni dell'Agenzia, nel rispetto della normativa di riferimento (peso: 20%)	Direzione Funzione Contabilizzazione	**<u>Lettera d)</u>** Attraverso i servizi di consulenza e di "*assurance*", garantiti dal Servizio Controllo Interno, anche con riferimento ai sistemi informativi (in considerazione della sempre maggiore dipendenza dei processi dell'Agenzia dall'informatica), si contribuisce alla modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione anche per quanto concerne i processi di digitalizzazione e sicurezza delle informazioni . **<u>Lettera f)</u>**: Con riguardo all'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, l'ARCEA, ha già da tempo avviato processi di informatizzazione avanzata in grado di conseguire risparmi di spesa, pur ottenendo gli obiettivi istituzionali che le sono propri. Allo stesso modo, la dotazione organica di gran lunga inferiore rispetto a quella prevista, richiede una naturale ottimizzazione dei processi rispetto alle risorse umane da destinarvi ed al carico di lavoro esistente. **<u>Lettera g)</u>**: Sono estrinsecati e riportati nella colonna dedicata, gli indicatori di performance connessi alla qualità ed alla quantità delle prestazioni e dei servizi erogati. **<u>Lettera h)</u>**: Con riguardo al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità, si evidenzia che in ARCEA non sussistono ostacoli alla partecipazione economica, politica e sociale di un qualsiasi individuo per ragioni connesse al genere, religione e convinzioni personali, razza e origine etnica, disabilità, età, ecc,.	I.1.3.1 Numero di documenti prodotti e di riscontri inviati rispetto a richieste ufficiali di dati o ad indagini dei Servizi della Commissione, della Corte dei Conti o di altra Istituzione europea (=100%) *(Riscontrabili dall'archivio dell'Ufficio Controllo Interno)* **<u>(Peso 20%);</u>** I.1.3.2 Numero di azioni di monitoraggio del Registro debitori (>= 4) *(Riscontrabili dall'archivio della Funzione Contabilizzazione)* **<u>(Peso 30%);</u>** I.1.3.3 Numero di richieste di restituzione di pagamenti indebiti derivanti da irregolarità inviate entro 18 mesi dal ricevimento da parte dell'organismo pagatore di una relazione di controllo o documento analogo, che indichi che vi è stata un'irregolarità, ai sensi dell'art. 54 del Reg. (UE) n. 1306/2013. (= 100%) *(Riscontrabili dal Protocollo dell'Ente)* **<u>(Peso 30%).</u>** I.1.3.4 Numero di Piani d'azione, in fase di audit, implementati nel periodo di riferimento dalle Funzioni/OODD (>=60%) (Riscontrabili dalle Relazioni di audit del Servizio Contr. Int.) (**<u>Peso 20%</u>**)

	1.4 Garantire un adeguato livello di sicurezza delle informazioni (peso:15%)	Direzione	**<u>Lettera f)</u>**: Con riguardo all'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, l'ARCEA, ha già da tempo avviato processi di informatizzazione avanzata in grado di conseguire risparmi di spesa, pur ottenendo gli obiettivi istituzionali che le sono propri. Allo stesso modo, la dotazione organica di gran lunga inferiore rispetto a quella prevista, richiede una naturale ottimizzazione dei processi rispetto alle risorse umane da destinarvi ed al carico di lavoro esistente. Qualora si avesse una incremento della dotazione organica, si assisterà ad una diversa distribuzione delle attività con conseguente ridefinizione delle modalità di erogazione dei servizi, in ossequio a quanto previsto dalla normativa comunitaria di settore. Lettera g): Sono estrinsecati e riportati nella colonna dedicata, gli indicatori di performance connessi alla qualità ed alla quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.	I.1.4.1 Numero di domini della ISO 27002 per i quali i Sistema Informativo dell'ARCEA è ritenuto sufficientemente adeguato (grado di maturità riscontrato dall'Organismo di Certificazione >=3) *(Riscontrabile nella relazione prodotta dall'Organismo di Certificazione dei conti)* (**<u>peso 100%</u>**)
	1.5 Garantire una comunicazione efficace anche in rapporto alla trasparenza, all'integrità ed all'anticorruzione (peso: 10%)	Direzione Funzione Autorizzazione dei pagamenti Funzione Esecuzione dei pagamenti Funzione Contabilizzazione	**<u>Lettere a) e c)</u>**: attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività e la rilevazione del grado di soddisfazione. **<u>Lettera e)</u>**: La struttura organizzativa dell'ARCEA prevede, al suo interno, un Ufficio dedicato alla gestione dei rapporti con i terzi (URCAA) che, come si vedrà in seguito, funge sia da primo punto di contatto con l'Agenzia per utenti e soggetti interessati, che da struttura di consulenza tecnico-amministrativa per la risoluzione di una vasta	I.1.5.1 Percentuale di ulteriori Misure Di Prevenzione della Corruzione attuate rispetto a quanto previsto nel Piano Anticorruzione >= 80% (Riscontrabile dalle attività di monitoraggio del Piano Anticorruzione) (**<u>peso 100%</u>**);

			casistica di problematiche. Ciò consente una costante interazione e partecipazione dei destinatari dei servizi i quali possono contare su un supporto qualificato, presente direttamente sul territorio. A ciò si aggiungano le competenze e le attività svolte dall'Ufficio "Monitoraggio e Comunicazione", che rappresenta un centro di coordinamento dei rapporti con i soggetti esterni. Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, pertanto, si realizza a tutti i livelli anche attraverso un'azione di formazione che l'ARCEA effettua nei confronti degli operatori degli Enti delegati che, in tal modo, concorrono allo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione. **Lettera g)**: Sono estrinsecati e riportati nella colonna dedicata, gli indicatori di performance connessi alla qualità ed alla quantità delle prestazioni e dei servizi erogati. **Lettera h)**: Con riguardo al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità, si evidenzia che in ARCEA non sussistono ostacoli alla partecipazione economica, politica e sociale di un qualsiasi individuo per ragioni connesse al genere, religione e convinzioni personali, razza e origine etnica, disabilità, età, ecc,.	

