Allegato n.1 *alla determinazione del D.G.*

n. 5645/2008 del 15 ottobre 2008

Argea

Agenzia regionale
per il sostegno all'agricoltura

REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Piano della formazione

di Argea Sardegna per il periodo 2008-2009

INDICE

INTRODUZIONE 3

PRIMA PARTE - INQUADRAMENTO DELL'AGENZIA ARGEA SARDEGNA E DEFINIZIONE DELLE ESIGENZE FORMATIVE 5

METODOLOGIA SEGUITA PER L'ANALISI DELLE ESIGENZE 6

RIFERIMENTI NORMATIVI 9

CENNI SUGLI OBIETTIVI STRATEGICI 12

CENNI SULLA STRUTTURA ORGANIZZARIVA 15

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO 18

ESIGENZE FORMATIVE PER NUCLEI TEMATICI 22

NUCLEI TEMATICI RELATIVI ALL'ORGANISMO PAGATORE 22

NUCLEI TEMATICI RELATIVI ALL'INTERA AGENZIA 27

SECONDA PARTE - LE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE PER L'OP 33

TERZA PARTE - LE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE PER L'INTERA AGENZIA55

SCELTE GENERALI DI METODOLOGIA DIDATTICA 77

SISTEMA DI VALUTAZIONE 79

RISORSE FINANZIARIE 81

INTRODUZIONE

La scelta dell'Agenzia ARGEA Sardegna di dare impulso ai processi di aggiornamento delle competenze del personale trova una risposta concreta in questo Piano della Formazione, che si pone l'obiettivo di dare integrazioni concrete e dirette con le scelte organizzative e strategiche: le competenze del personale sono il principale strumento per conseguire i risultati richiesti all'Agenzia.

La necessità di progettare e programmare un Piano Formativo del personale strutturato nasce, infatti, non solo dalla decisione di fornire strumenti di supporto all'attività lavorativa dell'Agenzia, ma soprattutto dalla consapevolezza che, senza un'adeguata politica delle risorse umane e una gestione del personale in chiave di sviluppo, l'organizzazione è destinata inevitabilmente all'inefficienza e all'inefficacia. Ciò è ancor più vero se si considera la decisione strategica della Regione Sardegna di avviare una profonda riforma degli enti agricoli e il complessivo riordino delle funzioni in agricoltura.

In tale contesto di trasformazione l'Agenzia si pone l'obiettivo di ottenere il riconoscimento di Organismo Pagatore (OP) per una parte della sua struttura. Processo che comporta l'adeguamento a specifiche disposizioni comunitarie anche in tema di disegno delle funzioni organizzative e di gestione dei processi.

Lo sviluppo di un modello di Agenzia capace sia di erogare i servizi richiesti con i necessari standard di efficacia/efficienza, sia di favorire processi di integrazione e collaborazione con altre Agenzie, determina la necessità di acquisire nuove metodologie e padroneggiarne l'utilizzo, ma, soprattutto, di ripensare i processi di lavoro e le procedure anche sulla base dei nuovi obiettivi che si intende raggiungere. Tutto ciò comporta un cambiamento profondo nelle conoscenze, nelle modalità di lavoro e nei comportamenti del personale, tanto che si rende necessario ridefinire, in relazione agli obiettivi da raggiungere, le competenze richieste per raggiungere i risultati attesi. Da qui l'importanza, per ARGEA Sardegna, di un Piano Formativo capace di superare la dimensione del singolo intervento di

aggiornamento, senza però perdere l'elasticità e la flessibilità necessarie a saper rispondere ad esigenze sempre nuove e sempre diverse.

Il Piano Formativo opera principalmente attraverso tre canali: la **formazione tecnico-specialistica**, la **formazione al ruolo e** la **formazione gli relativa agli aspetti organizzativi e comunicativi**.

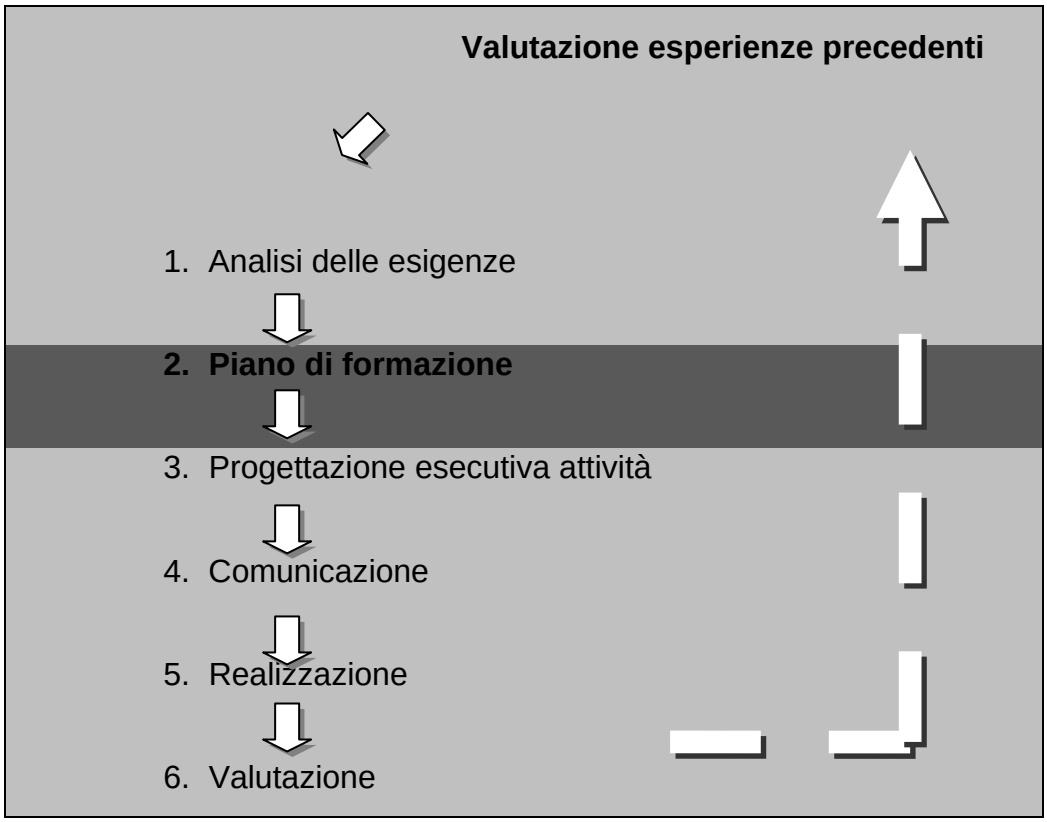
- Il primo aspetto riconduce all'adeguamento delle performance dell'azione professionale e, quindi, delle conoscenze e delle capacità, favorendo la crescita professionale, personale e formativa.
- Il secondo aspetto introduce nei percorsi formativi la dimensione della responsabilità individuale, mirando allo sviluppo di atteggiamenti e comportamenti in linea con la rilevanza del ruolo che gli operatori assumono nell'Agenzia.
- Il terzo aspetto favorisce l'acquisizione di una maggiore consapevolezza della struttura e del funzionamento dei procedimenti amministrativi, gestionali ed operativi con l'intento di sviluppare una migliore interazione tra la complessità gestionale e organizzativa e il ruolo professionale.

PRIMA PARTE

INQUADRAMENTO DELL’AGENZIA ARGEA SARDEGNA E DEFINIZIONE DELLE ESIGENZE FORMATIVE

METODOLOGIA SEGUITA PER L'ANALISI DELLE ESIGENZE

Il Piano di Formazione è parte di **un approccio sistemico** che si richiama al cosiddetto ciclo della formazione:



Nell'economia dell'attività ciclica di gestione della formazione, l'analisi delle esigenze formative e la pianificazione che ne consegue non sono che il momento di impulso delle azioni promosse per lo sviluppo delle competenze del personale.

Ad esse seguono le necessarie attività di:

- **progettazione di dettaglio**, nella quale gli obiettivi individuati vengono declinati in contenuti e metodologie adeguati e vengono individuati gli esperti in grado di trasferire le competenze;
- **comunicazione delle attività**, nella quale viene reso noto il programma annuale delle azioni formative, ed adottate le opportune azioni

comunicative per garantire una partecipazione motivata e diffusa da parte del personale;

- **realizzazione delle attività**;
- **valutazione** delle attività, nella quale l'esperienza formativa conclusa viene esaminata al fine di individuarne punti di forza e debolezza, e valorizzarli nella riprogrammazione, in un'ottica di miglioramento continuo (nel caso di ARGEA, a tal fine accanto alla valutazione formativa può essere ipotizzato un ruolo importante dell'attività di Audit interno).

L'attività di analisi e pianificazione ha visto impegnata l'Agenzia con l'assistenza del Formez. L'intento è stato quello di identificare le attività formative da realizzare tenendo conto:

- di una dimensione **strategica**
- di una dimensione **organizzativa**
- del concreto **fabbisogno di competenze**

La sintesi di questi differenti punti di visione, opportunamente elaborata e validata, ha dato poi luogo al Piano di Formazione definitivo.

Il forte coinvolgimento dei diversi soggetti/attori presenti nell'amministrazione, tutti potenziali destinatari di attività, ha consentito un superamento della eccessiva segmentazione tra le fasi del ciclo della formazione producendo, già al momento della rilevazione delle esigenze, **un primo momento di orientamento, formazione e valutazione** (almeno delle esperienze pregresse); ha consentito, come si dirà puntualmente più avanti, di favorire processi integrativi, tramite l'esame incrociato degli aspetti più problematici del lavoro e dei loro riflessi sul contesto organizzativo e territoriale: ha permesso di realizzare, almeno *in nuce*, modalità di apprendimento cooperativo tramite l'individuazione, condivisa, di possibili soluzioni.

A seguito di questa fase di rilevazione, il Formez ha provveduto ad elaborare le informazioni ricevute, componendole in un sistema coerente e organico. Al termine della raccolta di tutti i *feedback* utili per integrare o correggere quanto presentato nel documento di analisi, è stato redatto il Piano Formativo, nel quale sono stati delineati i Nuclei Tematici (*Area esigenze formative*) e le *Schede di Attività* previste.

Ciascuna Scheda di Attività indica *l'Area o le aree di esigenze formative di riferimento* (in alcuni casi, infatti, un'attività può fare riferimento a più nuclei tematici), gli *Obiettivi generali* e gli *Obiettivi specifici* che si intende perseguire. Sono, inoltre, segnalati i *Destinatari* dell'attività, per tipologie e numero di partecipanti, i livelli di *Valutazione* che si intende attivare e le *Modalità di realizzazione* che si intende utilizzare, con l'indicazione ulteriore del numero di edizioni previste.

Infine, a ciascuna Scheda Attività viene attribuito un grado di *Priorità* di realizzazione per l'Agenzia, rilevato durante l'analisi delle esigenze formative ed espresso attraverso una scala di valori da 1 a 3 (dove 1 indica il livello massimo di priorità e 3 quello minimo). Dalla combinazione delle priorità espresse è possibile definire, quindi, una programmazione temporale delle attività.

PROGRAMMAZIONE TEMPORALE DELLE ATTIVITÀ SULLA BASE DELLE PRIORITÀ	
Grado di priorità	**Tempi di avvio e realizzazione**
Priorità 1	Avvio entro dicembre 2008 Realizzazione entro giugno 2009
Priorità 2	Avvio entro luglio 2009 Realizzazione entro dicembre 2009
Priorità 3	Avvio entro dicembre 2009 Realizzazione entro giugno 2010

RIFERIMENTI NORMATIVI

Le direttive, le norme e gli indirizzi comunitari hanno riconosciuto negli ultimi anni la centralità della formazione quale strumento indispensabile per attivare i percorsi di cambiamento delle Pubblica Amministrazione e come elemento strategico nei processi di modernizzazione organizzativa orientati a far assumere agli enti locali un ruolo chiave nelle azioni di *governance* territoriale.

