



Regione Calabria

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV)

Cittadella Regionale – 88100 Catanzaro

[pec: oiv@pec.regione.calabria.it]

ARCEA

Piano della *performance* 2018-2020

Relazione finale sull'avvio ciclo

approvata in data 20 marzo 2018



Sommario

Sommario	2
1 Premessa	3
2 Piano della performance 2018-2020	3
3 Monitoraggio di avvio ciclo	4
3.1 Considerazioni generali	4
3.2 Ambiti del monitoraggio	4
3.3 Fasi del processo di monitoraggio	5
3.4 Esiti del monitoraggio	5
3.4.1 Applicazione dei principi	5
3.4.2 Sistema di misurazione e Piano della performance	9
3.4.3 Monitoraggio infrannuale	9
3.4.4 Integrazione con il processo di programmazione finanziaria e bilancio	10
3.4.5 Obiettivi individuali	10
3.4.6 Altri aspetti	11
4.5 Esiti del monitoraggio - Analisi delle criticità	12
4.5.1 Sistemi a supporto della misurazione degli ambiti della performance organizzativa: misurazione economica e analitica	12
4.5.2 Sistemi informativi e informatici	13
5 Conclusioni	13
Allegato 1 – Scheda standard di monitoraggio	15
Allegato 2 – Informazioni di sintesi sugli obiettivi strategici ed operativi	27
Allegato 3 – Ulteriori informazioni di sintesi	29



1 Premessa

Il presente documento conclude l'attività di monitoraggio svolta dall'OIV sull'avvio del ciclo della *performance* per l'anno 2018 di ARCEA (azienda tenuta ad avvalersi dell'OIV della Giunta Regionale in base all'art. 13, comma 8, della l.r. 69/2012); il monitoraggio è finalizzato a fotografare lo stato del ciclo di gestione della *performance* ed individuare possibili interventi migliorativi.

Nell'ambito dell'attività di monitoraggio sono stati esaminati:

- il Piano della *performance* 2018-2020, approvato con decreto n. 23 del 31.01.2018;
- la scheda di rilevazione per gli enti strumentali, il cui questionario è stato debitamente compilato e trasmesso nei tempi indicati dall'OIV.

Si è tenuto conto, altresì:

- della relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno 2016, approvata da questo Organismo l'11.7.2017;
- del regolamento per la valutazione del personale approvato con decreto n. 8 del 28.1.2015 e la modifica del sistema di misurazione e valutazione della performance approvata con decreto n. 42 del 22.2.2018;
- della Relazione finale di monitoraggio di avvio ciclo per l'anno 2017, approvata il 10.3.2017.

In allegato vengono riportati il questionario, con le risposte fornite dall'Agenzia sempre fornite dall'ARCEA (allegato 1) e le ulteriori informazioni di sintesi (allegati 2 e 3).

2 Piano della performance 2018-2020

Il Piano delle *performance* 2018-2020 si compone di tre parti distinte, rispettivamente costituite da un documento, il Piano propriamente inteso, e da due allegati.

Nello specifico, il Piano contiene:

- una parte introduttiva - nella quale sono esplicitati i principi generali, il contesto normativo che tiene conto anche del d. lgs. n. 74/2017, il recepimento delle osservazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione formulate in sede monitoraggio di avvio ciclo 2017; sempre all'interno di tale sezione, sono riportate le criticità evidenziate dall'OIV nella "*Relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni anno 2016 ente ARCEA*", e le relative azioni di miglioramento;
- la parte I (sintesi delle informazioni di interesse), contenente informazioni di carattere generale e nella quale sono riportati i dati riguardanti il contesto interno ed esterno, la SWOT Analysis, le competenze e gli elementi caratteristici di ARCEA;
- la parte II (gli obiettivi dell'ARCEA), ove sono riportati gli Obiettivi strategici e gli Obiettivi Operati e le tabelle di sintesi.

Si mantiene il *trend* di miglioramento del ciclo della performance, tratto distintivo e rappresentativo di una condizione di eccellenza nel panorama degli enti strumentali della Regione Calabria; a tal proposito, anche il Piano della *performance* 2018 è accompagnato da due ulteriori allegati che



rielaborano i contenuti del piano in modo da permettere, anche da un punto di vista grafico ed espositivo, una lettura più immediata ed efficace del piano per i cittadini. In particolare:

- il primo allegato è un documento che, pur utilizzando la medesima tecnica descrittiva del Piano, appare sintetico e focalizzato sugli interessi dei cittadini, come emersi attraverso i continui contatti che intercorrono tra ARCEA ed i suoi utenti; da evidenziare la presenza, all'interno dei paragrafi, di "box di contestualizzazione" in cui sono riportate sinteticamente le modalità con le quali il contenuto della sezione incrocia l'interesse dei cittadini;
- il secondo allegato è una presentazione in formato *power-point*, con una rappresentazione grafica delle informazioni, in cui sono condensati, in modo intuitivo, gli aspetti essenziali del Piano e sono proposti focus tematici su argomenti di interesse di diverse categorie di *stakeholder* come i dettagli dei pagamenti effettuati (per i beneficiari), il nuovo sistema UMA (per le imprese agricole che potenzialmente non sono ancora utenti di ARCEA), i dati relativi alla lotta antifrode dell'ARCEA (che può interessare la Corte dei Conti).

3 Monitoraggio di avvio ciclo

3.1 Considerazioni generali

Nell'ambito delle attività di presidio del sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa l'OIV ha svolto un'attività di monitoraggio di prima istanza del ciclo della *performance* 2018-2020; tale attività si è estrinsecata nella verifica della **conformità e appropriatezza** del relativo Piano della performance. Tale attività di monitoraggio non è sostitutiva dei compiti di "*pianificazione, controllo e rendicontazione*" in capo all'Amministrazione.

Il processo di monitoraggio seguito dall'OIV della Giunta regionale si è sviluppato in base alle informazioni desumibili dal Piano, anche tenendo conto delle linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica (linee guida n. 1), emanate nel mese di Giugno 2017, sostitutive delle corrispondenti delibere CiViT/ANAC ed in particolare delle delibere 112/2010, 1/2012 e 6/2013⁽¹⁾. Le predette linee guida pur essendo indirizzate alle amministrazioni centrali dello Stato costituiscono, come peraltro le precedenti delibere CiViT/ANAC, delle indicazioni utili anche per le restanti amministrazioni..

3.2 Ambiti del monitoraggio

Gli ambiti di monitoraggio sono quelli individuati nelle schede allegate; in particolare, vengono di seguito sviluppati alcuni aspetti, ritenuti dall'OIV particolarmente significativi:

- livello di attuazione delle indicazioni di miglioramento formulate dall'OIV con la Relazione annuale sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni con riferimento all'anno 2016 e con la Relazione di avvio ciclo 2017;
- collegamento tra ciclo della *performance* e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio;

¹ Gli indirizzi del Dipartimento della Funzione Pubblica sono previsti dall'art. 3, comma 2, del d.lgs. 150/2009, dal dPR 105/2016 che attribuisce al medesimo dipartimento le funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia di ciclo della performance.



- integrazione tra i sistemi di controllo interno;
- contabilità economica e analitico-economica a supporto della misurazione della *performance* organizzativa;
- articolazione del processo: fasi, coinvolgimento degli *stakeholder*, attori del processo, ruoli e responsabilità;
- livello di integrazione con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- rispetto dei requisiti minimali degli obiettivi di *performance* organizzativa;
- sistema informativo e informatico.

3.3 Fasi del processo di monitoraggio

L'azione di monitoraggio di avvio del ciclo 2018-2020 è stata svolta con il seguente percorso:

- acquisizione dal sito istituzionale del Piano della *performance* 2018-2020;
- predisposizione di un questionario per la raccolta di informazioni utili a supporto dell'azione di monitoraggio;
- trasmissione delle schede all'ARCEA con nota prot. n. 46742 dell'8.2.2018;
- analisi delle schede compilate dall'Agenzia e trasmesse nei termini prescritti all'OIV tramite pec del 23.2.2018;
- sintesi delle criticità e dei suggerimenti finalizzati al miglioramento dei futuri cicli di gestione della *performance*;
- giudizio di sintesi a conclusione dell'azione di monitoraggio.

Per questa specifica attività di monitoraggio l'OIV non ha ritenuto necessario l'audizione del Direttore ARCEA e/o delle strutture preposte al ciclo della *performance*. Si dà atto che ARCEA ha partecipato all'incontro organizzato dall'OIV il 9.1.2018 avente ad oggetto il seguente tema: "*Piano della performance 2018 -Indicazioni metodologiche per il superamento delle criticità*".

3.4 Esiti del monitoraggio

La Delibera CIVIT n.112/2010 indica i principi generali cui deve attenersi il Piano della *performance* (trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità, partecipazione, coerenza interna ed esterna, orizzonte temporale): per ciascuno di tali principi, per come declinati nella citata delibera, verranno di seguito forniti sinteticamente gli esiti della verifica, unitamente ad alcune indicazioni utilizzabili in futuro, da intendersi nell'ottica del graduale miglioramento del sistema.

