



Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione

CODICE  
DOCUMENTO

**S1-MON-MNL-21**

# **Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione**

	<p>Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione</p>	<p>CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b></p>
---	---	--

<b><i>Categoria</i></b>	Documentazione Interna	
<b><i>Stato</i></b>	Bozza	X Finale
<b><i>Preparato</i></b>	Dott.ssa Costantina Amato, Ing. Giuseppe Miceli	Data: 07.10.2021
<b><i>Verificato</i></b>	Ing. Giuseppe Arcidiacono	Data: 22/11/2021
<b><i>Approvato da</i></b>	Ing. Salvatore Siviglia	Data: 17/12/2021
<b><i>Rev.</i></b>	12	
<b><i>Data Emissione</i></b>	17/12/2021	
<b><i>Decreto</i></b>	N. 346 del 17/12/2021	

## Storia delle Revisioni

Nella tabella che segue sono elencate le precedenti versioni di questo documento ed una breve descrizione delle modifiche che hanno portato all'emissione di una nuova revisione.

VERSIONE	ATTIVITA'	DATA	DESCRIZIONE	EFFETTUATA DA	VERIFICATA DA	APPROVATA DA	DECRETO
1.0	Redazione iniziale	31/08/2009	Prima Stesura	Domenico Costarella	Domenico Costarella	Aldo Pegorari	75/09
2.0	Aggiornamento	02/11/2009	Aggiornamento	Domenico Costarella	Domenico Costarella	Aldo Pegorari	102/09
3.0	Aggiornamento	13/07/2010	Aggiornamento	Domenico Costarella	Domenico Costarella	Aldo Pegorari	287/10
4.0	Aggiornamento	26/10/2010	Aggiornamento	Giuseppe Arcidiacono	Giuseppe Arcidiacono	Aldo Pegorari	411/10
5.0	Aggiornamento	17/05/2011	Aggiornamento	Giuseppe Arcidiacono	Giuseppe Arcidiacono	Aldo Pegorari	149/11
6.0	Aggiornamento	23/07/2012	Aggiornamento	Giuseppe Arcidiacono	Giuseppe Arcidiacono	Raffaele Cesario	236/12
7.0	Aggiornamento	01/10/2012	Aggiornamento	Giuseppe Arcidiacono	Giuseppe Arcidiacono	Raffaele Cesario	290/12
8.0	Aggiornamento	27/09/2013	Aggiornamento	Costantina Amato	Costantina Amato	Maurizio Nicolai	204/13
9.0	Aggiornamento	01/06/2017	Aggiornamento	Sabrina Palaia	Sabrina Palaia	Maurizio Nicolai	132/17
10.0	Aggiornamento	09/07/2018	Aggiornamento	Alessandra Scaramuzzino	Alessandra Scaramuzzino	Maurizio Nicolai	170/18
11.0	Aggiornamento	12/10/2020	Aggiornamento	Giuseppe Miceli	Giuseppe Miceli	Francesco Del Castello	188/20
12.0	Aggiornamento	13/12/2021	Aggiornamento	Costantina Amato, Giuseppe Miceli	Giuseppe Arcidiacono	Salvatore Siviglia	346/2021

	<p>Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione</p>	<p>CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b></p>
---	---	--

## Indice

<b>Storia delle Revisioni .....</b>	<b>2</b>
<b>Funzione Istituzionale dell’Ufficio di Monitoraggio e Comunicazione.....</b>	<b>5</b>
<i>Supporto alla Direzione e Comunicazione Istituzionale .....</i>	<i>5</i>
<i>Ambito di operatività .....</i>	<i>5</i>
<i>Obiettivi specifici .....</i>	<i>7</i>
<b>AMBITO DI APPLICAZIONE .....</b>	<b>8</b>
<b>Ambito di operatività .....</b>	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
<b>RIFERIMENTI NORMATIVI .....</b>	<b>9</b>
<i>Normativa Comunitaria.....</i>	<i>9</i>
<i>Normativa Nazionale.....</i>	<i>13</i>
<i>Normativa Regionale e atti amministrativi interni .....</i>	<i>15</i>
<b>1. La Comunicazione .....</b>	<b>17</b>
<i>1.1 La Comunicazione esterna.....</i>	<i>17</i>
<i>1.1.1 I caratteri.....</i>	<i>17</i>
1.1.2 I destinatari .....	17
1.1.3 Gli strumenti.....	18
1.1.4. Le pubblicazioni sul sito istituzionale e sul sito riservato ai CAA .....	19
1.1.5 I comunicati stampa. ....	19
1.1.6 La partecipazione ad eventi.....	20
1.1.7 I “Tavoli di lavoro” con i soggetti delegati .....	20
1.1.8 Incontri e riunioni con altri organismi pagatori regionali .....	21
<i>1.2 Il sito internet dell’ARCEA ed il sito riservato ai CAA.....</i>	<i>21</i>
1.2.1 Criteri di massima .....	21
1.2.2 Le finalità del sito internet .....	22
1.2.3 La struttura del sito internet .....	22
1.2.4 Metodologia di implementazione dei contenuti .....	23
<i>1.3. Comunicazione interna.....</i>	<i>24</i>
1.3.1. Le finalità .....	24
1.3.2 Gli strumenti.....	24
1.3.3 La diffusione di norme e circolari del settore e la gestione delle piste di controllo per fondo.....	24
1.3.4 La rete intranet (Interscambio).....	26
1.3.5. Sistema di gestione documentale della rete intranet .....	27

	<p>Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione</p>	<p>CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b></p>
---	---	--

1.4. La posta elettronica.....	28
1.5 Altri strumenti della Comunicazione. ....	29
1.5.1 La conferenza dei Dirigenti e dei funzionari .....	29
1.5.2 La Conferenza del personale .....	29
1.5.3. Le altre tipologie di riunioni.....	30
<b>2 Il Monitoraggio .....</b>	<b>31</b>
2.1 Monitoraggio degli adempimenti previsti nel piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2021-2023.....	31
2.2 Monitoraggio adeguamento Manuali e procedure operative alla normativa vigente e alle metodologie lavorative .....	32
2.3 Metodologie per il monitoraggio sui fondi comunitari .....	32
2.3.1 Andamento della spesa.....	32
2.3.2 Controlli di II livello sugli elenchi di pagamento del FEASR e controlli in loco.....	35
2.3.3 Monitoraggio sui CAA.....	37
2.3.4 Monitoraggio del Registro Debitori .....	37
2.3.5 Monitoraggio Anomalie sulle Domande .....	38
2.3.6 Ulteriori attività di Monitoraggio sugli organismi delegati .....	39
2.4 Monitoraggio sul fabbisogno formativo del personale ARCEA .....	39
<b>Allegato 1 – Questionario grado soddisfazione monitoraggio normativo .....</b>	<b>40</b>
<b>Allegato 2 – Questionario fabbisogni formativi .....</b>	<b>0</b>
<b>Allegato 3 – Questionario sul benessere organizzativo .....</b>	<b>4</b>
<b>VALIDITÀ DEL DOCUMENTO.....</b>	<b>14</b>

	<p>Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione</p>	<p>CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b></p>
---	---	--

## Funzione Istituzionale dell'Ufficio di Monitoraggio e Comunicazione

### Comunicazione Istituzionale

L' Ufficio Monitoraggio e Comunicazione rappresenta un supporto alle attività dell'Amministrazione dell'Agenzia e uno strumento di coordinamento tra le attività di monitoraggio svolte all'interno delle singole funzioni.

Le attività di comunicazione, di fatto, assumono, nell'ambito della complessiva organizzazione dell'ARCEA, un ruolo strategico poiché finalizzate sia al perseguimento di una migliore efficacia dei processi lavorativi, che alla diffusione delle informazioni mediante un sistema di comunicazione a più livelli, che opera all'interno ed all'esterno dell'Agenzia.

Comunicazione esterna e comunicazione interna si pongono in un rapporto di stretta connessione e complementarità, essendo principalmente finalizzate al miglioramento della qualità dei servizi erogati.

### Ambito di operatività

Nell'ambito delle operazioni quotidiane e delle attività dell'ufficio, i processi dell'Agenzia sono analizzati mediante attività di monitoraggio interne, al fine di assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi ed una pista di controllo sufficientemente dettagliata, finalizzata a fornire la situazione oggettiva e sintetica dell'avanzamento dei processi in essere.

L'attività di Monitoraggio si effettua tramite indagini quantitative, volte a rilevare lo stato e l'andamento dei processi lavorativi dell'Agenzia, anche al fine di individuare opportunità di incremento dell'efficienza e dell'efficacia della complessiva attività amministrativa in considerazione tra l'altro del Piano della Performance adottato.

L'Ufficio cura gli adempimenti e le procedure connesse alle attività che sono proprie del controllo strategico così come previsto dal D.Lgs. n. 286/1999, precisamente dall'articolo 6, che mirano a verificare, l'effettiva attuazione delle "scelte" operate nelle fasi pianificatorie da parte degli "organi politici", analizzando, preventivamente e successivamente, la congruenza e gli eventuali scostamenti

	Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione	CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b>
---	--	---

tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi prefissati, le attività effettuate e le risorse assegnate a tal fine, anche identificando gli ostacoli all’attuazione, le responsabilità per gli inadempimenti e i rimedi possibili. Tale compiti sono, inoltre, previsti dal D.lgs. n. 150 del 2009.

L’ufficio Monitoraggio e Comunicazione, in quanto supporto alla Direzione, cura inoltre:

- ✓ la protocollazione, l’archiviazione e la diffusione degli atti amministrativi interni ( i decreti del Direttore e le determine dei Dirigenti; il registro dei contratti, delle convenzioni e degli atti da repertoriare);
- ✓ gli adempimenti e le procedure connesse alle attività che sono proprie del controllo strategico così come previsto dal D.Lgs. n. 286/1999, precisamente dall’articolo 6, che mirano a verificare, l’effettiva attuazione delle “scelte” operate nelle fasi pianificatorie da parte degli “organi politici”, analizzando, preventivamente e successivamente, la congruenza e gli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi prefissati, le attività effettuate e le risorse assegnate a tal fine, anche identificando gli ostacoli all’attuazione, le responsabilità per gli inadempimenti e i rimedi possibili;
- ✓ collabora alla stesura dei Piani sulla trasparenza, anticorruzione e Performance adottati da questa Agenzia;
- ✓ svolge attività di monitoraggio e verifica rispetto agli adempimenti previsti dai Piani sulla trasparenza, anticorruzione e Performance adottati da questa Agenzia;
- ✓ garantisce la verifica ed il monitoraggio continuo della realizzazione degli obiettivi strategici ed operativi previsti nel Piano della performance di Arcea, anche in funzione di una rimodulazione degli stessi;
- ✓ supporta la Direzione nella valutazione del conseguimento degli obiettivi di performance dell’Ente riconducibili alla Direzione ed agli Uffici/Funzioni dell’Agenzia, tenuto conto ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di misurazione;
- ✓ cura, in ossequio alle disposizioni del Direttore, i rapporti con gli Uffici/Dipartimenti regionali con riferimento alla performance dell’Ente e agli adempimenti previsti dai Piani sulla trasparenza e anticorruzione;
- ✓ assicura un circuito virtuoso di pianificazione- programmazione- controllo fornendo:
  - informazioni di supporto dell’attività di programmazione dell’ente,

	<p>Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione</p>	<p>CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b></p>
---	---	--

- verifiche sul raggiungimento dei risultati e degli obiettivi desiderati,
- verifiche sull'efficacia e l'efficienza dei processi e procedimenti gestionali funzionali all'individuazione delle anomalie ed alla formulazione di eventuali consequenziali azioni correttive.
- garantisce la raccolta dei dati funzionali alla predisposizione di un apposito rapporto sullo stato di attuazione degli obiettivi di performance sulla base dei quali l'OIV verifica lo stato d'attuazione degli stessi e segnala gli interventi correttivi necessari a fronte degli eventuali scostamenti registrati.