	1.6 Garantire un'adeguata attività di monitoraggio anche in rapporto alla trasparenza ed all'integrità (peso: 15%)	Direzione Funzione Autorizzazione dei pagamenti Funzione Esecuzione dei pagamenti Funzione Contabilizzazione	**<u>Lettere a) e c)</u>**: attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività e la rilevazione del grado di soddisfazione. **<u>Lettera g)</u>**: Sono estrinsecati e riportati nella colonna dedicata, gli indicatori di performance connessi alla qualità ed alla quantità delle prestazioni e dei servizi erogati. **<u>Lettera h)</u>**: Con riguardo al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità, si evidenzia che in ARCEA non sussistono ostacoli alla partecipazione economica, politica e sociale di un qualsiasi individuo per ragioni connesse al genere, religione e convinzioni personali, razza e origine etnica, disabilità, età, ecc,.	I.1.6.1 Percentuale di raggiungimento degli indicatori connessi agli obiettivi strategici in materia di Trasparenza indicati nel Piano della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza pari al 100% (Riscontrabile dalle fonti indicate per ogni indicatore nel PPCT) **(peso 100%)**
2. Raggiungimento degli obiettivi di spesa previsti dai regolamenti comunitari di riferimento per i Fondi FEAGA e FEASR e perfezionamento dell'iter dei pagamenti (peso: 30%)	2.1 Implementazione delle necessarie procedure tecnico-amministrative (Peso: 60%)	Direzione Funzione Autorizzazione dei pagamenti Funzione Esecuzione dei pagamenti Funzione Contabilizzazione	**<u>Lettera f)</u>**: Con riguardo all'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, l'ARCEA, ha già da tempo avviato processi di informatizzazione avanzata in grado di conseguire risparmi di spesa, pur ottenendo gli obiettivi istituzionali che le sono propri. Allo stesso modo, la dotazione organica di gran lunga inferiore rispetto a quella prevista, richiede una naturale ottimizzazione dei processi rispetto alle risorse umane da destinarvi ed al carico di lavoro esistente. **<u>Lettera g)</u>**: Sono estrinsecati e riportati nella colonna dedicata, gli indicatori di performance connessi alla qualità ed alla quantità delle prestazioni e dei servizi erogati. **<u>Lettera h)</u>**: Con riguardo al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità, si evidenzia che in	I.2.1.1 Numero di Circolari/Istruzioni operative/Manuali operativi adottati dalle Funzioni coinvolte (>=6) (*Riscontrabili dal Registro dei Decreti, dal Protocollo dell'Ente*) (**<u>Peso 30%</u>**) I.2.1.2 Numero di nullaosta al pagamento rilasciati per i Decreti relativi ai fondi FEAGA e FEASR (>=14) (Riscontrabili dall'archivio dell'Ufficio Contenzioso Comunitario) (**<u>Peso 25%)</u>**; I.2.1.3 Percentuale di polizze svincolate dalla Funzione Esecuzione Pagamenti (*Riscontrabile dal sistema SIAN)* (≥ 80% in relazione alle determinazioni di autorizzazione allo svincolo elaborate dalla Funzione Autorizzazione Pagamenti) (**<u>Peso 25%</u>**); I.2.1.4 Percentuale di pagamenti riaccreditati ai fondi di pertinenza rispetto al totale dei pagamenti non andati a buon fine e rientrati sul conto transitorio (riscontrabile dal Sistema SIAN) (≥ 80%) (**<u>Peso 20%</u>**);