3.4.1 Applicazione dei principi

1. **Principio n. 1 - Trasparenza.** L'OIV ha potuto verificare direttamente che il Piano è stato pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente, unitamente ai due allegati. Peraltro, l'organizzazione della pagina *internet* presenta un adeguato ordine cronologico dei piani degli anni precedenti, in modo da consentire all'utente una panoramica completa ed aggiornata dei vari cicli della *performance*. Nella risposta al questionario 1.1 l'Ente precisa che "*In continuità con i Piani degli anni precedenti è stato rappresentato adeguatamente, nell'individuazione degli obiettivi e dei target, il ruolo esercitato degli Stakeholders dell'ARCEA, i quali sono costantemente coinvolti in ogni fase di operatività dell'Ente, sia in qualità di beneficiari degli aiuti che di soggetti istituzionalmente preposti all'esercizio di deleghe di taluni compiti dell'O.P., nonché all'effettuazioni dei controlli prescritti dalla normativa comunitaria di riferimento. Con riguardo alla misurazione della soddisfazione degli Stakeholders, il Piano della Performance contiene*



indicatori specifici ed oggettivamente misurabili che riflettono la reale efficacia, anche in termini di gradimento, rispetto all'azione intrapresa dall'Agenzia".

All'interno del Piano vi è un preciso elenco di tutti gli Stakeholder coinvolti e anche per la definizione degli obiettivi relativi al Piano della Performance 2018/2020 l'Agenzia ha tenuto conto delle esigenze rappresentate dai portatori di interesse, attraverso un'interlocuzione continua e costante. A tal fine, oltre ai "tradizionali" strumenti di comunicazione, all'interno della Struttura Organizzativa dell'ARCEA è presente l'Ufficio per le Relazioni con i Centri di Assistenza Agricola (URCAA) che raccoglie le istanze e le richieste provenienti sia dagli operatori dei CAA che direttamente dai beneficiari. E' prevista, come già avvenuto nel 2017, una apposita giornata della trasparenza che, in base a quanto previsto dall'art. 10, comma 6, del d.lgs. 33/2013, costituisce il momento di presentazione del Piano agli interlocutori esterni.

2. **Principio n. 2 - Immediata intelligibilità.** Il Piano è strutturato in modo da rispettare il requisito di struttura "*multilivello*"², con una parte generale e una parte specifica nella quale vengono dettagliati gli obiettivi. La struttura multilivello del Piano è stata esplicitata sulla base di quanto previsto dalla Delibera CIVIT n. 112/2010, attraverso un'approfondita descrizione di contenuti "*facilmente accessibili e comprensibili*" dagli *stakeholder* e con l'indicazione di apposite tabelle esplicative di sintesi. Viene fornito un quadro di sintesi, in forma tabellare, dell'albero degli obiettivi (Parte II - paragrafo 6 pag 58), che consente immediatezza e fruibilità delle informazioni ivi contenute. Inoltre, nel suddetto paragrafo sono contenute le indicazioni inerenti gli obiettivi e i relativi indicatori, riportati sinteticamente in una tavola sinottica Obiettivi/indicatori/ambiti, attraverso cui è possibile evincere il grado di copertura degli ambiti di misurazione della performance organizzativa.

Il piano è preceduto da un indice analitico: ciò rende il documento maggiormente comprensibile e fruibile.

Anche per il ciclo 2018 (in continuità con quanto avviato nel ciclo 2017) il piano è accompagnato da due allegati che, al fine di rendere maggiormente comprensibili i contenuti del piano, restituiscono, anche attraverso un'opportuna modalità di presentazione grafica ed espositiva, i contenuti rilevanti in modo che siano immediatamente leggibili a diverse tipologie di interlocutori esterni (cittadini, Cortei dei Conti ecc.). Come già evidenziato per l'avvio del ciclo 2017, ciò evidenzia l'impegno dell'Ente a migliorare costantemente l'interlocuzione con l'esterno.

3. **Principio n. 3 - Veridicità e verificabilità.** Premesso che, in considerazione della peculiare specializzazione delle attività istituzionale di ARCEA, l'OIV non può effettuare una verifica *ab intrinseco* sulla bontà degli obiettivi e dei relativi misuratori (potendo, al più, sindacare aspetti palesemente irragionevoli), profili che ricadono sotto l'esclusiva responsabilità degli organi preposti all'elaborazione dei documenti del ciclo della *performance*, dall'esame del Piano della *performance* 2018-2020 risulta che:
- per gli obiettivi strategici sono esplicitati gli indicatori di impatto, che rappresentano l'effetto finale delle azioni gestionali, hanno rilevanza esterna e qualificano l'attività dell'Agenzia; gli obiettivi strategici vengono correttamente pesati ai fini della misurazione

² Delibera Civit 112/2010, pag. 7



della *performance* generale dell'Agenzia, che deve contribuire alla misurazione della performance individuale ex art. 9, comma 1, lettera c), del d.lgs.150/2009;

- è previsto l'utilizzo di indicatori quantitativi, accompagnati dai relativi target, per la misurazione degli obiettivi operativi;
- l'Agenzia ha definito per ciascun obiettivo strategico e operativo i relativi indicatori, coerenti con la *mission* istituzionale di Arcea, scegliendo quelli che meglio esprimono la tendenza al miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi attuati, come peraltro previsto dall'art. 5, comma 2, del D.lgs. n. 150/2009;
- l'esplicitazione di indicatori, fonti e target rende visibile lo sforzo gestionale operato dalle strutture dell'agenzia per conseguire gli obiettivi e rende più certa la trasposizione di tale sforzo in misuratori sintetici di *performance* delle strutture coinvolte;
- al paragrafo 7 del Piano è descritto il processo di elaborazione, il ruolo e le responsabilità dei diversi soggetti coinvolti, nel rispetto della citata delibera ANAC; viene inoltre esplicitato il processo di revisione del piano stesso e le condizioni che rendono possibile la rimodulazione quale conseguenza di un monitoraggio infrannuale; a tal proposito, viene opportunamente introdotta la previsione di indicatori target infrannuali (a cadenza semestrale), necessari per valutare gli scostamenti ed, ove necessario, porre le tempestive azioni correttive, come peraltro suggerito dall'OIV;

4. Principio n. 4 - Partecipazione. Nelle risposte al questionario l'ARCEA specifica che:

Nel questionario si afferma che:

- sul coinvolgimento degli *stakeholder* esterni (risposta 1.1): *"In continuità con i Piani degli anni precedenti è stato rappresentato adeguatamente, nell'individuazione degli obiettivi e dei target, il ruolo esercitato degli Stakeholders dell'ARCEA, i quali sono costantemente coinvolti in ogni fase di operatività dell'Ente;"*
- sul coinvolgimento dell'organo di indirizzo politico (risposta 1.2), viene richiamato il par. 7 del Piano, ove si descrive il processo e le interrelazioni tra organo di indirizzo politico e management; si soggiunge che *"con particolare riferimento ad obiettivi (sia strategici che operativi) e target relativi al fondo FEASR, come ad esempio quelli inerenti la capacità di erogazione dei contributi nei tempi previsti dalla normativa, la percentuale di risoluzione delle anomalie, la possibilità per tutti i beneficiari di presentare le domande tramite il sistema informativo dell'Agenzia, l'ARCEA ha seguito, oltre naturalmente a quanto disposto dai Regolamenti comunitari, gli indirizzi strategici fissati dall'Organismo di indirizzo politico-amministrativo";*
- sul coinvolgimento del top management (risposta 1.3): *"il Direttore è direttamente coinvolto nelle attività in oggetto, oltre che in qualità di vertice e rappresentante legale, anche nella veste di Dirigente dei settori di propria competenza quali il Servizio di Controllo Interno, il Servizio Sistema Informativo, il Servizio Tecnico e tutti gli Uffici afferenti al Funzionamento dell'ARCEA. Al momento, inoltre, il Direttore riveste anche il ruolo di Dirigente ad Interim della Funzione "Esecuzione Pagamenti", che rappresenta uno dei servizi dell'ambito comunitario dell'Agenzia";*



- con riferimento agli obiettivi individuali del dirigente di vertice (risposta 5.1) si dichiara che: *“Gli obiettivi del Direttore dell’ARCEA sono assegnati dalla Giunta Regionale, confluiscono nel Piano delle Performance della Regione Calabria e sono stati, alla stregua di quelli dei Direttori Generali della Regione Calabria, il frutto di un processo di negoziazione”*;
- al par. 7 del Piano si afferma anche: *“In particolare, semestralmente, in occasione della presentazione delle relazioni intermedie da parte del Direttore e dei Dirigenti, saranno valutati i risultati forniti dagli indicatori, incrociandoli con i riscontri provenienti dagli Stakeholders, raccolti secondo le modalità descritte in precedenza, in merito alla percezione ed al gradimento della qualità dei servizi resi dall’ARCEA”*;
- sulla verifica delle proposte di obiettivi operativi (risposta 2.1): *“Come indicato nel Piano, però, l’Agenzia ha avviato una procedura di rivisitazione degli indicatori finalizzata a garantire sempre la fissazione di risultati attesi sfidanti ed in grado di condurre ad un concreto miglioramento dei servizi e delle attività dell’ARCEA. I dati provenienti dal monitoraggio infrannuale, infatti, sono utilizzati insieme alla misurazione, ancora fisiologicamente non definitiva di fine anno, al fine di verificare i risultati raggiunti e comprendere a quale sia il valore più opportuno per la determinazione del target di un indicatore, se un obiettivo operativo possa considerarsi ormai non più rappresentativo o debba essere misurato attraverso differenti indicatori”*;
- nella risposta 6.4 si precisa che *“Il “Piano della Performance” è stato pubblicato sul sito internet dell’Agenzia. Inoltre, in corso d’anno, come indicato nel “Piano”, sono svolte periodiche riunioni ed incontri (sia con il personale che con gli stakeholder esterni) in cui vengono rilevate eventuali criticità”*;

Da quanto sopra sembra affermato un adeguato coinvolgimento degli interlocutori interni ed esterni.

