

PIANO DELLA PERFORMANCE 2019-2021

Presentazione del Piano

Il presente Piano della *performance* è adottato ai sensi dell'articolo 15, comma 2, lettera b), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (detto “decreto Brunetta”), al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della *performance*.

Il Piano della *performance*, secondo quanto stabilito dall'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto:

- è un documento programmatico, con orizzonte temporale triennale, da emanarsi ogni anno;
- è adottato in stretta coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

Secondo il medesimo articolo, all'interno del Piano vengono riportati:

- gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi;
- gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'amministrazione;
- gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Secondo quanto previsto dall'articolo 10, comma 3 del decreto, eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della *performance* organizzativa e individuale sono tempestivamente inseriti all'interno del Piano.

Con il periodo 2019-2021 viene confermato il processo di programmazione e pianificazione delle attività dell'AVEPA. Non vengono inoltre riviste la *Mission* e la *Vision*, sebbene importanti modifiche organizzative e di competenze, conseguenti a nuovi incarichi assegnati all'Agenzia, potrebbero intervenire nel corso del 2019.

Le Politiche di indirizzo strategico vengono declinate dalla Direzione secondo logiche di sviluppo orientate al consolidamento funzionale dell'Agenzia, pur mantenendo un forte accento sull'innovazione e l'efficientamento dei processi, anche a fronte di un contesto operativo in forte mutazione, e un'ulteriore apertura verso il cliente, sia esso interno (miglioramento con approccio *bottom-up*) che esterno (valorizzazione delle proposte di miglioramento raccolte presso gli *stakeholders*).

A tali Politiche vengono direttamente riferite le Iniziative strategiche, a loro volta declinate in obiettivi strategici, che coinvolgeranno la maggior parte del personale nel corso del triennio e che configurano, e confermano, un forte orientamento dell'AVEPA alla *performance* organizzativa intesa come sforzo di una pluralità di soggetti verso migliori standard di qualità ed efficienza dell'organizzazione.

Il quadro della *performance* viene completato con ulteriori obiettivi, di natura più squisitamente individuale, finalizzati al perfezionamento di processi settoriali ritenuti cruciali per il buon funzionamento dell'organizzazione.

Il Piano è pubblicato sul portale dell'Agenzia (www.avepa.it), come previsto dalla normativa.

Il Direttore
Fabrizio Stella

INDICE

Introduzione	4
1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI.....	5
Chi siamo	5
Cosa facciamo	5
Come operiamo	9
Dove siamo	11
2. IDENTITÀ.....	12
L'amministrazione "in cifre"	12
Mandato istituzionale	12
Mission	13
Vision.....	13
3. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO	14
Stakeholders.....	14
La struttura organizzativa - Gli organi.....	17
La struttura operativa e le sue funzioni.....	17
Organigramma dell'AVEPA dal 01.01.2019.....	18
Il personale	19
Strutture, incarichi, personale, personale equivalente	20
4. DALLA MISSION AGLI OBIETTIVI.....	23
Il modello di riferimento	23
Le Politiche per il futuro e le logiche di sviluppo	24
Le Iniziative strategiche.....	25
Dalle iniziative agli obiettivi	31
Albero della performance	32
L'assegnazione degli obiettivi.....	35
5. IL PROCESSO SEGUITO NEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	35
I soggetti del sistema di valutazione e misurazione della performance.....	35
Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	36
Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	37
Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	38
Finalità del sistema di misurazione e valutazione.....	38
La performance organizzativa	38
La performance individuale	39
Monitoraggio e misurazione	39
La rendicontazione.....	39
6. COLLEGAMENTI CON IL PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA	40
Trasparenza verso l'esterno.....	41
Comunicazione verso l'interno	42
7. ALLEGATI TECNICI.....	43

Introduzione

Il ruolo dell'AVEPA, in termini di supporto agli operatori economici ed ai territori, sempre più orientato all'innovazione ed alla semplificazione dei servizi erogati, è ormai consolidato nelle strategie di sviluppo, riconosciuto dagli *stakeholders* e promosso con nuovi incarichi e riconoscimenti da parte di altre amministrazioni.

La prolungata fase di criticità che negli ultimi anni ha interessato tutti i settori dell'economia, e quindi anche molte imprese ed enti territoriali veneti, costituisce il contesto nel quale l'Agenzia viene chiamata sempre più spesso ad operare. I risultati positivi raggiunti in questi anni hanno spinto numerose altre amministrazioni nazionali e straniere a rivolgersi all'AVEPA per poter beneficiare delle sue *best practice* e svolgere così un ruolo più efficace rispetto alle esigenze economiche dei rispettivi territori.

L'esigenza di essere sempre più vicina ai propri *stakeholders* guiderà l'Agenzia, che ha ormai consolidato la propria funzione di *player* anche nella gestione dei fondi strutturali, in una serie di nuove iniziative a favore dei soggetti economici con cui si relaziona, con l'obiettivo di orientare gli utenti ed offrire l'opportunità di accedere a nuovi e più efficienti servizi presso le strutture provinciali ovvero tramite l'accesso al suo Sistema Informativo.

Nel corso del 2019, in attuazione degli indirizzi strategici formulati dalla Direzione anche sulla base delle richieste pervenute dal territorio, saranno attivate iniziative che, nel solco delle esperienze già maturate, hanno dimostrato efficacia e sono state percepite positivamente dagli *stakeholders*: l'innovazione dei processi e dei comportamenti organizzativi, il supporto informativo agli operatori economici e degli enti territoriali, il miglioramento del livello di efficienza dell'Agenzia, l'omogeneizzazione dei comportamenti e delle prestazioni.

Come già in passato, tale linea strategica ed operativa sarà supportata da una costante attenzione all'innovazione tecnologica: essa costituirà la premessa operativa per molti obiettivi, attraverso la scelta dei migliori standard tecnologici, sempre nel rispetto del principio dell'economicità.

Le logiche e gli strumenti del *Lean Management* trovano applicazione per il terzo anno consecutivo nel progetto di miglioramento dei processi aziendali con approccio *bottom-up*. Viene infatti riproposto l'obiettivo strategico trasversale, assegnato a tutto il personale, che punta alla razionalizzazione dei processi a partire da indicazioni e proposte formulate dai dipendenti dell'Agenzia ai fini del miglioramento continuo.

L'estensione delle competenze dell'Agenzia alla gestione di altri fondi, che ha come presupposto normativo la modifica della sua legge istitutiva introdotta con legge regionale n.6/2015, ha comportato l'attribuzione delle funzioni di Organismo Intermedio per la gestione del Piano Operativo Regionale POR nella forma di una sovvenzione globale. Tale nuova ed estesa competenza, sostanziata con la convenzione di delega sottoscritta con la Regione del Veneto nel 2017, è ormai avviata ed i risultati sono molto incoraggianti, sia in termini di efficienza raggiunta che di riconoscimento ed apprezzamento da parte degli operatori economici che si avvalgono di tale importante leva economica per supportare la propria crescita.

L'integrazione di questa nuova competenza nella matrice organizzativa dell'organismo pagatore, pur scontando le ineliminabili forti diversità procedurali e di contesto operativo, prosegue positivamente e trova conferma anche nel quadro della *performance* 2019 che, a differenza del passato, vede l'assegnazione di obiettivi condivisi tra l'Area gestione FESR ed altre aree dell'OP.

La redazione del Piano della *performance*, al di là del mero adempimento burocratico, ha sempre rappresentato per l'AVEPA l'occasione per ripensare, anche criticamente, ai propri obiettivi e formalizzare le nuove linee di sviluppo strategico, in una logica unitaria ed integrata, mettendole a disposizione della collettività. Suggesti e osservazioni al presente testo troveranno ascolto e valutazione nella costruzione del percorso futuro di miglioramento intrapreso dall'Agenzia.

I contenuti del presente Piano sono stati condivisi con l'Organismo indipendente di valutazione (di seguito OIV) ed approvati il giorno 29 gennaio 2019, anche in relazione alla coerenza metodologica e di raccordo con il Piano per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2019-2021.

1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI

Chi siamo

L'Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura - AVEPA, è un ente strumentale della Regione del Veneto, di diritto pubblico non economico, istituito con la legge regionale n. 31/2001 con funzioni di organismo pagatore per la Regione del Veneto di aiuti e contributi previsti dalla normativa dell'Unione Europea e finanziati, in tutto o in parte da fondi comunitari. L'Agenzia è sottoposta alla vigilanza del Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali e, per le attività di gestione del POR FESR all'Autorità di Gestione e all'Autorità di Audit del programma.

L'istituzione e lo sviluppo dell'Agenzia sono state strettamente coerenti e connesse con le scelte organizzative che stavano alla base della riorganizzazione e razionalizzazione del Settore Primario della Regione. Il modello organizzativo adottato si basa su una gestione separata delle varie fasi della politica agricola regionale:



I risultati conseguiti e i nuovi scenari aperti nel corso degli anni hanno portato a mutare ed estendere il campo delle competenze dell'Agenzia che ormai opera su molti ambiti a supporto dell'economia veneta, in linea con il principio di sussidiarietà.

Cosa facciamo

Per poter essere effettivamente operativa quale Organismo Pagatore, l'AVEPA è stata sottoposta ad un processo di riconoscimento formale da parte dell'Autorità competente (Ministero delle politiche agricole e forestali) che ha esteso le competenze dell'Agenzia a tutti i settori di intervento in agricoltura.

In sede di istituzione, con la legge regionale n.31/2001, la Regione del Veneto ha ritenuto di affidare all'AVEPA in prospettiva, la gestione di ogni altro aiuto in materia di agricoltura e sviluppo rurale e lo svolgimento di compiti di monitoraggio di flussi finanziari relativi ai fondi strutturali dell'Unione europea. Attraverso la stipula di apposite convenzioni, la Giunta regionale ha successivamente ampliato le funzioni affidate all'AVEPA; queste oggi raggiungono una quota significativa delle attività esercitate dall'Agenzia.

Con deliberazione n. 3549 del 30 settembre 2010 la Giunta regionale del Veneto ha completato i processi di trasferimento e di decentramento di funzioni ed attività, garantendo la piena operatività e la definitiva strutturazione dell'organismo pagatore regionale AVEPA. Tale provvedimento ha dato avvio alla costituzione dello Sportello unico agricolo nelle sette province del Veneto come articolazione dell'Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura, approvando il "Piano industriale per l'inserimento del personale regionale e la definizione dei servizi territoriali". Dal 1° aprile 2011 sono stati assegnati all'AVEPA il personale regionale, i beni strumentali e le risorse finanziarie

corrispondenti alle funzioni descritte nel provvedimento, autorizzando a tal fine le competenti Strutture regionali e l'AVEPA, a predisporre i necessari adempimenti attuativi.

Dal 2017, con deliberazione della Giunta regionale n. 226 del 28 febbraio 2017, l'Agenzia svolge le funzioni di Organismo Intermedio, ai sensi dell'art. 123 par. 7 del Regolamento (UE) n. 1303/2013, per la gestione di parte del Programma operativo regionale (POR) FESR 2014-2020 della Regione del Veneto.

Di seguito l'elenco delle competenze trasferite all'AVEPA da parte dell'Autorità competente (MIPAAF) e delle ulteriori competenze recentemente delegate dalla Regione del Veneto all'AVEPA in materia di gestione dei fondi strutturali.

2002	Aiuti nell'ambito del Piano di sviluppo rurale della Regione del Veneto
2003	Aiuti di stato: influenza aviaria, indennizzi BSE, credito d'imposta, interventi agroindustriali
	Aggiornamento schedario viticolo per inventario del potenziale produttivo viticolo
	Riserva Regionale diritti di impianto vigneti
	Gestione albi DOC
	Elenchi IGT
	Prelievo supplementare (quote latte)
	controlli FEAOG - Leader +, FESR - PRAI I
	Indagine ISTAT sulla struttura delle aziende agricole
	Controlli sulla produzione di burro tradizionale
	Classificazione carcasse bovine
	Autorizzazione centri di imballaggio uova
2004	Aiuti di stato: indennizzi BSE
	Aiuti di stato: fermi sanitari nel settore avicolo
	Aiuti di stato: fermi sanitari nel settore apistico
	Controlli FESR - MIGREST
2005	Aiuti di stato: aiuti per conservazione paesaggio e fabbricati rurali di interesse storico
	Irrogazione sanzioni amministrative per le materie di competenza
	Indagine ISTAT sulla struttura delle aziende agricole
	Controlli FESR - PRAI II, TERREGOV
	Ammasso privato formaggi
	Latte alle scuole
	Burro alle industrie
2006	Fascicolo aziendale
	Carburanti agricoli agevolati (UMA)
2007	Indagine ISTAT sulla struttura delle aziende agricole
	Programma di sviluppo rurale 2007-2013 - Attività dell'Autorità di gestione connesse con la selezione delle domande di aiuto (misura 211)
2008	Programma di sviluppo rurale 2007-2013 - Attività dell'Autorità di gestione connesse con la selezione delle domande di aiuto
	Indagine ISTAT sulla rilevazione di controllo della copertura e qualità del prototipo di registro statistico delle aziende agricole di ISTAT
	Aiuti di stato - Piano di azione per la qualità del tabacco in Veneto
	Feaga - Piano di azione regionale per la ristrutturazione del settore bieticolo-saccarifero
2009	Aiuti di stato - Programma regionale d'intervento per il credito di esercizio a favore delle imprese agricole del Veneto

2010	<p>Indagine ISTAT - 6° Censimento generale dell'agricoltura</p> <p>Aiuti di stato - Gestione tecnica e amministrativa dei procedimenti in materia di apicoltura di cui alla DGR 2755/2010 "Legge regionale 18 aprile 1994, n. 23 Norme per la tutela lo sviluppo e la valorizzazione dell'apicoltura"</p> <p>Affidamento delle funzioni svolte dai Servizi ispettorati regionali dell'agricoltura SIRA per la costituzione dello Sportello unico agricolo (Allegato A.1 alla DGR n. 3549 del 30.12.2010):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) accertamento del possesso dei requisiti e il rilascio delle certificazioni delle qualifiche di imprenditore agricolo, imprenditore agricolo professionale, di coltivatore diretto, di cui alla vigente normativa; 2) attuazione della legge regionale 23 aprile 2004, n. 11 "Norme per il governo del territorio" e successive modifiche, quali l'approvazione del piano aziendale di cui all'articolo 44, accertamento della funzionalità dei fabbricati rurali all'esercizio dell'agricoltura; 3) istruttoria di pratiche ancora in corso ai sensi della l.r. 5 marzo 1985, n. 24 "Tutela ed edificabilità delle zone agricole"; 4) autorizzazione per l'acquisto e l'impiego dei prodotti fitosanitari molto tossici, tossici e nocivi i cui al d.p.r. 290/2001 "Regolamento di semplificazione dei procedimenti di autorizzazione alla produzione, all'immissione in commercio e alla vendita di prodotti fitosanitari e relativi coadiuvanti (n. 46, allegato 1, legge n. 59/1997)"; 5) partecipazione alle Commissioni e ai Comitati provinciali previsti dalle norme nazionali e regionali; 6) accertamenti, verbale preliminare e partecipazione alla Commissione per gli interventi di ricomposizione fondiaria, previsti a norma dell'aiuto di Stato n. 110/2001, gestiti da Ismea, nonché l'attività residuale connessa alle operazioni di mutuo fondiario; 7) parere per l'autorizzazione dei miglioramenti fondiari di cui all'articolo 2 della legge regionale 7 settembre 1982, n. 44 "Norme per la disciplina dell'attività di cava"; 8) l'istruttoria della notifica di attività di produzione biologica e la gestione dei procedimenti di riconoscimento e autorizzativi riguardanti le norme di conversione e di produzione eccezionali, ai sensi del decreto legislativo 17 marzo 1995, n. 220 "Attuazione degli articoli 8 e 9 del regolamento n. 2092/91/CEE (ora reg. (CE) 834/2007) in materia di produzione agricola ed agro-alimentare con metodo biologico" (DGR 6086/1995); 9) operazioni di credito agrario a breve a favore delle aziende agricole di cui alla legge 12 dicembre 2003, n. 40, articolo 53, commi 1 e 2; 10) istruttorie relative alla concessione dei contributi per le estirpazioni e i reimpianti dei frutteti colpiti da Sharka ed Erwinia amylovora di cui alla legge 1° luglio 1997, n. 206, "Norme in favore delle produzioni agricole danneggiate da organismi nocivi"; 11) accertamenti per la concessione degli aiuti di Stato relativamente all'ammasso delle patate da consumo e alla trasformazione industriale delle patate; 12) istruttoria per la concessione degli aiuti per l'adeguamento igienico sanitario delle stalle ai sensi dell'articolo 38 della legge regionale 28.01.2000, n. 5, "Provvedimento generale di rifinanziamento e di modifica di leggi regionali per la formazione del bilancio annuale e pluriennale della Regione (legge finanziaria 2000)"; 13) vigilanza sui controlli funzionali e sulla tenuta dei libri genealogici di cui alle leggi 15 gennaio 1991, n. 30, "Disciplina della riproduzione animale" e 3 agosto 1999, n. 280, "Modifiche ed integrazioni alla legge 15 gennaio 1991 n. 30, recante disciplina della riproduzione animale, anche in attuazione della direttiva 94/28/CE del Consiglio del 23 giugno 1994"; 14) concessione di contributi per lo sviluppo della gelsi-bachi-sericoltura di cui all'articolo 39, lettera c), punto 2, della legge regionale 31 ottobre 1980, n. 88 "Legge generale per gli interventi nel settore primario" e alla legge regionale 20 gennaio 1992, n. 1 "Interventi per il sostegno della gelsi bachioltura"; 15) esecuzione delle indagini periodiche ISTAT ai sensi del decreto del Presidente della Repubblica 15 gennaio 1972, n. 11 "Trasferimento alle regioni a statuto ordinario delle funzioni amministrative statali in materia di agricoltura e foreste, di caccia e di pesca nelle acque interne e dei relativi personali e uffici"; 16) avversità atmosferiche, calamità naturali ed eventi eccezionali: <ul style="list-style-type: none"> - individuazione dei territori colpiti, l'accertamento dei danni da calamità naturali e da eventi eccezionali, l'istruttoria delle domande e la concessione di benefici creditizi, l'istruttoria delle domande, l'adozione dei decreti di impegno e liquidazione benefici di cui al decreto legislativo 29 marzo 2004, n. 102 "Interventi finanziari a sostegno delle imprese agricole, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera i), della legge 7 marzo 2004, n. 38", e alla legge regionale 12 dicembre 2003 n. 40; - individuazione dei territori colpiti, l'accertamento dei danni da calamità naturali e da eventi eccezionali e la redazione dei pareri all'Inps per gli sgravi previdenziali e la cassa integrazione operai (articolo 21 della Legge 23 luglio 1991, n. 223 e articolo 1, comma 1079, della legge 27 dicembre 2006, n. 296, legge finanziaria per il 2007), all'Amministrazione finanziaria per gli sgravi fiscali (articoli 28 e 32 del DPR 22 dicembre 1986, n. 91); - individuazione delle opere di bonifica danneggiate da calamità naturali o da eventi atmosferici di carattere eccezionale di cui al decreto legislativo n. 102/2004 e quantificazione dei danni; 17) istruttoria per la concessione degli aiuti previsti per il contrasto delle crisi di mercato di cui al decreto legge 9 settembre 2005 n. 182 convertito con modificazioni dalla legge 11 novembre 2005 n. 231 e alla legge 27 dicembre 2006, n. 296, articolo 1, comma 1072; 18) gestione dei procedimenti in materia di contratti agrari di cui alla legge n. 203/1982; 19) vidimazione dei registri di carico e scarico in materia di produzione e commercio di sfarinati e pasta alimentare (d.m. 26.04.2002, art. 5, co. 3) e d.p.r. 187/2001);
-------------	---