Relativamente agli obblighi connessi con la Trasparenza ed ai flussi di informazione ad essa collegati, l'ufficio è anche il collettore finale dei dati che, con la collaborazione del sistema informativo, vengono resi disponibili sul sito dell'agenzia nei tempi e nei modi previsti dalla recente normativa, all'interno delle sezioni dedicate.

### Obiettivi specifici

Nel rispetto delle funzioni istituzionali attribuite, l'Ufficio si occupa nello specifico dei seguenti processi:

- ✓ Predisposizione ed adozione dei manuali delle procedure
- ✓ Monitoraggio normativa comunitaria, nazionale e regionale
- ✓ Trasmissione aggiornamenti normativi alle aree/soggetti interne/esterni (OD)
- ✓ Monitoraggio dati e flussi di pagamento presenti sul DSS SIAN
- ✓ Monitoraggio dati e supporto alla Direzione nei rapporti con i CAA
- ✓ Monitoraggio Convenzioni/Deleghe
- ✓ Trasmissione rapporti trimestrali al MIPAAF sull'andamento dell'Agenzia
- ✓ Archiviazione e conservazione sostitutiva di Decreti direttoriali e Determine dirigenziali
- ✓ Supporto alla Direzione durante i tavoli di lavoro con Enti esterni
- ✓ Pubblicazione notizie, comunicati e aggiornamento sito internet istituzionale, sito riservato ai CAA, pagine dedicate sui social network
- ✓ Cura eventuali comunicati stampa e trasmette agli organi interessati
- ✓ Cura in supporto alla Direzione l'organizzazione di eventi con soggetti interni/esterni

	Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione	CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b>
---	--	---

- ✓ Somministrazione questionari al personale sul benessere organizzativo
- ✓ Somministrazione questionari per la rilevazione dei fabbisogni formativi del personale
- ✓ Smistamento documentazione, atti, documenti, comunicazioni fra gli uffici mediante strumenti informatici (mail, condivisione su cartelle informatiche comuni, sito internet)
- ✓ Verifica delle banche dati affinché esse siano aggiornate tempestivamente ed adeguate alle modifiche normative;
- ✓ Elaborazione report sullo stato di avanzamento dei processi finalizzati all' erogazione dei contributi in agricoltura;

Ulteriore attività svolta è quella di monitoraggio e verifica degli adempimenti previsti dai Piani sulla trasparenza, anticorruzione e Performance adottati da questa Agenzia e supporto alla Direzione con riferimento alle attività indicate dall'art. 23 del D.lgs. n. 150/2009 in collaborazione con la Direzione e l'ufficio Sistema Informativo.

## **AMBITO DI APPLICAZIONE**

L'ufficio adotta, conformemente a quanto stabilito nella Normativa comunitaria e, più in generale nella mission dell'Agenzia, le necessarie procedure per garantire che qualsiasi modifica dei regolamenti comunitari venga registrata e che le istruzioni, e le banche dati vengano aggiornate in tempo utile.

La comunicazione riveste un ruolo prioritario e costituisce luogo e strumento dei rapporti paritari, cooperativi e partecipati che ARCEA deve instaurare e mantenere all'interno dei propri uffici, con le altre amministrazioni e con gli utenti.

In relazione ai destinatari a cui si rivolge, la Comunicazione esterna e comunicazione interna si pongono in un rapporto di stretta connessione e complementarietà, essendo principalmente finalizzate al miglioramento della qualità dei servizi erogati.

L'attività di Monitoraggio si effettua tramite attraverso l'utilizzo di una pista di controllo sufficientemente dettagliata, mediante report sintetici o analitici volti a rilevare lo stato e l'andamento dei processi dell'Agenzia.

	Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione	CODICE DOCUMENTO  <b>S1-MON-MNL-21</b>
---	--	---

## RIFERIMENTI NORMATIVI

### Normativa Comunitaria

- ✓ Direttiva (UE) 2015/2366 del Parlamento europeo e del Consiglio del 25 novembre 2015 relativa ai servizi di pagamento nel mercato interno, che modifica le direttive 2002/65/CE, 2009/110/CE e 2013/36/UE e il regolamento (UE) n. 1093/2010, e abroga la direttiva 2007/64/CE;
- ✓ Regolamento Delegato (UE) n.907/2014 che integra il Regolamento (UE) n.1306/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda gli organismi pagatori e altri organismo, la gestione finanziaria, la liquidazione dei conti, le cauzioni e l'uso dell'euro;
- ✓ Regolamento delegato (UE) 2015/160 della Commissione, del 28 novembre 2014, recante modifica del regolamento delegato (UE) n. 907/2014 della Commissione che integra il regolamento (UE) n. 1306/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda gli organismi pagatori e altri organismi, la gestione finanziaria, la liquidazione dei conti, le cauzioni e l'uso dell'euro
- ✓ Regolamento di esecuzione (UE) n.908/2014 recante modalità di applicazione del Regolamento (UE) n.1306/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda gli organismi pagatori e altri organismi, la gestione finanziaria, la liquidazione dei conti, le norme sui controlli, le cauzioni e la trasparenza;
- ✓ Regolamento di esecuzione (UE) 2019/936 della Commissione, del 6 giugno 2019, che modifica i regolamenti di esecuzione (UE) n. 808/2014, (UE) n. 809/2014 e (UE) n. 908/2014 per quanto riguarda gli strumenti finanziari istituiti nell'ambito dei programmi di sviluppo rurale;
- ✓ Regolamento di esecuzione (UE) 2018/56 della Commissione, del 12 gennaio 2018, che modifica il regolamento di esecuzione (UE) n. 908/2014 recante modalità di applicazione del regolamento (UE) n. 1306/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda gli organismi pagatori e altri organismi, la gestione finanziaria, la liquidazione dei conti, le norme sui controlli, le cauzioni e la trasparenza;

	<p>Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione</p>	<p>CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b></p>
---	---	--

- ✓ Regolamento di esecuzione (UE) 2016/1786 della Commissione, del 7 ottobre 2016, che modifica il regolamento di esecuzione (UE) n. 908/2014 per quanto riguarda le dichiarazioni di spesa dei programmi di sviluppo rurale;
- ✓ Regolamento di esecuzione (UE) 2015/2222 della Commissione, del 1° dicembre 2015, che modifica il regolamento di esecuzione (UE) n. 908/2014 per quanto riguarda le dichiarazioni di spesa, la verifica di conformità e il contenuto dei conti annuali
- ✓ Regolamento di Esecuzione (UE) n. 1975/2015 della Commissione dell'8 luglio 2015 che stabilisce la frequenza e il formato della segnalazione di irregolarità riguardanti il Fondo europeo agricolo di garanzia (FEAGA) e il Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR), a norma del regolamento (UE) n. 1306/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio;
- ✓ Regolamento Delegato (UE) n. 1971/2015 della Commissione dell'8 luglio 2015 che integra il regolamento (UE) n. 1306/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio con disposizioni specifiche sulla segnalazione di irregolarità in relazione al Fondo europeo agricolo di garanzia e al Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale e che abroga il regolamento (CE) n. 1848/2006 della Commissione;
- ✓ Regolamento di Esecuzione (UE) n. 1067/2014 della Commissione del 3 ottobre 2014 che definisce la forma e il contenuto delle informazioni contabili che devono essere trasmesse alla Commissione ai fini della liquidazione dei conti del FEAGA e del FEASR nonché a fini di sorveglianza e di previsione;
- ✓ Regolamento di Esecuzione (UE) n. 908/2014 recante modalità di applicazione del Regolamento (UE) n. 1306/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda gli organismi pagatori e altri organismi, la gestione finanziaria, la liquidazione dei conti, le norme sui controlli, le cauzioni e la trasparenza;
- ✓ Regolamento Delegato (UE) n. 907/2014 che integra il Regolamento (UE) n. 1306/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda gli organismi pagatori e altri organismi, la gestione finanziaria, la liquidazione dei conti, le cauzioni e l'uso dell'euro;
- ✓ Regolamento di Esecuzione (UE) n. 834/2014 della Commissione del 22 luglio 2014 che stabilisce norme per l'applicazione del quadro comune di monitoraggio e valutazione della politica agricola comune;

	Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione	CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b>
---	--	---

- ✓ Regolamento di Esecuzione (UE) n. 809/2014 della Commissione del 17 luglio 2014 recante modalità di applicazione del regolamento (UE) n. 1306/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda il sistema integrato di gestione e di controllo, le misure di sviluppo rurale e la condizionalità;
- ✓ Regolamento di Esecuzione (UE) n. 808/2014 della Commissione del 17 luglio 2014 recante modalità di applicazione del regolamento (UE) n. 1305/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio sul sostegno allo sviluppo rurale da parte del Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR);
- ✓ Regolamento Delegato (UE) n. 640/2014 della Commissione dell'11 marzo 2014 che integra il regolamento (UE) n. 1306/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda il sistema integrato di gestione e di controllo e le condizioni per il rifiuto o la revoca di pagamenti nonché le sanzioni amministrative applicabili ai pagamenti diretti, al sostegno allo sviluppo rurale e alla condizionalità;
- ✓ Regolamento Delegato (UE) n. 639/2014 della Commissione dell'11 marzo 2014 che integra il regolamento (UE) n. 1307/2013;
- ✓ Regolamento (UE) n. 250/2014 del 26 febbraio 2014 che istituisce un programma per la promozione di azioni nel settore della tutela degli interessi finanziari dell'Unione europea (programma Hercule III) e che abroga la decisione n. 804/2004/CE;
- ✓ Regolamento (UE) n. 1310/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013 che stabilisce alcune disposizioni transitorie sul sostegno allo sviluppo rurale da parte del Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR), modifica il regolamento (UE) n. 1305/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto concerne le risorse e la loro distribuzione in relazione all'anno 2014 e modifica il regolamento (CE) n. 73/2009 del Consiglio e i regolamenti (UE) n. 1307/2013, (UE) n. 1306/2013 e (UE) n. 1308/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto concerne la loro applicazione nell'anno 2014;
- ✓ Regolamento (UE) n. 1308/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013 recante organizzazione comune dei mercati dei prodotti agricoli e che abroga i regolamenti (CEE) n. 922/72, (CEE) n. 234/79, (CE) n. 1037/2001 e (CE) n. 1234/2007 del

	<p>Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione</p>	<p>CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b></p>
---	---	--

Consiglio - Pubblicato in Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea n. L 347 del 20 dicembre 2013;

- ✓ Regolamento di Esecuzione (UE) n. 1307/2013 del 17 dicembre 2013 del Parlamento e del Consiglio Europeo recante norme sui pagamenti diretti agli agricoltori nell'ambito dei regimi di sostegno previsti dalla politica agricola comune e che abroga i regolamenti del Consiglio (CEE) n. 637/2008 del Consiglio e il regolamento (CE) n. 73/2009 del Consiglio;
- ✓ Regolamento di Esecuzione (UE) n. 1306/2013 del Parlamento e del Consiglio Europeo del 17 dicembre 2013 sul finanziamento, sulla gestione e sul monitoraggio della politica agricola comune e che abroga i regolamenti del Consiglio (CEE) n. 352/78, (CE) n. 165/94, (CE) n. 2799/98, (CE) n. 814/2000, (CE) n. 1290/2005 e (CE) n. 485/2008;
- ✓ Regolamento (UE) n. 1305/2013 del 17 dicembre 2013 del Parlamento e del Consiglio Europeo sul sostegno dello Sviluppo Rurale da parte del Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR), abroga il Regolamento (CE) n. 1698/2005 del Consiglio;
- ✓ Regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 dicembre 2013 , recante disposizioni comuni sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione, sul Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca, e che abroga il regolamento (CE) n. 1083/2006 del Consiglio;
- ✓ Regolamento di Esecuzione (UE) n. 991/2013 della Commissione del 15 ottobre 2013 che definisce la forma e il contenuto delle informazioni contabili che devono essere trasmesse alla Commissione ai fini della liquidazione dei conti del FEAGA e del FEASR nonché a fini di sorveglianza e di previsione;
- ✓ Regolamento (UE, EURATOM) n. 966/2012 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 25 ottobre 2012, che stabilisce le regole finanziarie applicabili al bilancio generale dell'Unione e che abroga il regolamento (CE, Euratom) n. 1605/2002. [GU L 298 del 26/10/2012];

	<p>Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione</p>	<p>CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b></p>
---	---	--

- ✓ Regolamento (UE) n. 282/2012 del 28 marzo 2012 recante fissazione delle modalità comuni di applicazione del regime delle garanzie per i prodotti agricoli, che abroga il Reg. CEE n. 2220/85;
- ✓ Regolamento (CE) n. 1848/2006 della Commissione del 14 dicembre 2006 relativo alle irregolarità e al recupero delle somme indebitamente pagate nell'ambito del finanziamento della politica agricola comune nonché all'instaurazione di un sistema d'informazione in questo settore e che abroga il regolamento (CEE) n. 595/91 del Consiglio;
- ✓ Regolamento (CE) n. 2988/1995 del Consiglio (CE, Euratom) del 18 dicembre 1995 relativo alla tutela degli interessi finanziari delle Comunità;
- ✓ Reg. (UE) n. 2016/679 del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE (regolamento generale sulla protezione dei dati) International Standards Organization 27002: Code of practice for Information Security controls - ISO/IEC 27002.