			ARCEA non sussistono ostacoli alla partecipazione economica, politica e sociale di un qualsiasi individuo per ragioni connesse al genere, religione e convinzioni personali, razza e origine etnica, disabilità, età, ecc,.	
	2.2 Conseguimento dei target di spesa entro le scadenze previste dai Regolamenti Europei (Peso: 40%)	Direzione Funzione Autorizzazione dei pagamenti Funzione Esecuzione dei pagamenti Funzione Contabilizzazione	**Lettera f)**: Con riguardo all'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, l'ARCEA, ha già da tempo avviato processi di informatizzazione avanzata in grado di conseguire risparmi di spesa, pur ottenendo gli obiettivi istituzionali che le sono propri. Allo stesso modo, la dotazione organica di gran lunga inferiore rispetto a quella prevista, richiede una naturale ottimizzazione dei processi rispetto alle risorse umane da destinarvi ed al carico di lavoro esistente. **Lettera g)**: Sono estrinsecati e riportati nella colonna dedicata, gli indicatori di performance connessi alla qualità ed alla quantità delle prestazioni e dei servizi erogati. **Lettera h)**: Con riguardo al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità, si evidenzia che in ARCEA non sussistono ostacoli alla partecipazione economica, politica e sociale di un qualsiasi individuo per ragioni connesse al genere, religione e convinzioni personali, razza e origine etnica, disabilità, età, ecc.	I.2.2.1 Percentuale di pagamenti complessivi autorizzati rispetto alle domande presentate per il Fondo FEAGA ed agli elenchi trasmessi dal Dipartimento Agricoltura della Regione Calabria per il Fondo FEASR: >= 80% (*Riscontrabile a sistema SIAN*) (**Peso 25%**); I.2.2.2 Percentuale di pagamenti complessivi trasmessi in banca rispetto a quelli autorizzati per il Fondo FEAGA e FEASR: >= 80% (Riscontrabile a sistema SIAN) (**Peso 25%**); I.2.2.3 Percentuale di pagamenti contabilizzati correttamente entro l'esercizio finanziario rispetto a quelli eseguiti per i fondi FEAGA e FEASR nello stesso periodo: >= 80% (Riscontrabile dal sistema SIAN) (**Peso 25%**); I.2.2.4 Percentuale di debiti iscritti nel registro debitori rispetto a quelli sorti nello stesso periodo, ricavabili da Decreti di revoca della Regione Calabria o da atti di delibazione dell'Ufficio Contenzioso Comunitario: >= 80% (Riscontrabili dal sistema SIAN e dal protocollo ARCEA) (**Peso 25%**);

3. Adeguamento delle funzionalità del sistema informativo, anche in funzione delle nuove competenze in materia di UMA (peso: 30%)	3.1 Personalizzazioni e configurazioni del Sistema Informativo utilizzato per i compiti istituzionali dell'ARCEA in funzione della PAC 2014/2020 e dell'UMA (Peso: 100%)	Direzione	**Lettera f)**: Con riguardo all'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, l'ARCEA, ha già da tempo avviato processi di informatizzazione avanzata in grado di conseguire risparmi di spesa, pur ottenendo gli obiettivi istituzionali che le sono propri. Allo stesso modo, la dotazione organica di gran lunga inferiore rispetto a quella prevista, richiede una naturale ottimizzazione dei processi rispetto alle risorse umane da destinarvi ed al carico di lavoro esistente. **Lettera g)**: Sono estrinsecati e riportati nella colonna dedicata, gli indicatori di performance connessi alla qualità ed alla quantità delle prestazioni e dei servizi erogati. **Lettera h)**: Con riguardo al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità, si evidenzia che in ARCEA non sussistono ostacoli alla partecipazione economica, politica e sociale di un qualsiasi individuo per ragioni connesse al genere, religione e convinzioni personali, razza e origine etnica, disabilità, età, ecc,.	I.3.1.1 Numero di "Function Point" quantificati con il fornitore del Sistema Informativo relativi alla personalizzazione ed alla configurazione del S.I. in funzione della PAC 2014/2020 >=10 (*Riscontabile dal protocollo dell'ARCEA*) (**Peso: 60%**) I.3.1.2 Collaudo attestante la messa in esercizio con successo dell'architettura hardware e software dedicata all'UMA (Positivo al 100% e senza prescrizioni) Rilevabile dai verbali di collaudo **(Peso 40%)**.

Di seguito viene riportato il dettaglio degli Uffici afferenti alle 4 Strutture Dirigenziali effettivamente coinvolti negli obiettivi operativi:

OBIETTIVO OPERATIVO	STRUTTURA DIRIGENZIALE	UFFICI COINVOLTI
O.O. 1.1	Direzione	DG: Direzione Generale D1: Servizio di Controllo Interno D2: Affari Generali D3: Segreteria di Direzione - Ufficio Monitoraggio e Comunicazione D4: Servizio Informativo D5: Servizio Tecnico

	Funzione Autorizzazione dei pagamenti	A1: Ufficio Funzioni di Supporto A2: Coordinamento dei Pagamenti Fondo FEAGA A3: Sviluppo Rurale ARCEA
	Funzione Esecuzione dei pagamenti	E1: Esecuzione Pagamenti
	Funzione Contabilizzazione	C1: Contabilizzazione C2: Ufficio Contenzioso Comunitario
O.O. 1.2	Direzione	DG: Direzione Generale D1: Servizio di Controllo Interno D5: Servizio Tecnico
O.O. 1.3	Direzione	DG: Direzione Generale D1: Servizio di Controllo Interno
	Funzione Contabilizzazione	C1: Contabilizzazione C2: Ufficio Contenzioso Comunitario
O.O. 1.4	Direzione	DG: Direzione Generale D1: Servizio di Controllo Interno D4: Servizio Informativo
O.O. 1.5	Direzione	DG: Direzione Generale D1: Servizio di Controllo Interno D2: Affari Generali D4: Servizio Informativo D3: Segreteria di Direzione - Ufficio Monitoraggio e Comunicazione
	Funzione Autorizzazione dei pagamenti	A1: Ufficio Funzioni di Supporto A2: Coordinamento dei Pagamenti Fondo FEAGA A3: Sviluppo Rurale ARCEA
	Funzione Esecuzione dei pagamenti	E1: Esecuzione Pagamenti
	Funzione Contabilizzazione	C1: Contabilizzazione C2: Ufficio Contenzioso Comunitario
O.O. 1.6	Direzione	DG: Direzione Generale D1: Servizio di Controllo Interno D2: Affari Generali D4: Servizio Informativo D3: Segreteria di Direzione - Ufficio Monitoraggio e Comunicazione
	Funzione Autorizzazione dei pagamenti	A1: Ufficio Funzioni di Supporto A2: Coordinamento dei Pagamenti Fondo FEAGA A3: Sviluppo Rurale ARCEA
	Funzione Esecuzione dei pagamenti	E1: Esecuzione Pagamenti
	Funzione Contabilizzazione	C1: Contabilizzazione C2: Ufficio Contenzioso Comunitario