	<p>20) esecuzione dei controlli relativi all'assegnazione di carburanti agevolati in agricoltura, ai sensi del d.m. 14 dicembre 2001, n. 454, "Regolamento concernente le modalità di gestione dell'agevolazione fiscale per gli oli minerali impiegati nei lavori agricoli, orticoli, in allevamento, nella silvicoltura e piscicoltura e nella florovivaistica";</p> <p>21) esame delle domande e rilascio o rinnovo delle licenze di mietitrici per i cereali ai sensi del d.l. 3 luglio 194, n. 152, "Disciplina per l'esercizio e l'incoraggiamento della trebbiatura e sgranatura a macchina, o con altri mezzi e sistemi dei cereali e delle leguminose";</p> <p>22) riconoscimento e identificazione alfa-numerica delle imprese del settore oleario ai sensi del reg. (CE) 2815/1998 e d.p.r. 27 ottobre 1999, n. 458 (DGR 1914/2000);</p> <p>23) pareri in materia di abbattimenti alberi di olivo ai sensi del d.lgs. 27 luglio 1945, n. 475, "Divieto di abbattimento di alberi di olivo";</p> <p>24) autorizzazione utilizzo agronomico delle terre derivanti dalla pulizia delle barbabietole da zucchero ai sensi della DGR 18 marzo 2005, n. 993;</p> <p>25) competenze previste dagli art. 4 e 5 della l. 97/1994, "Nuove disposizioni per le zone montane" in materia di Conservazione dell'integrità dell'azienda agricola;</p> <p>26) vidimazione dei registri di cui all'art. 7 comma 5, del decreto ministeriale 10 novembre 2009 "Disposizioni nazionali relative alle norme di commercializzazione dell'olio di oliva" (DGR n. 168 del 3 febbraio 2010);</p> <p>27) controlli in loco dell'attività formativa autorizzata riguardante i "Corsi di aggiornamento per il corretto impiego dei prodotti fitosanitari", ai fini dell'ottenimento dell'autorizzazione di cui all'art. 27 del d.p.r. 290/2001 (DGR 3522/2009);</p> <p>28) ogni altra funzione assegnata per disposizione di legge o atto amministrativo ai Servizi Ispettorati Regionali Agricoltura (SIRA), già Ispettorati regionali dell'agricoltura.</p>
2011	Aiuti di stato - Gestione tecnica e amministrativa dei procedimenti di "Aiuti de minimis a favore delle imprese viticole danneggiate dalla peronospora della vite" di cui alla DGR 373/2011
	Supporto tecnico dell'Agenzia all'Autorità di Gestione del Programma per l'effettuazione delle verifiche in loco di primo livello su progetti finanziati dal Programma operativo regionale - Obiettivo Competitività regionale e occupazione, parte Fondo europeo di sviluppo regionale 2007/2013
	Esecuzione dei procedimenti di cui al reg. (CE) 617/2008 sulla produzione di uova da cova e l'attività degli incubatoi
	Aiuti di stato - Gestione tecnica e amministrativa dei procedimenti in materia di apicoltura di cui alla DGR 2036/2011 per l'erogazione dei contributi della Legge 24/12/2004 n. 313 "Disciplina dell'apicoltura" azione 10.10 per l'ammodernamento delle sale di smielatura e dei locali per la lavorazione dei prodotti apistici
2012	Carburanti agevolati per l'agricoltura: funzioni relative alla definizione delle modalità operative di esecuzione dei controlli oggettivi e alla predisposizione del campione di aziende da sottoporre a controllo (DGRV 1045/2012) e integrazione della convenzione (DGRV 1045/2012)
	Gestione tecnica ed amministrativa dei procedimenti di istruttoria e riconoscimento della classificazione di "terreno abbandonato da almeno cinque anni", relativamente agli impianti solari fotovoltaici collocati a terra (DGRV 1050/2012)
	Ulteriori competenze in materia di indennizzi per danni alle produzioni agricole causate da eccezionali avversità atmosferiche di cui al d.lgs. 102/2004 (DGRV 1118/2012)
	Esecuzione dei procedimenti di cui al reg. (UE) 660/2012 per misure eccezionali di sostegno del mercato del pollame in Italia
	Indagine ISTAT - Rilevazione sulle principali legnose agrarie - anno 2012
2013	Integrazione alla convenzione del 17 marzo 2003 per lo svolgimento di attività e funzioni di controllo nel settore ortofrutticolo
	Gestione delle funzioni e dei relativi procedimenti derivanti dall'applicazione del d.m. 12 ottobre 2012 "Norme concernenti la classificazione delle carcasse suine"
	Indagine ISTAT - Rilevazione sulla struttura e produzioni delle aziende agricole - anno 2013
2014	Svolgimento delle attività istruttorie relative alle fattorie sociali previste dalla DGR 2334/2014 in materia di agricoltura sociale
	Esecuzione dei controlli nel campo della salute, sanità e benessere degli animali delle aziende agricole aderenti al regime di pagamento unico
2015	Affidamento dei procedimenti derivati dall'applicazione delle disposizioni di cui al d.m. 2337/2015 sulle modalità di applicazione dell'art. 151 del reg. (UE) 1308/2013 per le dichiarazioni obbligatorie nel settore del latte e dei prodotti lattiero caseari
	Concessione di aiuti regionali per la promozione e valorizzazione delle produzioni lattiero casearie di qualità, art. 24 della L.R. 6/2015 - Legge di stabilità regionale
	Attività di gestione tecnica ed amministrativa della Banca della terra veneta e assegnazione terreni
	Programma di cooperazione "Interreg V-A Italia-Croazia" approvato con decisione della CE C(2015)9342 del 15.12.2015
2016	Attività di organismo istruttore per la gestione dei contributi per i danni alle attività economiche e produttive, a seguito degli eventi calamitosi per i quali sia stato dichiarato lo stato di emergenza, a partire dalla primavera del 2013, previsti dalla legge 208/2015.

	Svolgimento del ruolo di Autorità di Audit (AdA) del Programma di cooperazione transfrontaliera Italia-Croazia per il periodo di programmazione 2014-2020
	Rilevazione campionaria di controllo del Registro delle aziende agricole
2017	Affidamento delle funzioni di organismo intermedio, ai sensi dell'art. 123 par. 7 del Regolamento (UE) n. 1303/2013, per la gestione di parte del Programma Operativo Regionale (POR) FESR 2014-2020 della Regione del Veneto (Deliberazione della Giunta Regionale n. 226 del 28 febbraio 2017).
	Affidamento all'AVEPA della gestione dei procedimenti derivanti dall'applicazione della Deliberazione della Giunta regionale n. 1937/2016 relativa alla concessione di aiuti per dare attuazione al progetto di eccellenza "Promozione e valorizzazione dell'enogastronomia e della tipicità Regionale come turismo esperienziale" da parte della Regione Veneto - Unità Organizzativa Promozione Agroalimentare (Deliberazione della Giunta Regionale n. 692 del 16 maggio 2017).
2018	Gestione delle misure di intervento per il sostegno alla coltivazione della barbabietola da zucchero
	Gestione degli aiuti "de minimis" alle aziende agricole per la prevenzione dei danni da grandi carnivori in attuazione della L.R. n. 50/1993, della L.R. n. 6/2013, e della DGR n. 182/2018
	Gestione dei contributi alle attività produttive, previsti dalla Legge 208/2015
	Realizzazione del Programma regionale di intervento per la concessione di contributi a favore delle imprese agricole finalizzati al pagamento delle commissioni previste per le operazioni di garanzia prestate dai consorzi di garanzia collettiva fidi (co)

Come operiamo

La struttura organizzativa dell'Agenzia e le modalità operative sono definite con riferimento alla normativa comunitaria e nazionale per gli Organismi Pagatori (fondi agricoli) e per gli Organismi Intermedi (fondi FESR). L'Agenzia è pertanto rispettosa dei vincoli della regolamentazione comunitaria.

È l'organismo che decide se una domanda di aiuto è ammissibile, effettua fisicamente i controlli ed esegue i pagamenti, mantenendo la piena responsabilità di ciascuna di queste fasi.

L'Agenzia ha una sede centrale a Padova e sette sedi in ognuna delle province del Veneto. La struttura organizzativa della sede centrale prevede sette Aree che ottemperano alle funzioni assegnate istituzionalmente o in delega.

Assetto organizzativo al 31.12.2018
1. Direzione
2. Area audit e controllo strategico
3. Area amministrazione e contabilità
4. Area servizi IT
5. Area tecnica pagamenti diretti
6. Area tecnica competitività imprese
7. Area integrazione territoriale e supporto alla Direzione
8. Area gestione FESR
9. Sportello interprovinciale di Belluno e Treviso
10. Sportello interprovinciale di Rovigo e Venezia
11. Sportello interprovinciale di Verona e Vicenza
12. Sportello unico agricolo di Padova

L'Agenzia si relaziona con:

- l'Agenzia per le erogazioni in agricoltura (AGEA) per il coordinamento dei piani comunitari;

- la Regione del Veneto per l'attuazione del piano di sviluppo rurale (PSR) finanziato con fondi FEASR, del piano operativo regionale POR finanziato con fondi FESR, del programma di cooperazione transfrontaliera Italia-Croazia finanziato con fondi FSE;
- i Centri di assistenza agricola (CAA) per le fasi di ricevimento delle domande;
- il Sistema bancario e ISMEA per agevolare il credito in agricoltura;
- Enti e amministrazioni pubbliche per le integrazioni delle banche dati amministrative, la semplificazione e la riduzione del carico burocratico per gli utenti.

Dove siamo

L'Agenzia ha adottato un modello organizzativo a rete con sede centrale direzionale/amministrativa a Padova, gli Sportelli unici agricoli (SUA) situati nelle province del Veneto, e un recapito di zona.



- Sede centrale
- Sportello Unico agricolo AVEPA
- Sportelli Unici agricoli interprovinciali AVEPA
- ◆ Recapito di zona

2. IDENTITÀ

L'amministrazione "in cifre"

Personale con contratto AVEPA al 31.12.2018*	412
Sedi sul territorio	1 Sede centrale 7 Sedi provinciali 1 Recapiti di zona
Organismi delegati CAA al 31.12.2018	8
Bilancio di previsione 2019 - spese correnti (escluso Fondo pluriennale vincolato di spesa)	30.249.292,76
Bilancio di previsione 2019 - spese investimenti (escluso Fondo pluriennale vincolato di spesa)	711.143,49
Bilancio di previsione 2019 - spese per rimborso mutui quota capitale	976.750,00
Bilancio di previsione 2019 - contributi FESR (ex DGR 226 del 28.02.2017)	68.143.699,53
Pagamenti FEAGA 01.01.2018-31.12.2018 (importi lordi)	409,5 milioni di euro
Pagamenti FEASR 2014-2020 01.01.2018-31.12.2018 (importi lordi)	167,3 milioni di euro
Pagamenti aiuti di Stato 01.01.2018-31.12.2018 (importi lordi)	1,5 milioni di euro
Fascicoli aziendali al 31.12.2018 (CAA + Sportelli unici agricoli)	123.924
Fidejussioni in gestione al 31.12.2018	4.773

* escluso il Direttore

Mandato istituzionale

L'istituzione degli organismi pagatori nell'ambito del sistema comunitario che disciplina il finanziamento della Politica agricola comunitaria, ha l'obiettivo di migliorare il controllo finanziario delle spese dei fondi comunitari ed è un esempio attuativo dei principi di sussidiarietà, trasparenza ed efficienza amministrativa.

Il mandato istituzionale dell'AVEPA è definito agli articoli 1 e 2 della legge regionale 9 novembre 2001, n. 31, "Istituzione dell'Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura".

L'Agenzia è stata istituita quale ente di diritto pubblico ai sensi dell'articolo 3 del decreto legislativo 27 maggio 1999, n. 165, "Soppressione dell'AIMA e istituzione dell'Agenzia per le erogazioni in agricoltura (AGEA), a norma dell'articolo 11 della l. 15 marzo 1997, n. 59", e successive modifiche, ed è dotata di autonomia amministrativa, organizzativa, contabile e patrimoniale nei limiti previsti dalla legge istitutiva.

All'Agenzia sono attribuite le funzioni di organismo pagatore, per la Regione del Veneto, di aiuti, contributi e premi comunitari, anche connessi o cofinanziati, previsti dalla normativa dell'Unione europea e finanziati, in tutto o in parte, dai fondi comunitari per il settore agricolo.

Nell'esercizio delle funzioni di organismo pagatore, ai sensi del regolamento (UE) n. 907/2014, l'Agenzia provvede:

- a) all'autorizzazione dei pagamenti;
- b) all'esecuzione dei pagamenti;
- c) alla contabilizzazione dei pagamenti;

- d) ad assicurare il raccordo operativo con l'Agenzia per le erogazioni in agricoltura (AGEA) e con la Commissione europea;
- e) a garantire il raccordo con il Ministero del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione Economica e con l'AGEA, relativamente alle anticipazioni di cassa;
- f) a predisporre periodiche relazioni alla Giunta regionale, alla competente commissione consiliare, all'AGEA e alla Commissione europea sull'andamento della gestione, che includono rendicontazioni contabili e statistiche sui controlli in loco.

All'Agenzia può essere affidata, previa stipula di apposita convenzione, la gestione di ogni altro aiuto in materia di agricoltura e sviluppo rurale, dalla Regione e dagli enti locali di cui al decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, anche limitatamente alle funzioni di esecuzione e di contabilizzazione dei pagamenti.

Qualora all'Agenzia venga affidata la gestione di interventi, la stessa esercita anche le funzioni inerenti all'irrogazione delle sanzioni amministrative relative agli interventi medesimi. I provvedimenti inerenti all'irrogazione delle sanzioni sono adottati dal Direttore.

La Regione può affidare all'Agenzia anche lo svolgimento di compiti inerenti al monitoraggio di flussi finanziari relativi ai fondi strutturali dell'Unione europea.

