



Azienda Regionale per lo Sviluppo dell'Agricoltura Calabrese

Piano della Performance

Periodo 2018-2020

Gennaio 2018

Indice

1. Presentazione del Piano	pag. 3
2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli utenti esterni	pag. 5
2.1 Chi siamo	pag. 5
2.2 Cosa facciamo	pag. 5
2.3 Come operiamo	pag. 9
3. Identità	pag. 11
3.1 L'amministrazione in cifre	pag. 11
3.2 Mandato istituzionale e missione	pag. 16
3.3 Albero delle performance	pag. 19
4. Analisi del contesto	pag. 20
4.1 Contesto esterno	pag. 20
4.1.1 Panorama del settore agricolo regionale	pag. 20
4.1.2 Gli stakeholder ARSAC	pag. 24
4.2 Contesto interno	pag. 31
5. Obiettivi strategici	pag. 36
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	pag. 43
7. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	pag. 49
8. Criteri di elaborazione schede individuali di assegnazione obiettivi	pag. 52
9. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	pag. 54
9.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	pag. 54
9.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	pag. 56
9.3 Collegamenti con il Piano Prevenzione della Corruzione e con il Piano triennale per la Trasparenza ed Integrità	pag. 57
9.4 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance	pag. 58
10. Allegati	
1. Schede descrittive obiettivi strategici	pag. 61
2. Schede descrittive obiettivi operativi	pag. 65

1. Presentazione del Piano

In base alle disposizioni contenute nel decreto legislativo n. 150/2009, le amministrazioni pubbliche hanno l'obbligo di redigere annualmente il Piano della Performance, strumento che avvia il ciclo di gestione della performance.

Il Piano della performance ARSAC:

- ✓ è stato redatto in conformità con le disposizioni della L.R. n. 3 del 2012 (*“Misure in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza della pubblica amministrazione regionale ed attuazione nell'ordinamento regionale delle disposizioni di principio contenute nel decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150”*) e s.m.i.;
- ✓ tiene conto dei contenuti del Regolamento Regionale n. 1/2014 (*“Sistema di Misurazione e valutazione della Performance (SMiVaP) della Regione Calabria”*) e s.m.i.;
- ✓ è coerente con le indicazioni della Delibera CIVIT n. 112/2010 (*“Struttura e modalità di redazione del Piano della Performance – art. 10, comma 1, lettera a) del D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150”*) e con le indicazioni della Delibera CIVIT n. 1/2012 (*“Linee guida relative al miglioramento dei sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance”*);
- ✓ è stato elaborato seguendo le *“Linee guida per la programmazione, misurazione e valutazione della performance ARSAC”*.

Il Piano è un documento programmatico con orizzonte triennale in cui, in funzione del mandato istituzionale, delle linee strategiche tracciate ed in coerenza con le risorse disponibili per il periodo, sono esplicitati gli **obiettivi** che l'Ente nel suo complesso si prefigge di raggiungere, corredati da **indicatori** e **target** (ossia risultati numerici attesi) per la corretta misurazione del raggiungimento degli stessi obiettivi, cioè per arrivare a misurare annualmente la **performance organizzativa ed individuale** dell'Azienda.

Secondo i contenuti della citata delibera CIVIT n. 112/2010, il Piano deve rispettare alcuni principi generali quali la **trasparenza** (pubblicazione in apposita sezione del sito istituzionale, presentazione ai soggetti portatori d'interesse e pubblicità con canali adeguati, coinvolgimento dei differenti soggetti e trasparenza nel processo di formulazione), l'**immediata intelligibilità** (comprensibilità per tutti i soggetti portatori d'interesse, sia interni che esterni), la **veridicità e verificabilità** (contenuti del Piano corrispondenti alla realtà e tracciabilità dei dati che alimentano gli indicatori), la **partecipazione** (coinvolgimento attivo del Personale delle differenti strutture interne, forme di interazione con i soggetti esterni portatori d'interesse), la **coerenza interna ed esterna** (esterna con il contesto di riferimento, interna con gli strumenti e le risorse disponibili) e l'**orizzonte pluriennale** (arco temporale di norma triennale con scomposizione in obiettivi annuali).

Il Piano, oltre il seguente paragrafo di presentazione, è suddiviso nel seguente modo:

- in una parte sintetica dedicata agli utenti esterni (paragrafo 2) nella quale viene sintetizzata la logica del documento declinandola in risposte a 3 semplici domande: chi siamo, cosa facciamo e come operiamo con un quadro riassuntivo di quali sono i principali risultati attesi di interesse per tutti i soggetti portatori d'interesse (stakeholder);
- una parte dedicata all'identità dell'Ente, ossia i principali elementi numerici riferiti all'ARSAC (organigramma, personale e dislocazione negli uffici, caratteristiche del personale, il bilancio, le principali spese ed entrate), la definizione di missione istituzionale derivata dal mandato

contenuto nella legge istitutiva, la individuazione delle aree strategiche e degli *outcomes* ad esse collegati;

- una parte dedicata a tracciare una panoramica del contesto esterno e interno dell'Ente con una identificazione dei soggetti portatori d'interesse e le aspettative che essi hanno in funzione della loro relazione con l'Ente;
- un paragrafo dedicato alla descrizione degli obiettivi strategici, la loro relazione con le aree strategiche e le motivazioni che hanno portato alla scelta degli indicatori d'impatto e dei target, cioè la definizione degli strumenti che consentono la misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi;
- un paragrafo in cui si illustrano gli obiettivi operativi, cioè le azioni da realizzare attraverso piani di lavoro annuali, che concorrono al perseguimento degli obiettivi strategici, con una descrizione degli indicatori e dei target individuati;
- un paragrafo in cui si illustrano gli obiettivi strategici ed operativi assegnati alle strutture dirigenziali;
- un paragrafo incentrato a illustrare quali saranno i criteri di elaborazione delle schede individuali di assegnazione degli obiettivi al personale ARSAC;
- una sezione in cui si illustrano le fasi ed i soggetti del processo di definizione del Piano, le interrelazioni con i documenti di programmazione economico e finanziaria, con il Piano per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza ed integrità e la descrizione delle azioni di miglioramento poste in essere con il presente ciclo.
- Infine due allegati con le schede descrittive degli obiettivi strategici ed obiettivi operativi redatte sulla base dei modelli definiti nelle "Linee guida per la programmazione, misurazione e valutazione della performance ARSAC" che si ispirano ai modelli allegati al regolamento regionale n.1/2014 e s.m.i..

Il Piano è stato redatto in coerenza con gli indirizzi strategici e le priorità definite nella Legge regionale istitutiva dell'Azienda (L.R. n° 66 del 20 dicembre 2012) ed in coerenza con gli orientamenti dettati dai principali strumenti di programmazione aziendali (Piani triennali ed annuali dei Servizi di Sviluppo Agricolo) e della Giunta Regionale.

Occorre inoltre evidenziare che il Piano non è uno strumento statico ma può essere soggetto a modifiche ed aggiornamenti che, in un'ottica di continuo miglioramento, potranno consentire di raggiungere livelli ottimali di efficacia ed efficienza del sistema e l'adeguamento a futuri cambiamenti nelle disposizioni di legge e nell'assetto organizzativo.

In tale ottica si precisa che anche quest'anno è stato preso in considerazione l'attuale organigramma ARSAC basato sui contenuti di una disposizione transitoria del 2013, nonostante nel 2017 è stato avviato un processo di revisione della proposta di atto aziendale definitivo (contemplato all'art. 7 della legge istitutiva ARSAC) inviata nel 2014 alla Giunta Regionale per la necessaria approvazione; in tale processo sono state coinvolte le Organizzazioni Sindacali di categoria del personale ARSAC e le principali Organizzazioni Professionali Agricole calabresi. Il risultato di tale processo è attualmente all'esame del Dipartimento vigilante della Giunta Regionale e pertanto esistono concrete possibilità che tale atto sia approvato nel corso del presente anno e che ciò evidentemente richieda una revisione del presente documento.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli utenti esterni

2.1 Chi siamo

L'Azienda Regionale per lo Sviluppo Agricolo della Calabria (ARSAC) è un Ente strumentale della Regione Calabria istituito con Legge Regionale n. 66 del 20.12.2012. Realizza le funzioni istituzionali e cioè favorisce l'ammmodernamento e lo sviluppo dell'agricoltura calabrese mediante azioni di divulgazione, sperimentazione e trasferimento dei processi innovativi agricoli nel sistema produttivo agricolo, agroalimentare e agroindustriale.

La sede legale ARSAC è a Cosenza, la quale costituisce anche la sede centrale dell'Azienda.

Nella sede centrale opera il Direttore Generale (o altra figura facente funzioni nominata dalla Giunta Regionale, come in questo periodo). Dalla Direzione Generale dipendono direttamente:

- la Gestione Stralcio ex ARSSA (2 Coordinamenti e 5 Uffici/unità operative con personale Funzione pubblica),
- lo Staff Legale (2 Uffici)
- L'Ispettorato (1 Ufficio)

Le altre strutture sono raggruppate nei seguenti Settori:

- Settore Amministrativo (10 Uffici con personale Funzione pubblica)
- Settore Programmazione e Divulgazione (37 Uffici)
- Settore Ricerca Applicata e Sperimentazione (16 Uffici)
- Settore Servizi Tecnici di Supporto (13 Uffici).

La dotazione organica complessiva al 1° gennaio 2017 è di **239 dipendenti con contratto di pubblico impiego** del comparto Regioni ed autonomie locali ed un numero complessivo di **488 dipendenti con differenti tipologie di contratti privatistici**.

L'Azienda possiede un patrimonio costituito da tutti i beni mobili ed immobili previsti dalla legge istitutiva:

- Sedi Provinciali degli ex Uffici ARSSA in liquidazione;
- Sedi Territoriali ARSAC;
- Impianti a Fune di Lorica e Camigliatello.

Nel 2013 sono confluiti in ARSAC anche le strutture, il personale, il patrimonio immobiliare dell'ex ARSSA.

A livello territoriale sono dislocati 10 Centri di Sviluppo Agricolo (Ce.S.A.) all'interno dei quali operano:

- 📁 24 Centri di Divulgazione Agricola (Ce.D.A.)
- 📁 12 Centri Sperimentali Dimostrativi (C.S.D.)
- 📁 Unità operative dei Servizi Tecnici di Supporto (Agrometeorologia, Servizio Informativo Territoriale, Marketing, Formazione)

2.2 Cosa facciamo

L'ARSAC, secondo la propria missione, promuove prioritariamente lo Sviluppo rurale del territorio calabrese, attuando il sistema dei **Servizi di Sviluppo Agricolo** a livello regionale, ossia la divulgazione ed il trasferimento dell'innovazione tecnologica, la ricerca applicata e la sperimentazione, i servizi tecnici di supporto al fine di favorire uno sviluppo sostenibile del comparto produttivo agricolo.

L'Azienda inoltre svolge una serie di **funzioni di supporto tecnico ed amministrativo** a strutture dell'amministrazione regionale e di altri Enti strumentali. La terza area di intervento aziendale, infine, riguarda la **gestione e la liquidazione del patrimonio ex ARSSA** e la **gestione amministrativa delle risorse** per portare avanti tutte le funzioni predette.

La divulgazione agricola rappresenta uno dei tre pilastri su cui si fonda l'azione dei Servizi di sviluppo agricolo, e cioè l'assistenza tecnica, la consulenza aziendale, i corsi di formazione ed informazione su molteplici tematiche di interesse agricolo e ambientale, attività svolte prevalentemente dai **Centri di Divulgazione Agricola** (Ce.D.A.). Questi realizzano specifiche azioni formative ed informative dirette alle imprese agricole, zootecniche ed agroalimentari e fornendo loro consulenza per l'ammodernamento, il potenziamento e lo sviluppo al fine di elevarne la produzione e valorizzare le caratteristiche qualitative dei prodotti e contenere l'uso dei pesticidi; si forniscono consulenze specialistiche per la difesa fitosanitaria delle colture e la diffusione della buona pratica agricola, per informazioni legislative sulle inerenti novità e adempimenti l'attività di imprenditore agricolo. Di questi aspetti viene data ampia comunicazione nel sito istituzionale dell'azienda (www.arsac.calabria.it o direttamente nella piattaforma informativa www.arsacweb.it) consultando le sezioni: servizi offerti, pubblicazioni web, documentazione, ultime notizie, eventi in programma, mentre la documentazione dagli utenti viene acquisita dalle schede di *customer satisfaction* somministrate durante le giornate informative e i corsi effettuati dai funzionari dell'ARSAC e saranno estese da quest'anno anche alla fruizione di altri servizi.

L'altro pilastro, posto in essere prevalentemente dai **Centri Sperimentali Dimostrativi** (C.S.D.), comprende la sperimentazione e dimostrazione di diversi processi produttivi innovativi per le imprese agricole mediante il trasferimento delle tecnologie mature in agricoltura. Presso queste sedi si organizzano periodicamente giornate dimostrative di prodotto/processo, prove di potature, visite didattiche, giornate formative a gruppi di agricoltori su argomenti specifici. Inoltre sono concentrati in queste strutture anche i servizi di analisi del terreno e delle acque, di controllo funzionale e regolazione delle macchine irroratrici, funzione demandata dal Dipartimento Agricoltura all'ARSAC da alcuni anni.

Le attività di sperimentazione e ricerca applicata dell'Azienda, anche attraverso convenzioni con le Università ed Istituti di ricerca, si concentrano su temi di particolare rilevanza sotto il profilo economico, sociale ed ambientale, quali il miglioramento dei processi produttivi (confronti varietali, confronti di tecniche agricole, etc), il risparmio idrico per le colture, l'ambiente, la biodiversità vegetale e animale (recupero e moltiplicazione di ecotipi e razze locali), le bioenergie, la qualità dei prodotti agroalimentari, ed in generale, l'innovazione di processo e di prodotto in ambito agricolo. Si partecipa inoltre a progetti di interesse regionali, interregionali, nazionali di ricerca, sperimentazione e promozione dei prodotti agricoli in collaborazione con Università ed altri Centri di Ricerca, Istituzioni pubbliche e private attive in ambito agro-ambientale.

I Servizi Tecnici di Supporto, il terzo pilastro del sistema dei servizi di sviluppo agricolo, racchiudono differenti servizi a supporto degli altri due pilastri, ad altre istituzioni ed agli utenti finali; tra gli altri si menzionano l'agro-meteorologia che conta su una rete di capannine meteorologiche da cui raccoglie e diffonde dati utili in agricoltura, la promozione del marketing territoriale sulle principali filiere e produzioni di qualità regionale, la formazione ed aggiornamento ed il servizio informativo territoriale; in questa ultima struttura (ubicata a Reggio Calabria) si realizzano elaborazioni cartografiche digitalizzate quali ad esempio le carte di uso del suolo e le carte delle zone vulnerabili ai nitrati.

L'azienda assicura inoltre **supporto tecnico ed amministrativo** al Dipartimento Agricoltura e Risorse Agroalimentari della Regione e all'organismo pagatore regionale (ARCEA).

Le funzioni di supporto si distinguono nelle seguenti tipologie:

- formazione specialistica in ambito fitosanitario nei corsi per l'abilitazione all'acquisto ed utilizzo di prodotti fitosanitari in conformità con il Piano di Azione Nazionale per l'utilizzo dei prodotti fitosanitari
- monitoraggio dei fitofagi da quarantena, cioè quegli organismi patogeni per i quali è prescritto dalle autorità competenti il monitoraggio permanente dell'evoluzione della loro presenza
- differenti tipi di controllo sui fondi agricoli europei quali i controlli di condizionalità ad aziende che hanno ricevuto finanziamento attraverso domanda unica o domanda di aiuto su misure del PSR Calabria, controlli ex ante ed ex post domande d'aiuto su specifiche misure del PSR Calabria, controlli sulle procedure degli organismi di certificazione di produzioni di qualità (biologico, DOP, IGP etc.)
- istruttoria di domande di aiuto su specifiche misure del PSR Calabria

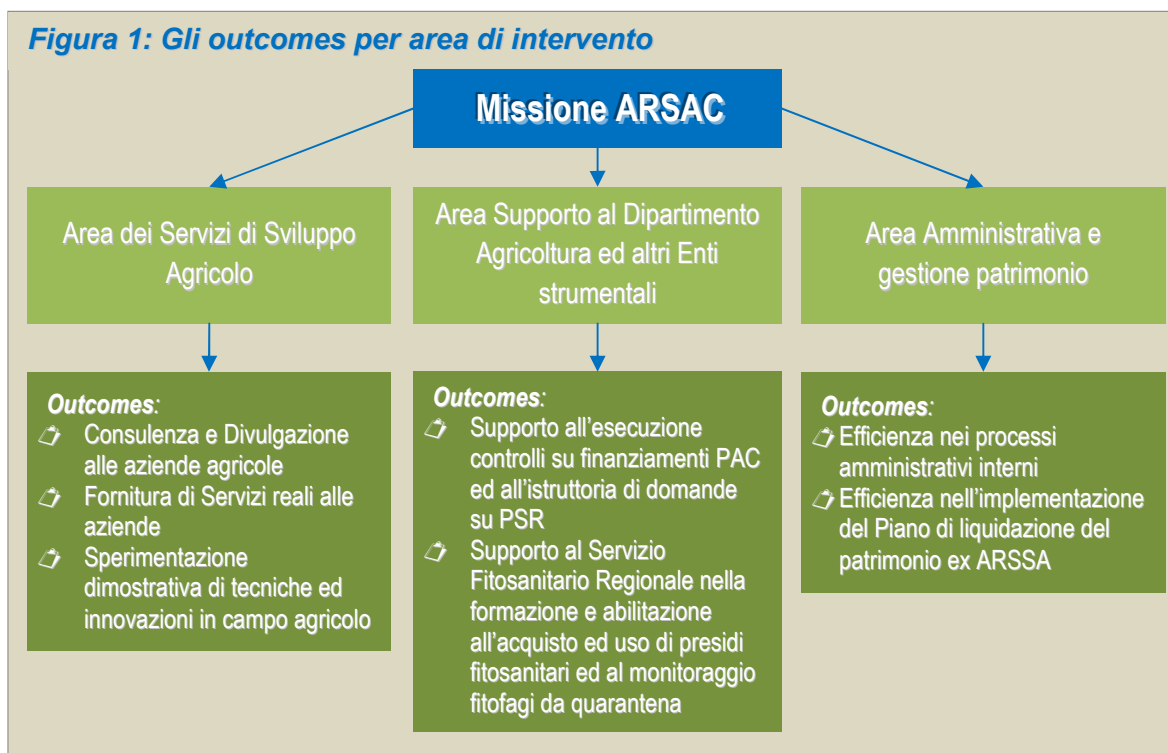
Completano le funzioni ARSAC quelle inerenti **l'area amministrativa** quali la gestione del patrimonio e delle risorse, l'esecuzione del Piano di liquidazione del patrimonio ex ARSSA.

Si tratta di un ingente patrimonio di uffici, terreni, opifici industriali distribuiti complessivamente su tutto il territorio regionale e con consistente prevalenza nella provincia di Cosenza. Il Patrimonio è da vendere, dismettere, o trasferire a altri Enti e/o a privati aventi titolo, con i quali si sono maturati negli anni differenti contenziosi.

Con la finalità di assolvere a tali funzioni, con la Legge Regionale n. 5/2016, che modifica in parte la legge istitutiva ARSAC, si costituisce la Gestione Stralcio, struttura dotata di autonomia gestionale ma inserita all'interno dell'ARSAC, che ha il compito di attuare un piano di liquidazione del patrimonio oltre che di provvedere alla cura e alla gestione dei beni che lo compongono.

Il piano completo della dismissione del patrimonio è consultabile nel sito dell'Azienda (www.arsac.calabria.it), nella sezione dedicata alla Gestione Stralcio ed è a disposizione degli utenti interessati.

Nella seguente figura per ogni area di intervento si sono sintetizzati gli **"outcomes"** che raggruppano in modo omogeneo le molteplici funzioni che svolge l'ARSAC appena descritte. Outcome, parola inglese, tradotto letteralmente significa "risultato" o "esito"; per cui, in questo contesto il significato che si dà a tale termine è: il risultato atteso in termini di ambito di impatto (cioè le aree d'intervento e le funzioni collegate) che l'azione dell'amministrazione persegue nel periodo di riferimento considerato, declinandolo in funzione dei bisogni e delle aspettative degli utenti finali e dei portatori d'interesse in generale.



Nella seguente tabella si esplicitano i risultati desiderati per ognuno degli outcomes individuati in precedenza.

Tabella 1 – Risultati desiderati per il 2018 d'interesse per utenti ed altri soggetti	
Aree d'intervento e Outcomes	Quantificazione dei risultati desiderati d'interesse per il 2018
Area dei Servizi di Sviluppo Agricolo	
<i>Consulenza e Divulgazione alle aziende agricole</i>	Almeno 3.000 utenti assistiti e/o coinvolti nel periodo, almeno 22.000 visitanti del sito informativo ARSAC (www.arsacweb.it)
<i>Fornitura di Servizi reali alle aziende</i>	Raggiungimento di un livello di gradimento dell'utenza e della Committenza dei servizi offerti di 3 in una scala tra 1 e 5
<i>Sperimentazione dimostrativa di tecniche ed innovazioni in campo agricolo</i>	Almeno 300 imprenditori agricoli coinvolti nella divulgazione di risultati di prove sperimentali dimostrative
Area Supporto al Dipartimento Agricoltura ed altri Enti strumentali	
<i>Supporto all'esecuzione controlli su finanziamenti PAC ed all'istruttoria di domande su PSR</i>	contenimento tempi medi di esecuzione controlli e di istruttoria di domande di aiuto
<i>Supporto al Servizio Fitosanitario Regionale nella formazione e abilitazione all'acquisto ed uso di presidi fitosanitari ed al monitoraggio fitofagi da quarantena</i>	contenimento tempi medi di esecuzione di prelievi ed analisi per fitofagi da quarantena, raggiungimento di un livello di gradimento dei corsi di formazione per l'abilitazione all'acquisto ed uso di prodotti fitosanitari di 3 in una scala tra 1 e 5.
Area Amministrativa e gestione patrimonio	
<i>Efficienza nei processi amministrativi interni</i>	Contenimento dei tempi medi di istruttoria e pagamento fatture; livello di gradimento dell'utenza al Servizio di accesso agli atti di 3 in una scala tra 1 e 5; creazione base dati delle competenze del personale; contenimento dei tempi medi di avvio lavori/interventi di manutenzione beni immobili dell'Azienda
<i>Efficienza nell'implementazione del Piano di liquidazione del patrimonio ex ARSSA</i>	Contenimento dei tempi medi procedurali di alienazione immobili ex ARSSA, aumento della percentuale di contenziosi conclusi nel periodo

2.3 Come operiamo

Le attività e gli interventi operativi dell'Azienda previsti ogni anno, sono stati definiti attraverso lo strumento della programmazione settoriale al fine di consentire una pianificazione integrata e condivisa per ciascun comparto aziendale e/o filiera agro-zootecnica, così da finalizzare, in modo ottimale, le risorse finanziarie di provenienza comunitaria, nazionale e regionale. Le attività di progettazione, realizzazione di azioni di ricerca e trasferimento tecnologico sono orientate, prioritariamente, al rafforzamento e allo sviluppo del mondo rurale, delle aziende agricole e delle imprese di trasformazione in collaborazione con Università e Centri di Ricerca a valenza nazionale, istituzioni pubbliche e private presenti sul territorio attive in ambito agroambientale.

In tutto il territorio regionale l'ARSAC opera in sedi proprie aperte al pubblico, offrendo servizi alle imprese agricole ed a chiunque, pubblico o privato, richieda informazioni attinenti la missione aziendale.

Gli uffici dei Ce.D.A. e dei C.S.D. garantiscono nei giorni feriali l'attività di front office agli utenti. Sono facilmente contattabili dagli imprenditori agricoli e conosciuti, sin dalla loro istituzione, come i Servizi di Sviluppo Agricolo della Calabria.

Nell'ambito dei servizi reali alle imprese, quali le analisi del suolo e delle acque, il controllo funzionale e la taratura delle macchine irroratrici, c'è una crescente "domanda" e richiesta di servizi dovuti agli obblighi di legge (controllo funzionale obbligatorio per le macchine irroratrici dopo i primi 5 anni dall'acquisto, e poi ogni 3 anni). In ogni caso il trend di questa tipologia di servizi è destinato ad ampliarsi perché i controlli di Condizionalità e PSR svolti per ARCEA, prevedono, tra tanto altro, proprio la certificazione di avvenuto controllo della taratura delle macchine, e del "patentino" in corso di validità, che si acquisiscono durante le visite ispettive.

Le molteplici attività dell'Azienda con il Dipartimento Agricoltura della Regione sono stabilite da protocolli di intesa e manifestazioni di interesse, annuali e/o periodici in modo da garantire le richieste della Regione Calabria.

Tra le collaborazioni con maggiore visibilità sul territorio si menziona lo svolgimento dei corsi di formazione per l'abilitazione all'acquisto ed all'uso dei prodotti fitosanitari (i cosiddetti "patentini"). Questo servizio viene svolto dal personale ARSAC presso Ce.D.A., in collaborazione col Servizio Fitosanitario Regionale del Dipartimento. Nei Ce.D.A. si raccolgono le domande di iscrizione e si organizzano i relativi corsi, con un numero di partecipanti minimo di 15 persone e massimo di 30. Quest'anno si prevede un ulteriore impegno nell'organizzazione dei corsi da realizzare direttamente nei piccoli comuni delle province calabresi, sviluppando quindi un'azione capillare sul territorio, che consentirà di venire incontro all'utenza e ai fabbisogni reali delle realtà più agricole e meno urbanizzate. Si prevede pertanto un tendenziale incremento degli eventi formativi che saranno organizzati in queste realtà rurali.

Il Dipartimento regionale inoltre, ha da anni coinvolto l'ARSAC con il suo personale qualificato sulle seguenti attività:

- ✓ Il monitoraggio dei fitofagi da quarantena, in collaborazione con il Servizio Fitosanitario Regionale, che comprende anche il rilascio di certificati di importazione ed esportazione di merci agroalimentari; l'attività coinvolge anche i laboratori fitopatologici appositamente costituiti a livello territoriale in sedi ARSAC che analizzano i campioni prelevati con il monitoraggio.
- ✓ La vigilanza sulle produzioni regolamentate e cioè i controlli sulla correttezza delle procedure utilizzate dagli Enti Certificatori di biologico e di produzioni di qualità (DOP, IGP etc.).

- ✓ Le istruttorie delle domande su alcune misure (pagamenti agro-climatici-ambientali produzioni biologiche, indennità compensative per le zone svantaggiate, benessere animale) del Piano di Sviluppo Rurale (PSR) della Regione Calabria;
- ✓ Dalla campagna 2016 anche i controlli ex-ante (ossia controlli sul rispetto dei requisiti tecnici di ammissibilità) sulle domande di aiuto che si presentano sulla misura relativa al benessere animale, misura 14 del PSR 2014-2020.