5. Principio n. 5 - Coerenza interna ed esterna. La coerenza interna ed esterna è utile per rendere effettivamente attuabile il Piano; per l’anno 2018 l’ARCEA ha esplicitato alcune scelte circa gli obiettivi ed i relativi indicatori, rilevando, in particolare, che:

- *“sono rimasti inalterati due obiettivi strategici. Il terzo obiettivo è stato modificato al fine di rendere evidente la necessità per l’ARCEA di adeguarsi alle nuove normative in materia di sicurezza delle informazioni che prevedono tra l’altro l’ottenimento della certificazione ISO – 27001; (...) le variazioni sono state comunque indicate e motivate in dettaglio nel Piano”* (risposta 1.4, corrispondente a pag. 50 ss. del piano);
- a pag. 51 del Piano (v. anche risposta 1.4) si rileva la conferma della totalità degli obiettivi operativi afferenti agli O.S. 1 e 2, in virtù della stessa qualificazione e riconoscimento dell’ARCEA quale Organismo Pagatore e, pertanto, hanno carattere di ricorrenza in concomitanza delle scadenze comunitarie relative alle erogazioni in agricoltura, mentre appaiono ovviamente diversi gli O.O. afferenti all’O.S. 3, in quanto modificato;
- l’individuazione degli indicatori di impatto e dei relativi target per gli O.S. è motivata in tutti i casi (ciò risulta dalla risposta dal quesito 1.11 per gli obiettivi strategici e 2.6. per gli obiettivi operativi);



- l'individuazione degli indicatori e dei relativi target degli O.O. è adeguatamente motivata (risposta 2.6);
- per gli obiettivi operativi viene dichiarato che tutti gli indicatori sono alimentati da fonti dati affidabili e gestiti tramite applicativi informatici e database. Gli indicatori sono alimentati da fonti dati fornite sia da terze parti (quali il DSS di AGEA, il SIAN ed il CAI) che da banche dati interne (ad. es. sistema informatizzato ER – KIT) (risposte 2.3 e 2.4); le medesime fonti esterne ed interne, sono altresì utilizzate per la misurazione degli indicatori degli obiettivi strategici (risposte 1.8 e 1.9).

6. Principio n. 6 - Orizzonte temporale. Il piano non presenta un orizzonte triennale (con target annuali rispetto agli indicatori di impatto), secondo una logica di scorrimento: ciò non è conforme alle indicazioni normative e alle linee guida n. 1 del Dipartimento della Funzione pubblica come alle precedenti indicazioni metodologiche ANAC. Questa è una criticità rilevante ai fini della solidità e completezza del Piano.

Concludendo sul punto, alla luce della disamina sopra riportata l'OIV **valuta positivamente** l'impostazione del Piano della *performance* 2018/2020, con i suggerimenti riportati nella presente relazione (questi ultimi a valere quale modalità di miglioramento del sistema di misurazione e valutazione della *performance*).

Si segnala la particolare attenzione dell'Ente alle indicazioni che l'OIV ha fornito nell'ambito delle azioni poste a presidio del sistema, confermandosi il *trend* positivo che l'OIV aveva già apprezzato in occasione dell'avvio del ciclo della *performance* 2017 ⁽³⁾.

3.4.2 Sistema di misurazione e Piano della performance

Nella *Relazione annuale sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni* per l'anno 2016 e nella *Relazione finale di monitoraggio di avvio ciclo 2017* l'OIV aveva già preso atto che il sistema di misurazione e valutazione della performance, così come disciplinato dal regolamento adottato con decreto n. 9 del 28/1/2015, aveva raggiunto un buon livello di stabilizzazione, osservando che gli schemi valutativi sia i livelli premiali sono in buona parte in linea con le previsioni del Regolamento regionale 1/2014 e appaiono in linea con le norme di principio del d.lgs. 150/2009.

In data 15.2.2018 l'OIV ha avuto modo di esprimere parere positivo, con prescrizioni ed ulteriori suggerimenti, all'aggiornamento del SMVP aziendale, a seguito del quale l'amministrazione si era conseguenzialmente determinata (decreto n. 42 del 22.2.2018). Eventuali rilievi tecnico-metodologici sulla versione definitivamente approvata dall'Ente, anche nell'ottica dell'aggiornamento annuale previsto dall'art. 7 del d.lgs. 150/2009, verranno evidenziati nella prossima relazione annuale sul funzionamento del sistema di valutazione.

3.4.3 Monitoraggio infrannuale

Il Piano della *performance* prevede la revisione dello stesso nel corso dell'esercizio, in occasione della presentazione delle relazioni intermedie da parte del Direttore e dei Dirigenti (con un rapporto di monitoraggio intermedio fissato al 30 Giugno).

³ In tale sede l'OIV aveva sottolineato che: "le scelte operate dall'Agenzia si collocano su un binario di continuo, costante e tempestivo adeguamento alle indicazioni fornite da questo organismo e che le scelte operate costituiscono un riferimento certo che anche altre realtà operative del panorama degli enti strumentali della Regione dovrebbero seguire."



In particolare, all'interno del Piano – Parte II è previsto un paragrafo “Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance” (pag. 89), nel quale l’Agenzia delinea il percorso previsto per una eventuale rimodulazione del Piano; nello specifico l’ARCEA stabilisce che a seguito delle relazioni semestrali del Direttore e dei Dirigenti, saranno valutati i risultati forniti dagli indicatori, incrociandoli con i riscontri provenienti dagli *Stakeholders* in merito alla percezione ed al gradimento della qualità dei servizi resi dall’ARCEA.

Nel caso specifico, il monitoraggio periodico degli obiettivi sarà agevolato dal fatto che il Piano prevede *target* intermedi, consentendo una tempestiva valutazione di eventuali scostamenti ed una correzione “*in corso d’opera*”.

Facendo seguito alle prescrizioni dell’OIV, l’Agenzia ha correttamente previsto la pubblicazione di un autonomo rapporto semestrale sullo stato di attuazione degli obiettivi di performance, proprio con finalità di consentire una eventuale rimodulazione degli obiettivi e di fornire uno strumento di orientamento al management dell’Agenzia che potrà assumere le iniziative opportune nel caso di scostamenti significativi. A tal proposito, si prende atto che “*nel 2018, l’attenzione sarà focalizzata verso i meccanismi interni di revisione e validazione del dato, con il fine di ridurre il tempo intercorrente tra la realizzazione della procedura e la sua effettiva pubblicazione*” (par. 4.5.3).

3.4.4 Integrazione con il processo di programmazione finanziaria e bilancio

Il Piano espone in apposito paragrafo la coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio (pag. 88), che si realizza attraverso “*un parallelo percorso annuale di programmazione economica e finanziaria e di pianificazione delle performance*” e “*un coinvolgimento di tutti gli attori coinvolti nei due processi: dalla contabilità al controllo di gestione ed alle singole strutture dell’Agenzia*”.

Come illustrato nella risposta 6.2, ARCEA deve necessariamente utilizzare, ai sensi della normativa regionale di settore, per la programmazione finanziaria e di bilancio il sistema messo a disposizione dalla Regione Calabria. Ciò determina, da un lato, una gestione contabile del tutto uniforme a quella dell’Ente Regionale, con il quale i competenti uffici hanno interlocuzioni continue, e dall’altro rende complesso e difficoltoso prevedere interscambi di dati completamente automatizzati. Inoltre, l’ARCEA, nell’ottica di un continuo miglioramento, ha avviato attività di confronto con i competenti Dipartimenti e Settori della Regione Calabria, dalle quali è emerso che il predetto software prevede la possibilità di attivare funzionalità in grado di rispondere alle esigenze connesse all’utilizzo di sistema di contabilità di tipo analitico. Nel corso del 2018, pertanto, l’ARCEA avvierà il percorso di introduzione di tali tipologie di indicatori, all’esito del quale provvederà al processo di integrazione con il sistema di gestione delle performance.

Peraltro, dal par. 4.5.3. del Piano risulta che, in risposta ad esigenze evidenziate dall’OIV con riferimento al ciclo 2017, nel Piano 2018 sono previsti indicatori dello stato di salute finanziaria dell’Ente con riferimento alle dimensioni inerenti l’equilibrio economico-finanziario, le entrate, il rapporto spese/costi, il patrimonio e l’indebitamento, cui, sulla base delle serie storiche finora registrate nel corso degli anni, sono stati associati i relativi *target*.

Le direttrici sulle quali è principalmente orientato il bilancio di previsione dell’Agenzia appaiono in linea con l’esplicitazione degli obiettivi strategici e operativi del Piano della *performance*.