Infine, l'art. 2, comma 3, della legge regionale 9 novembre 2001, n. 31, come modificata dall'art. 7 della legge regionale 27 aprile 2015, n. 6, prevede che la Giunta regionale possa affidare all'Agenzia, mediante apposite convenzioni, specifiche competenze ulteriori rispetto a quelle agricole.

All'Agenzia dal 2015 è stato affidato il ruolo di Autorità di Audit (AdA) del Programma di cooperazione transfrontaliera Italia-Croazia per il periodo di programmazione 2014-2020 e dal 2017 le funzioni di Organismo Intermedio, ai sensi dell'art. 123 par. 7 del Regolamento (UE) n. 1303/2013, per la gestione, in forma di sovvenzione globale, di parte del Programma Operativo Regionale (POR) FESR 2014-2020 della Regione del Veneto (Deliberazione della Giunta Regionale n. 226 del 28 febbraio 2017).

Mission

L'AVEPA opera nel territorio con trasparenza e nel rispetto dell'interesse collettivo al servizio dell'economia, nel campo dei pagamenti, delle autorizzazioni, del supporto informativo, e assicura l'attuazione delle politiche di sviluppo comunitarie e regionali.

Vision

L'Agenzia vuole essere percepita come organizzazione snella, efficiente, accessibile, che genera valore per le imprese e il territorio attraverso la riduzione delle incombenze (oneri amministrativi), il supporto informativo completo e aggiornato e la promozione dell'innovazione tecnologica.

L'approccio adottato per perseguire la Mission aziendale si fonda sui seguenti capisaldi:

- perseguire i principi di efficacia, efficienza, trasparenza, equità e professionalità in un quadro di compatibilità con le risorse disponibili;
- erogare servizi in favore del tessuto economico e sociale nel pieno rispetto delle norme comunitarie, nazionali e regionali;
- erogare i pagamenti in modo preciso, accurato e rapido nel rispetto dell'interesse collettivo;
- garantire massima facilità di accesso all'utenza e semplificazione dei procedimenti, sia per la parte a carico del beneficiario, sia interna;

- garantire una sempre crescente sicurezza nei pagamenti anche attraverso l'applicazione di standard qualitativi internazionalmente riconosciuti;
- migliorare ed innovare costantemente l'organizzazione dell'Agenzia;
- gestire e rendicontare alla CE i fondi comunitari con diligenza e professionalità;
- comunicare alle imprese e agli enti territoriali del Veneto tutte le informazioni utili per ottenere i benefici cui hanno potenzialmente diritto.

3. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO

Stakeholders

Con il termine *stakeholder*, (letteralmente *to hold a stake*: possedere o portare un interesse), si individuano i soggetti "portatori di interessi", ovvero i soggetti le cui opinioni o decisioni, i cui atteggiamenti o comportamenti, possono oggettivamente favorire od ostacolare il raggiungimento di uno specifico obiettivo dell'organizzazione. L'individuazione degli *stakeholders* rappresenta quindi un passaggio fondamentale nella relazione che l'ente vuole attivare con la propria comunità di riferimento. Gli interlocutori dell'AVEPA sono raggruppati in tre principali livelli:

ISTITUZIONI E RISORSE rappresentati da pubbliche amministrazioni (Commissione Europea, MiPAAF, Corte dei Conti, Regione del Veneto, AGEA Coordinamento, ecc.), personale interno, Organismo di Certificazione dei conti dell'organismo pagatore;

ORGANISMI DELEGATI/COLLABORAZIONI che tramite convenzione/accordo operano per conto dell'Agenzia; i più rilevanti sono: i CAA, l'AGEA, l'Istituto di credito Friuladria Crédit Agricole, le ASL, il partner tecnologico Engineering Spa;

MONDO DEGLI OPERATORI ECONOMICI destinatari dell'attività dell'AVEPA, le Associazioni di categoria che espletano un'essenziale funzione di rappresentanza e tutela delle imprese agricole associate nei confronti delle istituzioni, fornendo loro servizi qualificati di varia natura ed i Consorzi composti da produttori e trasformatori di un determinato prodotto che hanno come scopo la tutela, la promozione e la valorizzazione dello stesso.

Si illustrano di seguito i ruoli dei diversi attori del sistema di erogazioni in agricoltura:

- a) la **Corte dei conti europea**: la funzione della Corte dei conti europea consiste nell'espletare attività di controllo indipendenti sulla riscossione e sull'utilizzo dei fondi dell'Unione europea e così valutare il modo in cui le istituzioni europee assolvono le proprie funzioni. La Corte esamina se le operazioni finanziarie sono state registrate correttamente, nonché eseguite in maniera legittima e regolare e gestite con l'intento di conseguire economicità, efficienza ed efficacia;
- b) la **Commissione europea**: propone le nuove leggi che il Parlamento ed il Consiglio adottano. Nel settore agricolo la Commissione garantisce l'applicazione della Politica agricola comune (PAC). Effettua varie attività di controllo di natura contabile ed amministrativa sui contenuti dei conti annuali e del reporting periodico al fine di effettuare la liquidazione dei conti. Effettua tutte le dettagliate attività di controllo previste dalle verifiche di conformità. Sulla base di specifiche analisi dei rischi effettua attività di audit nei confronti degli organismi pagatori;
- c) **Autorità competente**: coincide con il **Ministero per le Politiche agricole, alimentari, forestali e del turismo**. Decide, con atto formale, in merito al riconoscimento dell'organismo pagatore sulla base dell'esame dei criteri per il riconoscimento; esercita una costante

supervisione sugli organismi pagatori che ricadono sotto la sua responsabilità, anche sulla base delle certificazioni e delle relazioni redatte dagli organismi di certificazione;

- d) l'**Organismo di coordinamento**: è rappresentato dall'**AGEA Coordinamento**. Tuttavia, con decreto-legge n. 95/2012 convertito con legge n. 135/2012 (*spending review*), è stato disposto che le funzioni di coordinamento relative al finanziamento della Politica agricola comune siano svolte direttamente dal Ministero delle politiche agricole alimentari, forestali e del turismo, che agisce come unico rappresentante dello Stato italiano nei confronti della Commissione europea per tutte le questioni relative al FEAGA e al FEASR. L'organismo funge da unico interlocutore della Commissione per conto dello Stato membro interessato, per tutte le questioni relative alla gestione dei fondi comunitari, in particolare per quanto riguarda: la distribuzione dei testi e dei relativi orientamenti comunitari agli organismi pagatori e agli altri organismi responsabili della loro attuazione, promuovendo un'applicazione armonizzata di tali testi e la messa a disposizione della Commissione di tutti i dati contabili necessari a fini statistici e di controllo;
- e) l'**Organismo di certificazione**: è un soggetto esterno indipendente che esamina i conti ed il sistema di controllo posto in essere dall'organismo pagatore attenendosi a norme sulla revisione dei conti internazionalmente riconosciute e tenendo conto di tutti gli orientamenti per l'applicazione di tali norme definiti dalla Commissione. Effettua i controlli nel corso e alla fine di ogni esercizio finanziario.
- f) gli **Organismi delegati**: sono organismi a cui l'Agenzia ha delegato l'esecuzione di alcuni compiti conformemente a quanto previsto dal reg. (UE) 1306/2013 (ex 1290/2005) e dal reg. (UE) 907/2014 (ex 885/2006); essi collaborano con l'AVEPA tramite accordo formale (convenzione), nel quale si specificano l'oggetto della delega, le modalità di svolgimento delle attività e le responsabilità e gli obblighi delle parti.

I CAA convenzionati con l'AVEPA risultano al 31 dicembre 2018 i seguenti:

1. CAA ACLI Srl;
2. CAA AIC Veneto Srl;
3. CAA delle Venezie Srl;
4. CAA Liberi Agricoltori Srl;
5. CAA UNSIC Srl;
6. Centro assistenza imprese Coldiretti Veneto Srl;
7. UNICAA Srl;
8. CAA CAF AGRI Srl.

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

Con riferimento al ruolo dell'AVEPA quale Organismo Intermedio per gestione di parte del Programma Operativo regionale FESR 2014-2020 (DGR 226 del 28/02/2017), si individuano di seguito gli stakeholder ed i rispettivi ruoli:

- a) la **Corte dei Conti Europea**: anche nel contesto dei Fondi Strutturali, la funzione della Corte dei conti europea è la medesima descritta in precedenza;
- b) la **Commissione Europea**: con riferimento ai fondi strutturali, effettua attività di controllo di natura contabile ed amministrativa sui contenuti del cosiddetto *Assurance Package* (Dichiarazione di Gestione e Sintesi Annuali dei controlli effettuali, presentata dall'Autorità di Gestione; sui Conti, presentati dall'Autorità di Certificazione; sul Parere di Audit e la Relazione Annuale di Controllo, presentate dall'Autorità di Audit). Sulla base di specifiche analisi dei

rischi, effettua attività di audit nei confronti delle autorità di programma e degli eventuali organismi intermedi;

- c) la **Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento Politiche Europee**, incaricato dell'attuazione delle politiche generali e settoriali dell'Unione Europea e degli impegni assunti nell'ambito di questa, nonché per le azioni di coordinamento nelle fasi di predisposizione della normativa dell'Unione europea;
- d) l'**Agenzia per la Coesione Territoriale**: svolge, tra gli altri, il ruolo di coordinamento dei fondi strutturali e di capofila FESR;
- e) il **MEF**, tramite le sue strutture **RGS - IGRUE**, si occupa, tra l'altro, del monitoraggio dell'attuazione finanziaria, fisica e procedurale, degli interventi di politica comunitaria, ivi compresi i Fondi strutturali; dell'esercizio dei controlli sull'attuazione degli interventi di politica comunitaria e sull'utilizzo delle relative risorse finanziarie, ivi comprese le quote di cofinanziamento nazionale, anche attraverso l'ausilio delle Ragionerie territoriali dello Stato; della gestione del fondo di rotazione per l'attuazione delle politiche comunitarie, di cui all'articolo 5 della legge 16 aprile 1987, n. 183;
- f) la **Regione del Veneto**, in quanto amministrazione titolare del Programma Operativo, e individua gli organi di programma:
 1. l'**Autorità di Gestione** (art. 125 del Reg. (UE) n. 1303/2013) - (Regione del Veneto - Direzione Programmazione Unitaria) responsabile della gestione del Programma Operativo conformemente al principio di buona e sana gestione amministrativa e finanziaria;
 2. l'**Autorità di Certificazione** (art. 126 del Reg. (UE) n. 1303/2013) - (Regione del Veneto - Area Risorse Strumentali), responsabile della corretta certificazione delle spese erogate per l'attuazione del Programma Operativo e del relativo flusso finanziario;
 3. l'**Autorità di Audit** (art. 127 del Reg. (UE) n. 1303/2013) - (Regione del Veneto - Unità Organizzativa Sistema dei Controlli e Attività Ispettive), responsabile dello svolgimento di attività di audit sul corretto funzionamento del Sistema di Gestione e Controllo del Programma Operativo e su un campione adeguato di operazioni sulla base delle spese dichiarate. Tale Autorità è funzionalmente indipendente dall'Autorità di Gestione e dall'Autorità di Certificazione;
- g) il **Comitato di Sorveglianza**, ha la funzione di accertare l'efficacia e la qualità dell'attuazione del programma operativo. La sua composizione prevede la presenza di rappresentanti della Regione e dello Stato; partecipano inoltre a titolo consultivo rappresentanti dell'Unione Europea e del territorio regionale.

La struttura organizzativa - Gli organi

Ai sensi dell'art. 5 della legge regionale n. 31 del 9 novembre 2001, gli organi dell'Agenzia sono il Direttore e il Collegio dei Revisori.

IL DIRETTORE

È il rappresentante legale dell'Agenzia, adotta i regolamenti in materia di organizzazione, funzionamento, contabilità e personale, predispone il bilancio preventivo e il rendiconto generale, relativi alle entrate e alle spese per il funzionamento dell'Agenzia, adotta specifici Manuali e modelli procedurali in applicazione della normativa comunitaria, nazionale e regionale, adotta ogni ulteriore atto necessario alla gestione delle attività dell'Agenzia. Il Direttore dell'Agenzia è nominato dalla Giunta regionale tra persone in possesso di comprovata esperienza e competenza che ha ricoperto incarichi di responsabilità amministrativa, tecnica o gestionale in strutture pubbliche o private.

Con deliberazione n. 1903 del 15 novembre 2011 la Giunta regionale del Veneto ha nominato Fabrizio Stella Direttore dell'Agenzia a partire dal 1° dicembre 2011. Tale incarico della durata di 30 mesi, è stato rinnovato con DGR 815/2014, come previsto dall'art. 6, comma 3, della l.r. 31/2001. Successivamente, con DGR 2030/2016 Fabrizio Stella è stato nuovamente nominato Direttore dell'Agenzia per un periodo di tre anni decorrenti dal 1° gennaio 2017.

IL COLLEGIO DEI REVISORI

È composto da tre membri effettivi nominati dalla Giunta regionale tra gli iscritti nel registro dei revisori contabili, i quali rimangono in carica per la durata della legislatura e possono essere riconfermati una sola volta. Esercita funzioni di controllo e di verifica contabile sul funzionamento dell'Agenzia, effettuando verifiche trimestrali di cassa e vigilando sulla regolarità contabile; predispone la relazione esplicativa al bilancio e redige la relazione al rendiconto generale, verificando la regolarità gestionale. Comunica i risultati delle attività al Direttore dell'Agenzia ed al Presidente della Giunta regionale. Effettua un controllo solamente per il bilancio di funzionamento dell'Agenzia e non esercita alcuna funzione specifica sul bilancio FEAGA - FEASR.

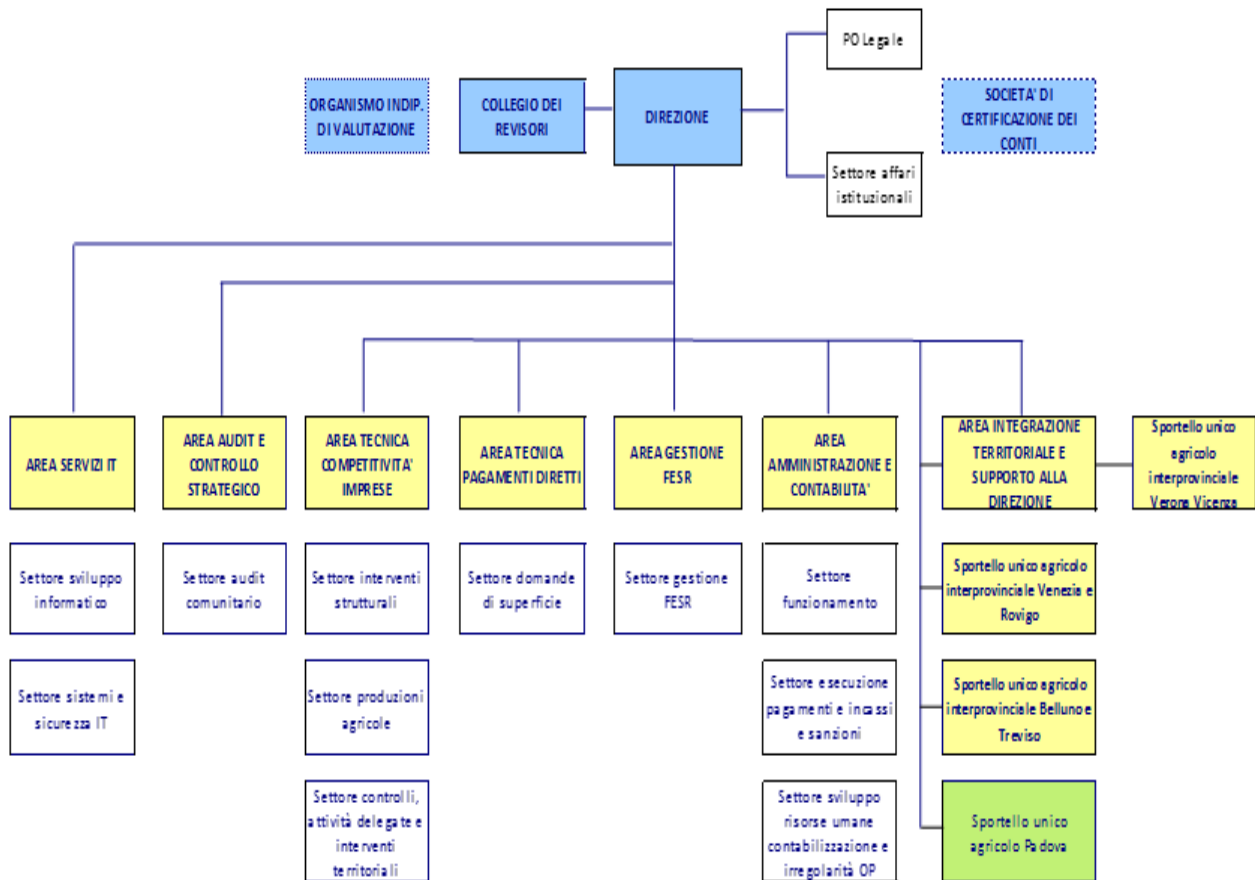
Il Collegio dei revisori è stato nominato con deliberazione della Giunta regionale del Veneto n. 961 del 22 giugno 2016.