Con ARCEA, l'organismo pagatore della Regione Calabria in Agricoltura, si è sottoscritto anche quest'anno il protocollo di intesa con il quale un nucleo addestrato di tecnici ARSAC realizza due tipi di controlli:

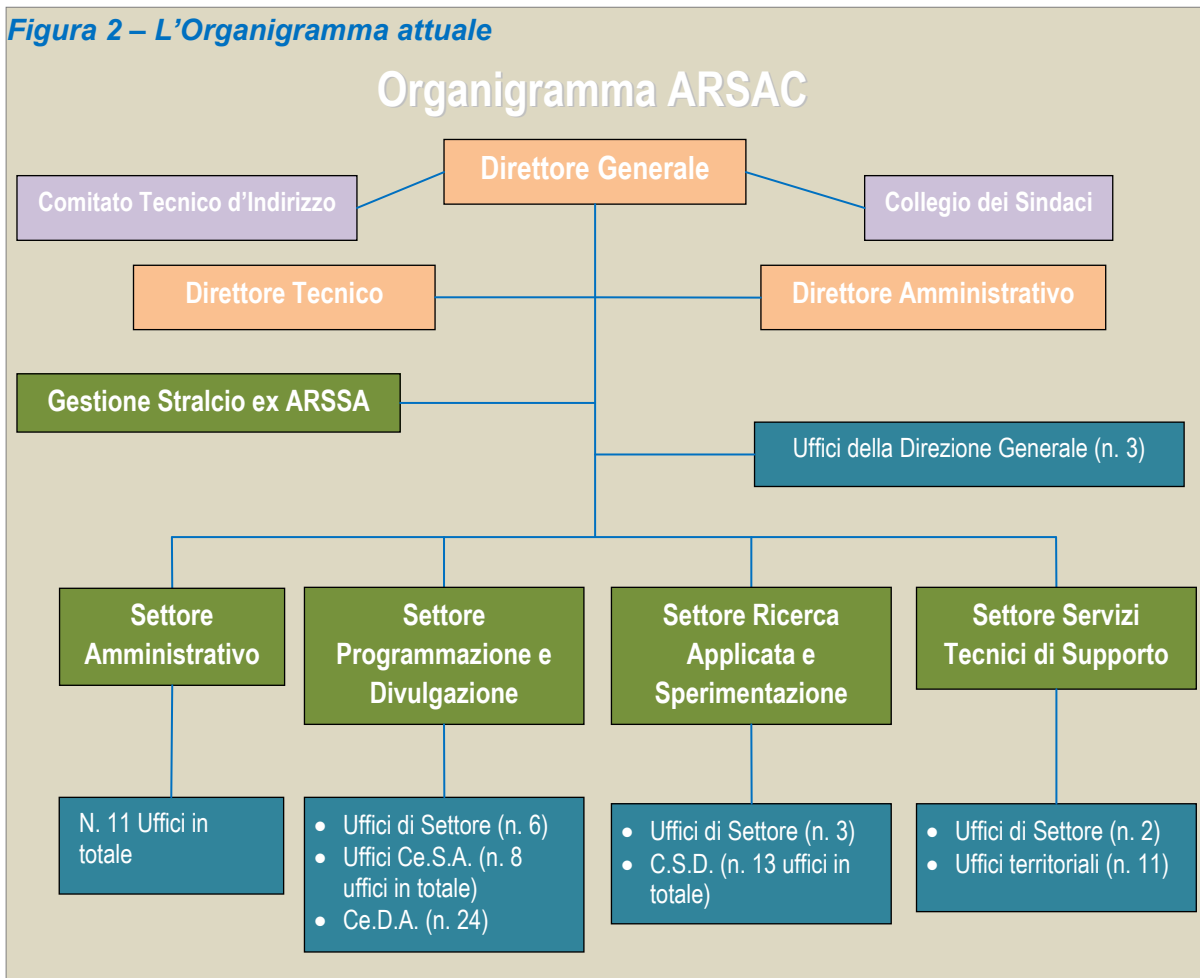
- ✓ i controlli di condizionalità: hanno la finalità di verificare presso le aziende che hanno ricevuto finanziamenti europei sul primo pilastro della PAC (pagamenti diretti, la cosiddetta “domanda unica”) e/o su misure del Piano di Sviluppo Rurale il rispetto dei cosiddetti obblighi di condizionalità, cioè una serie di prescrizioni contenute in norme o atti (raggruppati nei cosiddetti Criteri di Gestione Obbligatoria e Buone Condizioni Agronomiche e Ambientali) in riferimento ad aspetti ambientali, di mantenimento di condizioni agronomiche del terreno, salute pubblica (sicurezza alimentare) degli animali e delle piante, benessere degli animali. Il non rispetto di tali obblighi comporta irrorazioni di sanzioni che, nei casi peggiori, riducono anche in maniera consistente i finanziamenti stessi percepiti o da percepire. Tali controlli sono svolti dai tecnici ARSAC coinvolgendo, di norma, i Centri di Assistenza Agricola che hanno presentato le domande di aiuto degli imprenditori agricoli sulla piattaforma SIAN, allo scopo di acquisire documentazioni inerenti gli obblighi di condizionalità che non dovessero essere disponibili in azienda.
- ✓ i controlli ex-post su beneficiari di operazioni connesse a investimenti di differenti misure del PSR Calabria. Tali controlli verificano a posteriori principalmente il rispetto degli impegni presi dalle aziende a cui sono stati concessi finanziamenti relazionati misure del PSR Calabria. In particolare per l'anno in corso, alcuni funzionari verificano principalmente le misure 3.2.1, 1.2.1, 4.1.1, 2.2.1, 2.2.6, 4.2.1, 3.1.1, 1.2.5, 1.2.3, 2.1.4, 4.1.2 dei precedenti periodi di programmazione del PSR regionale.

3. Identità

3.1. L'amministrazione in cifre

L'ARSAC è un Ente strumentale della Regione Calabria costituito, ai sensi dell'art. 54, comma 3, dello statuto regionale, con Legge Regionale n. 66 del 20 dicembre 2012, modificata con le LL.RR. n. 44/2013, n. 56/2013 e n. 5/2016. La Regione Calabria le riconosce personalità giuridica di diritto pubblico ed autonomia amministrativa, organizzativa, gestionale, tecnica, patrimoniale, contabile e finanziaria.

Nelle more dell'adozione di un atto aziendale definitivo che deve essere approvato dalla Giunta Regionale, ai sensi dell'art. 7 della L.R. 66/2012, l'organigramma dell'Azienda, secondo una disposizione organizzativa transitoria (prot. n. 371 del 05.11.2013), fa riferimento alla struttura organizzativa della ex ARSSA (Delibera ARSSA 32/C/2006) tenendo in considerazione le funzioni trasferite ed il resto dell'articolato della legge istitutiva. L'attuale organigramma è illustrato in figura 2.



Nella sede legale dell'Azienda operano:

- 📁 Il Direttore Generale (attualmente sostituito da un Commissario Straordinario sino alla nomina del nuovo D.G.)
- 📁 I Direttori Tecnico ed Amministrativo (non ancora nominati)
- 📁 Il Comitato Tecnico di Indirizzo (non ancora nominato dalla Regione)
- 📁 Il Collegio dei Sindaci

- 📁 I Settori Amministrativo, Programmazione e Divulgazione, Ricerca Applicata e Sperimentazione, Servizi Tecnici di Supporto
- 📁 La Gestione Stralcio

Le principali strutture che erogano servizi per l'agricoltura sono dislocate a livello territoriale: 24 Centri di Divulgazione Agricola (Ce.D.A., alle dipendenze del Settore Programmazione e Divulgazione) e 12 Centri Sperimentali Dimostrativi (C.S.D. alle dipendenze del Settore Ricerca Applicata e Sperimentazione) prestano servizi coprendo la totalità delle 5 province calabresi. I Ce.D.A. sono raggruppati in 10 Centri di Sviluppo Agricolo (Ce.S.A.) dove sono anche localizzate la quasi totalità delle strutture operative del Settore Servizi Tecnici di Supporto.

Il **personale in servizio** a Gennaio 2018 è composto da n. **239 dipendenti con contratto di pubblico impiego** (2 dei quali Dirigenti incaricati a tempo determinato) e da n. **488 dipendenti con** differenti tipologie di **contratti privatistici** (3 dei quali con qualifica dirigenziale). Di questi, 200 unità afferiscono alla Gestione Stralcio, 224 unità sono impiegati nei Centri Sperimentali Dimostrativi e 64 unità nelle strutture afferenti la gestione degli impianti di risalita. Sono inoltre impiegati presso una struttura periferica in provincia di Reggio Calabria 8 ex LPU/LSU.

Le funzioni di gestione dell'Azienda, sono esercitate dal Direttore Generale (attualmente sostituito con un Commissario Straordinario) e da due funzionari (collocati in aspettativa) con contratto privatistico a termine di Dirigente, ai quali sono stati assegnati il Settore Programmazione e Divulgazione (allo stesso è assegnato ad interim il Settore Amministrativo) ed il Settore Ricerca Applicata e Sperimentazione (con assegnazione ad interim del Settore Servizi Tecnici di Supporto).

Dei dipendenti funzione pubblica, un unità è collocata in aspettativa senza assegni (rientro previsto Settembre 2018) mentre 40 unità complessivamente sono comandati e/o distaccati temporaneamente presso altre amministrazioni (differenti Dipartimenti o unità operative della Giunta Regionale). Per l'anno in corso, inoltre, prosegue il comando in ARSAC di un **dipendente** funzione pubblica proveniente dall'amministrazione comunale di Dipignano (CS) che è impiegato nello staff legale alle dipendenze della Direzione Generale; ciò in attesa di terminare le procedure per l'eventuale immissione nei ruoli ARSAC.

Nella tabella 2 è illustrata l'attuale dislocazione degli uffici, del personale funzione pubblica (ad esclusione dei due Dirigenti incaricati) indicando, nell'ultima colonna, il numero dei dipendenti che sono stati presi in considerazione ai fini della performance organizzativa ed individuale.

Tabella 2 - Dislocazione Uffici e personale

Aree/Settori	N. di Strutture / Uffici	Unità di personale FP afferenti	Personale FP ARSAC Comandato o distaccato c/o altre amm.	Personale comandato in ARSAC	Unità di personale da considerare nel Piano Performance
DIREZIONE GENERALE <i>di cui:</i>	10	13	1	1	13
<i>Uffici di Direzione</i>	3	4	1	1	4
GESTIONE STRALCIO	7	9	-	-	9
SETTORE AMMINISTRATIVO	11	12	-	-	12
SETTORE PROGRAMMAZIONE E DIVULGAZIONE <i>di cui:</i>	37	152	30	-	122
<i>Uffici di Settore</i>	6	14	-	-	14
Ce.D.A.	23	122	28		94
Ce.S.A.	8	16	2	-	14
SETTORE RICERCA APPLICATA E SPERIMENTAZIONE <i>di cui:</i>	16	29	-	-	29
<i>Uffici di Settore</i>	3	4	-	-	4
C.S.D.	13	25	-	-	25
SETTORE SERVIZI TECNICI DI SUPPORTO	13	31	9	-	22
Totali	87	237	40	1	198

Nelle tabelle successive vengono riportati alcuni indicatori significativi riguardo l'organico funzione pubblica dell'ARSAC negli ultimi due anni.

Tabella 3 – Tipologie di personale – anni 2017-2018

	Al 1° Gennaio 2017	Al 1° Gennaio 2018
Dirigenti di ruolo	0	0
Dirigenti incaricati a tempo determinato	2	2
Personale non dirigenziale in servizio		
categoria A	1	1
categoria B	3	3
categoria C	39	38
categoria D	199	195
TOTALE personale	244	239

Tabella 4 - Indicatori organizzativi (analisi caratteri quali-quantitativi)

	2017	2018
Età media del personale non dirigente (anni)	53,8	53,6
Età media del personale Dirigente (anni)	53,5	54,5
Totale Personale laureato	176	171
Personale laureato rispetto al totale del personale	72,1%	71,5%

Tabella 5 – indicatori organizzativi (analisi di genere)		
	2017	2018
Donne		
Dirigenti donne	0	0
Personale femminile	60	58
Età media del personale femminile	53,4	54,2
Personale femminile rispetto al totale del personale (valore %)	24,6%	24,5%
Personale femminile laureato	45	44
Personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile (valore %)	75%	75,9%
Uomini		
Personale maschile (unità)	185	181
Età media del personale maschile	53,6	53,4
Personale maschile rispetto al totale del personale (valore %)	75,4%	75,7%
Personale maschile laureato 128	131	127
Personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile (valore %)	70%	70,2%

Per il proprio funzionamento l’Azienda non dispone di rilevanti **risorse finanziarie**, gode di un finanziamento regionale ordinario (ai sensi dell’art. 11 della legge istitutiva) a cui si aggiungono altri finanziamenti pubblici legati ad iniziative specifiche e le risorse derivanti dalle attività aziendali di vendita di servizi.

La totalità delle entrate, al netto degli emolumenti al personale, non sono sufficienti ad implementare in modo ottimale il sistema dei Servizi di Sviluppo Agricolo. Anche per questo motivo, annualmente gli uffici preposti sono impegnati nell’elaborazione e presentazione di iniziative progettuali con finanziamento esterno per specifiche attività di ricerca e sperimentazione, divulgazione ed informazione a complemento delle scarse disponibilità ordinarie di bilancio.

Nelle tabelle 6 e 7 si fornisce un quadro delle entrate e delle uscite contenute nei bilanci di previsione per il 2017 ed il 2018.

Tabella 6 - le Entrate dei bilanci di previsione		
<i>Voci</i>	<i>Bilancio di previsione 2017 in</i>	<i>Bilancio di previsione 2018 in</i>
Titolo 002 - Trasferimenti correnti da amministrazioni pubbliche, centrali e locali <i>tra cui:</i>		
<i>Contributo ordinario della Regione Calabria</i>	36.608.386,02	35.890.000,00
<i>Contributi ed assegnazioni da altri Enti</i>	35.600.000,00	35.100.000,00
	1.008.386,02	790.000,00
Titolo 003 - Entrate extratributarie derivanti dalla vendita di beni e servizi, da proventi derivanti dalla gestione di beni, interessi attivi, rimborsi ed altre entrate correnti	5.146.807,51	3.199.979,35
Titolo 004 - Entrate in conto capitale da alienazione di beni materiali e immateriali	3.002.908,82	3.420.184,47
Titolo 009 - Entrate per conto terzi e partite di giro	8.300.000,00	7.750.000,00
Presunto avanzo finanziario e fondi pluriennali vincolati	1.183.656,34	1.197.681,92
Totale Entrate	54.241.758,69	51.457.845,74

Tabella 7 - Le uscite dei bilanci di previsione		
Voci	Bilancio di previsione 2017 in Euro	Bilancio di previsione 2018 in Euro
Missione 01 - Servizi Istituzionali, generali e di gestione tra cui :	37.719.315,95	35.110.842,00
<i>Programma 0101 - voce di spesa U01002210701 (Indennità di trasferta e rimborso spese per missioni e trasferimenti)</i>	120.000,00	120.000,00
<i>Programma 0103 - macroaggregato 103: Acquisto di beni e servizi (spese per acquisti cancelleria, stampanti e materiale informatico di consumo, manutenzione e riparazione macchine d'ufficio, spese telefonia fissa, spese per manutenzione veicoli in dotazione, acquisto carburanti e lubrificanti, spese bancarie e postali, spese per energia, acqua e riscaldamento, etc)</i>	1.982.855,18	1.208.600,00
<i>Programma 0110 - Risorse umane (spese complessive)</i>	33.586.776,56	32.205.000,00
Missione 07 - Sviluppo e valorizzazione del turismo (gestione impianti di risalita e camping)	1.319.642,74	1.269.500,00
Missione 09 - Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente (gestione e manutenzione degli acquedotti rurali)	2.601.708,00	1.415.000,00
Missione 16 - Agricoltura e politiche agroalimentari di cui:	1.097.024,92	692.041,00
<i>Programma 1601: (Spese per il funzionamento e le attività dei Centri Sperimentali Dimostrativi, dei Servizi Tecnici di Supporto e progetti correlati)</i>	802.024,92	458.041,00
<i>Programma 1603: (Spese per l'acquisto di macchine ed attrezzature, per il funzionamento di laboratori e servizi, per le attività di progetti e quelle in convenzione)</i>	295.000,00	234.000,00
Missione 17 - Energia e diversificazione delle fonti energetiche (esecuzione progetto pluriennale FAESI - filiere agroenergetiche)	145.512,42	580.030,60
Missione 20 - Fondi e accantonamenti	2.878.554,66	4.460.432,14
Missione 50 - Debito Pubblico	180.000,00	180.000,00
Missione 99 - Servizi per conto terzi	8.300.000,00	7.750.000,00
Totale Uscite	54.241.758,69	51.457.845,74

3.2 Mandato Istituzionale e Missione

Come già esposto in precedenza, l'ARSAC è un ente strumentale della Regione Calabria munito di personalità giuridica di diritto pubblico, istituita con L. R. n° 66/12 che raccoglie le principali funzioni precedentemente espletate dall'ex ARSSA (Agenzia Regionale per lo Sviluppo e per i Servizi in Agricoltura).

Il **mandato istituzionale** è esplicitato nell'articolo 2 della Legge istitutiva che si riporta integralmente:

1. *“L'azienda favorisce l'ammmodernamento e lo sviluppo dell'agricoltura mediante azioni di promozione, divulgazione, sperimentazione e trasferimento di processi innovativi nel sistema produttivo agricolo, agro-alimentare ed agroindustriale.*
2. *L'azienda esercita le funzioni dell'Agenzia regionale per lo sviluppo ed i servizi in agricoltura, in liquidazione ai sensi dell'articolo 5 della legge regionale 11 maggio 2007 n. 9 (Provvedimento generale recante norme di tipo ordinamentale e finanziario collegato alla manovra di finanza regionale per l'anno 2007, articolo 3, comma 4 della legge regionale n. 8/2002), non connesse alla procedura di liquidazione in corso, anche avvalendosi delle risorse umane, strumentali e finanziarie da questa trasferite:*
 - a) *promuove e svolge i servizi di sviluppo dell'agricoltura, secondo la normativa della Unione Europea, nazionale e regionale, sulla base della programmazione regionale di settore e predisponendo adeguati e specifici progetti;*
 - b) *elabora e realizza progetti di sviluppo sperimentale e dimostrazione di tutto ciò che attiene le attività di produzione, trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli ed agroalimentari. Cura e promuove, altresì, lo sviluppo dell'agricoltura biologica, dei sistemi di lotta guidata ed integrata e di risanamento e difesa dei terreni a tutela dell'ambiente e della qualità;*
 - c) *promuove e gestisce progetti di trasferimento dell'innovazione tecnologica, di concerto con il sistema universitario e della ricerca regionale, l'adozione delle innovazioni di processo e di prodotto e delle tecniche di management, gestione aziendale e marketing. A tal fine gestisce e se necessario istituisce, nell'ambito di specifici progetti pluriennali a valere su risorse comunitarie, nazionali e regionali, presso le proprie strutture provinciali, aziende sperimentali dimostrative e di orientamento produttivo;*
 - d) *partecipa, in collegamento con enti, istituti ed università, prioritariamente afferenti al sistema regionale della ricerca in agricoltura, con rapporti di collaborazione e partenariato, anche federativo, a progetti di sviluppo sperimentale strettamente finalizzati al trasferimento tecnologico;*
 - e) *sentito il Dipartimento Agricoltura attua, altresì, i piani triennali dei servizi di sviluppo agricolo, previsti dalla legge regionale 26 luglio 1999, n. 19 (Disciplina dei servizi di sviluppo agricolo nella Regione Calabria), che l'Azienda progetta, organizza e coordina;*
 - f) *promuove la crescita della professionalità delle imprese, lo sviluppo dell'associazionismo e della cooperazione, iniziative di marketing territoriale a sostegno delle produzioni agricole ed agroalimentari, nonché l'istituzione e lo svolgimento dei servizi collettivi a favore delle imprese, sia nella produzione che nella gestione;*

- g) fornisce assistenza tecnica e contabile alle aziende agricole nonché alle organizzazioni cooperative e associative dei produttori agricoli e alle formazioni societarie miste a prevalente partecipazione agricola;
 - h) espleta le attività di controllo funzionale e taratura delle attrezzature agricole atte alla distribuzione dei prodotti fitosanitari, attraverso l'istituzione di apposito Servizio Regionale di Controllo Funzionale e Taratura, in ossequio alla direttiva Europea n. 128/09 ed alla normativa EN 13790/2003;
 - i) contribuisce, su richiesta del Dipartimento Agricoltura, con proprio personale tecnico, all'attuazione della PAC e di ogni altra attività volta al settore agricolo, agroambientale ed agroindustriale;
 - j) concorre con proprie proposte alla elaborazione del piano regionale di sviluppo per il settore agricolo;
 - k) provvede ogni anno, in occasione dell'approvazione del bilancio di previsione, ad elaborare una dettagliata relazione sullo stato dell'agricoltura ed a trasmetterla al Dipartimento Agricoltura. La relazione deve riguardare in particolare l'evoluzione tecnico-economica del settore in Calabria e le opportunità di sviluppo;
 - l) coadiuva le attività previste dell'articolo 2, commi 1 e 2 della legge regionale 30 ottobre 2012, n. 48 (Tutela e valorizzazione del patrimonio olivicolo della Calabria);
 - m) contribuisce su richiesta del Dipartimento Agricoltura, con proprio personale tecnico, ad attività tecniche, amministrative e di controllo dell'organismo pagatore (ARCEA);
 - n) provvede all'esercizio degli impianti di cui all'articolo 11 comma 15.
3. La Giunta regionale, su proposta del Dipartimento Agricoltura, può affidare all'Azienda ulteriori e specifici compiti nell'ambito degli interventi pubblici, anche riferiti all'attuazione di disposizioni statali o dell'Unione Europea. I compiti affidati all'Azienda devono interessare tutto il territorio regionale o, comunque, significativi ambiti territoriali della Regione.
 4. L'Azienda presta, altresì, su richiesta, attività di consulenza ed assistenza per studi e progetti agli enti locali ed agli organismi pubblici e privati, operanti nel territorio regionale, quest'ultimi dovranno essere riconosciuti dalla Regione Calabria.
 5. Restano comunque escluse le funzioni assegnate da legge statale ad enti locali od autorità statali, ove da questi non conferite o delegate.
 6. Nello svolgimento dei compiti affidati con la presente legge, l'Azienda opera con il metodo della programmazione, che deve essere articolata e strutturata con quella della Regione. La Giunta regionale su proposta dell'Assessore all'Agricoltura provvede ad impartire le indicazioni di base per la predisposizione dei piani e dei programmi dell'Azienda.
 7. L'Azienda redige un programma pluriennale di sviluppo che deve essere coerente con i contenuti di cui al comma 8 e correlato con la relazione annuale sui risultati. Il programma definisce gli obiettivi, i risultati attesi e quantifica le risorse occorrenti.
 8. Il programma pluriennale viene attuato con i progetti annuali che costituiscono parte integrante del bilancio dell'Azienda. I progetti annuali sono definiti con sufficiente dettaglio tale da poter essere prontamente attuativi tenendo conto delle necessità dei singoli comparti operativi.”

Inoltre, la L.R. n. 5/2016, che modifica parzialmente la L.R. 66/2012, con l'articolo 3, che si riporta integralmente di seguito, istituisce la Gestione Stralcio ex ARSSA in ARSAC, aggiungendo ulteriori elementi al mandato istituzionale:

1. *“La gestione liquidatoria dell'ARSSA è incardinata in ARSAC, quale gestione stralcio, fermo restando quanto previsto dall'articolo 11, commi 3 e 8.*
2. *La titolarità dei diritti attivi e passivi della gestione liquidatoria ARSSA rimane totalmente in capo alla gestione stralcio di cui al comma 1.*
3. *La gestione stralcio di cui al comma 1 costituisce una struttura operativa incardinata nell'organizzazione di ARSAC, dotata di autonomia di gestione e di un proprio patrimonio destinato, in via esclusiva, alla soddisfazione dei creditori della soppressa ARSSA ed alla copertura dei relativi costi di funzionamento.*
4. *Il patrimonio della gestione stralcio di cui al comma 1 è definito nel piano di liquidazione approvato dalla Giunta regionale ai sensi dell'articolo 11, comma 7.*
5. *Al direttore generale dell'ARSAC è demandata la costituzione e l'organizzazione della gestione stralcio, con riferimento alle risorse umane e finanziarie da impiegare in essa, previo parere vincolante del dipartimento regionale vigilante.*
6. *La gestione stralcio svolge tutte le attività amministrative finalizzate a valorizzare, alienare, custodire e mantenere il patrimonio, oggetto dell'attività di liquidazione, e a garantire la tutela giuridica dello stesso.”*

Per la definizione della missione aziendale si tiene conto delle disposizioni di legge appena dettagliate (si tiene particolarmente conto dei contenuti del Piano Triennale dei Servizi di Sviluppo Agricolo che ARSAC elabora e pone in pratica ai sensi della L.R. 19/99) e delle direttive politiche che scaturiscono dal Programma di Governo Regionale esplicitate anche nei Piani Performance della Giunta Regionale dove sono indicate le direttive anche per gli Enti strumentali come l'ARSAC. Tra gli elementi della legge istitutiva

Anche per l'attuale ciclo, sono state prese in considerazione le seguenti aree del programma di Governo Regionale (confermate anche nel Piano Performance 2017-2019 della Regione Calabria):

- a) Verso una Regione normale: efficienza interna, trasparenza e rapporto con i cittadini; in tale area sono di particolare interesse per l'ARSAC gli aspetti relativi al miglioramento dell'efficienza nelle funzioni amministrative interne e nei rapporti con l'utenza, assicurando la necessaria trasparenza degli atti quotidianamente prodotti.
- b) Calabrlmpresa: il rilancio dell'economia calabrese fra settori cardine ed internazionalizzazione; in questa area assume particolare rilevanza per l'Azienda la propria contribuzione all'aumento della competitività del settore agricolo.

La **missione** dell'ARSAC anche per il 2018 può quindi essere sintetizzata nel seguente modo:

L'azienda favorisce lo sviluppo rurale del territorio calabrese e l'ammodernamento del settore agricolo mediante azioni di promozione, divulgazione, sperimentazione e trasferimento di processi innovativi nel sistema produttivo regionale, contribuendo all'attuazione della Politica Agricola Comune ed ogni altra iniziativa in ambito agricolo richiesta dall'amministrazione regionale, assicurando standard di efficienza nelle funzioni amministrative e nei rapporti con l'utenza.

Dalla precedente enunciazione e da quanto riportato in precedenza nel presente paragrafo scaturiscono 3 aree strategiche aziendali:

- 1) Area amministrativa e di gestione del Patrimonio

2) Area dei Servizi di Sviluppo Agricolo

3) Area di supporto al Dipartimento Agricoltura ed altri Enti Strumentali.

3.3 L'albero della performance

L'albero delle performance è la rappresentazione dello schema logico dei collegamenti tra mandato istituzionale e missione, aree strategiche, obiettivi strategici ed obiettivi operativi. Nella sua forma completa, quindi, è una mappa della performance complessiva dell'amministrazione per il periodo di riferimento, ossia il complesso degli obiettivi e risultati concreti che l'amministrazione vuole raggiungere nel periodo con il suo operato.

In questa parte del Piano, in coerenza con le indicazioni della Delibera CIVIT n. 112/2010, viene rappresentata solamente la parte superiore dell'Albero fino alle aree strategiche individuate nel paragrafo precedente (figura 3).



Per ogni area strategica nella figura precedente sono esplicitati i cosiddetti "outcomes". In questo documento si intende per "outcome" il risultato atteso in termini di ambito di impatto che l'azione dell'amministrazione persegue nel periodo di riferimento considerato, declinandolo in funzione dei bisogni e delle aspettative degli utenti finali e dei portatori d'interesse in generale. Ognuno degli obiettivi strategici che si illustreranno nel capitolo 5 contiene concettualmente uno o più outcomes individuati nella figura precedente.