3.4.5 Obiettivi individuali

La tematica sarà affrontata dall’OIV in sede di monitoraggio dell’assegnazione degli obiettivi individuali prevista per il mese di aprile/maggio p.v.



Per quanto concerne le modalità di assegnazione, si dà atto che esse sono genericamente descritte nel Piano, mentre sono contenute con maggior dettaglio nel SMVP, adeguato al d. lgs. n. 74/2017, sul cui aggiornamento l'OIV ha avuto modo di esprimersi.

Con riferimento all'organo di vertice si afferma che *“Gli obiettivi del Direttore dell'ARCEA sono assegnati dalla Giunta Regionale, confluiscono nel Piano delle Performance della Regione Calabria e sono stati, alla stregua di quelli dei Direttori Generali della Regione Calabria, il frutto di un processo di negoziazione”* (risposta 5.1).

3.4.6 Altri aspetti

- Per quanto riguarda il *“coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla qualità, alla trasparenza, all'integrità e alla prevenzione della corruzione”* (delibera ANAC/CIVIT 6/2013), anche in attuazione dell'art. 1, comma 8bis della l. 190/2012 e dell'art. 44 del d.lgs. 33/2013, da una disamina del questionario e del Piano si evidenzia quanto segue:
 - in apposite tabelle del Piano delle Performance viene esplicitata l'incidenza degli obiettivi di trasparenza e prevenzione della corruzione per ogni struttura dirigenziale ed ogni ufficio ad essa efferente;
 - in particolare, le informazioni riportate sono direttamente connesse al peso percentuale degli obiettivi operativi 1.5 ed 1.6, che rappresentano il punto di unione tra il Piano delle Performance ed il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;
 - attraverso la previsione del coinvolgimento di tutte le strutture in cui si articola l'organizzazione dell'ARCEA negli obiettivi operativi 1.5 e 1.6, che realizzano l'indispensabile collegamento tra il Piano della Performance e quello della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, si attua il principio secondo il quale al conseguimento di tali tipologie di obiettivi concorrono indistintamente tutti gli Uffici di cui è dotata l'Agenzia;
 - il grado di raggiungimento dei predetti obiettivi incide direttamente sul conseguimento degli obiettivi di Performance propri di ogni singola struttura e, in proporzione, di ogni Ufficio dell'ARCEA;
- a. Gli obiettivi operativi 1.5 e 1.6 sono stati totalmente ricondotti agli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza da cui mutuano gli indicatori di misurazione (par. 52 del Piano);
- b. Nel paragrafo 1, parte II, risultano specificati gli indicatori (I1.5.1 e I1.6.1) utilizzati per stabilire la correlazione tra Piano della performance e PTPCT e l'incidenza sulla valutazione individuale, poi, *“l'indicatore I1.5.1 si riconnette alle ulteriori misure in materia di prevenzione della corruzione ed ai suoi indicatori mentre l'indicatore I1.6.1 è integrato con gli obiettivi strategici in materia di trasparenza in base ai cui indicatori è a sua volta misurato”*. Gli indicatori utilizzati appaiono adeguati ad esplicitare tale correlazione.
- Dalla risposta al quesito 3.1 risulta che gli standard di qualità dei servizi erogati sono alti, poichè tale circostanza è strettamente legata alla *mission* dell'Agenzia che, a sua volta, è vincolata al rispetto della normativa comunitaria vigente in materia. Inoltre, si rileva *“che è*



stata adottata la Carta dei Servizi dell'ARCEA nella quale sono individuati i servizi di Core business dell'Agenzia che coincidono, peraltro, con quelli indicati nel Piano";

- gli obiettivi strategici risultato pesati rispetto alla performance dell'ente; gli obiettivi operativi risultano pesati rispetto agli obiettivi strategici;
- sono stati indicati i pesi di ciascun indicatore afferente allo stesso obiettivo operativo e ciò depone per una capacità di identificare priorità in funzione di orientamento dell'azione delle strutture e del personale ;
- in relazione all'incidenza della pesatura degli obiettivi sulla *performance* delle strutture, è stata predisposta una tabella rappresentativa del peso di ciascun obiettivo in relazione alla *performance* delle varie strutture coinvolte (Parte II – paragrafo 6 Tabelle di sintesi);
- non risulta alcuna azione, intervento o obiettivo specifico in riferimento alla pari opportunità (risposte 4.1. e 4.2);

4.5 Esiti del monitoraggio - Analisi delle criticità

4.5.1 Sistemi a supporto della misurazione degli ambiti della performance organizzativa: misurazione economica e analitica

L'esigenza di attivazione di sistemi di misurazione economica e analitico-economica della gestione è una necessaria evoluzione dei sistemi a supporto della misurazione delle *performance*. Tale esigenza è connaturata ad uno degli ambiti di misurazione della *performance* organizzativa: a tal proposito, l'art. 8, comma 1, lettera *f*) del d.lgs. 150/2009 testualmente si esprime in termini di "*efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi*" (tale disposizione è confermata dall'art. 8, comma 2, lettera *e*) della l.r. 3/2012); l'efficienza nell'impiego delle risorse, peraltro, richiede un'analisi di tipo economico e, nell'ambito di questa, l'adozione di un sistema di contabilità analitica.

L'esigenza di un sistema di contabilità analitica di tipo economico è disposta anche dalla l.r. 8/2002 disciplinante l'ordinamento contabile e finanziario della Regione; in particolare l'art. 56, comma 5 testualmente recita: "*Le scritture economiche devono fornire un sistema di contabilità analitica relativa al funzionamento dell'apparato regionale ed alle attività realizzate direttamente dalla Regione. Gli atti di spesa e le registrazioni patrimoniali devono indicare il centro di responsabilità amministrativa a cui imputare il relativo costo ed il periodo a cui esso si riferisce*".

Nel Piano 2018, in riscontro ai rilievi formulati dall'OIV da ultimo nella relazione annuale 2016, è previsto che: "*l'ARCEA, nell'ottica di un continuo miglioramento, ha avviato attività di interlocuzione con i competenti Dipartimenti e Settori della Regione Calabria, dalle quali è emerso che il software fornito dalla Regione Calabria per la contabilità ed il bilancio, che l'Agenzia deve obbligatoriamente utilizzare ai sensi della normativa regionale di settore nella sua qualità di Ente strumentale, prevede la possibilità di attivare funzionalità in grado di rispondere alle esigenze palesate. Nel corso del 2018, pertanto, l'ARCEA avvierà il percorso di introduzione di tali tipologie di indicatori, all'esito del quale provvederà al processo di integrazione con il sistema di gestione delle performance.*" (par. 4.5.3). Inoltre, ARCEA ha deciso di integrare il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio con il Presente Piano delle Performance al fine di rafforzare la presenza di obiettivi riconnessi allo stato di salute finanziaria



dell'ente in relazione a specifiche dimensioni, contenuti in apposita tabella (dette informazioni sono riportate anche nella risposta 6.2).

D'altro canto, nella risposta 1.5 ARCEA osserva che, per recepire il suggerimento dell'OIV nel senso di un ulteriore sforzo al fine di rendere più evidente e concreta l'attenzione verso tale integrazione, orientandola verso specifiche dimensioni (equilibrio economico-finanziario, entrate, rapporto spese/costi, patrimonio, indebitamento), l'Agenzia ha avviato e concretizzato un percorso di integrazione tra Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, di cui al D.Lgs. 118/2011 (i cui prospetti sono pubblicati nella sezione Amministrazione trasparente così come richiesto dalla normativa ed il Piano delle Performance), conducendo, già nel presente Piano, al risultato di riconnettere, come richiesto dal D.Lgs. n. 74/2017, il Piano delle Performance con gli altri strumenti strategici, programmatori e gestionali delle pubbliche amministrazioni (nello specifico si è deciso di considerare parte integrante del Piano alcuni indicatori legati alle dimensioni evidenziate dall'OIV, sulla base delle serie storiche finora registrate nel corso degli anni, sono stati associati i relativi target).

L'OIV apprezza l'evoluzione del sistema, peraltro richiesto dall'armonizzazione contabile, precisando, peraltro, che la misurazione economica debba essere di tipo analitico e che il sistema debba supportare la misurazione di specifici indicatori funzionali alla copertura dell'ambito di misurazione sopra riportato (e previsto dall'art. 8, comma 2, lettera e) della l.r. 3/2012).

4.5.2 Sistemi informativi e informatici

Premesso che, da una lettura del Piano, appare chiaro che l'Agenzia disponga di adeguati sistemi informativi ed informatici, con riferimento specifico al governo del ciclo della performance l'OIV, nella relazione di avvio ciclo 2017, aveva preso atto che l'Agenzia ha ritenuto di sviluppare, tramite il proprio Ufficio "Sistema Informativo", un applicativo, denominato "Per-ARCEA" che possa guidare e portare definitivamente a regime la gestione di tutte le fasi del ciclo della Performance, in luogo del sistema PERSEO, dato in riuso e poi non utilizzato per problemi di compatibilità e aveva concluso nel senso che *"tale software risulta essere già operativo e sarà testato lungo tutto il ciclo della Performance 2017"*. Ciò premesso, dal Piano 2018 è precisato che: *"Il Sistema Informativo Per-Arcea è stato testato nel corso del 2017 ed ha fornito risultati soddisfacenti. Sono state contestualmente avviate due tipologie di attività: - azioni di ampliamento delle funzionalità, soprattutto in merito alla reportistica sia per il loro utilizzo quali strumento di supporto alle decisioni per il Management sia in funzione della produzione ed elaborazione della Relazione sulla Performance; - attività di adeguamento alla nuova normativa, soprattutto in relazione ai sistemi di misurazione e valutazione della Performance che dovranno comunque essere implementati e definiti dopo l'approvazione delle modifiche del sistema da parte dell'OIV"* (par. 4.5.3).