La struttura operativa e le sue funzioni

La struttura operativa dell'AVEPA, nelle sue funzioni di Organismo Pagatore, si ispira ai principi e ai criteri previsti per gli organismi pagatori dal Reg. (UE) 907/2014; per le funzioni di Organismo Intermedio, si è fatto riferimento a quanto previsto dal Reg. (UE) 1303/2013.

Coerentemente e compatibilmente con le previsioni organizzative e di funzionamento, previste dalla normativa comunitaria, la struttura organizzativa dell'Agenzia è stata definita dal "Regolamento di organizzazione e del personale" adottato con decreto del Direttore n. 173 del 30 dicembre 2015 e aggiornato alle modifiche introdotte con i decreti n. 9 del 29 gennaio 2016, n. 12 del 27 gennaio 2017.

Organigramma dell'AVEPA dal 01.01.2019



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

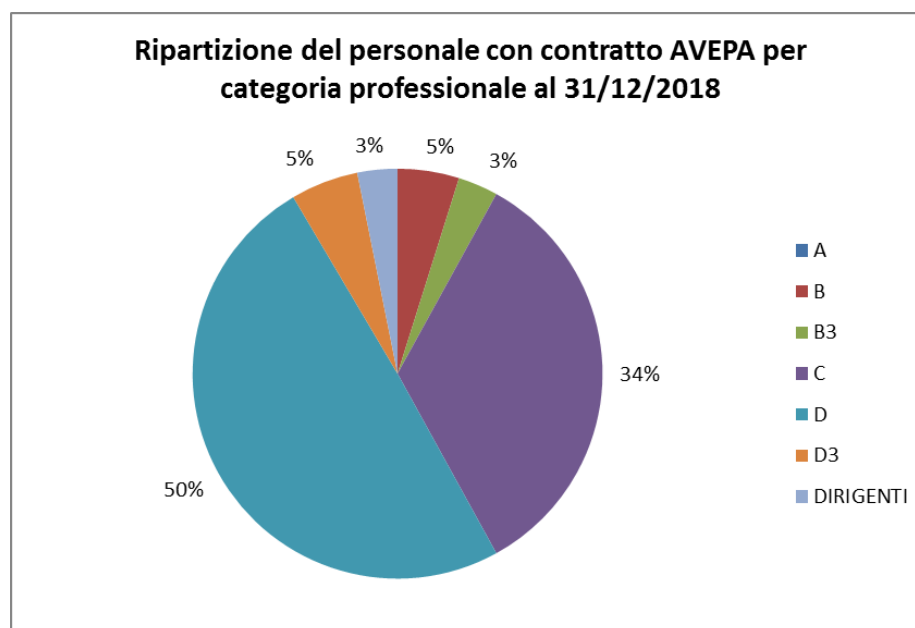
- **la funzione autorizzazione e controllo dei pagamenti** che deve fissare l'importo da pagare ad un richiedente conformemente alla normativa comunitaria, compresi, in particolare, i controlli amministrativi e in loco;
- **la funzione esecuzione dei pagamenti** che deve erogare al richiedente l'importo autorizzato impartendo istruzioni all'istituto bancario convenzionato;
- **la funzione contabilizzazione dei pagamenti** che deve registrare il pagamento nei conti dell'organismo riservati distintamente alle spese del FEAGA e del FEASR e preparare le sintesi periodiche di spesa. Nei conti vanno altresì registrati le cauzioni e i debitori;
- **il servizio di audit interno** è indipendente dagli altri servizi dell'organismo stesso e deve riferire al Direttore dell'organismo; esso verifica che le procedure adottate dall'organismo pagatore siano adeguate a garantire la conformità con la normativa comunitaria e che la contabilità sia accurata, completa e tempestiva.

La struttura organizzativa, le funzioni e le attività dell'AVEPA in qualità di Organismo intermedio per la gestione del POR FESR sono altresì definite nelle apposite Linee guida comunitarie e sono oggetto di approvazione, controllo e monitoraggio da parte delle autorità preposte del programma.

Il personale

Con decreto del Direttore n. 12 del 27 gennaio 2017 è stata definita l'attuale dotazione organica complessiva dell'Agenzia, per una dotazione totale di n. 472 unità.

DATA DI RIFERIMENTO: 31 DICEMBRE 2018								
CATEGORIA GIURIDICA	TUTTO IL PERSONALE CON CONTRATTO DI AVEPA	di cui					PERSONALE ESTERNO	
		PERSONALE (AVEPA) PRESENTE E CON CONTRATTO A TEMPO INDETERMINATO	PERSONALE (AVEPA) CON CONTRATTO A TEMPO DETERMINATO	PERSONALE (AVEPA) IN ASPETTATIVA	PERSONALE (AVEPA) IN DISTACCO IN USCITA (DISTACCO OUT)	PERSONALE (AVEPA) IN COMANDO IN USCITA (COMANDO OUT)	PERSONALE (ESTERNO) IN DISTACCO IN ENTRATA (DISTACCO IN)	PERSONALE (ESTERNO) IN COMANDO IN ENTRATA (COMANDO IN)
A	0	0	0	0	0	0	0	0
B	20	20	0	0	0	0	1	0
B3	13	12	0	0	0	1	1	1
C	140	138	1	0	1	0	10	0
D	204	199	3	2	0	0	21	0
D3	22	22	0	0	0	0	0	0
DIRIGENTI	13	11	0	2	0	0	0	1
DIRETTORE	1	0	1	0	0	0	0	0
TOTALE	413	402	5	4	1	1	33	2



Il personale dell'Agenzia è costituito da personale assunto con contratto di lavoro a tempo indeterminato e determinato; al 31 dicembre 2018, escludendo il Direttore ed i dipendenti in distacco ed in comando dalla Regione del Veneto o da altri Enti, il personale assunto a tempo indeterminato rappresenta il 97,09%.

Analisi di genere*		
Indicatori	Valori al 31.12.2017	Valori al 31.12.2018
Età media del personale (dirigenti e dipendenti)	51,26	51,57
Età media dei dirigenti	53,50	53,13
Età media del personale femminile dirigente	50,93	49,21
Età media del personale maschile dirigente	54,67	54,87
Età media del personale femminile dipendente	50,39	50,54
Età media del personale maschile dipendente	52,00	52,57
% di dipendenti in possesso di laurea	50,00%	51,13%
% di dirigenti in possesso di laurea	100,00%	100,00%
% di dirigenti donne su totale dirigenti	31,25%	30,77%
% di dirigenti uomini su totale dirigenti	68,75%	69,23%
% di dipendenti donne (su totale personale)	51,23%	51,63%
% di dipendenti uomini (su totale personale)	48,77%	48,37%

* escluso il Direttore

Strutture, incarichi, personale, personale equivalente

Strutture, Incarichi, Personale al 31.12.2018		
Strutture	Incarichi dirigenziali	Dipendenti in servizio*
Direzione	Fabrizio Stella	6
Settore affari istituzionali	Marco Passadore (<i>ad interim</i>)	8
Area audit e controllo strategico	Francesco Rosa	2
Settore audit comunitario	Francesco Rosa (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	9
Area gestione FESR	Paolo Rosso (comando in entrata)	2
Settore gestione FESR	Paolo Rosso (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	34
Area tecnica competitività imprese	Luca Furegon	2
Settore interventi strutturali	Luca Furegon (<i>interim</i>)	10

Settore produzioni agricole	Luca Furegon (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	8
Settore controlli, attività delegate e interventi territoriali	Luigina Marinello	22
Area tecnica pagamenti diretti	Gianluca Bevilacqua	7
Settore domande di superficie	Gianluca Bevilacqua (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	24
Area servizi IT	Fabio Binotto	2
Settore sviluppo informatico	Fabio Binotto (<i>interim</i>)	14
Settore sistemi e sicurezza IT	Fabio Binotto (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	4
Area amministrazione e contabilità	Marco Passadore	1
Settore funzionamento	Marco Passadore (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	15
Settore sviluppo risorse umane, contabilizzazione e irregolarità OP	Chiara Contin	19
Settore esecuzione pagamenti e incassi e sanzioni	Flavio Zeni	6
Area integrazione territoriale e supporto alla Direzione	Luca Furegon (interim)	0
Sportello unico agricolo interprovinciale di Verona e Vicenza	Lisa Burlinetto	78 (sede di Verona 43; sede di Vicenza 35)
Sportello unico agricolo di Padova	Marco Passadore (interim)	37
Sportello unico agricolo interprovinciale di Rovigo e Venezia	Trevisin Marilena	73 (sede di Rovigo 43; sede di Venezia 29)
Sportello unico agricolo interprovinciale di Belluno e Treviso	Pietro Salvadori	59 (sede di Belluno 20; sede di Treviso 39)
TOTALI		442
* escluso il Direttore, il personale in aspettativa, il personale in comando in uscita, compreso il personale in distacco e in comando in entrata.		

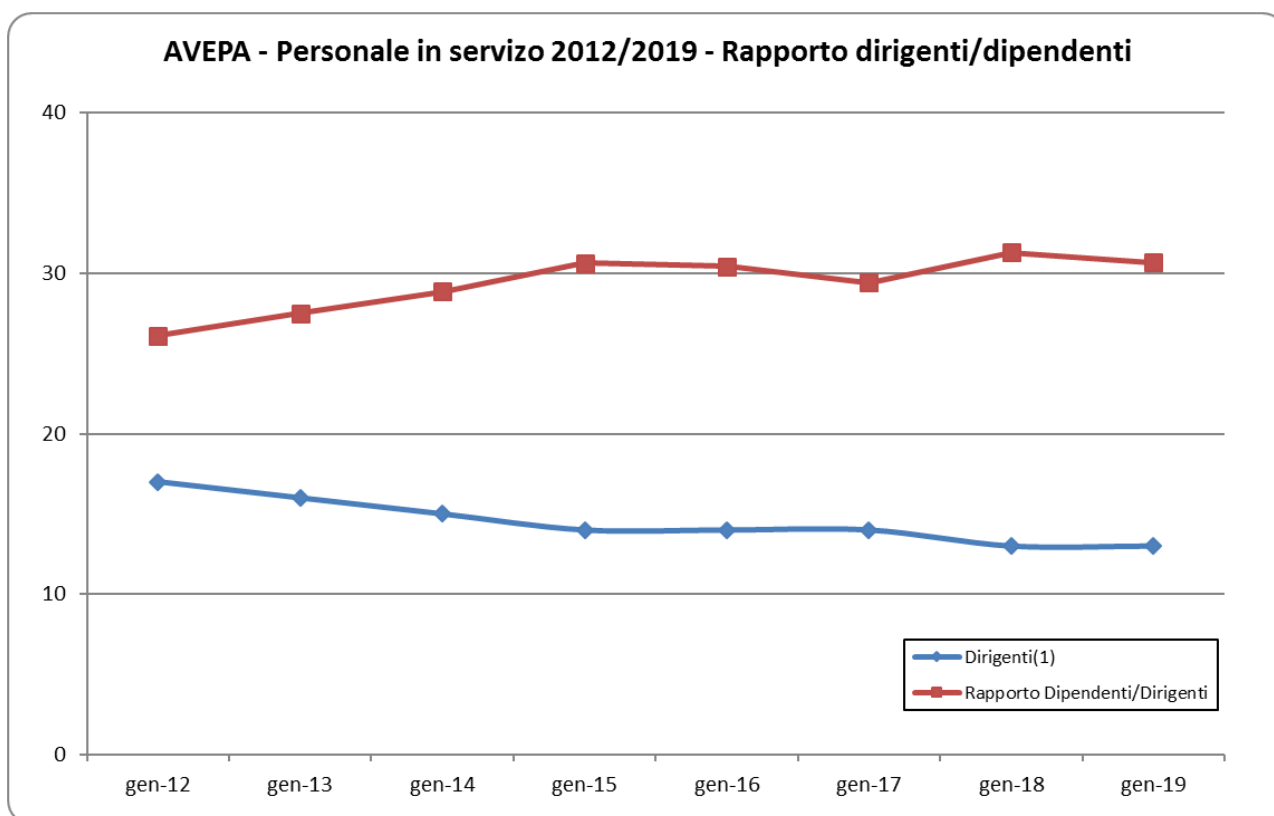
Le maggiori competenze acquisite dall'AVEPA nel corso degli anni, a seguito dei successivi riconoscimenti ottenuti dal MIPAAF o delegate dalla Regione, hanno comportato consistenti cambiamenti e assestamenti in ambito organizzativo. Con DGR n. 3549 del 30 dicembre 2010 la Giunta regionale del Veneto ha previsto al 1° aprile 2011 la costituzione dello Sportello unico agricolo presso l'AVEPA, l'approvazione del piano industriale per l'inserimento del personale regionale e la definizione dei servizi territoriali.

Dal 2017, l'Agenzia svolge le funzioni di Organismo Intermedio per la gestione di parte del Programma Operativo Regionale (POR) FESR 2014-2020 della Regione del Veneto, incrementando

la forza lavoro con personale in distacco ed in comando in entrata dalla Regione, ma anche con personale con contratto AVEPA.

Negli anni l'Agenzia ha provveduto all'internalizzazione di diverse attività con relativa riduzione dei costi dei servizi connessi e aumento dei livelli di produttività del personale.

Il rapporto dipendenti/dirigenti con contratto AVEPA, escluso il Direttore, al 31 dicembre 2018 è di 31.



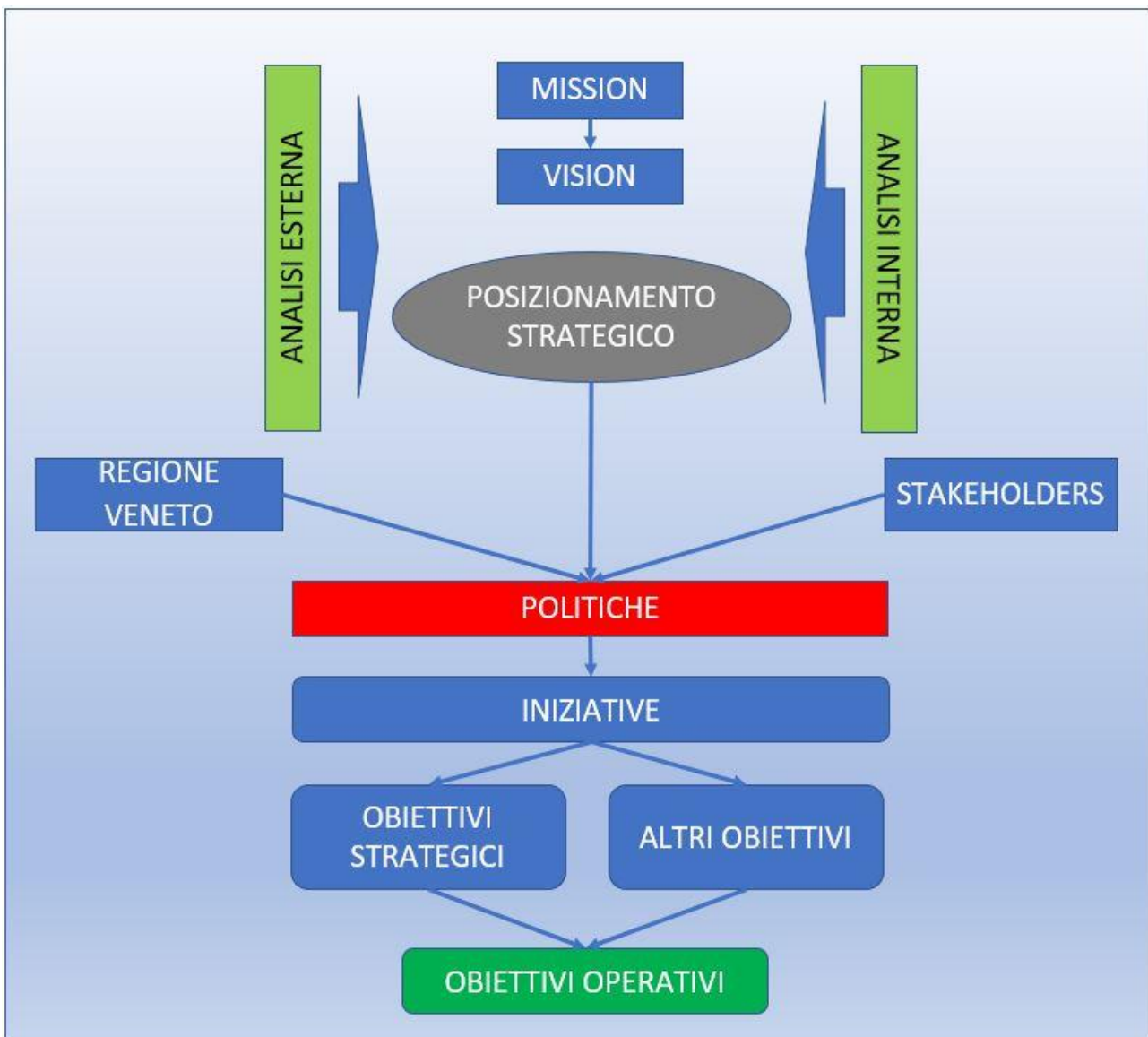
(1) escluso il Direttore

4. DALLA MISSION AGLI OBIETTIVI

Il modello di riferimento

Il modello di cui l'Agenzia si richiama nella strutturazione del proprio albero della *performance*, partendo *Mission* e dalla *Vision* fino ad arrivare alla definizione dei singoli obiettivi dirigenziali, tiene conto dei seguenti elementi di influenza:

- Analisi del contesto interno ed esterno,
- Integrazione con la programmazione strategica pluriennale,
- Indicazioni fornite direttamente dagli *stakeholders*,
- Indicazioni e orientamenti regionali,
- Politiche per il futuro espresse dalla Direzione.