In particolare nei diversi documenti si pone l'accento per:

- il migliore utilizzo delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni di tutti i livelli istituzionali;
- l'acquisizione di centralità della conoscenza e delle competenze per la gestione del cambiamento;
- l'affermazione del principio della formazione continua per il personale degli enti;
- lo sviluppo di sistemi di formazione integrati basati sul governo delle diverse fasi del ciclo della formazione: l'analisi delle esigenze, la programmazione e la pianificazione, la progettazione, l'erogazione e la valutazione;
- il miglioramento della qualità del sistema formativo per la P.A., attraverso lo sviluppo e l'adozione di metodologie e strumenti di valutazione efficaci;
- il ruolo della formazione come leva a supporto della realizzazione degli obiettivi strategici.

Per quanto riguarda la funzione formazione, il principale riferimento normativo comunitario per l'Agenzia è costituito dal **Reg. CE n. 885/2006** che, in particolare nel suo Allegato I, stabilisce i criteri per il riconoscimento dell'Organismo Pagatore. In base a tali disposizioni, l'Organismo Pagatore deve **garantire la disponibilità di risorse adeguate** per l'esecuzione delle operazioni e la relativa acquisizione **delle competenze tecniche** necessarie ai differenti livelli delle operazioni e **una formazione adeguata** del personale a tutti i livelli.

Su questo particolare aspetto il **Decreto Ministeriale del 27.03.2007** recante "Disposizioni attuative del regolamento (CE) n. 885/2006, relativamente al riconoscimento degli organismi pagatori", è ancora più stringente **e subordina il riconoscimento dell'Organismo Pagatore all'esistenza di un adeguato Piano Formativo** che supporti l'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

Tali indirizzi legati al riconoscimento dell'Organismo Pagatore all'interno di ARGEA Sardegna si legano agli orientamenti nazionali e regionali in tema di formazione e gestione del personale che hanno valore per l'Agenzia nel suo complesso.

A fronte del nuovo scenario amministrativo, dettato dalla riforma del Titolo V della Costituzione e dalla sua attuazione, le fonti normative più rilevanti che hanno fornito indicazioni per la formazione si possono individuare nella "Direttiva sulla formazione e valorizzazione del personale delle Amministrazioni Pubbliche" e nella Legge Regionale n. 31 del 13 novembre 1998.

La **"Direttiva sulla formazione e valorizzazione del personale delle Amministrazioni Pubbliche" del 13 dicembre 2001** individua, infatti, nella formazione una dimensione costante e fondamentale del lavoro e uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane. Seguendo questo orientamento, la gestione del cambiamento nelle organizzazioni e l'elevata qualità dei servizi deve fondarsi necessariamente sulla competenza e sulla conoscenza. La formazione diventa uno strumento essenziale nel coordinamento delle risorse umane, nonché uno strumento di diffusione della conoscenza e delle competenze per gestire il cambiamento e garantire la qualità dei servizi. La Direttiva del 2001 invita le amministrazioni ad istituire, qualora assenti, strutture dedicate alla formazione e alla valorizzazione delle risorse umane, che assicurino la pianificazione e la programmazione delle attività formative, non solo per aumentare il rapporto percentuale tra spesa per la formazione e monte retributivo, ma anche per il numero di destinatari e le ore di didattica. Poiché la formazione costituisce un processo complesso, che ha come fine la valorizzazione del personale e il miglioramento dei

servizi, l’impegno delle amministrazioni nella gestione della formazione deve essere particolarmente attento alla qualità e all’efficacia.

Tra gli elementi più significativi è rilevante sottolineare l’importanza attribuita al Piano di Formazione, che deve essere redatto tenendo in considerazione i fabbisogni rilevati nell’analisi delle esigenze e le competenze necessarie in relazione agli obiettivi strategici e gestionali.

A livello locale **la Legge Regionale n. 31 del 13 novembre 1998** recante “Disciplina del personale regionale e dell’organizzazione degli uffici della Regione” stabilisce, fra le altre cose, che l'Amministrazione e gli enti, nella gestione delle risorse umane, curano la formazione, l'aggiornamento e la riqualificazione professionale del personale, anche a sostegno ed in attuazione dei processi di mobilità.

CENNI SUGLI OBIETTIVI STRATEGICI

I principali macro-obiettivi dell'Agenzia sono indicati dallo Statuto e dalla Legge Regionale n. 13 del 08.08.2006, mentre gli obiettivi dell'Organismo Pagatore vengono stabiliti dalle norme comunitarie, nonché da alcuni Decreti Ministeriali emanati in loro riferimento.

Lo Statuto stabilisce che l'*Agenzia supporta l'Amministrazione regionale in materia di politiche agricole e della pesca, svolgendo tutte le funzioni e compiti ad essa attribuite in materia. [omissis] L'Agenzia opera secondo criteri di efficienza, economicità ed efficacia; a tal fine si avvale anche di strumenti informatici e tecnologici e adotta gli opportuni sistemi di rilevazione degli aspetti gestionali, finanziari ed economici, in modo da assicurare la certezza delle informazioni, l'efficacia e la rapidità dell'azione e delle procedure, nonché i monitoraggi, le valutazioni e i controlli previsti per il corretto svolgimento delle attività e per il perseguimento dei risultati di gestione.*

L'Agenzia ARGEA Sardegna, dopo aver conseguito dall'Autorità Competente il positivo riconoscimento di Organismo Pagatore, gestirà le risorse finanziarie dei fondi agricoli comunitari FEASR e FEAGA, nonché i relativi cofinanziamenti nazionale e/o regionale, secondo le specifiche norme comunitarie in materia a favore delle imprese agricole operanti in Sardegna. Ottenuto il riconoscimento l'Agenzia svolgerà la funzione di organismo gestore, di organismo pagatore e di organismo di controllo in materia di finanziamento della politica agricola comunitaria e della pesca, ai sensi del Regolamento (CE) n. 1290/2005 e n. 885/2006, Allegato I; della Linea direttrice n. 2 per il riconoscimento degli organismi pagatori (Commissione europea – D.G. Agricoltura); del D.M. 27/03/2007.

Nell'esercizio delle funzioni di Organismo Pagatore l'Agenzia provvederà:

- all'autorizzazione dei pagamenti;
- all'esecuzione dei pagamenti;

- alla contabilizzazione dei pagamenti;
- ad assicurare il raccordo operativo con l'Agenzia per le erogazioni in agricoltura (AGEA) e con la Commissione europea;
- a garantire il raccordo con il Ministero dell'economia e con l'AGEA relativamente alle anticipazioni di cassa;
- a predisporre le periodiche relazioni alla Giunta Regionale, all'AGEA e alla Commissione europea sull'andamento della gestione.

L'Agenzia ARGEA Sardegna gestisce l'Anagrafe delle aziende ed il registro degli aiuti secondo quanto disposto dalle norme comunitarie in materia e secondo quanto previsto dalle norme nazionali e regionali.

L'Agenzia, sulla base delle direttive impartite dall'Assessorato competente in materia di agricoltura e pesca e secondo quanto disposto dalle norme comunitarie di riferimento, esercita funzioni ispettive e di controllo in materia agricola, ittica e fitosanitaria.

Il Direttore Generale dell'Agenzia ARGEA Sardegna è Direttore dell'Organismo Pagatore e nell'esercizio di tale funzione, opera secondo quanto disposto dalle norme comunitarie in materia e sulla base degli indirizzi di coordinamento emanati dai competenti organismi comunitari e dall'Agenzia per le erogazioni in agricoltura (AGEA).

Nell'ambito degli obiettivi assegnati, l'Agenzia ha sviluppato le proprie priorità strategiche, individuando come primi obiettivi:

1. promuovere la diffusione di un clima organizzativo positivo ed orientato all'integrazione, in cui ogni dipendente possa operare con qualità nella piena comprensione del proprio contributo ed assumendo le responsabilità associate al proprio ruolo;
2. adottare e/o sviluppare i sistemi informativi e le misure di sicurezza che consentano di raggiungere rapidamente la massima efficienza nel trattamento e nella conservazione delle informazioni gestite dall'Agenzia;

3. ottenere il riconoscimento da parte dell’Autorità Competente come Organismo Pagatore, adeguando l’assetto organizzativo nel senso previsto dalle norme, adottando procedure e metodi prescritti per la gestione contabile e il trattamento dei dati, e sviluppando le competenze tecniche necessarie per la corretta gestione delle attività;

4. avviare la costruzione di Sistemi di Gestione Qualità per tutte le attività chiave dell’Agenzia, estendendo anche alle aree non comprese nell’Organismo Pagatore gli stessi criteri di efficienza, trasparenza e rigore.

CENNI SULLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa, quale modello di attribuzione e coordinamento delle competenze lavorative stabilito dalle disposizioni in materia, è lo strumento indispensabile di cui si serve l'Agenzia per perseguire l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa. La struttura si manifesta nella costituzione di unità organizzative e nella definizione delle relazioni di tipo gerarchico, orizzontale o trasversale che legano tali unità.

L'Agenzia ARGEA Sardegna, istituita con Legge Regionale n. 13 del 08.08.2006, sta attraversando una fase di rimodulazione dell'assetto organizzativo di una parte della sua struttura interna, imposta necessariamente dal processo di riconoscimento dell'Organismo Pagatore, che comporterà la modifica delle norme istitutive, statutarie e di organizzazione vigenti.

Infatti, la parte dell'Agenzia destinata a diventare Organismo Pagatore deve rispettare specifici vincoli dettati dalla normativa comunitaria e dagli indirizzi ministeriali, che richiedono una sua chiara riconoscibilità all'interno dell'organizzazione, il possesso di una struttura amministrativa e di un sistema di controllo interno conformi ai criteri di riconoscimento stabiliti dai regolamenti.

La complessità, generata da questa trasformazione e dall'esistenza all'interno dell'Agenzia di una struttura facilmente identificabile, l'Organismo Pagatore, che pur rispondendo agli obiettivi generali dell'ente ha sue specifiche funzioni e un proprio carattere di indipendenza, è acuita anche da una articolata dislocazione delle unità organizzative che risponde al contempo ad esigenze gerarchico-funzionali e territoriali.

Nelle sedi territoriali dell'Agenzia, infatti, la dimensione funzionale si intreccia con la presenza a livello locale, ereditata dalle organizzazioni (ERSAT e Servizi Ripartimentali per l'Agricoltura della Regione Sardegna) di cui ARGEA Sardegna costituisce l'evoluzione.

Le soluzioni organizzative individuate per rispondere a tale livello di complessità si sono orientate verso l'identificazione di **Aree di Coordinamento**; **Servizi**; **Unità Organizzative funzionali e territoriali.**

La **Direzione Generale** dell'Agenzia è supportata da tre servizi specifici che presiedono alla gestione dei processi e delle attività strumentali a tutta la struttura: un **Servizio di Supporto**, che attiene alla parte non Organismo Pagatore dell'Agenzia e in cui, nel disegno organizzativo sotto esame, si è provveduto ad inserire un'unità organizzativa che si occupi specificamente della funzione formazione; un **Servizio Sistemi Informativi** e **un Servizio Controllo Interno**, che invece riguardano in modo esclusivo l'attività dell'Organismo Pagatore e che si occupano: il primo, della sicurezza informatica e gestione sistemi e del sistema informativo; il secondo, dell'assistenza alla Direzione Generale per la valutazione indipendente sull'attività dell'OP, della verifica all'interno dell'OP e presso i soggetti delegati, della corretta attuazione delle procedure, della sua completezza, dell'efficacia e della conformità alla normativa comunitaria e nazionale, del controllo interno FEASR e FEAGA, nonché dei rapporti all'esterno dell'Organismo Pagatore.

