



REGIONE DEL VENETO

Repertorio: **Decreti del Commissario Straordinario**

classif.: I/9

rep. / data: *vedi segnatura.xml*

allegati: 1

Oggetto: Integrazione del Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020-2022, adottato con decreto n. 9/2020, a seguito della riorganizzazione dell'AVEPA disposta con decreti n. 29/2020, n. 36/2020 e n. 52/2020

Note per la trasparenza

Struttura competente:	Area controllo strategico, contabilizzazione e recupero crediti - PO Controllo strategico e coordinamento processi trasversali
Contenuto del provvedimento:	Il provvedimento dispone l'integrazione del Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020-2022, adottato con decreto n. 9/2020, a seguito della riorganizzazione dell'AVEPA disposta con decreti n. 29/2020, n. 36/2020 e n. 52/2020

Con i decreti n. 29 del 5 marzo 2020 e n. 36 del 12 marzo 2020 è stata approvata la revisione dell'organizzazione delle strutture dirigenziali dell'Agenzia, attraverso la modifica del regolamento di organizzazione e del personale, e la modifica delle declaratorie funzionali, con decorrenza dal 16 aprile 2020, per effetto di quanto disposto con decreto n. 38 del 16 marzo 2020, che aveva sospeso temporaneamente l'efficacia dei precedenti atti. Il decreto n. 52 del 9 aprile 2020 ha poi disposto la revoca degli incarichi dirigenziali e il conferimento di nuovi incarichi a seguito della riorganizzazione.

Si è ritenuto che i cambiamenti nell'assetto organizzativo, nei processi gestionali, nelle relazioni tra unità organizzative e, non ultimo, nella nuova assegnazione delle stesse ai dirigenti dell'amministrazione, richiedessero la definizione di un documento articolato che desse conto degli effetti di tali mutazioni sul Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'AVEPA (PTPCT) 2020-2022.

Il presente atto dispone quindi l'integrazione del PTPCT, adottato con decreto n. 9 del 30 gennaio 2020, che continua a mantenere la propria validità per tutti i fini di legge, con gli elementi riportati nel testo allegato che introduce e descrive le profonde innovazioni intervenute nell'AVEPA a seguito della riorganizzazione dell'Agenzia.

Tutto ciò premesso e considerato,

IL COMMISSARIO STRAORDINARIO

RICHIAMATA la legge regionale 9 novembre 2001, n. 31 "Istituzione dell'Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura" (AVEPA) e successive modifiche;

DATO ATTO che con deliberazione n. 612 del 19 maggio 2020 la Giunta regionale del Veneto ha conferito a Marco Passadore l'incarico di Commissario Straordinario dell'AVEPA, con decorrenza 1° giugno 2020;

VISTO il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, che determina le azioni da intraprendere da parte delle pubbliche amministrazioni per la gestione del ciclo della performance, della trasparenza, dei processi di misurazione e valutazione, nonché della valorizzazione del merito;

VISTA la legge 6 novembre 2012, n. 190, in merito alle disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione;

CONSIDERATO che l'articolo 1, comma 5, della predetta legge prevede in capo ad ogni amministrazione pubblica la definizione di un piano di prevenzione della corruzione che fornisca una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e indichi gli interventi organizzativi volti a prevenire il rischio;

VISTO il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, relativo al riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni;

VISTI i decreti n. 29 del 5 marzo 2020 e n. 36 del 12 marzo 2020 con i quali si è provveduto ad approvare la revisione dell'organizzazione delle strutture dirigenziali dell'Agenzia attraverso la modifica del regolamento di organizzazione e del personale, e la conseguente modifica delle declaratorie funzionali dell'Agenzia, con decorrenza dal 16 aprile 2020 per effetto di quanto disposto con decreto n. 38 del 16 marzo 2020, che aveva sospeso temporaneamente l'efficacia dei precedenti atti, e il decreto n. 52 del 9 aprile 2020 che ha disposto la revoca degli incarichi dirigenziali e il conferimento di nuovi incarichi a seguito della riorganizzazione;

RICHIAMATO il decreto n. 9 del 30 gennaio 2020 di adozione del Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020-2022;

VISTA la dichiarazione con cui il Dirigente dell'Area controllo strategico, contabilizzazione e recupero crediti accerta il regolare svolgimento dell'istruttoria relativa alla formazione di questo decreto e ne attesta la conformità alla normativa vigente;

DATO ATTO che il presente provvedimento non comporta alcun impegno di spesa;

DECRETA

1. di integrare, per le motivazioni esposte in premessa, il Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020-2022, adottato con decreto n. 9 del 30 gennaio 2020, con gli elementi descritti nel documento allegato (**allegato A**).

Il Commissario Straordinario
Marco Passadore
(sottoscritto con firma digitale)

PIANO TRIENNALE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA 2020- 2022

INTEGRAZIONE

PRESENTAZIONE

Con i decreti del direttore 5 marzo 2020, n. 29 e 12 marzo 2020, n. 36 si è provveduto ad approvare la revisione dell'organizzazione delle strutture dirigenziali dell'Agenzia attraverso la modifica del regolamento di organizzazione e del personale, e la modifica delle declaratorie funzionali, con decorrenza dal 16 aprile 2020 per effetto di quanto disposto con decreto del direttore 16 marzo 2020 n. 38 che aveva sospeso temporaneamente l'efficacia dei precedenti atti. Il decreto del direttore 9 aprile 2020, n. 52 ha poi disposto la revoca degli incarichi dirigenziali e il conferimento di nuovi incarichi a seguito della riorganizzazione.