In una logica unitaria ed integrata, quindi, viene data concreta attuazione alle Politiche espresse dalla Direzione e tutti gli elementi considerati in sede di pre-analisi concorrono alla definizione delle Iniziative strategiche, trovando nella loro realizzazione riscontro e risposta.



Le Politiche per il futuro e le logiche di sviluppo

L'approccio metodologico seguito nella definizione degli elementi centrali della strategia dell'AVEPA per il triennio 2019-2021 ha perseguito, come nel passato, la massima coerenza tra gli elementi di indirizzo e gli aspetti operativi di sviluppo dell'azione di *performance*.

Anche per il 2019 è stato integrato tra gli elementi di indirizzo il soddisfacimento delle istanze espresse dal territorio per un miglioramento delle *performances* dell'Agenzia: in esito ad una specifica Iniziativa strategica del 2018 sono stati infatti raccolti, analizzati e formalizzati gli ambiti operativi su cui c'è maggiore aspettativa di miglioramento.

Questo paradigma ha costituito la premessa fondante del Piano della *performance* e delle Iniziative strategiche che lo vanno a comporre. Obiettivi aziendali "sganciati" da esplicite linee di indirizzo gestionale, risulterebbero non aderenti ai principi di coerenza interna più volte espressi nel presente documento.


La Direzione ha ritenuto di formalizzare il proprio indirizzo gestionale, su cui incardinare la programmazione strategica, secondo le seguenti Politiche per il Futuro:

- **Politica 1** - Sostenere lo sviluppo economico dei territori
- **Politica 2** - Garantire il consolidamento dei livelli di efficienza ottenuti a fronte dei mutamenti del contesto operativo
- **Politica 3** - Innovare i processi e i comportamenti organizzativi

Le Iniziative strategiche, che verranno esaminate nel capitolo che segue, si rifanno alle Politiche per il Futuro ai fini della loro piena attuazione.

Le Iniziative strategiche

Il Piano della *performance* si compone delle seguenti Iniziative strategiche attuative delle Politiche espresse dalla Direzione:

	OBIETTIVO AZIENDALE	INIZIATIVE				
	A	1	2	3	4	5
	Attuazione del miglioramento continuo con approccio bottom up	Efficientamento dei processi aziendali	Azioni per l'innovazione dei processi e dei comportamenti organizzativi	Azioni antifrode, anticorruzione e per la trasparenza	Azioni per la diffusione delle conoscenze e l'omogeneità procedurale	Nuove forme di comunicazione con l'utenza esterna
POLITICHE DI RIFERIMENTO						
Politica 1: Sostenere lo sviluppo economico dei territori	X	X	X	X	X	X
Politica 2: Garantire il consolidamento dei livelli di efficienza ottenuti a fronte dei mutamenti del contesto operativo	X		X		X	
Politica 3: Innovare i processi e i comportamenti organizzativi	X		X	X	X	X

Per la loro definizione sono stati tenuti in considerazione i seguenti fattori:

- le esigenze espresse dal territorio e dal modo degli *stakeholders*; a tale scopo sono state valorizzate le proposte di miglioramento raccolte durante gli incontri svolti sul territorio nel corso del 2018;
- le proposte raccolte nel corso dell'Iniziativa di miglioramento aziendale con approccio *bottom-up*;
- l'incremento delle competenze e delle deleghe in capo all'Agenzia;
- la necessità di dare continuità con attività ed iniziative avviate in passato che hanno portato risultati significativi ed apprezzati;
- la progressiva riduzione della forza lavoro;
- la necessità di mantenere una forte integrazione tra i diversi livelli dirigenziali, tra sede centrale e uffici periferici, tra competenze diverse;

- l'elevato assorbimento di risorse che determinate iniziative comporta;
- la sfida che alcune di queste rappresentano, specie nel contesto della PA.

Da un punto di vista più operativo, anche richiamandosi alle politiche per il futuro, gli indirizzi seguiti nella definizione delle Iniziative strategiche sono stati i seguenti:

- a) rendere le attività dell'Agenzia più vicine agli utenti, per garantire una politica di servizio trasparente e coerente con le esigenze di competitività del mondo imprenditoriale veneto nell'ambito dell'economia nazionale;
- b) dare riscontro alle istanze di maggior informazione sulle opportunità offerte dalla politica comunitaria che gli operatori economici pongono;
- c) promuovere il coinvolgimento e l'ascolto del personale rispetto agli ambiti di miglioramento e la qualità dei servizi interni di supporto;
- d) consolidare l'elevata efficienza dell'Agenzia, pur a fronte di un contesto in forte mutamento, intervenendo su processi cardine quali quelli di controllo e di pagamento;
- e) consolidare l'utilizzo di nuovi strumenti e procedure IT e introdurre innovative procedure di controllo orientate alla semplificazione e all'efficientamento del lavoro;
- f) promuovere e sostenere i processi di omogeneizzazione dei comportamenti tra le diverse strutture, orientandoli ad un maggior livello di coordinamento integrato;
- g) rafforzare ulteriormente, in continuità con il passato ed in linea con il dettato normativo comunitario, il sistema di controllo ai fini della rilevazione di situazioni di potenziale frode e corruzione;
- h) sostenere e istituzionalizzare le progettualità che scaturiscono dalle richieste di supporto che altre amministrazioni formulano all'AVEPA.

La supervisione sulle Iniziative strategiche, in termini di aderenza alle premesse generali qui esposte e di coordinamento delle attività implementative, viene assegnata ai dirigenti di Area. Dal punto di vista rendicontativo, a costoro compete l'attestazione all'OIV del grado di conseguimento degli obiettivi strategici in presenza di indicatori con valore medio aziendale, mentre permane in capo ai singoli dirigenti la descrizione dei risultati ottenuti e delle azioni attuate ai fini di tale conseguimento nella propria struttura.

Di seguito si riporta una breve descrizione delle Iniziative e delle attività programmate per il 2019, rimandando a parti successive del Piano per l'individuazione dei dettagli operativi e dei soggetti coinvolti:

Iniziativa strategica trasversale - Attuazione del miglioramento continuo con approccio bottom-up

Nel mondo delle imprese, specie quelle che operano in settori produttivi per i quali rappresentano un plus competitivo valori quali l'innovazione di processo, la qualità, l'attenzione al cliente, si sta sempre più affermando l'approccio *Lean* al miglioramento dei processi produttivi. Questi valori non sono estranei all'AVEPA; essi, infatti, sono presenti ormai da anni nella visione strategica e nelle Politiche per il futuro espresse dalla Direzione dell'Agenzia.

Gli esempi virtuosi di applicazione delle logiche *Lean*, anche in ambito P.A., sono molteplici, così come sono numerosi i casi in cui un approccio troppo articolato si sia in seguito dimostrato difficile da praticare. Per questa ragione si è pensato di intraprendere un'azione con approccio *bottom-up*, ovvero a partire dal basso, mutuando cioè uno strumento *Lean* di facile comprensione ed attuazione

che consenta l'implementazione del miglioramento continuo attraverso l'attivazione di piccole proposte di miglioramento provenienti da tutto il personale dell'Agenzia.

Con la presente Iniziativa strategica, ormai al terzo anno di attuazione, si è inteso dare ulteriore slancio a questo approccio metodologico, sviluppando concetti e prassi che hanno già trovato applicazione nell'Agenzia negli ultimi anni, ma che necessitano di collocarsi in una nuova prospettiva pluriennale, più condivisa ed efficace. La scelta di approvare un obiettivo aziendale di *performance* organizzativa comune a tutti i dipendenti, che promuova attivamente il loro coinvolgimento nel miglioramento continuo, si posiziona quindi in una visione generale coerente, concreta ed orientata al futuro.

La miglior premessa per l'attività da svolgere nel 2019 è costituita dai risultati fin qui conseguiti, che parlano di un elevato interesse tra il personale e della formulazione, in una prima fase raccolta delle aspettative del comparto, di oltre 250 suggerimenti e dell'individuazione delle tematiche di maggiore interesse. Si passerà ora ad una fase più "positiva", andando oltre all'evidenziazione dei problemi e delle aree critiche, e passando all'attuazione delle migliori proposte che verranno raccolte nel corso dell'anno in tutte le strutture dell'Agenzia.

Iniziativa strategica n.1 - Efficientamento dei processi aziendali

La dimensioni dell'efficientamento dei processi gestiti da una PA sono molteplici; se, da un lato, è indispensabile garantire alla collettività il progressivo miglioramento delle *performance* nell'erogazione dei servizi in termini quali-quantitativi, dall'altro è sempre più necessario far fronte, attraverso la riduzione dei tempi lavoro e la semplificazione dei procedimenti, alle complessità derivanti dalla riduzione degli organici e dal continuo mutare delle norme di riferimento e del quadro delle competenze.

Con questa Iniziativa strategica, l'Agenzia, in linea con le Politiche espresse dalla Direzione che tengono conto di queste complessità, intende consolidare un presidio efficiente dei suoi processi più significativi in termini di impatto sui beneficiari e assorbimento di forza lavoro.

Questi temi non sono nuovi nella programmazione della *performance* dell'Agenzia: l'AVEPA ha infatti avviato da tempo azioni per l'efficientamento di alcuni processi, con lo scopo di migliorare i propri tempi di risposta. I risultati raccolti, le istanze poste dalle aziende e le contingenze organizzative portano altresì a ritenere ancora prioritari tali ambiti d'azione.

La riproposizione di un obiettivo strategico che punti ad una riduzione dei tempi di pagamento rispetto ai limiti posti dai bandi regionali per le principali misure strutturali, specie se collocata in un quadro di progressiva, e per alcuni sportelli agricoli, sensibile riduzione della forza lavorativa a causa di pensionamenti, vuole fornire un riscontro positivo all'espressione di questa aspettativa nei confronti dell'Agenzia da parte degli *stakeholders*.

Orientando la visione al fronte dell'efficienza interna, intervenire su un processo, quale quello dei controlli sugli impegni specifici del PSR e sulla condizionalità, che assorbe decine di ispettori impegnati in attività di controllo presso le aziende agricole, appare altrettanto strategico e funzionale agli obiettivi dell'Iniziativa di razionalizzazione ed efficientamento del processo.

Ormai perfezionatosi in termini di strumentazione di supporto e procedura operativa, questo tipo di controlli sconta, per potersi dire pienamente efficace ed efficiente, un'eccessiva concentrazione delle attività negli ultimi mesi dell'anno, con conseguenti criticità organizzative e di qualità del lavoro. La distribuzione dell'attività su un arco temporale più lungo, con traguardi di *performance* intermedi, e l'anticipazione della chiusura delle uscite per evitare la sovrapposizione con la chiusura dell'anno, sono dunque gli obiettivi che vengono fissati in capo ai soggetti responsabili di questa funzione di controllo.

Rientra nell'Iniziativa strategica la razionalizzazione di alcuni processi interni con ricaduta diretta sui tempi istruttori e sulla semplificazione procedurale dei beneficiari pubblici del FESR; viene anche in

questo modo sostanziata la piena integrazione negli schemi procedurali e nell'approccio al miglioramento continuo di questa nuova competenza dell'Agenzia.

Iniziativa strategica n.2 - Azioni per l'innovazione dei processi e dei comportamenti organizzativi

In continuità con quanto attuato negli ultimi anni ed in piena coerenza con le Politiche espresse dalla Direzione, questa Iniziativa è volta a sostenere il percorso di innovazione tecnologica e di processo intrapreso dall'Agenzia ai fini del raggiungimento di una maggiore efficienza complessiva del sistema.

In particolare, viene promosso l'impiego di tecnologie e nuove procedure ai fini dell'efficientamento del sistema di controllo necessario alla corretta ed efficiente erogazione dei contributi comunitari.

Il sistema satellitare europeo *Copernicus*, già oggetto di studio e sperimentazione in Agenzia, garantisce, ormai con continuità, informazioni che possono essere utilizzate per la verifica di determinate attività colturali svolte dalle aziende agricole. L'obiettivo che si vuole conseguire nel 2019, avendo come orizzonte di riferimento il nuovo periodo di programmazione dei fondi comunitari 2021-2027 (quando le immagini aerospaziali diventeranno lo standard di riferimento per i controlli sulle superfici) è quello di avviare specifiche attività di controllo a partire dagli output del sistema satellitare, specificamente per le superfici a "prato permanente".

Ai controlli svolti tramite le scene satellitari è previsto sia affiancato un *software* per *device* mobili, destinato alle aziende beneficiarie, sia di fondi PAC che di quelli FESR, con funzioni informative e soprattutto di autocontrollo. Il beneficiario avrà infatti la possibilità di inviare immagini fotografiche georeferenziate e garantite a dimostrazione dell'effettiva pratica esercitata al momento del rilievo.

Le due proposte progettuali proseguono l'attività sperimentale svolta nel corso del 2018; nel corso dell'anno sarà approfondita l'opportunità offerta dai sensori SAR (radar) di *Copernicus* che dovrebbero colmare in parte le lacune rilevate nel corso del 2018 con l'utilizzo dei sensori multispettrali del Sentinel-2 che hanno consentito di risolvere circa il 30% degli oggetti processati.

Per quanto attiene la soluzione mobile, la sperimentazione effettuata utilizzando un prototipo sviluppato nel 2017 ha evidenziato alcuni limiti di impiego: la scelta del 2019 sarà di perseguire una reingegnerizzazione del *software* utilizzando le tecnologie più recenti e migliorandone l'usabilità.

Rientra a pieno titolo tra le azioni per l'innovazione dei processi anche l'avvio dell'internalizzazione dell'attività di controllo sull'ammissibilità delle superficie impegnate nell'ambito delle misure agroambientali del PSR.

Attualmente questa attività viene svolta in delega da AGEA Coordinamento ed i ritardi che ormai costantemente si registrano nella fornitura degli esiti hanno importanti effetti negativi sull'efficienza dei processi di erogazione. Il progetto di internalizzazione che, per la complessità della materia e il carico di lavoro necessario, si prevede abbia una durata biennale, si avvierà nel 2019 con attività pilota i cui esiti costituiranno la premessa per la definitiva internalizzazione da attivare nel 2020.

Iniziativa strategica n.3 - Azioni antifrode, anticorruzione e per la trasparenza

Il quadro normativo di riferimento dell'Agenzia, sia nazionale che comunitario, pone un forte accento sulle misure di contrasto alla frode, alla corruzione e per la trasparenza dell'azione amministrativa.

Per dare seguito a questo indirizzo, l'Agenzia ripropone anche nel 2019 un complesso di azioni che, a partire dalle numerose esperienze maturate nel corso degli ultimi anni, definiscono un approccio sistemico a questa tematica, da replicare con modalità e contenuti diversi anche nel futuro. La definizione di una specifica Iniziativa strategica su tali problematiche dà il senso dell'impegno e della visione dell'Agenzia su questo fronte.

Al di là degli adempimenti obbligatori cui l'Agenzia ha dato riscontro, quali la redazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza, le premesse operative alla definizione degli obiettivi 2019 nel settore dell'antifrode e dell'anticorruzione risiedono nel complesso di azioni che in questi anni sono state portate avanti e dei relativi risultati. Tra queste si ricordano, tra l'altro:

- i progetti in materia di contrasto alle frodi finanziati dall'OLAF nell'ambito del programma Hercules III, focalizzati sul tema della frode nel settore agricolo;
- le rilevazioni sulla percezione dei fenomeni corruttivi e l'attivazione del *Whistleblowing*;
- le iniziative di formazione e informazione nei confronti del personale dell'Agenzia e degli stakeholders;
- la definizione di nuove procedure per la gestione di aspetti istruttori ad elevato rischio intrinseco (es. gestione dei preventivi);
- il nuovo *Fraud Risk Assessment* (di seguito FRA), delle cui risultanze viene fatto tesoro anche nell'andare a definire le azioni di miglioramento previste per il 2019;
- la strategia antifrode dell'AVEPA, definita in attuazione di specifici orientamenti comunitari ed in considerazione del percorso fin qui fatto, in termini di azioni di contrasto a frodi e corruzione e di evidenze raccolte in tali contesti; essa costituisce la premessa ad alcuni degli obiettivi strategici inseriti nella presente Iniziativa, quali l'estensione del FRA e l'attuazione di alcune misure di mitigazione dei rischi più rilevanti evidenziati con i FRA precedenti.