### Normativa Nazionale

- ✓ D.L. 23 febbraio 2020, n. 6 Misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 e s.m.i;
- ✓ La Delibera 85/2013 “Provvedimento della Banca d’Italia recante istruzioni applicative del Regolamento 260/2012 del Parlamento europeo e del Consiglio che stabilisce i requisiti tecnici e commerciali per i bonifici e gli addebiti diretti in euro e che modifica il Regolamento (CE) n. 924/2009;
- ✓ Decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 159 Codice delle leggi antimafia e delle misure di prevenzione, nonché nuove disposizioni in materia di documentazione antimafia, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 13 agosto 2010, n. 136 e s.m.i.i;
- ✓ D.lgs. 27 gennaio 2010, n. 11. Attuazione della direttiva 2007/64/CE, relativa ai servizi di pagamento nel mercato interno, recante modifica delle direttive 97/7/CE, 2002/65/CE, 2005/60/CE, 2006/48/CE, e che abroga la direttiva 97/5/CE;

	<p>Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione</p>	<p>CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b></p>
---	---	--

- ✓ Decreto legislativo n. 235/2010: “Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, recante Codice dell'amministrazione digitale, a norma dell'articolo 33 della legge 18 giugno 2009, n. 69”;
- ✓ Il Decreto del Direttore Generale del Dipartimento delle Politiche Europee ed Internazionali del MIPAAF n. 0007349 del 14 Ottobre 2009, con il quale l'ARCEA è stato riconosciuto Organismo Pagatore della Regione Calabria per i regimi di spesa FEAGA e FEASR;
- ✓ D.M. - MIPAAF del 27 Marzo 2007 “Criteri per la determinazione del numero e delle modalità di riconoscimento degli organismi pagatori”
- ✓ Legge 6 aprile 2007, n. 46 (G.U. n. 84 dell'11 aprile 2007) “Conversione in legge, con modificazioni, del D.L. 15 febbraio 2007, n. 10, recante disposizioni volte a dare attuazione ad obblighi comunitari ed internazionali”;
- ✓ D. Lgs. 7 marzo 2005, n. 82 - Codice dell'amministrazione digitale; Decreto ministeriale 27 marzo 2007 che ha stabilito i criteri per la determinazione del numero e delle modalità di riconoscimento degli organismi pagatori;
- ✓ Il Regolamento sulla Posta Elettronica Certificata DPR 11 febbraio 2005, n. 68 recante disposizioni per l'utilizzo della posta elettronica certificata, a norma dell'articolo 27 della legge 16 gennaio 2003, n. 3;
- ✓ L' Art. 3-bis introdotto dall'articolo 3 della legge n. 15 del 2005 (Uso della telematica): “Per conseguire maggiore efficienza nella loro attività, le amministrazioni pubbliche incentivano l'uso della telematica, nei rapporti interni, tra le diverse amministrazioni e tra queste e i privati”;
- ✓ D.lgs. N. 196 del 30 giugno 2003 “Codice in materia di protezione dei dati personali” e s.m.i.;
- ✓ D.lgs. n. 228 del 18 maggio 2001, art. 33;
- ✓ D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445 "Disposizioni legislative in materia di documentazione amministrativa e s.m.i.;
- ✓ D.P.R. 1 dicembre 1999, n. 503 Regolamento recante norme per l'istituzione della Carta dell'agricoltore e del pescatore e dell'anagrafe delle aziende agricole, in attuazione dell'articolo 14, comma 3, del D.lgs. 30 aprile 1998, n. 173;

	Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione	CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b>
---	--	---

- ✓ Legge n. 241 del 7 agosto 1990 “Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi” e s.m.i.

## Normativa Regionale e atti amministrativi interni

- Legge Regionale n. 7/1996 che contiene norme sull'ordinamento della struttura Organizzativa della Giunta Regionale e sulla Dirigenza Regionale;
- Legge Regionale n. 24/2002 che disciplina gli interventi a favore del settore agricolo e agroalimentare (disegno di legge collegato alla legge finanziaria regionale 2002);
- Legge Regionale n. 13/2005 recante norme di tipo ordinamentale e finanziario (collegato alla manovra di assestamento di bilancio per l'anno 2005 ai sensi dell'art. 3, comma 4, della legge regionale 4 febbraio 2002, n. 8) (BUR n. 15 del 16 agosto 2005, supplemento straordinario n. 3). Con l'art. 28 della predetta legge, è approvata l'istituzione dell'Organismo Pagatore Regionale;
- Statuto dell'ARCEA approvato con Delibera della Giunta Regionale della Regione Calabria del 8 agosto 2005, n. 748 e s. m. e i.;
- Regolamento degli aspetti organizzativi, contabili, economici, beni patrimoniali, atti amministrativi, ordinamento del personale dell'ARCEA, approvato con Regolamento del Direttore n. 1/D dell'11 giugno 2007 e ss.mm.ii.
- Decreto Legislativo n. 33, 14 marzo 2013, sul riordino della disciplina Riguardante gli obblighi di Pubblicità, Trasparenza e Diffusione di Informazioni da parte delle Pubbliche Amministrazioni.
- D. Lgs 97/2016 “Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge n. 190 del 6 novembre 2012 e del D.Lgs n. 33 del 14 marzo 2013.
- DPGR n.162 del 09.09.2021, avente ad oggetto “Deliberazione di Giunta Regionale n. 364 del 11.08.2021” – Nomina del Commissario Straordinario dell' Organismo Pagatore ARCEA”
- Decreto n. 13 del 27/01/2021 “Approvazione del Piano delle Performance 2021 – 2023 contenente anche il Piano Operativo per il Lavoro Agile 2021 – 2023”
- Decreto n. 38 del 22.02.2021 “Approvazione del documento “Progetto di rilancio ARCEA – Indirizzo Strategico “Sportelli Informativi””

	<p>Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione</p>	<p>CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b></p>
---	---	--

- Decreto n. 39 del 22.02.2021 “Approvazione “Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale dell’ARCEA 2021 – 2023”
- Decreto n. 72 del 16.03.2021 “Approvazione nuova struttura organizzativa”
- Decreto n. 73 del 17.03.2021 “Approvazione Piano Triennale Azioni Positive 2021/2023”
- Decreto n.84 del 30.03.2021 “Approvazione "Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale dell'ARCEA 2021 -2023"
- Decreto n. 85 del 30.03.2021 “Approvazione del Piano della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021 – 2023”
- Decreto n. 92 del 08.04.2021 “Approvazione Linee Guida in materia di rotazione del Personale”
- Decreto n. 186 del 19.07.2021 “Approvazione Regolamento per la Gestione dei conflitti di interesse”
- Decreto n. 202 del 02.08.2021 “Preso d’atto Piano della formazione 2021-222”
- Decreti di approvazione / integrazione Manuale dell’Ufficio Monitoraggio e Comunicazione adottati dall’ARCEA con numeri: 75 del 31/08/2009, 102 del 02/11/2009, 287 del 13/07/2010, 411 del 26/10/2010, 149 del 17/05/2011, 236 del 23.07.2012, 290 del 01/10/2012, 204 del 27/09/2013, 132 del 01/06/2017, 170 del 09/07/2018, 188 del 12/10/2020.

	Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione	CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b>
---	--	---

## 1. La Comunicazione

### 1.1 La Comunicazione esterna

#### 1.1.1 Le caratteristiche

La comunicazione esterna rappresenta il principale veicolo di informazioni delle attività dell'ARCEA in favore di una pluralità di destinatari.

Anche attraverso una comunicazione efficace, che garantisca la piena conoscibilità del proprio operato, infatti, l'Agenzia persegue i propri fini istituzionali, divenendo interlocutore autorevole nel settore dell'erogazione degli aiuti comunitari in agricoltura.

Per tali ragioni, dunque, la comunicazione esterna deve essere, per quanto possibile:

**Chiara:** che contenga gli elementi essenziali del dato comunicato, pur mantenendo elevati standard di comprensione e accessibilità;

**Semplice:** che sia strutturata e modulata in modo da essere pienamente fruibile dagli utenti ai quali si rivolge;

**Attendibile:** che possieda il massimo grado di certezza e di affidabilità;

**Immediata:** che sia costantemente aggiornata e sollecita nella sua diffusione;

**Diretta:** che sia strumento di approccio immediato alle problematiche di interesse dei destinatari;

**Mirata:** che deve essere fornita in relazione alla tipologia di destinatario e di messaggio.

#### 1.1.2 I destinatari

I destinatari della comunicazione esterna dell'ARCEA sono molteplici, ed hanno diverse caratteristiche a seconda che si tratti di soggetti istituzionali ovvero di soggetti privati.

A titolo esemplificativo, sono ricompresi fra i destinatari della comunicazione dell'Agenzia:

	<p>Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione</p>	<p>CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b></p>
---	---	--

- ✓ Gli Organismi della Comunità Europea preposti al settore dell’Agricoltura;
- ✓ Il MIPAAF;
- ✓ L’AGEA quale Organismo di Coordinamento;
- ✓ L’ Organismo di Certificazione;
  
- ✓ I soggetti delegati dall’ARCEA a svolgere determinate funzioni (ad es. CAA, Regione Calabria);
- ✓ Le Province, i Comuni, le Comunità montane ed altri Enti pubblici;
- ✓ Gli altri Organismi Pagatori regionali;
- ✓ I beneficiari degli aiuti comunitari;
- ✓ Altre categorie di cittadini interessati alle attività dell’ARCEA.

### 1.1.3 Gli strumenti

La comunicazione esterna può essere svolta attraverso diversi strumenti, ciascuno dotato di particolari caratteristiche di efficacia.

Fra gli strumenti per mezzo dei quali si attua la comunicazione esterna dell’Ufficio Monitoraggio e comunicazione, sono ricompresi in via esemplificativa:

- ✓ Le pubblicazioni e gli aggiornamenti sul sito internet dell’Agenzia, nelle cui diverse sezioni sono inseriti contenuti informativi relativi alle attività dell’ARCEA, anche con riferimento al suo funzionamento (ad es. la Sezione “Amministrazione Trasparente” in cui sono consultabili contenuti quali disposizioni generali, Personale, bandi di gara e contratti, concorsi, ciclo della Performance, procedure per la fornitura di servizi, ecc.);
- ✓ Le pubblicazioni (opuscoli, articoli, monografie di approfondimento, ecc.) che riguardino argomenti riconducibili alle funzioni proprie dell’ARCEA ovvero che provvedano a diffondere le informazioni relative agli aiuti comunitari (ad es. scadenze per la presentazione di domande di aiuto, pubblicazione di bandi, ecc.);
- ✓ Le pubblicazioni sui social network di eventi formativi o news di pubblica utilità;
- ✓ I folder informativi, che costituiscono strumenti di comunicazione molto immediata;

	Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione	CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b>
---	--	---

- ✓ I comunicati stampa e gli spot istituzionali per promuovere e divulgare iniziative assunte dall'ARCEA;
- ✓ La partecipazione ad eventi;
- ✓ Il Sito internet dell'Agenzia, nel quale inserire contenuti informativi delle attività dell'ARCEA, anche con riferimento al suo funzionamento (ad es. performance, trasparenza contatti, concorsi, procedure per la fornitura di servizi, ecc.);
- ✓ I "Tavoli di lavoro" con i soggetti delegati (CAA, Regione, ecc.);
- ✓ Incontri e riunioni con altri organismi pagatori regionali.