Ci si riserva di verificare l'adeguatezza delle attività da ultimo menzionate.

5 Conclusioni

In conclusione, l'O.I.V. – tenuto conto degli esiti del questionario compilato, che si allega alla presente relazione (allegato 1), e delle ulteriori informazioni riportate negli allegati 2 e 3 – **si esprime positivamente sull'impianto metodologico e sugli obiettivi strategici e operativi definiti nell'ambito del Piano della performance 2018-2020.**

Oltre a ciò evidenzia come l'esperienza di miglioramento continuo di ARCEA possa rappresentare un modello di riferimento anche per gli altri enti strumentali della Regione rispetto ai seguenti aspetti:



- adeguamento alle indicazioni che l'OIV ha fornito nell'ambito dell'attività di presidio del sistema (della corrispondenza dialettica e delle attività di adeguamento l'Agenzia dà evidenza in un apposito e articolato paragrafo del Piano [1.2], rendendo così palese l'attuazione di una *policy* di adeguamento continuo);
- presentazione del piano con documenti che forniscono una lettura sintetica e immediata, anche con il ricorso ad una esposizione di tipo grafico, adeguata all'esigenza che i contenuti del Piano siano chiaramente intellegibili agli interlocutori esterni dell'Agenzia;
- inserimento di target infra-annuali e previsione di un rapporto infra-annuale sullo stato di attuazione degli obiettivi che può consentire di avviare idonee azioni correttive;
- la previsione di specifici indicatori per la misurazione dello stato di salute finanziario dell'Ente, l'integrazione con il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio e la previsione dell'introduzione di indicatori per la misurazione analitico-economica dei fenomeni.

L'OIV svilupperà le azioni di monitoraggio future anche tenendo conto delle segnalazioni e delle indicazioni fornite con la presente relazione.

Dott. Angelo Maria Savazzi	Presidente	_____
Avv. Domenico Gaglioti	Componente	_____
Dott. Pasqualino Saragò	Componente	_____



Allegato 1 – Scheda standard di monitoraggio

Le risposte al questionario – Allegato 1 – sono state fornite dall'ARCEA. L'OIV non ritiene necessario inserire specifiche note a margine, reputando sufficienti le osservazioni formulate nella relazione.

Argomento n. 1 – Obiettivi strategici	
1.1 Quale è stato il livello di coinvolgimento degli stakeholder esterni nel processo di definizione degli obiettivi, nella individuazione degli indicatori e dei target?	Risposta (max 140 parole) In continuità con i Piani degli anni precedenti è stato rappresentato adeguatamente, nell'individuazione degli obiettivi e dei target, il ruolo esercitato degli Stakeholders dell'ARCEA, i quali sono costantemente coinvolti in ogni fase di operatività dell'Ente, sia in qualità di beneficiari degli aiuti che di soggetti istituzionalmente preposti all'esercizio di deleghe di taluni compiti dell'O.P., nonché all'effettuazioni dei controlli prescritti dalla normativa comunitaria di riferimento. Con riguardo alla misurazione della soddisfazione degli Stakeholders, il Piano della Performance contiene indicatori specifici ed oggettivamente misurabili che riflettono la reale efficacia, anche in termini di gradimento, rispetto all'azione intrapresa dall'Agenzia. Ci si riferisce, a titolo di esempio, al conseguimento dei target di spesa per i Fondi FEAGA e FEASR, alla tempestiva sottoscrizione delle convenzioni con gli Enti delegati, al puntuale aggiornamento del sito internet dell'Agenzia ed alle ore di formazione svolta nei confronti anche degli addetti degli Enti delegati.
	Esempi (max 140 parole)
1.2 Quale è stato il livello di coinvolgimento dell'organo di indirizzo politico (assessori) nel processo di definizione degli obiettivi, nella individuazione degli indicatori e dei target?	Risposta (max 140 parole) Come spiegato nel paragrafo “7:Il processo seguito nel ciclo di gestione delle performance” del Piano delle Performance l'Organismo di indirizzo politico-amministrativo assegna gli obiettivi al Direttore dell'ARCEA, in coerenza con il programma di governo regionale e nel rispetto delle disposizioni comunitarie e nazionali di settore, e valuta l'operato del Direttore dell'ARCEA mediante apposita scheda di valutazione, previa analisi della relazione sulle attività svolte presentata da quest'ultimo. In ogni caso, con particolare riferimento ad obiettivi (sia strategici che operativi) e target relativi al fondo FEASR, come ad esempio quelli inerenti la capacità di erogazione dei contributi nei tempi previsti dalla normativa, la percentuale di risoluzione delle anomalie, la possibilità per tutti i beneficiari di presentare le domande tramite il sistema informativo dell'Agenzia, l'ARCEA ha seguito, oltre naturalmente a quanto disposto dai Regolamenti comunitari, gli indirizzi strategici fissati dall'Organismo di indirizzo politico-amministrativo.



Argomento n. 1 – Obiettivi strategici	
	Esempi (max 140 parole)
1.3 Quale è stato il livello di coinvolgimento del top management (generali direttore apicale/commissario) nel processo di definizione degli obiettivi, nella individuazione degli indicatori e dei target ?	Risposta (max 140 parole) Il Direttore, anche in virtù del ruolo assegnatagli dalla normativa comunitaria, che regola un modo dettagliato le attività e le funzioni di un Organismo Pagatore, assume un ruolo fondamentale nel processo di definizione degli obiettivi e nell'individuazione dei target. Poiché ARCEA, al fine di allineare il Piano con la propria mission istituzionale, ha inteso riconnettere in maniera stringente i propri obiettivi strategici ed operativi ai criteri di riconoscimento esplicitati dal Reg. (UE) 907/2014, il Direttore è direttamente coinvolto nelle attività in oggetto, oltre che in qualità di vertice e rappresentante legale, anche nella veste di Dirigente dei settori di propria competenza quali il Servizio di Controllo Interno, il Servizio Sistema Informativo, il Servizio Tecnico e tutti gli Uffici afferenti al Funzionamento dell'ARCEA. Al momento, inoltre, il Direttore riveste anche il ruolo di Dirigente ad Interim della Funzione "Esecuzione Pagamenti", che rappresenta uno dei servizi dell'ambito comunitario dell'Agenzia.
	Esempi (max 140 parole)
1.4 Quali sono le cause di eventuali variazioni degli obiettivi strategici rispetto all'anno precedente (se le motivazioni sono indicate nel piano indicare solamente gli obiettivi)?	Risposta (max 140 parole) In forza della mission istituzionale propria dell'ARCEA che si riconnette alla necessità di ottemperare alle prescrizioni derivanti dalla normativa comunitaria di riferimento e delle conseguenti prassi invalse a livello continentale, sono rimasti inalterati due obiettivi strategici. Il terzo obiettivo è stato modificato al fine di rendere evidente la necessità per l'ARCEA di adeguarsi alle nuove normative in materia di sicurezza delle informazioni che prevedono tra l'altro l'ottenimento della certificazione ISO – 27001. Tale variazione rispecchia anche il risultato di un Audit svolto dai Servizi della Commissione Europea nel periodo 22 – 26 Gennaio 2018, che si è concluso positivamente per l'Agenzia ma ha evidenziato alcune opportunità di miglioramento, mappate negli obiettivi operativi, e nei relativi indicatori, dell'obiettivo strategico modificato. Le variazioni sono state comunque indicate e motivate in dettaglio nel Piano.
	Esempi (max 140 parole)
1.5 In relazione al necessario raccordo tra "ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio" e "ciclo della performance" è stato previsto nel Piano della performance un sistema di indicatori idoneo a misurare	Risposta (max 140 parole) Recependo un analogo suggerimento formulato dall'OIV negli anni precedenti, l'ARCEA aveva introdotto nel Piano del 2017 taluni indicatori inerenti lo stato di salute finanziaria dell'Ente. Tale attività era stata apprezzata dall'Organismo Indipendente di Valutazione che, ritenendola comunque



Argomento n. 1 – Obiettivi strategici

lo stato delle politiche di bilancio e dei documenti di programmazione economico-finanziaria?

parzialmente rispondente alle esigenze sottese ai propri suggerimenti, richiedeva un ulteriore sforzo al fine di rendere più evidente e concreta l'attenzione verso tale fondamentale aspetto, orientandola verso specifiche dimensioni (equilibrio economico-finanziario, entrate, rapporto spese/costi, patrimonio, indebitamento).

Per tale motivo, l'Agenzia ha inteso avviare e concretizzare un percorso di integrazione tra Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, di cui al D.Lgs. 118/2011, i cui prospetti sono pubblicati nella sezione Amministrazione trasparente così come richiesto dalla normativa ed il Piano delle Performance.