Gli obiettivi fissati per questa Iniziativa strategica riguardano l'implementazione di un sistema integrato, orientato alla prevenzione di tali fenomeni a partire dall'analisi della situazione attuale e dei potenziali fattori di rischio rilevati. L'estensione dell'azione che verrà intrapresa coinvolgerà quindi i settori trasversali non ancora coperti da una valutazione specifica (esecuzione dei pagamenti) e approfondirà, in termini di attuazione di misure preventive, gli ambiti su cui, a seguito delle analisi passate, insistono situazioni con un elevato rischio potenziale di frode e corruzione.

Sebbene non direttamente integrabili in questa Iniziativa strategica, nel quadro complessivo degli obiettivi di *performance* sono state inserite numerose azioni che, in maniera più o meno diretta ed estendendosi ad una consistente platea di soggetti, operano nel senso di una riduzione delle condizioni operative che favoriscono l'insorgenza di irregolarità e corruzione. Tra questi si citano:

- le azioni informative sul territorio, durante le quali si fa ordinariamente richiamo alle misure di contrasto adottate dall'Agenzia e si riscontra la percezione di tali fenomeni;
- gli incontri di coordinamento operativo, volti a qualificare ulteriormente gli approcci istruttori;
- l'impiego di innovativi strumenti tecnologici di controllo da remoto; dando seguito alle espresse indicazioni del legislatore in materia di convergenza tra i temi della *performance* e della trasparenza dell'azione amministrativa, si prevedono anche per il 2019 interventi specifici di "apertura" all'esterno (Giornate della trasparenza) volti all'esposizione del proprio modo di operare ai cittadini, specie sui temi caratterizzanti questa Iniziativa.

Iniziativa strategica n.4 - Azioni per la diffusione delle conoscenze e l'omogeneità procedurale

L'Agenzia, da ormai parecchi anni, ha posto particolare attenzione all'efficientamento dei tempi di pagamento delle domande di erogazione dei contributi presentate dalle aziende agricole beneficiarie. Ciò ha permesso di onorare sia i termini imposti dalla normativa in merito al rispetto dei tempi procedurali sia, aspetto ancora più qualificante, di fornire la necessaria liquidità alle imprese per far fronte alle loro esigenze finanziarie. Per ottenere i risultati desiderati, gli uffici interessati dell'AVEPA hanno posto in essere apposite azioni volte alla razionalizzazione dei processi istruttori che oltre a migliorare le *performance* di liquidazione, in termini di tempo di giacenza/lavorazione

delle domande, hanno prodotto evidenti economie in termini di tempo e risorse umane coinvolte nei medesimi procedimenti.

Tra queste azioni, particolare rilevanza hanno assunto sia quelle volte a potenziare e qualificare l'attività di coordinamento svolta dalle varie strutture della sede centrale, sia quelle che incentivano la presenza dell'AVEPA sul territorio.

Le azioni in questione possono essere così sinteticamente descritte:

- sostegno e rafforzamento del ruolo di coordinamento da parte degli uffici preposti della sede centrale;
- qualificazione e integrazione delle attività poste in essere dalle Posizioni Organizzative degli SUA;
- individuazione di problematiche e conseguente diffusione di soluzioni operative condivise in sede di coordinamento;
- presenza dell'AVEPA sul territorio per illustrare ed informare gli stakeholders circa le opportunità per accedere ai fondi pubblici.

L'interesse dell'Agenzia non è solo l'efficientamento delle risorse economiche (tempo e unità lavorative) nella fase di ammissibilità delle domande presentate dalle aziende agricole ma anche di omogeneizzare i comportamenti degli uffici. A tal fine si è pensato, da un lato, di concentrare l'attenzione sulla "qualità delle domande", ossia fare in modo che le domande di finanziamento vengano presentate agli uffici dell'Agenzia, il più possibile prive di cause ostative tali da comprometterne il buon esito, dall'altro, di informare tempestivamente gli istruttori dell'AVEPA in merito alle soluzioni operative assunte in sede di coordinamento per quelle problematiche che possono sorgere nel corso dell'intero iter della domanda: dalla compilazione al collaudo finale e alla liquidazione del saldo.

Tutto questo si integra, naturalmente, in una visione di omogeneizzazione dei comportamenti aziendali. Si tratta, in sostanza, di uniformare il più possibile l'applicazione delle prassi aziendali nelle diverse attività di istruttoria, di gestione e di controllo presso tutti i centri operativi dell'Agenzia.

Nel corso dello scorso anno sono state avviate delle specifiche azioni volte ad "indagare" sull'uniformità dei comportamenti posti in essere dai vari attori. La conclusione, pressoché unanime cui sono giunti i responsabili delle attività di coordinamento è stata, pur attestando la correttezza sostanziale dell'agire da parte dei colleghi degli SUA, che "alcuni comportamenti possono essere migliorati in futuro", suggerendo di programmare approfonditi incontri di coordinamento.

Di qui è sorta l'esigenza di riproporre, in una forma integrata ed aggiornata alla luce delle risultanze passate, gli obiettivi che compongono la presente Iniziativa strategica. Essi riprendono le azioni già svolte in passato, ampliandone l'estensione e focalizzando l'indicatore di risultato sugli aspetti qualitativi e di feedback.

Iniziativa strategica n.5: Nuove forme di comunicazione con l'utenza esterna

Le forti aspettative manifestate dall'utenza in termini di comunicazione da parte dell'Agenzia, espresse in tutte le innumerevoli occasioni di contatto avute nel recente passato, non ultima la rilevazione sulla *customer satisfaction* effettuata nell'ambito della *performance* 2018, impongono un ulteriore impegno da parte dell'Agenzia per rendere più immediatamente fruibili le informazioni rivolte ai potenziali beneficiari.

Numerosi sforzi sono già stati fatti in questo settore ed una specifica Iniziativa strategica per l'incontro sul territorio con le aziende e gli *stakeholders* fa parte della *performance* 2019; la possibilità di sfruttare nuove modalità e nuovi strumenti rende praticabile l'attivazione di una Iniziativa strategica

ad hoc, di carattere innovativo e sperimentale, che miri a colmare questo deficit esplorando spazi ed opportunità fino ad ora non considerati.

I suoi contenuti vengono strutturati in due obiettivi strategici, da assegnare ai dirigenti ed al comparto di più strutture, che si configurano quali obiettivi di *performance* organizzativa.

Questi obiettivi orientano l'attività di comunicazione con l'esterno verso l'adozione di nuovi strumenti o il potenziamento di alcuni esistenti. Uno sguardo al panorama, in costante movimento, delle nuove tecnologie porta ad individuare negli *smartphone*, e nelle funzionalità da questi offerte ad un'ampissima platea di interlocutori, i *device* su cui incardinare lo sviluppo delle azioni dell'Iniziativa strategica.

Gli strumenti comunicativi individuati rispondono a principi di efficacia e semplicità di utilizzo. In particolare, si prevede di attivare un servizio di messaggistica SMS che, opportunamente integrato nel sistema informativo dell'Agenzia, consenta la notifica ai beneficiari dello stato dei loro pagamenti e, potenzialmente, di ogni altra informazione che li riguarda in base alla loro profilazione.

L'individuazione di contenuti multimediali (es. *tutorial* o video informativi) da diffondere tramite la pubblicazione nel sito dell'AVEPA rappresenta l'altra leva per la realizzazione dell'Iniziativa. Questa azione si pone su un piano meno generalistico della precedente tentando di approfondire alcune tematiche specifiche di maggiore interesse per l'utenza.

Dalle iniziative agli obiettivi

Il sistema degli obiettivi si articola secondo due tipologie: gli obiettivi strategici e gli obiettivi aggiuntivi. La loro diversa natura, che verrà puntualmente descritta nel capitolo seguente, non sovverte i principi, già ampiamente descritti, di piena integrazione con gli indirizzi generali.

Nella declinazione degli obiettivi, a prescindere dalla loro natura, si è ritenuto di garantire la pertinenza del ruolo e della competenza dei dipendenti con l'obiettivo assegnato. Questa logica operativa, che vuole salvaguardare la consapevolezza da parte di ciascuno del contributo offerto al conseguimento del risultato finale, ha interessato la totalità del personale dell'Agenzia. Gli obiettivi del comparto, che non rientrano nella trattazione generale del presente Piano, rispettano questo principio generale.

Di seguito si riporta la descrizione puntuale delle due tipologie di obiettivi.

Gli obiettivi strategici

Le Iniziative strategiche si compongono, seppur in maniera diversificata, di una serie di attività che coinvolgono strutture e professionalità diverse.

Questa loro natura articolata e trasversale, che le configura come principale ambito di espressione della "*performance* organizzativa" dell'Agenzia, ha reso possibile l'individuazione di singoli obiettivi, denominati obiettivi strategici, che convergono verso il buon esito dell'Iniziativa, nel rispetto delle sue finalità.

Tale architettura integrata e trasparente, unitamente alla gestione coordinata dell'intera Iniziativa da parte di un unico referente dirigente di Area, rende evidente, all'interno così come all'esterno, il contributo di ogni dipendente al raggiungimento dei risultati attesi per ogni Iniziativa.

La totalità dei dirigenti risulta assegnataria di uno o più obiettivi strategici. Gli obiettivi strategici che impattano maggiormente sull'operatività degli Sportelli Unici, oltre che i rispettivi dirigenti, interessano buona parte del personale di queste strutture.

Gli obiettivi aggiuntivi

La declinazione in obiettivi delle Politiche direzionali non si esaurisce efficacemente solo con l'attivazione delle Iniziative; queste ultime, infatti, si distinguono per un "respiro" particolarmente ampio e trasversale ma non sono in grado di coinvolgere direttamente la totalità delle funzioni dell'Agenzia. La convergenza verso il pieno compimento del quadro strategico definito dalla Direzione si attua tramite l'attivazione di un complesso più articolato di azioni.

Per tale ragione, ed anche al fine di salvaguardare l'importante funzione di leva manageriale e di sviluppo rappresentata dal sistema della *performance*, agli obiettivi strategici sono stati affiancati gli obiettivi aggiuntivi, specificamente collegati con le attività svolte dai singoli settori; questi mirano ad affrontare tematiche specifiche, ritenute rilevanti e particolarmente sfidanti per il buon funzionamento dell'Agenzia. Per questa loro natura, gli obiettivi aggiuntivi si configurano quale ambito di espressione privilegiato della "*performance* individuale".

Tra gli obiettivi aggiuntivi trovano spazio numerose attività, alcune delle quali comporteranno il coinvolgimento di un numero rilevante di dipendenti ed avranno impatti significativi sull'assetto organizzativo e funzionale dell'Agenzia.

La rilevazione del grado di soddisfacimento dei servizi informatici svolto dall'Area IT rientra in questa dimensione e succede ad analoga Iniziativa già svolta nel 2018 da parte del Settore Sviluppo Rurale nei confronti degli Sportelli Agricoli. Le logiche operative e la strumentazione informatica per la rilevazione saranno simili, il grado di approfondimento e le tematiche oggetto di valutazione saranno valutate nella fase di analisi preliminare alla rilevazione vera e propria. Questa azione assume particolare rilievo ed interesse in questo momento storico visto il recente affidamento in outsourcing di alcuni servizi informatici e la conseguente opportunità di valutare il grado di soddisfazione dei clienti interni.

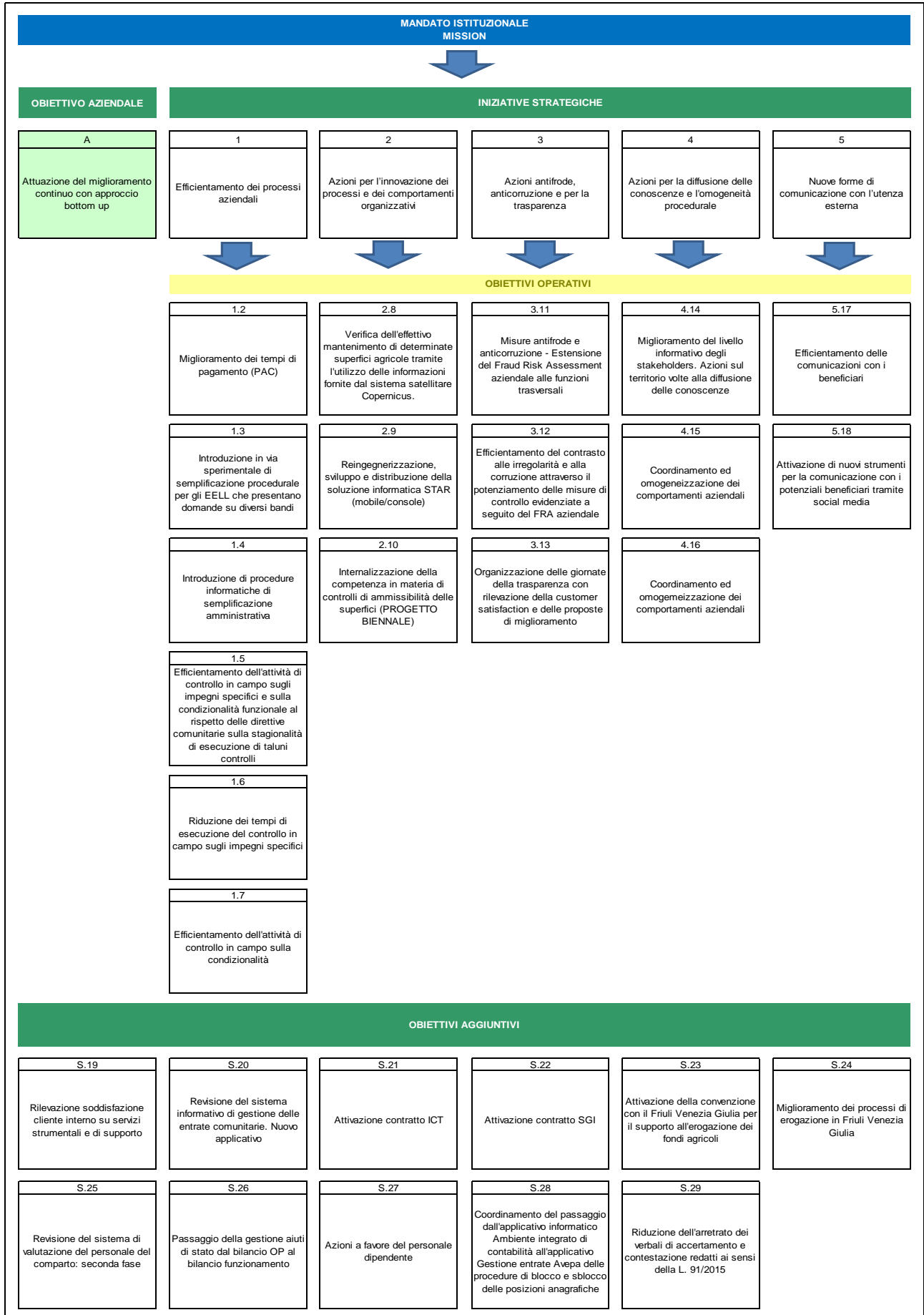
Tra gli obiettivi aggiuntivi si ritiene che vadano sottolineati, per il loro profilo strategico pluriennale, quelli riferiti all'attivazione di una collaborazione istituzionale tra l'AVEPA e la regione Friuli-Venezia Giulia per una gestione condivisa dei fondi agricoli.

Attualmente si stanno definendo i contenuti di massima di questa collaborazione e per l'anno in corso sono previsti interventi concreti di natura tecnica ed amministrativa.

Gli obiettivi aggiuntivi, che sono stati ricompresi all'interno di una specifica sezione dell'albero della *performance*, rivestono un ruolo cruciale nella prospettiva generale data dalla Mission e dalla Vision aziendali e dalle Politiche direzionali. Al fine di rendere evidente l'inquadramento strategico anche per gli obiettivi aggiuntivi, nelle tabelle che seguono sono state indicate le Politiche direzionali di riferimento per ciascuno di essi.

Albero della performance

L'albero delle *performance* è una mappa logica che rappresenta graficamente i legami tra la Mission, le Iniziative strategiche, gli obiettivi strategici e operativi. Di seguito se ne riporta l'illustrazione, che dà conto dei contenuti e delle relazioni espressi nei capitoli precedenti.