Si è ritenuto che i cambiamenti nell'assetto organizzato interno, nei processi gestionali, nelle relazioni tra unità organizzative e, non ultimo, nella nuova assegnazione delle stesse ai dirigenti dell'amministrazione, richiedessero la definizione di un documento aggiornato che desse conto degli effetti di tali mutazioni sulla Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020-2022 dell'AVEPA.

Il presente documento costituisce quindi l'integrazione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) 2020-2022, adottato con decreto n. 9 del 30 gennaio 2020 e che continua a mantenere la propria validità per tutti i fini di legge, recependo le profonde innovazioni intervenute nell'AVEPA a seguito della riorganizzazione dell'Agenzia.

Questa integrazione del Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020-2022 è pubblicata sul portale dell'Agenzia (www.avepa.it), come previsto dalla normativa.

Il Commissario Straordinario
Marco Passadore

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE	4
2. RAGIONI DEL CAMBIAMENTO	4
2.1. DELEGHE REGIONALI	4
2.2. MODERNIZZAZIONE	5
2.3. MANAGERIALIZZAZIONE	5
2.4. NUOVE COMPETENZE	6
2.5. INNOVAZIONE TECNOLOGICA E DI PROCESSO	7
2.6. INTEGRAZIONE.....	7
3. CRITERI DI INTERVENTO	8
3.1. CONSOLIDAMENTO	8
3.2. EFFICIENTAMENTO.....	8
3.3. PROIEZIONE FUTURA	9
3.4. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE	9
3.5. RAZIONALIZZAZIONE	9
4. LA STRUTTURA OPERATIVA E LE SUE FUNZIONI	10
4.1. ORGANIGRAMMA DELL'AVEPA	10
4.2. STRUTTURE, INCARICHI, PERSONALE.....	11
5. IMPATTO DELLA RIORGANIZZAZIONE SUL PTPCT 2020-2022	12

1. INTRODUZIONE

I valori fondanti che hanno guidato l'amministrazione dell'ente in questi anni ed i numerosi risultati conseguiti, particolarmente apprezzati da tutti gli *stakeholders* dell'Agenzia, rappresentano la cornice imprescindibile entro cui sono sempre state collocate iniziative, pur limitate, di revisione organizzativa per non disperdere, anzi rafforzare, quanto di buono è stato fatto.

Le ragioni che hanno portato l'AVEPA ad avviare ora un percorso di profonda riflessione sull'adeguatezza del proprio assetto organizzativo rispetto alle sfide che l'attendono, fattivamente supportata in questo percorso dai vertici dell'amministrazione regionale, sono articolate e rispondono all'esigenza, da sempre espressa da questa Direzione, di collocarsi in maniera evoluta e prospettica tra le PA che operano al servizio dell'economia perseguendo il miglioramento continuo.

Nell'intraprendere questo percorso di analisi, e nel definire le migliori soluzioni organizzative, sono stati seguiti dei criteri di intervento che si richiamassero a principi di efficienza e di servizio all'utenza, cogliendo quali modelli di riferimento quelle organizzazioni, anche dell'ambito privato, più orientate all'innovazione ed alla qualità dei servizi offerti.

Ragioni del cambiamento e criteri di intervento sono dunque le migliori chiavi per la rappresentazione di questo processo di cambiamento e costituiscono anche i *driver* utilizzati in questo documento nell'esposizione del percorso seguito e delle scelte assunte.

A questa disamina analitica segue la descrizione dei nuovi assetti aziendali e di come questi impattino sul Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza che annualmente l'Agenzia adotta.

Da ultimo viene riportato il Registro rischi corruttivi, approvato con il PTPCT 2020-2022, aggiornato alla riorganizzazione dell'Agenzia, con decorrenza 16 aprile 2020.

2. RAGIONI DEL CAMBIAMENTO

In questo capitolo vengono rappresentate le ragioni che hanno portato l'Agenzia a riflettere sulla sua struttura organizzativa e ad intraprendere un profondo percorso di cambiamento. Si tratta di elementi progressivamente sedimentati negli anni, scaturiti da criticità incontrate e analisi svolte, ma anche di valutazioni circa gli scenari che si presentano davanti all'AVEPA nella forma di nuove sfide e degli adattamenti che sarà necessario comunque assumere per farvi fronte.

Questo processo elaborativo ha impegnato il *top management* dell'Agenzia in un arco temporale di diversi mesi. La fase iniziale di analisi ha comportato un'attenta valutazione sulle ragioni a supporto di un cambiamento che, alla luce di risultati raggiunti dall'ente, poteva anche non essere avviato o limitarsi a modesti cambiamenti. Lo sforzo di concentrarsi su orizzonti più lontani, con tutte le loro criticità, che ha contraddistinto l'Agenzia in questi ultimi anni, ha fatto infine propendere con convinzione per l'avvio di questo percorso.

2.1. Deleghe regionali

Dall'istituzione dell'AVEPA, nel 2002, ad oggi si è assistito ad un progressivo incremento delle deleghe che la Regione del Veneto ha assegnato all'Agenzia, sia in ambito agricolo che, specie negli ultimi anni, in ambito extra agricolo. Questo processo ha reso necessari, negli anni, interventi di carattere amministrativo e normativo che supportassero e rendessero sostenibile questo percorso.

