

## ORGANIZZAZIONE

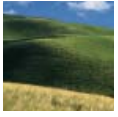
L'organizzazione di AVEPA è nata alla fine di un decennio pieno di novità per la pubblica amministrazione: l'introduzione di riforme costituzionali, di riforme dell'ordinamento, gli esiti del decentramento amministrativo, l'impatto delle nuove tecnologie e l'introduzione dei sistemi di controllo, la privatizzazione del rapporto di lavoro e nuove politiche retributive. Queste tematiche hanno fortemente caratterizzato lo sviluppo dei sistemi operativi che formano l'organizzazione dell'Agenzia.

Gli elementi che sono stati alla base del progetto di sviluppo organizzativo di AVEPA partono da un presupposto importante: il processo di cambiamento verso amministrazioni orientate al cliente-cittadino non è attuabile esclusivamente in termini normativi e/o tecnologici ma attraverso la reinterpretazione del rapporto fra contribuente e amministrazione trasformandolo nel rapporto Fornitore-Cliente, tipico dell'impostazione introdotta dalle moderne organizzazioni private orientate al

**Il progetto complessivo di sviluppo organizzativo ha inteso collegare le finalità strategiche con le richieste del mondo rurale, in uno scenario esterno di profondo cambiamento.**

### Tabella di sintesi degli obiettivi

OBIETTIVI	ATTIVITÀ REALIZZATE
<b>1 Sviluppare il sistema informatico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategia di sviluppo del sistema informatico</li> <li>2. Requisiti del sistema informatico</li> <li>3. I sistemi per la gestione dell'informazione</li> </ol>
<b>2 Razionalizzare i processi interni</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impiego delle tecnologie</li> <li>2. Sviluppo del Sistema qualità</li> <li>3. Controlli previsti dal Dlgs 286/99</li> <li>4. Comunicazione interna</li> </ol>
<b>3 Sviluppare un approccio manageriale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Attività di sviluppo professionale effettuata con i dirigenti</li> <li>2. Formazione e sviluppo delle competenze e riqualificazione del personale</li> </ol>



mercato che sono state riprese nelle norme formulate per lo sviluppo dei Sistemi Qualità.

Le innovazioni si attuano però solo con il contributo degli amministratori e di tutti i dipendenti al fine di superare le resistenze culturali legate alle vecchie logiche burocratiche, formalistiche e giuridiche, acquisendo e diffondendo una mentalità orientata: all'innovazione organizzativa e tecnologica, alla qualità dei servizi e delle prestazioni e alla soddisfazione dei cittadini e delle imprese.

Va ricordato che contemporaneamente all'avviamento dell'Agenzia, la fase di start-up si è concentrata nella individuazione di un progetto complessivo di sviluppo organizzativo che consentisse di collegare le finalità strategiche individuate dalla Comunità Europea e dal Legislatore Regionale, con quelle tipiche di gestione di impresa e di orientamento alle richieste del mondo rurale, all'interno di uno scenario esterno in profondo cambiamento.

E' emersa perciò la necessità di introdurre delle azioni, e l'impiego di strumenti che permettessero di orientare le attività di AVEPA. in funzione:

- 1) delle politiche della UE;
- 2) dell'evoluzione delle esigenze in termini di servizio del mondo rurale;
- 3) del cambiamento del quadro normativo tenendo conto dell'evoluzione delle organizzazioni delle imprese e delle amministrazioni pubbliche
- 4) del forte sviluppo introdotto dall'*Information Communication Technology* e il parallelo affermarsi di Internet.

Un progetto quindi che permettesse, attraverso la valorizzazione delle risorse umane, attraverso un maggiore orientamento all'utente e alle sue esigenze, di meglio finalizzare l'azione di AVEPA. anche mediante l'ausilio di tutti gli strumenti gestionali e tecnologici disponibili oggi sul mercato. L'Agenzia ha inoltre perseguito l'obiettivo di mettere a punto sistemi che consentano di sviluppare e realizzare una politica di efficienza, tempestività e controllo dei costi nelle procedure, nei processi di lavoro e nel funzionamento organizzativo dell'Agenzia, attraverso la un sistema di direzione e controllo.

**OBIETTIVO I****SVILUPPARE IL SISTEMA INFORMATICO**

La strategia di sviluppo dei sistemi per la gestione dell'informazione si raccorda con la strategia generale dell'Agenzia per quanto riguarda l'impiego delle tecnologie informatiche e telematiche nel supportare lo sviluppo organizzativo di AVEPA.

**ATTIVITÀ I****STRATEGIA DI SVILUPPO DEL SISTEMA INFORMATICO**

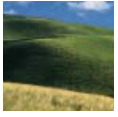
La definizione della strategia di sviluppo del sistema informatico di AVEPA, deriva dalla filosofia progettuale di disporre di un sistema flessibile, fortemente orientato a garantire dei livelli di servizio elevati a tutti gli utenti, nelle strutture periferiche di AVEPA o nelle strutture dei CAA, che operavano sul territorio veneto a contatto con le aziende agricole. In particolare l'elemento centrale è stato quello di recuperare una visione più complessiva dell'amministrazione, per garantire che le attività di semplificazione e la attività di revisione della normativa potessero risultare funzionali alla progettazione o riprogettazione delle funzioni ed alla erogazione di servizi innovativi attraverso un modulato impiego delle soluzioni tecnologiche più adatte ed opportune. Le linee di azione individuate erano le seguenti:

- Lo sviluppo delle infrastrutture tecnologiche doveva realizzarsi mediante la predisposizione di un apparato informatico interno capace di governare le complessità che le esigenze dell'Agenzia impongono. La capacità di gestione e controllo del Sistema Informativo di AVEPA da parte del nucleo informatico interno doveva essere completa e tale da garantire l'autonomia organizzativa e di gestione del patrimonio informativo. In particolare dovevano essere assicurate le competenze interne in grado di sviluppare ed adeguare il sistema informatico alle esigenze aziendali e fungere da supporto alla direzione per l'introduzione di tecnologie innovative.
- La struttura organizzativa interna di supporto all'informatica doveva concentrare i propri sforzi nella direzione di cui al punto precedente ricorrendo al "mercato" per l'acquisizione dei servizi ad alto contenuto specialistico che non si considerano strategici con gli obiettivi aziendali.