Di seguito viene esplicitata la relazione tra gli obiettivi aggiuntivi alle strutture e le Politiche della Direzione:

Obiettivi aggiuntivi Strutture				Politiche		
N. PROG	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2018	INDICATORE/MISURATORE	Politica 1 - Sostenere lo sviluppo economico dei territori	Politica 2 - Garantire il consolidamento dei livelli di efficienza ottenuti a fronte dei mutamenti del contesto operativo	Politica 3 - Innovare i processi e i comportamenti organizzativi
19	S.19	Rilevazione soddisfazione cliente interno su servizi strumentali e di supporto	Data di invio alla Direzione dell'analisi dei risultati della rilevazione			X
20	S.20	Revisione del sistema informativo di gestione delle entrate comunitarie. Nuovo applicativo	Data di messa in produzione dei moduli recupero diretto del credito e monitoraggio			X
21	S.21	Attivazione contratto ICT	Completamento delle seguenti attività entro il 31/12/2019: (i) attivazione rinnovo infrastruttura HW secondo cronoprogramma concordato con l'Agenzia; ii) attivazione sistema di ticketing per la parte sistemistica; iii) attivazione dei sistemi di monitoraggio ed attivazione delle SLA dei sistemi; iv) attivazione monitoraggio attività gestionali sistemistiche e relative SLA; v) revisione organizzativa ed attività degli on-site; vi) definizione protocollo di gestione dell'appalto assieme a Gare e Contratti)	X		X
22	S.22	Attivazione contratto SGI	Completamento delle seguenti attività entro il 31/12/2019: i) definizione del piano di qualità della fornitura; ii) attivazione del servizio di conduzione tecnica dell'infrastruttura; iii) attivazione delle SLA di carattere gestionale; iv) attivazione delle SLA sui servizi applicativi; v) definizione protocollo di gestione dell'appalto assieme a Gare e Contratti.).	X		X
23	S.23	Attivazione della convenzione con il Friuli Venezia Giulia per il supporto all'erogazione dei fondi agricoli	Definizione della convenzione tra Avepa e Regione Friuli Venezia Giulia	X		
24	S.24	Miglioramento dei processi di erogazione in Friuli Venezia Giulia	Riduzione dei tempi istruttori delle domande di pagamento dello sviluppo rurale oggetto di analisi e revisione di processo	X		
25	S.25	Revisione del sistema di valutazione del personale del comparto: seconda fase	Chiusura delle fasi del progetto: 1) n. 8 incontri informativi e 2) approvazione delle schede di valutazione per il presidio delle responsabilità			X
26	S.26	Passaggio della gestione aiuti di stato dal bilancio OP al bilancio funzionamento	Chiusura delle fasi del progetto: 1) analisi delle azioni necessarie per il passaggio in produzione dal 1/1/2020 2) avvio nel 2019 di una misura pilota		X	X
27	S.27	Azioni a favore del personale dipendente	Chiusura delle fasi del progetto: 1) definizione di un CCDI per la disciplina di nuove misure di welfare integrativo 2) revisione del disciplinare per la gestione del lavoro agile			X
28	S.28	Coordinamento del passaggio dall'applicativo informatico Ambiente integrato di contabilità all'applicativo Gestione entrate Avepa delle procedure di blocco e sblocco delle posizioni	Data di integrazione dei sistemi sw		X	
29	S.29	Riduzione dell'arretrato dei verbali di accertamento e contestazione redatti ai sensi della L. 91/2015	Numero di pratiche concluse con ordinanza del direttore di Avepa		X	

L'assegnazione degli obiettivi

Le Politiche e le strategie aziendali sono definite dalla Direzione nell'ambito della pianificazione strategica; esse vengono quindi declinate in obiettivi assegnati alle singole strutture attraverso un processo definito e coerente con il sistema di bilancio.

In particolare, tramite il sistema di assegnazione, vengono declinati a livello di singole strutture operative gli obiettivi strategici aziendali e, attraverso la produzione di specifica reportistica, la dirigenza ne monitora l'andamento, al fine di attuare tempestivamente eventuali correttivi in caso di criticità e/o scostamenti dai programmi.

Le strategie, i relativi obiettivi e i risultati attesi vengono divulgati ai portatori di interesse attraverso la pubblicazione nel portale istituzionale dell'Agenzia (www.avepa.it) e altri canali (ad esempio le *Giornate della trasparenza*).

Gli obiettivi aziendali vengono definiti dalla Direzione generale con cadenza annuale e/o triennale. Essi vengono declinati e assegnati a tutte le Strutture attraverso una fase di concertazione ed approfondimenti con tutti i dirigenti/responsabili.

Gli obiettivi sono strutturati in indicatori necessari per misurare la *performance organizzativa* e la *performance individuale*, comprese le tempistiche di raggiungimento.

In corso d'anno, e comunque non oltre il 30 settembre, vengono effettuate le verifiche sul raggiungimento e sulle eventuali criticità insorte; se necessario gli obiettivi possono essere ricalibrati.

L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della *performance* e garantisce la correttezza dei sistemi di misurazione e di valutazione.

5. IL PROCESSO SEGUITO NEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

I soggetti del sistema di valutazione e misurazione della performance

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

- a) Organo di indirizzo politico-amministrativo:
 - valuta, con il supporto dei Dirigenti, l'andamento della *performance* organizzativa, proponendo, ove necessario, interventi correttivi in corso d'esercizio;
 - assegna gli obiettivi strategici ai Dirigenti;
 - valuta la *performance* individuale dei dirigenti, su proposta dell'OIV;
- b) Dirigenza:
 - applica la metodologia di misurazione e valutazione prevista nel sistema;
 - assegna gli obiettivi al proprio personale ed esegue la valutazione dello stesso;
 - interviene in tutta la fase del processo di misurazione e valutazione, segnalando eventuali criticità rilevate;
- c) Personale:
 - interviene in tutto il processo di misurazione e valutazione, come soggetto che deve essere informato e coinvolto nella definizione degli obiettivi e dei criteri di misurazione e valutazione;
- d) OIV:
 - esercita le attività di controllo strategico di cui all'art. 6, comma 1, del d.lgs. 286/1999, e riferisce, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo;

- presidia le funzioni di promozione, garanzia e verifica dell'applicazione e funzionamento complessivo del ciclo della *performance* e degli aspetti legati alla prevenzione della corruzione e agli adempimenti per la trasparenza;
 - misura e valuta la *performance* di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso;
 - propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti;
 - valida la Relazione sulla *performance*;
 - esprime parere vincolante sul Sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
- e) Struttura tecnica permanente di supporto:
- coadiuva l'OIV, la dirigenza ed il personale nello svolgimento delle attività sopra descritte;
 - funge da "interfaccia tecnica" tra l'OIV e i Dirigenti nell'ambito del processo di misurazione e valutazione, interagendo con le diverse unità organizzative e, in particolare, con quelle coinvolte nella pianificazione strategica ed operativa, nella programmazione economico-finanziaria e nei controlli interni.

Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

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

Le strategie sono quindi declinate in obiettivi strategici e operativi; tali obiettivi e i relativi indicatori, vengono assegnati, attraverso un processo di concertazione, ai Dirigenti e al personale dell'Agenzia.

L'approvazione formale del Piano è la conclusione di un percorso che può essere sintetizzato come articolato nei seguenti passi logici:

FASI	SOGGETTI COINVOLTI	ARCO TEMPORALE
Avvio del processo di elaborazione del Piano della performance sulla base del modello definito dall'OIV. Avvio processo di elaborazione delle Iniziative strategiche (definizione degli obiettivi e dei piani operativi).	Direzione/ Gruppo di lavoro aziendale/Area Audit e Controllo strategico ¹	da dicembre 2018
Analisi della bozza del Piano da parte Direzione e esame tecnico da parte dell'OIV.	Area Audit e Controllo strategico/Direzione/OIV	gennaio 2019
Adozione del Piano da parte della Direzione	Direzione/Area Audit e Controllo strategico/OIV	gennaio 2019
Monitoraggio periodico in corso d'anno	Direzione/OIV/Area Audit e Controllo strategico	da febbraio a dicembre 2019
Verifica risultati anno precedente e redazione Relazione sulla performance 2018. Approvazione dell'OIV.	Area Audit e Controllo strategico/Gruppo di lavoro aziendale/OIV	febbraio - aprile 2019
Validazione della Relazione sulla performance 2018 da parte dell'OIV	Area Audit e Controllo strategico/OIV	entro settembre 2019
Valutazione dello stato del sistema e relazione conclusiva	OIV	entro la fine del 2019

Si specifica che la legge regionale 17/05/2016 n. 14, per ragioni di omogeneità dell'azione di valutazione, ha istituito un unico OIV per la Regione del Veneto, gli enti strumentali, le agenzie e le aziende della Regione.

¹ Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, di supporto all'OIV e alla Direzione

Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Con Decreto del Direttore n.180 del 31.10.2018 è stato adottato il Bilancio di Previsione dell'Agenzia per il triennio 2019-2021, approvato dalla Giunta Regionale con la propria Delibera n. 238 nella seduta del 27.11.2018. La coerenza dei contenuti del Piano della *performance* agli indirizzi del bilancio di previsione viene realizzata tramite:

- un parallelo percorso annuale di programmazione economico e finanziaria e di pianificazione delle *performance*;
- un coinvolgimento di tutti gli attori coinvolti nei due processi, dalla contabilità al controllo di gestione, all'OIV e alle singole strutture aziendali.

L'Agenzia sin dal suo avvio è coinvolta nella Missione 16 "Agricoltura Politiche Agroalimentari e Pesca".

A seguito del trasferimento di numerose competenze di gestione dei contributi POR-FESR (Piano Operativo Regionale per il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale) avvenuto con le DGR n. 42/INF del 02/11/2016, n. 2290 del 30/12/2016 e n.226 del 28/02/2017 ed integrato con la convenzione stipulata il 12/05/2017 con la Regione Veneto a seguito delle quali per lo stesso Programma Operativo Regionale essa è divenuta Organismo Intermedio, ed è ora coinvolta anche nelle ulteriori Missioni:

- 1 - "Servizi istituzionali, generali e di gestione",
- 7 - "Turismo",
- 8 - "Assetto del territorio ed edilizia abitativa",
- 9 - "Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente",
- 10 - "Trasporti e diritto alla mobilità",
- 14 - "Sviluppo economico e competitività",
- 17 - "Energia e diversificazione delle fonti energetiche".

L'AVEPA è stata inoltre individuata quale Autorità di Audit (AdA) per il Programma di Cooperazione Transfrontaliera Italia-Croazia 2014-20 ed è quindi responsabile della verifica, per conto della Commissione Europea, dell'efficace funzionamento del sistema di gestione e controllo, secondo quanto stabilito in DGR 1994 del 6 dicembre 2016 e recepito con Decreto del Direttore n.156 del 12/12/2016 e nel rispetto della convenzione stipulata fra Regione Veneto e l'AVEPA il 14 dicembre 2016.

Per gli esercizi 2019-2021 l'Agenzia, aderendo alle indicazioni previste nel DEFR 2019/2021, ha definito i seguenti obiettivi:

- Attivazione del miglioramento continuo con approccio *bottom-up*;
- Efficientamento dei processi aziendali;
- Azioni per l'innovazione;
- Azioni antifrode, anticorruzione e per la trasparenza;
- Azioni per la diffusione delle conoscenze e l'omogeneità procedurale;
- Messa a regime della nuova delega in materia di gestione del POR FESR.

Gli obiettivi di cui sopra sono coerenti con gli indirizzi procedurali regionali del PSR 2014-2020 e conformi alle direttive regionali per la confluenza nel Sistema Informativo Unificato (SIU).

Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

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

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

Nei prossimi anni l'impegno di miglioramento del ciclo di gestione delle *performance* si focalizzerà sempre più sul rafforzamento degli strumenti e delle modalità operative del controllo di gestione e sull'integrazione con il sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

Finalità del sistema di misurazione e valutazione

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* è sviluppato dall'Agenzia ed approvato solamente dopo parere positivo da parte dell'OIV.

Nel corso del 2018, anche in esito ad uno specifico obiettivo di *performance*, l'AVEPA ha adottato un nuovo sistema di valutazione che entrerà a pieno regime a partire dal 2019; il sistema è adottato dall'AVEPA ed il documento viene pubblicato nel portale istituzionale. La Direzione dell'AVEPA misura e valuta la *performance* con riferimento all'amministrazione del suo complesso, alle sue strutture ed ai singoli dipendenti, al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti e la crescita professionale attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dalle Aree, Settori e dai singoli.

La performance organizzativa

Nella redazione del Piano delle *performance* dell'AVEPA è stato seguito un approccio, ormai consolidato, che non ha richiesto modifiche sostanziali in esito alle modifiche intervenute nel quadro normativo di riferimento attraverso l'adozione del decreto legislativo 25 maggio 2017, n.74 (c.d. "decreto Madia").

Il principio della *performance* organizzativa (e di *performance* individuale, di cui si dirà nel capitolo che segue) è di fatto da sempre stato patrimonio dell'AVEPA che fonda la sua *performance* su un sistema fortemente integrato tra tutte le strutture e le funzioni che la compongono. Esso risulta infatti incardinato su poche ed espresse linee guida formulate dalla Direzione (le Politiche) da cui discendono set di obiettivi (le Iniziative strategiche) che coinvolgono un numero molto rilevante di dipendenti, spesso afferenti a strutture diverse, che concorrono al raggiungimento di obiettivi dell'Agenzia, piuttosto che obiettivi individuali.

In particolare, come dettagliato al capitolo 4, l'Agenzia da anni definisce un obiettivo di *performance* organizzativa "di ente", ovvero trasversale a tutte le strutture.

È stato inoltre definito per il 2019 un set di obiettivi che integra i concetti di *performance* organizzativa ed individuale in forma strutturata ed espresa: ogni obiettivo viene infatti declinato in funzione della sua natura "organizzativa" o "individuale" e ad ogni dirigente vengono assegnati obiettivi di entrambe le tipologie.

Gli interventi di revisione di alcuni servizi interni con un approccio LEAN, la riduzione dei tempi per l'erogazione dei servizi, le giornate della trasparenza, l'introduzione di ulteriori elementi di innovazione tecnologica e di processo, sono alcuni degli ambiti elettivi della *performance* organizzativa che impegneranno l'Agenzia e che trovano declinazione puntuale nelle Iniziative strategiche per il 2019.

La performance individuale

La *performance* individuale, la cui relazione con la *performance* organizzativa è stata trattata nel capitolo precedente, ha trovato espressione nella performance 2019 negli obiettivi per le quali il contributo del singolo, al conseguimento del risultato finale, risulta chiaro, univoco ed esclusivo.

Ciascun dirigente troverà spazio per esprimere la propria *performance* individuale nei settori di competenza, valutando, di volta in volta, la possibilità di condividere parti degli obiettivi con il personale dipendente assegnatogli.

Monitoraggio e misurazione

Il monitoraggio è realizzato dalla Direzione e dall'OIV, coadiuvati dalla struttura organizzativa preposta (Area controllo strategico), attraverso la predisposizione degli stati di avanzamento delle attività. A seguito di tali verifiche vengono predisposte eventuali azioni correttive necessarie per l'effettiva realizzazione degli obiettivi ed il regolare svolgimento delle funzioni dell'Agenzia. Il monitoraggio e la misurazione in corso d'anno dell'andamento della *performance*, si realizza attraverso strumenti quali:

- cruscotti di monitoraggio, in capo a ciascun dirigente di Area, che consentono di trarre indicazioni in itinere sull'andamento degli indicatori di efficacia, efficienza ed economicità delle attività in corso;
- reportistica semestrale di metà e fine anno, coincidente rispettivamente con la valutazione intermedia prima, e finale poi;
- reportistica *ad hoc* durante il corso dell'anno.

La misurazione della *performance* viene realizzata dalla struttura dedicata al controllo di gestione ed al monitoraggio strategico, nelle modalità definite dall'Agenzia adottate con decreto del Direttore, di concerto con l'OIV; la validazione della *performance* organizzativa e dei dirigenti è effettuata dall'OIV tenendo conto della rispondenza del sistema del ciclo della *performance* dell'AVEPA con i dettami normativi previsti.

La valutazione individuale dei dirigenti è effettuata dal Direttore, mentre quella dei dipendenti (comprese le PO) è effettuata dai dirigenti, secondo quanto previsto dagli accordi di comparto. Nella valutazione della *performance* individuale si tiene conto di quanto previsto dalla normativa vigente.

La rendicontazione

Ogni anno l'Agenzia adotta una Relazione sulla *performance*, con i risultati conseguiti dall'ente sia a livello aziendale che individuale. La rendicontazione dei risultati mediante la Relazione sulla *performance* è finalizzata alla presentazione dei risultati conseguiti dalle strutture dell'Agenzia, agli organi esterni, al mondo rurale, ai soggetti interessati. La Relazione viene pubblicata sul portale istituzionale nell'apposita sezione.