Le aree, in quanto insieme di attività richiedenti unitarietà di programmazione, organizzazione e controllo gestionale, costituiscono l'articolazione organizzativa di massimo livello. Esse sono state individuate secondo il grado di omogeneità delle funzioni di riferimento, e si distinguono in: **Area di Coordinamento Affari Legali, Amministrativi e del Personale** e **Area di Coordinamento Attività Istruttorie e Ispettive,** che agiscono per la parte dell'Agenzia che non costituisce Organismo Pagatore; **Area di Coordinamento Autorizzazione Pagamenti, Area di Coordinamento Servizio Tecnico, Area di Coordinamento Esecuzione Pagamenti, Area di Coordinamento Contabilizzazione Pagamenti,** che ricoprono le funzioni proprie dell'Organismo Pagatore, rispondendo alle precise indicazioni della normativa comunitaria e degli indirizzi nazionali di riferimento.

Le Aree sono articolate al loro interno in strutture intermedie: **Servizi** e/o **Unità Organizzative**.

Dalla descrizione effettuata emerge un elevato livello di complessità della struttura organizzativa dell'Agenzia, e deriva l'opportunità di disegnare un'azione formativa che si definisce in base a famiglie professionali di riferimento piuttosto che un piano strettamente connesso all'articolazione dell'organizzazione.

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

La Politica Agricola Comunitaria (PAC) è andata evolvendosi in funzione del mutare del settore agricolo, delle condizioni economiche dei paesi aderenti e della globalizzazione dei mercati.

La revisione della PAC attuata nel 1992 ha comportato, per alcune grandi produzioni, il passaggio da un sistema di aiuti basato sul sostegno dei prezzi ad un sistema basato sul sostegno al reddito (aiuti diretti).

Nel 1999 (Agenda 2000) si è proseguito con questa riforma nell'intento di stimolare la competitività europea, integrare maggiormente le considerazioni ecologiche, garantire agli agricoltori redditi equi, semplificare la normativa giuridica e decentrarne l'applicazione.

A livello nazionale il settore agricolo regolamentato da un complesso di norme nazionali ha recepito (D.Lgs. 165/1999) l'orientamento comunitario al decentramento e ha stabilito le modalità di "regionalizzazione" della attività di gestione e controllo dei finanziamenti connessi all'attuazione della PAC, prevedendo la costituzione degli Organismi Pagatori regionali.

Su tali basi è stato condotto inoltre un complesso iter di revisione della PAC a metà del ciclo di programmazione 2000-2006 (Reg. CE n. 1782/2003 e n. 1783/2003). Tale riforma ha dato luogo ad un profondo rinnovamento orientandosi, da una parte, verso gli interessi dei consumatori, assicurando migliore qualità ed economicità dei prodotti, dall'altra, rispondendo alle pressanti richieste di semplificazione delle procedure di programmazione, gestione e controllo. Gli elementi salienti della riforma sono:

- un pagamento unico per azienda agli agricoltori dell'unione europea, indipendentemente dalla produzione;

- il pagamento condizionato al rispetto delle norme in materia di salvaguardia ambientale, sicurezza alimentare, sanità animale e vegetale e protezione degli animali (la cosiddetta “condizionalità”);
- potenziamento della Politica di Sviluppo Rurale;
- riduzione dei pagamenti diretti alle grandi aziende (“modulazione”) allo scopo di finanziare la nuova politica di sviluppo rurale;
- un meccanismo di disciplina finanziaria inteso ad impedire che venga superato il bilancio agricolo fissato fino al 2013;
- ritocchi alla politica dei mercati agricoli.

Se tali requisiti prioritari non vengono rispettati, gli Stati Membri sono tenuti a revocare, interamente o parzialmente, gli aiuti diretti, sulla base di criteri proporzionati che tengano conto della gravità, della durata e della frequenza dell’infrazione commessa. Nel nostro Paese il Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali (MiPAF) ha pubblicato un manuale operativo che illustra i diversi aspetti relativi alla condizionalità, specificando, tra le altre cose, i criteri di riduzione del sostegno agli agricoltori in caso di inosservanza dei requisiti. In questo sistema gli Organismi Pagatori sono responsabili della determinazione delle riduzioni ed esclusioni da applicare nel caso di mancato rispetto della condizionalità. È prevista però una deroga e lo Stato membro può decidere di affidare al medesimo Organismo pagatore anche i controlli relativi al rispetto della condizionalità. In questo senso si è mossa l’Italia che col Decreto n. 5406 del 2004 del MiPAF ha delegato gli Organismi pagatori anche al controllo.

In Italia il controllo è affidato ad AGEA e agli Organismi Pagatori regionali. In seguito alla costituzione degli Organismi Pagatori regionali il ruolo di AGEA si è radicalmente modificato, affiancando a quello tradizionale di “pagatore” (esercitato oggi per sole le regioni che non hanno ancora costituito una propria struttura), un nuovo ruolo di coordinamento dei soggetti regionali e di interfaccia unitaria nei confronti della Commissione Europea.

L’obiettivo è quello di delegare sempre di più le funzioni di AGEA agli enti regionali poiché la semplificazione e l’efficienza del rapporto tra utenti agricoli e Pubblica Amministrazione passa anche attraverso questo processo di decentramento amministrativo. L'autonomia delle Regioni nella gestione degli aiuti comunitari consente, infatti, una sempre maggiore rapidità nell'erogazione degli stessi.

Nel 2005 il Consiglio ha approvato due nuovi Regolamenti CE (n. 1290/2005 e n.1698/2005) che apportano sostanziali cambiamenti nella modalità di programmazione e attuazione al finanziamento della PAC e della Politica di Sviluppo Rurale.

Dal punto di vista degli strumenti, la semplificazione introdotta prevede il superamento della partizione degli strumenti finanziari in due sezioni (Orientamento e Garanzia) per realizzare invece un unico quadro giuridico di riferimento al cui interno operi un fondo destinato al finanziamento delle misure di mercato della PAC e altre misure (il FEAGA, Fondo Europeo Agricolo di Garanzia) e un fondo destinato a finanziare i programmi di sviluppo rurale (il FEASR Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale).

Relativamente al FEASR, la semplificazione consiste nella creazione di un unico quadro programmatico con una unica Autorità di Gestione ed un Organismo Pagatore e comporta, da una parte, l’aggregazione in un solo Programma di Sviluppo Rurale 2007-2013 di tutti gli interventi precedentemente previsti nel PSR, nel Leader + e nel POR Sardegna, dall’altra, una separazione delle politiche per lo sviluppo rurale dai programmi previsti dalla politica di coesione.

Le strategie di intervento comunitarie e nazionali devono essere implementate attraverso i PSR nazionali o regionali. In Italia questo si traduce nell’attivazione di un PSR per ogni regione interessata e per le due Province Autonome. A livello nazionale è stato invece redatto un Piano Strategico Nazionale (PSN), che rappresenta lo strumento nel quale vengono indicate, da un lato, la coerenza ti tipo verticale, tra orientamenti strategici comunitari e PSR regionali e dall’altro la coerenza orizzontale tra i diversi PSR.

Anche in risposta a questo scenario di rilevanti modifiche a livello comunitario e nazionale la Regione Sardegna ha avviato una profonda riforma degli enti agricoli e il riordino delle funzioni in agricoltura.

Con l'approvazione della Legge Regionale n. 13 del 08.08.2006 la Regione ha istituito tre agenzie (LAORE, AGRIS, ARGEA) con gli obiettivi generali di: promuovere lo sviluppo economico del sistema agricolo e agro-alimentare regionale; incoraggiare e sostenere lo sviluppo rurale; sostenere lo sviluppo delle filiere agricole; riconoscere e promuovere la diversificazione produttiva e la multifunzionalità delle aziende agricole; sostenere e affermare la centralità delle aziende agricole.

L'Amministrazione regionale ha stabilito di esercitare direttamente solo le funzioni regionali in materia di agricoltura non attribuite espressamente alle agenzie istituite, nel rispetto della normativa comunitaria, fatte salve quelle attribuite al sistema delle autonomie locali, ed in particolare le funzioni di indirizzo, programmazione, coordinamento e controllo.

All'interno di tale obiettivo strategico di radicale trasformazione del settore agricolo ARGEA Sardegna rivestirà un ruolo determinante sia come Agenzia regionale che e soprattutto come Organismo Pagatore regionale.

ESIGENZE FORMATIVE PER NUCLEI TEMATICI

L'analisi delle esigenze ed opportunità formative dell'Agenzia ARGEA Sardegna, in un lavoro che ha comportato una necessaria riduzione della complessità insita nell'amministrazione, ha consentito di delineare le indicazioni e le proposte emerse nelle rilevazioni effettuate. In particolare, si è operato nell'individuazione di nuclei tematici, ognuno dei quali rappresenta delle aree di miglioramento possibile individuate come tali durante gli incontri con la dirigenza dell'organizzazione.

Per aumentare la chiarezza e sistematicità del documento, i nuclei tematici cogenti per l'Organismo Pagatore sono stati distinti da quelli riferiti invece all'intera Agenzia. Dalle esigenze rilevate ed elaborate, sono poi scaturiti gli interventi proposti nel Piano.

NUCLEI TEMATICI RELATIVI ALL'ORGANISMO PAGATORE

1. AMBIENTE INTERNO

Al centro dell'attività dell'OP vi è l'attività autorizzativa e ispettiva la cui corretta esecuzione implica una rispondenza puntuale al dettato dei regolamenti comunitari. Tale attività è evidentemente realizzabile solo se si dispone di risorse umane adeguatamente formate.

Inoltre, il Reg. CE n. 885/2006 attribuisce al "servizio di controllo interno" degli Organismi Pagatori una responsabilità diretta davanti alla Commissione Europea, per quanto attiene la corretta erogazione dei finanziamenti e ciò che questa presuppone in termini di attività ispettiva, istruttoria e contabile.

In particolare, il "servizio di controllo interno" è garante, attraverso l'attività di *internal auditing*, della correttezza delle attività ispettive ed autorizzatorie. L*'internal auditing* è uno strumento di governo dell'organizzazione, la cui funzione è vitale per

gestire i rischi cui l'organizzazione stessa è esposta nello svolgere le proprie attività istituzionali. La sua efficacia garantisce il corretto raggiungimento degli obiettivi istituzionali, e si misura con la capacità di valutare l'adeguatezza e l'affidabilità delle funzioni organizzative, nonché di proporre e promuovere l'adozione di interventi correttivi.

Dal corretto funzionamento del sistema dei controlli deriva dunque la possibilità stessa, per l'Agenzia, di ottenere il riconoscimento (e la successiva riconferma dopo il riesame dell'Autorità Competente) come Organismo Pagatore.

2. SISTEMA CONTABILE

L'Organismo Pagatore deve adottare specifiche procedure contabili per garantire che le dichiarazioni siano complete, esatte e presentate entro i termini previsti. È necessario definire procedure adatte perché eventuali errori o omissioni individuate siano individuati e corretti. Inoltre la contabilità relativa alle scorte d'intervento deve garantire che i quantitativi e le relative spese siano registrati in modo corretto e in tempi brevi, seguendo precise indicazioni della normativa comunitaria di riferimento.

3. EFFICIENZA DELL'APPARATO GIURIDICO-AMMINISTRATIVO

L'apparato tecnico, amministrativo, contabile e giuridico, garantendo i servizi necessari al funzionamento di tutte le unità organizzative dell'Agenzia, necessita di un'azione formativa specifica e continua.

Come specificato dall'Allegato I al Reg. CE n. 885/2006, gli Organismi Pagatori, per il riconoscimento devono disporre di una struttura amministrativa tale da permettergli di svolgere le funzioni legate alla spesa del FEAGA e del FEASR.

Si possono in questo senso individuare prevalentemente due principali esigenze formative: quella inerente il personale che direttamente si occupa di aspetti amministrativi e giuridici in senso stretto, che necessiterà di percorsi formativi tecnici e specialistici legati per esempio alle nuove normative o procedure;

quella inerente più in generale tutti i dipendenti, che necessiteranno di azioni finalizzate al raggiungimento della condivisione delle procedure e delle normative adottate dall'amministrazione per la creazione di un metodo di lavoro, nonché di un linguaggio comune e condiviso.