# OBIETTIVO 1

## sviluppare il sistema informatico

La strategia di sviluppo del sistema informatico è volta a disporre di strumenti flessibili, fortemente orientati a garantire livelli di servizio elevati a tutti gli utenti, nelle strutture periferiche di Avepa o nelle strutture dei CAA.



- Lo sviluppo delle infrastrutture doveva essere realizzato in maniera da garantire autonomia nella gestione del sistema e delle sue scelte di sviluppo. Si è dovuto, di conseguenza, realizzare un impianto tecnologico separato dai sistemi esterni sia come sistemi che come rete geografica garantendo tuttavia il necessario collegamento informativo e l'integrazione a tutti i livelli con le strutture afferenti ad AVEPA.
- La specifica funzione dell'Agenzia imponeva una particolare attenzione alle problematiche legate alla sicurezza. Lo sviluppo del sistema doveva di conseguenza conformarsi alle norme nazionali e comunitarie e più in generale essere adeguato ai più recenti standard tecnologici.
- Miglioramento dei livelli di servizio ai cittadini ed alle imprese, attraverso l'attivazione di punti unici di contatto con le Amministrazioni, l'abilitazione di strumenti di identificazione del cittadino e la realizzazione di interventi organizzativi che supportassero tali interventi e garantissero la trasparenza dell'azione amministrativa;
- Si doveva favorire l'efficienza e l'economicità di gestione, attraverso la promozione di interventi integrati di cambiamento normativo, ridisegno dei processi, introduzione di nuove soluzioni tecnologiche e ricorso a strumenti di gestione del cambiamento (metodologie di gestione progetto; acquisti di beni e servizi; gestione della contabilità finanziaria ed economica; gestione del personale; flussi documentali);
- Particolare attenzione si è posta sullo sviluppo delle competenze informatiche e tecnologiche dei dipendenti, attraverso l'avvio di un ampio progetto di formazione e gestione del cambiamento che preveda un focus specifico sull'alfabetizzazione tecnologica, sull'apprendimento della lingua inglese e sull'utilizzo di internet.

## OBIETTIVO 1 ATTIVITÀ 2

### sviluppare il sistema informatico REQUISITI DEL SISTEMA INFORMATICO

Il disegno del sistema informatico di AVEPA è predisposto per rispondere ai seguenti requisiti:

- **Flessibilità:** l'infrastruttura deve garantire il supporto di modelli aziendali in continua evoluzione consentendo l'aggiunta di nuove funzionalità delle applicazioni, oltre all'integrazione dei sistemi e delle applicazioni con utenti, altri enti e fornitori. La flessibilità è stata ottenuta utilizzando standard aperti,

adottando un approccio modulare allo sviluppo delle applicazioni e alla progettazione dell'infrastruttura e usufruendo della possibilità di integrare nuove applicazioni nei sistemi esistenti.

- **Scalabilità:** l'infrastruttura deve poter supportare variazioni improvvise nel numero delle richieste e nel carico di lavoro degli utenti. Deve pertanto essere in grado di gestire carichi di lavoro crescenti continuando a offrire elevati livelli di disponibilità e tempi di risposta ridotti e, soprattutto, senza aumentare la complessità o il personale necessario. La scalabilità rappresenta un fattore di particolare importanza poiché consente di incrementare le capacità IT di pari passo con l'espansione aziendale, eliminando il rischio di disporre di capacità in eccesso per lunghi periodi di tempo. Permette inoltre di riconoscere e supportare picchi di carico, indipendentemente dalla relativa prevedibilità.

- **Affidabilità:** l'infrastruttura deve garantire in qualsiasi momento il funzionamento e la disponibilità delle applicazioni agli utenti finali. L'affidabilità rappresenta una delle caratteristiche di maggiore importanza per l'azienda, poiché costituisce l'aspetto più critico in quanto l'inaffidabilità o la mancata disponibilità dell'infrastruttura è la maggior causa di violazioni della sicurezza dell'intero sistema.

- **Semplicità di gestione:** l'infrastruttura deve essere in grado di gestire correttamente le risorse di un ambiente esteso ed eterogeneo. Un'infrastruttura efficiente e scalabile deve essere infatti dotata di componenti facilmente configurabili e di funzionalità di gestione che risultino affidabili anche in caso di espansione.

- **Sicurezza:** l'infrastruttura deve garantire la massima affidabilità. Con il crescente rischio di violazioni alla sicurezza, che generano gravi conseguenze su tutta l'organizzazione, è necessario progettare un sistema di sicurezza a livello di infrastruttura che consenta di gestire la sicurezza dell'ambiente nel complesso, anziché dei singoli componenti.