Ultimo *step* di questo processo potrebbe essere rappresentato dal trasferimento all'AVEPA della competenza in materia di gestione dei fondi di rotazione, attualmente gestiti da Veneto Sviluppo. Anche in questo caso sono stati adottati provvedimenti giuntali ed un progetto di legge di riforma

della L.R.31/2001 per poter dare corso a questo trasferimento. Va segnalato, in relazione alle modifiche proposte alla legge istitutiva dell'Agenzia, anche il cambio del suo nome, sebbene resti immutato l'acronimo, da "Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura" ad "Agenzia veneta per i pagamenti".

La tendenza, non solo per quel che riguarda l'Agenzia, ma anche altri enti strumentali regionali, è dunque quella di procedere in un cammino di progressiva delega di funzioni gestionali ad altre amministrazioni, sotto la vigilanza istituzionale degli uffici regionali. Di fronte a questo scenario l'Agenzia deve strutturarsi con un assetto organizzativo pronto alla gestione delle prossime competenze e, in potenza, in grado di far fronte anche ad eventuali nuove attribuzioni.

2.2. Modernizzazione

L'impianto organizzativo dell'AVEPA, specie in alcune importanti aree *core* assegnatarie di gran parte delle nuove competenze delegate, è rimasto sostanzialmente immutato nel corso degli anni, proponendo un'articolazione prevalentemente orientata ad una gestione "per materia", ovvero con unità organizzative specializzate in via quasi esclusiva su determinate tematiche.

Con questa premessa, ad ogni incremento di competenze hanno quindi corrisposto:

- un incremento di unità organizzative,
- nuovi profili di responsabilità,
- una segmentazione della linea di comando,
- la duplicazione di alcune funzioni comuni,

e dunque una sostanziale entropizzazione della struttura organizzativa, sempre più corposa e articolata. Nel corso degli anni, da una previsione iniziale che definiva l'Agenzia quale ente specializzato nei pagamenti in agricoltura, composto da poche decine di dipendenti, si è passati ad una realtà di oltre 400 unità, con un'articolazione che, seguendo questo approccio, si è resa sempre più complessa, sebbene molto efficace ed efficiente.

Le sfide che attendono l'Agenzia non sono compatibili con la perpetuazione di tale impostazione, che pone di fronte a criticità progressivamente incrementali: di qui la necessità di intervenire radicalmente sull'impianto organizzativo ripensandone criticamente le logiche di sviluppo.

Da altra angolazione, orientando quindi lo sguardo agli effetti della prossima riforma sui processi di gestione, il permanere all'interno dell'ente di logiche operative difformi rispetto ad un disegno generale orientato alla *Lean Organization*, perpetua criticità e frizioni tra diverse funzioni aziendali che solo in una maggiore omogeneizzazione degli assetti organizzativi trova una risposta risolutiva.

2.3. Managerializzazione

L'entropizzazione della struttura organizzativa, come descritto nel capitolo precedente, si è sostanziata, nel corso degli anni, anche nella moltiplicazione delle funzioni intermedie di coordinamento rappresentate dalle Posizioni Organizzative (PO), articolate su tre livelli di inquadramento economico. Questa articolazione della microstruttura, pur nell'invarianza dell'ottimo livello dei risultati raggiunti, ha mostrato alcuni limiti, vista l'evoluzione dell'Agenzia, in particolare:

- sono state create nel tempo PO di dimensioni ridotte, con poche risorse assegnate e competenze molto specialistiche ed esclusive,
- sono state limitate le possibilità di crescita, in termini di potenziale capacità di assumere nuove competenze, per molte PO, specie quelle assegnatarie di funzioni molto settoriali,
- si è riscontrata una forte diversificazione nel numero di competenze e nei carichi di lavoro in capo a PO omologhe per inquadramento economico,

- si è riscontrata una difficoltà all'assorbimento di picchi di lavoro sempre crescenti,
- si è assistito ad una crescita asimmetrica delle PO in termini di capacità gestionali sulle risorse assegnate.

Una volta intrapreso un percorso orientato ad una gestione per processi in funzione della capacità di assorbire nuove deleghe senza sofisticare la linea di comando, la revisione delle responsabilità, dell'inquadramento, del grado di managerialità e delle funzioni delle PO diviene una necessaria conseguenza.

I nuovi scenari che si impongono richiedono ai ruoli manageriali di supportare la dirigenza nelle attività gestionali di pianificazione, programmazione, controllo, nonché di organizzazione del lavoro e di sviluppo delle risorse umane, assegnando a ruoli specialistici un apporto di competenza tecnica e metodologica nel coordinamento funzionale, nella preparazione e standardizzazione dei supporti operativi, nella impostazione e soluzione di problemi complessi. Questa dicotomia, tra ruoli manageriali e ruoli specialistici, va affrontata nell'ambito di un ridisegno complessivo e coerente della struttura organizzativa a partire da una ricognizione delle macro e microstrutture organizzative e dei relativi ruoli manageriali.

2.4. Nuove competenze

Sono in fase di sviluppo avanzato progetti ad ampio respiro, di integrazione delle competenze dell'Agenzia per la nuova programmazione dei fondi agricoli 2021-2027.