Tale decisione, che ha condotto ai primi risultati concreti già nel presente Piano, rientra nell'ottica indicata dal D.Lgs. n. 74/2017 di riconnettere il Piano delle Performance con gli altri strumenti strategici, programmatori e gestionali delle pubbliche amministrazioni.

In tal senso, fermo restando che l'ARCEA analizzerà le informazioni relative al Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio con la finalità di orientare la propria azione amministrativa, si è deciso di considerare parte integrante del Piano i seguenti indicatori, cui, sulla base delle serie storiche finora registrate nel corso degli anni, sono stati associati i relativi target:

Dimensione: Equilibrio economico-finanziario:

Indicatore da Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio: Incidenza spesa personale sulla spesa corrente (Indicatore di equilibrio economico-finanziario)

Dimensione: Entrate

Indicatore da Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio: Indicatore di realizzazione delle previsioni di competenza concernenti le entrate correnti

Dimensione: rapporto spese/costi

Indicatore da Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio: Incidenza spese



Argomento n. 1 – Obiettivi strategici		
	<p>rigide (disavanzo, personale e debito) su entrate correnti</p> <p>Dimensione: patrimonio, indebitamento:</p> <p>Indicatore da Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio: Indicatore di smaltimento debiti commerciali Stanziamento di cassa</p>	
<p>1.6 Per ciascun obiettivo strategico sono indicate le risorse finanziarie utilizzabili?</p>	<p>Risposta (max 140 parole) Il bilancio di previsione dell'Agenzia per l'esercizio finanziario 2018 è in fase di predisposizione e che terrà conto, già al suo interno, dell'allocazione delle risorse necessarie per il conseguimento degli obiettivi.</p> <p>Esempi: (max 140 parole)</p>	
<p>1.7 Gli indicatori sono alimentati da fonti dati affidabili con rilevazione tempestiva e certa?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> si, tutti <input type="checkbox"/> si, almeno il 50% <input type="checkbox"/> si, meno del 50% <input type="checkbox"/> no</p>	<p>Esempi (max 140 parole) Ciascun indicatore è accompagnato dalla indicazione della fonte da cui vengono tratti i necessari valori quantitativi. Tali fonti hanno carattere di oggettività poiché si riferiscono a sistemi di controllo (ad es. il SIAN o il CAI) o a strumenti di raccolta delle informazioni (Protocollo, Registri, Repertori, verbali, ecc.) che hanno valore estrinseco anche nei confronti dei terzi.</p> <p>Note:</p>
<p>1.8 La misurazione degli indicatori si avvale di applicativi informatici e <i>database</i> strutturati?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> si, per tutti gli indicatori <input type="checkbox"/> si, per almeno il 50% degli indicatori <input type="checkbox"/> si, per meno del 50% degli indicatori <input type="checkbox"/> no, per nessun indicatore (se sì) specificare i 5 sistemi informatici di maggior rilevanza ai</p>	<p>Esempi (max 140 parole): Gli indicatori sono alimentati da fonti dati informatizzate e fornite sia da terzi parti (quali il DSS di AGEA. Il CAI, il SIAN) che da banche dati interne (ad. es. sistema informatizzato ER – KIT, Per-Arcea)</p>



Argomento n. 1 – Obiettivi strategici		
1.9 Gli indicatori sono alimentati anche da fonti esterne (es. statistiche ufficiali, pubblicazioni o <i>report</i> di autorità esterne)?	<input type="checkbox"/> sì, per almeno il 10% degli indicatori <input type="checkbox"/> sì, per meno del 10% degli indicatori <input type="checkbox"/> no (se sì) specificare le 5 più importanti fonti esterne 1.SIAN 2. Relazioni dell’Organismo di Certificazione dei Conti 3. Verbali Audit Commissione Europea 4. Verbali Audit MIPAFF 5. Verbali Audit Corte dei Conti Europa	Esempi (max 140 parole) Gli indicatori di misurazione, sono alimentati anche da fonti esterne come ad esempio il SIAN, le Relazioni dell’Organismo di Certificazione dei Conti ed i verbali degli Audit della Commissione Europea, del MIPAFF, della Corte dei Conti Europa etc.
1.10 I target associati agli indicatori sono definiti sulla base di valori di benchmark (relativi a ripartizioni interne all’amministrazione stessa e/o ad amministrazioni analoghe presenti sul territorio nazionale)?	<input type="checkbox"/> sì, tutti <input type="checkbox"/> sì, almeno il 50% <input type="checkbox"/> sì, meno del 50% <input type="checkbox"/> no	Esempi (max 140 parole) L’ARCEA individua quali “benchmark” gli Enti analoghi che operano nelle altre Regioni. A ciò si aggiunge il ruolo di coordinamento svolto da AGEA e di controllo esercitato dalla Commissione Europea (Autorità comunitaria competente) e dal MIPAAF (Autorità nazionale competente).
1.11 L’individuazione degli indicatori di impatto e dei relativi target è <u>adeguatamente motivata</u> in relazione al contesto ed ai valori iniziali anche allo scopo di definire l’ambito di miglioramento che si vuole perseguire?	<input type="checkbox"/> sì, tutti <input type="checkbox"/> sì, almeno il 50% <input type="checkbox"/> sì, meno del 50% <input type="checkbox"/> no	Esempi (max 140 parole): La scelta degli indicatori di impatto, che costituiscono gli strumenti di rilevazione, anche di carattere socio - economico, delle conseguenze derivanti dalle azioni intraprese dall’Agenzia per favorire lo sviluppo del contesto territoriale di riferimento, si correla con la “mission” istituzionale dell’ARCEA che ha, quale fine ultimo, quello di contribuire in modo tangibile al miglioramento delle condizioni generali del settore agricolo



Argomento n. 1 – Obiettivi strategici		
		calabrese, sia attraverso l'immissione di un elevato ammontare di risorse finanziarie che fungendo da raccordo tra i vari soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di erogazione degli aiuti, promuovendo la risoluzione di problematiche tecnico - amministrativo che possono causare un blocco dei pagamenti.
1.12 Gli obiettivi strategici sono collegati alla programmazione regionale?	<input type="checkbox"/> si, tutti <input checked="" type="checkbox"/> si, almeno il 50% <input type="checkbox"/> si, meno del 50% <input type="checkbox"/> no	<p>Esempi (max 140 parole): E' opportuno in questa sede riportare, come già esplicitato anche all'interno del Piano delle Performance, che l'ARCEA opera nel rispetto esclusivo di regolamenti comunitari e di prassi invalse a livello continentale, sottoponendosi, pertanto, al costante controllo delle Autorità europee e nazionali competenti che verificano la permanenza dei requisiti di riconoscimento quale Organismo Pagatore sulla base di quanto previsto dal Reg. (CE) n. 907/14.</p> <p>L'Agenzia, pertanto, alla stregua degli obblighi previsti dalla normativa comunitaria sopra evidenziata, costituisce un'organizzazione peculiare, con caratteristiche strutturali e procedurali non comparabili con altre realtà amministrative regionali.</p> <p>In particolare, l'ARCEA, pur essendo formalmente strumentale alla Regione Calabria da cui riceve il contributo per il funzionamento, può ben essere considerata sostanzialmente strumentale alla Commissione Europea, di cui tutela, nel territorio calabrese, gli interessi finanziari in agricoltura.</p> <p>Nel contesto appena descritto, gli obiettivi strategici dell'ARCEA sono collegati alla mission dell'Agenzia che a sua volta si riconnette, anche nelle modalità di seguito descritte, a quella della Regione Calabria.</p> <p>In particolare, la gestione del Fondo FEASR, che rappresenta uno dei due ambiti di erogazione gestiti dall'ARCEA, discende dal Programma di Sviluppo Rurale della Regione Calabria, attuato dall'Autorità di Gestione incardinata presso il Dipartimento Agricoltura e sovrinteso dall'Assessore</p>



Argomento n. 1 – Obiettivi strategici

all’Agricoltura, le cui competenze sono ora in capo al Presidente della Giunta Regionale.
A tal proposito, si può considerare quale caso esemplificativo il raggiungimento delle percentuali di spesa, declinato all’interno dell’obiettivo strategico num. 2, discende direttamente dal Programma di Sviluppo della Regione Calabria, che deve rispettare tempistiche precise nelle erogazioni dei contributi ai beneficiari al fine di evitare il disimpegno della spesa derivante dalla mancata certificazione da parte della Commissione Europea.

Argomento n. 2 – Obiettivi operativi

2.1 Sono stati applicati meccanismi di verifica delle proposte degli obiettivi operativi e di negoziazione con le direzioni generali e di settore?