Per sviluppare opportunamente un'infrastruttura con questi requisiti e in grado di anticipare e semplificare l'implementazione di applicazioni e modelli aziendali, si è cercato di progettare un "modello di infrastruttura generale". Questo modello doveva identificare le componenti funzionali che costituivano la base dell'infrastruttura, associare la strategia aziendale alla strategia IT e definire i processi di transizione.

L'affidabilità rappresenta una delle caratteristiche di maggiore importanza per l'azienda, poiché garantisce la sicurezza dell'intero sistema.



Lo schema architeturale, doveva rispondere ai requisiti dalla direzione di AVEPA e cioè:

- autonomia di gestione e di sviluppo del sistema informatico;
- competenze di gestione e sviluppo interna all'azienda;
- alto livello di sicurezza compatibile con le norme comunitarie;
- univocità delle procedure e degli archivi;
- compatibilità del sistema agli standard tecnologici e regionali;
- apertura del sistema alle esigenze di trasparenza e servizio al cittadino;
- scalabilità dell'infrastruttura rispetto alle esigenze di crescita dell'Agenzia;
- innovazione tecnologica;
- razionalizzazione e contenimento degli investimenti e dei costi di gestione;

La scelta di fondo a cui si è ispirata l'architettura è il ricorso ad un partner esterno per quanto riguarda la gestione delle infrastrutture tecnologiche di rete e di sistema che consentono ad AVEPA di interfacciare il mondo esterno. Per quanto riguarda le infrastrutture interne, la scelta di consolidare il sistema attraverso investimento di risorse tecnologiche ed umane risponde alla necessità di governo di una base informativa critica sia in termini di sicurezza sia di capacità di gestione e sviluppo autonoma.

## OBIETTIVO 1 ATTIVITÀ 3

### sviluppare il sistema informatico I SISTEMI PER LA GESTIONE DELL'INFORMAZIONE

Nel corso dei vari anni si è provveduto a potenziare progressivamente il sistema informatico per poter supportare le funzioni che sono derivate dai riconoscimenti per la gestione di competenze, da parte del Ministero per le Politiche Agricole e Forestali che si sono avuti nel 2002, 2003, 2004 e per le deleghe di competenze da parte della Regione del Veneto nei vari anni, a partire dal 2002.

La situazione qui di seguito rappresentata si riferisce a settembre 2006 e rappresenta sinteticamente l'articolazione dell'infrastruttura tecnologica sviluppata per soddisfare le esigenze dell'organismo pagatore.

#### Sistemi

I sistemi utilizzati sono vari e basati sull'architettura ad alta affidabilità e ad altissime prestazioni denominata Storage Area Network (SAN) che costi-

tuisce il cuore del sistema informatico dell'Agenzia:

- Sistemi per la gestione dei dati
  - 9 server di cui 7 funzionanti su una architettura SAN;
- Sistemi per la gestione degli applicativi
  - 8 server;
- Sistemi per la gestione del dominio utenti Windows
  - 2 server;
- Sistemi di file server e servizi agli utenti interni
  - 6 server su architettura SAN;
- Sistemi per gestione contabilità di funzionamento;
- Sistemi di monitoring
  - 2 server;
- Sistemi per la gestione del datawarehouse
  - 1 Server;
- Sistemi per il content switching
  - 2 server

### Sicurezza

I sistemi per la sicurezza garantiscono una serie variegata di servizi di sicurezza logica e perimetrale dell'infrastruttura tecnologica dell'Agenzia:

Antivirus

- Sistemi per la gestione degli antivirus/antispysware
  - 3 server

VPN

- Cisco VPN Concentrator VPN3000

IDS

- Cisco Intrusion Detection System

Firewalling/routing

- Sistema Cisco Pix 515
  - 2 macchine in fail over
- Sistema di Netfiltering basato su
  - 2 server

MPLS Monitoring

- Sistema N.I.N.O
  - 1 appliance dedicato

### Rete locale

La rete locale di Padova fornisce accesso a circa 150 persone della Direzione centrale più altri 40 della SPA di Padova

Sistema per distribuzione – centro stella

- Sistema Switch Cisco Catalyst 4507R 10/100/1000
- Sistema Switch Cisco Catalyst 2950
- Sistema Switch HP Procurve 2450

Reti logiche (domini di broadcast)

Con il susseguirsi dei riconoscimenti l'Agenzia ha provveduto a potenziare progressivamente il sistema informatico per la gestione delle nuove competenze acquisite.



- Rete utenti, rete application server (dmz), rete oracle db, rete management, rete VOIP, rete stampanti, rete spa di padova, rete vpn, rete outside, rete extranet

### **Rete geografica SPA**

Architettura

1. Nodi MPLS Telecom 2Mbps 6 nodi sulle 6 provincie diverse dalla sede centrale con collegamenti
2. Sede centrale MPLS 8Mbps 1 nodo a 4 canali ridondati a 2Mbps  
Utenti: circa 200

### **Rete geografica CAA**

Architettura

1. Nodi MPLS Telecom collegamenti con diversi CAA in MPLS  
Utenti: circa 300

### **Rete geografica Internet**

Architettura

Collegamento Telerete 10Mbps collegamenti in fibra ottica 10Mbps (5Mbps)

Utenti: circa 300

### **Applicativi**

1) Applicativi di funzionamento

- Protocollo,
- Decreti,
- Ragioneria,
- Registro contratti,
- Bilancio,
- Gestione del personale,
- Gestione mezzi,
- Controllo di gestione

2) Applicativi gestione pagamenti FEOAG

### **Sistema Operativo Dichiarazioni (SOD)**

- Fascicolo aziendale delle aziende agricole
- Siti – gestione della consistenza aziendale e del sistema di georeferenziazione (GIS)