6. COLLEGAMENTI CON IL PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA

La previsione normativa e gli orientamenti dell'ANAC di forte integrazione delle tematiche della prevenzione alla corruzione e della trasparenza nel ciclo della *performance* sono stati pienamente recepiti dall'AVEPA. Perseguendo una visione integrata delle proprie funzioni, infatti, l'Agenzia ha definito già dagli anni precedenti alcuni obiettivi da assegnare ai dirigenti, tenendo in considerazione questa necessità.

Non vanno dimenticate, da questo punto di vista, le responsabilità e gli adempimenti cui è tenuta l'AVEPA in quanto Organismo Pagatore. Numerosi sono i riscontri che devono essere dati agli organismi sovraordinati all'Agenzia, alcuni dei quali di emanazione comunitaria, in ordine alle azioni poste in essere per contrastare questi fenomeni. Il Direttore stesso, in sede di certificazione dei conti, è tenuto alla sottoscrizione di una Dichiarazione di Gestione con la quale afferma di aver posto in essere idonee misure di contrasto a frodi e irregolarità.

Anche per il 2019 è stata definita una specifica Iniziativa strategica, strutturata in tre obiettivi, che, anche in continuità con specifiche attività portate a termine nel corso degli ultimi anni ed in linea con i requisiti imposti all'OP, affronta il tema della lotta alla frode ed alla corruzione in maniera sistemica.

Il FRA dell'OP, che ormai copre tutti i settori di *business* ed è divenuto uno strumento manageriale a presidio dei processi più esposti al rischio frode, verrà esteso alle attività trasversali (esecuzione dei pagamenti) e verranno attivate specifiche attività di controllo individuate quali misure di mitigazione dei rischi individuate con i precedenti FRA.

Relativamente al tema della trasparenza, la necessità di stabilire un coordinamento tra gli obiettivi previsti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e quelli indicati nel Piano della *performance*, oltre che cogente, continua ad essere sentita come prioritaria. Nell'ambito dell'Iniziativa strategica è stato quindi previsto di svolgere sette incontri sul territorio ("Giornate della Trasparenza"), rivolte agli *stakeholders* dell'Agenzia, sia per i fondi agricoli che per quelli strutturali: in queste occasioni verranno illustrati aspetti di potenziale interesse quali le azioni per la trasparenza e la prevenzione della corruzione e la *performance* aziendale, e verranno raccolte, come già durante gli analoghi incontri svolti nel passato, proposte di miglioramento e di indirizzo operativo per l'Agenzia.

Si elencano di seguito gli obiettivi dell'*Iniziativa strategica n. 3: Azioni antifrode, anticorruzione e per la trasparenza*, la quale prevede incontri informativi durante i quali verrà affrontato anche il tema dell'antifrode e dell'anticorruzione:

INIZIATIVA STRATEGICA N.3: Azioni antifrode, anticorruzione e per la trasparenza								
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2019	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
11	3.11	Misure antifrode e anticorruzione - Estensione del Fraud Risk Assessment aziendale alle funzioni trasversali	Data di invio alla Direzione della versione finale consolidata del FRA aziendale	01/12/2019	31/12/2019	PO		ACS, SEP
12	3.12	Efficientamento del contrasto alle irregolarità e alla corruzione attraverso il potenziamento delle misure di controllo evidenziate a seguito del FRA aziendale	Data di attivazione delle procedure di controllo di secondo livello come individuate nel FRA aziendale	30/11/2019	31/12/2019		PI	ATC, SCADIT
13	3.13	Organizzazione delle giornate della trasparenza con rilevazione della customer satisfaction e delle proposte di miglioramento	Termine di conclusione della campagna delle 7 giornate	30/11/2019	31/12/2019	PO		SUA VE-RO, TV-BL, VR-VI, AGF

Si rimanda all'*allegato A2* del Piano per la prevenzione della corruzione e della trasparenza una tabella che dettaglia, per ogni singola voce dello schema della sezione Amministrazione trasparente così come definito dall'ANAC con determinazione n. 1310 del 28 dicembre 2016, i soggetti responsabili della trasmissione dei dati, i soggetti responsabili della pubblicazione, il nominativo del soggetto che concretamente effettua la pubblicazione sul sito istituzionale, le modalità stabilite per la vigilanza ed il monitoraggio dell'attuazione degli obblighi. Viene inoltre indicato lo stato di pubblicazione ed eventuali motivati differimenti dai termini previsti.

Trasparenza verso l'esterno

La trasparenza amministrativa mira principalmente all'istituzione ed al mantenimento di un rapporto diretto e collaborativo fra l'amministrazione e gli *stakeholders* della pubblica amministrazione, consentendo ai vari livelli, forme di conoscenza ed al contempo di controllo sull'operato. Per tali motivi è stata individuata un'apposita sezione del sito istituzionale denominata "Amministrazione trasparente", accessibile dalla homepage all'indirizzo www.avepa.it.

Tali contenuti, nel corso del 2018 sono stati potenziati mediante la creazione di un nuovo Tema "Accesso e trasparenza" posizionato nella homepage del portale (<http://www.avepa.it/tema-accesso-trasparenza>). Dando attuazione alle nuove previsioni normative, che rendono strategica la promozione di maggiori livelli di trasparenza (d.lgs. 97/2016) da parte delle PA, l'intento è stato quello individuare, mediante un'analisi sugli accessi, gli ambiti informativi di maggior interesse per i visitatori del portale web ed agevolare la consultazione attraverso la pubblicazione all'interno di una nuova area tematica, implementata secondo logiche di maggior efficacia comunicativa. I contenuti potrebbero in futuro subire delle variazioni, tenendo conto delle continue evoluzioni nelle necessità informative all'utenza dell'Agenzia.

Comunicazione verso l'interno

Per quanto riguarda la comunicazione ai dipendenti, ci si è mossi su due piani: quello degli incontri svolti a vari livelli per garantire una corretta comunicazione e diffusione delle informazioni connesse all'introduzione del ciclo della *performance*; quello della pubblicazione dei documenti di riferimento nella intranet aziendale al fine di renderli disponibili ai dipendenti.

7. ALLEGATI TECNICI

Obiettivi 2019

INIZIATIVA STRATEGICA TRASVERSALE: ATTUAZIONE DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO CON APPROCCIO BOTTOM-UP (coord. FUREGON)								
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2019	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
1	A.1	Miglioramento continuo con approccio bottom-up.	Numero proposte di miglioramento attuate in agenzia (raccolta delle proposte di miglioramento e attuazione)	12	10	PO		TUTTE
INIZIATIVA STRATEGICA N.1: Efficientamento dei processi aziendali (coord. FUREGON/ROSSO)								
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2019	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
2	1.2	Miglioramento dei tempi di pagamento (PAC)	Riduzione dei tempi medi di pagamento (media tra gli Sportelli Unici Agricoli e Settore Sviluppo Rurale) rispetto al parametro disposto dai bandi per le misure 4.1.1.-4.2.1.-6.1.-6.4.1-investimenti UVA.	riduzione del 10% rispetto ai tempi previsti dai bandi	riduzione 5% rispetto ai tempi previsti dai bandi	PO		ATC, SUA
3	1.3	Introduzione in via sperimentale di semplificazione procedurale per gli EELL che presentano domande su diversi bandi	Numero di valutazioni tecnico-amministrative univoche per i requisiti soggettivi degli EELL che presentano più domande su bandi diversi	5	3		PI	AGF
4	1.4	Introduzione di procedure informatiche di semplificazione amministrativa	Data di attivazione di due webservice innovativi per la verifica di taluni requisiti delle PMI	30/09/2019	31/10/2019		PI	AGF
5	1.5	Efficientamento dell'attività di controllo in campo sugli impegni specifici e sulla condizionalità funzionale al rispetto delle direttive comunitarie sulla stagionalità di esecuzione di taluni controlli	Percentuale di controlli con chiusura anticipata dei controlli assegnati alla struttura sugli impegni specifici riferiti alla misura 10.1.4 e correlata condizionalità entro il 30/09/2019	50%	40%	PO		SUA VE-RO, TV-BL, VR-VI, SCADIT
6	1.6	Riduzione dei tempi di esecuzione del controllo in campo sugli impegni specifici	Percentuale di esecuzione entro il 30/11/2019 dei controlli sugli impegni specifici assegnati alla struttura	90%	80%	PO		ATC, SUA, SCADIT
7	1.7	Efficientamento dell'attività di controllo in campo sulla condizionalità	Percentuale di esecuzione entro il 30/11/2019 dei controlli condizionalità assegnati alla struttura	90%	80%	PO		ATC, SUA, SCADIT

INIZIATIVA STRATEGICA N.2: Azioni per l'innovazione dei processi e dei comportamenti organizzativi (coord. BEVILACQUA/BINOTTO)

N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2019	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
8	2.8	Verifica dell'effettivo mantenimento di determinate superfici agricole tramite l'utilizzo delle informazioni fornite dal sistema satellitare Copernicus.	Percentuale di particelle istruite tramite gli output emessi dal sistema Copernicus, rapportate al totale delle particelle processate e dichiarate come utilizzate a "prato permanente" nella campagna 2018.	40%	30%	PO		ASIT, ATPD
9	2.9	Reingegnerizzazione, sviluppo e distribuzione della soluzione informatica STAR (mobile/console)	Rilascio sullo store pubblico della APP	31/10/2019	30/11/2019	PO		ASIT, ATPD, AGF
10	2.10	Internalizzazione della competenza in materia di controlli di ammissibilità delle superfici (PROGETTO BIENNALE)	Numero di aziende oggetto di controllo ai fini della taratura delle procedure di controllo ammissibilità	100	80		PI	ATPD

INIZIATIVA STRATEGICA N.3: Azioni antifrode, anticorruzione e per la trasparenza

N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2019	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
11	3.11	Misure antifrode e anticorruzione - Estensione del Fraud Risk Assessment aziendale alle funzioni trasversali	Data di invio alla Direzione della versione finale consolidata del FRA aziendale	01/12/2019	31/12/2019	PO		ACS, SEP
12	3.12	Efficientamento del contrasto alle irregolarità e alla corruzione attraverso il potenziamento delle misure di controllo evidenziate a seguito del FRA aziendale	Data di attivazione delle procedure di controllo di secondo livello come individuate nel FRA aziendale	30/11/2019	31/12/2019		PI	ATC, SCADIT
13	3.13	Organizzazione delle giornate della trasparenza con rilevazione della customer satisfaction e delle proposte di miglioramento	Termine di conclusione della campagna delle 7 giornate	30/11/2019	31/12/2019	PO		SUA VE-RO, TV-BL, VR-VI, AGF

INIZIATIVA STRATEGICA N.4: Azioni per la diffusione delle conoscenze e l'omogeneità procedurale (coord. PASSADORE)

N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2019	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
14	4.14	Miglioramento del livello informativo degli stakeholders. Azioni sul territorio volte alla diffusione delle conoscenze	Grado di soddisfazione per struttura espresso da parte degli stakeholders in almeno 10 incontri organizzati per gli SUAI (5 per SUAI di Padova)	4 su 5	3 su 5		PI	SUA
15	4.15	Coordinamento ed omogeneizzazione dei comportamenti aziendali	Numero di riunioni di coordinamento (anche tramite videoconferenze), puntualmente rendicontate, per esaminare e valutare congiuntamente con i colleghi degli Sportelli, prima-durante-dopo, l'attività di competenza dell'Area Tecnica competitività imprese	15	10	PO		ATC, SCADIT
16	4.16	Coordinamento ed omogeneizzazione dei comportamenti aziendali	Numero di riunioni di coordinamento (anche tramite videoconferenze), puntualmente rendicontate, per esaminare e valutare congiuntamente con i colleghi degli Sportelli, prima-durante-dopo, l'attività di competenza dell'Area Tecnica Pagamenti Diretti	8	5	PO		ATPD

INIZIATIVA STRATEGICA N.5: Nuove forme di comunicazione con l'utenza esterna (coord. ROSA/ROSSO)

N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2019	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
17	5.17	Efficientamento delle comunicazioni con i beneficiari	Data di attivazione della nuova procedura per la comunicazione tramite SMS delle informazioni relative allo stato dei pagamenti	01/12/2019	31/12/2019	PO		ACS, ASIT, AGF, SEP
18	5.18	Attivazione di nuovi strumenti per la comunicazione con i potenziali beneficiari tramite social media	Messa on line di nuovi contenuti diffusi tramite social media	01/12/2019	31/12/2019	PO		ACS, AGF

Obiettivi aggiuntivi

N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2019	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
19	S.19	Rilevazione soddisfazione cliente interno su servizi strumentali e di supporto	Data di invio alla Direzione dell'analisi dei risultati della rilevazione	01/12/2019	31/12/2019	PO		ASIT

Allegato A

20	S.20	Revisione del sistema informativo di gestione delle entrate comunitarie. Nuovo applicativo	Data di messa in produzione dei moduli recupero diretto del credito e monitoraggio	01/12/2019	31/12/2019	PO		ACS, RUCI
21	S.21	Attivazione contratto ICT	Completamento delle seguenti attività entro il 31/12/2019: (i) attivazione rinnovo infrastruttura HW secondo cronoprogramma concordato con l'Agenzia; ii) attivazione sistema di ticketing per la parte sistemistica; iii) attivazione dei sistemi di monitoraggio ed attivazione delle SLA dei sistemi; iv) attivazione monitoraggio attività gestionali sistemistiche e relative SLA; v) revisione organizzativa ed attività degli on-site; vi) definizione protocollo di gestione dell'appalto assieme a Gare e Contratti)	6	4		PI	ASIT
22	S.22	Attivazione contratto SGI	Completamento delle seguenti attività entro il 31/12/2019: i) definizione del piano di qualità della fornitura; ii) attivazione del servizio di conduzione tecnica dell'infrastruttura; iii) attivazione delle SLA di carattere gestionale; iv) attivazione delle SLA sui servizi applicativi; v) definizione protocollo di gestione dell'appalto assieme a Gare e Contratti.).	5	3		PI	ASIT
23	S.23	Attivazione della convenzione con il Friuli Venezia Giulia per il supporto all'erogazione dei fondi agricoli	Definizione della convenzione tra Avepa e Regione Friuli Venezia Giulia	30/09/2019	31/10/2019	PO		ACS, RUCI
24	S.24	Miglioramento dei processi di erogazione in Friuli Venezia Giulia	Riduzione dei tempi istruttori delle domande di pagamento dello sviluppo rurale oggetto di analisi e revisione di processo	10%	5%		PI	ACS, RUCI
25	S.25	Revisione del sistema di valutazione del personale del comparto: seconda fase	Chiusura delle fasi del progetto: 1) n. 8 incontri informativi e 2) approvazione delle schede di valutazione per il presidio delle responsabilità	2	1		PI	RUCI
26	S.26	Passaggio della gestione aiuti di stato dal bilancio OP al bilancio funzionamento	Chiusura delle fasi del progetto: 1) analisi delle azioni necessarie per il passaggio in produzione dal 1/1/2020 2) avvio nel 2019 di una misura pilota	2	1	PO		ATC, AAC, RUCI
27	S.27	Azioni a favore del personale dipendente	Chiusura delle fasi del progetto: 1) definizione di un CCDI per la disciplina di nuove misure di welfare integrativo 2) revisione del disciplinare per la gestione del lavoro agile	2	1	PO		AAC, RUCI

28	S.28	Coordinamento del passaggio dall'applicativo informatico Ambiente integrato di contabilità all'applicativo Gestione entrate Avepa delle procedure di blocco e sblocco delle posizioni anagrafiche	Data di integrazione dei sistemi sw	30/11/2019	31/12/2019		PI	SEP
29	S.29	Riduzione dell'arretrato dei verbali di accertamento e contestazione redatti ai sensi della L. 91/2015	Numero di pratiche concluse con ordinanza del direttore di Avepa	110	100		PI	SEP

TABELLA DI SINTESI PER INIZIATIVA

	Totale	di cui PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	di cui PERFORMANCE INDIVIDUALE
INIZIATIVA TRASVERSALE	1	1	0
INIZIATIVA 1	6	4	2
INIZIATIVA 2	3	2	1
INIZIATIVA 3	3	2	1
INIZIATIVA 4	3	2	1
INIZIATIVA 5	2	2	0
OBIETTIVI AGGIUNTIVI	11	5	6
	29	18	11

Acronimi delle strutture:

Struttura	Descrizione
DIR	Direzione
ACS	Area Audit e Controllo strategico
AAC	Area Amministrazione e Contabilità
ASIT	Area Servizi IT
ATPD	Area Tecnica pagamenti diretti
ATC	Area Tecnica competitività imprese
AGF	Area gestione FESR
SUA	Sportello unico agricolo
SCADIT	Settore Controlli, Attività delegate e interventi territoriali
SDS	Settore Domande di superficie
RUCI	Settore Risorse umane, Contabilizzazione e Irregolarità
SEP	Settore Esecuzione pagamenti e incassi e sanzioni