O.O. 2.1	Direzione	DG: Direzione Generale D5: Servizio Tecnico
	Funzione Autorizzazione dei pagamenti	A1: Ufficio Funzioni di Supporto A2: Coordinamento dei Pagamenti Fondo FEAGA A3: Sviluppo Rurale ARCEA
	Funzione Esecuzione dei Pagamenti	E1: Esecuzione Pagamenti
	Funzione Contabilizzazione	C1: Contabilizzazione C2: Ufficio Contenzioso Comunitario
O.O. 2.2	Direzione	Direzione Generale D5: Servizio Tecnico
	Funzione Contabilizzazione	C1: Contabilizzazione C2: Ufficio Contenzioso Comunitario
O.O. 3.1	Direzione	DG: Direzione Generale D4: Servizio Informativo D5: Servizio Tecnico

Tabella sinottica Ambiti/Obiettivi

Ambito di performance (art. 8 D.lgs. n. 150/2009)	**Obiettivo strategico**	**Obiettivo operativo**
Lettera a)	1	1.5 – 1.6
Lettera b)	1	1.2
Lettera c)	1	1.5 – 1.6
Lettera d)	1	1.1
Lettera e)	1	1.1 – 1.5
Lettera f)	1	1.1 – 1.3 – 1.4
	2	2.1 – 2.2
	3	3.1 – 3.2
Lettera g)	1	1.1 – 1.2 – 1.3 – 1.4 – 1.5 – 1.6
	2	2.1 – 2.2
	3	3.1
Lettera h)	1	1.1 – 1.2 – 1.3 – 1.5 – 1.6
	2	2.1 – 2.2
	3	3.1

Di seguito si riportano due tabelle nelle quali è rappresentato rispettivamente il peso che ciascun obiettivo operativo possiede rispetto alla performance complessiva di ogni Struttura Dirigenziale e quello che gli obiettivi operativi hanno rispetto ai singoli Uffici afferenti alle predette Strutture.

Tabella sinottica Obiettivi Operativi/Performance di struttura

Struttura	O.O. 1.1	O.O. 1.2	O.O. 1.3	O.O. 1.4	O.O. 1.5	O.O. 1.6	O.O. 2.1	O.O. 2.2	O.O. 3.1	Totale
Direzione	20%	10%	15%	5%	5%	5%	10%	20%	10%	100%
Autorizzazione dei Pagamenti	10%				5%	5%	40%	40%	--	100%
Esecuzione dei Pagamenti	10%				5%	5%	40%	40%	--	100%
Funzione Contabilizzazione	10%		20%		5%	5%	30%	30%	--	100%

Legenda: O.O = Obiettivo operativo

Tabella sinottica Obiettivi Operativi/Performance di Ufficio

Struttura	Ufficio	O.O. 1.1	O.O. 1.2	O.O. 1.3	O.O. 1.4	O.O. 1.5	O.O. 1.6	O.O. 2.1	O.O. 2.2	O.O. 3.1	Totale
Direzione	DG	20%	10%	15%	5%	5%	5%	10%	20%	10%	100%
	D1	20%	25%	10%	15%	20%	10%				100%
	D2	40%				30%	30%				100%
	D3	20%				40%	40%				100%
	D4	10%			30%	20%	15%			25%	100%
	D5	10%	10%			5%	5%	30%	30%	10%	100%
Funzione Autorizzazione dei Pagamenti	A1	10%				5%	5%	40%	40%		100%
	A2	10%				5%	5%	40%	40%		100%
	A3	10%				5%	5%	40%	40%		100%
Funzione Esecuzione dei Pagamenti	E1	10%				5%	5%	40%	40%		100%
Funzione Contabilizzazione	C1	10%		20%		5%	5%	30%	30%		100%
	C2	10%		20%		5%	5%	30%	30%		100%