In un contesto che comporta continue modifiche dei riferimenti normativi è inoltre emersa la necessità di attivare capacità di analisi del cambiamento del contesto normativo e la conseguente capacità di selezione e reperimento delle informazioni utili.

Durante la rilevazione delle esigenze è emersa la particolare rilevanza di questi aspetti nella gestione delle attività di diretta responsabilità dell'Organismo Pagatore e si è sottolineata la necessità di garantire al personale un accompagnamento iniziale attraverso la realizzazione di percorsi formativi tecnico-specialistici.

4. SISTEMI INFORMATIVI

Il sistema informativo aziendale gestisce procedure, flussi, informazioni e dati di sintesi, grazie ai quali si possono regolare i fenomeni che riguardano direttamente e indirettamente l'attività dell'Agenzia, in modo da fornire informazioni per la soluzione dei problemi organizzativi e gestionali, in modo particolare per l'Organismo Pagatore.

La gestione del sistema informativo riveste un ruolo importantissimo in qualsiasi organizzazione, a maggior ragione all'interno di un Organismo Pagatore di nuova costituzione, nel quale confluiscono risorse professionali differenti tra loro per provenienza e formazione.

In quanto responsabile dell'efficienza ed efficacia dei procedimenti e dei controlli, la gestione ottimale del sistema informativo in tutti i suoi elementi (tecnico-applicativi, economico-finanziari, di gestione del personale, di gestione documentale) risulta essere, pertanto, un elemento di notevole rilevanza per l'organizzazione, in quanto garante del corretto flusso di informazioni sia interno che

esterno all'OP. Infatti, l'ordine di grandezza degli importi, la complessità delle procedure obbligatorie ripartite su più soggetti istruttori e di controllo pubblici e privati, la necessaria garanzia della corretta valutazione degli importi, l'accertamento preventivo dei requisiti, necessita di sistemi informatici governati strategicamente.

In questo momento di accreditamento dell'Organismo Pagatore, il fabbisogno rilevato in sede di analisi delle esigenze formative è quello di attivare delle azioni che consentano principalmente una gestione integrata ed ottimale delle informazioni, in ottemperanza agli adempimenti comunitari vigenti che, tra l'altro, impongono all'Organismo Pagatore di scegliere una delle norme internazionali indicate come base per garantire la sicurezza dei propri sistemi d'informazione in maniera adeguata alla struttura amministrativa, al personale e all'ambiente tecnologico di riferimento.

5. FINANZIAMENTI COMUNITARI

Negli ultimi anni la Politica Agricola Comune dell'Unione Europea ha subito una trasformazione radicale. La politica è stata non solo notevolmente semplificata con la fusione di diversi regimi di pagamento diretto in un pagamento unico per l'azienda, ma anche orientata verso una maggiore efficacia, nonché verso il rispetto di norme specifiche in materia di tutela ambientale, sicurezza alimentare e benessere degli animali. Ciò ha comportato l'introduzione di nuovi principi che hanno modificato i procedimenti di attuazione dei finanziamenti comunitari.

In particolar modo, l'Organismo Pagatore ha la necessità di appropriarsi e rendere operativi i principi di nuova introduzione, definendo dei processi organizzativi funzionali alle novità introdotte dal Reg. CE n. 1290/2005, con il quale si istituisce un quadro giuridico unico per il finanziamento delle spese connesse alla Politica Agricola Comune, creando due nuovi fondi: il FEASR, destinato a finanziare i Programmi di Sviluppo Rurale, e il FEAGA, destinato alle misure di mercato e altre misure. Il bisogno espresso durante la rilevazione riguarda la necessità di acquisire conoscenze specifiche su tali modifiche del contesto normativo e programmatorio

comunitario e di definire e condividere le procedure di attuazione derivanti dai due fondi di riferimento per l'Organismo Pagatore.

In un contesto che comporta continue modifiche dei riferimenti normativi è inoltre emersa la necessità di attivare capacità di analisi del cambiamento del contesto normativo e la conseguente capacità di selezione e reperimento delle informazioni utili.

NUCLEI TEMATICI RELATIVI ALL'INTERA AGENZIA

6. AMBIENTE INTERNO

L'Agenzia, sulla base delle direttive impartite dall'Assessorato competente in materia di agricoltura e pesca, esercita funzioni ispettive e di controllo in materia agricola e fitosanitaria. In base a quanto emerso dalla rilevazione delle esigenze, tale attività, espletata in conformità con le indicazioni contenute nelle norme, procedure, manuali e prassi di riferimento, ha la necessità di essere supportata con la realizzazione di percorsi formativi tecnici e specialistici legati alle nuove normative o procedure di riferimento e con l'attivazione di azioni finalizzate al raggiungimento della condivisione delle procedure e delle normative cogenti per l'amministrazione in modo da creare un metodo di lavoro e un linguaggio comune e condiviso.

Dalla rilevazione delle esigenze è inoltre emersa l'opportunità di avviare un percorso di riflessione sui Sistemi di Gestione Qualità nell'Agenzia. Si tratta di un obiettivo strategico finalizzato allo sviluppo, all'attuazione e al miglioramento dell'efficacia del sistema organizzativo, che necessiterà di un adeguato percorso formativo.

7. EFFICIENZA DELL'APPARATO GIURIDICO-AMMINISTRATIVO

L'apparato tecnico, amministrativo, contabile e giuridico, garantendo i servizi necessari al funzionamento di tutte le unità organizzative dell'Agenzia, necessita di un'azione formativa specifica e continua.

Poiché quest'aspetto investe direttamente o indirettamente tutta l'organizzazione, le esigenze formative relative a quest'area arrivano ad investire e riguardare tutto il personale dell'Agenzia, anche se su diversi livelli. Si possono in questo senso individuare prevalentemente due principali esigenze formative: quella inerente il personale che direttamente si occupa di aspetti amministrativi e giuridici e contabili in senso stretto, che necessiterà di percorsi formativi tecnici e specialistici

legati per esempio a nuove normative o procedure; quella inerente tutti i dipendenti, che necessiteranno di azioni finalizzate al raggiungimento della condivisione delle procedure e delle normative adottate dall'amministrazione per la creazione di un metodo di lavoro, nonché di un linguaggio comune e condiviso.

In un contesto che comporta continue modifiche dei riferimenti normativi è inoltre emersa la necessità di attivare capacità di analisi del cambiamento del contesto normativo e la conseguente capacità di selezione e reperimento delle informazioni utili.

8. SISTEMI INFORMATIVI

Il sistema informativo aziendale gestisce procedure, flussi, informazioni e dati di sintesi, grazie ai quali si possono regolare i fenomeni che riguardano direttamente e indirettamente l'attività dell'Agenzia, in modo da fornire informazioni per la soluzione dei problemi organizzativi e gestionali.

La gestione del sistema informativo riveste un ruolo importantissimo in qualsiasi organizzazione, a maggior ragione nell'Agenzia ARGEA Sardegna, di nuova costituzione e nella quale arrivano a confluire risorse professionali differenti tra loro per provenienza e formazione.

In quanto responsabile dell'efficienza ed efficacia dei procedimenti e dei controlli, la gestione ottimale del sistema informativo in tutti i suoi elementi (tecnico-applicativi, economico-finanziari, di gestione del personale, di gestione documentale) risulta essere, pertanto, un elemento di notevole rilevanza per l'organizzazione, in quanto garante del corretto flusso di informazioni sia interno che esterno all'Agenzia. Infatti, l'ordine di grandezza degli importi, la complessità delle procedure obbligatorie ripartite su più soggetti istruttori e di controllo pubblici e privati, la garanzia della corretta valutazione degli importi, l'accertamento preventivo dei requisiti necessita di sistemi informatici fortemente governati ma strategicamente condivisibili.

In questo momento di avvio delle attività dell'Agenzia, il fabbisogno rilevato in sede di analisi delle esigenze formative è quello di attivare delle azioni che consentano, da un lato, una gestione integrata ed ottimale delle informazioni, dall'altro la creazione di un sistema e di una relativa procedura condivisa, che permetta la gestione del cambiamento e l'integrazione tra le due diverse radici dell'Agenzia (ex dipendenti ERSAT e ex Ripartimentali).

9. FINANZIAMENTI COMUNITARI

Negli ultimi anni la Politica Agricola Comune dell'Unione Europea ha subito una trasformazione radicale. La politica è stata non solo notevolmente semplificata con la fusione di diversi regimi di pagamento diretto in un pagamento unico per azienda, ma anche orientata verso una maggiore efficacia, nonché verso il rispetto di norme specifiche in materia di tutela ambientale, sicurezza alimentare e benessere degli animali. Ciò ha comportato l'introduzione di nuovi principi che hanno modificato i procedimenti di attuazione dei finanziamenti comunitari.

È vitale per l'Agenzia di nuova costituzione sapersi inserire in un contesto di riferimento così profondamente modificato per poter assolvere ai propri compiti istituzionali.

Infine, in seguito alle nuove modifiche fra gli ambiti di intervento per l'Agenzia rientra anche il settore della pesca, finanziato attraverso il Fondo Europeo per la Pesca (FEP). Tale settore, che per la parte di interventi strutturali è finanziato attraverso il Programma Operativo Italiano per il settore della pesca, nel precedente periodo di programmazione veniva gestito dall'Assessorato Regionale della Difesa dell'Ambiente. L'Agenzia, nata dalla fusione dei Servizi Ripartimentali per l'Agricoltura della Regione Sardegna e dell'ERSAT, non possiede attualmente il bagaglio di conoscenze e competenze specifiche su tale settore e necessita pertanto di un accompagnamento formativo adeguato su tale ambito.

In un contesto che comporta continue modifiche dei riferimenti normativi è inoltre emersa la necessità di attivare capacità di analisi del cambiamento del

contesto normativo e la conseguente capacità di selezione e reperimento delle informazioni utili.

10. CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Le innovazioni che l'Agenzia sta attraversando hanno comportato la necessità di ripensare funzionalmente l'organizzazione, in maniera da rispondere il più adeguatamente possibile agli obiettivi istituzionali dell'ente.

Il cambiamento in atto rimette in discussione aspetti organizzativi e produttivi che devono essere necessariamente condivisi dalle persone coinvolte da questa innovazione. L'organizzazione è, infatti, costituita da un sistema di variabili interdipendenti e la sua efficacia è legata alla loro coerenza. Non è possibile realizzare un processo di cambiamento se non interessando tutte le componenti del sistema, andando dalla dimensione concettuale a quella comportamentale.

La complessità organizzativa di ARGEA Sardegna in cui ad unità organizzative funzionali si integrano unità territoriali dislocate a livello locale impone di avviare una riflessione di questo tipo che porti alla piena comprensione della struttura da parte di tutti i dipendenti, alla definizione di comportamenti organizzativi coerenti e alla conoscenza di meccanismi operativi e strutture. Durante l'analisi delle esigenze si è rilevato che soprattutto alcune figure di snodo dell'Agenzia, come ad esempio quella del Responsabile di Struttura, hanno necessità di un percorso che le porti ad essere in grado di creare integrazione e di fungere da interfaccia tra diversi livelli dell'organizzazione.

11. ASSUNZIONE DI RUOLO

Il ruolo all'interno di una organizzazione costituisce lo spazio di attività affidato ad una persona che occupa una determinata posizione all'interno del sistema organizzativo, definito da alcuni obiettivi fondamentali. Esso delinea uno spazio di "comportamenti", alcuni definiti tramite un sistema di norme, altri orientati da un sistema di attese che su quel ruolo convergono. L'istituzione dell'Agenzia dalla fusione di organismi precedenti, insieme all'avvio della procedura di riconoscimento dell'Organismo Pagatore, che coinvolge una parte importante di essa, sta generando un forte cambiamento.