4. Analisi del contesto

4.1 Analisi del contesto esterno

4.1.1 Panoramica del settore agricolo regionale

La superficie territoriale della Calabria è di 15.080,5 Km², pari all'11,4% dell'intero meridione e al 5% del territorio nazionale. La morfologia si caratterizza per una netta prevalenza montana e collinare a discapito di un 5% di territorio pianeggiante. La componente montana è caratterizzata dalla presenza di 4 massicci principali: Pollino, Sila, Serre ed Aspromonte; questi determinano, con la costiera Paolana i tratti distintivi del sistema orografico regionale. La componente costiera, di contro, con i suoi circa 800 Km di costa, di cui 300 sul versante tirrenico e 500 sul versante ionico, dà luogo ad un territorio molto articolato con situazioni e contesti assai differenti tra loro: dai sistemi rocciosi si passa alle sabbie, dalle montagne che declinano verso il mare, alle spiagge lunghe e profonde.

La dinamica sia della superficie agricola totale sia di quella utilizzata tra il 2000 e il 2005, mostra un trend in calo rispettivamente del 7% e del 5% circa, in diminuzione soprattutto nelle zone collinari mentre si osserva un incremento del 3% della SAU in montagna.

Relativamente alla forma di utilizzazione dei terreni, secondo i dati dell'indagine strutturale delle aziende agricole (SPA 2005), la superficie risulta investita prevalentemente in coltivazioni legnose agrarie (41%), seguita dai seminativi (36%) e da prati permanenti e pascoli (23%). In questi anni (2000-2005), il calo della SAU, in valore assoluto, riguarda soprattutto la categoria dei prati permanenti e pascoli (-18% circa), a fronte di un lieve aumento delle superfici investite a seminativi (4%).

La principale caratteristica della composizione del Pil della Calabria, che la accomuna al resto del Mezzogiorno, riguarda il grosso peso dei consumi e delle importazioni nette. L'economia della Regione si caratterizza per un basso livello di reddito pro capite, elevati consumi e forte dipendenza dall'esterno.

Da quanto emerge dall'analisi di un campione RICA relativo all'anno 2015, le aziende calabresi sono caratterizzate da una minore dimensione aziendale e un minore grado di meccanizzazione rispetto al campione italiano. Infatti, la loro dimensione media è di 15,76 ettari a fronte dei 39,05 ettari della media italiana e la potenza motrice, stimata al 2015 risulta di 57 kW, inferiore del 32,2% rispetto alla media italiana che risulta di kW 177. Tuttavia, le aziende calabresi riescono ad assorbire 2,1 unità di lavoro annue, addirittura superiore rispetto al dato nazionale. Rispetto al triennio precedente, la dimensione media regionale, pur mantenendosi al di sotto del dato nazionale, ha fatto registrare un aumento della capacità di assorbire lavoro in termini di unità di lavoro annue. Si tratta di aziende a più elevata intensità di lavoro e a più elevata incidenza del lavoro stagionale. Per quanto riguarda il primo aspetto, le aziende RICA del campione calabrese impiegano 1 ULT per 6,87 ettari di SAU, in aumento rispetto al triennio precedente, contro i 17,2 ettari di SAU dell'azienda media del campione italiano. Per quanto riguarda il secondo aspetto, il 33% delle ore annue lavorate è svolto da lavoratori stagionali contro il 16% del dato italiano.

Tenuto anche conto del maggiore utilizzo della forza lavoro che caratterizza le aziende calabresi, gli indici patrimoniali calcolati per unità di lavoro risultano, anche questi, inferiori rispetto alle aziende del campione italiano. In particolare, la capitalizzazione fondiaria e quella agraria, sono inferiori del 70%

circa rispetto a quella italiana. Inoltre, per ogni ettaro di SAU si investono 1,8 euro contro i circa 180 euro del dato italiano, per cui le aziende agricole calabresi palesano indici di staticità maggiori rispetto al campione italiano, pur mantenendo un'autonomia finanziaria in linea con il dato nazionale.

Risultati economici

I risultati economici delle aziende calabresi del campione RICA al 2014 registrano valori inferiori ai valori medi italiani. In particolare, le produzioni totali rappresentano circa il 6% rispetto alla produzione totale nazionale e un valore aggiunto sulle produzioni di circa 8,6% rispetto al dato nazionale ed un margine operativo lordo per ULA di poco inferiore al dato nazionale.

Osservando le singole voci che dal ricavo totale portano alla formazione del reddito netto, si possono notare alcune peculiarità delle aziende calabresi del campione RICA; le aziende calabresi registrano meno spese correnti: l'incidenza di queste sulla PLV è pari al 22% contro il 41% della media italiana; l'incidenza dei fattori di consumo è pari al 14% contro il 31% della media italiana. Questi risultati spiegano lo scarto inferiore in termini di reddito netto rispetto alla PLV delle aziende calabresi nel confronto con il dato italiano. Le aziende calabresi, cioè, sono aziende con processi produttivi ad alta intensità di lavoro e a bassa intensità di fattori di consumo rispetto alla media italiana. Aumentare la capacità di investimento in progetti innovativi ed ecosostenibili e incentivare l'accorpamento delle aziende di più piccole dimensioni potrebbe aumentare il valore della produzione e colmare la differenza rispetto al reddito netto mantenendo basse le spese correnti.

Colture

Secondo i dati Istat, nel 2013 le coltivazioni agricole hanno rappresentato l'84% della produzione ai prezzi di base dell'agricoltura mentre gli allevamenti il restante 16%. Guardando alla composizione della PLV regionale, il settore delle patate e ortaggi ha rappresentato il 22% della PLV regionale, seguito dai prodotti dell'olivicoltura (21%), degli agrumi (17%) e delle carni (10%). La produzione agrumicola e olivicola hanno anche un peso importante sulla produzione nazionale che nel 2013 si è attestato al 27% e al 24% rispettivamente.

Le aziende calabresi con olive da olio del campione RICA 2012 sono 342 e coprono una superficie di circa 2 mila ettari. Rappresentano il 9,5% delle aziende e il 14% della superficie con olive da olio del campione nazionale RICA della coltura. Rispetto alla media italiana, la resa dell'olivicoltura regionale è pari al doppio: le aziende olivicole calabresi nel triennio 2010-2013 hanno prodotto 83 quintali per ettaro contro i 42 quintali per ettaro dell'olivicoltura nazionale. In media le olive calabresi sono riuscite a spuntare 50 euro al quintale, un prezzo superiore alla media italiana. Di conseguenza, anche produzione lorda totale e margine lordo per ettaro delle aziende olivicole regionali è risultata essere superiore a quella nazionale e pari in media a 3.500 euro.

Allevamenti

Le aziende zootecniche calabresi registrano risultati economici in termini di Produzione Lorda Vendibile (PLV) e Margine Lordo (ML) inferiori rispetto al dato italiano. Tuttavia, la distanza si riduce in termini di margine lordo dato che le aziende regionali registrano un minor peso dei costi variabili. Inoltre, i risultati economici mostrano una variazione positiva nel 2012 rispetto alla media del triennio precedente. In particolare, la produzione lorda totale dell'allevamento bovino è aumentata nel periodo considerato del 17% e il margine lordo del 26%; la produzione lorda dell'allevamento ovino è aumentata del 13% circa e il margine lordo del 23% circa.

La Calabria possiede un patrimonio zootecnico tradizionale di grande pregio che orientamenti eccessivamente produttivistici verso razze di importazione hanno costretto all'abbandono e alla quasi

estinzione.

L'interesse è attualmente rivolto al recupero, moltiplicazione, diffusione e valorizzazione del suino Calabrese, della razza Bovina Podolica ceppo Calabrese, della razza Ovina Gentile di Puglia ceppo Calabrese, della Capra Nera Rustica Calabrese, della trota Fario indigena Silana, della razza equina Salernitana Ceppo Calabrese, trota Fario indigena silvana ma anche della gelsi-bachicoltura e dell'apicoltura.

Prodotti trasformati

Secondo i dati relativi al 2013, per quanto attiene ai prodotti trasformati, la Calabria è la prima produttrice di olio insieme alla Puglia per valore della produzione di olio e la seconda, dopo la Puglia, per quantità prodotta. In Calabria, nel 2013 è stato prodotto il 28% della quantità di olio italiano e il 27% del valore della produzione nazionale. Pertanto, la Calabria insieme alla Puglia fornisce il 62% della produzione olearia nazionale, con quote del tutto simili, nonostante la forte differenza in termini di dotazione strutturale (per aziende e superfici), grazie alle elevate rese che contraddistinguono le produzioni calabresi. La produzione olivicola nel corso degli anni si è ridotta passando dai 3.000.000 di quintali di olio della metà degli anni 2000 agli attuali 1.255.000. Da sottolineare, la stabilizzazione della produzione a partire dal 2000 dovuta all'introduzione di nuove cultivar, a miglioramenti nelle tecniche di potatura nonché alla modifica della politica comunitaria di sostegno che ha abolito gli aiuti alla produzione sostituiti da un aiuto a ettaro disaccoppiato dalla produzione.

Nel 2013, la produzione lorda vendibile dell'olivicoltura ha rappresentato il 21% della PLV regionale. La dinamica del peso della PLV olivicola sulla PLV regionale a partire dal 2000, mostra una crescita costante fino al 2005, anno in cui l'olivicoltura ha pesato per circa il 40% sulla PLV regionale, seguita da un andamento decrescente che ha riportato i valori del settore più vicini a quelli dell'orticoltura e agrumicoltura. La produzione vitivinicola calabrese per il 3% sulla produzione in quantità e per circa il 2% sulla produzione in valore italiana.

Da registrare, negli ultimi anni un considerevole aumento della produzione olivicola di qualità; ISTAT rileva nel 2016 rispetto agli anni precedenti un considerevole aumento della superficie olivicola destinata alla produzione finalizzata a marchi DOP e IGP. Nel 2016 si è passati da 91 produttori del 2015 ai 303 dell'anno successivo con una superficie di circa 4.853 ha a fronte dei 1.383 dell'anno precedente con un aumento significativo inoltre nel numero degli operatori della trasformazione (da 101 a 338).

La produzione vinicola regionale mostra un andamento decrescente nel periodo 2006-2013. Si è passati dalle 700 mila tonnellate circa del 2006 alle quasi di 400 mila tonnellate del 2013. Da notare, invece, la crescita del valore della produzione tra il 2011 e il 2013: il valore è più che raddoppiato passando dai 22,6 milioni di euro ai circa 56 milioni di euro. La crescita del valore della produzione ha determinato anche la crescita del peso della PLV del vino sulla PLV agricola regionale che è passata da poco meno dell'1% del 2006 al quasi 3% del 2013. Anche il peso della PLV vinicola regionale sulla PLV vinicola nazionale è aumentato, passando dall'1,1% del 2006 al 2% del 2013. Nel settore vitivinicolo la Calabria vanta una gamma di 19 denominazioni, di cui 9 DOC e 10 IGP. Nel 2013, la quantità di vino DOC e IGP prodotta in Calabria si è attestata sui 168 mila ettolitri, in diminuzione del 14% rispetto all'anno precedente. Nel periodo 2006-2013, essa ha registrato un andamento crescente con una produzione che è più che raddoppiata, passando dai circa 66 mila ettolitri di inizio periodo ai 170 mila ettolitri del 2013. Questa crescita è da attribuirsi ad entrambi i tipi di vino di qualità, DOC e IGP, nel periodo 2006-2011 mentre, nell'ultimo triennio, è stata notevole la crescita dei vini DOC che è

più che raddoppiata portandosi a circa 131 mila ettolitri nel 2013. Pertanto, il peso del vino di qualità sul totale del vino prodotto in Calabria è passato dal 18% del 2006 al 46% del 2013.

Guardando ai dati del campione Rica, l'olivicoltura regionale mostra una scarsa capacità di valorizzare il prodotto: spunta un prezzo inferiore rispetto al prezzo medio nazionale e investe poco nella trasformazione. Tuttavia, le spese di trasformazione sono aumentate nel 2012 rispetto alla media del triennio precedente.

Per quanto riguarda il settore viticolo, il vino calabrese, con o senza denominazione, spunta prezzo e margine lordo superiori rispetto alla media italiana. Questi dati confermano il trend del settore che a partire da metà degli anni 2000 ha iniziato un profondo processo di ristrutturazione attraverso investimenti nella fase di trasformazione del prodotto, sia attraverso l'aumento del numero di aziende che hanno realizzato una cantina propria, sia con ampliamenti e adeguamenti di cantine esistenti. Molte aziende viticole di piccole dimensioni hanno trovato le condizioni per "chiudere" la filiera in ambito aziendale, evolvendosi, così, verso la fase di trasformazione, imbottigliamento e commercializzazione dei vini prodotti dalle proprie uve. Tale fenomeno ha restituito alla produzione vitivinicola calabrese una dimensione agricola, poco evidente negli anni passati quando si registrava la prevalenza di un modello "Industriale", più orientato al processo produttivo in quanto tale, con scarsi o nulli risvolti suggestivi legati al territorio.

Le politiche calabresi di sviluppo rurale 2014-2020 pongono il territorio a fondamento dello sviluppo socio-economico regionale quale necessario punto di partenza per affrontare la crisi dalla mancata ripresa del ciclo economico. Il PSR regionale individua nel territorio la risorsa strategica per lo sviluppo della Calabria tramite la specificità in agricoltura, l'agro-biodiversità, i prodotti di qualità e tutti quei valori sempre più apprezzati e ricercati dall'economia contemporanea.

Più in generale, volgendo lo sguardo al quadro strategico di riferimento, emerge che la diffusione della conoscenza, il trasferimento delle innovazioni, le nuove frontiere dello sviluppo come la bio-economia, la sostenibilità dei processi produttivi, la valorizzazione delle aree interne, lotta alla povertà e inclusione sociale, assumono una valenza centrale nella nuova Programmazione 2014-2020 e che, tramite il PSR Calabria 2014-2020, si sta mobilitando nella nostra regione più di un miliardo di euro nei sette anni di attuazione.

La costituzione di gruppi operativi per l'innovazione, sono una grande opportunità di sviluppo; la presenza di un anello stabile di congiunzione tra formazione, ricerca e sperimentazione, divulgazione, mondo agricolo e agroindustriale è fondamentale per assicurare la crescita armonica del sistema.

In questo contesto, è necessario il rilancio dei Servizi di Sviluppo Agricolo per accompagnare e supportare le politiche di sostegno e investimento della Regione Calabria nel sistema agricolo e agroindustriale, contribuendo alla sua crescita intelligente, sostenibile e solidale.

Pur non partecipando direttamente alla programmazione 2014-2020, l'ARSAC si pone come strumento operativo della Regione (secondo quanto previsto dalla legge 66/2012), ricoprendo, grazie all'apporto del personale tecnico disponibile, un ruolo di verifica del rispetto di attuazione delle norme comunitarie, mediante la funzione di controllo durante le varie fasi dell'erogazione dei fondi previsti, non rinunciando, nel contempo a tutte le attività proprie dell'Ente, definite all'interno del piano triennale dei Servizi di Sviluppo Agricolo, quali la divulgazione, la sperimentazione all'interno dei propri CSD ed il rapporto con tutti i portatori d'interesse (stakeholder) che si argomenta di seguito.

4.1.1 gli stakeholder ARSAC

Si presenta di seguito una panoramica dei principali stakeholder ARSAC, delle relazioni intercorrenti con essi e le principali aspettative ed esigenze riscontrate.

Il sistema Regione Calabria

L'ARSAC è un Ente strumentale della Regione Calabria con bilancio derivato da quest'ultima (in termini di contributo ordinario della Regione che copre circa il 70-80% delle entrate ARSAC) e pertanto persegue i fini propri della Regione Calabria attuando numerose iniziative e funzioni di supporto che scaturiscono dalle direttive strategiche del governo regionale in ambito agroalimentare, ma anche ambientale e forestale.

Si dettagliano di seguito le funzioni e le iniziative distinte per struttura dell'amministrazione Regionale.

Dipartimento Agricoltura e Risorse Agroalimentari

il Dipartimento Agricoltura e Risorse Agroalimentari rappresenta per ARSAC il Dipartimento vigilante della Regione che affianca la Presidenza di Giunta nell'esercizio di poteri di indirizzo, direzione, controllo e di nomina (del Direttore Generale e di altre cariche aziendali) sull'operato dell'Azienda.

Attraverso specifiche disposizioni o convenzioni con il Dipartimento, l'ARSAC svolge le seguenti funzioni:

- Supporto tecnico ed amministrativo attraverso istruttoria di domande d'aiuto su differenti misure del PSR Calabria.
- Supporto tecnico ed amministrativo attraverso l'esecuzione di controlli ex ante su aziende che hanno presentato domande d'aiuto su misure del PSR Calabria.
- Esecuzione in collaborazione con personale regionale di controlli su produzioni regolamentate a livello regionale.
- Supporto tecnico ed amministrativo nell'attività di monitoraggio dei fitofagi da quarantena.
- Monitoraggio, contrasto al cinipide galligeno del Castagno e attività di informazione e disseminazione ai castanicoltori.
- Realizzazione di corsi di formazione e partecipazione in qualità di componenti alle sessioni d'esame per l'abilitazione all'acquisto e uso di prodotti fitosanitari.
- controllo funzionale e taratura delle attrezzature agricole atte alla distribuzione dei prodotti fitosanitari, attraverso l'istituzione di apposito Servizio Regionale di Controllo Funzionale e Taratura.
- Realizzazione e gestione di un iniziativa progettuale sull'agriturismo (ricognizione e pubblicazione dati informativi sulle realtà agrituristiche calabresi attraverso la creazione e gestione di una banca dati consultabile on line e da pubblicare sul sito Agriturismo Italia, supporto al sistema di classificazione e marchio).
- Realizzazione e gestione di iniziative progettuali su agricoltura sociale (analisi sviluppo e diffusione dell'agricoltura sociale in Calabria, formazione per operatore di fattoria sociale, attività di formazione e informazione sul fenomeno del caporalato, percorsi di educazione alimentare e ambientale nelle scuole primarie).

Dipartimento Presidenza

Con tale Dipartimento e nello specifico con l'Unità Operativa Autonoma Foreste Forestazione e Difesa del Suolo è in atto l'affidamento dell'iniziativa di informatizzazione del Vincolo idrogeologico dell'intero territorio calabrese; in tale iniziativa è coinvolto il Servizio Informativo Territoriale Agricolo Calabrese (SITAC) dell'ARSAC.

È infine attiva con la Regione Calabria una specifica convenzione che dispone il distacco temporaneo di personale ARSAC presso i Dipartimenti Agricoltura e Risorse Agroalimentari, Ambiente e Territorio e Dipartimento Presidenza allo scopo di impiegarlo in differenti attività specifiche gestite direttamente dai Dipartimenti.

Le aspettative di questa categorie di portatore d'interesse possono essere sintetizzate attraverso i seguenti punti:

- ✎ Migliorare, rendere più efficiente l'azione amministrativa attraverso la tempestività dei pagamenti e salvaguardare gli equilibri di bilancio
- ✎ Fornire agli utenti esterni ed ai cittadini calabresi servizi di sviluppo agricolo efficienti
- ✎ Portare avanti le funzioni di supporto e di gestione affidate con tempestività ed efficacia

Altri Enti Strumentali della Regione Calabria

ARCEA

L'Organismo pagatore regionale, istituita con Legge regionale n. 13 del 2005, è responsabile del processo di erogazione di aiuti, contributi e premi previsti da disposizioni comunitarie, nazionali e regionali a favore del mondo rurale stanziati rispettivamente da fondi europei (FEAGA e FEASR), dello Stato italiano e della Regione Calabria.

Con l'ARCEA è in atto dal 2014 una specifica convenzione (aggiornata annualmente) con la quale si affida a personale ARSAC il compito di esecuzione di controlli di condizionalità ed ex post su aziende agricole scelte a campione che hanno ricevuto finanziamenti nell'ambito del primo pilastro della PAC (domanda unica) e nell'ambito del PSR Calabria.

La principale aspettativa di tale soggetto nei confronti dell'ARSAC è quella di portare a termine i controlli programmati con efficacia e tempestività.

Calabria Verde

Ente Strumentale della Regione istituito con Legge regionale n. 25 del 2013, ha il compito di gestire gli interventi sul territorio regionale nell'ambito della forestazione e difesa del suolo. Con tale Ente l'ARSAC ha intrattenuto da vari anni collaborazioni nell'ambito della gestione forestale di terreni di proprietà della Regione Calabria. Attualmente è in vigore una convenzione per la collaborazione nell'ambito della tutela e conservazione della biodiversità e nello specifico nella gestione di campi sperimentali di germoplasma di castagno, di fruttiferi (melo e pero) e di ciliegio in terreni di proprietà della Regione ora gestiti da Calabria Verde nelle provincie di Catanzaro (comuni di Serzale e Zagarise). La principale aspettativa di tale istituzione è quella di poter contare con il supporto tecnico di personale specializzato ARSAC per la consulenza tecnico scientifica e per l'addestramento al proprio personale addetto ai campi con continuità temporale.

Gli utenti: aziende agricole e loro forme associative

Le aziende agricole e le loro forme associative rappresentano i principali utenti dei servizi di sviluppo messi in campo dall'ARSAC. Nel corso degli anni gli Uffici territoriali ARSAC hanno mantenuto una relazione diretta con un certo numero di aziende agricole singole o associate presenti sul territorio a cui forniscono periodicamente assistenza tecnica e consulenza aziendale. In aggiunta a queste, esiste un numero costantemente crescente di imprenditori agricoli che fruiscono di altri servizi offerti quali analisi del terreno e delle acque, taratura delle macchine irroratrici, formazione e abilitazione all'uso di presidi fitosanitari oltre che la partecipazione ai numerosi eventi di divulgazione e informazione organizzati da strutture ARSAC. Le principali esigenze di questa categoria di portatori di interesse sono quelle di fruire dei servizi offerti dall'ARSAC con tempestività, efficacia e chiarezza dei risultati.

Le Organizzazioni Professionali Agricole

Rappresentano le organizzazioni di categoria dei principali utenti che fruiscono dei servizi ARSAC; a livello territoriale le OO.PP.AA. più rappresentate sono: Coldiretti, Confagricoltura, CIA (Confederazione Italiana Agricoltori) e COPAGRI. Sono mantenute relazioni costanti tra ARSAC e le quattro OO.PP.AA. che si concretizzano attraverso la realizzazione in collaborazione di eventi divulgativi e disseminativi su differenti e specifiche tematiche di interesse agricolo (con l'Associazione Regionale Confagricoltura Donna Calabria è in essere una specifica convenzione per trasferimento delle conoscenze e azioni informative a favore di imprenditrici e lavoratrici agricole calabresi), la collaborazione in iniziative progettuali di respiro regionale, il supporto informativo dei Centri di Assistenza Agricola afferenti alle OO.PP.AA. all'attività del Nucleo Controlli ARSAC. Le principali aspettative di questa categoria sono quelle di poter collaborare con personale qualificato nelle azioni di informazione e disseminazione verso i propri iscritti e verso il mondo agricolo calabrese in generale.

Le Università ed altri Centri di Ricerca

Fin dalla istituzione dell'Ente di Sviluppo Agricolo Calabrese (vecchia denominazione dell'ARSAC) questa amministrazione collabora con diverse Università ed altri Centri di Ricerca sul territorio calabrese nell'ambito della ricerca applicata e la sperimentazione in agricoltura.

Il principale interlocutore scientifico calabrese per affinità tematica è stato il Dipartimento di Agraria dell'Università di Studi Mediterranea di Reggio Calabria con il quale si sono attivate negli anni numerose collaborazioni scientifiche alcune delle quali hanno generato nel tempo iniziative progettuali specifiche anche nell'ambito di bandi con finanziamento esterno dedicati alla ricerca e sperimentazione. Tuttora sono attive due convenzioni specifiche con il Dipartimento di Agraria ed i Centri Sperimentali Dimostrativi ARSAC di Casello (S. Marco Argentano) e di Gioia Tauro. Tali convenzioni hanno per oggetto alcune attività sperimentali e dimostrative nei seguenti ambiti:

- ✓ intensificazione sostenibile dei sistemi colturali erbacei in ambiente mediterraneo,
- ✓ gli avvicendamenti colturali e la gestione conservativa del suolo,
- ✓ la stabilità produttiva ed i livelli qualitativi delle produzioni (viticole, erbacee ed orto-frutticole a Casello, olivicole, agrumicole e orticole a Gioia Tauro)
- ✓ lo studio e valorizzazione dell'agro-biodiversità.

Sempre con il Dipartimento di Agraria dell'Università Mediterranea è stata recentemente attivato, inoltre, un protocollo d'intesa per lo studio delle caratteristiche dell'ammendante organico prodotto con la componente organica dei rifiuti solidi urbani attraverso la trasformazione dei lombrichi, attività portata avanti da alcuni anni da personale tecnico dell'ARSAC.

Nell'ambito universitario calabrese, l'ARSAC collabora, con proprio personale qualificato anche con l'Università della Calabria, in particolare con l'Orto Botanico di tale istituzione sulla redazione del Prodrómo della Flora della Calabria, ossia una sintesi delle conoscenze sul patrimonio floristico della Calabria, attività che l'Orto Botanico sta portando avanti da alcuni anni ed è stato pubblicato il primo volume (dei tre previsti) sulle Angiosperme monocotiledoni.

In ambito universitario è in atto anche una collaborazione con il Centro di Ricerche sui Cambiamenti Climatici dell'Università di Perugia per lo studio dell'influenza dei cambiamenti climatici su piante indicatrici della rete internazionale dei Giardini fenologici e su piante coltivate (in particolare specie quali *Cornus sanguinea*, *Ligustrum*, *Sambucus*, *Salix*, Olivo, Robinia); tale studio rientra nell'ambito del progetto IPHEN (Rete Italiana Fenologica). La collaborazione riguarda in particolare il "Giardino fenologico della Calabria" ospitato dal Centro Sperimentale Dimostrativo ARSAC di Val di Neto.

Nell'ambito delle diverse istituzioni che fanno parte del Consiglio per la Ricerca in agricoltura e l'analisi dell'Economia Agraria (CREA), l'ARSAC attualmente intrattiene collaborazioni con il CREA OFA (Olivicoltura, Frutticoltura e Agrumicoltura), in particolare con la sede di Rende (ex ISOL – Istituto Sperimentale di Olivicoltura) con il quale negli anni si sono portate avanti differenti collaborazioni nel comparto olivicolo e con la sede di Forlì con la quale è in atto una collaborazione per la costituzione e gestione di campi sperimentali tecnologico-varietali di fragola, sulla quale coltura l'ARSAC sin dal 1995 porta avanti azioni di orientamento varietale e recentemente, attraverso un programma di miglioramento genetico finanziato dalla Regione Calabria portato avanti con un connubio pubblico-privato (ARSAC e CREA da un lato e la Cooperativa Ortofrutticola Torrevecchia di Lamezia Terme), sono state individuate 5 nuove selezioni di fragola che hanno superato la fase di collaudo presso le aziende ed avviate quindi alla fase di moltiplicazione vivaistica.

Si riporta infine una collaborazione con il Centro di Ricerca, Sperimentazione e Formazione in Agricoltura "Basile Caramia" di Locorotondo (BA) e con lo spin off accademico dell'Università di Bari denominato "SINAGRI" s.r.l. (Servizi Avanzati per la sostenibilità e l'innovazione nelle aree agricole e rurali) sulla selezione clonale e sanitaria di vitigni autoctoni calabresi e sul miglioramento genetico e sanitario del Fico attraverso campi sperimentali e dimostrativi presenti nel Centro Sperimentale Dimostrativo di Casello (S. Marco Argentano).