In virtù dell'esperienza maturata negli anni, si è reso necessario istituire un ufficio dedicato all'interfacciamento con i Centri di Assistenza Agricola che si occupa specificatamente di problematiche tecnico-amministrative riguardanti le domande presentate dai beneficiari.

#### **1.1.4. Le pubblicazioni sul sito istituzionale e sul sito riservato ai CAA**

L'ARCEA utilizza le pubblicazioni quale strumento di trattazione di tematiche istituzionali, a carattere generale, o di diffusione di specifici interventi predisposti a favore dei soggetti beneficiari.

Ad esempio, l'Agenzia può predisporre appositi opuscoli informativi a sostegno dei bandi che la Regione pubblica con riguardo alle misure del PSR, ovvero può redigere brevi monografie di approfondimento ricollegate alle proprie funzioni istituzionali.

La diffusione di informazioni tecniche e amministrative avviene attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale e sull'area riservata ai CAA di Istruzioni operative, Circolari ed avvisi rivolti agli utenti finali (CAA, beneficiari).

Inoltre, nella sezione notizie ed eventi del sito possono rinvenirsi tutte le ulteriori informazioni necessarie all'utenza con riferimento all'attività istituzionale dell'Agenzia

#### **1.1.5 I comunicati stampa.**

Le comunicazioni a mezzo stampa, possono costituire uno strumento efficace ed immediato da utilizzare nel momento in cui l'ARCEA assume iniziative di interesse per una molteplicità di destinatari. L'Agenzia potrà utilizzare, a tal fine, le testate giornalistiche presenti sul territorio regionale, per la diffusione di eventuali tematiche di interesse.

	<p>Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione</p>	<p>CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b></p>
---	---	--

### 1.1.6 La partecipazione ad eventi

La partecipazione ad eventi consente ad ARCEA di consolidare la propria immagine e di avere un costante aggiornamento su quanto avviene nel proprio settore di attività, ed inoltre organizzare eventi come workshop o giornate tematiche dedicate ad e temi di interesse, come avviene nel corso delle “Giornate della Trasparenza”.

### 1.1.7 I “Tavoli di lavoro” con i soggetti delegati

L’ARCEA, nel rispetto della normativa comunitaria di riferimento, può delegare alcune fasi delle funzioni che le competono, a soggetti ad essa esterni.

In particolare, l’Agenzia, nella prima fase di operatività, delega ai CAA la raccolta, la tenuta e l’aggiornamento del fascicolo aziendale ed alla Regione Calabria alcune fasi dell’autorizzazione al pagamento degli aiuti ai beneficiari, con riguardo alle misure del PSR.

Al fine di consentire l’indispensabile e costante scambio di informazioni e di competenze, possono essere previsti appositi “Tavoli di lavoro”, che costituiscono la principale sede di incontro nella quale predisporre iniziative comuni, definire piani di intervento e verificare l’andamento dell’attività lavorativa delegata

I tavoli di lavoro con i CAA e con gli Organismi delegati sono diretti al perseguimento di diversi obiettivi: migliorare la conoscenza diretta degli operatori del territorio, favorire una collaborazione attiva da parte dei suddetti enti, analizzare temi di interesse comune o problematiche specifiche, esplicitare le procedure di coordinamento ed i ruoli di ciascuno.

I “Tavoli di lavoro” sono convocati dal Direttore dell’ARCEA, anche su proposta dei rappresentanti dei soggetti delegati, secondo le concrete esigenze che di volta in volta verranno rilevate.

Alle riunioni possono, altresì, partecipare i Dirigenti ed i dipendenti dell’Agenzia interessati.

L’ARCEA, nell’ambito dell’esercizio delle proprie funzioni istituzionali, prevede lo svolgimento di attività formative che coinvolgano anche i Soggetti Delegati, al fine di garantire un’adeguata ed uniforme erogazione dei servizi.

	<p>Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione</p>	<p>CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b></p>
---	---	--

### 1.1.8 Incontri e riunioni con altri organismi pagatori regionali

Tali incontri sono funzionali ad una condivisione e un confronto di competenze ed esperienze con gli altri organismi pagatori regionali.

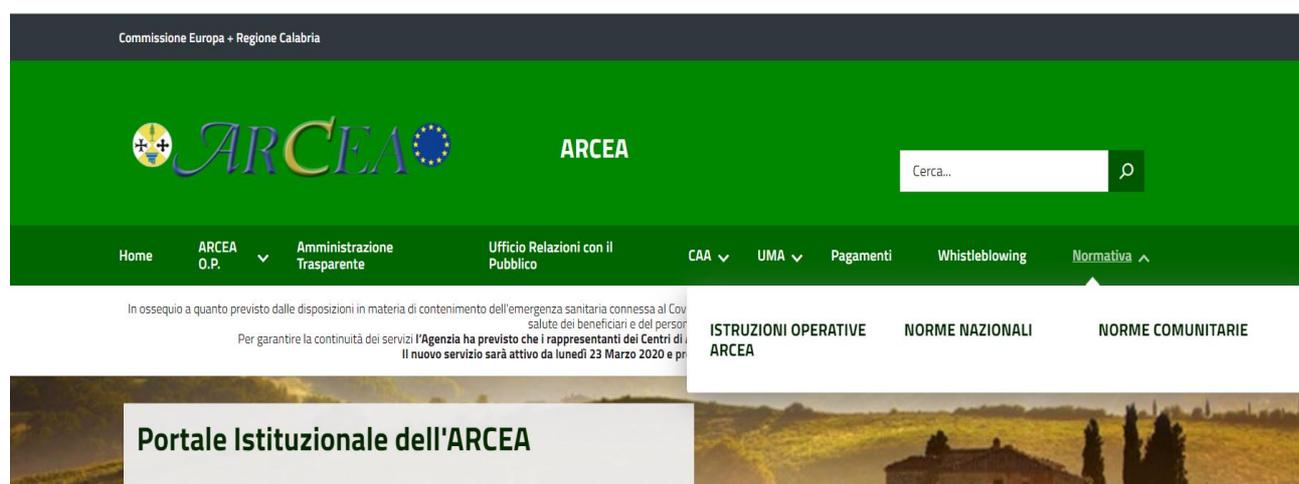
Le modalità e la periodicità di tali riunioni verrà fissata a seconda delle esigenze che emergeranno in concreto.

## 1.2 Il sito internet dell'ARCEA ed il sito riservato ai CAA

### 1.2.1 Criteri di massima

- ✓ Il sito internet dell'ARCEA è visibile all'indirizzo <http://www.arcea.it>.
- ✓ Il sito riservato ai CAA all' indirizzo <http://caa.arcea.it>

Il sito è realizzato secondo i principi, le regole ed i criteri dettati dalla normativa comunitaria e nazionale di settore; viene costantemente aggiornato secondo i dettami del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 avente ad oggetto 'Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, successivamente modificato dal DLgs n. 97/2016.



	Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione	CODICE DOCUMENTO  <b>S1-MON-MNL-21</b>
---	--	---

I principali criteri che regolano la corretta realizzazione del sito web, a cui l'ARCEA si è uniformata per la creazione del proprio, sono:

Trasparenza ed accessibilità dei contenuti a tutti i potenziali destinatari;

Semplicità dell'organizzazione delle sezioni in cui si compone;

Pertinenza dei contenuti;

Costante funzionalità ed aggiornamento, garantiti da una continua manutenzione tecnica;

### 1.2.2 Le finalità del sito internet

Il sito internet dell'Agenzia, assolve a diverse funzioni e persegue molteplici obiettivi. Fra questi, a titolo esemplificativo, assumono un carattere rilevante:

La diffusione del ruolo dell'agenzia quale Organismo Pagatore regionale con il compito specifico di erogare gli aiuti, contributi ed i premi dell'Unione Europea, dello Stato e della Regione;

La capacità di essere strumento comunicativo in grado di fornire utili informazioni non solo ai beneficiari degli aiuti in agricoltura, ma anche tutti i cittadini interessati all'attività svolta dall'ARCEA;

Il ruolo di mezzo di comunicazione fondamentale per fornire informazioni essenziali e di rilevanza pubblica (pubblicazione di bandi, scadenze per la presentazione di domande, avvenuta erogazione dei contributi, ecc.).

### 1.2.3 La struttura del sito internet

Il sito internet è strutturato in più sezioni, al fine di garantire un'informazione per quanto possibile completa ed aggiornata, a loro volta suddivise in sottosezioni e sottocategorie quali ad esempio:

**Amministrazione trasparente:** contiene tutto ciò che riguarda l'attività dell'agenzia (normativa di settore, personale, concorsi, bandi di gara, performance, bilanci);

	Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione	CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b>
---	--	---

**Albo online:** contiene tutti gli atti amministrativi interni adottati (decreti direttoriali e determine dirigenziali)

**Normativa:** contiene una banca dati della normativa di interesse e gli aggiornamenti normativi utili all'attività dell'O.P. ( come stabilito dalla normativa Comunitaria-Regolamento delegato (UE) della Commissione n.907 del 11.03.2014 che integra il Reg(UE) 1306/2013, "l'organismo pagatore adotta le necessarie procedure per garantire che qualsiasi modifica dei regolamenti dell'Unione, venga registrata e che le istruzioni, le banche dati e gli elenchi di controllo vengano aggiornati in tempo utile" Notizie: aggiorna sulle ultime novità relative all'Agenzia ed al suo funzionamento);

**Pagamenti:** contiene tutte le informazioni ai pagamenti effettuati (Domanda Unica e Sviluppo rurale)

**CAA:** include informazioni e comunicazioni utili per i Centri di Assistenza Agricola.

Nel 2019 il sito istituzionale dell'Agenzia è stato riorganizzato ed è stato effettuato un restyling in termini di aspetto e quindi di intellegibilità per l'utenza finale e in termini funzionali dotando lo stesso grazie al supporto del Servizio Informatico dell'Agenzia del Sistema Pubblico di Identità Digitale SPID che garantisce ai fruitori del sito [www.arcea.it](http://www.arcea.it) un accesso unico, sicuro e protetto ai servizi digitali della Pubblica Amministrazione.

#### 1.2.4 Metodologia di implementazione dei contenuti

Il sito è costantemente aggiornato grazie all'inserimento tempestivo delle comunicazioni pubbliche nella sezione Notizie ed anche nelle sezioni dedicate all'Amministrazione trasparente, che rimandano a circolari, decreti, atti e procedure e tracciano l'attività amministrativa dell'Agenzia.

Il sito stesso viene implementato con l'inserimento di nuove sezioni, in grado di fornire contenuti sempre più aggiornati ed esaustivi.

I contenuti da inserire nel sito internet sono proposti dai vari Uffici/ Funzioni dell'Agenzia e, dopo essere stati acquisiti e coordinati dall'Ufficio Monitoraggio e Comunicazione, vengono pubblicati nelle varie sezioni dedicate.

	Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione	CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b>
---	--	---

Ove fosse necessario, i documenti da inserire saranno, a cura dell'Ufficio Monitoraggio e Comunicazione, precedentemente scansionati e trasformati in formato pdf, al fine di evitarne modificazioni od integrazioni ove possibile nel rispetto delle ultime normative vigenti in tema di pubblicazioni on line.