Il cambiamento in corso investe molti ambiti: di contesto (con la riforma del settore e la conseguente modifica del quadro istituzionale, con la soppressione di alcuni enti e la creazione delle nuove agenzie); di riferimento strategico (con l'avvio del nuovo periodo di programmazione, l'ingresso della Sardegna nell'obiettivo Competitività regionale e occupazione, le modifiche all'organizzazione della PAC e dei relativi fondi); organizzativo (con la collocazione del personale in diverse unità organizzative con nuovi e differenti obiettivi di lavoro, l'introduzione di nuove procedure e sistemi informativi, etc.).

La modifica di funzioni, compiti e comportamenti attesi legata al cambiamento può generare ambiguità, conflitti di ruolo e disfunzioni organizzative. Ciò implica la necessità di avviare un percorso di riflessione e condivisione legato allo sviluppo di competenze organizzative o tecnico-professionali richieste per la nuova funzione ricoperta e all'assunzione delle responsabilità che da esso discendono.

SECONDA PARTE

LE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE PER L’ORGANISMO PAGATORE REGIONALE

INDICE DEGLI INTERVENTI

AUDIT INTERNO DELL'OP.....35

LA GESTIONE DEI SISTEMI E LA SICUREZZA INFORMATICA.....37

LA DOMANDA UNICA E I PROCEDIMENTI DI ATTUAZIONE FEAGA 39

I PROCEDIMENTI DI ATTUAZIONE FEASR.....41

L'ATTIVITÀ ISPETTIVA DELL'OP 43

IL CONTROLLO SUGLI ORGANISMI DELEGATI ALLE ATTIVITA' ISPETTIVE E DI AUTORIZZAZIONE 45

IL CONTROLLO SUGLI ORGANISMI DELEGATI al SISTEMA INFORMATIVO.....46

IL SISTEMA CONTABILE NELL'OP 48

PREDISPOSIZIONE PROCEDURE E MANUALI 50

L'ARCHIVISTA 51

IL PROCEDIMENTO AMMINISTRATIVO NELL'OP 52

FORME DI GARANZIA PER L'ACCESSO AL CREDITO E IL RECUPERO DEGLI INDEBITI.....53

SCHEDA ATTIVITÀ 1

AUDIT INTERNO DELL'OP

Area esigenze formative

1 – 10 – 11

Obiettivi Generali

L'obiettivo generale è quello di fornire gli elementi conoscitivi per l'esercizio della funzione di Audit Interno attraverso la progettazione, realizzazione e reportistica finale di un Audit (avendo come riferimento gli standard internazionali in uso presso l'Associazione Italiana Internal Auditor - AIIA).

Obiettivi Specifici

- condividere il nuovo assetto organizzativo e i relativi processi di cambiamento dell'Agenzia
- promuovere una riflessione sul ruolo organizzativo dell'operatore ed una sua assunzione di responsabilità nello scenario di cambiamento dell'Agenzia
- definire il quadro normativo cui fa riferimento il ruolo dell'Audit Interno
- definire il processo di Audit Interno
- arrivare a contestualizzare la figura di Audit Interno nella Pubblica Amministrazione
- sviluppare competenze sulla gestione dei rischi
- sviluppare competenze sulle capacità di autoregolazione e di soluzione dei rischi precedentemente individuati
- acquisire metodologie di comunicazione e intervista ai fini di una efficace attività di auditing
- sviluppare un adeguato livello di conoscenza delle procedure e della reportistica definite nei manuali operativi per la loro corretta attuazione secondo efficacia e conformità alla normativa comunitaria regionale e nazionale, anche attraverso l'attuazione di controlli orizzontali
- acquisire competenze sul funzionamento del sistema informativo

Destinatari

15 partecipanti di categoria C e D

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Test di valutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

1 edizione; 14 giornate

Si prevede la realizzazione di uno stage per una settimana presso altri Organismi Pagatori del territorio nazionale

Grado di priorità

1

SCHEDA ATTIVITÀ 2

LA GESTIONE DEI SISTEMI E LA SICUREZZA INFORMATICA

Area esigenze formative

4 – 10 – 11

Obiettivi Generali

Fornire alle figure professionali dell'Organismo Pagatore incaricate della gestione dei sistemi informativi e della relativa sicurezza le conoscenze tecnico-informatiche e normativo- regolamentari necessarie allo svolgimento delle attività connesse al ruolo ricoperto.

Obiettivi Specifici

- condividere il nuovo assetto organizzativo e i relativi processi di cambiamento dell'Agenzia
- promuovere una riflessione sul ruolo organizzativo dell'operatore ed una sua assunzione di responsabilità nello scenario di cambiamento dell'Agenzia
- conoscere le prescrizioni di regolamenti e le norme che vincolano le specifiche degli applicativi
- acquisire competenze specifiche relativamente alla gestione degli standard di sicurezza dei sistemi informativi
- conoscere nel dettaglio le caratteristiche e il funzionamento delle infrastrutture di rete e fisiche, delle macchine e degli applicativi in uso
- sviluppare un adeguato livello di conoscenza delle procedure e della reportistica definite nei manuali operativi per la loro corretta attuazione secondo efficacia e conformità alla normativa comunitaria regionale e nazionale, anche attraverso l'attuazione di controlli orizzontali
- acquisizione di competenze per le elaborazioni statistiche e l'elaborazione di reportistica

Destinatari

15 partecipanti di categoria C e D

Valutazione

Test di valutazione degli apprendimenti di fine corso, per valutare i risultati della formazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Modalità e tempi di realizzazione

1 edizione; 4 giornate

Si prevede la realizzazione di uno stage per 15 dipendenti, per il periodo di una settimana presso altri Organismi Pagatori del territorio nazionale

Grado di priorità

1

SCHEDA ATTIVITÀ 3

LA DOMANDA UNICA E I PROCEDIMENTI DI ATTUAZIONE FEAGA

Area esigenze formative

5 – 10 – 11

Obiettivi Generali

Fornire al personale dell'Organismo Pagatore conoscenze e strumenti per rendere operativi i principi introdotti con la riforma della Politica Agricola Comune, arrivando a condividere le specifiche procedure necessarie per attuare i propri compiti.

Obiettivi Specifici

- condividere il nuovo assetto organizzativo e i relativi processi di cambiamento dell'Agenzia
- promuovere una riflessione sul ruolo organizzativo dell'operatore ed una sua assunzione di responsabilità nello scenario di cambiamento dell'Agenzia
- definire il quadro normativo e tecnico di riferimento
- acquisire conoscenze sulle procedure e sulle disposizioni applicative della Domanda Unica
- sviluppare un adeguato livello di conoscenza delle procedure e della reportistica definite nei manuali operativi per la loro corretta attuazione secondo efficacia e conformità alla normativa comunitaria regionale e nazionale, anche attraverso l'attuazione di controlli orizzontali
- approfondire l'utilizzo degli applicativi informatici per la parte di propria competenza

Destinatari

30 partecipanti di categoria C e D

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

2 edizioni; 3 giornate

Si prevede la realizzazione di uno stage per 15 persone per una settimana presso altri Organismi Pagatori e CAA del territorio nazionale

Grado di priorità

1

SCHEDA ATTIVITÀ 4

I PROCEDIMENTI DI ATTUAZIONE FEASR

Area esigenze formative

5 – 10 – 11

Obiettivi Generali

Fornire al personale dell'Organismo Pagatore conoscenze e strumenti per rendere operativi i principi introdotti con la riforma della Politica Agricola Comune, relativamente allo sviluppo rurale.

Obiettivi Specifici

- condividere il nuovo assetto organizzativo e i relativi processi di cambiamento dell'Agenzia
- promuovere una riflessione sul ruolo organizzativo dell'operatore ed una sua assunzione di responsabilità nello scenario di cambiamento dell'Agenzia
- definire il quadro normativo e tecnico di riferimento
- conoscere il riparto di competenze tra l'Organismo Pagatore e l'Autorità di Gestione, nonché le relative implicazioni operative
- nell'ambito delle competenze dell'Autorità di Gestione, conoscere il riparto di competenze tra Assessorato e ARGEA, nonché le relative implicazioni operative
- sviluppare un adeguato livello di conoscenza delle procedure e della reportistica definite nei manuali operativi per la loro corretta attuazione secondo efficacia e conformità alla normativa comunitaria regionale e nazionale, anche attraverso l'attuazione di controlli orizzontali
- approfondire l'utilizzo degli applicativi informatici per la parte di propria competenza

Destinatari

20 partecipanti di categoria C e D

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

1 edizione; 3 giornate

Grado di priorità

1

SCHEDA ATTIVITÀ 5

L'ATTIVITÀ ISPETTIVA DELL'OP

Area esigenze formative

1 – 10 – 11

Obiettivi Generali

Implementare nelle unità organizzative dell'Agenzia, che compongono la funzione di Organismo Pagatore e che si occupano di attività ispettive, gli standard e le procedure prescritte dalla normativa comunitaria regionale e nazionale di riferimento.

Obiettivi Specifici

- condividere il nuovo assetto organizzativo e i relativi processi di cambiamento dell'Agenzia
- promuovere una riflessione sul ruolo organizzativo dell'operatore ed una sua assunzione di responsabilità nello scenario di cambiamento dell'Agenzia
- sviluppare un'adeguata conoscenza delle norme di riferimento
- sviluppare un adeguato livello di conoscenza delle diverse tipologie di controllo esistenti a valere sui due fondi comunitari agricoli
- condividere una metodologia di lavoro, con riferimento ai vincoli dettati dalla normativa vigente, per il corretto svolgimento della funzione di controllo
- sviluppare un adeguato livello di conoscenza delle procedure e della reportistica definite nei manuali operativi per la loro corretta attuazione secondo efficacia e conformità alla normativa comunitaria regionale e nazionale, anche attraverso l'attuazione di controlli orizzontali
- approfondire l'utilizzo degli applicativi informatici per la parte di propria competenza

Destinatari

90 partecipanti di categoria C e D

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità di realizzazione

6 edizioni; 5,5 giornate

Si prevede la realizzazione di uno stage per 20 persone per una settimana presso altri Organismi Pagatori del territorio nazionale

Grado di priorità

1 per 45 dipendenti, 2 per i restanti 45

SCHEDA ATTIVITÀ 6

IL CONTROLLO SUGLI ORGANISMI DELEGATI ALLE ATTIVITA' ISPETTIVE E DI AUTORIZZAZIONE

Area esigenze formative

1

Obiettivi Generali

Formare il personale dell'Organismo Pagatore interessato alla vigilanza sugli organismi delegati, in modo da trasferirgli competenze funzionali all'esercizio della relativa attività di controllo.

Obiettivi Specifici

- arrivare ad una metodologia di lavoro comune e condivisa
- acquisire metodologie di comunicazione e intervista
- sviluppare un adeguato livello di conoscenza delle procedure e della reportistica definite nei manuali operativi relativi ai controlli di secondo livello sugli organismo delegato
- approfondire l'utilizzo degli applicativi informatici per la parte di propria competenza

Destinatari

15 partecipanti di categoria C e D

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

1 edizione; 3 giornate

Si prevede la realizzazione di uno stage per 15 persone per una settimana presso altri Organismi Pagatori del territorio nazionale

Grado di priorità

1

SCHEDA ATTIVITÀ 7

IL CONTROLLO SUGLI ORGANISMI DELEGATI AL SISTEMA INFORMATIVO

Area esigenze formative

1

Obiettivi Generali

Fornire alle figure professionali incaricate del controllo dei soggetti esterni che forniscono servizi informatici all'Organismo Pagatore le conoscenze tecnico-informatiche e normativo- regolamentari necessarie alla supervisione dell'attività svolta dai soggetti delegati.

Obiettivi Specifici

- acquisire una metodologia di lavoro comune e condivisa
- conoscere le prescrizioni di regolamenti e norme che vincolano le specifiche del sistema
- conoscere nel dettaglio la normativa sui contratti di affidamento dei servizi ad organismi esterni
- sviluppare un adeguato livello di conoscenza delle procedure e della reportistica definite nei manuali operativi relativi ai controlli di secondo livello sugli organismi delegati
- approfondire l'utilizzo degli applicativi informatici per la parte di propria competenza

Destinatari

5 partecipanti di categoria C e D

Valutazione

Test di valutazione degli apprendimenti di fine corso, per valutare i risultati della formazione.