Le principali aspettative di questa categoria di portatori di interesse ARSAC si riassumono nei seguenti punti:

- ✎ poter contare con la collaborazione di personale ARSAC in possesso di notevole competenza ed esperienza nei differenti ambiti di ricerca e sperimentazione portati avanti
- ✎ disponibilità di terreni agricoli da allestire per le attività di ricerca e sperimentazione, di manodopera e mezzi di coltivazione
- ✎ interlocuzione fluida e permanente con i responsabili dei CSD e la dirigenza ARSAC in modo da poter garantire la necessaria continuità dei programmi di ricerca applicata e sperimentazione oggetto di collaborazione.

Altre Istituzioni presenti sul territorio

L'ARSAC ha recentemente siglato un protocollo d'intesa con il Parco del Pollino che rafforza le collaborazioni in atto con tale istituzione nella propria area d'intervento inerenti la tutela della biodiversità agraria e la valorizzazione di produzioni tipiche (Lenticchia di Mormanno, Fagiolo poverello). Con tale accordo si collabora anche con l'ALSIA (Agenzia Lucana di Sviluppo ed innovazione in Agricoltura, Ente omologo ARSAC in Basilicata) per favorire lo sviluppo delle attività del settore agroalimentare, forestale e rurale del Parco. Le principali attività oggetto del protocollo sono l'elaborazione di linee guida per il percorso normativo di standardizzazione delle attività di conservazione e valorizzazione della biodiversità agraria nel territorio del Parco, aggiornamento e condivisione della banca dati geo-referenziata sulle attività di conservazione della biodiversità, formazione e divulgazione per operatori agricoli e giovani imprenditori inerenti le tematiche suddette e la presentazione e gestione di progetti di interesse comune nell'ambito del programma operativo regionale 2014-2020.

L'Azienda intrattiene rapporti di collaborazione con diversi Istituti scolastici primari del territorio calabrese per la realizzazione di percorsi di educazione ambientale-alimentare, che fanno parte di una specifica iniziativa finanziata dal Dipartimento Agricoltura e Risorse Agroalimentari della Regione Calabria in collaborazione con la Soprintendenza Scolastica Regionale; i percorsi prevedono una parte teorica con l'ausilio di audiovisivi, poster e pubblicazioni ed una parte pratica in cui gli alunni sono coinvolti in osservazioni dirette (presso Centri Sperimentali Dimostrativi), allestimento di mostre, esperienze di manualità e creatività operativa in laboratori dimostrativi, esperienze di degustazioni guidate.

Sono in atto inoltre collaborazioni puntuali con vari Istituti scolastici secondari del territorio regionale per eventi divulgativi e dimostrativi di attività agricole in generale. In particolare si segnalano quattro convenzioni recentemente firmate con l'Istituto di Istruzione Superiore ITE V. Cosentino – IPA F. Todaro di Rende (CS), con l'Istituto tecnico Statale Settore tecnologico di Lamezia Terme (CZ), con l'Istituto di Istruzione Superiore "E. Majorana" di Rossano (CS) ed il Liceo delle Scienze Umane e Linguistico G. Mazzini di Locri (RC) per l'accoglimento presso strutture ARSAC di studenti in alternanza scuola lavoro.

Le altre Istituzioni con cui l'ARSAC intrattiene frequentemente rapporti di collaborazione sono i Comuni con i quali in genere si collabora nell'ambito degli eventi divulgativi e disseminativi che l'ARSAC realizza sul territorio ma anche attraverso specifiche iniziative che prevedono collaborazioni di natura maggiormente tecnica tra le quali si segnala un'iniziativa progettuale finanziata dal PSR Calabria con il Comune di Belmonte Calabro finalizzata al recupero e valorizzazione della risorsa genetica "Pomodoro di Belmonte Calabro", varie collaborazioni con i comuni dell'Alto tirreno cosentino per supportare le strutture comunali nella realizzazione di regolamenti comunali per le De.Co. (denominazioni Comunali) aventi lo scopo di valorizzare attività agroalimentari tradizionali locali.

Ancora nell'area del Pollino inoltre si segnala una recente protocollo di collaborazione con il Comune di Castrovillari (CS) ed il CNR-IBBR (Consiglio Nazionale delle Ricerche – Istituto di Bioscienze e Biorisorse), frutto di precedenti attività dei tecnici ARSAC con associazioni di tartufai, per un analisi-studio delle specie di tartufo presenti nel territorio del comune che implica una raccolta e catalogazione di campioni in campo che saranno poi inviati all'Istituto di ricerca per le analisi previste.

Le principali aspettative di questa categoria di portatori d'interesse sono principalmente le seguenti:

- 📁 contare con personale ARSAC con competenza didattico-divulgativa ed esperienza tecnica specifica;
- 📁 assicurare continuità alle azioni educative, divulgative, sperimentali-dimostrative e di consulenza messe in campo dall'ARSAC.

La gestione e la trasmissione dell'innovazione è un fattore oltremodo fondamentale per lo sviluppo socio-economico della realtà rurale, per cui si rende opportuna una particolare attenzione nella gestione dei servizi agricoli proposti dall'Azienda, in cui il concetto chiave sarà la "fruibilità dell'innovazione" nel senso che le azioni e le attività che saranno messe a punto dovranno seguire tre input di base:

- 1) Facilità nella gestione, da parte delle aziende agricole, dell'innovazione o della informazione;
- 2) Facilità nella replicazione dei modelli produttivi;
- 3) Immediatezza dei riscontri economici delle innovazioni proposte.

Quindi l'attività dei servizi fonda le sue radici di sviluppo sul coordinamento e sull'integrazione delle attività dei C.S.D., dei Ce.D.A. e dei Servizi Tecnici di Supporto.

Trattasi, in buona sostanza, di servizi altamente specialistici che consentono di produrre, acquisire, organizzare, distribuire informazioni e, per loro natura, hanno carattere orizzontale, interessando più filiere produttive. **Conseguentemente, sono continui i rapporti con tutti i soggetti portatori d'interesse descritti in precedenza.**

Tra gli elementi strategici della politica aziendale ARSAC viene considerato prioritario quello di **incentivare una perfetta sinergia tra le suddette strutture**, al fine di fornire servizi altamente qualificati e, soprattutto, immediatamente fruibili agli imprenditori agricoli e a tutti coloro che operano nel settore.

La programmazione delle attività ARSAC è contenuta nel **Piano Triennale dei Servizi di Sviluppo Agricolo** che l'ARSAC elabora e pone in pratica in conformità con i contenuti della L.R. 19/99.

Tenendo presente anche l'analisi di tale documento di programmazione, nella seguente tabella si evidenziano i punti di forza e di debolezza del contesto esterno suddivisi per comparti agricoli regionali.

Tabella 8 – punti di forza e debolezza del contesto esterno	
PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Comparto agrumicolo	
<ul style="list-style-type: none"> 📁 condizioni pedo-climatiche favorevoli; 📁 presenza di cultivar di elevata qualità; 📁 Grosse potenzialità nella tipizzazione del prodotto. 	<ul style="list-style-type: none"> 📁 Aziende di piccole dimensioni 📁 Ridotte capacità finanziarie; 📁 Livello di conoscenza inadeguato degli operatori agricoli; 📁 Panorama varietale limitato ed obsoleto; 📁 Periodo di raccolta e commercializzazione ridotto, specie per le clementine; 📁 Eccessiva polverizzazione dell'offerta; 📁 Limitato utilizzo dei porti di Gioia Tauro e Corigliano; 📁 Perifericità delle zone vocate di produzioni e distanze elevate dai principali mercati nazionali ed esteri;

	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Prezzi di mercato poco remunerativi; ↪ Alti costi di produzione e trasporto rispetto i principali paesi concorrenti; ↪ Vivaismo agrumicolo inadeguato; scarsi controlli sulla rispondenza genetica e sanitaria del materiale; ↪ Procedure amministrative lunghe e ritardi nella definizione delle pratiche agrarie.
Comparto olivicolo	
<ul style="list-style-type: none"> ↪ Ruolo multifunzionale dell'olivicoltura di collina e di montagna; ↪ possibilità di forte tipicizzazione del prodotto ↪ forte interesse dei paesi importatori verso il "Brand Calabria" ↪ produzioni di qualità in crescita 	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Elevata vetustà degli impianti; ↪ basso indice di meccanizzazione; ↪ qualità che si attesta su livelli medio-bassi ↪ eccessiva frammentazione aziendale e dell'offerta; ↪ scarsa penetrazione sui mercati; ↪ deboli politiche di marketing e sistema di commercializzazione lontano dagli standard nazionali e internazionali
Comparto vitivinicolo	
<ul style="list-style-type: none"> ↪ caratteristiche pedoclimatiche regionali favorevoli alla viticoltura, ed elevato numero di Denominazioni di Origine legate a territori molto diversificati; ↪ servizi di assistenza tecnica finalizzati alla miglioramento qualitativo ed ai processi di valorizzazione del prodotto finito; ↪ ampia base varietale, ↪ presenza di una vasta gamma di vitigni autoctoni: Magliocco, Aglianico, Guarnaccia, Lacrima, Arvino, Guardavalle, Greco Bianco, Mantónico, Pecorello, ecc.; ↪ presenza di aziende leaders, che creano con il loro nome immagine e visibilità per l'intera regione grazie all'introduzione di innovazioni di prodotto e di processo; ↪ elevate potenzialità produttive e ampi margini di valorizzazione delle aree a D.O. calabresi; ↪ ampi margini per la valorizzazione del prodotto imbottigliato. 	<ul style="list-style-type: none"> ↪ scarsa presenza di forme associative; ↪ disorganizzazione della rete distributiva; ↪ scarsa valorizzazione del prodotto non supportata da un'adeguata promozione e pubblicità del prodotto; ↪ ritardo nell'introduzione di nuove tecnologie per il miglioramento qualitativo delle fasi di trasformazione e di stoccaggio; ↪ strutture associative che operano ancora con una logica di mercato del vino orientato ai prodotti di massa ↪ spopolamento delle aree interne; ↪ aumento della produzione in paesi non tradizionalmente produttori con conseguenti costi di produzione e trasformazione più competitivi; ↪ allargamento dell'Ue e conseguente riduzione degli aiuti al settore.
Comparto zootecnico	
<ul style="list-style-type: none"> ↪ buona concentrazione dell'offerta regionale per la produzione del latte fresco bovino; ↪ presenza di formaggi (caciocavallo) DOP con buone potenzialità di mercato; ↪ andamento di mercato favorevole per le principali produzioni lattiero casearie; ↪ vocazionalità dei comprensori interni regionali per allevamenti estensivi idonei alla produzione di carni di qualità (razza podalica); ↪ presenza prevalente di allevamenti zootecnici di piccole dimensioni, che consentono un migliore ricircolo delle deiezioni, riducendo l'impatto ambientale; ↪ ampie aree marginali utilizzabili per gli allevamenti ovi-caprini e avicunicoli; ↪ buona produzione di salumi e formaggi e qualità ottenuti secondo ricette e lavorazioni tradizionali; ↪ presenza di salumi con buone potenzialità di mercato; 	<ul style="list-style-type: none"> ↪ strutture produttive non adeguate agli standards igienico sanitari e di sicurezza del lavoro (bovini da latte); ↪ elevati costi di produzione; ↪ mancanza di una filiera organizzata (bovini da carne); ↪ carenza di infrastrutture aziendali ed extra aziendali ; ↪ produzioni foraggere aziendali (sia come foraggio fresco che essiccato) spesso insufficienti e richiedono integrazioni che incidono sui costi di produzione (ovi-caprini); ↪ carente organizzazione di filiera (suini); ↪ basso tasso di auto approvvigionamento (suini); ↪ forte frammentazione dell'offerta.(settore apistico); ↪ mancanza di azioni comuni per la valorizzazione del miele;

4.2 Analisi del contesto interno

Il contesto interno dell'amministrazione viene declinato di seguito nelle quattro dimensioni raccomandate dalla Delibera CIVIT 112/2010, richiamando anche alcuni aspetti e quadri esposti nel paragrafo 3.1.

L'organizzazione ARSAC si basa su un organigramma ed un assetto organizzativo che, in attesa di un atto aziendale definitivo sancito con la legge istitutiva e non ancora approvato dalla Giunta Regionale, riprende quello utilizzato in precedenza dalla ex ARSSA adattandolo alle funzioni trasferite all'amministrazione ed alle nuove figure introdotte con la legge istitutiva, in virtù di una disposizione temporanea adottata dal vertice nel 2013. Per cui l'attuale organigramma (illustrato in figura 2 a pagina 11) prevede al vertice aziendale un Direttore Generale (attualmente sostituito dal Commissario Straordinario facente funzioni in attesa della nomina da parte della Giunta Regionale) affiancato da due Direttori (Tecnico ed Amministrativo) con funzione di supporto decisionale (non ancora nominati; nomina di competenza del Direttore Generale stesso) e due organi collegiali (Comitato Tecnico d'Indirizzo e Collegio dei Sindaci). Dipendono dal Direttore Generale anche la struttura della Gestione Stralcio con compiti principali di attuazione del Piano di liquidazione del patrimonio ex ARSSA e di gestione degli impianti di risalita e 3 Uffici (due dello Staff Legale e l'Ufficio controlli).

La Direzione Generale governa i quattro Settori che rappresentano i *centri di responsabilità* funzionali dell'Azienda, il Settore Amministrativo con responsabilità sulle funzioni contabili e finanziarie, gestione del personale e gestione degli affari generali ed i tre Settori con responsabilità eminentemente tecniche della gestione dei Servizi di Sviluppo Agricolo contemplati nella Legge Regionale n. 19/99 (cfr. paragrafo 2.2): il Settore Programmazione e Divulgazione, il Settore Ricerca Applicata e Sperimentazione ed il Settore Servizi Tecnici di Supporto.

Da questi tre Settori dipendono le strutture dislocate sul territorio di front-office: i 24 Centri di Divulgazione Agricola, i 12 Centri Sperimentali Dimostrativi e le strutture territoriali afferenti ai Servizi Tecnici di Supporto (agrometeorologia, servizio informativo territoriale, formazione). Tali strutture sono raggruppate territorialmente in 10 Centri di Sviluppo Agricolo con funzione di collegamento (amministrativo e tecnico) con i Settori dislocati nella sede centrale di Cosenza.

I CSD assumono una funzione di "Centri Pilota" di orientamento nei vari settori dell'agricoltura, supportando gli agricoltori nella scelta delle attività da poter condurre con successo nelle varie realtà agricole calabresi. Pertanto, per il loro corretto funzionamento è necessario "gestire", "innovare" e "potenziare" i campi dimostrativi realizzati nei principali comparti produttivi, non solo per gli aspetti agronomici, ma anche per quelli agroindustriali, di controllo e certificazione dei prodotti ottenuti.

Il risultato della sperimentazione/collaudò verrà, quindi, diffuso attraverso i Ce.D.A., le strutture preposte alla Divulgazione Agricola, prevista in forma polivalente e specializzata. Essa rappresenta il cardine dei Servizi attorno a cui ruota l'attività istituzionale dell'ARSAC, poiché ha il compito di diffondere tecniche e metodologie produttive nel settore agricolo, rilevandone gli impatti e le ricadute nelle singole aziende e nelle associazioni di produttori.

Queste strutture hanno l'obiettivo di assicurare assistenza capillare e costante per la formazione e l'informazione alle aziende agricole, facendosi recettori delle loro esigenze e criticità per trasmetterle poi alla sperimentazione, al fine di indirizzare i temi specifici verso le esigenze degli imprenditori agricoli.

Infine i Servizi Tecnici di Supporto sono diretti a realizzare un sistema informativo integrato a livello nazionale, regionale e locale.

La loro attivazione eleva la qualità della consulenza e dell'assistenza tecnica e permette di

organizzare al meglio i flussi di informazione a tutti i livelli nonché di costituire il sistema dei Servizi di Sviluppo Agricolo in Calabria. Essi hanno la funzione di supportare l'attività divulgativa dei Ce.D.A. fornendo servizi ed elaborazioni specialistiche quali strumenti essenziali per la divulgazione e di fornire gli strumenti e le informazioni di base necessari per la pianificazione degli interventi in agricoltura ai fini di una corretta programmazione regionale.

Il personale in organico dell'Azienda ammonta a **727** unità dei quali 239 con contratto di pubblico impiego (CCNL regioni ed autonomie locali) e 488 con quattro tipologie di contratti privati. Nella tabella 2 sono indicati la dislocazione del personale con contratto di pubblico impiego nelle differenti strutture centrali e territoriali.

Si evidenzia, a circa 5 anni dall'approvazione delle Legge Regionale istitutiva dell'ARSAC, che la mancanza di un atto aziendale definitivo approvato dalla Giunta della Regione Calabria incide in modo significativo sull'ordine organizzativo e l'attribuzione dei carichi di lavoro al personale. L'assenza dell'atto aziendale definitivo incide pure sulla possibilità di attivare le procedure di selezione per Dirigenti (al momento sono due con contratto a tempo determinato) e delle posizioni organizzative ed alte professionalità (al momento non ancora attivate) con ripercussioni sul clima organizzativo e sui carichi di lavoro dei Dirigenti presenti.

Le **infrastrutture aziendali** sono rappresentate anzitutto dalle differenti sedi dell'Azienda dislocate sul territorio calabrese dei Centri di Sviluppo Agricolo e dei Centri Sperimentali Dimostrativi oltre che le due sedi nella città di Cosenza (sede centrale via Trieste e sede di Via Popilia dove sono presenti gli uffici del Centro Elaborazione Dati e delle strutture dirigenziali e di coordinamento della Gestione Stralcio). Fanno parte delle infrastrutture anche gli impianti di risalita nella Sila cosentina ed il cospicuo patrimonio ex ARSSA oggetto del Piano di liquidazione.

Si evidenzia che nei Centri Sperimentali Dimostrativi hanno la caratteristica prevalente di vere e proprie aziende agricole: oltre agli edifici in dotazione esiste una consistente quantità di terreni agricoli in cui si svolgono le differenti sperimentazioni dimostrative per l'utenza, impianti d'irrigazione, mezzi tecnici (macchinari ed attrezzature), infrastrutture di ricovero per allevamenti (bovini, suini, equini) strutture serricole, *screen house* e tunnel comunque idonee a portare avanti sperimentazioni su colture protette (CSD di S. Marco Argentano, Cropani, Gioia Tauro), laboratori dotati di macchinari ed attrezzature necessarie per realizzare analisi di suolo ed acqua ed analisi fito-patologiche (CSD di Sibari, Locri e S. Marco Argentano).

Fanno parte della dotazione aziendale anche una rete di capannine meteorologiche installate ormai da parecchi anni da cui si elaborano una serie di dati agro-meteo pubblicati periodicamente utili alle aziende per programmare le differenti operazioni colturali ed interventi fitosanitari. Quest'ultima attività è in corso di riorganizzazione anche per la crescente richiesta di servizi dell'utenza esterna e di collegamento alle banche dati agro-meteo nazionali.

Gli uffici sedi del personale sono dotati di attrezzature informatiche minime per portare avanti le funzioni di consulenza aziendale e divulgazione (pc e/o notebook, stampanti ma anche proiettori per eventi divulgativi) la maggior parte dei quali hanno accesso ad internet con connessioni non sempre adeguate e stabilizzate; dotazioni informatiche di un certo livello sono presenti nella sede del Servizio informativo territoriale a Reggio Calabria che realizza prevalentemente elaborazioni cartografiche a supporto di alcuni Dipartimenti della Regione Calabria.

Complessivamente l'infrastruttura aziendale risulta datata e necessita di continue opere di manutenzione: ciò è più evidente per la maggior parte degli immobili di proprietà sedi delle differenti strutture, delle capannine meteorologiche (che hanno un sistema di rilevazione dati obsoleto) e per le attrezzature informatiche. La rete aziendale di connessione ad internet inoltre risulta ormai sotto

dimensionata alle esigenze di velocità delle attività svolte, in particolare quelle di supporto al Dipartimento Agricoltura e all'organismo pagatore regionale che richiedono connessioni continue con server nazionali o locali.

Il **personale funzione pubblica** in organico all'ARSAC può essere suddiviso in due tipologie:

- personale tecnico con la qualifica di Divulgatore agricolo entrato in ruolo tra la fine degli anni '80 ed il 2005 con differenti concorsi a seguito di regolamenti europei (Reg. 270/79, 1760/87, 2052/88 e ss.mm.ii.) che avevano l'obiettivo di colmare il gap di Servizi di Sviluppo Agricolo nel territorio italiano con il resto degli stati europei; tale personale, successivamente alla selezione dei relativi concorsi ha frequentato un corso di formazione in divulgazione agricola della durata prevalente di 10-11 mesi in Centri specializzati nati a seguito della citata normativa europea;
- personale tecnico ed amministrativo entrato in ruolo prevalentemente in anni precedenti nell'allora Ente di Sviluppo Agricolo Calabrese.

Nelle tabelle 3, 4 e 5 del paragrafo 3.1 sono illustrate le principali caratteristiche del personale attuale ARSAC. Come si evince dalla prima tabella gli elementi principali che risaltano sono:

- l'esigua quantità di Dirigenti: gli unici due sono comunque nominati a tempo determinato;
- fra il personale non dirigente la numerosità nelle categorie più alte (soprattutto D).

L'età media del personale indicata nella tabella 4 oscilla tra 53 e 54 anni, cioè un'età medio alta, ma tale aspetto è ancora più accentuato in riferimento al personale amministrativo, la maggior parte del quale è prossimo alla quiescenza con evidenti ripercussioni sulla disponibilità all'interno dell'amministrazione di tale qualifica, tenendo anche presente le scarse possibilità di turn-over.

La suddivisione di genere indicata in tabella 5 indica una netta esiguità di personale femminile (25% nel 2018) e nessuna di loro occupa ruoli dirigenziali.

Complessivamente il 72% del personale possiede un diploma di laurea e nel tempo ha acquisito significative competenze in ambito tecnico (Servizi di Sviluppo Agricolo) prevalentemente frutto di addestramento ed esperienza sul campo: negli ultimi anni infatti la formazione interna non sempre ha offerto possibilità di aggiornamento e di qualificazione continue, dando priorità all'addestramento scaturito dalle esigenze contingenti. Ciò nonostante si evidenzia una notevole competenza trasversale di progettazione tra il personale tecnico nei differenti ambiti funzionali.

In questo ambito si riportano sinteticamente i **risultati delle indagini sul benessere organizzativo, sul grado di condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del superiore gerarchico**, svolte nel 2017 sul personale ARSAC Funzione Pubblica sulla base del modello standard messo a disposizione dall'ANAC.

Occorre evidenziare anzitutto che i risultati sono diluiti da una bassa partecipazione (22,5% del personale di comparto) che impone per le somministrazioni future tempi di compilazione più opportuni e monitoraggio costante al fine di coinvolgere la totalità del personale e ottenere in tal modo indicazioni maggiormente condivise per migliorare i differenti aspetti contemplati nelle indagini.

Si evidenziano di seguito i risultati più significativi per tematica trattata nelle indagini stesse che è stato possibile caratterizzare assumendo come risposte negative le risposte sui primi tre livelli (per niente o poco d'accordo con le affermazioni del questionario) e positive le risposte sui livelli da 4 a 6 (in parte o del tutto d'accordo con le affermazioni del questionario):

- 🔗 nell'ambito della sicurezza e salute sul lavoro e stress correlato (parte A del questionario standard) si segnala che il 41,8% dei partecipanti crede che il proprio luogo di lavoro è sicuro, che il 57% ritiene comunque soddisfacente il proprio luogo di lavoro, che il 81,8% crede di non aver subito atti di mobbing e che il 78% è dell'opinione di non essere stato soggetto a molestie sotto forma di parole o comportamenti;

- ✍ tra le discriminazioni si segnala che il 65,5% pensa che la propria identità di genere non sia un ostacolo alla valorizzazione del suo lavoro;
- ✍ in ambito di equità dell'amministrazione si segnala che il 45,5% ritiene che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro ed il 40% equità nella distribuzione delle responsabilità, mentre il 63,6% ritiene che le decisioni del proprio responsabile siano prese in modo imparziale;
- ✍ riguardo la carriera e sviluppo professionale si segnala che il 60% è dell'opinione che il proprio ruolo è adeguato al proprio profilo professionale e che il 43,6% è soddisfatto del proprio percorso professionale;
- ✍ nelle domande riguardo il lavoro è interessante evidenziare che il 38,2% crede di avere le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il proprio lavoro mentre il 61,8% è realizzato dal proprio lavoro;
- ✍ nell'ambito "i miei colleghi" si evidenzia un'alta percentuale di disponibilità ad aiutare i propri colleghi (94%), di percezione di stima e rispetto che ha dai propri colleghi (87%), di percezione di condivisione delle informazioni (67,3%); è anche significativa la percezione che l'amministrazione spinge a lavorare in gruppo e collaborare (58,2%);
- ✍ nell'ambito "Il contesto del mio lavoro" si evidenzia una percezione di circolazione di informazioni migliorabile (43,6% di risposte positive) al pari della percezione sulla definizione di ruoli e compiti organizzativi (40% risposte positive);
- ✍ riguardo l'immagine dell'amministrazione percepita si evidenzia una percezione positiva di importanza dell'amministrazione per gli utenti (60%) e per le persone più vicine (65,5%);
- ✍ nell'ambito delle domande sul "grado di condivisione del sistema di valutazione", si segnala che il 47% dichiara di conoscere le strategie dell'amministrazione, che il 60% pensa che sia chiaro il proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione, che il 52,7% è dell'opinione che i risultati della valutazione aiutano davvero a migliorare la propria performance, che il 56% ritiene che il sistema di valutazione sia stato adeguatamente presentato;
- ✍ infine, nell'ambito delle domande relative alla valutazione del superiore gerarchico, è di interesse in questo contesto che il 49,1% pensa che il proprio superiore aiuta a capire come raggiungere i propri obiettivi, che il 54% reputa che questi riconosce quando il proprio lavoro è svolto bene e che il 52,7% è dell'opinione che il superiore ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le proprie proposte.

Sotto il **profilo finanziario** l'Azienda ha provveduto alla formulazione del bilancio armonizzato, ai sensi del Dlgs 118/2011 e successive modifiche e integrazioni, basato essenzialmente sul contributo ordinario assegnato dalla Regione Calabria nonché sui pochi proventi derivanti dalla gestione dei centri sperimentali e da quella degli impianti a fune.

E' necessario evidenziare, anche in questa parte, che le risorse finanziarie disponibili non sono sufficienti per un'azienda di nuova istituzione che dovrebbe provvedere allo sviluppo dell'agricoltura calabrese ma queste, paradossalmente, coprono poco più delle spese per gli emolumenti ai dipendenti e per la gestione ordinaria.

Per le iniziative future è obiettivo dell'Azienda proseguire con una organizzata azione progettuale al fine di ottenere risorse, sia derivanti dal PSR 2014/2020, sia da fondi nazionali ed europei, finalizzati alle attività agricole.

Da quanto fin qui esposto, si elencano nella seguente tabella i punti di forza e debolezza del contesto interno.