Legenda: O.O = Obiettivo operativo

Quadro sinottico Indicatori – Fonti – Target Annuali e Semestrali

O.O.	Indicatore	Fonte	Target 30/06	Target 31/12
1.1	I1.1.1: Livello di maturità complessivo dell'ARCEA, riscontrato dall'Organismo di Certificazione (**peso 40%**)	*Riscontrabile nella relazione prodotta dall'Organismo di Certificazione dei conti*	Non riscontrabile perché la reazione dell'Ente Certificatore è emessa a fine anno	>=3
	I1.1.2: Numero ore complessive di formazione attuata dell'ARCEA sia nei confronti dei dipendenti che degli addetti degli Enti delegati, anche in relazione alla prevenzione delle frodi (**peso 20%**)	*Riscontrabili dal sistema "Time&Work per la rilevazione delle presenze del personale, dagli attestati di partecipazione per i dipendenti dell'ARCEA, dai fogli di presenza per gli addetti degli Enti delegato*	>= 50	>= 100
	I1.1.3: Rapporto tra impegni assunti per ogni capitolo e stanziamenti a bilancio per ogni capitolo (**peso 20%**)	*Desumibile dalla contabilità economico-finanziaria dell'ente*	< 1in relazione al 30 Giugno	<1 in relazione al 31 Dicembre
	I1.1.4: Capacità di liquidare senza ritardi le fatture (indicatore di tempestività dei pagamenti, calcolato secondo quanto previsto dalla normativa vigente, pari a 0). (*Desumibile dalla contabilità economico-finanziaria dell'ente*). (**peso 20%**)	*Desumibile dalla contabilità economico-finanziaria dell'ente*	= 0 in relazione alle fatture in scadenza al 30 Giugno	= 0 in relazione alle fatture in scadenza al 31 Dicembre
1.2	I.1.2.1 Numero di controlli effettuati pari all' 80% di quelli previsti nel piano dei controlli redatto dal Servizio Tecnico (**peso 40%**)	*Riscontrabili dai verbali di controllo*	40%	80%
	I.1.2.2 Numero di Audit effettuati dal Servizio di Controllo Interno di quelli previsti dal Piano di Audit annuale) (**peso 40%**)	*Riscontrabili dalle relazioni finali di Audit*	>= 45%	>= 90%
	I.1.2.3 Numero di aggiornamenti al *risk assessment* (**peso 20%**)	*Riscontrabili dai relativi decreti d'approvazione*	>=1	>=2
1.3	I.1.3.1 Numero di documenti prodotti e di riscontri inviati rispetto a richieste ufficiali di dati o ad indagini dei Servizi della Commissione, della Corte dei Conti o di altra Istituzione europea **(Peso 20%);**	*Riscontrabili dal protocollo dell'Ente*	=100% rispetto a quelli da produrre entro il 30/06/2017	=100% rispetto a quelli da produrre entro il 31/12/2017
	I.1.3.2 Numero di azioni di monitoraggio del Registro debitori **(Peso 30%);**	- *Riscontrabili dall'archivio della Funzione Contabilizzazione*	- >=2	- >= 4

	I.1.3.3 Numero di richieste di restituzione di pagamenti indebiti derivanti da irregolarità inviate entro 18 mesi dal ricevimento da parte dell'organismo pagatore di una relazione di controllo o documento analogo, che indichi che vi è stata un'irregolarità, ai sensi dell'art. 54 del Reg. (UE) n. 1306/2013. **(Peso 30%).**	- *Riscontrabili dal Protocollo dell'Ente*	= 100% rispetto alla scadenza del 30 Giugno 2017	= 100% rispetto alla scadenza del 31 Dicembre 2017
	I.1.3.4 Numero di Piani d'azione, in fase di audit, implementati nel periodo di riferimento dalle Funzioni/OODD (>=60%) (Riscontrabili dalle Relazioni di audit del Servizio Contr. Int.) (**Peso 20%**)	Riscontrabili dalle Relazioni di audit del Servizio Contr. Int.	>=60% in proporzione al 30 Giugno	>=60% in proporzione al 31 Dicembre
1.4	I.1.4.1 Numero di domini della ISO 27002 per i quali i Sistema Informativo dell'ARCEA è ritenuto sufficientemente adeguato (**peso 100%**)	*Riscontrabile nella relazione prodotta dall'Organismo di Certificazione dei conti*	Non riscontrabile perché la reazione dell'Ente Certificatore è emessa a fine anno	grado di maturità riscontrato dall'Organismo di Certificazione >=3
1.5	I.1.5.1 Percentuale di ulteriori Misure Di Prevenzione della Corruzione attuate rispetto a quanto previsto nel Piano Anticorruzione (**peso 100%**);	Riscontrabile dalle attività di monitoraggio del Piano Anticorruzione	>=80% in relazione alle scadenza fissate al 30 Giugno	- >= 80% in relazione alle scadenza fissate al 31 Dicembre
1.6	I.1.6.1 Percentuale di raggiungimento degli indicatori connessi agli obiettivi strategici in materia di Trasparenza indicati nel Piano della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza **(peso 100%)**	Riscontrabile dalle fonti indicate per ogni indicatore nel PPCT	=100% di quanto indicato negli indicatori riportati nel PPCT rispetto alla data del 30 Giugno	=100% di quanto indicato negli indicatori riportati nel PPCT rispetto alla data del 31 Dicembre
2.1	I.2.1.1 Numero di Circolari/Istruzioni operative/Manuali operativi adottati dalle Funzioni coinvolte (**Peso 30%**)	*Riscontrabili dal Registro dei Decreti, dal Protocollo dell'Ente*	>=3	>=6
	I.2.1.2 Numero di nullaosta al pagamento rilasciati per i Decreti relativi ai fondi FEAGA e FEASR **(Peso 25%);**	Riscontrabili dall'archivio dell'Ufficio Contenzioso Comunitario	>=7	>=14
	I.2.1.3 Percentuale di polizze svincolate dalla Funzione Esecuzione Pagamenti (*Riscontrabile dal sistema SIAN)*)(**Peso 25%**);	*Riscontrabile dal sistema SIAN*	≥ 80% in relazione alle determinazioni di autorizzazione allo svincolo elaborate dalla Funzione Autorizzazione Pagamenti rispetto al 30 Giugno	≥ 80% in relazione alle determinazioni di autorizzazione allo svincolo elaborate dalla Funzione Autorizzazione Pagamenti
	I.2.1.4 Percentuale di pagamenti riaccreditati ai fondi di pertinenza rispetto al totale dei pagamenti non andati a buon fine e rientrati sul conto transitorio (**Peso 20%**);	Riscontrabile dal Sistema SIAN	≥ 80% *rispetto alla scadenza del 30 Giugno*	≥ 80% rispetto alla scadenza del 31 Dicembre