In particolare, per una più efficiente attuazione della Politica Agricola Comune, con legge regionale 25 del novembre 2018 la Giunta regionale del Friuli-Venezia Giulia è stata autorizzata a valutare l'avvio di una "procedura negoziale per aderire all'Organismo pagatore Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura (AVEPA)".

Questa possibilità, supportata dalla recente adozione del decreto legislativo 21 maggio 2018, n.74 "Riorganizzazione dell'Agenzia per le erogazioni in agricoltura - AGEA e per il riordino del sistema dei controlli nel settore agroalimentare, in attuazione dell'articolo 15, della legge 28 luglio 2016, n. 154", che per la prima volta prevede espressamente la facoltà di stipulare accordi tra diverse regioni per una gestione condivisa dei fondi agricoli, è stata la premessa per l'avvio di una serie di attività propedeutiche all'istituzionalizzazione di questa collaborazione.

Il processo preliminare di individuazione delle iniziative di carattere legislativo, necessarie all'avvio ed alla finalizzazione della collaborazione con l'amministrazione friulana, ha portato alla predisposizione e conseguente adozione della DGR n. 9/DL del 14 maggio 2019, con cui è stata approvata la proposta del progetto di legge di modifica della legge istitutiva dell'AVEPA. La modifica era orientata a sostenere, anche dal punto di vista delle norme generali, l'istituzionalizzazione di un rapporto convenzionale, su base pluriennale, con la regione Friuli-Venezia Giulia ai fini dello svolgimento da parte dell'AVEPA delle funzioni di Organismo Pagatore anche in favore dei produttori agricoli friulani. Il Consiglio regionale del Veneto ha approvato la modifica della legge istitutiva dell'AVEPA con la recente legge regionale 25 settembre 2019, n. 40.

In linea con quanto previsto dalla legge istitutiva, così modificata, e con l'indirizzo politico generale che sostiene il cammino intrapreso, è stato definito il testo dell'accordo programmatico tra le due amministrazioni regionali. In tale accordo sono state fissate anche le condizioni operative che l'Agenzia e la Regione Veneto ritengono inderogabili per poter garantire un adeguato livello di servizio da parte dell'AVEPA nei confronti dei produttori agricoli veneti e friulani.

L'adozione del testo dell'accordo, per la parte veneta, è stata formalizzata con DGRV n.1325 del 18 settembre 2019; per la parte friulana il testo è stato adottato il con DGR n.1434 del 22 agosto 2019.

Pur nell'indeterminatezza che contraddistingue questo momento storico, lo scenario a tendere, che ha come premesse fondanti i passaggi politico-amministrativi sopra descritti, vede quindi un'intensa attività implementativa del progetto di collaborazione con la regione Friuli-Venezia Giulia per il riconoscimento dell'AVEPA quale organismo pagatore interregionale in favore di ambedue le regioni e, quindi, la strutturazione dell'Agenzia anche per poter far fronte a questo cospicuo incremento di attività, complessità e responsabilità.

2.5. Innovazione tecnologica e di processo

Le Politiche di indirizzo strategico, declinate dalla Direzione secondo logiche di sviluppo orientate al consolidamento funzionale dell'Agenzia, ormai da anni mantengono un forte accento sull'innovazione e l'efficientamento dei processi.

Il percorso di innovazione intrapreso dall'Agenzia è sempre stato orientato al raggiungimento di una maggiore efficienza complessiva del sistema. Esso ha previsto l'impiego di strumenti e tecnologie all'avanguardia, specie nel panorama degli organismi pagatori, e la definizione di procedure di gestione fortemente orientate alla semplificazione del sistema di controllo per una corretta ed efficiente erogazione dei pagamenti.

Il cambio di paradigma ormai definito nei progetti di riforma della nuova programmazione comunitaria 2021-2027 da parte della Commissione Europea, per quel che attiene gli strumenti e le procedure di controllo, fortemente caratterizzati dal punto di vista tecnologico, non trovano impreparata l'Agenzia, che ha sempre percorso i tempi, specie in materia di utilizzo dei sistemi GIS e della rete satellitare per lo svolgimento delle attività di controllo. L'accelerazione che si prevede, però, richiede interventi adattativi sui processi di gestione e sugli assetti organizzativi delle funzioni che verranno maggiormente impattate da questi mutamenti, anche per non trovarsi nella scomoda condizione di dover necessariamente dipendere da altri soggetti, meno efficienti e organizzati dell'AVEPA, per la conduzione di alcune attività di controllo.

Gli effetti del contagio da COVID-19 si sono estesi anche a questi ambiti, comportando molteplici adattamenti procedurali e cambiamenti dal punto di vista del comportamento organizzativo che fondano sulla tecnologia e l'innovazione tecnologica e di processo la loro sostenibilità.

2.6. Integrazione

La gestione del POR FESR 2014-2020 della Regione Veneto, in qualità di Organismo Intermedio nella forma della sovvenzione globale, è probabilmente la delega più significativa attribuita all'AVEPA dalla sua istituzione. L'impatto che ha avuto l'integrazione di questa nuova attività con quelle in gestione, specie connesse con le funzioni dell'Organismo Pagatore, è stato rilevante; nella prima fase di implementazione del Piano Industriale, che ha messo le basi per lo sviluppo del progetto, la messa a regime del sistema ha assorbito molte energie rendendo difficoltose la sinergia e le economie di scala inizialmente auspicate. Inoltre, il principio della prossimità all'utenza da parte della PA, che, tra gli altri, ha motivato questa operazione di delega all'Agenzia, necessita di essere compiutamente realizzato, non essendosi ancora perfezionato il trasferimento sul territorio della gestione delle misure di maggior interesse per il tessuto delle PMI e delle conoscenze necessarie a costituire degli efficaci punti informativi.