Tabella 9 – Punti di forza e debolezza del contesto interno	
Punti di Forza	Punti di Debolezza
Presenza capillare sul territorio di strutture aziendali	Severa limitazione delle risorse finanziarie da destinare alle attività ed ai servizi reali alle imprese agricole ed agli utenti
Nella prevalenza dei territori, ottimi sistemi di relazioni con imprenditori/utenti e istituzioni anche grazie alla funzione svolta dal personale ARSAC di “presidio del territorio”	Ritardo nell’adozione dell’atto aziendale definitivo con riflessi negativi sull’assetto organizzativo complessivo
Messa a punto di “buone pratiche” (progetti/risultati)	Servizi di internet e telefonia aziendali sottodimensionati e inadeguati per alcune delle funzioni svolte
Un nucleo di competenze professionali “solide” che riesce a rispondere velocemente a sollecitazioni e atti di indirizzo.	Età medio alta dei dipendenti; Scarso turn over del personale, a causa degli obblighi normativi, che incide soprattutto sulle necessità di personale amministrativo.
Elevate competenze di progettazione diffuse tra il personale che porta nuove risorse finanziarie e consente di ridurre il “tasso di dipendenza” finanziario dalla Regione.	Aggiornamento non ottimale del personale rispetto alle mutate esigenze del mondo agricolo
Esperienza multisettoriale maturata negli anni dal personale tecnico dell’Ente	Percezione prevalente tra il personale di non possedere risorse e strumenti adeguati a svolgere il proprio lavoro
Percezione prevalente del personale che il proprio ruolo sia adeguato al proprio profilo professionale	Percezione prevalente di equità e trasparenza non adeguate nella distribuzione dei carichi di lavoro e delle responsabilità
Percezione prevalente tra il personale di luoghi di lavoro soddisfacenti	

5. Obiettivi Strategici

Gli obiettivi strategici rappresentano obiettivi di particolare rilevanza per gli utenti finali ed i portatori d'interesse che sono strettamente correlati con le aree strategiche delineate nel paragrafo 3.2. Per il periodo di riferimento 2018-2020, in assenza di variazioni di rilievo nelle direttive politiche impartite dall'amministrazione regionale, si confermano gli obiettivi strategici individuati nel precedente ciclo. Essi sono rappresentati graficamente al di sotto delle aree strategiche nella figura 4.



Di seguito sono illustrati, per ognuno di essi, una breve descrizione, i legami con la missione istituzionale e commenti sulla scelta degli indicatori d'impatto.

Obiettivo strategico 1 - Incrementare l'efficienza amministrativa dei procedimenti e delle funzioni dell'Azienda in un'ottica di trasparenza e di qualificazione della performance organizzativa

Il presente obiettivo esplicita l'area strategica di amministrazione e gestione del patrimonio in coerenza con gli orientamenti della politica regionale in termini di miglioramento dell'efficienza interna nelle funzioni amministrative che l'azienda svolge.

Il miglioramento dell'efficienza che si vuole raggiungere è rivolto sia alle funzioni amministrative ordinarie di carattere permanente e continuativo che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione, sia all'implementazione del Piano di liquidazione del patrimonio ARSSA, funzione della Gestione Stralcio incardinata in ARSAC.

Gli indicatori scelti sono i seguenti:

- a. Connotazione della tempestività di alcuni obblighi di trasparenza.
- b. Attuazione del ciclo di gestione della Performance: diminuzione dei rilievi e/o osservazioni, pertinenti il ciclo, sollevati dall'OIV rispetto all'annualità precedente.
- c. Livello di raggiungimento dei ricavi da alienazione e gestione immobili previsti per il 2017 nel Piano liquidazione della Gestione Stralcio.

Il **primo indicatore** rappresenta l'unica modifica adottata nell'impianto degli obiettivi strategici del Piano rispetto al ciclo precedente. Ciò allo scopo di aggiungere un ulteriore elemento di correlazione

tra il presente documento ed il PTPCT. L'indicatore infatti è condiviso con il primo obiettivo strategico di trasparenza indicato nel PTPCT. Esplicita un miglioramento dell'efficienza sugli obblighi di trasparenza con particolare riferimento agli **atti amministrativi generali**, ai **riferimenti normativi su organizzazione e attività**, sull'**articolazione degli uffici** e sui **recapiti del personale** (telefono e posta elettronica). Sono alcuni elementi contenuti negli obblighi di trasparenza che impattano sui soggetti portatori d'interesse, specie quelli interni ed i molteplici attori istituzionali con cui si relaziona l'ARSAC; la rappresentazione di tali obblighi non sempre è omogenea all'interno del sito istituzionale. Si sono scelti dei target diversificati per tipologia di obbligo perché è diversificata la situazione iniziale di partenza. Riguardo la prima tipologia il target esprime un miglioramento (pubblicazione entro 3 giorni) rispetto ad una situazione iniziale che nella media è maggiore o uguale 4 giorni. Le altre tre tipologie di target non posseggono un valore iniziale in quanto si tratta di informazioni disperse all'interno del sito; il miglioramento che si vuole imprimere è appunto quello di concentrare, aggiornare e rendere maggiormente fruibili le informazioni relative a tali obblighi nella sezione del sito istituzionale denominata "amministrazione trasparente" entro determinate date prefissate.

Il **secondo indicatore** esprime la misura della qualificazione della performance organizzativa (contenuta nella definizione dell'obiettivo stesso) che si vuole imprimere all'interno dell'amministrazione, soprattutto migliorando le fasi di programmazione e valutazione del ciclo di gestione della performance, visto che in particolare queste fasi erano state oggetto di rilievi nella "relazione annuale sul funzionamento del sistema ARSAC di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – anno 2015 – Ente: ARSAC" pubblicata dal precedente OIV nel mese di Agosto 2016. Il motivo della sua scelta risiede nella necessità di definire un indicatore di fonte esterna che possa esplicitare un miglioramento rispetto alla situazione iniziale, miglioramento espresso in questo caso in termini quantitativi (percentuale di diminuzione del numero dei rilievi dell'OIV nella specifica relazione). Per cui la volontà di questa amministrazione, esplicitata nella formulazione dell'indicatore stesso, è quella di diminuire progressivamente i rilievi che annualmente l'OIV segnala nella specifica relazione annuale, il cui numero dello scorso anno viene considerato come situazione di partenza. Viene inteso con il termine rilievi, ogni criticità o esortazione al miglioramento espressa in forma esplicita nella relazione in parola.

Il valore iniziale quindi è stato calcolato conteggiando il numero dei rilievi (diversi tra loro) presenti nei differenti paragrafi di quella relazione ed attinenti esclusivamente al ciclo di gestione della performance, cioè non conteggiando i rilievi mossi invece nell'ambito ad esempio del programma triennale per la trasparenza ed integrità.

Il **terzo indicatore**, infine, è stato scelto per misurare l'incremento dell'efficienza amministrativa con riferimento alla specifica funzione di gestione e dismissione del patrimonio ex ARSSA prevista nel Piano di Liquidazione pubblicato lo scorso anno. In particolare tale indicatore è stato scelto in quanto l'amministrazione reputa tale funzione qualificante nell'ambito dell'area strategica amministrativa e di gestione del patrimonio, essendo la funzione di gestione e dismissione del patrimonio oggetto di specifica modifica della legge istitutiva ARSAC (art. 3, comma 1, lett. a) della L.R. 5/2016 che modifica la L.R. 66/2012). Il valore iniziale è rappresentato dalla previsione, contenuta nel citato Piano di Liquidazione (più in particolare nel cronoprogramma ad esso allegato, consultabile sul sito ARSAC nella sezione "Gestione Stralcio"), dei ricavi da gestione (ricavi riferiti a rate di terreni agricoli, extragricoli e fabbricati) e da alienazione (vendite dei beni secondo procedure previste per legge) prevista nel 2017. Nell'esercizio di tale funzione si sono riscontrate difficoltà soprattutto nell'ambito dell'alienazione dei beni dovute principalmente al fatto che molte gare d'incanto vanno deserte e ciò implica, nella ripetizione della singola gara, una diminuzione del 20% rispetto al valore indicato in

precedenza. Pertanto i target definiti per tale indicatore tengono conto di questo aspetto e fissano come traguardi le percentuali indicate per il triennio (58%, 60%, 62%) che l'amministrazione stima migliorativi e realistici in quanto superiori al 50% del valore contenuto nel Piano di Liquidazione. L'obiettivo ha un peso rispetto al raggiungimento della performance di Ente del 30%, leggermente inferiore al peso attribuito agli altri due obiettivi strategici, in quanto tale obiettivo è leggermente meno qualificante rispetto al mandato istituzionale ARSAC.

Obiettivo strategico 2 - Contribuire all'accrescimento della competitività del settore agricolo rafforzando l'efficienza e l'efficacia dei servizi di sviluppo agricolo per le imprese agricole, loro raggruppamenti ed Istituzioni

Il secondo obiettivo ingloba tutti gli elementi contenuti nell'area strategica dei Servizi di Sviluppo Agricolo che rappresentano l'elemento centrale del mandato istituzionale ARSAC. La formulazione dell'obiettivo fa esplicito riferimento alle direttive politiche recepite dall'amministrazione regionale contenendo di fatto al suo interno un obiettivo strategico del Piano Performance della Regione Calabria per il triennio 2017-2019 (l'accrescimento della competitività del settore agricolo).

L'ARSAC contribuisce a tale accrescimento attraverso il rafforzamento dell'efficienza e dell'efficacia dei Servizi di Sviluppo Agricolo, ossia delle funzioni di sperimentazione dimostrativa di tecniche ed innovazioni in campo agricolo, consulenza tecnica e divulgazione ad aziende e loro raggruppamenti, servizi reali alle imprese ed altre soggetti portatori d'interesse.

Anche in questo obiettivo si sono individuati tre indicatori:

- a. Percentuale di risultati significativi divulgabili delle prove sperimentali-dimostrative ARSAC.
- b. Gradimento complessivo espresso dai partecipanti agli eventi formativi e divulgativi.
- c. Percentuale di richieste di servizi da parte dell'utenza soddisfatte nell'anno.

Ognuno di essi esprime una misura del grado di raggiungimento che si vuole ottenere in termini di efficacia (i primi due) e di efficienza (il terzo indicatore) nei tre ambiti dei Servizi di Sviluppo Agricolo delineati in precedenza.

In particolare, il **primo indicatore** fa riferimento alla funzione di sperimentazione dimostrativa che costituisce uno dei tre pilastri dei Servizi di Sviluppo Agricolo. Con questo indicatore l'amministrazione ha voluto esprimere una misura dell'efficacia della funzione di sperimentazione dimostrativa attraverso la percentuale di risultati divulgabili ossia di risultati di reale interesse per gli operatori agricoli calabresi.

Il ragionamento che sta alla base della definizione dell'indicatore è che, ovviamente, non saranno pubblicati dal personale preposto (personale peraltro diverso rispetto a quello impiegato nella funzione di sperimentazione) automaticamente tutti i risultati dei differenti programmi sperimentali dimostrativi previsti, ma solamente quelli che saranno giudicati di interesse per gli agricoltori; quelli, cioè, che possiederanno elementi utili non pubblicati in precedenza in relazione alla tematica sperimentata (ad esempio prove di confronto varietale in termini produttivi o di resistenza ad avversità in determinati ambienti, risultati significativi su tecniche agricole, colturali o di allevamento, etc), che possano apportare un valore aggiunto in termini di conoscenze e quindi di reale supporto per l'utente finale.

Per cui, tenendo presente che solo a partire dal 2017 saranno oggetto di pubblicazione anche i risultati delle sperimentazioni dimostrative (portate avanti prevalentemente nei Centri Sperimentali Dimostrativi ARSAC), l'amministrazione ha considerato come traguardo performante che almeno il 72% (per il primo anno; il 74 ed il 76% per gli altri due anni) dei risultati delle sperimentazioni contengano elementi utili per l'utente finale tali da giustificare la pubblicazione sul proprio sito informativo.

Il **secondo indicatore** scelto mette in relazione l'efficacia di alcuni servizi di sviluppo agricolo, in particolare quelli riferiti alla funzione di formazione, divulgazione ed informazione con il gradimento medio complessivo espresso dagli utenti che parteciperanno a tali tipi di eventi. Ciò attraverso la somministrazione ai partecipanti dei corsi di formazione e degli eventi divulgativi ed informativi di una apposita scheda di *customer satisfaction* che raccoglierà il gradimento dell'utenza in relazione ai seguenti aspetti:

- adeguatezza della durata complessiva dell'evento
- interesse per l'argomento
- contributo al miglioramento delle conoscenze dei partecipanti
- capacità dei relatori di suscitare interesse
- capacità dei relatori di favorire la partecipazione
- comprensibilità delle nozioni fornite
- gradimento complessivo dell'iniziativa

La scala di gradimento per ognuno dei precedenti aspetti è stata fissata tra 1 e 5 con la seguente gradazione: per niente (1), poco (2), sufficiente (3), abbastanza (4), molto (5). Il target che l'amministrazione si prefigge è di raggiungere una media di 4, traguardo ambizioso ma realistico da raggiungere per approssimazioni successive, tenendo anche presente l'elevato numero di unità di personale ARSAC coinvolte. La mancanza di un valore iniziale in tale indicatore è dovuta al fatto che solo a partire dal 2017 è stata introdotta sistematicamente la somministrazione della scheda.

Il **terzo indicatore**, infine, esprime l'efficienza nel soddisfacimento della richiesta di servizi da parte dell'utenza. Ci si riferisce in particolare ai servizi reali alle aziende quali la taratura delle macchine irroratrici, le analisi del terreno e delle acque, la formazione per l'abilitazione all'uso di prodotti fitosanitari. L'assenza di un valore iniziale anche in questo indicatore è dovuta alla mancanza di dati cumulativi rilevati ufficialmente nell'ambito dell'amministrazione: si è in altre parole a conoscenza di valori disaggregati per alcuni dei servizi considerati in tale indicatore, per altri servizi invece l'introduzione di una rilevazione ufficiale è partita solamente dal 2017. Ciò nonostante, sulla base di quanto conosciuto a livello disaggregato, l'amministrazione reputa migliorativo il raggiungimento nel triennio del 90% complessivo delle richieste di servizi che saranno registrate: tale valore trova giustificazione nel fatto che riguardo il servizio che nel 2017 è stato di gran lunga il più consistente, i corsi di formazione per l'abilitazione all'uso dei prodotti fitosanitari, questi possono essere avviati solamente in presenza di un numero minimo di partecipanti (15 nello specifico), per cui, fin quando non si raggiunge il numero minimo, non è possibile avviare il corso; tale situazione, moltiplicata per il numero delle strutture territoriali che impartiscono tali corsi, può generare a fine anno una percentuale consistente di richieste non soddisfatte che non dipendono certo dall'efficienza del lavoro delle singole strutture.

Il peso attribuito a tale obiettivo, ai fini della misurazione performance organizzativa di Ente, è del 35%, superiore al peso attribuito al precedente in quanto si riferisce a funzioni più qualificanti del mandato istituzionale ARSAC.

Obiettivo strategico 3 - Accrescere l'efficacia nell'attuazione delle politiche di sostegno del settore agricolo regionale con il supporto tecnico qualificato delle proprie strutture

Questo obiettivo racchiude gli elementi contenuti nell'area strategica di Supporto al Dipartimento Agricoltura e Risorse Agroalimentari della Regione Calabria ed ad altri enti strumentali (segnatamente l'organismo pagatore regionale, ARCEA).

L'obiettivo esplicita il miglioramento in termini di efficacia che si vuole ottenere nelle funzioni demandate ad ARSAC di supporto al Dipartimento e ad ARCEA nell'attuazione delle politiche di sostegno del settore agricolo regionale contenute in specifiche convenzioni con tali istituzioni.

Nel dettaglio si fa riferimento a:

1. istruttoria delle domande su misure del Piano di Sviluppo Rurale (PSR) della Regione Calabria (programmazione 2014-2020),
2. controlli di condizionalità per le aziende agricole che hanno presentato domande di pagamenti diretti (il primo pilastro della Politica Agricola Comune) e domande su misure a superficie del PSR 2014-2020,
3. controlli *ex ante* ad aziende agricole che hanno presentato domanda su misure a superficie del PSR 2014-2020 svolti a supporto del Dipartimento Agricoltura e Risorse Agroalimentari,
4. controlli *ex post* ad aziende agricole che hanno presentato domanda su misure ad investimento del PSR 2014-2020,
5. controlli di II° livello ai fascicoli aziendali gestiti dai Centri di Assistenza Agricola (CAA) (funzione presente nella convenzione ma di fatto non ancora operativa),
6. controlli di vigilanza su produzioni regolamentate (produzioni biologiche e differenti produzioni di qualità riconosciute),
7. formazione per l'abilitazione all'acquisto ed uso di prodotti fitosanitari (incluso la collaborazione per lo svolgimento dei relativi esami di abilitazione e la collaborazione con le strutture sanitarie locali nello svolgimento di corsi per consulenti e per la vendita di prodotti fitosanitari),
8. monitoraggio dei fitofagi da quarantena, incluso le attività di rilascio certificati di esportazione ed importazione svolti a supporto del Servizio Fitosanitario Regionale del Dipartimento.

Le funzioni di cui ai punti 1, 3 e 6 sono svolte a supporto delle differenti strutture preposte del Dipartimento Agricoltura e Risorse Agroalimentari, le funzioni di cui ai punti 2, 4 e 5 sono realizzate in convenzione con ARCEA ed infine le ultime due funzioni sono portate avanti a supporto del Servizio Fitosanitario Regionale del Dipartimento stesso.

Anche per questo obiettivo sono stati individuati tre indicatori:

- a. Percentuale di partecipanti ai corsi di abilitazione all'acquisto e uso di prodotti fitosanitari che superano gli esami.
- b. Percentuale di controlli di condizionalità validati positivamente dal personale ARCEA entro le scadenze prefissate.
- c. Percentuale di domande su misure a superficie istruite entro le scadenze prefissate.

Gli indicatori esplicitano l'accrescimento dell'efficacia (nei primi due casi) e dell'efficienza (il terzo indicatore) per tre delle funzioni afferenti tale area strategica a cui si è attribuita rilevanza maggiore rispetto alle altre soprattutto in termini di quantità di personale e di tempo impiegato.

Riguardo il **primo indicatore**, il numero di partecipanti ai corsi (svolti dal personale ARSAC) che successivamente superano gli esami di abilitazione esprime il grado di efficacia del personale ARSAC nello svolgimento dei corsi stessi. I corsi si distinguono in corsi di formazione per il primo rilascio (durata 20 ore) e corsi di aggiornamento (durata 12 ore) per coloro i quali devono rinnovare l'abilitazione che non hanno bisogno di sostenere l'esame finale. In entrambe le tipologie di corso per conseguire l'abilitazione è necessario contenere il numero di assenze (2 nel primo caso e 1 nel secondo). In questo caso, ai fini della misurazione della performance, si prendono in considerazione solamente la prima tipologia di corsi che consentono di accedere all'esame di abilitazione; nell'ambito di tale tipologia si prenderà in considerazione la percentuale di partecipanti ai corsi idonea a sostenere l'esame di abilitazione (cioè solamente i partecipanti che non hanno accumulato più di due giorni di

assenza). L'attività in ARSAC ha avuto inizio a metà del 2016 solo in alcuni Centri di Divulgazione Agricola (verosimilmente in quei Centri posti in territori a forte vocazione agricola quali la Piana di Sibari, il vallo di Cosenza, la Piana di Lamezia e quella di Gioia Tauro), mentre è entrata a regime in tutti i Centri dall'inizio del 2017. Tale aspetto principalmente ha impedito di indicare un valore iniziale complessivo di una certa attendibilità: si è a conoscenza di risultati parziali del 2016 delle strutture coinvolte che indicano una percentuale che oscilla tra il 77 ed il 97%. Per cui l'amministrazione ritiene migliorativo, in mancanza di dati estesi su tutte le strutture che svolgono tale funzione, la definizione dei target per il triennio che oscilla da almeno l'88% (primo anno) ad almeno il 92% (terzo anno).

Il **secondo indicatore** sottende un aumento dell'efficacia nei controlli di condizionalità, funzione che viene svolta dall'ARSAC in convenzione con l'Organismo pagatore regionale (ARCEA). Tale funzione viene svolta da un ristretto numero di dipendenti ARSAC che sono stati formati e costantemente aggiornati da personale incaricato da ARCEA.

Il controllo consiste nel verificare presso le aziende che hanno ricevuto finanziamenti europei sul primo pilastro della PAC (domanda unica) e/o su misure del Piano di Sviluppo Rurale il rispetto dei cosiddetti obblighi di condizionalità (vedi paragrafo 2.2). Il non rispetto di tali obblighi comporta irrorazioni di sanzioni che, nei casi peggiori, riducono i finanziamenti stessi percepiti o da percepire. Il controllo per essere considerato legittimo deve essere "validato" da personale ARCEA, ossia a sua volta controllato da personale terzo; se la validazione è negativa, il controllo fa rifatto correggendo quelle situazioni che hanno comportato la mancanza di validazione. Ne consegue che la percentuale di controlli validati positivamente entro le scadenze prefissate può essere considerato un valido indicatore dell'efficacia della funzione svolta. Anche in questo caso non è stato possibile indicare un valore iniziale attendibile in quanto tale indicatore è stato introdotto a partire dal 2017 e non è stato possibile accedere ai dati ufficiali della piattaforma SIAN per le annualità precedenti. I target individuati per il triennio pertanto esprimono una situazione di miglioramento rispetto ai dati disponibili che posseggono i coordinatori responsabili di tali funzioni, ossia una percentuale di controlli validati positivamente (entro le scadenze prefissate) nell'anno precedente inferiore al 75-78%.

Il **terzo indicatore**, a differenza dei precedenti, esprime un miglioramento dell'efficienza nella funzione di istruttoria di domande su misure a superficie del PSR Calabria. Le misure a superficie dell'ultimo PSR Calabria (riferito cioè al periodo 2014-2020) sono quattro ed erogano finanziamenti calcolati su unità di superficie o di capo animale (in particolare, pagamenti agro-climatici-ambientali, indennità compensative per zone svantaggiate, agricoltura biologica, benessere degli animali). Nel tempo con il susseguirsi dei PSR, sono state modificate le misure (in termini di disposizioni attuative) ma soprattutto le procedure di istruttoria. In particolare con il PSR Calabria 2014-2020 (i primi bandi relativi a tale periodo di programmazione sono stati avviati solo a partire da fine 2016) la maggior parte delle fasi di istruttoria vengono realizzate on line attraverso la piattaforma SIAN. Inoltre bisogna tenere presente che nel tempo (tale funzione di collaborazione è stata attivata dal 2010) sono cambiati le fasi di istruttoria affidate a personale ARSAC e in ogni caso tali affidamenti sono stati discontinui nel tempo e spesso a ridosso di scadenze dettate dalla necessità di erogazione. Pertanto anche in questo caso non è risultato possibile indicare un valore iniziale attendibile di tale indicatore: i valori di target esprimono comunque una situazione di miglioramento rispetto alle procedure di istruttoria degli anni precedenti che indicano che il personale ARSAC è riuscito a realizzare le parti di istruttoria affidate entro le scadenze in una percentuale di domande non superiore all'80-85%.

Il peso attribuito a tale obiettivo, ai fini della misurazione performance organizzativa di Ente, è del 35%, superiore al peso attribuito al primo obiettivo in quanto si riferisce a funzioni previste nel

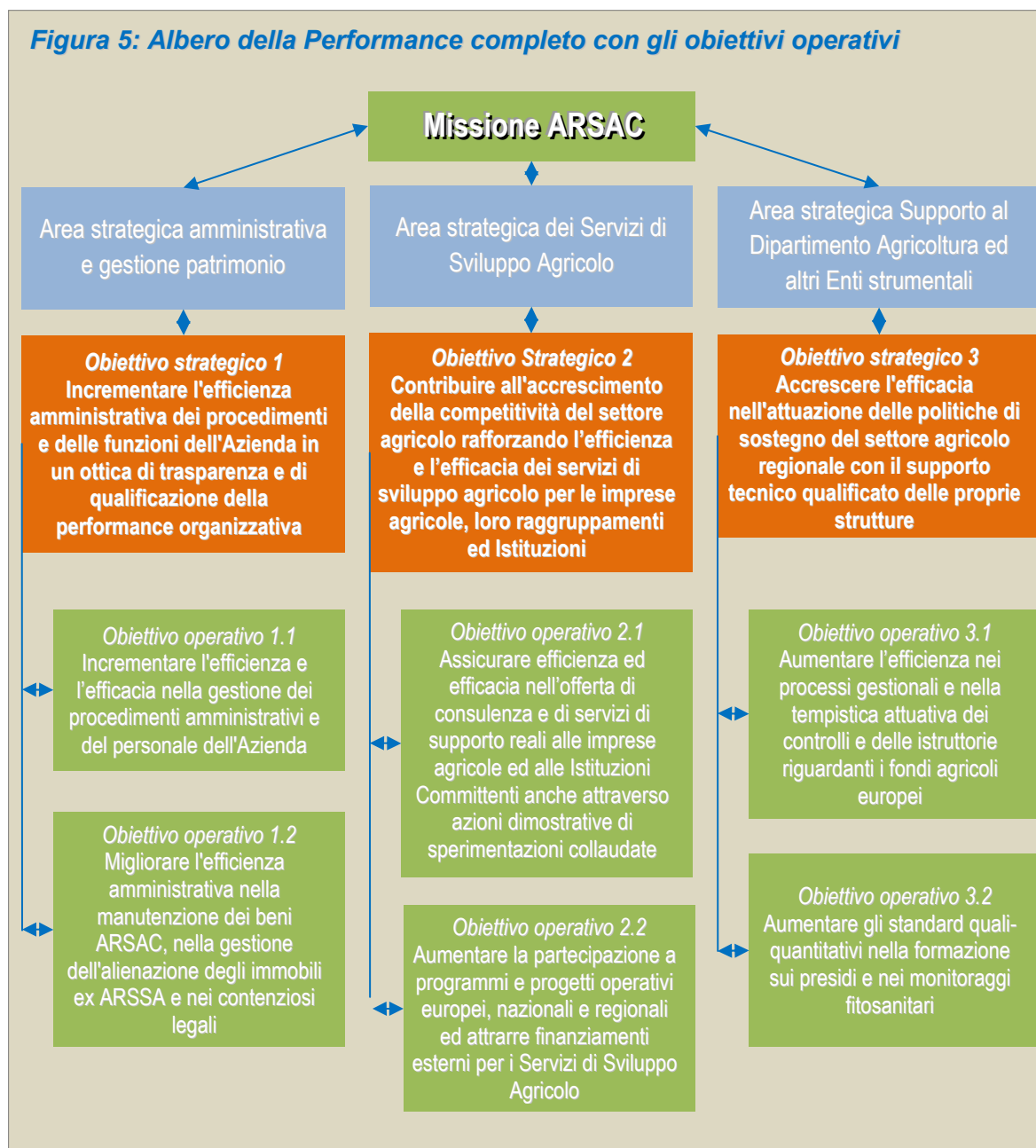
mandato istituzionale attribuite o favorite dal diretto riferimento politico per l'ARSAC, cioè il Dipartimento Agricoltura e Risorse Agroalimentari della Regione Calabria.

Altri dettagli relativi agli obiettivi strategici sono contenuti nelle schede descrittive degli stessi (allegato 1) compilate secondo il modello contenuto nelle linee guida per la programmazione, misurazione e valutazione delle performance ARSAC.

Nelle schede descrittive sono indicati, tra gli altri elementi: le fonti di finanziamento, i differenti pesi per ogni indicatore d'impatto, i relativi target per i tre anni di riferimento e le fonti da dove ricavare i dati, gli ambiti di performance compresi negli indicatori di ogni obiettivo (contemplati nell'art. 8 del D. lgs. 150/2009 e del Regolamento Regionale n. 1/2014 e s.m.i.), il peso complessivo degli indicatori e degli obiettivi operativi collegati e la sua presenza nel precedente piano.