### **Sistema Operativo Pratiche (SOP)**

- Domanda unica
- Gestione titoli possesso
- PSR – Misura 5 Indennità compensativa

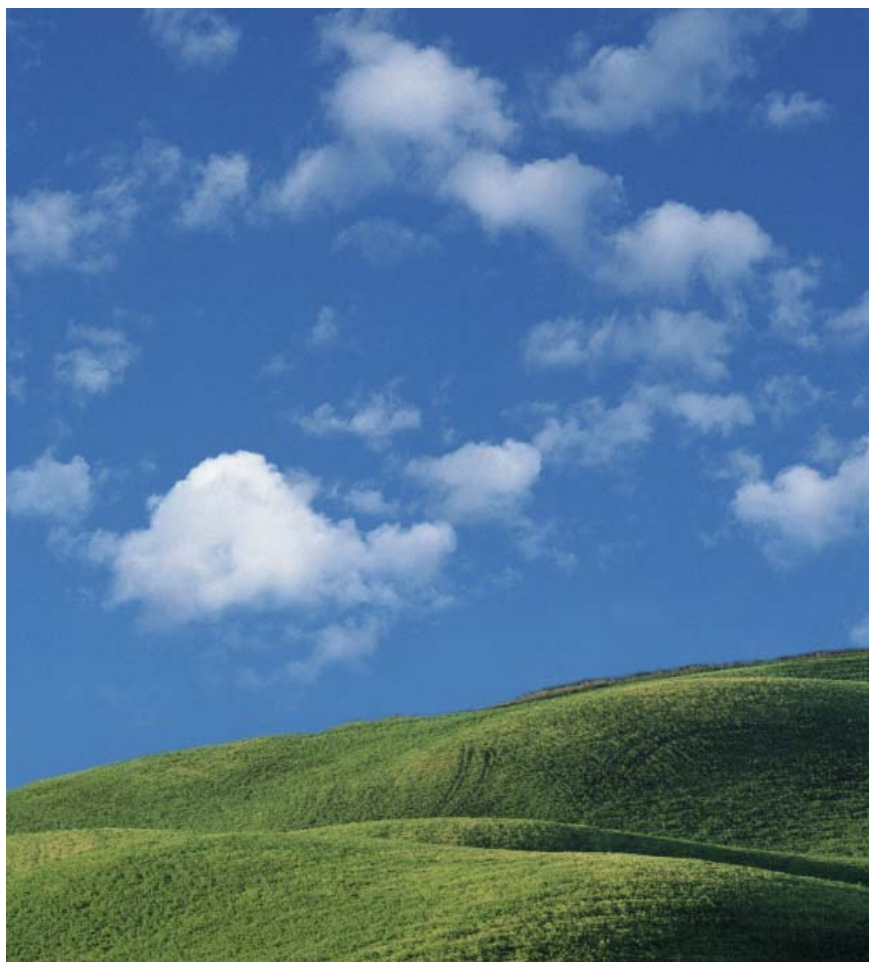
- PSR – Misura 6 – Agroambiente
- Ortofrutta
- PSR – Misura Y – Consulenza aziendale
- Utenti Macchine Agricole – Carburanti agevolato
- Procedure per ritiro seminativi dalla produzione
- Imboschimento dei terreni agricoli
- Vitivinicolo
- Magazzinaggi
- Arricchimenti
- Ammassi
- Burro

### **Sistema Operativo Contabile (SOC)**

- FEOGA
- Aiuti di Stato

### **Applicativi di supporto**

- Registro Debitori
- Gestione anticipi e garanzie





## OBIETTIVO 2

### OBIETTIVO 2

## razionalizzare i processi interni

### RAZIONALIZZARE I PROCESSI INTERNI

In una ottica di cultura aziendalistica e alla luce dell'obbligo di garantire efficacia ed efficienza al servizio, nonché economicità nell'utilizzo delle risorse pubbliche, AVEPA si è posta l'obiettivo di razionalizzare le proprie attività attivando un sistema di gestione della qualità e i controlli interni previsti dal D.lgs. 286/99.

Lavorare in una logica di Sistema Qualità permette di verificare lo svolgimento dei processi intervenendo con adeguati piani di miglioramento dove si verificano criticità e/o difficoltà; l'attivazione del controllo di gestione permette di organizzare il lavoro pianificando le attività a tutti i livelli: strategico, direzionale ed operativo. Permette, inoltre di verificare l'andamento delle attività in una ottica per cui il controllo è una guida per l'organizzazione.

### ATTIVITÀ I

#### IMPIEGO DELLE TECNOLOGIE

L'impiego delle tecnologie nella razionalizzazione dei processi interni è una priorità che è stata perseguita fin dalla nascita dell'Agenzia. Lo sviluppo dell'impiego delle tecnologie informatiche e telematiche è uno dei temi centrali e prioritari su cui AVEPA si è impegnata nel condurre l'organismo pagatore in una posizione di leadership nel settore.

Il programma di sviluppo dell'Agenzia è coerente con l'iniziativa del governo per quanto riguarda la digitalizzazione della PA e con i programmi regionali connessi con lo sviluppo dell'e-Government, i cui piani di azione si articolano su tre linee di intervento principali :

- diffondere l'uso della rete tramite la disponibilità di servizi pubblici on-line, la creazione di contenuti multimediali ed il sostegno del commercio elettronico;
- favorire l'accesso, la velocità e l'economicità della rete;
- sviluppare nuove competenze e combattere ogni tipo di "esclusione".