### 1.3. Comunicazione interna

#### 1.3.1. Le finalità

La comunicazione interna, rappresenta uno strumento essenziale per il buon funzionamento dell'ARCEA, poiché costituisce veicolo primario di informazioni per i Dirigenti ed i dipendenti dell'Agenzia, i quali traggono in tal modo gli elementi basilari per il prosieguo della propria attività lavorativa.

A tal fine, oltre al sito istituzionale sono previsti strumenti di comunicazione informatica che garantiscono la diffusione di quanto funzionale per i processi dell'Agenzia.

#### 1.3.2 Gli strumenti

La comunicazione interna si realizza attraverso molteplici strumenti in grado di soddisfare le esigenze di diffusione delle informazioni all'interno delle strutture dell'Agenzia.

#### 1.3.3 La diffusione di norme e circolari del settore e la gestione delle piste di controllo per fondo

L'Ufficio Monitoraggio e Comunicazione cura la diffusione delle norme e delle circolari di settore e trasmette agli altri servizi dell'Agenzia, in forma elettronica, la documentazione di interesse.

L'Ufficio si occupa della continua ricerca e della selezione delle norme e delle circolari di settore, curando, in particolare, il tempestivo aggiornamento dei dati, delle istruzioni per le procedure, delle banche dati.

	Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione	CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b>
---	--	--

Le attività di ricerca e selezione non si riferiscono soltanto ai regolamenti, alle direttive e alle linee direttrici comunitarie, alle leggi statali e nazionali, ma anche alle circolari AGEA, al Piano di Sviluppo Rurale, ai bandi per le misure del PSR e alle leggi regionali di settore.

La ricerca della normativa è effettuata quotidianamente, mediante la consultazione: di siti istituzionali – quali quello di AGEA, del MIPAAF e degli altri Organismi pagatori; della Gazzetta Ufficiale Europea, di quella Italiana e del Bollettino Ufficiale della Regione Calabria; di altri siti specializzati nella raccolta della Normativa utile al funzionamento ed alle attività dell’O.P.

La descritta attività è svolta a supporto e completamento del monitoraggio sulle novità normative che ciascun settore dell’Agenzia pone in essere nelle materie di proprio interesse.

Tale attività dell’Ufficio si concretizzano in una comunicazione costante agli uffici tramite mail, condivisione di cartelle e relativi link delle principali norme di settore in ambito Comunitario, Nazionale e regionale.

Il report inserito indica la data, la fonte di provenienza della norma, la tipologia, l’ oggetto e il relativo link per poterla visualizzare in formato digitale.

Ciascun nuovo inserimento normativo contiene un collegamento ipertestuale al documento elencato, che ne consente una immediata consultazione, nonché una possibilità di archiviazione e consultazione dello stesso anche in tempi successivi all’invio della notifica dell’ avvenuto aggiornamento della normativa.

Le novità normative rilevate sono salvate in un archivio informatico, all’uopo predisposto, e rese disponibili per tutti i dipendenti mediante l’inserimento in una cartella dedicata (Interscambio) sulla rete intranet dell’Agenzia.

Sono, altresì, inserite in apposita sezione del sito internet di ARCEA riservata agli aggiornamenti normativi per i CAA, allo scopo di assicurare la diffusione delle nuove norme anche presso i Centri di Assistenza Agricola convenzionati.

	Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione	CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b>
---	--	---

Con cadenza trimestrale l'ufficio Monitoraggio e Comunicazione verifica che tutte le norme, circolari, istruzioni operative siano aggiornate e fruibili agli stakeholders e predispone tabelle riepilogative condivise contenenti tutti i riferimenti di quanto adottato.

Di regola semestralmente, l'Ufficio somministra agli uffici dell'Agenzia un questionario per la rilevazione del grado di soddisfazione relativo alle descritte attività di diffusione delle novità normative (allegato 3). Il questionario è inviato tramite posta elettronica e deve essere restituito, tramite e-mail, debitamente compilato.

L'ufficio tiene conto dei dati risultanti dall'esame incrociato dei questionari per l'elaborazione di eventuali strategie migliorative del servizio prestato.

I questionari, opportunamente scansionati, sono archiviati in apposita cartella informatica condivisa dagli appartenenti all'Ufficio Monitoraggio e Comunicazione.

In una cartella condivisa sono rese disponibili report in formato excel contenenti:

- la normativa europea, nazionale e regionale aggiornata.
- le circolari/istruzioni operative, pubblicate anche sul sito istituzionale.

#### 1.3.4 La rete intranet (Interscambio)

Al fine di garantire la più ampia e continua diffusione delle informazioni e dei documenti di interesse tra i dipendenti dell'Agenzia, è presente una rete intranet, nella quale è previsto un sistema di cartelle informatizzate, suddivise per aree tematiche, contenenti ad esempio:

- ✓ Raccolta di norme e circolari emanate a livello comunitario, nazionale e regionale;
- ✓ Raccolta di pubblicazioni di interesse per l'Agenzia;
- ✓ Documenti di rilevanza per l'attività dell'Agenzia (ad es. protocolli di intesa, convenzioni, contratti, ecc);
- ✓ Altri documenti necessari ai servizi dell'ARCEA.

	Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione	CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b>
---	--	---

All'interno della directory "Interscambio" esiste una cartella denominata "Monitoraggio e Comunicazione" gestita dal personale addetto all'Ufficio e accessibile in lettura a tutti i dipendenti di ARCEA. In essa sono raccolte, suddivise per aree tematiche, le informazioni delle quali l'Ufficio cura la diffusione interna ai fini della migliore funzionalità dei servizi dell'Agenzia, quali, ad esempio, l'insieme di norme e circolari di settore emanate a livello comunitario, nazionale e regionale, le istruzioni operative, l'elenco dei recapiti dei Centri di Assistenza Agricola convenzionati.

La cartella può essere implementata di nuovi contenuti, tenuto conto delle esigenze in evoluzione dell'Ente.

Il responsabile dell'Ufficio verifica la correttezza dei documenti prima del loro inserimento nella cartella di rete.

### 1.3.5. Sistema di gestione documentale della rete intranet

All'interno dell'intranet dell'Agenzia è disponibile un sistema in grado di centralizzare, razionalizzare e permettere la protocollazione informatizzata l'archiviazione e la gestione dei documenti elettronici (SEEDOO). In particolare il sistema permette di:

- ✓ dematerializzare i documenti cartacei;
- ✓ inserire nella base documentale nuovi file;
- ✓ associare ad ogni file delle parole chiave utili per successive ricerche;
- ✓ ricercare i file in base alle parole chiave ed ai contenuti (ricerca full-text);
- ✓ gestire profili, ruoli, privilegi e permessi differenziandoli in lettura/modifica/cancellazione;
- ✓ garantire la sicurezza dei file grazie a procedure automatizzate di backup;
- ✓ garantire l'integrità dei dati nel tempo.

Sono state razionalizzate tutte le PEC dell'Agenzia al fine di migliorare e centralizzare il processo di comunicazione dei singoli uffici dell'Agenzia con gli utenti finali. A tal proposito tutte le PEC in entrata confluiscono in un unico indirizzo di posta elettronica protocollo@pec.arcea.it costantemente monitorato dall'ufficio protocollo e dalla Direzione dell'Agenzia.

	Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione	CODICE DOCUMENTO  <b>S1-MON-MNL-21</b>
---	--	---

## 1.4. La posta elettronica

Ogni Dirigente e dipendente dell'ARCEA è dotato di un indirizzo di posta elettronica, così composto: nome.cognome@arcea.it (es. mario.rossi@arcea.it).

Tale indirizzo, oltre a fungere da strumento di contatto con i soggetti esterni dell'Agenzia, è adoperato anche per favorire la circolazione delle informazioni all'interno dei vari Uffici e Servizi dell'ARCEA.

In calce alle e-mail inviate dai Dirigenti e dai dipendenti dell'Agenzia, sono riportati di default i riferimenti del mittente (Ufficio di appartenenza, numero di telefono e numero di fax), nonché l'informativa relativa al trattamento dei dati personali, di cui si riporta di seguito il contenuto:

*Non stampare questa e-mail.*

*Questo documento è formato esclusivamente per il destinatario. Tutte le informazioni ivi contenute, compresi eventuali allegati, sono da ritenere esclusivamente confidenziali e riservate secondo i termini del vigente D.Lgs. 196/2003 in materia di privacy e del Regolamento europeo 679/2016 – GDPR- e quindi ne è proibita l'utilizzazione ulteriore non autorizzata. Se avete ricevuto per errore questo messaggio, Vi preghiamo cortesemente di contattare immediatamente il mittente e cancellare la e-mail. Grazie.*

*Please don't print this e-mail.*

*Confidentiality Notice – This e-mail message including any attachments is for the sole use of the intended recipient and may contain confidential and privileged information pursuant to Legislative Decree 196/2003 and the European General Data Protection Regulation 679/2016 – GDPR-. Any unauthorized review, use, disclosure or distribution is prohibited. If you are not the intended recipient, please contact the sender by reply e-mail and destroy all copies of the original message.*

La caselle di posta elettronica certificata (PEC) sono 5, divise per i diversi macro-settori dell'ARCEA:

- ✓ Amministrazione : [fatturazione@pec.arcea.it](mailto:fatturazione@pec.arcea.it) ;
- ✓ procedimentiamministrativi@pec.arcea.it
- ✓ Ufficio Protocollo : protocollo@pec.arcea.it
- ✓ Ufficio Personale : [personale@pec.arcea.it](mailto:personale@pec.arcea.it)
- ✓ Contenzioso Comunitario: notificheattigiudiziari @pec.arcea.it

	Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione	CODICE DOCUMENTO  <b>S1-MON-MNL-21</b>
---	--	---

L'utilizzo di tali caselle avviene previa richiesta ai relativi Dirigenti ed è previsto per i casi in cui sia necessario ottenere una tracciabilità dell'invio/ricezione di un messaggio.

## 1.5 Altri strumenti della Comunicazione.

La comunicazione interna si realizza attraverso molteplici strumenti in grado di soddisfare le esigenze di diffusione delle informazioni all'interno delle strutture dell'Agenzia. A titolo esemplificativo, di seguito si illustrano i principali:

### 1.5.1 La conferenza dei Dirigenti e dei funzionari

L'art. 66 del Regolamento degli aspetti organizzativi, contabili, economici, beni patrimoniali, atti amministrativi, ordinamento del personale dell'ARCEA, prevede l'istituzione della conferenza dei Dirigenti, nonché dei responsabili di Posizioni organizzative, al fine di garantire il coordinamento delle attività.

Pertanto, periodicamente, secondo uno scadenziario concordato di volta in volta, i Dirigenti ed i titolari delle Posizioni organizzative dell'Agenzia, effettuano riunioni nelle quali vengono affrontate e discusse problematiche che riguardano i vari settori dell'Agenzia, in modo da concordare una linea comune di intervento, ovvero predisporre le opportune soluzioni operative.

In deroga a quanto previsto dall'art. 66 del Regolamento dell'ARCEA, le riunioni potranno essere, inoltre, convocate direttamente dal Direttore, il quale, in tale sede, fornisce gli indirizzi generali per lo svolgimento delle attività lavorative, ne valuta l'andamento, anche attraverso l'attività di monitoraggio effettuata mediante specifici indicatori e dispone per il prosieguo fornendo, ove necessario, gli opportuni correttivi.

### 1.5.2 La Conferenza del personale

L'art. 70 del Regolamento dell'ARCEA, prevede che, al fine di valorizzare la collaborazione e la responsabilizzazione del personale, il Dirigente possa convocare la conferenza del personale ad esso assegnato.

	Manuale Ufficio Monitoraggio e Comunicazione	CODICE DOCUMENTO <b>S1-MON-MNL-21</b>
---	--	---

In tale sede vengono esaminate le attività programmate, le modalità ed i tempi per la loro realizzazione, nonché la verifica dei risultati.