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Seguendo lo schema di individuazione dettagliato nelle linee guida per la programmazione, misurazione e valutazione della performance ARSAC (aggiornamento Dicembre 2017), per ogni obiettivo strategico sono stati individuati gli obiettivi operativi ad esso correlati come illustrato in figura 5.



Gli obiettivi operativi complessivamente individuati per l'anno 2018 sono 6, 2 per ognuno dei 3 obiettivi strategici. Di seguito per ognuno di essi si fornisce una breve descrizione con i principali elementi che caratterizzano la loro scelta e quella degli indicatori di performance, la valenza migliorativa dei relativi target.

Obiettivo operativo 1.1

Incrementare l'efficienza e l'efficacia nella gestione di procedimenti amministrativi e del personale dell'Azienda

Tale obiettivo operativo racchiude una parte delle funzioni presenti nella prima area strategica e nello specifico la gestione dei procedimenti amministrativi e la gestione del personale delle quali si vuole incrementare l'efficienza. È quindi diretta conseguenza della prima parte dell'obiettivo strategico 1.

Per l'anno in corso, nell'ambito dei procedimenti amministrativi, l'amministrazione ha voluto focalizzare l'attenzione in particolare sul miglioramento dell'efficienza di quei procedimenti amministrativi legati alla liquidazione delle fatture e sull'incremento atteso di efficacia del Servizio di accesso agli atti.

Nell'ambito della gestione del personale il vertice aziendale ha voluto concentrare gli sforzi organizzativi nella creazione di una base dati delle competenze acquisite dal personale che possa servire in futuro a migliorare l'efficacia nell'affidamento degli incarichi anche in vista di una prossima ristrutturazione dell'assetto organizzativo che sarà sancita con l'adozione dell'atto aziendale definitivo.

Gli indicatori di performance individuati pertanto sono i seguenti:

1. Contenimento dei tempi medi di pagamento fatture
2. Contenimento dei tempi medi di istruttoria nelle strutture preposte delle fatture da liquidare
3. Livello di gradimento dell'utenza al Servizio di accesso agli atti
4. Creazione base dati delle competenze del personale ARSAC

Il **primo indicatore** si riferisce al miglioramento dei procedimenti amministrativi legati alla liquidazione delle fatture e sottende un miglioramento dell'efficienza attraverso il contenimento dei tempi medi di liquidazione (rispetto alle date di scadenza delle fatture) al valore di 45 giorni, tenendo presente il valore iniziale (dato parziale riferito al primo semestre 2017) pari a 49,51 giorni in media.

Il **secondo indicatore** è complementare al primo indicatore in quanto si riferisce al contenimento dei tempi medi di istruttoria delle pratiche nelle differenti strutture centri di costo che hanno la funzione di verificare i documenti fiscali ed istruire la pratica di liquidazione che materialmente verrà eseguita dagli uffici del Servizio finanziario. Attraverso tale contenimento lungo tutta la catena procedurale è possibile contenere i tempi di liquidazione fatture. Si è individuato un tempo medio di 12 giorni come situazione migliorativa rispetto a tempi di istruttoria a volte di gran lunga superiori come indicato nel valore iniziale.

Con il **terzo indicatore** si vuole stimolare una migliore efficacia nella funzione del servizio di accesso agli atti in termini di puntualità, cortesia e disponibilità attraverso l'introduzione di apposita scheda di *customer satisfaction* da somministrare agli utenti del servizio nel periodo in questione. Non è disponibile un valore iniziale in quanto la scheda è di nuova introduzione. Ciò nonostante si reputa migliorativo per il primo anno raggiungere una media di 3 in una scala da 1 a 5.

Il **quarto indicatore** si riferisce al miglioramento dell'efficienza nella gestione del personale. In particolare il miglioramento dell'efficienza viene impresso attraverso una mappatura aggiornata e da aggiornare periodicamente delle competenze del personale. Le azioni da intraprendere in tale ambito comprendono un aggiornamento dei curricula del personale e la compilazione di una scheda accessoria delle competenze con graduazioni per ambiti lavorativi. Trattandosi della creazione di un qualcosa che al momento non è disponibile per la totalità del personale (l'aggiornamento dei cv è stato al momento a discrezione del singolo dipendente) non è possibile fornire un valore iniziale; si ritiene sicuramente migliorativo arrivare a fine periodo con una mappatura delle competenze per il 70% del personale. Tale iniziativa, oltre ad essere propedeutica per l'attribuzione degli incarichi al personale nell'ambito dell'imminente ristrutturazione dell'assetto organizzativo dell'Ente, assume delle implicazioni positive per il personale in termini di miglioramento dell'attività organizzativa dell'Azienda.

Obiettivo operativo 1.2

Migliorare l'efficienza amministrativa nella manutenzione dei beni ARSAC, nella gestione dell'alienazione degli immobili ex ARSSA e nei contenziosi legali

Questo obiettivo operativo completa l'azione di miglioramento dell'area strategica amministrativa in riferimento alle funzioni di manutenzione dei beni immobili ARSAC, del Piano di Liquidazione dei beni immobili ex ARSSA e nei contenziosi legali. Il miglioramento per queste funzioni passa attraverso l'incremento dell'efficienza espresso in termini di tempistica procedurale.

Per il 2018, l'amministrazione ha concentrato l'attenzione sui tempi di avvio lavori delle opere di manutenzione che presenta discreti margini di miglioramento, sui tempi procedurali per le vendite dei terreni agricoli e beni extra-agricoli, sulla capacità di concludere i contenziosi legali in corso.

Di conseguenza gli indicatori selezionati per misurare tale miglioramento dell'efficienza sono:

1. Contenimento dei tempi medi di avvio lavori per gli interventi di manutenzione beni immobili dell'Azienda rispetto ai provvedimenti autorizzativi
2. Contenimento dei tempi medi procedurali di alienazione immobili ex ARSSA
3. Percentuale di contenziosi già esistenti conclusi nel periodo

Il **primo indicatore** è riferito alla tempistica di avvio lavori per gli interventi di manutenzione. Il miglioramento che sottende il target di fine anno è espresso in termini di contenimento di tali tempi entro i 120 giorni a fronte di un valore iniziale che in alcuni casi è risultato di 150 giorni.

Il **secondo indicatore** invece si riferisce alla tempistica procedurale necessaria alla vendita di beni agricoli ed extra agricoli che in media si protrae fino a 10 mesi. L'amministrazione giudica migliorativo il contenimento di tali tempi medi entro i 9 mesi.

Il **terzo indicatore** si riferisce alla tempistica dei contenziosi legali, la maggior parte dei quali è legata ai differenti procedimenti di attuazione del Piano di Liquidazione dei beni ex ARSSA (attualmente sono in essere un totale di circa 200 contenziosi). Il target associato di fine anno esprime un miglioramento della percentuale di procedimenti chiusi nell'anno del 5% rispetto alla situazione di partenza, miglioramento che l'amministrazione giudica congruo rispetto al volume complessivo.

Obiettivo operativo 2.1

Assicurare efficienza ed efficacia nell'offerta di consulenza e di servizi di supporto reali alle imprese agricole ed alle Istituzioni Committenti anche attraverso azioni dimostrative di sperimentazioni collaudate

Il presente obiettivo operativo racchiude le principali funzioni dell'Azienda relative ai Servizi di Sviluppo Agricolo nelle sue quattro componenti delineate nella L.R. 19 del 1999: Assistenza tecnica e Divulgazione (all'interno della quale si inserisce anche la Formazione e l'aggiornamento agli imprenditori agricoli), Ricerca e Sperimentazione e Servizi tecnici di Supporto.

Per l'anno 2018 il vertice aziendale ha voluto declinare il miglioramento in questi ambiti concentrando gli sforzi organizzativi sull'aumento dell'utenza coinvolta in azioni di consulenza e assistenza tecnica, in eventi di formazione, informazione ed aggiornamento, anche a carattere dimostrativo, messi in campo dalle differenti strutture territoriali e centrali ARSAC e sull'aumento dell'efficacia dei servizi offerti all'utenza ed alla committenza.

A tale scopo sono stati individuati i seguenti indicatori di performance di seguito illustrati con una breve descrizione:

1. Numero di utenti assistiti/coinvolti nel periodo
2. Numero di agricoltori/utenti coinvolti nella divulgazione di risultati di prove dimostrative e giornate didattiche
3. Numero visitanti sito informativo ARSAC
4. Gradimento dell'utenza e della Committenza dei servizi offerti attraverso schede di *customer satisfaction*

Il **primo indicatore** fa riferimento alla totalità degli imprenditori agricoli assistiti attraverso consulenza in campo o nelle strutture ARSAC e gli utenti coinvolti nei differenti eventi di divulgazione che vengono offerti da personale ARSAC. Il miglioramento in questo caso è espresso dall'aumento del loro numero complessivo rispetto al valore iniziale indicato (miglioramento di almeno il 9,4% in termini percentuali). Si precisa che il valore iniziale indicato è una proiezione su arco annuale dei valori risultati dalla misurazione intermedia dell'anno 2017 (quindi riferito a 6 mesi) tenendo anche conto delle variazioni interne intervenute e descritte nella relazione di monitoraggio intermedio.

Il **secondo indicatore** è rivolto alla funzione specifica di divulgazione dei risultati di prove dimostrative portate avanti nei Centri Sperimentali Dimostrativi ARSAC e quindi completa le tipologie di utenza che si vogliono aumentare. Nello specifico l'aumento di questa tipologia di utenza che sottende l'aspetto migliorativo è di poco superiore al 12% rispetto al valore iniziale indicato, anche questo ricavato con la stessa metodologia del valore iniziale dell'indicatore precedente.

Il **terzo indicatore** si riferisce alla funzione di informazione all'utenza attraverso la gestione di un sito informativo (www.arsacweb.it) risultato delle attività di un'iniziativa progettuale del 2015. Il miglioramento che sottende tale indicatore è espresso dall'aumento del numero dei visitatori del sito informativo stesso nell'arco temporale di riferimento rilevabile da apposito contatore di visite.

Il **quarto indicatore**, infine, ha lo scopo di fornire una misura dell'efficacia dei servizi reali forniti sia all'utenza, che alla Committenza istituzionale attraverso l'introduzione di schede di *customer satisfaction* con cui verranno raccolti i gradimenti dell'utenza per i differenti servizi. Si fa riferimento nello specifico ai servizi di taratura macchine irroratrici, di analisi del terreno e delle acque, agli elaborati cartografici digitali del Servizio Informativo Territoriale Agricolo Calabrese che si realizzano per differenti Dipartimenti della Giunta Regionale. Essendo tale indicatore di nuova introduzione, non è possibile fornire un valore iniziale. Tuttavia si considera migliorativo per il primo anno il raggiungimento di un valore medio di 3 in una scala tra 1 e 5.

Obiettivo operativo 2.2

Aumentare la partecipazione a programmi e progetti operativi europei, nazionali e regionali ed attrarre finanziamenti esterni per i Servizi di Sviluppo Agricolo

In questo obiettivo, che si riferisce sempre all'area strategica dei Servizi di Sviluppo Agricolo, si vuole imprimere maggiore efficienza nella funzione di ricerca e monitoraggio di bandi con finanziamenti esterni per la progettazione di iniziative complementari alle funzioni proprie di assistenza tecnica e divulgazione, sperimentazione dimostrativa e dei servizi tecnici di supporto. Con tale orientamento l'amministrazione cerca di porre rimedio alle carenze strutturali di risorse finanziarie presenti nel

bilancio aziendale attraverso la progettazione di iniziative a finanziamento esterno che integrino le poche risorse interne nei differenti ambiti di tale area strategica.

Si è individuato il seguente indicatore:

1. Numero di iniziative progettuali con finanziamento esterno elaborate nel periodo.

L'indicatore fa riferimento ad iniziative progettuali che saranno elaborate nell'arco del 2018. Si intende in questo ambito per iniziative progettuali dei documenti di progetto elaborati già in forma esecutiva ed idonei ad essere presentati nei rispettivi bandi o con altre tipologie di opportunità di finanziamento e non un semplice elaborato di "idea di progetto". L'aspetto migliorativo che si imprime con il target di tale indicatore è rappresentato dall'aumento di iniziative progettuali presentate rispetto alla situazione di partenza indicata nel valore iniziale del target.

Obiettivo operativo 3.1

Aumentare l'efficienza nei processi gestionali e nella tempistica attuativa dei controlli e delle istruttorie riguardanti i fondi agricoli europei

Il presente obiettivo operativo fa riferimento alla terza area strategica di supporto al Dipartimento Agricoltura ed altri Enti Strumentali. In particolare in tale obiettivo sono considerate le funzioni di controllo nelle sue differenti tipologie (controlli di condizionalità, controlli ex ante, controlli ex post, controlli di vigilanza su produzioni regolamentate, fattispecie illustrate nella descrizione dell'obiettivo strategico 3) e di istruttoria di domande annuali di aiuto su misure del PSR Calabria.

L'Obiettivo era presente (con una definizione) nel precedente Piano della Performance, ma con due indicatori diversi da quelli selezionati per il 2018. Infatti per quest'anno l'amministrazione ha voluto concentrare gli sforzi organizzativi del personale coinvolto sul contenimento dei tempi medi di esecuzione di entrambe le funzioni.

Dal predetto orientamento aziendale scaturisce l'individuazione dei seguenti indicatori:

1. Contenimento tempi medi di esecuzione controlli
2. Contenimento tempi medi di realizzazione istruttorie

Il **primo indicatore** fa riferimento al miglioramento dell'efficienza in termini di riduzione dei tempi medi di esecuzione delle differenti tipologie di controllo. Per questa ragione sono previsti dei target diversificati per tipo di controllo perché sono leggermente differenti le tempistiche: sono infatti associati 4 target differenti che sottendono un miglioramento (riduzione) dei tempi medi di esecuzione (rispetto ai valori di partenza) che oscilla dal 23% (nel caso dei controlli di condizionalità ed i controlli ex post) al 13% (nel caso dei controlli di vigilanza); miglioramenti che il vertice aziendale considera ambiziosi ma realistici.

Il **secondo indicatore** è invece riferito alla tempistica di esecuzione di istruttorie di domande su misure del PSR Calabria. In questo caso il miglioramento dei tempi di esecuzione è del 50% rispetto al valore iniziale. Si considera realistico tale miglioramento in quanto, nonostante la procedura di istruttoria sia stata modificata con la nuova programmazione, il personale incaricato ha già acquisito una certa dimestichezza con la nuova procedura nel corso dell'anno precedente.

Obiettivo operativo 3.2

Aumentare gli standard quali-quantitativi nella formazione sui presidi e nei monitoraggi fitosanitari

Il presente obiettivo operativo completa le azioni migliorative della terza area strategica in riferimento alle altre due tipologie di funzioni che racchiude: il monitoraggio dei fitofagi da quarantena e la formazione per l'abilitazione all'acquisto ed uso di prodotti fitosanitari, entrambe funzioni che supportano l'operato del Servizio Fitosanitario Regionale (affidente al Dipartimento Agricoltura e Risorse Agroalimentari).

Il contenuto di questo obiettivo operativo riprende il contenuto dell'obiettivo operativo 3.2 presente nel precedente Piano della Performance, ma ha una definizione (nella definizione attuale si pone l'accento sugli standard quali-quantitativi che giustificano gli indicatori scelti) ed un indicatore differenti. Infatti per il 2018, in riferimento alla funzione di monitoraggio dei fitofagi da quarantena, si è voluto concentrare l'attenzione sul contenimento dei tempi di esecuzione dei monitoraggi stessi.

Pertanto gli indicatori scelti sono i seguenti:

1. Contenimento tempi medi di esecuzione di prelievi ed analisi per fitofagi da quarantena
2. Livello di gradimento nelle schede di *customer satisfaction* compilate dai partecipanti ai corsi

Il **primo indicatore**, che fa riferimento alla funzione di monitoraggio dei fitofagi da quarantena, sottende un miglioramento dei tempi medi di esecuzione che deve necessariamente essere diversificato per tipo di fitofago da monitorare: si distingue quindi il miglioramento dei tempi in modo diversificato rispetto ai tre fitofagi monitorati (il batterio *Xylella fastidiosa*, fitofago riportato negli ultimi anni alla ribalta delle cronache per i danni causati agli oliveti del Salento; il virus della *Tristeza* degli Agrumi conosciuto con l'acronimo inglese CTV; il virus noto come *Sharka* o vaiolatura delle drupacee). I miglioramenti posti nei target sono in termini percentuali compresi tra il 16 ed i 17% circa.

Il **secondo indicatore** fa riferimento al miglioramento dell'efficacia della seconda funzione contemplata nell'obiettivo relativa alla formazione per l'abilitazione all'acquisto ed uso dei prodotti fitosanitari in conformità con i contenuti del Piano di Azione Nazionale sull'uso dei prodotti fitosanitari. Si tratta dello stesso indicatore usato l'anno precedente, ciò nonostante non è ancora possibile fornire un valore iniziale (anche in forma di proiezione) in quanto tale indicatore non è stato oggetto di misurazione intermedia nello scorso anno. Pertanto si continua a considerare migliorativo l'ottenimento di un gradimento da parte dell'utenza di valore 3 in una scala tra 1 e 5; nel caso in cui i valori risultati dalla Relazione sulla performance siano superiori al target fissato, si provvederà a modificare il target con una rimodulazione del Piano della Performance.

Si rimanda all'allegato 2 per un'analisi più approfondita di ognuno degli obiettivi operativi inclusa nelle singole schede descrittive che riportano i seguenti elementi:

- 📖 una breve descrizione del significato dell'obiettivo,
- 📖 la coerenza con l'obiettivo strategico di riferimento,
- 📖 le risorse finanziarie che si impiegheranno per raggiungerlo,
- 📖 i Settori, gli uffici e le risorse umane ARSAC che realizzeranno le attività necessarie a raggiungerlo,
- 📖 il peso rispetto all'obiettivo strategico,
- 📖 la sua eventuale presenza nel precedente piano,

- 📄 gli indicatori di performance individuati per misurarlo ed il loro peso percentuale,
- 📄 i relativi target previsti intermedi e finali,
- 📄 il loro valore iniziale quando disponibile e le fonti da cui ricavare i dati.

7. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

In conformità con le indicazioni contenute nella delibera CIVIT 112/2010, in questo paragrafo si da evidenza degli obiettivi assegnati al personale dirigenziale.

Riguardo il Direttore Generale (allo stato attuale non nominato, esercita le funzioni di Direttore Generale un Commissario Straordinario per il tempo necessario alla selezione e nomina del Direttore Generale), essendo la sua nomina di competenza della Giunta regionale, l'assegnazione degli obiettivi individuali, secondo quanto disposto nei commi 3 e 4 del Regolamento Regionale n. 1/2014 e s.m.i., è di competenza del Dipartimento Agricoltura e Risorse Agroalimentari della Regione Calabria che li trasmette annualmente a codesta amministrazione. Gli obiettivi individuali assegnati al Commissario Straordinario per il 2018 al momento in cui si scrive il presente documento non sono ancora stati trasmessi. Sarà cura delle strutture interne preposte darne adeguata evidenza in un aggiornamento del presente documento.

Riguardo le assegnazioni di obiettivi relazionati alla performance organizzativa per l'anno 2018, al Direttore Generale ed ai Dirigenti di Settore sono stati attribuiti la totalità degli obiettivi strategici, nella misura del 50% per il primo ed il restante 50% distribuito tra i Dirigenti in funzione del grado di coinvolgimento complessivo che ogni settore ha nel loro raggiungimento. Inoltre è stata attribuita ad essi quota parte degli obiettivi operativi complessivamente non superiore al 50% in funzione delle responsabilità di coordinamento delle differenti attività che saranno realizzate per raggiungere gli obiettivi stessi, considerando anche il grado di coinvolgimento degli uffici afferenti. I dettagli delle attribuzioni effettuate secondo i criteri sopra esposti sono elencati nella tabella 10 con l'attribuzione dei relativi pesi.

Tabella 10 – Assegnazione obiettivi al Direttore Generale, Dirigenti di Settore e distribuzione dei relativi pesi

Obiettivi strategici ed operativi	Distribuzione in % (pesi) degli obiettivi				
	Direttore Generale*	Dir. Settore Amm. (ad interim)	Dir. Settore Progr. e Div.	Dir. Settore Ricerca Appl. e Sperim.	Dir. Settore Servizi Tecnici di Supporto (ad interim)
Obiettivi strategici					
1. Incrementare l'efficienza amministrativa dei procedimenti e delle funzioni dell'Azienda in un'ottica di trasparenza e di qualificazione della performance organizzativa	50	20	10	10	10
2. Contribuire all'accrescimento della competitività del settore agricolo rafforzando l'efficienza e l'efficacia dei servizi di sviluppo agricolo per le imprese agricole, loro raggruppamenti ed Istituzioni	50	-	20	15	15
3. Accrescere l'efficacia nell'attuazione delle politiche di sostegno del settore agricolo regionale con il supporto tecnico qualificato delle proprie strutture	50	-	25	25	-
Obiettivi operativi					
1.1 Incrementare l'efficienza e l'efficacia nella gestione dei procedimenti amministrativi e del personale dell'Azienda	-	40	20	20	20
1.2 Migliorare l'efficienza amministrativa nella manutenzione dei beni ARSAC, nella gestione dell'alienazione degli immobili ex ARSSA e nei contenziosi legali	60	40	-	-	-
2.1 Assicurare efficienza ed efficacia nell'offerta di consulenza e di servizi di supporto reali alle imprese agricole ed alle Istituzioni Committenti anche attraverso azioni dimostrative di sperimentazioni collaudate	-	-	40	30	30
2.2 Aumentare la possibilità, attraverso la progettazione di specifiche iniziative, di attrarre finanziamenti esterni per i servizi di sviluppo agricolo	10	-	30	30	30
3.1 Aumentare l'efficienza nei processi gestionali e nella tempistica attuativa dei controlli e delle istruttorie riguardanti i fondi agricoli europei	-	-	50	50	-
3.2 Aumentare gli standard quali-quantitativi nella formazione sui presidi e nei monitoraggi fitosanitari	-	-	50	50	-
* = Nel momento in cui saranno nominati il Direttore Tecnico ed Amministrativo, a questi sarà assegnata quota parte dei pesi attribuiti al Direttore Generale nella misura del 10% ciascuno, dandone evidenza in una rimodulazione del presente documento.					

Gli obiettivi individuali che saranno assegnati nelle rispettive schede individuali dei Dirigenti sono relazionati ai compiti di trasparenza e di prevenzione della corruzione secondo le attribuzioni che seguono.

a) Trasparenza

Si prevede di assegnare il seguente obiettivo individuale al Dirigente responsabile della Trasparenza:

Obiettivo	Indicatore	Target
Integrare e rendere fruibili i contenuti delle sezioni del menu "Amministrazione Trasparente" sul sito istituzionale ARSAC	numero di sezioni del menu "Amministrazione Trasparente" con sottosezioni popolate da contenuti coerenti	13

b) Prevenzione della corruzione

Si prevede di attribuire ad entrambi i Dirigenti di Settore il seguente obiettivo correlato con la prevenzione della corruzione:

<i>Obiettivo</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target</i>
Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Numero di disposizioni/atti specifici protocollati adottati nell'anno che contribuiscono a formare un ambiente sfavorevole alla corruzione	≥ 2 (≥ 4 per il Dirigente responsabile della prevenzione della corruzione)

Si prevede di assegnare inoltre al Dirigente responsabile della prevenzione della corruzione il seguente obiettivo individuale:

<i>Obiettivo</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target</i>
Concretizzare la partecipazione del personale a percorsi formativi specifici in collaborazione con la SNA	Numero di personale (Dirigente e non Dirigente) che ha partecipato a percorsi formativi nelle tematiche della prevenzione della corruzione	≥ 5

8. Criteri di elaborazione delle schede individuali di assegnazione obiettivi

Le schede individuali di assegnazione obiettivi sono redatte sui modelli (per il personale dirigenziale e per il personale non dirigenziale) dell'allegato 3 delle "Linee guida per la programmazione, misurazione e valutazione della performance ARSAC" e seguendo il procedimento descritto nel paragrafo 3.2 dello stesso documento al quale si rimanda.

In questo paragrafo è riportata la caratterizzazione del fattore valutativo "**Competenze e comportamenti professionali e organizzativi**" contenuto nelle schede individuali dei dirigenti e del personale non dirigente.

Il fattore ha un peso differente in relazione alla tipologia di dipendente come dettagliato nell'allegato 2 delle Linee guida (schede 2.1, 2.2 e 2.3). Concorrono a tale peso un massimo di 3 elementi di valutazione contenuti negli elenchi dell'allegato 2 delle linee guida (2.4 per il personale dirigente e 2.5 per il personale non dirigente) e, in aggiunta, un quarto elemento di valutazione denominato "Comportamenti rilevanti ai fini di specifiche disposizioni di legge" che sarà presente in ogni ciclo di valutazione e con il quale sarà rilevato e valutato, ai fini della performance individuale dei dipendenti, l'adempimento di determinati comportamenti che specifiche disposizioni di legge nazionali e regionali impongono di considerare. Tale elemento inoltre avrà un peso fisso all'interno del fattore valutativo e diversificato per tipologia di personale secondo quanto stabilito nella descrizione di tale fattore nel paragrafo 3.5 delle Linee guida.

Di seguito pertanto si dettagliano gli elementi di valutazione assegnati per l'anno 2018.

Riguardo il personale dirigente, gli elementi di valutazione presi in considerazione e la relativa suddivisione del peso complessivo del fattore sono i seguenti:

- a) comportamenti rilevanti ai fini di specifiche disposizioni di legge – peso 30%
- b) capacità manageriali - peso 20%
- c) valorizzazione risorse umane - peso 30%
- d) complessità organizzativa e innovazione - peso 20%

Gli elementi di valutazione per il personale non dirigente e la percentuale di peso del fattore ad essi attribuita sono elencati di seguito, distinti per categoria.

Categoria D: per questa categoria di personale gli elementi di valutazione ed i relativi pesi sono:

- a) comportamenti rilevanti ai fini di specifiche disposizioni di legge – peso 10%
- b) capacità attuativa – peso 27%
- c) capacità propositiva – peso 36%
- d) altro elemento assegnato individualmente – peso 27%

Categoria C: per questa categoria di personale gli elementi di valutazione ed i relativi pesi sono:

- a) comportamenti rilevanti ai fini di specifiche disposizioni di legge – peso 10%
- b) adattabilità al contesto lavorativo – peso 37%
- c) capacità di lavorare in gruppo – peso 37%
- d) altro elemento assegnato individualmente – peso 16%

Categorie A e B: per queste due categorie di personale gli elementi di valutazione ed i relativi pesi sono:

- a) comportamenti rilevanti ai fini di specifiche disposizioni di legge – peso 10%

- b) adattabilità al contesto lavorativo – peso 42%
- c) capacità attuativa – peso 42%
- d) altro elemento assegnato individualmente – peso 6%

Nel 2018 infine si prevede dare seguito al **progetto obiettivo** (strumento previsto dall'articolo 5, comma 5 del CCNL 1.4.1999, comparto Enti Locali) che coinvolge 7 unità di personale afferente il Settore Servizi Tecnici di Supporto ed in particolare del Servizio Informativo Territoriale Agricolo Calabrese (SITAC) che hanno sede presso il Ce.S.A. n. 9 di Reggio Calabria.