Il presupposto dal quale si era partiti è stata una ricognizione delle esperienze accumulate dagli altri organismi pagatori per definire indirizzi e tempi del Piano di sviluppo informatico e telematico e dell'impiego delle tecnologie che fosse coerente con lo sviluppo organizzativo dell'Agenzia. Obiettivi e priorità degli altri OP italiani, nella realizzazione della sistema informatico,

Per garantire efficacia ed efficienza al servizio, nonché economicità nell'utilizzo delle risorse pubbliche, AVEPA ha attivato un sistema di gestione della qualità e i controlli interni previsti dal D.lgs. 286/99.

mostrano una omogeneità di linee di azione strategiche, pur con specifiche priorità differenziate da OP ad OP. In tale contesto è stato posizionato il piano per l'AVEPA che, nell'ambito della missione indicata, si sviluppa secondo la visione di modernizzare l'organizzazione attraverso un uso diffuso delle nuove tecnologie informatiche e telematiche sia per le strutture dell'Agenzia che per quanto riguarda gli Organismi Delegati. In particolare sono stati conseguiti i seguenti risultati:

#### **Servizi on-line ai centri di assistenza agricola e alle imprese**

1. Tutti i servizi 'prioritari' disponibili on-line.
2. Abilitazione all'accesso al sistema informativo di AVEPA da parte di tutti gli operatori degli OD.

#### **Efficienza**

3. Tutti gli operatori dell'Agenzia sono forniti di una stazione di lavoro con accesso al sistema informativo dell'Agenzia e ai servizi di Internet e di posta elettronica
4. Creazione dei siti intranet ed internet per favorire l'accesso informativo e ai servizi specializzati
5. Favorire l'impiego delle e-Mail per la trasmissione della posta interna
6. Tutti gli impegni e mandati di pagamento gestiti on-line

#### **Valorizzazione risorse umane**

7. Alfabetizzazione di tutti i dipendenti pubblici eleggibili
8. Attività formative mirate all'impiego degli applicativi specializzati

#### **Trasparenza**

9. Fornire ai CAA l'accesso on-line all'iter delle pratiche per garantire una corretta informazione agli imprenditori agricoli
10. Trasparenza nei confronti dei cittadini attraverso una puntuale informazione su tutti i pagamenti effettuati dall'Agenzia

#### **Qualità**

11. Introdurre i Sistemi Qualità al fine di poter sviluppare un sistema di customer satisfaction.

Per lo sviluppo delle tecnologie informatiche e telematiche AVEPA occupa una posizione di leadership di settore.



## ATTIVITÀ 2 SVILUPPO DEL SISTEMA QUALITÀ

Procedura (Modo specifico per svolgere una attività)



### Miglioramento continuo del Sistema Gestione Qualità



A cura del Settore Programmazione e Controllo

In una ottica di razionalizzazione dei processi organizzativi, AVEPA ha adottato una impostazione del lavoro di tipo manageriale basata su una cultura aziendale del lavoro per processi con mappatura dei medesimi e delle relative responsabilità.

Lavorare per processi significa porsi di fronte alle attività non come incaricato di una piccola fase ma come parte del tutto dove la posizione di ognuno è contemporaneamente di fornitore e di cliente.

In una Pubblica Amministrazione che, per sua natura non produce beni ma eroga servizi, il concetto di processo pone l'attenzione su due elementi fondamentali: la persona che opera e l'intangibile, ossia la massa di informazioni che vengono gestite.

Oggi si potrebbe dire che il processo consta di:

- Una serie di azioni correlate
- Governate da persone
- Che gestiscono informazioni
- Per raggiungere uno specifico risultato
- Per il cliente del processo

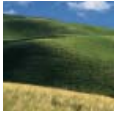
In questa luce si sta implementando un sistema di gestione per la qualità avvicinato secondo un approccio sistemico proattivo, altamente flessibile ed applicabile a qualsiasi attività socio economica, strutturato per processi e fondato sulla ricerca dell'efficacia e del miglioramento continuo per una gestione dinamica del rischio di produzione di prodotti non conformi come diminuzione costante del rischio per un miglioramento continuo.

Le linee guida dell'opera sono quelle delle norma ISO 9001:2000 per un approccio secondo il quale la capacità di **soddisfare** i bisogni associati può essere conferita ai prodotti e servizi, non per controllarli direttamente ma **gestendo** opportunamente le relative risorse ed i relativi processi produttivi secondo un adeguato **“modello di sistema”**, intervenendo cioè sulla realtà organizzativa totale. Per quanto riguarda la sicurezza dei sistemi informatici invece, i principi di cui sopra trovano poi un adeguato riscontro nella norma ISO/IEC 27001 guida per AVEPA nella implementazione di un Sistema di Gestione per la sicurezza delle informazioni.

Lo sviluppo del sistema qualità, volto a garantire l'efficacia del servizio intesa come capacità di soddisfare il cliente/utente, non può non integrarsi con dati di natura economica contabile che servono a valutare e garantire l'efficienza del sistema, ossia che il servizio sia stato erogato in maniera efficace al minor costo possibile.

Sede sperimentale per l'applicazione di una modalità di lavoro nell'ottica di un sistema qualità sarà la Struttura Periferica di Rovigo per la quale è





stato approvato dalla direzione un progetto pilota di certificazione ai sensi della norma 9001/2000; a questo si accompagnerà l'implementazione di un sistema di gestione per la sicurezza delle informazioni che verrà sviluppato secondo i dettami della norma ISO/IEC 27001 al fine di portare l'agenzia alla certificazione della sicurezza dei sistemi per la gestione delle informazioni.