La periodicità delle riunioni è stabilita da ciascun Dirigente, secondo le concrete esigenze lavorative. Alle riunioni possono partecipare, se convocate, anche unità lavorative appartenenti a servizi dell’Agenzia diversi da quelli per i quali l’incontro è stato indetto.

In deroga a quanto previsto dall’art. 70 del Regolamento dell’ARCEA, le conferenze del personale possono essere, inoltre, convocate dal Direttore, oltre che per i servizi alle sue dirette dipendenze, anche con i dipendenti di altre strutture dell’Agenzia, al fine di coordinare e verificare l’andamento complessivo delle attività.

### **1.5.3. Le altre tipologie di riunioni**

Nel caso in cui si rendano necessarie, il Direttore, i Dirigenti ed i titolari di Posizioni organizzative, possono indire altre tipologie di riunioni, al di fuori dei casi previsti dai richiamati articoli 66 e 70 del Regolamento dell’ARCEA, al fine di discutere tematiche e risolvere problematiche di carattere ad esempio organizzativo, funzionale, ecc.

Tali tipologie di riunioni, possono essere anche indette dai dipendenti dell’ARCEA, previa comunicazione al Direttore o ai Dirigenti dell’Agenzia.

## 2 Il Monitoraggio

L'esigenza di dotarsi di strumenti di monitoraggio continuo è suggerito da quanto riportato a livello normativo dalla regolamentazione dell'Unione Europea. Infatti, secondo quanto riporta l'Allegato I del Regolamento (UE) n. 907/2014, le attività di controllo interne, che costituiscono parte integrante del monitoraggio continuo, sono finalizzate a garantire un'attuazione adeguata di regolamenti, orientamenti e procedure nell'ambito del Servizio Tecnico e dell'operato degli Organismi Delegati in relazione all'applicazione del sistema dei controlli.

Il monitoraggio è parte integrante delle normali e ricorrenti attività operative dell'organismo pagatore, necessario alla creazione di una visione complessiva dello stato di salute e di performance dell'Agenzia e dei suoi processi fondamentali.

La funzione istituzionale del Monitoraggio si colloca principalmente a supporto delle attività del Direttore e degli altri Dirigenti dell'Agenzia, al fine di costituire un valido strumento di osservazione ed analisi dell'andamento dei principali processi istituzionali e strategici e, di conseguenza, propedeutico all'individuazione di azioni concrete e mirate, volte ad indirizzare i processi stessi e a rafforzare il coordinamento tra i soggetti interessati ai processi.

In tal senso il monitoraggio continuo comporta la produzione periodica di report significativi relativamente ad alcuni aspetti che più di altri necessitano di essere costantemente monitorati.

### 2.1 Monitoraggio degli adempimenti previsti nel piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2021-2023

Nell'ottica della definizione di un corretto sistema di monitoraggio dell'attuazione delle misure previste nel Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2021 - 2023, occorre preliminarmente porre l'attenzione sulla circostanza che l'organismo Indipendente di Valutazione (OIV) della Regione:

- a) elabora un sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali e del personale che tenga conto dell'osservanza o meno del piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza e delle misure in esso previste;
- b) verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che i suddetti piani

siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.

Il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione curerà le procedure atte a garantire il monitoraggio dell'implementazione delle misure enucleate dal piano attraverso la definizione di un sistema di reportistica che consenta di poter verificare costantemente l'andamento dei lavori e di adottare le misure opportune in caso di eventuali scostamenti.

## 2.2 Monitoraggio adeguamento Manuali e procedure operative alla normativa vigente e alle metodologie lavorative

Con cadenza semestrale è avviato il processo di verifica dell'aggiornamento dei Manuali delle Funzioni alla normativa vigente, secondo la seguente procedura:

- L'ufficio inoltra a tutti i Dirigente una richiesta di verifica di conformità della normativa contenuta nei propri manuali con quella vigente in quel determinato periodo;
- Ogni Dirigente, all'esito delle verifiche, adegua, ove necessario, i propri Manuali ed inoltra al Servizio Monitoraggio un'attestazione di conformità;
- L'ufficio Monitoraggio archivia tutte le attestazioni e le rende disponibili in sede di audit condotti dal Servizio di controllo interno e da soggetti esterni (Organismo di Certificazione, MIPAAF, Servizi della Commissione Europea, etc).

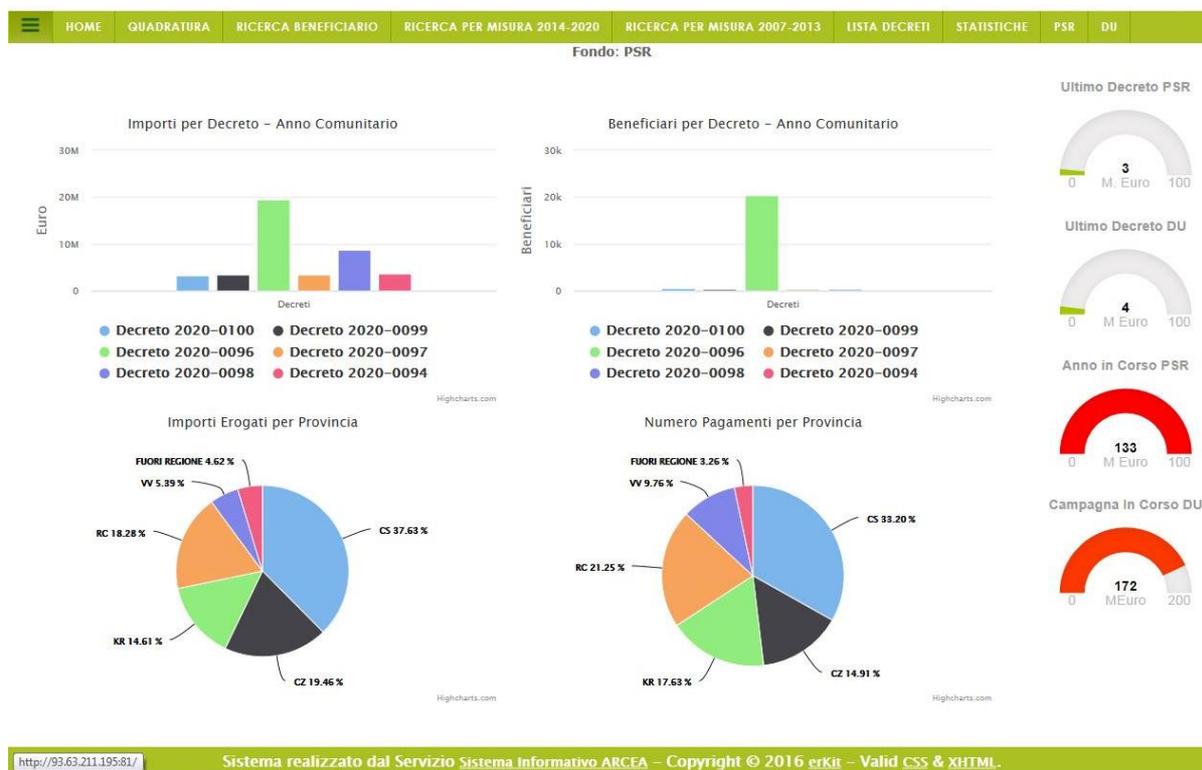
Nella apposita cartella di *interscambio - monitoraggio e comunicazione – manuali* sono archiviati e resi disponibili tutti i manuali delle Funzioni ARCEA e il file di riepilogo indicante il decreto di approvazione del relativo documento ed il link per poterlo reperire.

## 2.3 Metodologie per il monitoraggio sui fondi comunitari

L'azione di monitoraggio distingue le varie fasi del processo di erogazione dei contributi e/o aiuti comunitari ed, ove necessario, distingue ulteriormente in relazione alle due tipologie di fondi previste a sostegno dell'agricoltura (FEAGA e FEASR).

### 2.3.1 Andamento della spesa

Il monitoraggio dell'avanzamento della spesa relativa ai fondi e FEAGA FEASR è ottenuto analizzando rispettivamente i dati provenienti dalla funzione Contabilizzazione e dagli elenchi di liquidazione regionali, approvati dalla funzione Autorizzazione ed inseriti nei Kit decreto. Vengono, quindi, sintetizzate tabelle relative agli importi erogati e al numero di beneficiari, sia per le misure del Piano di Sviluppo rurale, sia per i pagamenti di Domanda Unica.



Nella schermata precedente è possibile individuare gli importi erogati per provincia, per misura e nella successiva gli importi per singolo decreto e i file relativi alle elaborazioni svolte attraverso un sistema automatizzato sviluppato con la collaborazione della Funzione Sistema Informativo.

HOME	QUADRATURA	RICERCA BENEFICIARIO	LISTA DECRETI	STATISTICHE	PSR	DU
------	------------	----------------------	---------------	-------------	-----	----

Fondo: DU

NUMERO DECRETO	DATA ELABORAZIONE DECRETO	NUMERO BENEFICIARI	IMPORTO COMPLESSIVO	QUADRATURA	FILE EXCEL STANDARD	FILE EXCEL MONITORAGGIO	FILE EXCEL PERSONALIZZATO
0002 - 2020	30-07-2020	808	€ 4.985.762,83				
0001 - 2020	13-07-2020	4.571	€ 15.984.329,57				
0079 - 2019	11-10-2019	77	€ 6.123.256,61				
0078 - 2019	23-09-2019	566	€ 3.200.750,46				
0077 - 2019	16-09-2019	482	€ 1.816.918,98				
0013 - 2019	23-07-2020	1.265	€ 1.968.516,62				
0012 - 2019	25-06-2020	2.674	€ 3.905.609,50				
0011 - 2019	17-06-2020	53.210	€ 28.915.511,45				
0010 - 2019	22-04-2020	4.579	€ 2.808.337,75				
0009 - 2019	20-03-2020	1.345	€ 3.088.399,79				
0008 - 2019	14-02-2020	7.103	€ 12.462.986,81				
0006 - 2019	22-11-2019	9.156	€ 30.884.110,10				
0005 - 2019	20-11-2019	953	€ 2.428.988,22				
0004 - 2019	07-11-2019	4.918	€ 14.201.981,03				
0003 - 2019	23-10-2019	50.162	€ 47.553.052,72				
0002 - 2019	09-09-2019	214	€ 3.289.853,85				
0001 - 2019	30-07-2019	882	€ 2.682.218,92				
0011 - 2018	08-10-2019	12.665	€ 1.678.441,20				
0010 - 2018	25-07-2019	701	€ 608.575,85				
0009 - 2018	25-06-2019	4.838	€ 7.714.498,22				
0008 - 2018	18-06-2019	43.876	€ 32.420.541,82				