Il progetto obiettivo ha come finalità il completamento dell'informatizzazione georeferenziata dei fascicoli del vincolo idrogeologico di tre province del territorio calabrese. L'iniziativa rientra tra le funzioni affidate dalla Unità Operativa Autonoma Foreste Forestazione e Difesa del Suolo del Dipartimento Presidenza della Regione Calabria, di informatizzazione georeferenziata del Vincolo Idrogeologico dell'intero territorio calabrese, ad essa è vincolato un finanziamento specifico esplicitato in una voce di spesa della missione U.16 del bilancio di previsione ARSAC (vedi tabelle 5 e 6).

L'informatizzazione territoriale del vincolo è rigorosamente legata ai limiti delle particelle. Pertanto per la realizzazione del tema informativo del vincolo è necessario partire da una base catastale vettoriale georeferenziata, sulla quale inserire un informazione alfanumerica (codice, vincolo, note, etc.) relativa alle aree vincolate.

Le fasi progettuali di lavorazione possono essere sintetizzate nei seguenti punti:

- 📁 Reperimento mappe catastali vettoriali georeferenziate.
- 📁 Conversione delle mappe digitali da formato CAD e/o DXF a formato GIS (*Shapefile*).
- 📁 Riproiezioni e/o conversione delle mappe da coordinate catastali (Cassini Soldner) a coordinate geografiche Gauss Boaga e/o UTM33.
- 📁 Sovrapposizioni e verifica delle mappe sulle ortofoto ed eventuale riposizionamento delle stesse.
- 📁 Vettorializzazione del limite del vincolo sulla cartografia georeferenziata e creazione *database* intermedi.
- 📁 Verifica e controllo di qualità dei dati georiferiti.
- 📁 Realizzazione banca dati *intranet* disponibile ai funzionari istruttori.
- 📁 Acquisizione atti di vincolo in PDF.
- 📁 Creazione di *layout* di stampa.

Per il 2018 si prevede completare l'informatizzazione georeferenziata relativa ai fascicoli del vincolo idrogeologico dei territori comunali della provincia di Cosenza.

Per tale progetto obiettivo si è individuato uno specifico obiettivo con indicatore di performance e target che sarà assegnato alle unità di personale coinvolto nelle apposite schede individuali di assegnazione obiettivi per tali tipi di iniziative (cfr. allegato 3, scheda 3.4 delle Linee guida).

Attenendosi al contenuto della nota OIV prot. n. 10459 del 16.01.2017, il progetto obiettivo sarà allegato al relativo contratto decentrato integrativo per il 2018 e le risorse destinate al personale coinvolto saranno incluse nel fondo del salario accessorio. Il procedimento di misurazione e valutazione che si utilizzerà è specificato nel paragrafo 5 delle "*Linee guida per la programmazione, misurazione e valutazione della performance ARSAC*". La premialità ad esso collegata sarà erogata dopo aver ottenuto il necessario parere dell'OIV con le modalità descritte nell'allegato 2 della citata nota dell'Organismo.

9. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Nei paragrafi successivi si illustra il processo di redazione del presente documento dettagliando i soggetti coinvolti ed i tempi delle differenti fasi, i collegamenti con la programmazione economica finanziaria, con il Piano triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza e le azioni poste in essere per il miglioramento complessivo del ciclo di gestione della performance.

9.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Il processo di elaborazione del presente Piano della Performance è iniziato nel mese di Settembre del 2017, periodo nel quale, in occasione di tre incontri organizzati con i rappresentanti delle quattro principali Organizzazioni Professionali Agricole presenti nel territorio calabrese (Coldiretti, Confagricoltura, Confederazione Italiana Agricoltori e COPAGRI) con l'obiettivo principale di raccogliere le loro osservazioni riguardo la nuova versione dell'atto aziendale definitivo ARSAC, si sono raccolte anche le loro osservazioni riguardo gli orientamenti strategici dell'Ente. In particolare si sono raccolte le opinioni sulla scelta di confermare i tre obiettivi strategici individuati con il precedente ciclo della performance e su un'ipotesi non dettagliata di obiettivi operativi per il 2018. Le opinioni dei rappresentanti delle OO.PP.AA. pertinenti il ciclo della performance si sintetizzano nei seguenti punti:

- ✍ è opinione prevalente che la missione e gli orientamenti strategici dell'ARSAC (incluso gli obiettivi strategici) sono in linea con il mandato istituzionale, gli orientamenti di politica regionale e soprattutto le aspettative dell'utenza che le OO.PP.AA. rappresentano;
- ✍ nella definizione degli obiettivi operativi dell'area amministrativa va posta maggiore attenzione al miglioramento dell'efficienza di quei procedimenti riguardanti la spesa;
- ✍ riguardo gli obiettivi operativi dell'area dei servizi di sviluppo agricolo l'opinione prevalente è stata quella di valutare un incremento, nei limiti imposti dalle risorse finanziarie, la quantità di servizi reali alle imprese che l'ARSAC fornisce;
- ✍ nella definizione degli obiettivi operativi dell'area di supporto al Dipartimento ed altri Enti strumentali si è espressa l'opinione che bisognerebbe imprimere la maggior celerità possibile nell'esecuzione dei controlli e delle istruttorie di domande d'aiuto con l'obiettivo di contribuire a ridurre complessivamente i tempi intercorrenti tra le istanze di pagamento sui fondi agricoli europei e le effettive liquidazioni totali dei finanziamenti che arrivano alle aziende.

Il nucleo di controller, a partire dal mese di Ottobre 2017, ha iniziato in parallelo il processo di aggiornamento delle "Linee guida per la programmazione, misurazione e valutazione della performance ARSAC", aggiornamento necessario principalmente per recepire le modifiche dei sistemi di misurazione e valutazione introdotte dal D. Lgs n. 74/2017 e sollecitate dall'OIV della Giunta Regionale con apposite comunicazioni. In particolare il coordinatore del Nucleo ha partecipato alla giornata di aggiornamento organizzata dall'OIV sul D. Lgs. 74/2017 che si è svolta alla Cittadella Regionale il 9 Ottobre 2017; inoltre il Nucleo ha analizzato una serie di aspetti specifici del sistema di misurazione e valutazione da migliorare, alcuni oggetto di rilievi dell'OIV nell'ultima relazione di monitoraggio ("relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni"). Le modifiche sul sistema di misurazione e valutazione sono state elaborate dal Nucleo seguendo i contenuti della nota OIV prot. n. 338573 del 30.10.2017. Il documento in forma di bozza quindi è stato inviato all'OIV via pec per ottenere il parere preventivo e vincolante (ulteriore modifica introdotta dal D.Lgs 74/2017) il 13.12.2017. Il 09.01.2018 l'OIV ha inviato un atto

interlocutorio con alcune prescrizioni che, con un successivo aggiornamento sono state recepite ed analizzate dall'OIV che, di conseguenza, ha espresso il suo parere favorevole.

In parallelo, il Nucleo ha proceduto a rivedere gli elementi significativi costituenti la missione aziendale, in particolare l'ultimo Piano Performance della Regione Calabria disponibile. Tenendo presente la conferma delle direttive politiche del Governo Regionale individuate per ARSAC, i vertici dell'amministrazione in una riunione con il Nucleo, hanno stabilito di confermare in massima parte l'impianto degli obiettivi strategici individuati nello scorso ciclo.

Il Nucleo, successivamente, in collaborazione con i Dirigenti e con gli Uffici amministrativi inerenti il personale, ha proceduto ad aggiornare il contesto esterno ed interno aziendale, aggiungendo peraltro una parte dedicata all'individuazione degli stakeholder ARSAC ed alle loro aspettative; sono stati aggiornati inoltre la dotazione organica del personale ad inizio ciclo e le variazioni intervenute in termini assegnazione del personale alle strutture.

Attraverso delle riunioni operative specifiche tra il Nucleo ed i Dirigenti responsabili della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, che in parallelo hanno portato avanti il processo di elaborazione del Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza per il periodo 2018-2020, si è voluto imprimere una maggiore integrazione tra i due documenti programmatici.

I Dirigenti di Settore, con il supporto del Nucleo di controller ed in coerenza con l'impianto degli obiettivi strategici, hanno avviato il processo di definizione di un ipotesi di obiettivi operativi coinvolgendo i responsabili degli uffici afferenti ogni Settore (e, attraverso loro, anche il resto del personale afferente gli uffici) anche attraverso la compilazione di schede di programmazione delle attività per il 2018 sulla base delle direttive ricevute dal Dirigente di Settore stesso con l'indicazione del personale coinvolto in ognuna delle attività.

I Dirigenti con il Nucleo quindi hanno proceduto ad elaborare l'ipotesi di obiettivi operativi tenendo presente le indicazioni raccolte dai soggetti portatori d'interesse consultati, i contenuti delle schede di programmazione degli Uffici e quantificando le risorse necessarie. Tale quantificazione è stata inviata al Dirigente del Settore amministrativo che ha restituito il dato (diminuito) adattandolo alle risorse disponibili da bilancio. Ogni obiettivo pertanto è stato corredato da indicatori di performance e target intermedi e finali in funzione delle risorse umane e finanziarie disponibili.

Con il fine di raccogliere le opinioni dell'utenza e dei portatori d'interesse in generale, è stato pubblicato un avviso di consultazione sul sito istituzionale ARSAC corredandolo da un documento di facile consultazione in cui si è sintetizzato i principali elementi della missione ARSAC, gli obiettivi strategici e l'ipotesi di obiettivi operativi corredati da indicatori di performance; si è elaborato ed allegato all'avviso anche un modello per le osservazioni sull'ipotesi di obiettivi da far compilare dagli interessati. È stata inoltre posta in essere anche una consultazione interna rivolta alla totalità del personale aziendale (inviata agli indirizzi di posta istituzionale), con un documento analogo ma con maggiori dettagli (si sono quantificati anche i target intermedi e finali e l'ipotesi di assegnazione di tali obiettivi al personale Dirigente e non). La consultazione interna ha avuto anche lo scopo di raccogliere le percezioni del personale presente nei front-office sulle esigenze dell'utenza esterna.

Una volta vagliate le osservazioni pervenute (solo poche osservazioni provenienti da personale interno), si è proceduto alla definizione finale degli obiettivi operativi corredati da indicatori, target intermedi e finali, valori iniziali e pesi sia degli indicatori di performance che degli obiettivi operativi rispetto all'obiettivo strategico di riferimento.

Posteriormente il Nucleo controller ha verificato dal punto di vista metodologico la definizione degli obiettivi e degli altri elementi di misurazione ed ha proceduto a rendere coerenti i collegamenti con i rispettivi obiettivi strategici, rendendo omogeneo il sistema complessivo di pesatura. Di seguito ha

proceduto ad elaborare il presente testo del Piano, tenendo in considerazione anche le modifiche effettuate nelle “Linee guida per la programmazione, misurazione e valutazione della performance ARSAC” assemblando le singole parti e restituendo il documento che è stato sottoposto all’analisi del vertice aziendale per la sua successiva approvazione e pubblicazione sul sito istituzionale.

Dopo la sua pubblicazione il Piano sarà oggetto di eventi di comunicazione in almeno tre sedi territoriali rivolti al personale ARSAC. A partire dal presente ciclo, inoltre, si propone un **seminario informativo dedicato a tutti i soggetti portatori d’interesse esterni** finalizzato principalmente all’illustrazione delle caratteristiche di interesse esterno del Piano e dei risultati parziali del precedente ciclo; in tale evento, si informeranno i partecipanti anche sui principali elementi di interesse **nell’ambito di trasparenza** e, attraverso dibattiti successivi alla presentazione, consentirà anche di ricevere elementi riguardo fabbisogni specifici in relazione ai servizi aziendali offerti per le fasi successive del presente ciclo e per i cicli futuri.

Nella tabella 11 si sintetizzano le fasi del processo indicando anche i soggetti coinvolti, il tempo impiegato ed il periodo temporale di esecuzione del processo.

Tabella 11 – Sintesi del processo seguito di elaborazione del Piano Performance

Fasi del processo	Soggetti coinvolti	Ore/uomo dedicate	Arco temporale (mesi)							
			09/2017	10/2017	11/2017	12/2017	01/2018	02/2018	03/2018	04/2018
Raccolta opinioni dei soggetti portatori d’interesse	Commissario Straordinario, Dirigenti, nucleo di controller	50								
Aggiornamento Linee guida per la programmazione, misurazione e valutazione performance ARSAC	Commissario Straordinario, Dirigenti, nucleo di controller	96								
Revisione identità aziendale	Commissario S., Dirigenti, nucleo di controller	12								
Revisione degli Obiettivi Strategici	Commissario S., Dirigenti, nucleo di controller	18								
Definizione Obiettivi operativi	Dirigenti, nucleo di controller, Responsabili Uffici	1.560								
Omogeneizzazione e redazione del Piano	Nucleo di controller	90								
Revisione e approvazione del Piano	Commissario S., Dirigenti	42								
Comunicazione del Piano	Nucleo di controller, responsabili pubblicazioni	30								

9.2 Coerenza con la programmazione economica – finanziaria

La coerenza con il principale documento di programmazione economico-finanziaria, cioè il bilancio di previsione, è stata assicurata dallo stesso processo seguito sia per l’individuazione degli obiettivi operativi che dell’elaborazione del bilancio di previsione.

In particolare, per ogni obiettivo operativo sono state quantificate le risorse finanziarie necessarie al suo raggiungimento. La quantificazione delle risorse complessive necessarie è stata successivamente sottoposta al vaglio del Dirigente del Settore Amministrativo che ha analizzato e verificato l’ammontare necessario per ogni Missione di uscite ed il raffronto con la previsione delle risorse in entrata certe. I

risultati di tale analisi sono stati poi restituiti ai Dirigenti di ogni settore per operare modifiche alla quantità di risorse per ogni obiettivo operativo.

L'elaborazione delle missioni di uscita dedicate alle attività ed ad ogni altra voce connessa nel bilancio preventivo 2018 (redatto in contemporanea al presente documento) è stata successivamente tarata sulla quantificazione delle risorse legate al raggiungimento degli obiettivi operativi.

Ciò nonostante adeguamenti o ridefinizione di attività e risorse potranno rendersi necessari nel corso dell'anno; di tali eventuali scostamenti verrà data opportuna evidenza in fase di monitoraggio intermedio e/o in aggiornamenti del presente documento.

9.3 Collegamenti con il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

Le disposizioni contenute nell'aggiornamento del 2017 del Piano Nazionale Anticorruzione (adottato con Delibera n. 1208 del 22.11.2017 dell'ANAC in virtù dell'art. 1 comma 2-bis della L. 190/2012 per come modificata dal D. Lgs. 97/2016), ribadiscono la necessità (sancita dall'art.44 del D. Lgs. 33/2013) che nella valutazione della performance si tenga conto di obiettivi connessi all'anticorruzione e trasparenza. Nel predetto documento inoltre, si invita le amministrazioni pubbliche ad aumentare la capacità di costruire e progettare unitariamente tali strumenti mantenendo in ogni caso le specifiche peculiarità.

Al fine di recepire le predette disposizioni, si descrivono di seguito i collegamenti della performance organizzativa ed individuale con i principi e gli obiettivi di Prevenzione della Corruzione e di Trasparenza frutto dell'attività congiunta dei due gruppi di lavoro interni.

a) Trasparenza

Riguardo gli obblighi di trasparenza il presente Piano condivide i due obiettivi strategici individuati nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, nella specifica sezione.

In particolare il primo obiettivo trasparenza è inglobato nell'obiettivo strategico 1 del presente Piano e condivide l'indicatore correlato (è il primo indicatore d'impatto nel presente documento) e proietta nell'arco del triennio di riferimento il relativo target.

Il secondo obiettivo strategico di trasparenza invece è stato assegnato come obiettivo individuale al Dirigente responsabile per la Trasparenza ed Integrità ed è stato corredato dallo stesso indicatore e target previsto nel PTPCT. Tale obiettivo è dettagliato al paragrafo 7 del presente documento.

b) Prevenzione della Corruzione

Il collegamento del presente documento con il PTPCT (per come indicato nel paragrafo 3.2 delle Linee Guida per la programmazione, misurazione e valutazione della Performance ARSAC) è assicurato attraverso l'attribuzione ai Dirigenti di Settore di un obiettivo individuale che si ispira ai principi ed agli obiettivi del PTPCT in funzione del ruolo che gli stessi hanno nell'ambito della prevenzione della corruzione. Si attribuisce un ulteriore obiettivo individuale che scaturisce dai contenuti del PTPCT al Dirigente Responsabile della Prevenzione della Corruzione. Tali obiettivi sono dettagliati nel paragrafo 7 del presente documento.

Infine si è esplicitata un'ulteriore correlazione con i contenuti del PTPCT attraverso l'introduzione di un ulteriore elemento di dettaglio da usare in maniera permanente (cioè per ogni ciclo della performance) all'interno del fattore valutativo 3 "Capacità e comportamenti professionali ed organizzativi" nelle

schede individuali di assegnazione obiettivi per il personale (dirigente e non) e, di conseguenza, all'interno delle schede di valutazione individuale. Tale elemento di dettaglio servirà a misurare la rilevanza di taluni comportamenti/obblighi richiamati da specifiche norme nazionali e regionali ai fini della performance individuale e quindi verranno valutati anche il rispetto degli obblighi, ritenuti rilevanti ai fini della valutazione individuale, contenuti nel D.Lgs. 33/2013, nella L. 190/2012 e ss.mm.ii.

9.4 Azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Con l'obiettivo di imprimere maggiore efficacia nella gestione del ciclo complessivo della performance, il vertice aziendale, nelle differenti riunioni con il Nucleo di controller del processo di elaborazione del presente documento, ha effettuato un'analisi approfondita delle criticità ed i suggerimenti segnalati nelle tre relazioni di monitoraggio realizzate dall'OIV della Giunta Regionale (relazioni di monitoraggio di avvio ciclo 2017, della definizione degli obiettivi individuali e della relazione sul funzionamento del sistema di valutazione trasparenza ed integrità per l'anno 2016) e degli elementi che sono scaturiti dal processo di monitoraggio intermedio dello scorso anno.

Nei punti che seguono si evidenziano le criticità individuate secondo la predetta dinamica che si sono affrontate insieme alle azioni correttive che sono state poste in essere.

a) Polverizzazione degli elementi di misurazione

Tale criticità, segnalata nella relazione dell'OIV di avvio ciclo dello scorso anno, è stata generata dalla necessità di prendere in considerazione nella formulazione degli obiettivi operativi tutte le funzioni e le singole azioni dei piani di lavoro del personale ARSAC. Nel 2017 si era già parzialmente posto rimedio attraverso una prima rivisitazione del Piano 2017-2019, che ha permesso, senza intaccare l'impianto di misurazione della performance individuale, di operare una rilevante riduzione di indicatori di performance.

Nel processo di elaborazione del presente Piano si è affrontata tale criticità a livello strutturale: si sono concepiti cioè gli obiettivi operativi solamente sulle funzioni principali svolte da tutte le strutture aziendali e si è fatto uso diffuso di obiettivi individuali complementari corredati da indicatori e target anche per tutto il personale non dirigente. Il risultato di tale cambio metodologico è stato una **consistente riduzione del numero di obiettivi operativi** (6 rispetto ai 12 dello scorso ciclo) **e del numero complessivo degli indicatori di performance** ad essi relazionati (16 rispetto ai 60 iniziali dello scorso ciclo).

b) Definizione e giustificazione motivazionale di obiettivi rispondenti ai requisiti dell'art. 5 comma 2

Con il presente ciclo sono stati posti **maggiori elementi di dettaglio nella descrizione degli elementi motivazionali** che hanno portato alla definizione degli obiettivi (compresi gli obiettivi strategici sostanzialmente definiti nello scorso ciclo), alla scelta degli indicatori (anche in funzione della disponibilità di valori iniziali) ed alla quantificazione dei relativi target in modo tale da esprimere una situazione attesa di miglioramento o di superamento di criticità che vuole imprimere. In particolare la scelta degli indicatori è stata orientata anche dalla disponibilità di valori iniziali: con l'attuale ciclo **12 dei 16 indicatori di performance reca un valore iniziale** per i target quantificati ed **in ognuno dei restanti è giustificata l'azione migliorativa** impressa dalla quantificazione dei relativi target (trattasi in prevalenza di fenomeni di nuova introduzione).

c) Raccolta delle esigenze e comunicazione dei contenuti del Piano ai soggetti portatori d'interesse

Nella fase di programmazione del presente ciclo è stata posta particolare attenzione nella raccolta delle esigenze dei principali stakeholder ARSAC, oltre che con il confronto quotidiano con gli utenti e le Istituzioni con cui si collabora da parte delle strutture di *front office* ARSAC (Centri di Divulgazione Agricola, Centri Sperimentali Dimostrativi, strutture dei Servizi Tecnici di Supporto) anche attraverso azioni dirette consistenti in:

- ✎ riunioni, realizzate nel mese di Settembre 2017, tra il vertice aziendale con i rappresentanti delle Organizzazioni Professionali Agricole, rappresentanti della principale categoria di utenti ARSAC, gli imprenditori agricoli: in queste riunioni si sono raccolte le opinioni sull'impianto strategico del Piano e su un ipotesi non dettagliata di obiettivi operativi per il 2018;
- ✎ avviso di consultazione pubblicato a Dicembre 2017 sul sito istituzionale finalizzato a raccogliere le opinioni dei soggetti portatori di interesse sull'ipotesi finale di obiettivi operativi per il 2018.

È stato introdotto, a partire dal presente ciclo, uno **specifico seminario di presentazione del Piano dedicato agli stakeholder esterni** nel quale saranno illustrati i principali elementi di loro interesse e sarà data evidenza dei risultati disponibili del precedente ciclo di performance.

Si segnala infine in questo ambito, il miglioramento impresso nella parte di descrizione del contesto esterno con l'introduzione di un **paragrafo dedicato all'identificazione degli stakeholder** ed alla **caratterizzazione delle differenti esigenze ed aspettative**.

d) Aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione con le norme di principio introdotte con il D. Lgs. 74/2017

Tale aggiornamento è stato facilitato da una giornata dedicata alle modifiche introdotte dal suddetto decreto realizzata dall'OIV della Giunta Regionale (in collaborazione con l'OIV del Consiglio Regionale) per i Dipartimenti della Giunta e gli Enti Strumentali presso la Cittadella regionale il 9 Ottobre 2017. Le modifiche, come normato dallo stesso decreto, sono state sottoposte all'analisi dell'OIV di riferimento per il necessario parere vincolante, seguendo la metodologia di interlocuzione proposta dall'Organismo.

e) Rilevanza di taluni comportamenti ai fini della performance individuale

Tale criticità, segnalata dall'OIV nelle relazioni di monitoraggio sul funzionamento del sistema di valutazione trasparenza ed integrità, ha richiesto interventi correttivi articolati sia sul Piano che sul sistema di misurazione e valutazione della performance ARSAC. In particolare è stato introdotto un ulteriore elemento di dettaglio del fattore valutativo "Capacità e comportamenti professionali ed organizzativi" da inserire in modo permanente (cioè per ogni ciclo annuale) nelle schede individuali di assegnazione degli obiettivi e di conseguenza nelle schede di valutazione individuale. In tale elemento chiamato "**comportamenti rilevanti ai fini di specifiche disposizioni di legge**" vengono individuati gli elementi che caratterizzano, e quindi consentono di misurare, la rilevanza di tutti quei comportamenti dei dipendenti che la normativa nazionale e regionale impone che abbiano riflessi sulla performance individuale. Si è stabilito che tale elemento abbia un peso fisso all'interno del fattore valutativo, ma diversificato per tipologia di dipendente. Tale cambio strutturale è stato inserito nelle Linee guida per la programmazione, misurazione e valutazione della performance ARSAC, aggiungendo una descrizione dettagliata nella parte dedicata al citato fattore valutativo (paragrafo 3.5 delle Linee guida) ed esplicitando il peso fisso per ogni tipologia di personale e la metodologia di misurazione.

Infine, riguardo la possibilità del riuso del software applicativo PERSEO di proprietà della Regione Calabria suggerita dall'OIV, software che consentirebbe, tra l'altro, un più efficace collegamento con il sistema di contabilità analitica utilizzato in ARSAC (che è lo stesso applicativo utilizzato dai Dipartimenti della Giunta Regionale), si evidenzia che questo è al momento disegnato e tarato sull'organigramma e sulle differenti strutture della Giunta Regionale. Per cui l'utilizzo concreto del PERSEO per il ciclo di performance ARSAC è subordinato al suo adattamento alle specificità del proprio organigramma (anche se molto meno complesso). Una prima interlocuzione con il soggetto creatore di tale software ha dato una percezione di costo di tale adattamento non alla portata delle disponibilità finanziarie attuali dell'ARSAC. Verificata l'impossibilità di poter operare tale adattamento con personale interno, si realizzeranno ulteriori interlocuzioni anche con altri soggetti esterni (anche con altre istituzioni del sistema Regione) esplorando la possibilità di contenere il costo percepito dell'adattamento. Nel frattempo si proseguirà nel processo di perfezionamento di applicativi semplici con calcolo automatico che comunque possano assicurare efficienza all'impianto di misurazione e valutazione della performance ARSAC.

La stessa natura reiterativa dei cicli di gestione della performance sommata alla funzione di monitoraggio e orientamento dell'OIV, consentirà a questa amministrazione di perfezionare progressivamente, anche attraverso rimodulazioni del presente documento, l'efficacia di tale strumento nell'ottica prioritaria di rispondere sempre meglio alle esigenze di servizi della propria utenza e degli altri soggetti portatori d'interesse del mondo agricolo regionale e nazionale.