2.2	I.2.2.1 Percentuale di pagamenti complessivi autorizzati rispetto alle domande presentate per il Fondo FEAGA ed agli elenchi trasmessi dal Dipartimento Agricoltura della Regione Calabria per il Fondo FEASR (**Peso 25%**);	*Riscontrabile a sistema SIAN*	>= 80% *rispetto alla scadenza del 30 Giugno*	>= 80% rispetto alla scadenza del 31 Dicembre
	I.2.2.2 Percentuale di pagamenti complessivi trasmessi in banca rispetto a quelli autorizzati per il Fondo FEAGA e FEASR (**Peso 25%);**	Riscontrabile a sistema SIAN	>= 80% *rispetto alla scadenza del 30 Giugno*	>= rispetto alla scadenza del 31 Dicembre
	I.2.2.3 Percentuale di pagamenti contabilizzati correttamente entro l'esercizio finanziario rispetto a quelli eseguiti per i fondi FEAGA e FEASR nello stesso periodo (**Peso 25%**);	Riscontrabile dal sistema SIAN	>= 80% *rispetto alla scadenza del 30 Giugno*	>= 80% rispetto alla scadenza del 31 Dicembre
	I.2.2.4 Percentuale di debiti iscritti nel registro debitori rispetto a quelli sorti nello stesso periodo, ricavabili da Decreti di revoca della Regione Calabria o da atti di delibazione dell'Ufficio Contenzioso Comunitario (**Peso 25%**);	Riscontrabili dal sistema SIAN e dal protocollo ARCEA	>= 80% *rispetto alla scadenza del 30 Giugno*	>= 80% rispetto alla scadenza del 31 Dicembre
1.3	I.3.1.1 Numero di "Function Point" quantificati con il fornitore del Sistema Informativo relativi alla personalizzazione ed alla configurazione del S.I. in funzione della PAC 2014/2020 (**Peso: 60%**)	*Riscontabile dal protocollo dell'ARCEA*	>=5	>=10
	I.3.1.2 Collaudo finale attestante la messa in esercizio con successo dell'architettura hardware e software dedicata all' UMA **(Peso: 40%)**	Rilevabile dal verbale di collaudo.	100 % rispetto alle funzionalità collaudate al 30 Giugno	100 % rispetto alle funzionalità collaudate al 31 Dicembre

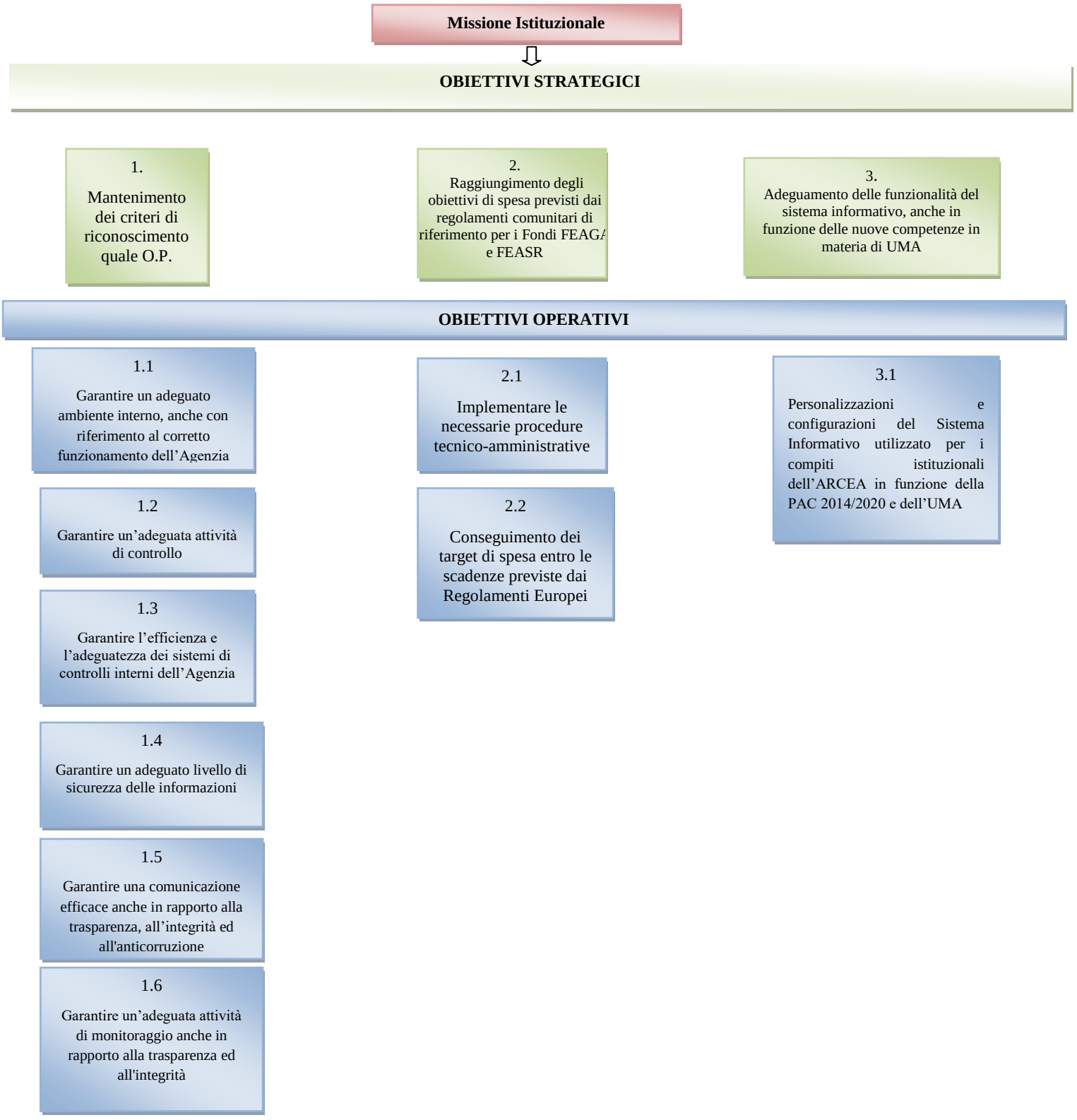
Incidenza degli obiettivi di Trasparenza e Prevenzione della Corruzione rispetto alla Performance di ogni Struttura Dirigenziale ed Ufficio afferente