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Modalità e tempi di realizzazione

1 edizione; 1,5 giornate

Si prevede la realizzazione di uno stage per 5 persone per una settimana presso altri Organismi Pagatori del territorio nazionale

Grado di priorità

1 (previa partecipazione al corso sulla gestione dei sistemi e la sicurezza informatica)

SCHEDA ATTIVITÀ 8

IL SISTEMA CONTABILE NELL'OP

Area esigenze formative

2 – 10 - 11

Obiettivi Generali

Fornire competenze specifiche per la gestione della contabilità dell'Organismo Pagatore, in stretta relazione con le normative comunitarie

Obiettivi Specifici

- condividere il nuovo assetto organizzativo e i relativi processi di cambiamento dell'Agenzia
- promuovere una riflessione sul ruolo organizzativo dell'operatore ed una sua assunzione di responsabilità nello scenario di cambiamento dell'Agenzia
- fornire conoscenze sulla normativa comunitaria
- fornire conoscenze sul bilancio dell' Organismo Pagatore
- fornire conoscenze specifiche dei flussi finanziari in ingresso e in uscita
- acquisire competenze sulle modalità di previsioni e rendicontazione finanziaria
- approfondire l'utilizzo degli applicativi informatici per la parte di propria competenza
- sviluppare un adeguato livello di conoscenza delle procedure e della reportistica definite nei manuali operativi per la loro corretta attuazione secondo efficacia e conformità alla normativa comunitaria regionale e nazionale, anche attraverso l'attuazione di controlli orizzontali

Destinatari

20 partecipanti di categoria C e D

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

1 edizione; 2 giornate

Si prevede la realizzazione di uno stage per 20 persone per una settimana presso altri Organismi Pagatori del territorio nazionale

Grado di priorità

1

SCHEDA ATTIVITÀ 9

PREDISPOSIZIONE PROCEDURE E MANUALI

Area esigenze formative

3 – 10 - 11

Obiettivi Generali

Acquisire competenze e capacità per la predisposizione dei regolamenti, delle procedure e dei manuali operativi.

Obiettivi Specifici

- condividere il nuovo assetto organizzativo e i relativi processi di cambiamento dell'Agenzia
- promuovere una riflessione sul ruolo organizzativo dell'operatore ed una sua assunzione di responsabilità nello scenario di cambiamento dell'Agenzia
- acquisire competenze di tecnica redazionale
- arrivare a creare una procedura condivisa per la redazione dei manuali
- acquisire competenze sulla progettazione dei testi

Destinatari

8 partecipanti di categoria D

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

1 edizione; 2 giornate

Grado di priorità

2

SCHEDA ATTIVITÀ 10

L’ARCHIVISTA

Area esigenze formative

3 – 10 - 11

Obiettivi Generali

Fornire ai dipendenti le competenze necessarie a gestire il flusso documentale relativo all’attività dell’Agenzia.

Obiettivi Specifici

- promuovere una riflessione sul ruolo organizzativo dell’operatore ed una sua assunzione di responsabilità nello scenario di cambiamento dell’Agenzia
- condividere il nuovo assetto organizzativo e i relativi processi di cambiamento dell’Agenzia
- acquisire e saper gestire le procedure sulla classificazione e conservazione dei dati, in riferimento alla normativa vigente

Destinatari

15 partecipanti di categoria C e D

Valutazione

Questionario di autovalutazione degli apprendimenti di fine corso, per valutare i risultati della formazione.

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell’attività

Modalità e tempi di realizzazione

1 edizione; 2 giornate

Grado di priorità

1

SCHEDA ATTIVITÀ 11

IL PROCEDIMENTO AMMINISTRATIVO NELL'OP

Area esigenze formative

3 – 10 - 11

Obiettivi Generali

Definire il funzionamento e la gestione dell'attività amministrativa dell'Organismo Particolare, sulla base delle norme comunitarie regionali e nazionali di riferimento.

Obiettivi Specifici

- condividere il nuovo assetto organizzativo e i relativi processi di cambiamento dell'Agenzia
- promuovere una riflessione sul ruolo organizzativo dell'operatore ed una sua assunzione di responsabilità nello scenario di cambiamento dell'Agenzia
- dare un quadro esaustivo della normativa di riferimento e della relativa gerarchia, nonchè del conseguente impatto operativo
- creare procedure amministrative condivise
- sviluppare un adeguato livello di conoscenza delle procedure e della reportistica definite nei manuali operativi per la loro corretta attuazione secondo efficacia e conformità alla normativa comunitaria regionale e nazionale, anche attraverso l'attuazione di controlli orizzontali.
- acquisire competenze sul funzionamento del sistema informativo

Destinatari

150 partecipanti di categoria B, C e D

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

10 edizioni; 2,5 giornate

Grado di priorità

1 per 30 dipendenti; 2 per 120 dipendenti

SCHEDA ATTIVITÀ 12

FORME DI GARANZIA PER L'ACCESSO AL CREDITO E IL RECUPERO DEGLI INDEBITI

Area esigenze formative

3

Obiettivi Generali

Fornire competenze specifiche per la gestione delle garanzie, dell'accesso agli aiuti, delle caratteristiche degli indebiti e delle procedure per il recupero.

Obiettivi Specifici

- acquisire conoscenze relative alle caratteristiche della fideiussione, delle lettere di patronage, dei crediti di firma, delle garanzie autonome, delle controgaranzie e delle cogaranzie.
- acquisire competenze sulle caratteristiche degli indebiti pagamenti
- acquisire competenze per la gestione del registro degli anticipi e delle garanzie
- acquisire competenze per la gestione del registro debitori
- acquisire le procedure per il recupero crediti, sia per via bonario che per contenzioso stragiudiziale
- acquisire competenze sull'analisi di bilancio e sui principi di valutazione per l'accesso al credito delle imprese (Basilea II) per la valutazione delle capacità di solvibilità dell'impresa

Destinatari

15 partecipanti di categoria C e D

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

1 edizione; 3 giornate

Si prevede la realizzazione di uno stage per 15 persone per una settimana presso altri Organismi Pagatori del territorio nazionale

Grado di priorità

1

TERZA PARTE

LE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE PER L'INTERA AGENZIA

INDICE DEGLI INTERVENTI

CONTROLLO DI GESTIONE.....57

CONTESTO DI RIFERIMENTO NELLATTUAZIONE DEL PSR 2007-2013...58

IL SETTORE DELLA PESCA NELLE ATTIVITÀ DELL'AGENZIA.....60

L'ATTIVITÀ ISPETTIVA NON OP DELL'AGENZIA.....62

SISTEMI DI QUALITÀ.....64

IL RESPONSABILE DI STRUTTURA.....65

SVILUPPO DELLA FUNZIONE FORMAZIONE INTERNA.....66

L'ELABORAZIONE DELLA CARTA DEI SERVIZI DELLA FORMAZIONE....68

L'OPERATORE DI FRONT-OFFICE 69

CORSO SULL'UTILIZZO DI SIBAR.....70

UTILIZZO PROFESSIONALE DEGLI APPLICATIVI MS OFFICE PRO.....71

IL PROCEDIMENTO AMMINISTRATIVO.....72

RESPONSABILITA' CONTRATTUALE ED EXTRACONTRATTUALE.....73

IL SISTEMA CONTABILE.....74

I DIRITTI REALI SUI BENI MOBILI E IMMOBILI.....75

I RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI PER LA SICUREZZA 76

SCHEDA ATTIVITÀ 13

CONTROLLO DI GESTIONE

Area esigenze formative

7

Obiettivi Generali

Formare una figura capace di implementare e gestire la funzione di controllo di gestione dell'Agenzia

Obiettivi Specifici

- affrontare e approfondire le tematiche più attuali e significative in tema di controllo di gestione
- approfondire aspetti sul bilancio e i principi contabili
- fornire tecniche per la costruzione del budget
- approfondire temi sulla pianificazione del controllo di gestione
- approfondire le tematiche relative alla finanza degli enti pubblici

Destinatari

5 partecipanti di categoria C e D;

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

1 edizione; 4 giornate

Si prevede la realizzazione di uno stage per una settimana presso la Regione Autonoma della Sardegna

Grado di priorità

1

SCHEDA ATTIVITÀ 14

CONTESTO DI RIFERIMENTO NELLATTUAZIONE DEL PSR 2007-2013

Area esigenze formative

9 – 10 - 11

Obiettivi Generali

Fornire al personale dell'Agenzia conoscenze e strumenti per rendere operativi i principi introdotti con la riforma della Politica Agricola Comune, relativamente allo sviluppo rurale.

Obiettivi Specifici

- condividere il nuovo assetto organizzativo e i relativi processi di cambiamento dell'Agenzia
- promuovere una riflessione sul ruolo organizzativo dell'operatore ed una sua assunzione di responsabilità nello scenario di cambiamento dell'Agenzia
- definire il quadro normativo e tecnico di riferimento
- definizione il riparto di competenze tra l'Organismo Pagatore e l'Autorità di Gestione
- nell'ambito delle competenze dell' Autorità di Gestione, definire il riparto di competenze tra Assessorato e ARGEA
- sviluppare un adeguato livello di conoscenza delle procedure e della reportistica definite nei manuali operativi per la loro corretta attuazione secondo efficacia e conformità alla normativa comunitaria regionale e nazionale, anche attraverso l'attuazione di controlli orizzontali
- approfondire l'utilizzo degli applicativi informatici per la parte di propria competenza
- acquisire capacità di selezione e reperimento delle informazioni utili

Destinatari

90 partecipanti di categoria C e D

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

6 edizioni; 3 giornate

Grado di priorità

2

SCHEDA ATTIVITÀ 15

IL SETTORE DELLA PESCA NELLE ATTIVITÀ DELL'AGENZIA

Area esigenze formative

9 – 10 - 11

Obiettivi Generali

Fornire competenze specifiche sul settore della pesca in modo che il personale dell'Agenzia sia in grado di svolgere al meglio le attività legate a questo settore.

Obiettivi Specifici

- condividere il nuovo assetto organizzativo e i relativi processi di cambiamento dell'Agenzia
- promuovere una riflessione sul ruolo organizzativo dell'operatore, ed una sua assunzione di responsabilità nello scenario di cambiamento dell'Agenzia
- conoscere il contesto normativo di riferimento del Programma Operativo Italiano per il settore della pesca e le procedure operative di attuazione
- acquisire competenze sul funzionamento del Fondo Europeo per la Pesca
- acquisire capacità di selezione e reperimento delle informazioni utili
- approfondimento sulle competenze operative nello svolgimento delle attività di competenza
- approfondire l'utilizzo degli applicativi informatici per la parte di propria competenza

Destinatari

15 partecipanti di categoria C e D

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

1 edizione; 3 giornate

Grado di priorità

1

SCHEDA ATTIVITÀ 16

L’ATTIVITÀ ISPETTIVA NON OP DELL'AGENZIA

Area esigenze formative

6 – 10 - 11

Obiettivi Generali

Implementare nelle unità organizzative dell’Agenzia che si occupano di attività ispettive gli standard e le procedure prescritte dalla normativa comunitaria regionale e nazionale di riferimento.