In una visione più generale, l'affastellarsi nel corso degli anni di nuove competenze e di nuove normative, aventi spesso natura trasversale ai diversi procedimenti gestiti dall'ente, ha determinato la duplicazione di alcune attività (gestione appalti, antimafia, aiuti di stato, controlli sul casellario giudiziale, etc.) che parimenti necessitano di un processo di razionalizzazione verso una gestione unitaria e condivisa tra le diverse funzioni dell'Agenzia.

L'integrazione delle funzioni e delle competenze diviene quindi un'esigenza, prima ancora che un valore, che sostiene la necessità di adottare alcuni adattamenti organizzativi che colgano l'opportunità di creare sinergie ed economie di scala e di migliorare il livello di servizio offerto all'utenza.

3. CRITERI DI INTERVENTO

I criteri seguiti nel processo di definizione del nuovo assetto organizzativo dell'Agenzia, alla luce delle motivazioni espresse nel capitolo precedente, scaturiscono dalla necessità di dare risposte concrete alle criticità evidenziate in fase di analisi in una logica coerente, rintracciabile in tutti gli interventi operati.

Di seguito si riportano tali criteri e la loro declinazione in azioni concrete di revisione della struttura organizzativa, dell'impianto procedurale e della gestione dei processi.

3.1. Consolidamento

Rientrano tra gli interventi di consolidamento quelli volti a:

- costituire una struttura organizzativa con fondamenta più solide, in grado di sostenere il processo evolutivo in atto e che si prefigura nei prossimi anni;
- omogeneizzare l'assetto organizzativo dell'Agenzia convertendolo in via prevalente su una gestione per processi (e non più per materia);
- mantenere i livelli di servizio offerti all'utenza.

Le azioni che concretamente derivano dall'applicazione di questi principi hanno riguardato complessivamente la struttura organizzativa dell'Agenzia anche se l'impatto maggiore, in termini di modifica della struttura esistente, si è avuto sull'Area Tecnica e Competitività Imprese (ATCI) presso la sede centrale.

L'assetto di ATCI, infatti, è stato completamente rivisto, passando ad una struttura orientata ad una gestione per processi e non più per materie: sono stati individuati quali principali processi di riferimento quelli della definizione delle procedure e del coordinamento funzionale delle strutture dell'Agenzia incaricate di mettere in pratica le procedure di controllo. Le unità organizzative di rango dirigenziale e le PO manageriali, con esclusione di quella che si occupa delle OCM, hanno quindi assunto una competenza su questi processi mentre la declinazione delle competenze per materia è stata trasferita ad un livello più operativo.

L'aspettativa è quella di consentire il potenziale assorbimento di nuove competenze senza dover creare nuove strutture, integrando così le nuove materie su un impianto potenzialmente in grado di assorbirle con efficacia.

3.2. Efficientamento

Rientrano tra gli interventi di efficientamento quelli volti a:

- incrementare la flessibilità operativa delle strutture, favorendo la multidisciplinarietà,
- ricomporre le strutture organizzative al fine di recuperare livelli di efficienza e migliorare la flessibilità operativa e la comunicazione, anche attraverso aggregazioni funzionali di processi trasversali gestiti da strutture diverse,
- rafforzare il livello di coordinamento della sede centrale trasferendo progressivamente la gestione sul territorio al fine di potenziare l'avvicinamento al territorio stesso e all'utenza.

Le azioni che concretamente derivano dall'applicazione di questi principi hanno comportato una diversa distribuzione di alcune materie all'interno della sede centrale e tra la sede centrale e le

strutture sul territorio, l'individuazione di nuove competenze per le Posizioni Organizzative, ed il rafforzamento della funzione di coordinamento della sede centrale sulle strutture periferiche.

3.3. Proiezione futura

Rientrano tra gli interventi realizzati avendo come *driver* gli scenari tratteggiati dalla prossima riforma della PAC quelli volti a:

- orientare le strutture operative ai requisiti di innovazione previsti per la nuova PAC per una gestione informatizzata del territorio,
- accorpare funzioni omogenee attualmente allocate in aree distinte.

Le azioni che concretamente derivano dall'applicazione di questi principi sono state la revisione dell'assetto organizzativo delle strutture tecniche incaricate della gestione delle misure a superficie e l'attribuzione di competenze in materia di gestione informatizzata del territorio alle strutture sul territorio.

In particolare, il potenziamento della capacità di gestione delle attività connesse con i sistemi di gestione informatizzata del territorio quando consentirà la definitiva autonoma produrrà effetti positivi in termini di efficientamento dei processi e di estensione ad una platea più ampia di importanti conoscenze specialistiche fondamentali nel panorama futuro di gestione delle misure a superficie.

3.4. Valorizzazione delle risorse umane

Rientrano tra gli interventi di valorizzazione delle risorse umane quelli finalizzati a:

- l'ampliamento delle conoscenze,
- la managerializzazione delle PO apicali con il conseguente aumento dell'ampiezza del controllo.

Le azioni che concretamente derivano dall'applicazione di questi principi sono quelle orientate all'ampliamento del perimetro delle competenze delle diverse unità organizzative, agevolato da una gestione per processi e non più per materie e favorito da un ampliamento delle nuove deleghe assegnate all'Agenzia, e alla managerializzazione delle PO apicali.