In ossequio a quanto richiesto dalla normativa vigente e recependo un'osservazione dell'OIV, nelle seguenti tabelle viene ulteriormente esplicitata l'incidenza degli obiettivi di trasparenza e prevenzione della corruzione per ogni Struttura Dirigenziale ed ogni Ufficio ad essa efferente.
In particolare, le informazioni riportate sono direttamente connesse al peso percentuale degli obiettivi operativi 1.5 ed 1.6 che rappresentano, come dettagliato in precedenza, il punto di unione tra il presente Piano delle Performance ed il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.
Si rileva che, attraverso la previsione del coinvolgimento di tutte le strutture in cui si articola l'organizzazione dell'ARCEA negli obiettivi operativi 1.5 e 1.6, che realizzano l'indispensabile collegamento tra il Piano della Performance e quello della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, si attua il principio secondo il quale al conseguimento di tali tipologie di obiettivi concorrono indistintamente tutti gli Uffici di cui è dotata l'Agenzia.
Il grado di raggiungimento dei predetti obiettivi incide direttamente sul conseguimento degli obiettivi di Performance propri di ogni singola struttura e, in proporzione, di ogni Ufficio dell'ARCEA.

Struttura	Obiettivi di Trasparenza	Obiettivi di Prevenzione della Corruzione	Totale
Direzione	5%	5%	**10%**
Funzione Autorizzazione dei Pagamenti	5%	5%	**10%**
Esecuzione dei Pagamenti	5%	5%	**10%**
Funzione Contabilizzazione	5%	5%	**10%**

Struttura	Ufficio	Obiettivi di Trasparenza	Obiettivi di Prevenzione della Corruzione	Totale
Direzione	DG	5%	5%	**10%**
	D1	15%	20%	**35%**
	D2	30%	20%	**50%**
	D3	30%	30%	**60%**
	D4	20%	15%	**35%**
	D5	5%	5%	**10%**
Funzione Autorizzazione dei Pagamenti	A1	5%	5%	**10%**
	A2	5%	5%	**10%**
	A3	5%	5%	**10%**
Funzione Esecuzione dei Pagamenti	E1	5%	5%	**10%**
Funzione Contabilizzazione	C1	5%	5%	**10%**
	C2	5%	5%	**10%**

Di seguito si riporta una rappresentazione grafica dell'albero degli obiettivi:



7 Il processo seguito nel ciclo di gestione delle performance

✓ I soggetti del sistema di valutazione e misurazione della performance

All'interno del sistema devono essere chiaramente individuati i soggetti/strutture responsabili per ogni fase del processo di misurazione e valutazione della performance. I soggetti sono:

a) Organismo di indirizzo politico-amministrativo

- Assegna gli obiettivi al Direttore dell'ARCEA, in coerenza con il programma di governo regionale e nel rispetto delle disposizioni comunitarie e nazionali di settore;
- Valuta l'operato del Direttore dell'ARCEA mediante apposita scheda di valutazione, previa analisi della relazione sulle attività svolte presentata da quest'ultimo.

b) Direttore:

- valuta, con il supporto dei dirigenti, l'andamento della performance organizzativa, proponendo, ove necessario, interventi correttivi in corso d'esercizio;
- assegna gli obiettivi strategici ai dirigenti;
- valuta la performance individuale dei dirigenti, su proposta dell'OIV;
- valuta la performance individuale dei dipendenti assegnati ad Uffici/Servizi sprovvisti di dirigente

c) Dirigenti:

- applica la metodologia di misurazione e valutazione prevista nel sistema;
- assegna gli obiettivi al proprio personale ed esegue la valutazione dello stesso;
- interviene in tutta la fase del processo di misurazione e valutazione, segnalando eventuali criticità rilevate.

d) Personale:

- interviene in tutto il processo di misurazione e valutazione, come soggetto che deve essere informato e coinvolto nella definizione degli obiettivi e dei criteri di misurazione e valutazione.

e) Organismo Indipendente di Valutazione (OIV):

- esercita le attività di controllo strategico di cui all'art. 6, comma 1, del d.lgs. n. 286/1999, e riferisce, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- misura e valuta la performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso;
- propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti;
- valida la Relazione sulla performance.