- sì, tutti
- sì, almeno il 50%
- sì, meno del 50%
- no

(N.b.: Indicare l’esito delle verifiche e la percentuale di obiettivi per i quali è stata necessaria la formulazione di una nuova proposta o una revisione all’esito della verifica per ciascun dipartimento; se l’informazione è riportata nel piano indicare solo il/i paragrafo/i ove è contenuta specificamente (max 140 parole)

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

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



Argomento n. 2 – Obiettivi operativi		
		<p>carattere di ripetitività negli anni.</p> <p>Come indicato nel Piano, però, l’Ageniza ha avviato una procedura di rivisitazione degli indicatori finalizzata a garantire sempre la fissazione di risultati attesi sfidanti ed in grado di condurre ad un concreto miglioramento dei servizi e delle attività dell’ARCEA.</p> <p>I dati provenienti dal monitoraggio infrannuale, infatti, sono utilizzati insieme alla misurazione, ancora fisiologicamente non definitiva di fine anno, al fine di verificare i risultati raggiunti e comprendere a quale sia il valore più opportuno per la determinazione del target di un indicatore, se un obiettivo operativo possa considerarsi ormai non più rappresentativo o debba essere misurato attraverso differenti indicatori. Ciò ha portato nel Piano 2018 ad una attività di modifica, descritta nella sezione 2, paragrafo 6 ed in particolare alle pagine 74 e seguenti.</p>
2.2 Gli indicatori sono alimentati da fonti affidabili?	<input checked="" type="checkbox"/> sì, tutti <input type="checkbox"/> sì, almeno il 50% <input type="checkbox"/> sì, meno del 50% <input type="checkbox"/> no	<p>Esempi (max 140 parole)</p> <p>Gli indicatori sono alimentati da fonti dati affidabili ed informatizzate e fornite sia da terzi parti (quali il DSS di AGEA, il SIAN ed il CAI) che da banche dati interne (ad. es. sistema informatizzato ER – KIT)</p>
2.3 La misurazione degli indicatori si avvale di applicativi informatici e basi dati strutturati?	<input checked="" type="checkbox"/> sì, per tutti gli indicatori <input type="checkbox"/> sì, per almeno il 50% degli indicatori <input type="checkbox"/> sì, per meno del 50% degli indicatori <input type="checkbox"/> no, per nessun indicatore (se sì) specificare i 5 sistemi informatici di maggior rilevanza ai fini della misurazione	<p>Esempi (max 140 parole):</p> <p>Gli indicatori sono alimentati da fonti dati affidabili ed informatizzate e fornite sia da terzi parti (quali il DSS di AGEA, il SIAN ed il CAI) che da banche dati interne (ad. es. sistema informatizzato ER – KIT)</p>



Argomento n. 2 – Obiettivi operativi		
2.4 Gli indicatori sono alimentati anche da fonti esterne (es. statistiche ufficiali pubblicazioni o <i>report</i> di autorità esterne)?	<input checked="" type="checkbox"/> sì, per almeno il 10% degli indicatori <input type="checkbox"/> sì, per meno del 10% degli indicatori <input type="checkbox"/> no (se sì) specificare le 5 più importanti fonti esterne 1. DSS AGEA 2. SIAN 3. ERKIT 4. CAI (Controlli Aziendali Integrati) 5. PERARCEA	Esempi (max 140 parole): Gli indicatori sono alimentati da fonti dati affidabili ed informatizzate e fornite sia da terzi parti (quali il DSS di AGEA, il SIAN ed il CAI) che da banche dati interne (ad. es. sistema informatizzato ER – KIT)
2.5 I target associati agli indicatori sono definiti sulla base dei valori degli anni precedenti?	<input checked="" type="checkbox"/> sì, tutti <input type="checkbox"/> sì, almeno il 50% <input type="checkbox"/> sì, meno del 50% <input type="checkbox"/> no	Esempi (max 140 parole): I target associati agli indicatori, sono definiti sulla base di dati storici consolidati, derivanti dalla programmazione attuale e precedente
2.6 I target associati agli indicatori sono definiti sulla base di valori di benchmark (relativi a ripartizioni interne all'amministrazione stessa e/o ad amministrazioni analoghe presenti sul territorio nazionale)?	<input checked="" type="checkbox"/> sì, tutti <input type="checkbox"/> sì, almeno il 50% <input type="checkbox"/> sì, meno del 50% <input type="checkbox"/> no	L'ARCEA individua quali "benchmark" gli Enti analoghi che operano nelle altre Regioni. A ciò si aggiunge il ruolo di coordinamento svolto da AGEA e di controllo esercitato dalla Commissione Europea (Autorità comunitaria competente) e dal MIPAAF (Autorità nazionale competente).
2.6 L'individuazione degli indicatori e dei relativi target è adeguatamente motivata in relazione al contesto ed ai valori iniziali anche allo scopo di definire l'ambito di miglioramento che si vuole perseguire?	<input checked="" type="checkbox"/> sì, tutti <input type="checkbox"/> sì, almeno il 50% <input type="checkbox"/> sì, meno del 50% <input type="checkbox"/> no	Note (max 140 parole): Con riferimento a ciascun obiettivo strategico, è stata predisposta un'analisi di contesto che, partendo dalla descrizione delle principali caratteristiche distintive, fissa i target generali successivamente declinati negli obiettivi operativi e misurati attraverso gli indicatori specifici. Ciascun indicatore, inoltre, è stato individuato rapportandolo direttamente all'obiettivo operativo di riferimento cercando di rendere immediatamente intellegibile il processo logico seguito per la definizione del processo a cascata seguito in concreto.
2.7 Sono indicate le risorse <i>finanziarie</i> assegnate per	<input checked="" type="checkbox"/> sì, tutti	Note (max 140 parole):



Argomento n. 2 – Obiettivi operativi		
ciascun obiettivo operativo?	<input type="checkbox"/> sì, almeno il 50% <input type="checkbox"/> sì, meno del 50% <input type="checkbox"/> no	Il bilancio di previsione dell'Agenzia per l'esercizio finanziario 2018 è in fase di predisposizione e che terrà conto, già al suo interno, dell'allocazione delle risorse necessarie per il conseguimento degli obiettivi.
2.8 Sono indicate le risorse <i>umane</i> assegnate per ciascun obiettivo operativo?	<input checked="" type="checkbox"/> sì, tutti <input type="checkbox"/> sì, almeno il 50% <input type="checkbox"/> sì, meno del 50% <input type="checkbox"/> no	Note (max 140 parole) Ciascun obiettivo operativo è stato assegnato ad una struttura dirigenziale ed in maniera esplicita ad ogni ufficio che la compone, specificando anche la percentuale di incidenza sulla performance di ogni divisione organizzativa.

Argomento n. 3 – Qualità dei servizi (Standard di qualità dei servizi a domanda individuale)		
3.1 Sono presenti obiettivi operativi relativi a servizi per i quali sono definiti gli standard (mediante carte dei servizi)?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> Per meno del 50% degli obiettivi <input type="checkbox"/> NO	Esempi (max 140 parole) Si rileva, preliminarmente, che è stata adottata la “Carta dei Servizi” dell’ARCEA nella quale sono individuati i servizi di “Core business” dell’Agenzia che coincidono, peraltro, con quelli indicati nel Piano. I servizi erogati dall’ARCEA, inoltre, sono imposti dalla normativa comunitaria di settore che richiede il pieno soddisfacimento di alcuni criteri di riconoscimento quale Organismo Pagatore, sulla cui sussistenza esistono tre livelli di controllo: <ul style="list-style-type: none"> - Commissione Europea; - MIPAAF; - Organismo di Certificazione dei conti.
Argomento n. 4 – Promozione pari opportunità		
4.1 Sono presenti obiettivi, strategici ed operativi, relativi ad interventi di promozione delle pari opportunità?	Risposta (max 140 parole) Con riguardo al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità, si evidenzia che in ARCEA non sussistono ostacoli alla partecipazione economica, politica e sociale di un qualsiasi individuo per ragioni connesse al genere, religione e convinzioni personali, razza e origine etnica, disabilità, età, orientamento.	Esempi (max 140 parole):
4.2 Sono stati pianificati interventi di promozione	Risposta (max 140 parole)	Esempi (max 140 parole):



delle pari opportunità non già presenti tra gli obiettivi?	Come indicato al punto precedente, con riguardo al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità, si evidenzia che in ARCEA non sussistono ostacoli alla partecipazione economica, politica e sociale di un qualsiasi individuo per ragioni connesse al genere, religione e convinzioni personali, razza e origine etnica, disabilità, età, orientamento sessuale.	
Argomento n. 5 – Performance individuale dirigenti di vertice		
5.1 Gli obiettivi individuali dei dirigenti di vertice sono stati il frutto di un processo di negoziazione?	(N.b.: riportare informazioni utili per comprendere il livello di interazione o il riferimento alla sezione del Piano che contiene le informazioni richieste (max 140 parole): Gli obiettivi del Direttore dell'ARCEA sono assegnati dalla Giunta Regionale, confluiscono nel Piano delle Performance della Regione Calabria e sono stati, alla stregua di quelli dei Direttori Generali della Regione Calabria, il frutto di un processo di negoziazione.	
5.2 E' specificata l'incidenza dello stato di attuazione delle misure previste nel PTPCT sulla misurazione e valutazione della performance organizzativa e/o individuale (art. 1, comma 8-bis l. 190/2012)?	(N.b.: riportare informazioni utili per comprendere il livello di interazione o il riferimento alla sezione del Piano che contiene le informazioni richieste (max 140 parole): Preliminarmente, è opportuno sottolineare, come detto nella risposta precedente, che il Direttore dell'ARCEA è inserito all'interno del ciclo delle Performance della Regione Calabria, nel cui Piano delle Performance è riportata l'incidente delle misure previste nel PTPCT. In ogni caso, in ossequio a quanto richiesto dalla normativa vigente e recependo un'osservazione dell'OIV, in apposite tabelle del Piano delle Performance viene esplicitata l'incidenza degli obiettivi di trasparenza e prevenzione della corruzione per ogni Struttura Dirigenziale ed ogni Ufficio ad essa efferente. In particolare, le informazioni riportate sono direttamente connesse al peso percentuale degli obiettivi operativi 1.5 ed 1.6 che rappresentano il punto di unione tra il Piano delle Performance ed il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza. Si rileva che, attraverso la previsione del coinvolgimento di tutte le strutture in cui si articola l'organizzazione dell'ARCEA negli obiettivi operativi 1.5 e 1.6, che realizzano l'indispensabile collegamento tra il Piano della Performance e quello della Prevenzione della Corruzione e della	