Quest'ultima azione, supportata dall'individuazione delle nuove figure delle PO specialistiche senza funzioni di coordinamento, porta con sé effetti positivi anche sul grado di responsabilità di queste figure, sulla loro professionalizzazione (che andrà accompagnata anche in termini di percorsi formativi ad hoc) e sull'"ampiezza del controllo", intesa come responsabilità su un numero di risorse e di competenze mediamente più elevato che in passato.

3.5. Razionalizzazione

Rientrano tra gli interventi di razionalizzazione quelli volti a:

- integrare la gestione dei fondi e delle diverse materie sul territorio,
- ricomporre i processi di natura trasversale.

Le azioni che concretamente derivano dall'applicazione di questi principi si sono concentrate, in particolare, sull'integrazione funzionale delle attività legate alla gestione del FESR con quelle tipicamente dell'organismo pagatore, al fine di creare delle sinergie e delle economie di scala.

Derivano da questa impostazione il progressivo trasferimento di alcune competenze FESR, in particolare connesse con la gestione di misure dedicate alle PMI, agli sportelli sul territorio e l'unificazione della gestione di alcuni processi in un'unica struttura di coordinamento presso la

sede centrale avente la competenza su tematiche quali, ad esempio, gli appalti, gli aiuti di stato, l'antimafia, ovvero aspetti che interessano trasversalmente tutti i settori dell'Agenzia.

Questo intervento di integrazione funzionale, che va considerato in divenire, non ha riguardato solo questi processi, comuni alle attività istruttorie dell'OP e del FESR, ma anche altri, più tipicamente amministrativi, che erano assoggettati ad una gestione autonoma in più ambiti dell'agenzia (ad es. irregolarità e recupero crediti, sanzioni, gestione delle fidejussioni).

Tra gli impatti positivi che si evidenziano va ricordata la qualificazione della comunicazione interna che, realizzandosi a partire da punti di competenza univoci su determinate materie, fluirà in maniera più rapida ed efficace anche grazie a nuovi strumenti.

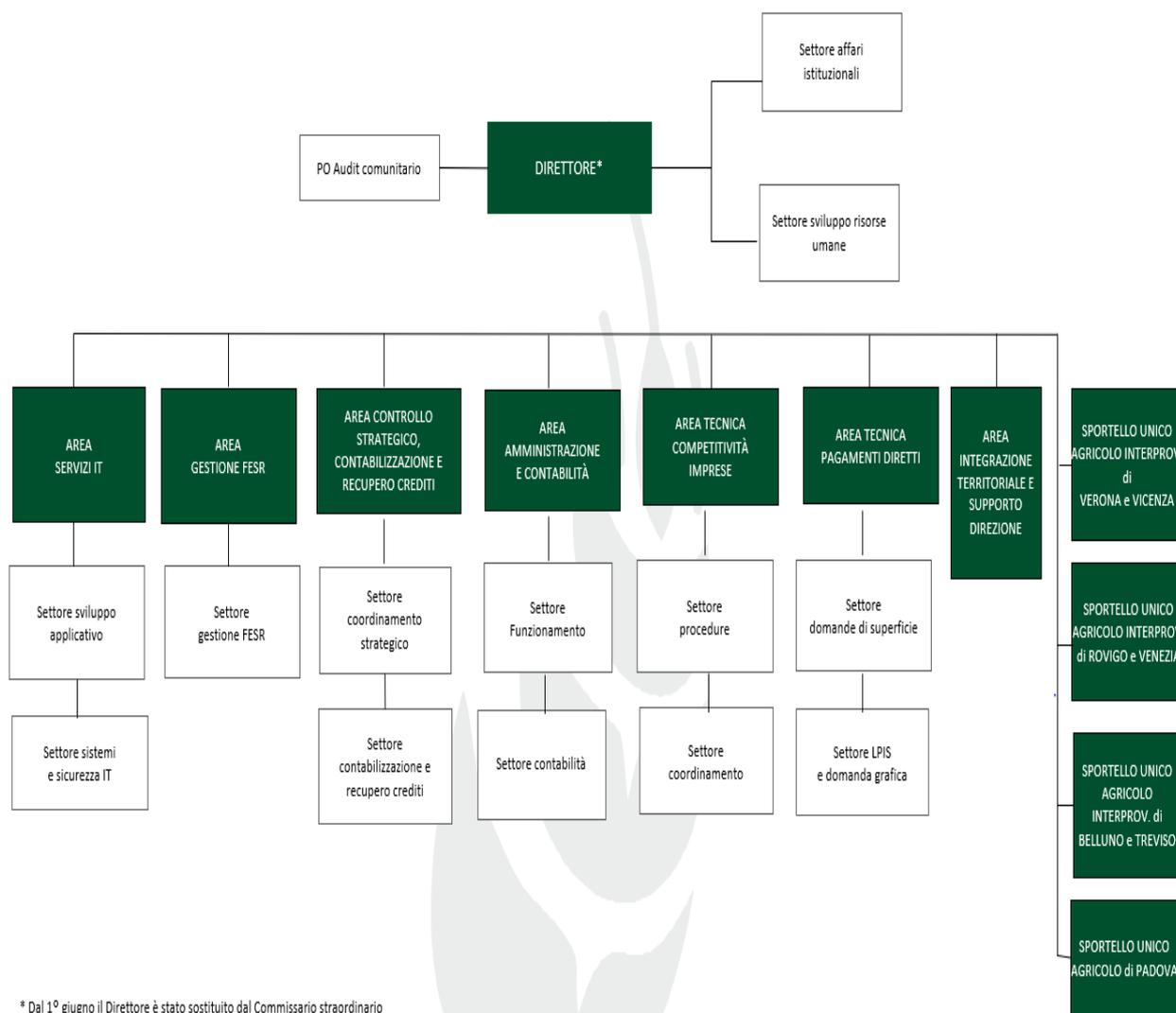
4. LA STRUTTURA OPERATIVA E LE SUE FUNZIONI