Ai sensi dell'art. 13, comma 8 della L.R. n. 69 del 27 dicembre 2012, "*Ai fini della verifica e della rendicontazione delle attività di controllo, nonché del raggiungimento degli obiettivi assegnati, gli Enti strumentali, gli Istituti, le Agenzie, le Aziende, gli altri enti dipendenti, ausiliari o vigilati dalla Regione, si avvalgono dell'Organismo regionale Indipendente di Valutazione (OIV) della performance della Regione Calabria, istituito ai sensi dell'art. 11, comma 1, della legge regionale 3 febbraio 2012 n. 3*".
Pertanto, sulla scorta di tale disposizione normativa, l'ARCEA ha scelto di utilizzare l'OIV regionale.

- ✓ **Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano**

La Direzione, in relazione alle proprie strategie, definisce un Piano della performance triennale, integrato ed aggiornato annualmente.

Le strategie sono quindi trasposte in obiettivi strategici e operativi che, con i relativi indicatori, vengono assegnati attraverso un processo di concertazione ai dirigenti e al personale dell'Agenzia.

Il Piano della performance, adottato con Decreto del Direttore, viene pubblicato sul sito web istituzionale dell'Agenzia (www.arcea.it).

L'ARCEA, attraverso l'Ufficio "Monitoraggio e Comunicazione" svolge riunioni periodiche, integrante da momenti di condizione attraverso comunicazioni e-mail con i Dirigenti/responsabili degli Uffici dell'Agenzia, finalizzate alla verifica dello stato di attuazione delle procedure utilizzate. Tale momento di confronto, peraltro suggerito dai Servizi ispettivi della Commissione Europea a margine della visita effettuata nel novembre del 2010 e soggetto a controllo da parte dell'Organismo di Certificazione dei Conti, permette la più ampia partecipazione del management alla gestione del ciclo della performance.

- ✓ **Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio**

L'ARCEA, nell'ambito delle proprie competenze e sulla base del contributo di funzionamento riconosciuto dalla Regione Calabria, adotta annualmente il bilancio di previsione e quello pluriennale.

Il documento contabile è ancora in fase di predisposizione e sarà poi trasmesso per l'approvazione da parte della Giunta Regionale e, successivamente, del Consiglio, nel rispetto di quanto previsto dalla L.R. n. 8/2002.

La coerenza dei contenuti del Piano delle performance agli indirizzi del bilancio di previsione viene realizzata tramite:

1. un parallelo percorso annuale di programmazione economico e finanziaria e di pianificazione delle performance;
2. un coinvolgimento di tutti gli attori coinvolti nei due processi: dalla contabilità al controllo di gestione ed alle singole strutture dell'Agenzia.

A tale fine, il bilancio di previsione dell'Agenzia è principalmente orientato a:

- Migliorare le procedure di autorizzazione e di controllo delle pratiche relative al Fondo FEAGA e FEASR;

- Implementare le idonee procedure di controllo finalizzate alla verifica del rispetto della normativa di settore;
- Mantenere ovvero incrementare gli standard di sicurezza del Sistema Informativo e migliorare l'efficienza tecnologica, anche attraverso la digitalizzazione e l'archiviazione dei documenti cartacei;
- Migliorare la rete dei rapporti istituzionali, anche attraverso un'azione di comunicazione esterna finalizzata all'affermazione del ruolo dell'Organismo Pagatore nel panorama dei soggetti istituzionali operanti nel settore.

✓ **<u>Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance</u>**

Il Piano della performance verrà aggiornato e verranno individuati i correttivi necessari in un'ottica di miglioramento continuo delle prestazioni.

Si provvederà ad una revisione del Piano nel corso dell'esercizio, in funzione del monitoraggio periodico del raggiungimento degli obiettivi, dell'assegnazione di eventuali nuovi obiettivi e di modifiche organizzative intercorse nel corso del periodo di programmazione.

In particolare, semestralmente, in occasione della presentazione delle relazioni intermedie da parte del Direttore e dei Dirigenti, saranno valutati i risultati forniti dagli indicatori, incrociandoli con i riscontri provenienti dagli *Stakeholders*, raccolti secondo le modalità descritte in precedenza, in merito alla percezione ed al gradimento della qualità dei servizi resi dall'ARCEA.

In ossequio a quanto richiesto dall'OIV, è prevista la pubblicazione di un autonomo rapporto semestrale sullo stato di attuazione degli obiettivi di performance, con specifico riferimento al Piano della performance, con la duplice finalità di:

- consentire la eventuale rimodulazione degli obiettivi, in presenza di eventi oggettivi, non controllabili e imprevedibili;
- fornire uno strumento di orientamento al management dell'Agenzia che potrà assumere le iniziative opportune nel caso di scostamenti significativi.

In tal modo, seguendo il processo generalmente indicato dai principali standard internazionali di project management come analisi delle "*Lessons Learned*", si procederà ad una verifica circa l'opportunità di calibrare e/o rivedere gli obiettivi operativi e i relativi indicatori, al fine di rendere maggiormente rispondente alle concrete esigenze della collettività l'azione complessiva dell'Agenzia.

Catanzaro 30 Gennaio 2017

Il Direttore
Dott. Maurizio NICOLAI