	<p>Trasparenza, si attua il principio secondo il quale al conseguimento di tali tipologie di obiettivi concorrono indistintamente tutti gli Uffici di cui è dotata l'Agenzia.</p> <p>Il grado di raggiungimento dei predetti obiettivi incide direttamente sul conseguimento degli obiettivi di Performance propri di ogni singola struttura e, in proporzione, di ogni Ufficio dell'ARCEA.</p>	
Argomento n. 6 – Varie		
<p>6.1 Quali interventi sui contenuti del piano sono stati effettuati al fine di recepire le indicazioni dell'OIV formulate in sede di monitoraggio di avvio ciclo (2017) e di relazione annuale sul funzionamento del sistema (2016)?</p>	<p>Risposta</p> <p>Come è ormai consolidata prassi, al fine di evidenziare le principali azioni poste in essere a fronte delle interlocuzioni con l'OIV, nel Piano delle Performance è stata prevista una sezione che illustra i principali fattori di correzione apportati dall'Agenzia nel corso dell'ultimo anno in recepimento di tutte le osservazioni fornite dall'Organismo Indipendente di Valutazione.</p> <p>Si rimanda, pertanto, al paragrafo 2.2 del Piano, in cui sono forniti tutti gli elementi di dettaglio.</p>	
<p>6.2 I sistemi informatici sono adeguati a favorire l'integrazione del ciclo della performance con la programmazione finanziaria e di bilancio e con sistemi di contabilità di tipo analitico?</p>	<p><input type="checkbox"/> i processi utilizzano gli stessi sistemi</p> <p><input type="checkbox"/> i processi utilizzano sistemi diversi, ma con scambio automatico di informazioni</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> i processi utilizzano sistemi diversi, ma senza scambio automatico di informazioni</p> <p><input type="checkbox"/> almeno uno dei due processi non utilizza sistemi informatici</p>	<p>Esempi/note (max 140 parole):</p> <p>Come illustrato anche nel Piano, ARCEA deve necessariamente utilizzare, ai sensi della normativa regionale di settore, per la programmazione finanziaria e di bilancio il sistema messo a disposizione dalla Regione Calabria.</p> <p>Ciò determina, da un lato, una gestione contabile del tutto uniforme a quella dell'Ente Regionale, con il quale i competenti uffici hanno interlocuzioni continue, e dall'altro rende complesso e difficoltoso prevedere interscambi di dati completamente automatizzati.</p> <p>Inoltre, l'ARCEA, nell'ottica di un continuo miglioramento, ha avviato attività di confronto con i competenti Dipartimenti e Settori della Regione Calabria, dalle quali è emerso che il predetto software prevede la possibilità di attivare funzionalità in grado di rispondere alle esigenze connesse all'utilizzo di sistema di contabilità di tipo analitico.</p> <p>Nel corso del 2018, pertanto, l'ARCEA avvierà il percorso di introduzione di tali tipologie di indicatori, all'esito del quale provvederà</p>



		al processo di integrazione con il sistema di gestione delle performance.
6.3 Il coordinamento con le strutture preposte alla programmazione comunitaria e alla programmazione finanziaria di bilancio è stato adeguatamente attuato?	Risposta (max 140 parole) Il coordinamento è stato continuo ed ha condotto alle integrazioni illustrate nelle risposte precedenti ed in particolare all'introduzione di indicatori più specifici della salute finanziaria dell'Agenzia ed all'avvio di un percorso di interlocuzione con la Regione Calabria, finalizzato all'attivazione sul software regionale di funzionalità di contabilità analitica.	
6.4 Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono previsti per garantire la massima diffusione e comprensione del Piano all'interno ed all'esterno dell'Amministrazione?	Risposta (max 140 parole) Il "Piano della Performance" è stato pubblicato sul sito internet dell'Agenzia. Inoltre, in corso d'anno, come indicato nel "Piano", sono svolte periodiche riunioni ed incontri (sia con il personale che con gli stakeholder esterni) in cui vengono rilevate eventuali criticità. Sono stati anche allegati al Piano due documenti che, in recepimento di un'osservazione dell'OIV, ripropongono i contenuti in modalità grafiche ed espositive personalizzate per categorie di stakeholders.	
6.5 Nella redazione del piano sono state seguite le linee guida del Dipartimento della funzione pubblica (n.1 del Giugno 2017 e n. 2 del Dicembre 2017, per le parti rispettivamente applicabili)? In caso negativo indicare le ragioni delle scelte effettuate	Risposta Come indicato nel paragrafo 1.3, Il Piano ha recepito le osservazioni metodologiche ed i suggerimenti forniti dall'OIV nell'incontro svoltosi con gli Enti Strumentali della Regione Calabria il 9 Gennaio 2018 ed in particolare, l'ARCEA ha adottato, anche sulla scorta di quanto indicato nella predetta riunione, quali ulteriori modelli di riferimento le linee guida num. 1 di Giugno 2017 e 2 di Dicembre 2017 pubblicate nel corso del 2018 dal Dipartimento della Funzione Pubblica e riferite rispettivamente al Piano della Performance e al Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance. I due documenti, pur se destinati prevalentemente alle pubbliche amministrazioni centrali, forniscono importanti suggerimenti attuativi per gli enti locali.	

Allegato 2 – Informazioni di sintesi sugli obiettivi strategici ed operativi

		NOTE
Totale obiettivi strategici	3	
Totale indicatori di impatto	3	
Totale indicatori di impatto la cui fonte di rilevazione è interna	0	Per l'indicatore di impatto dell'obiettivo strategico 1 è previsto un incrocio tra il SIAN (fonte esterna) ed il registro di risoluzione anomalie dell'Ufficio URCAA (fonte interna)



Totale obiettivi operativi	10	
Numero dipartimenti o unità organizzative di primo livello	4	
Numero settori + UOA o unità organizzative di secondo livello	12	
Numero obiettivi operativi con indicatori	10	
Totale indicatori	25	
Numero indicatori privi della formula di calcolo	0	
Numero indicatori privi del target annuale	0	
Numero di obiettivi operativi con risorse economico-finanziarie assegnate	10	Si precisa che il bilancio di previsione dell'Agenzia per l'esercizio finanziario 2018 è in fase di predisposizione e che terrà conto, già al suo interno, dell'allocazione delle risorse necessarie per il conseguimento degli obiettivi.
Numero di obiettivi operativi con risorse umane assegnate	25	

**Allegato 3 – Ulteriori informazioni di sintesi**

Aspetti da valutare	Riportare i riferimenti ai paragrafi del Piano nei quali possono essere reperite le informazioni da valutare
Albero della performance	Sezione 2 - Paragrafo 6 (pag. 86)
Collegamento tra ciclo della <i>performance</i> e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio	1 Sezione 2 - Paragrafo 7 Il processo seguito nel ciclo di gestione delle performance (In particolare Coerenza con la programmazione economico - finanziaria e di bilancio)
Integrazione tra Controllo strategico e Controllo di gestione	2 Sezione 2 – Paragrafo 7 - Il processo seguito nel ciclo di gestione delle performance
Misuratori di efficienza e utilizzo dei sistemi di contabilità economica e contabilità economico patrimoniale	Sezione 2 - Paragrafo 6 – Tabelle di sintesi
Articolazione del processo: fasi, coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> , attori del processo, ruoli e responsabilità	Sezione 2 - Paragrafo 7 – Il processo seguito nel ciclo di gestione delle performance
Livello di integrazione con il programma triennale della trasparenza e con il piano triennale di prevenzione della corruzione	Sezione 2 - Paragrafo 6 – Tabelle di sintesi Sezione 2 - Paragrafo “Incidenza degli obiettivi di Trasparenza e Prevenzione della Corruzione rispetto alla Performance di ogni Struttura Dirigenziale ed Ufficio afferente”
Tipologie di verifiche effettuate sugli obiettivi contenuti nel piano	Sezione 2 – Paragrafi da 1 a 5
Sistema informativo e informatico	Sezione 1 – Paragrafo 1.2 Recepimento delle osservazioni dell’Organismo Indipendente di Valutazione
Obiettivi individuali	Come indicato nel questionario gli obiettivi individuali dei Dirigenti sono assegnati dal Direttore entro il 28 Febbraio e pertanto non sono riportati nel Piano.
Qualità dei servizi	Sezione 2 - Paragrafo 6 – Tabelle di sintesi Sezione 2 - Paragrafo 7 – Il processo seguito nel ciclo di gestione delle performance
Pari opportunità	Sezione 2 - Paragrafo 6 – Tabelle di sintesi. (Quadro sinottico degli Obiettivi, Indicatori, Target ed Ambiti di Performance)