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, l'attuale struttura organizzativa dell'Agenzia è stata definita dal "Regolamento di organizzazione e del personale" adottato con decreto del direttore n. 36 del 12 marzo 2020.

4.1. Organigramma dell'AVEPA

Di seguito viene illustrato l'organigramma dell'Agenzia dal 16 aprile 2020.



* Dal 1° giugno il Direttore è stato sostituito dal Commissario straordinario

4.2. Strutture, incarichi, personale

Di seguito viene riportato un prospetto aggiornato con le strutture, i nuovi incarichi e il personale assegnato.

Strutture, Incarichi, Personale al 16 aprile 2020		
Strutture	Incarichi dirigenziali	Dipendenti in servizio*
Direzione (dal 1° giugno 2020 è stato nominato il Commissario straordinario)	Marco Passadore (Commissario Straordinario)	5
Settore affari istituzionali	Marco Passadore (<i>interim</i>)	6
Settore sviluppo risorse umane	Marco Passadore (<i>interim</i>)	13
Area controllo strategico, contabilizzazione e recupero crediti	Francesco Rosa	4
Settore coordinamento strategico	Francesco Rosa (<i>ulteriore incarico</i>)	6
Settore contabilizzazione e recupero crediti	Francesco Rosa (<i>interim</i>)	11

Area gestione FESR	Paolo Rosso (comando in entrata)	2
Settore gestione FESR	Chiara Contin	41
Area tecnica competitività imprese	Luca Furegon	9
Settore coordinamento	Luca Furegon (<i>ulteriore incarico</i>)	19
Settore procedure	Luigina Marinello	12
Area tecnica pagamenti diretti	Gianluca Bevilacqua	1
Settore domande di superficie	Gianluca Bevilacqua (<i>ulteriore incarico</i>)	22
Settore LPIS e domanda grafica	Gianluca Bevilacqua (<i>interim</i>)	9
Area servizi IT	Fabio Binotto	2
Settore sistemi e sicurezza IT	Fabio Binotto (<i>ulteriore incarico</i>)	4
Settore sviluppo applicativo	Fabio Binotto (<i>interim</i>)	15
Area amministrazione e contabilità	Marco Passadore	1
Settore funzionamento	Marco Passadore (<i>ulteriore incarico</i>)	11
Settore contabilità	Marco Passadore (<i>interim</i>)	9
Area integrazione territoriale	Luca Furegon (interim)	0
Sportello unico agricolo interprovinciale di Verona e Vicenza - sede di Vicenza	Lisa Burlinnetto	37
Sportello unico agricolo interprovinciale di Verona e Vicenza – sede di Verona	Lisa Burlinnetto	45
Sportello unico agricolo di Padova	Chiara Contin (interim)	33
Sportello unico agricolo interprovinciale di Rovigo e Venezia – sede di Venezia	Trevisin Marilena	24
Sportello unico agricolo interprovinciale di Rovigo e Venezia – sede di Rovigo	Trevisin Marilena	38
Sportello unico agricolo interprovinciale di Belluno e Treviso – sede di Belluno	Pietro Salvadori	18
Sportello unico agricolo interprovinciale di Belluno e Treviso – sede di Treviso	Pietro Salvadori	40
TOTALE		437
*- escluso: il Direttore (Commissario straordinario dal 1° giugno 2020), il personale in aspettativa, il personale in comando in uscita e in distacco in uscita; - compreso: il personale in distacco in entrata e in comando in entrata.		

5. IMPATTO DELLA RIORGANIZZAZIONE SUL PTPCT 2020-2022

A seguito della riorganizzazione dell'Agenzia, risulta opportuna una integrazione del Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020-2022 adottato con il decreto del direttore n. 9 del 30/01/2020.

La riorganizzazione, infatti, ha determinato il passaggio di competenze di taluni processi tra alcune aree dell'Agenzia, e, di conseguenza, il cambio di gestione dei rischi correlati.

Le competenze sulla funzione di Esecuzione dei pagamenti e incassi sono transitate dall'Area controllo strategico, contabilizzazione e recupero crediti all'Area Amministrazione e contabilità; quelle della funzione Contabilizzazione e rendicontazione sono transitate dall'Area Amministrazione e contabilità all' dall'Area controllo strategico, contabilizzazione e recupero crediti. Infine, le competenze sulla Gestione delle risorse umane sono transitate dall'Amministrazione e contabilità alla Direzione.