Obiettivi Specifici

- condividere il nuovo assetto organizzativo e i relativi processi di cambiamento dell’Agenzia
- promuovere una riflessione sul ruolo organizzativo dell’operatore, ed una sua assunzione di responsabilità nello scenario di cambiamento dell’Agenzia
- sviluppare un’adeguata conoscenza sulle norme di riferimento
- sviluppare un adeguato livello di conoscenza sulle diverse tipologie di controllo esistenti a valere sulle attività diverse da quelle interessanti ARGEA Organismo pagatore
- condividere una metodologia di lavoro, con riferimento ai vincoli dettati dalla normativa vigente, per il corretto funzionamento della funzione di controllo
- sviluppare un adeguato livello di conoscenza delle procedure e della reportistica definite nei manuali operativi per la loro corretta attuazione secondo efficacia e conformità alla normativa internazionale, comunitaria, nazionale e regionale, anche attraverso l’attuazione di controlli orizzontali
- approfondire l’utilizzo degli applicativi informatici per la parte di propria competenza

Destinatari

30 partecipanti di categoria C e D

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell’attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

2 edizioni; 5 giornate

Si prevede la realizzazione di uno stage per 15 persone per una settimana presso l'AGECONTROL

Grado di priorità

1

SCHEDA ATTIVITÀ 17

SISTEMI DI QUALITÀ

Area esigenze formative

6

Obiettivi Generali

Formazione del personale tecnico al fine della predisposizione del manuale procedurale di qualità.

Obiettivi Specifici

- fornire informazioni sulle problematiche del controllo sulle norme volontarie relative ai Sistemi Qualità e alla certificazione della filiera agricolo-alimentare
- definire un manuale di qualità e i relativi vantaggi
- sviluppare competenze per la progettazione del manuale adattato alle esigenze ARGEA

Destinatari

5 partecipanti di categoria C e D

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Test di valutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

1 edizione; 10 giornate

Grado di priorità

3

SCHEDA ATTIVITÀ 18

IL RESPONSABILE DI STRUTTURA

Area esigenze formative

10 - 11

Obiettivi Generali

Formare il Responsabile di Struttura in termini di consapevolezza de ruolo e di competenze gestionali sia finanziarie che di risorse umane.

Obiettivi Specifici

- condividere il nuovo assetto organizzativo e i relativi processi di cambiamento dell'Agenzia
- promuovere una riflessione sul ruolo organizzativo dell'operatore ed una sua assunzione di responsabilità nello scenario di cambiamento dell'Agenzia
- creare consapevolezza del ruolo e della funzione gestionale del responsabile di struttura
- favorire capacità comunicative e relazionali
- fornire competenze per la gestione dei gruppi di lavoro

Destinatari

80 partecipanti di categoria D

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

4 edizioni; 2 giornate

Grado di priorità

2

SCHEDA ATTIVITÀ 19

SVILUPPO DELLA FUNZIONE FORMAZIONE INTERNA

Area esigenze formative

10 - 11

Obiettivi Generali

Formare figure che, attraverso un'adeguata formazione, siano in grado di creare, sviluppare e gestire la funzione formazione all'interno dell'Agenzia.

Obiettivi Specifici

- promuovere una riflessione sul ruolo organizzativo dell'operatore ed una sua assunzione di responsabilità nello scenario di cambiamento dell'Agenzia
- facilitare la costruzione di un clima d'apprendimento produttivo e costruire le basi conoscitive sul ruolo della formazione e del formatore
- fornire conoscenze sull'organizzazione e sulle tecniche d'analisi organizzativa e sviluppare competenze elementari sui processi d'innovazione organizzativa e sulle variabili che v'intervengono
- sviluppare conoscenze sulle principali metodologie d'aula
- sviluppare conoscenze e sensibilità sulla gestione e sulle dinamiche dei gruppi in formazione
- acquisire competenze per la redazione del Piano Formativo dell'Agenzia
- promuovere lo sviluppo dell'albo dei formatori interni dell'Agenzia
- acquisire competenze per la progettazione esecutiva delle attività formative
- acquisire competenze per la valutazione delle attività formative
- acquisire competenze per l'efficace gestione dei rapporti con formatori e fornitori esterni

Destinatari

15 partecipanti di categoria C e D (di cui 5 dell'ufficio formazione e 10 della rete di referenti della formazione appartenenti ai vari servizi)

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

1 edizione; 10 giornate

Grado di priorità

1

SCHEDA ATTIVITÀ 20

L'ELABORAZIONE DELLA CARTA DEI SERVIZI DELLA FORMAZIONE

Area esigenze formative

10 - 11

Obiettivi Generali

Affiancare e formare adeguatamente le figure che dovranno costituire il nucleo in staff alla Direzione Generale, con l'assistenza per l'elaborazione di una carta dei servizi della formazione.

Obiettivi Specifici

- acquisire conoscenze e tecniche per l'elaborazione di una carta dei servizi della formazione
- redigere la carta dei servizi della formazione
- saper fornire informazioni su cos'è la carta dei servizi della formazione
- fornire elementi sulla validità della carta dei servizi della formazione
- fornire elementi sulla qualità del servizio formazione

Destinatari

5 partecipanti di categoria C dell'ufficio formazione dell'Agenzia

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

1 edizione; 6 giornate

Grado di priorità

2

SCHEDA ATTIVITÀ 21

L'OPERATORE DI FRONT-OFFICE

Area esigenze formative

10 - 11

Obiettivi Generali

Formare l'operatore di front office degli Uffici Relazioni con il Pubblico e dei Servici Unici Territoriali, in riferimento all'aspetto di relazione con il pubblico

Obiettivi Specifici

- fornire adeguate competenze sulle tecniche di comunicazione e di relazione
- approfondire le tecniche di relazione con l'utente
- sviluppare un'approfondita conoscenza dei processi di lavoro dell'Agenzia
- fornire adeguate conoscenze e strumenti sulle norme che regolano l'Agenzia e i servizi da essa offerti
- migliorare e qualificare i servizi erogati e conseguentemente potenziare le relative strutture
- fornire competenze per la selezione e la ricerca di informazioni

Destinatari

60 partecipanti di categoria C

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

4 edizioni; 3 giornate

Grado di priorità

2

SCHEDA ATTIVITÀ 22

CORSO SULL'UTILIZZO DI SIBAR

Area esigenze formative

8

Obiettivi Generali

Fornire ai dipendenti dell'Agenzia provenienti dall'ERSAT e dall'Assessorato all'Agricoltura (ex Ripartimentali) le conoscenze tecniche e informatiche necessarie per l'utilizzo di SIBAR, il sistema Informativo di Base della Amministrazione Regionale

Obiettivi Specifici

- aggiornare e informare sull'utilizzo degli applicativi in uso nei sistemi informativi dell'Agenzia
- acquisire conoscenze specifiche su SIBAR
- arrivare a conoscere SIBAR, riuscendo a utilizzarlo con dimestichezza e in modo ottimale, comprendendone le potenzialità e i punti di forza per saper fronteggiare anche le eventuali criticità
- acquisire maggiore velocità nell'espletamento del lavoro
- individuare le differenze di funzionamento dell'applicativo utilizzato rispetto a quello in uso dall'amministrazione regionale

Destinatari

30 partecipanti di categoria C e D

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

2 edizioni; 1 giornata

Grado di priorità

2

SCHEDA ATTIVITÀ 23

UTILIZZO PROFESSIONALE DEGLI APPLICATIVI MS OFFICE PRO

Area esigenze formative

8

Obiettivi Generali

Migliorare il livello di conoscenza e utilizzo degli applicativi e dei relativi sistemi informativi utilizzati all'interno dell'Agenzia.

Obiettivi Specifici

- acquisire maggiore conoscenza e dimestichezza sull'uso degli applicativi
- acquisire maggiore velocità nell'espletamento del lavoro
- arrivare ad utilizzare in modo ottimale gli applicativi di base, ad integrazione e supporto del sistemi informativi adottati dall'Agenzia
- approfondire la conoscenza del pacchetto office pro

Destinatari

300 partecipanti di categoria C e D

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

10 edizioni; 2 giornate

Grado di priorità

2 per 60 dipendenti, 3 per i restanti 240

SCHEDA ATTIVITÀ 24

IL PROCEDIMENTO AMMINISTRATIVO

Area esigenze formative

7 – 10 - 11

Obiettivi Generali

Definire il funzionamento e la gestione dell'attività amministrativa dell'Agenzia, sulla base delle norme comunitarie regionali e nazionali di riferimento.

Obiettivi Specifici

- condividere il nuovo assetto organizzativo e i relativi processi di cambiamento dell'Agenzia
- promuovere una riflessione sul ruolo organizzativo dell'operatore ed una sua assunzione di responsabilità nello scenario di cambiamento dell'Agenzia
- dare un quadro esaustivo della normativa di riferimento, della relativa gerarchia e del conseguente impatto operativo sull'Agenzia
- creare procedure amministrative condivise
- sviluppare un adeguato livello di conoscenza delle procedure e della reportistica definite nei manuali operativi per la loro corretta attuazione secondo efficacia e conformità alla normativa comunitaria regionale e nazionale, anche attraverso l'attuazione di controlli orizzontali.
- acquisire competenze sul funzionamento del sistema informativo

Destinatari

300 partecipanti di categoria B, C e D

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

10 edizioni; 1,5 giornate

Grado di priorità

2

SCHEDA ATTIVITÀ 25

RESPONSABILITA' CONTRATTUALE ED EXTRACONTRATTUALE

Area esigenze formative

7

Obiettivi Generali

Acquisire competenze specialistiche sulla gestione dei rapporti contrattuali tra l'Agenzia ed i soggetti terzi.

Obiettivi Specifici

- dare un quadro esaustivo della normativa di riferimento
- fornire competenze in termini responsabilità contrattuali ed extra contrattuali

Destinatari

5 partecipanti di categoria D

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

1 edizione; 2 giornate

Grado di priorità

3

SCHEDA ATTIVITÀ 26

IL SISTEMA CONTABILE

Area esigenze formative

7– 10 - 11

Obiettivi Generali

Fornire competenze specifiche per la gestione della contabilità e del bilancio dell'Agenzia

Obiettivi Specifici

- condividere il nuovo assetto organizzativo e i relativi processi di cambiamento dell'Agenzia
- promuovere una riflessione sul ruolo organizzativo dell'operatore ed una sua assunzione di responsabilità nello scenario di cambiamento dell'Agenzia
- fornire conoscenze sulla normativa di riferimento
- fornire conoscenze sulle caratteristiche della contabilità economico-finanziaria e del bilancio dell'Agenzia
- fornire la conoscenza specifica sulle procedure contabili
- acquisire competenze sulle modalità di previsioni finanziarie e di bilancio
- approfondire l'utilizzo degli applicativi informatici per la parte di propria competenza

Destinatari

10 partecipanti di categoria C e D

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

1 edizione; 3 giornate

Grado di priorità

1

SCHEDA ATTIVITÀ 27

I DIRITTI REALI SUI BENI MOBILI E IMMOBILI

Area esigenze formative

7

Obiettivi Generali

Creare delle figure di coordinamento in materia di diritti reali di godimento sui beni mobili e immobili

Obiettivi Specifici

- aggiornare e sistematizzare la disciplina in materia di diritti reali di godimento sui beni mobili e immobili
- arrivare a conoscere i requisiti di legge di titolarità del bene e delle sue forme possibili
- sviluppare capacità di estrazione e reperimento delle informazioni

Destinatari

15 partecipanti di categoria D

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

1 edizione; 2 giornate

Grado di priorità

2

SCHEDA ATTIVITÀ 28

I RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI PER LA SICUREZZA

Area esigenze formative

7

Obiettivi Generali

Formare la figura del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza

Obiettivi Specifici

- formare i lavoratori che all'interno dell'Agenzia devono ricoprire il ruolo di rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, sulla base della normativa vigente in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro con particolare riferimento al D.Lgs 626/94 e s.m. e al D.M. del 16 gennaio 1997

Destinatari

10 partecipanti di categoria C e D

Valutazione

Questionario di gradimento somministrato alla fine dell'attività

Questionario autovalutazione degli apprendimenti di fine corso

Modalità e tempi di realizzazione

1 edizione; 4 giornate

Grado di priorità

2

SCELTE GENERALI DI METODOLOGIA DIDATTICA

Le metodologie individuate per la realizzazione delle attività sono riconducibili sia nell'ambito di quelle che vengono definite come metodologie didattiche tradizionali e sia alle opportunità offerte dalle metodologie più innovative.