## OBIETTIVO 2 ATTIVITÀ 3

### razionalizzare i processi interni

#### CONTROLLI PREVISTI DAL DLGS 286/99

L'art. 97 della Costituzione stabilisce che "i pubblici uffici sono organizzati... in modo da assicurare il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione".

Il D.lgs 286/99 prevede che le pubbliche amministrazioni, nell'ambito della rispettiva autonomia, si dotano di strumenti adeguati a:

- garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa (controllo di regolarità amministrativa e contabile);
- verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (controllo di gestione);
- valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale (valutazione della dirigenza);
- valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (valutazione e controllo strategico).

La logica su cui si fonda il d.lgs di cui sopra, serve ad esprimere la visione aziendalistica che sta alla base di questa innovazione e i collegamenti e condizionamenti tra le diverse forme di controllo.

Già la norma stabilisce che le quattro tipologie di controllo siano "esercitate in modo integrato"; non potrebbe essere diversamente visto che la congruenza del risultato rispetto agli obiettivi definiti in sede di programmazione strategica comporta la valutazione sulla capacità dell'ente di tradurre indirizzi in programmi e, successivamente, di concretizzarli in risultati.

Il controllo di gestione è un "processo di supporto e guida alle attività mediante il quale assicurare l'efficace, efficiente ed economico impiego delle risorse-al fine della produzione ed erogazione di beni e servizi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati".

AVEPA ha implementato con entusiasmo e velocità strumenti di controllo e gestione in una logica di lavoro per obiettivi e risultati e di responsabilizzazione degli operatori ad ogni livello.

Non si tratta perciò di un momento isolato nella vita dell'ente, ma si inserisce nel più generale processo di Programmazione e Controllo di AVEPA.

In questa luce, AVEPA, è stata relativamente fortunata; la sua recente nascita in un ambiente già profondamente innovato ha permesso di non subire il peso di un retaggio culturale burocratico e di adempimento e di rivolgersi con velocità ed entusiasmo all'implementazione degli strumenti di controllo di cui sopra nella giusta ottica di strumenti e mezzi per gestire e meglio organizzare la propria attività, in una logica di lavoro per obiettivi e risultato e di responsabilizzazione degli operatori ad ogni livello.

Ad oggi l'implementazione di tale sistema di controllo interno ha visto:

- avviata l'attività di pianificazione con l'adozione delle linee guida da parte della direzione formalizzate in un apposito documento definito business plan;
- avviata l'attività di programmazione attraverso la individuazione ed assegnazione di obiettivi e relative risorse, con l'adozione ad inizio anno del Piano Esecutivo di gestione;
- avviata l'attività di monitoraggio, come controllo concomitante e in itinere, delle attività al fine di una nuova eventuale riprogrammazione delle medesime;
- avviata l'implementazione di un sistema di controllo di gestione che verifica l'efficacia del servizio come raggiungimento dello scopo in una ottica di confronto dei costi con i benefici ottenuti;
- avviata la predisposizione, con inoltro ai sindacati, di un sistema di valutazione dei dirigenti, ancorandola ai risultati ottenuti ed alle prestazioni rese;
- in fase di implementazione un apposito software di controllo di gestione e una adeguata reportistica da fornire alla direzione per procedere alla riprogrammazione delle attività nel caso di difficoltà/inadeguatezza della programmazione nonché per la valutazione della dirigenza sulla base delle prestazioni effettuate (gap tra obiettivi assegnati e risultati raggiunti) e sulle competenze organizzative possedute.

### Il ciclo del management





## OBIETTIVO 2 ATTIVITÀ 4

### razionalizzare i processi interni COMUNICAZIONE INTERNA

I dipendenti dell'Agenzia sono i destinatari delle azioni comunicative interne anche alla luce del loro maturato bisogno di ricevere ed alimentare flussi di comunicazione interni all'organizzazione.

Una comunicazione interna strutturata è veicolo di innovazione, di coesione interna cioè di definizione e perfezionamento della *cultura organizzativa*.

La 'tutela del dialogo' è determinante come consuetudine affinché la comunicazione, interna ed esterna, si dimostri efficiente ed efficace.

La disinformazione (*non comunicazione*) genera illusione o maldicenza, arrecando danno ad ogni iniziativa seria che possa essere intrapresa da coloro che hanno intenzioni corrette e trasparenti.

In questi anni di gestione, la Direzione di AVEPA ha voluto coltivare e far crescere la comunicazione interna fronteggiando e superando non poche difficoltà e resistenze al cambiamento organizzativo.

#### **Intranet**

*intranet* (rete interna), lo strumento di lavoro costruito ad uso e consumo del personale AVEPA (incluse le sedi periferiche) per operare al meglio nello svolgimento delle proprie competenze. L'approccio organizzativo che ha ispirato l'adozione di questo mezzo di comunicazione presuppone la *centralità della persona* che è al contempo *editore e fruitore delle informazioni*, come nodo vitale del sistema stesso; è un presupposto fondamentale che, in mancanza, mette a rischio l'utilità e la sopravvivenza della intranet.