Ultimo Decreto PSR



Ultimo Decreto DU



Anno in Corso PSR



Campagna In Corso DU



Area Pagamenti Domanda Unica

Publicata: 07 Agosto 2020 Scritto da Amministratore

## Decreto DU numero 13 del 2019

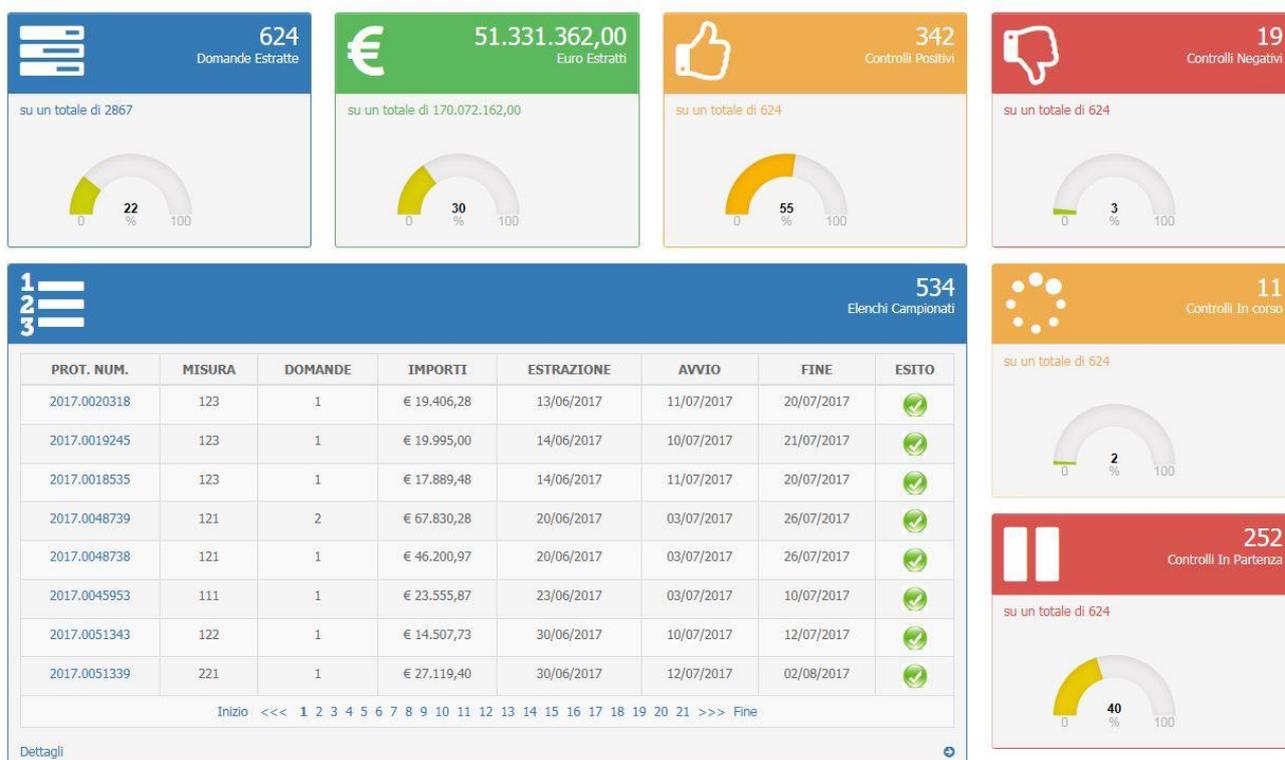


Sono raccolte in apposita banca dati le informazioni provenienti dagli uffici preposti al fine di supportare la direzione nei processi utili al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

### 2.3.2 Controlli di II livello sugli elenchi di pagamento del FEASR e controlli in loco

L' Agenzia con il supporto delle Funzioni Autorizzazione e Servizio Tecnico effettuano controlli di II livello sulla correttezza degli elenchi di pagamento inviati dalla Regione Calabria campionando il 5% di tutti quelli pervenuti ed oltre a ciò su tutti le aziende che presentano richiesta di beneficio viene estratto un campione pari al 5% al fine di effettuare controlli in loco.

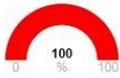
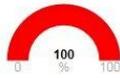
PROCEDURA ARCEA - ESTRAZIONE A CAMPIONE DA ELENCHI DI PAGAMENTO



A tal proposito vengono utilizzati strumenti appositi realizzati ad hoc (di cui si allega una schermata) per gli scopi prefissati, il SIURP (Sistema Informativo Unitario della Regione Calabria per la Programmazione) ed il SIAT (Sistema Informativo Assistenza Tecnica).

DETTAGLIO ESTRAZIONE ELENCO

DETTAGLIO ELENCO

MISURA	FOCUS AREA	ANNO	DOMANDE ESTRATTE	% DOMANDE ESTRATTE	IMPORTI A CAMPIONE	% IMPORTI ESTRATTI	DATA INIZIO CONTROLLO	DATA FINE CONTROLLO	NOTE	ESITO
123	2A	2017	1		€ 19.995,00		10/07/2017	21/07/2017	<input type="text"/>	

DOMANDE ESTRATTE

DOMANDA	DENOMINAZIONE	CUAA	IMPORTO	MISURA	FOCUS AREA	ANNO	CHECKLIST	PDF	DOCUMENTI ACQUISITI	ESITO
123	2A	2017	€ 19.995,00	123	2A	2017				

### 2.3.3 Monitoraggio sui CAA

All' ufficio Monitoraggio e Comunicazione ed alla Direzione sono inviati periodicamente con l'aiuto del Servizio di Controllo Interno, Servizio Tecnico, Ufficio UMA report contenenti informazioni riguardanti eventuali anomalie riscontrate nella documentazione in possesso dei Centri di Assistenza Agricola nel rispetto della normativa vigente e delle Convenzioni stipulate al fine di dover adottare le dovute azioni correttive.

A tal proposito l'ufficio Monitoraggio e Comunicazione ha intrapreso già da tempo un'attività di ricognizione e contestuale archiviazione di quanto in possesso al fine di reperire successivamente in maniera puntuale e rapida l'informazione necessaria.

### 2.3.4 Monitoraggio del Registro Debitori

La tenuta e la gestione del Registro dei Debitori, attraverso apposite procedure informatiche, ricade sotto la responsabilità dell'Ufficio Contenzioso Comunitario.

E' adottata una procedura, a livello informatico, finalizzata ad evitare la perdita o distruzione dei dati, relativi alle schede credito e al registro debitori, che prevede il salvataggio di tutti i documenti in una cartella accessibile solo dalle persone autorizzate.

Il Registro dei Debitori fornisce la situazione completa degli importi da recuperare suddivisi in quota capitale, interessi maturati, penali applicate ai beneficiari ed è aggiornato sulla base di provvedimenti

di recupero conseguenti a controlli successivi al pagamento che dimostrano che l'importo pagato non era dovuto o era eccessivo. In questi casi, se è prevista anche l'applicazione di una sanzione, l'Organismo Pagatore è responsabile del suo recupero.

Il registro dei debitori deve contenere anche informazioni sull'esercizio finanziario a cui si riferisce l'irregolarità o l'errore (ossia l'esercizio finanziario del pagamento).

L'ARCEA ha anche deciso di dotarsi di uno strumento finalizzato all'ingegnerizzazione del processo di gestione e recupero dei debiti, da acquisire attraverso una procedura negoziata attualmente in corso, che sarà articolato nei seguenti moduli:

<b>MODULO</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
Registro Debitori	Il modulo consentirà di registrare tutte le posizioni per le quali si è riscontrata la necessità di procedere a una rettifica delle erogazioni effettuate.
Registro dei controlli	Il modulo consentirà la registrazione di tutti i controlli eseguiti da ARCEA. Per ogni operazione finanziata e per ogni domanda di pagamento deve essere possibile registrare gli estremi (es. Tipologia del controllo, Azienda, data/ora, checklist eseguita, esito).
Contenzioso	Il modulo consentirà la gestione dematerializzata delle pratiche relative alle diverse tipologie di contenzioso gestite dall'Ufficio legale dell'Ente.
Cruscotto Direzionale	Il modulo consentirà, al personale direttivo dell'Ente, di ottenere, attraverso report e grafici, una visione complessiva dei dati.

L'Ufficio Monitoraggio e Comunicazione utilizzerà lo strumento sopra descritto al fine di supportare le attività di monitoraggio dei recuperi, che rimangono in ogni caso di competenza dell'Ufficio Contenzioso Comunitario.

### **2.3.5 Monitoraggio Anomalie sulle Domande**

Nelle aree riservate del sito ARCEA sono pubblicate periodicamente (grazie ai dati prelevati dal DSS) le anomalie e gli ICO (Impegni Criteri e Obblighi) che impediscono il pagamento totale o parziale delle misure a superficie per le annualità di riferimento in modo tale che i CAA possano adoperarsi per tempo allo scopo di consentire azioni di risoluzione utili a liquidare le domande entro il 30 giugno.

### 2.3.6 Ulteriori attività di Monitoraggio sugli organismi delegati

Attraverso l'analisi dei dati provenienti dai sistemi informatici di ARCEA e dal DSS viene esaminato tutto l'iter autorizzativo delle domande di pagamento compreso lo stato di avanzamento dalla data di presentazione alla data di istruttoria da parte della Regione fino alla data finale del pagamento al fine di rilevare eventuali incongruenze con l'andamento delle erogazioni dei contributi ai beneficiari nel rispetto delle soglie comunitarie imposte.

## 2.4 Monitoraggio sul fabbisogno formativo del personale ARCEA

L'ufficio invia periodicamente, di regola semestralmente, un questionario indirizzato a tutti i Dirigenti/dipendenti dell'ARCEA, al fine di verificare eventuali esigenze formative del personale (si veda allegato 4). Tali dati saranno utili all'aggiornamento del Piano della Formazione Arcea.

I risultati ottenuti dal report, potranno contribuire alla predisposizione di un piano di formazione organico, che terrà conto delle priorità formative evidenziate dal personale e che verrà utilizzato quale strumento di aggiornamento delle competenze del personale dell'Agenzia, al fine di ottimizzare le risorse umane e la valorizzazione dell'attività organizzativa e dell'ambiente interno.

Gli indicatori potranno essere rivalutati in termini di rapporti statistici in modo da mettere in evidenza particolari fenomeni di interesse per le attività dell'Agenzia per intraprendere le più opportune azioni amministrative ed organizzative.

# Allegato 1 – Questionario grado soddisfazione monitoraggio normativo

## QUESTIONARIO PER LA RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE SULLE ATTIVITA' DI DIFFUSIONE DELLE NOVITA' NORMATIVE DELL'ARCEA

Gentile Dirigente/collega,

al fine di poter offrire un servizio migliore e monitorare il grado di soddisfazione inerente la diffusione di norme e circolari svolto dall'Ufficio Monitoraggio e Comunicazione dell'ARCEA, le chiediamo la cortesia di compilare, il sottostante questionario, consegnarlo datato e firmato all'Ufficio Monitoraggio e Comunicazione.

Nome e Cognome \_\_\_\_\_

Dirigente/Responsabile del Servizio \_\_\_\_\_

**1.** Le check-list relative alla diffusione di norme e circolari giungono regolarmente?

Si

No

**2.** Tale trasmissione dovrebbe avvenire:

ogni settimana

ogni 15 giorni

ogni mese

**3.** Attualmente la trasmissione delle check-list avviene tramite allegato in una mail a tutti i dipendenti, nella quale si indica la locazione su interscambio della novità normativa intervenuta. Ritiene opportuno tale metodo di trasmissione?

Si (passare alla domanda 5)

No

**4.** Nel caso in cui abbia risposto negativamente alla domanda precedente, quale metodo suggerisce e perché?

\_\_\_\_\_

**5.** All'interno della Vostra Funzione, è preposto un incaricato che si occupi di recepire la normativa inviata dall'Ufficio Monitoraggio e Comunicazione per indirizzarla ai colleghi del servizio a cui può essere più utile?

Si

No

6. Come vengono utilizzati gli aggiornamenti normativi inviati? Sono serviti per...

(si possono indicare più opzioni)

effettuare variazioni alle metodologie utilizzate

effettuare variazioni ai manuali procedurali di competenza

rispondere meglio alle esigenze degli utenti

accrescere il grado di preparazione personale

altro (specificare) \_\_\_\_\_

7. Vuole fornire dei suggerimenti, relativi alle attività di monitoraggio normativo, che ci consentano di migliorare il servizio?

---

---

Data

Firma

---

---

# Allegato 2 – Questionario fabbisogni formativi

## **QUESTIONARIO PER LA RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI (email a tutti@arcea.it)**

Gentile Dirigente/Collega, al fine di poter verificare le esigenze formative specifiche della Funzione/Ufficio d'appartenenza, si chiedono 5 minuti di tempo per la compilazione del questionario online raggiungibile da pc/smartphone al seguente indirizzo:

COMPILA MODULO (*link questionario*)

entro giorno .....