In generale, lo sforzo che contraddistingue il Piano di Formazione è quello di un utilizzo combinato di queste due tipologie con l'obiettivo di individuare il modo più efficace per "portare dentro l'esperienza formativa" i problemi lavorativi che i dipendenti dell'Agenzia dovranno affrontare, soprattutto per quella parte della struttura che costituirà l'Organismo Pagatore, facilitandone l'analisi e l'individuazione delle soluzioni.

Un ulteriore aspetto che ha guidato le scelte metodologiche è dato dall'apporto che esse possono offrire alla tesaurizzazione delle esperienze di successo esistenti nell'ente (ma non ancora diffuse e sistematizzate) e alla possibilità, al tempo stesso, di aprire l'organizzazione al mondo esterno favorendo il collegamento con il territorio e l'acquisizione di esperienze realizzate in altre amministrazioni. Ci si riferisce, per quanto riguarda l'Organismo Pagatore soprattutto alla possibilità di apprendimento legata allo scambio di esperienze con Organismi Pagatori di più lunga esperienza (AGEA; ARTEA; AGREA; AVEPA, ARBEA).

Premesso, quindi, che in sede di progettazione di dettaglio delle singole azioni formative si procederà alla ricerca della metodologia didattica più rispondente agli obiettivi sopra detti, in generale sarà necessario differenziare le metodologie di apprendimento per le diverse aree di formazione.

Le modalità con cui si prevede di raggiungere gli obiettivi didattici sono:

1. ATTIVITÀ D'AULA: costituisce lo strumento più appropriato per trasmettere regole generali, con l'attenzione, però, a definire di volta in volta le modalità più appropriate per rendere disponibili i contenuti

attraverso continui richiami alla sfera pratica, in modo da stabilizzare l'apprendimento e rafforzarne la trasferibilità (attraverso per esempio la metodologia della ricerca d'aula, la metodologia dei casi o la simulazione).

2. AFFIANCAMENTO ON THE JOB: costituisce una metodologia di apprendimento legato all'esperienza pratica e mirata a raccordare la qualificazione professionale del personale con esigenze specifiche dell'organizzazione. Le iniziative realizzeranno in questo caso attraverso interventi svolti presso la sede fisica dell'Agenzia, con l'affiancamento di un tutor.
3. STAGE: è un'esperienza che si svolge all'esterno dell'organizzazione di appartenenza e che permette di mettere in pratica quanto appreso durante l'attività d'aula, attraverso l'inserimento in un contesto lavorativo che ha già maturato esperienze significative nel settore.
4. APPRENDIMENTO IN RETE: costituisce una modalità di apprendimento che, col supporto di specifiche tecnologie informatiche, può portare all'attivazione di percorsi di formazione in rete e alla creazione di una comunità professionale, che faciliti lo scambio di esperienze e stimoli forme di apprendimento cooperativo.

Più in generale, è opportuno sottolineare che qualunque tipologia di attività formativa necessita di un forte coordinamento che tenga in considerazione, al contempo, gli elementi più strettamente progettuali dei percorsi, le modalità di coinvolgimento dei partecipanti, la scelta e l'orientamento delle docenze, l'organizzazione della logistica e dei *setting* didattici più appropriati.

SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il momento della valutazione risulta essere indispensabile non solo come controllo del processo di apprendimento, ma anche come partecipazione consapevole e forte stimolo motivazionale da parte dei soggetti in formazione, oltre che come *feedback* circa la validità e i livelli di efficienza ed efficacia della proposta formativa.

Il sistema di valutazione consente, infatti, di: verificare il raggiungimento degli obiettivi, di migliorare la qualità della formazione con interventi di adattamento dei percorsi formativi ma anche di fornire *feedback* ai partecipanti circa il loro cambiamento.

Il sistema di valutazione che accompagna questo Piano di Formazione si attua su più livelli:

- Un primo livello di **Monitoraggio e Valutazione** è quello che presiede la **rilevazione quantitativa dell'attività di formazione** (n. di corsi erogati; n. di partecipanti, n. di ore di formazione). Questo tipo di controllo consente di verificare il volume dell'attività formativa dell'Agenzia e di recuperare informazioni utili per la progettazione dei corsi (es. periodi dell'anno e orari dei corsi più rispondenti alle esigenze dei dipendenti).

- Un secondo livello è quello che rileva **il Grado di Soddisfazione** dei partecipanti all'azione formativa. Gli strumenti utilizzati per questo tipo di rilevazione sono essenzialmente i questionari di gradimento somministrati al termine di tutti i corsi di formazione. Il questionario di gradimento consente di recuperare informazioni in merito all'organizzazione generale del corso (orari, logistica, sede), ai docenti, al materiale didattico distribuito, alle possibili applicazioni in ambito lavorativo delle conoscenze/competenze acquisite. In generale è un tipo di rilevazione effettuata al termine del corso.

- Un terzo livello di valutazione prevede la rilevazione del **Grado di Apprendimento** a fine corso per la verifica del successo del percorso formativo in termini di raggiungimento degli obiettivi. Gli strumenti per la verifica cambiano in base al cambiamento che si vuole valutare. Per esempio la valutazione del cambiamento delle “conoscenze” può realizzarsi con questionari od elaborati scritti (in questo caso si possono utilizzare anche questionari di autovalutazione); una verifica sul cambiamento di capacità pratiche può essere realizzata con esercitazioni pratiche o la risoluzione di casi; una valutazione sul cambiamento di comportamento può essere realizzata in aula con lavori di gruppo.
- Si rende, infine, opportuno prevedere un livello **di Valutazione del Piano Formativo** nel suo complesso e un sistema di verifica delle azioni realizzate, necessari per verificare il raggiungimento degli obiettivi che il Piano si prefigge di raggiungere, utile anche per la pianificazione futura, da realizzare attribuendo un ruolo rilevante dell’attività di Audit interno.

La valutazione dovrebbe permettere anche di verificare ex post (per es. a distanza trimestrale o semestrale) quanto l’attività formativa abbia inciso sulle modalità di lavoro dell’organizzazione, attraverso l’utilizzo di indicatori esterni di risultato.

RISORSE FINANZIARIE

Budget Generale per annualità

Voci di spesa	**Annualità 2008 (Priorità 1)**	**Annualità 2009 (Priorità 2)**	**Annualità 2010 (Priorità 3)**
	Budget preventivo	***Budget preventivo***	***Budget preventivo***
Docenze	€ 86.080,00	€ 119.904,00	€ 34.560,00
Sale formative	€ 32.280,00	€ 44.964,00	€ 12.960,00
Materiali didattici	€ 21.520,00	€ 29.976,00	€ 8.640,00
Segreteria organizzativa interna	€ 10.760,00	€ 14.988,00	€ 4.320,00
Consulenza e assistenza formativa per progettazione esecutiva, coordinamento e valutazione	€ 64.560,00	€ 89.928,00	€ 25.920,00
Spese di stage	€ 89.100,00	€ 0,00	€ 0,00
Budget Totale	€ 304.300,00	€ 299.760,00	€ 86.400,00

Budget Organismo Pagatore per attività

Attività	*Sezione*	*Priorità*	*Edizioni*	*Partecipanti per edizione*	*Partecipanti totali*	*Giornate*	*Totale*
Audit Interno nell'OP	OP	1	1	15	15	14	€ 40.000,00
Forme di garanzia per l'accesso al credito e il recupero degli indebiti	OP	1	1	15	15	3	€ 7.200,00
I procedimenti di attuazione FEASR	OP	1	1	20	20	3	€ 9.600,00
Il controllo sugli organismi delegati al sistema informativo	OP	1	1	5	5	1,5	€ 1.200,00
Il controllo sugli organismi delegati alle attvità ispettive e di autorizzazione	OP	1	1	15	15	3	€ 7.200,00
Il procedimento amministrativo nell'OP	OP	1	2	15	30	2,5	€ 12.000,00
Il sistema contabile nell'OP	OP	1	1	20	20	2	€ 6.400,00
La Domanda Unica e i procedimenti di attuazione FEAGA	OP	1	2	15	30	3	€ 14.400,00
La gestione dei sistemi e la sicurezza informatica	OP	1	1	15	15	4	€ 9.600,00
L'archivista	OP	1	1	15	15	2	€ 4.800,00
L'attività ispettiva dell'OP	OP	1	3	15	45	5,5	€ 39.600,00
L'attività ispettiva dell'OP	OP	2	3	15	45	5,5	€ 39.600,00
Il procedimento amministrativo nell'OP	OP	2	8	15	120	2,5	€ 48.000,00
Predisposizione procedure e manuali	OP	2	1	8	8	2	€ 2.560,00

Budget Agenzia per attività

Attività	*Sezione*	*Priorità*	*Edizioni*	*Partecipanti per edizione*	*Partecipanti totali*	*Giornate*	*Totale*
Controllo di gestione	Agenzia	1	1	5	5	4	€ 3.200,00
Il settore della pesca nelle attività dell'Agenzia	Agenzia	1	1	15	15	3	€ 7.200,00
Il sistema contabile	Agenzia	1	1	10	10	3	€ 4.800,00
L'attività ispettiva non OP dell'Agenzia	Agenzia	1	2	15	30	5	€ 24.000,00
Sviluppo della funzione formazione interna	Agenzia	1	1	15	15	10	€ 24.000,00
Contesto di riferimento nell'attuazione del PSR 2007-2013	Agenzia	2	6	15	90	3	€ 43.200,00
Corso sull'utilizzo di SIBAR	Agenzia	2	2	15	30	1	€ 4.800,00
I diritti reali sui beni mobili e immobili	Agenzia	2	1	15	15	2	€ 4.800,00
I rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza	Agenzia	2	1	10	10	4	€ 6.400,00
Il procedimento amministrativo	Agenzia	2	10	30	300	1,5	€ 72.000,00
Il responsabile di struttura	Agenzia	2	4	20	80	2	€ 25.600,00
L'elaborazione della carta dei servizi della formazione	Agenzia	2	1	5	5	6	€ 4.800,00
L'operatore di front office	Agenzia	2	4	15	60	3	€ 28.800,00
Utilizzo professionale degli applicativi MS Office Pro	Agenzia	2	4	15	60	2	€ 19.200,00
Responsabilità contrattuale ed extracontrattuale	Agenzia	3	1	5	5	2	€ 1.600,00
Sistemi di qualità	Agenzia	3	1	5	5	10	€ 8.000,00
Utilizzo professionale degli applicativi MS Office Pro	Agenzia	3	16	15	240	2	€ 76.800,00

Budget attività di Stage

Attività	*Sezione*	*Priorità*	*Durata*	*Partecipanti*	*Viaggio*	*Hotel*	*Vitto*	*Totale*
L'attività ispettiva non OP dell'Agenzia	Agenzia	1	5	15	€ 160,00	€ 80,00	€ 50,00	€ 9.900,00
Audit Interno nell'OP	OP	1	5	15	€ 160,00	€ 80,00	€ 50,00	€ 9.900,00
Forme di garanzia per l'accesso al credito e il recupero degli indebiti	OP	1	5	15	€ 160,00	€ 80,00	€ 50,00	€ 9.900,00
Il controllo sugli organismi delegati al sistema informativo	OP	1	5	5	€ 160,00	€ 80,00	€ 50,00	€ 3.300,00
Il controllo sugli organismi delegati alle attvità ispettive e di autorizzazione	OP	1	5	15	€ 160,00	€ 80,00	€ 50,00	€ 9.900,00
Il sistema contabile nell'OP	OP	1	5	20	€ 160,00	€ 80,00	€ 50,00	€ 13.200,00
La Domanda Unica e i procedimenti di attuazione FEAGA	OP	1	5	15	€ 160,00	€ 80,00	€ 50,00	€ 9.900,00
La gestione dei sistemi e la sicurezza informatica	OP	1	5	15	€ 160,00	€ 80,00	€ 50,00	€ 9.900,00
L'attività ispettiva dell'OP	OP	1	5	20	€ 160,00	€ 80,00	€ 50,00	€ 13.200,00