Allegato 1 – Schede descrittive obiettivi strategici

Obiettivo strategico 1

Titolo	Incrementare l'efficienza amministrativa dei procedimenti e delle funzioni dell'Azienda in un ottica di trasparenza e di qualificazione della performance organizzativa						
Descrizione	L'obiettivo esplicita un miglioramento dell'efficienza dei differenti procedimenti amministrativi interni ed esterni che sono implementati periodicamente dai differenti uffici preposti a tali funzioni. Il miglioramento dell'efficienza è declinato sia in termini di una connotazione della tempistica esplicitata nel PTPCT che in termini di gestione ottimale del ciclo delle performance, in particolare per gli aspetti di programmazione e valutazione oltre che della messa a punto di sistemi efficienti di misurazione. L'obiettivo si riferisce inoltre alla funzione di gestione e dismissione dei beni ex ARSSA contemplata nel piano di liquidazione approvato nel 2016.						
Coerenza con Missione Istituzionale, Politiche regionali e dati di contesto	L'obiettivo è coerente con gli orientamenti della politica regionale, in particolare con l'area del programma di governo "Verso una regione "normale": Efficienza interna, trasparenza e rapporto con i cittadini". L'obiettivo ricalca esplicitamente l'obiettivo strategico triennale 1.2 (migliorare l'efficienza amministrativa) del Piano Performance della Regione Calabria nel quale, peraltro, l'ARSAC è direttamente coinvolta tra gli enti strumentali. La coerenza con la missione istituzionale è assicurata dagli aspetti che fanno riferimento all'implementazione del Piano di Liquidazione dell'ARSSA contemplato nella L.R. n. 5/2016 (art. 3, comma 1, lett. a) che modifica parzialmente la L.R. 66/2012 di Istituzione dell'Azienda istituendo la Gestione Stralcio ARSSA in ARSAC (art. 1 bis).						
Fonti di finanziamento	Risorse ordinarie del bilancio di previsione ARSAC 2018: Missioni 01 (Servizi istituzionali, generali e di gestione), 07 (Turismo), 09 (Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente), 16 (Agricoltura, Politiche agroalimentari e pesca), 17 (Energia e diversificazione delle fonti energetiche), 20 (Fondi e accantonamenti), 50 (Debito pubblico), 60 (Anticipazioni finanziarie), 99 (Servizi per conto terzi)						
Peso rispetto alla performance di Ente	30%	Obiettivo presente nel precedente Piano			NO		
Indicatori d'impatto							
<i>Peso complessivo degli indicatori d'impatto:</i>	<i>35%</i>	<i>Peso complessivo degli obiettivi operativi collegati</i>					<i>65%</i>
<i>Titolo</i>	<i>Peso (%)</i>	<i>Unità di misura</i>	<i>Valore iniziale</i>	<i>Target 2018</i>	<i>Target 2019</i>	<i>Target 2020</i>	<i>Fonte</i>
Connotazione della tempestività di alcuni obblighi di trasparenza:	30	Giorni					Riscontro documentazione sul sito istituzionale, Relazione annuale del responsabile della Prevenzione Corruzione
1) Atti amministrativi generali			Media annua >= 4	Media annua <= 3	Media annua <= 2	Media annua <= 3	
2) riferimenti normativi su organizzazione e attività			n.a.	Entro il 28 Febbraio	Aggiornamento entro il 28 Febbraio	Aggiornamento entro il 28 Febbraio	
3) Articolazione degli Uffici			n.a.	Entro il 30 Giugno	Aggiornamento entro il 28 Febbraio	Aggiornamento entro il 28 Febbraio	
4) Telefono e posta elettronica			n.a.	Entro il 30 Giugno	Aggiornamento entro il 28	Aggiornamento entro il 28	

					Febbraio	Febbraio	
Attuazione del ciclo di gestione della Performance: diminuzione dei rilievi e/o osservazioni, pertinenti il ciclo, sollevati dall'OIV rispetto all'annualità precedente	40	Percentuale di diminuzione	27	>= 20%	>= 10%	>= 7%	Relazioni annuali OIV sul funzionamento del sistema ARSAC di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni
Livello di raggiungimento dei ricavi da alienazione e gestione immobili previsti per il 2017 nel Piano liquidazione della Gestione Stralcio	30	€	3.152.908	>= 58%	>= 60%	>= 62%	Bilanci consuntivi annuali
Ambiti di performance (art. 8 Reg. Reg. n.1/2014 e s.m.i.)							Peso (%)
b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;							15
d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;							30
e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;							15
f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;							40

Obiettivo strategico 2

Titolo	Contribuire all'accrescimento della competitività del settore agricolo rafforzando l'efficienza e l'efficacia dei servizi di sviluppo agricolo per le imprese agricole, loro raggruppamenti ed Istituzioni						
Descrizione	L'obiettivo mira a rafforzare l'efficienza e l'efficacia dei Servizi di Sviluppo Agricolo (Assistenza tecnica e consulenza, Divulgazione e aggiornamento, sperimentazione dimostrativa e servizi reali) messi in campo dall'Azienda, contribuendo in tal modo all'accrescimento della competitività del settore agricolo regionale						
Coerenza con Missione Istituzionale, Politiche regionali e dati di contesto	La fornitura di Servizi di Sviluppo Agricolo rappresenta il <i>core business</i> per l'ARSAC, sancita a livello normativo dalla L.R. 19/99 e ribadita nella legge istitutiva dell'Azienda, L.R. 66/2012, all'articolo 2. L'obiettivo è perfettamente allineato con gli orientamenti della politica regionale, in particolare con l'area di governo (Calabrimpresa) che promuove il rilancio dell'economia calabrese fra i settori cardine e, di conseguenza, con l'obiettivo strategico triennale del Piano Performance della Regione Calabria dal titolo "aumentare la competitività del settore agricolo" in cui, peraltro, l'ARSAC è coinvolta fra gli Enti Strumentali.						
Fonti di finanziamento	Risorse ordinarie del bilancio di previsione ARSAC 2018: Missioni 01 (Servizi istituzionali, generali e di gestione), 16 (Agricoltura, Politiche agroalimentari e pesca)						
Peso rispetto alla performance di Ente	35%	Obiettivo presente nel precedente Piano				NO	
Indicatori d'impatto							
<i>Peso complessivo degli indicatori d'impatto:</i>	<i>40%</i>	<i>Peso complessivo degli obiettivi operativi collegati</i>				<i>60%</i>	

Titolo	Peso (%)	Unità di misura	Valore iniziale	Target 2018	Target 2019	Target 2020	Fonte
Percentuale di risultati significativi divulgabili delle prove sperimentali-dimostrative ARSAC	30	Percentuale di risultati pubblicati sul sito web sui risultati ottenuti nell'anno	n.d.	>= 72%	>= 74%	>=76%	Pubblicazioni relative a prove sperimentali dimostrative pubblicate nell'anno sul sito www.arsacweb.it
Gradimento complessivo espresso dai partecipanti agli eventi formativi e divulgativi	35	Valori in una scala da 1 a 5	n.d.	media di 4	media di 4	media di 4	Schede di <i>customer satisfaction</i> compilate dai partecipanti archiviate dai singoli uffici
Percentuale di richieste di servizi da parte dell'utenza soddisfatte nell'anno	35	Percentuale su richieste registrate	n.d.	>= 90%	>= 90%	>= 90%	Registri dei singoli uffici
Ambiti di performance (art. 8 Reg. Reg. n.1/2014 e s.m.i.)							<i>Peso (%)</i>
a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;							20
b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;							15
c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;							20
d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;							15
e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;							20
h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.							10

Obiettivo strategico 3

Titolo	Accrescere l'efficacia nell'attuazione delle politiche di sostegno del settore agricolo regionale con il supporto tecnico qualificato delle proprie strutture
Descrizione	L'obiettivo si prefigge di aumentare l'efficacia nel supporto tecnico che l'ARSAC fornisce all'amministrazione regionale (segnatamente al Dipartimento Agricoltura e Risorse Agroalimentari e all'ARCEA) riguardo le attività di controllo e istruttoria domande su fondi europei, la formazione per l'abilitazione all'acquisto e utilizzo di prodotti fitosanitari e le azioni di monitoraggio e controllo di fitofagi da quarantena.

Coerenza con Missione Istituzionale, Politiche regionali e dati di contesto	Le funzioni contemplate nel presente obiettivo trovano formale riscontro nella legge istitutiva dell'Azienda, segnatamente all'articolo 2, comma 2, lettere i) (L'azienda"contribuisce, su richiesta del Dipartimento Agricoltura, con proprio personale tecnico, all'attuazione della PAC e di ogni altra attività volta al settore agricolo, agroambientale ed agroindustriale") ed m) (L'azienda contribuisce su richiesta del Dipartimento Agricoltura, con proprio personale tecnico, ad attività tecniche, amministrative e di controllo dell'organismo pagatore (ARCEA)). Anche questo obiettivo strategico risulta in linea con le politiche regionali e segnatamente con l'area di governo ("Calabrimpresa") che promuove il rilancio dell'economia calabrese fra i settori cardine e, di conseguenza, con l'obiettivo strategico triennale del Piano Performance della Regione Calabria dal titolo "aumentare la competitività del settore agricolo" in cui, peraltro, l'ARSAC è coinvolta fra gli Enti Strumentali.						
Fonti di finanziamento	Risorse ordinarie del bilancio di previsione ARSAC 2018: Missione 16 (Agricoltura, Politiche agroalimentari e pesca), Programma 1603 (Politica regionale unitaria per l'agricoltura), voci di spesa U03102021701 e U03102021702 (Protocollo d'intesa ARSAC-ARCEA), voci di spesa U0310111101, U0310111102, U0310111104 e U0310111106 (funzionamento laboratori di analisi e realizzazione iniziative nell'ambito fitosanitario in convenzione con Regione Calabria), voce di spesa U3102022501 (Controlli PSR disposti dal Dipartimento Agricoltura Regione Calabria).						
Peso rispetto alla performance di Ente	35%	Obiettivo presente nel precedente Piano				NO	
Indicatori d'impatto							
<i>Peso complessivo degli indicatori d'impatto:</i>		<i>40%</i>	<i>Peso complessivo degli obiettivi operativi collegati:</i>				<i>60%</i>
<i>Titolo</i>	<i>Peso (%)</i>	<i>Unità di misura</i>	<i>Valore iniziale</i>	<i>Target 2018</i>	<i>Target 2019</i>	<i>Target 2020</i>	<i>Fonte</i>
Percentuale di partecipanti ai corsi di abilitazione all'acquisto e uso di prodotti fitosanitari che superano gli esami	35	Percentuale	n.d.	>= 88%	>= 90%	>= 92%	Verbali di esami di abilitazione
Numero di controlli di condizionalità validati positivamente dal personale ARCEA entro le scadenze prefissate / numero di controlli affidati al personale ARSAC	30	Percentuale	n.d.	>= 82%	>= 84%	>= 86%	Prospetto aziende validate su piattaforma SIAN (Sistema Informativo Agricolo Nazionale)
Percentuale di domande su misure a superficie istruite entro le scadenze prefissate	35	Percentuale	n.d.	>= 90%	>= 92%	>= 94%	Elenchi di domande processate inviate per via telematica
Ambiti di performance (art. 8 Reg. Reg. n.1/2014 e s.m.i.)							<i>Peso (%)</i>
a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;							30
d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;							30
e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;							20
g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;							10
h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.							10

Allegato 2 – Schede descrittive degli obiettivi operativi

Obiettivo operativo 1.1

Titolo	Incrementare l'efficienza e l'efficacia nella gestione dei procedimenti amministrativi e del personale dell'Azienda					
Descrizione	L'obiettivo mira ad aumentare l'efficienza e l'efficacia dei procedimenti amministrativi dal punto di vista della riduzione dei tempi di realizzazione dei procedimenti di istruttoria in particolare dei pagamenti e del servizio di accesso agli atti; punta inoltre a migliorare l'efficacia nella gestione del personale in termini di un utilizzo coerente con le specifiche competenza maturate.					
Coerenza con l'obiettivo strategico	L'obiettivo è coerente con la prima parte dell'obiettivo strategico 1 e articola l'incremento dell'efficienza amministrativa in particolare nelle funzioni di liquidazione dei pagamenti effettuati dalle strutture preposte, del servizio di accesso agli atti e nella mappatura delle competenze del personale ARSAC.					
Risorse finanziarie	Missioni 01 (Servizi istituzionali, generali e di gestione – in particolare programmi 0101 Organi istituzionali e 0110 risorse umane), 07 (Turismo), 09 (Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente), 16 (Agricoltura, Politiche agroalimentari e pesca), 17 (Energia e diversificazione delle fonti energetiche), 20 (Fondi e accantonamenti), 50 (Debito pubblico), 60 (Anticipazioni finanziarie), 99 (Servizi per conto terzi) del bilancio di previsione 2018 ARSAC					
Settori, Uffici e risorse umane coinvolte	Settori principali: Settore Amministrativo n. 11 Uffici, n. 12 unità di personale F.P. –			Altri settori coinvolti: - Settore Programmazione e Divulgazione n. 1 Ufficio, n. 1 unità di personale F.P. – Settore Ricerca Applicata e Sperimentazione n. 13 Uffici, n. 13 unità di personale F.P. – Settore Servizi Tecnici di Supporto n. 2 Uffici, n. 2 unità di personale F.P.		
Peso rispetto all'obiettivo strategico	50%		Obiettivo presente nel precedente piano			NO
Indicatori						
<i>Titolo</i>	<i>Peso (%)</i>	<i>Unità di misura</i>	<i>Valore iniziale</i>	<i>Target al 30 Giugno</i>	<i>Target al 31 Dicembre</i>	<i>Fonte</i>
Contenimento dei tempi medi di pagamento fatture	35	Giorni	49,51 gg.	-	<= 45 gg	Report trimestrali pubblicati sul sito istituzionale
Contenimento dei tempi medi di istruttoria nelle strutture preposte delle fatture da liquidare	15	Giorni	>= 15 gg.	-	<= 12 gg.	Protocollo registrazione fatture, invii delle pratiche di liquidazione degli Uffici coinvolti agli uffici Servizio Finanziario
Livello di gradimento dell'utenza al Servizio di accesso agli atti	15	Media punteggi ottenuti	n.d. (nuova misurazione)	-	media di 3 in scala da 1 a 5	Risultati delle schede di customer satisfaction compilate dagli utenti
Creazione base dati delle competenze del personale ARSAC	35	% di personale	n.d. (nuova misurazione)	Individuazione competenze per il 30% del personale	Individuazione competenze per il 70% del personale	Base di dati consolidata da parte degli uffici preposti

Obiettivo operativo 1.2

Titolo	Migliorare l'efficienza amministrativa nella manutenzione dei beni ARSAC, nella gestione dell'alienazione degli immobili ex ARSSA e nei contenziosi legali					
Descrizione	L'obiettivo completa l'azione di miglioramento dell'area strategica amministrativa nelle funzioni di manutenzione dei beni ARSAC, di alienazione degli immobili ex ARSSA e nella gestione dei contenziosi amministrativi e legali che l'amministrazione si trova a far fronte declinando i propri indicatori sul contenimento complessivo dei tempi procedurali degli aspetti più significativi di queste funzioni.					
Coerenza con l'obiettivo strategico	Anche questo obiettivo operativo trova coerenza con la prima parte dell'obiettivo strategico 1 per quanto attiene l'efficienza nella gestione della manutenzione dei beni immobili, nell'alienazione del patrimonio fondiario ed immobiliare ex ARSSA (compito affidato alla Gestione Stralcio ex ARSSA incardinata nell'Azienda ed esplicitato nel Piano di Liquidazione ARSSA approvato dalla Regione Calabria) e nella gestione dei contenziosi amministrativi e legali, in massima parte conseguenza dell'implementazione del Piano di liquidazione del patrimonio ex ARSSA.					
Risorse finanziarie	Missione 01 (Servizi istituzionali, generali e di gestione) del Bilancio di previsione ARSAC 2018, Programmi: 0103 (Gestione economica, finanziaria programmazione e provveditorato), 0104 (Gestione delle Entrate tributarie e dei servizi fiscali), 0105 (Gestione dei beni demaniali e patrimoniali) - Missione 09 (Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente), Programma 0904 (Servizio idrico integrato).					
Settori, Uffici e risorse umane coinvolte	Settore <i>principale</i> : Direzione Generale n. 3 Uffici, n. 4 unità di personale F.P. – Gestione Stralcio n. 2 Coordinamenti, n. 5 Uffici, n. 9 unità di personale F.P. – Settore Amministrativo n. 1 Ufficio, n. 1 unità di personale F.P.			Altri settori coinvolti: Settore Programmazione e Divulgazione n. 1 Uffici, n. 1 unità di personale F.P.		
Peso rispetto all'obiettivo strategico	50%		Obiettivo presente nel precedente piano			NO
Indicatori						
<i>Titolo</i>	<i>Peso (%)</i>	<i>Unità di misura</i>	<i>Valore iniziale</i>	<i>Target al 30 Giugno</i>	<i>Target al 31 Dicembre</i>	<i>Fonte</i>
Contenimento dei tempi medi di avvio lavori/interventi di manutenzione beni immobili dell'Azienda rispetto ai provvedimenti autorizzativi	35	Giorni	da 10 a 150 gg.	-	<= 90 gg.	Atti di inizio lavori e provvedimenti autorizzativi
Contenimento dei tempi medi procedurali di alienazione immobili ex ARSSA	35	mesi	10 mesi	-	Vendita di terreni agricoli: 9 mesi	Archivio documenti degli Uffici coinvolti
			10 mesi	-	Vendita di beni extra-agricoli: 9 mesi	
Percentuale di contenziosi già esistenti conclusi nel periodo	30	percentuale	25%	-	30%	Registro atti dello Staff Legale

Obiettivo operativo 2.1

Titolo	Assicurare efficienza nell'offerta di consulenza e di servizi di supporto reali alle imprese agricole ed alle Istituzioni Committenti anche attraverso azioni dimostrative di sperimentazioni collaudate					
Descrizione	L'obiettivo mira ad assicurare un'efficienza adeguata nel fornire servizio di assistenza tecnica e consulenza polivalente alle aziende agricole e zootecniche, nell'offerta di servizi reali alle aziende agricole ed alle associazioni di produttori, nella realizzazione di sperimentazioni dimostrative di interesse per gli operatori agricoli e zootecnici del territorio calabrese con particolare riguardo alla salvaguardia del ricco patrimonio genetico locale.					
Coerenza con l'obiettivo strategico	Il presente obiettivo ha coerenza con l'obiettivo strategico 2 nella misura in cui il miglioramento dell'efficienza e l'efficacia dei Servizi di Sviluppo Agricolo messi a disposizione dell'ARSAC nelle sue tre componenti principali (Divulgazione e consulenza aziendale, Sperimentazione e Ricerca applicata e Servizi tecnici di supporto) per come sancito dalla Legge Regionale 19/99, contribuisce ad accrescere la competitività complessiva del comparto agricolo regionale.					
Risorse finanziarie	Bilancio di previsione ARSAC 2018: a) Missione 01 (Servizi istituzionali, generali e di gestione), Programma 0101 (Organi Istituzionali), voce di spesa U0100210701 (indennità di trasferta e rimborso spese per missioni e trasferimenti) – b) Missione 16 (Agricoltura, politiche agroalimentari e pesca), Programmi 1601 (Sviluppo del settore agricolo e del sistema agroalimentare) e 1603 (Politica regionale unitaria per l'agricoltura)					
Settori, Uffici e risorse umane coinvolte	Settori principali: Settore Programmazione e Divulgazione n. 28 Uffici, n. 101 unità di personale F.P. – Settore Ricerca Applicata e Sperimentazione n. 8 Uffici, n. 11 unità di personale F.P. – Settore Servizi Tecnici di Supporto n. 7 Uffici, n. 11 unità di personale F.P.			Altri settori coinvolti: - Settore Amministrativo: n. 3 Uffici, n. 3 unità di personale F.P.		
Peso rispetto all'obiettivo strategico	70%		Obiettivo presente nel precedente piano			NO
Indicatori						
<i>Titolo</i>	<i>Peso (%)</i>	<i>Unità di misura</i>	<i>Valore iniziale</i>	<i>Target al 30 Giugno</i>	<i>Target al 31 Dicembre</i>	<i>Fonte</i>
Numero di utenti assistiti/coinvolti nel periodo	30	Numero	2.832	>= 1.700	>= 3.100	Relazioni di missioni, registri interni degli uffici di front office, registri presenze dei partecipanti agli eventi formativi/informativi
Numero di agricoltori/utenti coinvolti nella divulgazione di risultati di prove dimostrative e giornate didattiche	30	Numero	30	>= 75	>= 150	registri presenze dei partecipanti agli eventi dimostrativi
Numero visitatori sito informativo ARSAC	15	Numero	20.216	>= 10.000	>= 22.000	Contatore automatico del sito
Gradimento dell'utenza e della Committenza dei servizi offerti attraverso schede di <i>customer satisfaction</i>	25	Media punteggi ottenuti	n.d. (<i>nuova misurazione</i>)	media di 3 in una scala tra 1 e 5	media di 3 in una scala tra 1 e 5	Schede di <i>customer</i> compilate dagli utenti/committenti

Obiettivo operativo 2.2

Titolo	Aumentare la partecipazione a programmi e progetti operativi europei, nazionali e regionali ed attrarre finanziamenti esterni per i Servizi di Sviluppo Agricolo					
Descrizione	L'obiettivo si prefigge di mettere a punto strumenti progettuali complementari alle attività di Istituto in differenti ambiti che si avvalgono di finanziamento esterno					
Coerenza con l'obiettivo strategico	L'incremento dell'efficienza e dell'efficacia dei Servizi di Sviluppo Agricolo, che scaturirebbe anche dall'attrazione di finanziamenti esterni di complemento contribuisce all'accrescimento della competitività del comparto agricolo fissato con l'obiettivo strategico 2.					
Risorse finanziarie	Bilancio di previsione ARSAC 2018: a) Missione 01 (Servizi istituzionali, generali e di gestione), Programma 0101 (Organi Istituzionali), voce di spesa U0100210701 (indennità di trasferta e rimborso spese per missioni e trasferimenti)					
Settori, Uffici e risorse umane coinvolte	<i>Settori principali:</i> Settore Programmazione e Divulgazione n. 4 Uffici, n. 12 unità di personale F.P. – Settore Servizi Tecnici di Supporto n. 4 Uffici, n. 4 unità di personale F.P.			<i>Altri settori coinvolti:</i> - Settore Amministrativo: n. 1 Ufficio, n. 1 unità di personale F.P.		
Peso rispetto all'obiettivo strategico	30%	Obiettivo presente nel precedente piano			NO	
Indicatori						
<i>Titolo</i>	<i>Peso (%)</i>	<i>Unità di misura</i>	<i>Valore iniziale</i>	<i>Target al 30 Giugno</i>	<i>Target al 31 Dicembre</i>	<i>Fonte</i>
Numero di iniziative progettuali con finanziamento esterno elaborate nel periodo	100	numero	4	>= 2	>= 5	Documenti di progetto trasmessi dai Settori alla Direzione Generale

Obiettivo operativo 3.1

Titolo	Aumentare l'efficienza nei processi gestionali e nella tempistica attuativa dei controlli e delle istruttorie riguardanti i fondi agricoli europei					
Descrizione	L'obiettivo sottende un aumento dell'efficienza in ordine alla realizzazione delle differenti tipologie di controllo (controlli di condizionalità, controlli ex ante ed ex post sul fondo FEASR, controlli di vigilanza su produzioni di qualità) e dell'istruttoria delle domande annuali di aiuto su misure del Piano di Sviluppo Rurale Calabria, funzioni svolte in convenzione con la Regione Calabria e con l'Organismo pagatore regionale (ARCEA)					
Coerenza con l'obiettivo strategico	La realizzazione delle funzioni descritte, affidate in convenzione con altre amministrazioni dell'apparato regionale, contribuisce alla realizzazione dell'obiettivo strategico 3, ossia ad accrescere l'efficacia nell'attuazione delle politiche agricole regionali attraverso l'operato del proprio personale tecnico qualificato					
Risorse finanziarie	Bilancio di previsione ARSAC 2018: Missione 01 (Servizi istituzionali, generali e di gestione), Programma 0101 (Organi Istituzionali), voce di spesa U0100210701 (indennità di trasferta e rimborso spese per missioni e trasferimenti) - Missione 16 (Agricoltura, politiche agroalimentari e pesca), Programma 1603 (Politica regionale unitaria per l'agricoltura), voci di spesa U03102021701 e U03102021702 (Protocollo d'intesa ARSAC-ARCEA), voce di spesa U3102022501 (Controlli PSR disposti dal Dipartimento Agricoltura Regione Calabria)					
Settori, Uffici e risorse umane coinvolte	Settori principali: Settore Programmazione e Divulgazione, n. 21 Uffici, n. 36 unità di personale F.P. – Settore Servizi Tecnici di Supporto, n. 5 Uffici, n. 6 unità di personale F.P. – Settore Ricerca Applicata e Sperimentazione, n. 3 Uffici, n. 5 unità di personale F.P.				Altri settori coinvolti: Settore Amministrativo: n. 1 Ufficio, n. 1 unità di personale F.P.	
Peso rispetto all'obiettivo strategico	50%		Obiettivo presente nel precedente piano			NO
Indicatori						
<i>Titolo</i>	<i>Peso (%)</i>	<i>Unità di misura</i>	<i>Valore iniziale</i>	<i>Target al 30 Giugno</i>	<i>Target al 31 Dicembre</i>	<i>Fonte</i>
contenimento tempi medi di esecuzione controlli (target diversificato per tipo di controllo)	50	Giorni necessari alla realizzazione del controllo	6-7 gg.	controlli ex post: <= 5 gg.	controlli ex post: <= 5 gg.	Dossier controlli inviati per via cartacea con protocollo di entrata ARCEA
			8-9 gg.	controlli ex ante: <= 7 gg.	controlli ex ante: <= 7 gg.	Dossier controlli inviati per via cartacea con protocollo di entrata Dip. Agricoltura
			10-11 gg.	Controlli di condizionalità: <= 8 gg.	Controlli di condizionalità: <= 8 gg.	Prospetto delle aziende validate su piattaforma SIAN tramite ARCEA
			11-12 gg.	Controlli di vigilanza: <= 10 gg.	Controlli di vigilanza: <= 10 gg.	Elenchi dossier controlli inviati per via telematica
Contenimento tempi medi di realizzazione istruttorie	50	numero di pratiche al giorno	1 al giorno	domande a superficie: >= 2 pratiche al giorno	domande a superficie: >= 2 pratiche al giorno	Elenchi di domande processate inviate per via telematica

Obiettivo operativo 3.2

Titolo	Aumentare gli standard quali-quantitativi nella formazione sui presidi e nei monitoraggi fitosanitari					
Descrizione	L'obiettivo si prefigge di aumentare l'efficienza complessiva delle funzioni di monitoraggio dei fitofagi da quarantena e l'efficacia nella formazione e abilitazione all'acquisto e uso di presidi fitosanitari da parte dei soggetti richiedenti attraverso il supporto di proprio personale qualificato al Servizio Fitosanitario regionale					
Coerenza con l'obiettivo strategico	Aumentare l'efficienza e l'efficacia di tali funzioni, attraverso il contributo aziendale svolto affiancando il personale del Servizio Fitosanitario regionale, contribuisce ad accrescere l'efficacia delle misure di politica agricola regionale contenuta nell'obiettivo strategico 3 a cui è legato il presente obiettivo operativo.					
Risorse finanziarie	Bilancio di previsione ARSAC 2018: Missione 16 (Agricoltura, politiche agroalimentari e pesca), Programma 1603 (Politica regionale unitaria per l'agricoltura), voci di spesa U0310111101, U0310111102, U0310111104 e U0310111106 (funzionamento laboratori di analisi e realizzazione iniziative nell'ambito fitosanitario in convenzione con Regione Calabria)					
Settori, Uffici e risorse umane coinvolte	<i>Settori principali:</i> Settore Programmazione e Divulgazione, n. 24 Uffici, n. 95 unità di personale F.P. – Settore Servizi Tecnici di Supporto, n. 6 Uffici, n. 7 unità di personale F.P. – Settore Ricerca Applicata e Sperimentazione, n. 6 Uffici, n. 10 unità di personale F.P.				<i>Altri settori coinvolti:</i> Settore Amministrativo: n. 3 Ufficio, n. 3 unità di personale F.P.	
Peso rispetto all'obiettivo strategico	50%		Obiettivo presente nel precedente piano			NO
Indicatori						
<i>Titolo</i>	<i>Peso (%)</i>	<i>Unità di misura</i>	<i>Valore iniziale</i>	<i>Target al 30 Giugno</i>	<i>Target al 31 Dicembre</i>	<i>Fonte</i>
Contenimento tempi medi di esecuzione di prelievi ed analisi per fitofagi da quarantena (target diversificati per fitofago)	50	Giorni complessivi di esecuzione procedura	8-9 gg.	Xylella: <= 7 gg.	Xylella: <= 7 gg.	Dossier esiti analisi inviati per via telematica
			12 gg.	CTV: <= 10 gg	CTV: <= 10 gg	
			8-9 gg.	Sharka: <= 7 gg.	Sharka: <= 7 gg.	
Livello di gradimento nelle schede di customer satisfaction compilate dai partecipanti ai corsi	50	Media punteggi ottenuti	n.d.	media di 3 in scala da 1 a 5	media di 3 in scala da 1 a 5	Schede di <i>customer</i> compilate dai partecipanti