Di seguito si riportano i soli procedimenti, ed i relativi rischi, che hanno subito variazioni in termini di struttura di riferimento:

struttura di riferimento fino al 15.04.2020	processo principale	processo secondario	rischio	struttura di riferimento dal 16.04.2020
AAC	Contabilizzazione	Contabilizzazione OP	Errata o mancata registrazione in contabilità di tutti i pagamenti trasmessi al Cassiere.	ACS
AAC	Contabilizzazione	Gestione delle entrate OP	Impossibile / erronea / intempestiva interpretazione e/o identificazione della quietanza del Cassiere.	ACS
AAC	Contabilizzazione	Gestione piano dei conti OP	Erronea imputazione da parte della funzione Contabilizzazione Pagamenti nell'aggiornamento dei capitoli di spesa.	ACS
AAC	Contabilizzazione	Iscrizione o aggiornamento dei debiti Agea/INPS	Mancata iscrizione o mancato aggiornamento dei debiti AGEA/INPS	ACS
AAC	Contabilizzazione	Restituzioni	Errata o inesatta restituzione dell'importo al soggetto beneficiario	ACS
AAC	Gestione risorse umane	Astensione del personale in caso di conflitto di interesse	Personale in conflitto di interessi.	Direzione
AAC	Gestione risorse umane	Codice di comportamento	Comportamenti non rispettosi del codice di comportamento di Avepa	Direzione
AAC	Gestione risorse umane	Conferimento di incarichi di collaborazione/ed in caso di condanna per delitti contro la P.A.	Discrezionalità nell'esercizio di poteri o funzioni nel conferimento di atti di incarico	Direzione
AAC	Gestione risorse umane	Posizioni dirigenziali - Inconferibilità per incarichi dirigenziali ed incompatibilità per particolari posizioni	Conferimento di incarichi dirigenziali inadeguato.	Direzione

AAC	Gestione risorse umane	Posizioni dirigenziali - Inconferibilità per incarichi dirigenziali ed incompatibilità per particolari posizioni	Posizione particolare di alcuni dirigenti	Direzione
AAC	Gestione risorse umane	Privacy	Violazione della privacy con divulgazione di dati personali o accesso a dati personali non autorizzato o modifica o distruzione di dati.	Direzione
AAC	Gestione risorse umane	Progressioni di carriera	Attività successive alla cessazione del rapporto di lavoro (pantouflage)	Direzione
AAC	Gestione risorse umane	Progressioni di carriera	Discrezionalità nell'esercizio di poteri o funzioni nell'attribuzione di progressioni di carriera	Direzione
AAC	Gestione risorse umane	Reclutamento	Disomogeneità del controllo dei requisiti	Direzione
AAC	Gestione risorse umane	Reclutamento	Disomogeneità delle valutazioni nella verifica delle richieste	Direzione
AAC	Gestione risorse umane	Reclutamento	Scarsa trasparenza dell'operato dell'Agenzia e poca pubblicità dell'opportunità	Direzione
AAC	Gestione risorse umane	Rotazione del personale	Non avvenuta la rotazione del personale nelle aree a rischio corruzione	Direzione
ACS	Esecuzione pagamenti	Effettuazione dei pagamenti	Effettuazione di doppi pagamenti	AAC
ACS	Esecuzione pagamenti	Gestione Garanzie	Erogazione di anticipi a fronte di fidejussioni accettate e non regolari in termini di completezza e correttezza dei requisiti	AAC
ACS	Esecuzione pagamenti	Gestione Garanzie	Erogazione di anticipi a fronte di fidejussioni accettate ma non conformi al pagamento autorizzato (importo da pagare o soggetto beneficiario)	AAC

ACS	Esecuzione pagamenti	Gestione Garanzie	Presenza di garanzie non valide per decorrenza dei termini di validità	AAC
ACS	Esecuzione pagamenti	Post Pagamento	I pagamenti non sono versati esclusivamente sul conto bancario del richiedente o dei loro rappresentanti	AAC
ACS	Esecuzione pagamenti	Post Pagamento	Uso di falsa documentazione per agevolare taluni soggetti nell'accesso a fondi comunitari	AAC

Glossario: AAC: Area Amministrazione e Contabilità; ACS: Area Controllo strategico, Contabilizzazione e Recupero crediti

Alla luce della riorganizzazione e del conseguente spostamento di alcuni processi da un'Area all'altra dell'Agenzia, e in ottemperanza a quanto già previsto dal PTPCT 2020-2022 adottato nel mese di gennaio, al paragrafo 3.2, tutti i referenti della prevenzione della corruzione, dovranno svolgere attività informativa nei confronti dell'RPCT (Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza), affinché questi abbia elementi e riscontri sull'intera organizzazione, nei confronti dell'autorità giudiziaria (art. 16 decreto legislativo 165/2001; art. 20 d.p.r. 3/1957; art. 1, comma 3, legge n. 20/1994; art. 331 cpp), partecipando al processo di gestione del rischio e proponendo le misure di prevenzione (art. 16 decreto legislativo 165/2001).

Nel triennio 2020-2022 i referenti dovranno attuare in particolare le seguenti azioni:

- monitoraggio dei procedimenti;
- monitoraggio periodico dei tempi di conclusione dei procedimenti;
- aggiornamento dell'analisi del rischio corruzione all'interno dei procedimenti mappati;
- individuazione di ulteriori procedimenti ritenuti a rischio di corruzione.

Inoltre, la riorganizzazione ha determinato anche la variazione del nome dell'Area controllo strategico, pagamenti ed irregolarità OP, in Area controllo strategico, contabilizzazione e recupero crediti.