Il ricorso alla pubblicazione nella rete interna dell'Agenzia è progressivamente cresciuto negli anni fino a diventare *fonte* irrinunciabile di *conoscenza interna*, consentendo di dar vita e di sostenere la *comunità virtuale* di AVEPA. Oltre a supportare la comunicazione delle diverse Aree/Strutture Periferiche e a diffondere i prodotti della funzione comunicazione, la intranet è sfruttata internamente per l'inserimento di *forum* dedicati. Inoltre, da inizio 2005, è stata pubblicata nel sistema *intra* aziendale la sezione 'Posta@IDirettore' tramite la quale ciascun dipendente può indirizzargli una lettera/riflessione alla quale lui risponderà personalmente.

Una comunicazione interna strutturata è veicolo di innovazione, di coesione interna cioè di definizione e perfezionamento della cultura organizzativa

### **House organ aziendali, InterNOS ed AggiornAVEPA**

*InterNOS* è il primo giornalino aziendale, in versione ironica, a fine 2004, un nuovo strumento di comunicazione interna, *AggiornAVEPA*, la rubrica mensile rivolta a tutto il personale dell'Agenzia per la condivisione di tematiche di natura prettamente organizzativo-gestionali.

Con il consolidamento della intranet aziendale, ad inizio 2006, anche gli aspetti organizzativi sono stati progressivamente implementati nel sistema telematico con l'obiettivo di favorire l'integrazione del processo comunicativo interno all'Agenzia.

### **I<sup>a</sup> Convention AVEPA**

Ad inizio 2005 è stato organizzato il primo meeting collegiale rivolto a tutti i dipendenti dell'Agenzia: durante la riunione plenaria la Dirigenza ha potuto condividere con il personale sia i risultati conseguiti l'anno precedente che i progetti e gli obiettivi pianificati a medio-lungo termine.

L'ipotesi di trasformare l'incontro con il personale in un appuntamento annuale, a fine ottobre in coincidenza della chiusura dell'esercizio finanziario o ad inizio anno solare, potrebbe rappresentare uno dei prossimi interventi di comunicazione interna in considerazione della sua potente ed efficace portata comunicativa.

### **Modelli di comunicazione scritta**

Nel 2006 lo sviluppo di corsi formativi tematici sul *miglioramento della comunicazione negli atti amministrativi* ha offerto l'occasione di elaborare alcuni nuovi modelli di comunicazione scritta (es. Modello di comunicazione di avvio di procedimento, di richiesta di documentazione integrativa, di decadenza parziale/totale, ecc.) con l'obiettivo di rendere sempre più *semplice, trasparente e chiara* la comunicazione scritta rivolta sia agli utenti interni che a quelli esterni nel rispetto dei recenti aggiornamenti normativi (es. riforma della Legge 241/90<sup>1</sup> sul procedimento amministrativo).

Le proposte di modifica sono già state valutate dalla Direzione e saranno adottate quanto prima dall'Agenzia.



<sup>1</sup> "Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi".



## OBIETTIVO 3

### OBIETTIVO 3

# sviluppare un approccio manageriale

### SVILUPPARE UN APPROCCIO MANAGERIALE

Tale intervento è stato generato dall'evoluzione della pubblica amministrazione; il passaggio, infatti, ad una cultura del risultato dove, cioè, la responsabilizzazione - innanzitutto del dirigente ma in cascata a tutti i livelli - al perseguimento dell'obiettivo assegnato, segna l'abbandono di una cultura di tipo burocratico - legata all'adempimento fine a se stesso - per adottare una cultura di tipo manageriale improntata su una logica di processo.

I cambiamenti in atto nelle pubbliche amministrazioni richiedono la definizione di un nuovo ruolo della Dirigenza e la presenza di personale qualificato ed aggiornato. Poiché la formazione costituisce un processo complesso che ha come fine la valorizzazione del personale e il miglioramento dei servizi pubblici, alla formazione vengono affidate alcune sfide da affrontare, accompagnare e supportare, tra le quali la Direttiva Frattini, che evidenzia in particolare:

1. la domanda di nuove competenze derivanti dai processi di modernizzazione, tramite la qualificazione dei profili esistenti
2. i processi di informatizzazione
3. i processi di riforma della pubblica dirigenza per l'introduzione di nuovi modelli manageriali
4. la semplificazione amministrativa e la comunicazione con il cittadino
5. la formazione internazionale.

AVEPA, cercando di coniugare quanto indicato dalla Direttiva Frattini, dalla legislazione dedicata al pubblico impiego con le proprie linee di sviluppo, tramite l'analisi dei fabbisogni formativi delle proprie aree ha indirizzato le proprie attività formative a:

1. aggiornare costantemente le conoscenze specialistiche dei diversi settori (sapere)
2. aggiornare le capacità rispetto all'introduzione e utilizzo di nuovi strumenti di produzione (addestramento operativo- saper fare)
3. introdurre ai temi e agli strumenti di pianificazione e programmazione (saper fare) e alla cultura della leadership nelle competenze dirigenziali (saper essere)
4. avviare nell'ente la riflessione sul problema della semplificazione amministrativa e sul miglioramento della comunicazione col cittadino

5. sviluppare le competenze linguistiche funzionali agli scambi internazionali. Le linee di indirizzo sono state realizzate attraverso percorsi formativi su misura, progettati e realizzati privilegiando l'uso di metodologie attive e di strumenti di verifica dell'apprendimento, in una logica di condivisione della conoscenza, grazie all'attivazione di una piattaforma intranet che ha permesso la massima diffusione di quanto prodotto.

L'Agenzia ha infine provveduto ad accompagnare il proprio rapido sviluppo, in termini di risorse umane acquisite (elemento di forte impatto rispetto la propria organizzazione interna), utilizzando la formazione quale strumento di supporto ai processi di orientamento e inserimento delle nuove risorse, cercando di promuovere e favorire inoltre la "cultura di appartenenza" all'ente.