I dati forniti saranno raccolti dall' Ufficio Monitoraggio e Comunicazione e utilizzati dalla Direzione per la programmazione degli interventi di aggiornamento del personale.  
Grazie per la collaborazione

# QUESTIONARIO PER LA RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI ARCEA

Informazioni personali

\*Campo obbligatorio

1. Indirizzo email \*

---

2. Nome e Cognome \*

---

3. Ufficio di appartenenza \*

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Affari Amministrativi e contabili
- Autorizzazione Pagamenti
- Contabilizzazione
- Contenzioso comunitario
- Controllo Interno
- Direzione
- Esecuzione Pagamenti
- Monitoraggio e Comunicazione
- Personale
- Protocollo
- Servizio Tecnico
- Sistema Informativo
- Ufficio Controlli
- UMA

Attività formativa svolta

4. Negli ultimi 12 mesi sono state svolte attività formative nel Suo settore? \*

*Contrassegna solo un ovale.*

- SI  
 No *Passa alla domanda 7.*

Formazione svolta

5. Se nella precedente domanda ha risposto SI indichi il numero di attività svolte \*

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- 1  
 2-5  
 > 5

6. Quali sono stati i principali argomenti affrontati nel corso degli incontri formativi \*

---

---

---

---

---

Proposte formative

7. Se ritiene utile, per il futuro, prevedere la partecipazione degli addetti al Suo settore a specifici corsi di formazione, indichi gli argomenti di maggiore interesse

---

---

---

---

---

8. In relazione alle modalità, indicare con quali tipologie un corso di formazione dovrebbe essere organizzato (massimo 3 risposte) \*

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Lezione frontale con relazione orale del formatore
- Lezione frontale con strumenti multimediali
- Attività di autoformazione di gruppo con colleghi delle stesse materie o ambiti disciplinari
- Attività di autoformazione di gruppo con colleghi di materie o ambiti disciplinari diversi
- Corsi di formazione a distanza
- Autoformazione mediante l'analisi di materiale cartaceo e multimediale
- Giornate di studio e/o seminari
- Modalità on line

Altro:  \_\_\_\_\_

9. Un corso di formazione/aggiornamento dovrebbe offrire la possibilità di (fornire non più di tre risposte) \*

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Approfondire le conoscenze sui processi amministrativi
- Aggiornarsi sulla nuova normativa Comunitaria/Nazionale/Regionale
- Approfondire conoscenze su nuovi sistemi e strumenti per il miglioramento dei processi lavorativi
- Approfondire tecniche di coordinamento e di lavoro di gruppo

Altro:  \_\_\_\_\_

10. In quale/i disciplina/e ritieni utile l'attività di aggiornamento/formazione? ( Massimo 3) \*

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Informatica
- Diritto Amministrativo
- Lingua straniera
- Normativa Comunitaria
- Normativa Nazionale

Altro:  \_\_\_\_\_

---

## **Allegato 3 – Questionario sul benessere organizzativo**

Questa Agenzia deve procedere all'effettuazione dell'indagine sul benessere organizzativo, i cui risultati sono strumentali all'attuazione del ciclo della Performance.

Il questionario in oggetto si pone l'obiettivo di fornire all'Amministrazione alcuni dati in forma strutturata utili, tra l'altro, per attivare azioni di miglioramento volte ad assicurare la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa ed individuale.

In allegato alla mail sono presenti i files:

- “Indagini-su-personale-dipendente.pdf”
- “Allegato sintetico Questionario Benessere organizzativo.pdf”

Il primo documento ( da non stampare ) riporta le domande e le istruzioni; le risposte dovranno essere riportate sul secondo documento da stampare fronte/retro esprimendo la propria valutazione attraverso una scala che impiega 6 classi in ordine crescente.

L'intervistato per ogni domanda esprime il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

L' “Allegato sintetico Questionario Benessere organizzativo.pdf” debitamente ripiegato dovrà essere inserito all'interno di un'urna a disposizione presso l'ufficio Monitoraggio e Comunicazione dalle ore 9.00 alle ore 13.00 entro e non oltre il 22 novembre.

Si ringrazia per la collaborazione.

## **Indagini sul personale dipendente**

Gentile collega,

La ringraziamo per aver scelto di partecipare a questa indagine sul benessere organizzativo. Rispondere alle domande dovrebbe richiedere **non più di 15-20 minuti**.

Il questionario che le sottoponiamo fa riferimento agli ultimi dodici mesi ed è finalizzato a:

- rilevare le opinioni dei dipendenti rispetto all'organizzazione e all'ambiente di lavoro;
- identificare, di conseguenza, possibili azioni per il miglioramento delle condizioni generali dei dipendenti pubblici.

Le indagini sul personale rappresentano un'importante opportunità per acquisire utili informazioni e contribuire al miglioramento delle politiche del personale della nostra amministrazione. Si suggerisce, quindi di rispondere alle domande con la massima franchezza e attenzione.

**Le ricordiamo che la compilazione del questionario è assolutamente anonima**, essendo strutturato in modo che le risposte da lei fornite non siano riconducibili alla sua persona. I dati raccolti, inoltre, saranno utilizzati solo in forma aggregata.

Cordiali saluti,

## Allegato A - Indagini sul personale dipendente

### Indice

<b>1</b>	<b>Premessa</b> -----	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Questionario sul benessere organizzativo</b> -----	<b>3</b>
	<i>A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato</i> -----	<i>3</i>
	<i>B - Le discriminazioni</i> -----	<i>4</i>
	<i>C - L'equità nella mia amministrazione</i> -----	<i>4</i>
	<i>D - Carriera e sviluppo professionale</i> -----	<i>4</i>
	<i>E - Il mio lavoro</i> -----	<i>4</i>
	<i>F - I miei colleghi</i> -----	<i>5</i>
	<i>G - Il contesto del mio lavoro</i> -----	<i>5</i>
	<i>H - Il senso di appartenenza</i> -----	<i>5</i>
	<i>I - L'immagine della mia amministrazione</i> -----	<i>5</i>
	<i>Importanza degli ambiti di indagine</i> -----	<i>6</i>
<b>3</b>	<b>Questionario grado di condivisione del sistema di valutazione</b> -----	<b>6</b>
	<i>L - La mia organizzazione</i> -----	<i>6</i>
	<i>M - Le mie performance</i> -----	<i>6</i>
	<i>N - Il funzionamento del sistema</i> -----	<i>7</i>
<b>4</b>	<b>Questionario valutazione del superiore gerarchico</b> -----	<b>7</b>
	<i>O - Il mio capo e la mia crescita</i> -----	<i>7</i>
	<i>P - Il mio capo e l'equità</i> -----	<i>7</i>

## 1 PREMESSA

Nelle domande che seguono viene richiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni domanda e/o affermazione esprima il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

Esempio:

Per nulla					Del tutto
1	2	3	4	5	6
<b>Minimo grado importanza attribuito</b>					<b>Massimo grado di importanza attribuito</b>
<b>In totale disaccordo con l'affermazione</b>					<b>In totale accordo con l'affermazione</b>

## 2 QUESTIONARIO SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO

### A – Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato

	<b>Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?</b> <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>
A.01	Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.)
A.02	Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione
A.03	Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti
A.04	Ho subito atti di mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato, ...)
A.05	Sono soggetto/aa molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro
A.06	Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare
A.07	Ho la possibilità di prendere sufficienti pause
A.08	Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili
A.09	Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie ...)

## B–Le discriminazioni

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>
B.01	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale
B.02	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico
B.03	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione
B.04	La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro
B.05	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza
B.06	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua
B.07	La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro
B.08	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale
B.09	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità ( <i>se applicabile</i> )

## C - L'equità nella mia amministrazione

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>
C.01	Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro
C.02	Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità
C.03	Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione
C.04	Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto
C.05	Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale

## D - Carriera e sviluppo professionale

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>
D.01	Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro
D.02	Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito
D.03	Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli
D.04	Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale
D.05	Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente

## E - Il mio lavoro

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>
E.01	So quello che ci si aspetta dal mio lavoro
E.02	Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro
E.03	Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro
E.04	Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro
E.05	Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale

### F - I miei colleghi

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	
F.01	Mi sento parte di una squadra
F.02	Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti
F.03	Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi
F.04	Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti
F.05	L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare

### G - Il contesto del mio lavoro

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	
G.01	La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione
G.02	Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro
G.03	I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti
G.04	La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata
G.05	La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita

### H - Il senso di appartenenza

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	
H.01	Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente
H.02	Sono orgoglioso quando il mio ente raggiunge un buon risultato
H.03	Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente
H.04	I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali
H.05	Se potessi, comunque cambierei ente

### I - L'immagine della mia amministrazione

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	
I.01	La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività
I.02	Gli utenti pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività
I.03	La gente in generale pensa che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività

### Importanza degli ambiti di indagine

	Quanto considera importanti per il suo benessere organizzativo i seguenti ambiti? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>
A	La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato
B	Le discriminazioni
C	L'equità nell'amministrazione
D	La carriera e lo sviluppo professionale
E	Il mio lavoro
F	I miei colleghi
G	Il contesto del mio lavoro
H	Il senso di appartenenza
I	L'immagine dell'amministrazione

### 3 QUESTIONARIO GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

#### L - La mia organizzazione

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>
L.01	Conosco le strategie della mia amministrazione
L.02	Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione
L.03	Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione
L.04	È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione

#### M - Le mie performance

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>
M.01	Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro
M.02	Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro
M.03	Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro
M.04	Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati

## N - Il funzionamento del sistema

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)
N.01	Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro
N.02	Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance
N.03	I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance
N.04	La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano
N.05	Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale

## 4 QUESTIONARIO VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO

### O - Il mio capo e la mia crescita

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)
O.01	Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi
O.02	Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro
O.03	È sensibile ai miei bisogni personali
O.04	Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro
O.05	Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte

### P - Il mio capo e l'equità

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)
P.01	Agisce con equità, in base alla mia percezione
P.02	Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro
P.03	Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti
P.04	Stimo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore

**Indagine sul benessere organizzativo in ARCEA - 2019**

Quanto si trova d' accordo con le affermazioni ?		Per nulla					Del tutto
		1	2	3	4	5	6
A – Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	A.01						
	A.02						
	A.03						
	A.04						
	A.05						
	A.06						
	A.07						
	A.08						
	A.09						
B – Le discriminazioni	B.01						
	B.02						
	B.03						
	B.04						
	B.05						
	B.06						
	B.07						
	B.08						
	B.09						
C - L'equità nella mia amministrazione	C.01						
	C.02						
	C.03						
	C.04						
	C.05						
D - Carriera e sviluppo professionale	D.01						
	D.02						
	D.03						
	D.04						
	D.05						
E - Il mio lavoro	E.01						
	E.02						
	E.03						
	E.04						
	E.05						
F - I miei colleghi	F.01						
	F.02						
	F.03						
	F.04						
	F.05						
G - Il contesto del mio lavoro	G.01						
	G.02						
	G.03						
	G.04						
	G.05						

Quanto si trova d' accordo con le affermazioni ?		Per nulla					Del tutto
		1	2	3	4	5	6
H - Il senso di appartenenza	H.01						
	H.02						
	H.03						
	H.04						
	H.05						
I - L'immagine della mia amministrazione	I.01						
	I.02						
	I.03						
Importanza degli ambiti di indagine	A						
	B						
	C						
	D						
	E						
	F						
	G						
	H						
	I						
L - La mia organizzazione	L.01						
	L.02						
	L.03						
	L.04						
M - Le mie performance	M.01						
	M.02						
	M.03						
	M.04						
N - Il funzionamento del sistema	N.01						
	N.02						
	N.03						
	N.04						
	N.05						
O - Il mio capo e la mia crescita	O.01						
	O.02						
	O.03						
	O.04						
	O.05						
P - Il mio capo e l'equità	P.01						
	P.02						
	P.03						
	P.04						

## **VALIDITÀ DEL DOCUMENTO**

Il documento è valido dalla data di approvazione da parte del Direttore\Commissario Straordinario.