## **ATTIVITÀ I**

### **ATTIVITÀ DI SVILUPPO PROFESSIONALE**

#### **EFFETTUATO CON I DIRIGENTI**

Lo sviluppo professionale della Dirigenza è connesso con l'introduzione di un modello aziendalistico dal quale si deriva un nuovo disegno delle competenze, delle responsabilità, dei poteri dei Dirigenti e dei soggetti da cui dipende il funzionamento delle pubbliche amministrazioni: gli organi politici; i dirigenti; la collettività dei dipendenti; le organizzazioni sindacali. Gli elementi più significativi del nuovo disegno che comporta una netta discontinuità rispetto al quadro normativo precedente sono:

- La centralità della responsabilità dei dirigenti e la temporaneità degli incarichi dirigenziali.
- Le riforme introdotte che riconducono alla regolazione contrattuale privatistica e introducono un nuovo modello di reclutamento, di inquadramento e di impiego dei dirigenti; un trattamento economico che è regolato dai contratti collettivi, e prevede una significativa quota di salario accessorio, legato alla natura dell'incarico e ai risultati.
- L'attribuzione ai dirigenti dei poteri del datore di lavoro nella gestione delle risorse umane, la delegificazione degli atti organizzativi e l'estensione alle pubbliche amministrazioni della legislazione sull'impiego flessibile del lavoro.
- L'assegnazione ai dirigenti dell'intera responsabilità della gestione è accompagnata dalla sottrazione al regime pubblicistico degli atti riguardanti



la gestione delle risorse umane. Prima della riforma, l'attività organizzativa delle pubbliche amministrazioni è stata considerata in massima parte soggetta al diritto amministrativo, con la conseguenza che ogni provvedimento organizzativo dei dirigenti poteva essere contestato dai dipendenti per motivi di legittimità, alla stregua di ogni altro provvedimento amministrativo.

- L'adozione del modello aziendalistico di gestione delle risorse umane comporta la parificazione tra "datori di lavoro" pubblici e privati per quanto riguarda i poteri di organizzazione del lavoro. Con la riforma vengono estese alle pubbliche amministrazioni, tutte le leggi applicabili all'impresa privata che consentono l'assunzione e l'impiego flessibile del lavoro (contratti a tempo determinato, contratti formativi, lavoro interinale). Sono incoraggiati, con misure promozionali specifiche, il *part-time* ed il telelavoro.

Sono state sviluppate attività formative rivolte a tutti i Dirigenti che sono qui sintetizzate:

2003 Sviluppo competenze organizzative-Dirigenti	Corso sulla gestione delle risorse umane e sull'organizzazione e pianificazione dell'attività
2003 Comunicazione organizzativa - Dirigenti	Corso per l'analisi dei dati ricavati dal questionario "le attese di ruolo"
2004 Corso Dirigenti "Analisi di efficacia della leadership"	Seminario introduttivo e somministrazione questionari sulla rilevazione capacità di leadership; colloqui individuali
2004 "Pianificazione e programmazione delle attività"	Introduzione al concetto ed agli strumenti base di pianificazione e programmazione delle attività
2002 – 2003 - Corsi lingua Inglese	Corsi per il perfezionamento della lingua inglese

Inoltre sono stati sviluppati specifici percorsi di sviluppo professionale connesso con lo specifico ruolo ricoperto dal dirigente (negli ambiti amministrativi, tecnico-agronomici, legale, dell'internal auditing, ecc.)

# OBIETTIVO 3 ATTIVITÀ 2

## sviluppare un approccio manageriale

### FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE E RIQUALIFICAZIONE DEL PERSONALE

L'esigenza della formazione del personale si collega strettamente alla centralità che sta acquistando il fattore risorse umane nelle pubbliche amministrazioni e, quindi, alla necessità di investire su di esso in modo crescente perché ciò pone le basi per un miglioramento della qualità dei servizi erogati.

La Direttiva Frattini definisce la formazione come "una dimensione costante

e fondamentale del lavoro e uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane.

*Tutte le organizzazioni, per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità del servizio, devono basarsi sulla conoscenza e sulle competenze".*

Tale consapevolezza è dentro la pubblica amministrazione come dimostra il d.lgs 165/01 che pone ripetutamente la necessità per le PA di ricorrere in modo costante e metodico alla formazione.

La formazione è un vero processo di apprendimento che in vario modo e misura è guidato; bisogna cioè intervenire in maniera finalizzata ed organizzata sul modo di apprendere, lavorare e di essere di un individuo o di gruppi e che come risultato si pone la valorizzazione del personale ed il miglioramento dei servizi pubblici.

Bisogna capire che la formazione è uno strumento fondamentale per attuare i cambiamenti, tenendo conto che i soggetti cambiano in quanto apprendono e le organizzazioni apprendono in quanto cambiano.

In questa ottica AVEPA pone da sempre grande attenzione alla gestione dell'attività di formazione, non solamente come formazione professionale ma anche gestionale e organizzativa, al fine di accompagnare l'adozione di strumenti manageriali, quali sopra indicati, con una mentalità adeguata e preparata.



<b>Attività formative svolte</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Corsi sulla normativa comunitaria nell'ambito della Politica Agricola Comune		X	X	X	X
Corsi relativi a vari aspetti del diritto amministrativo italiano	X	X	X	X	X
Corsi relativi all'amministrazione del rapporto di lavoro dei dipendenti e contrattualistica del personale		X	X	X	X
Corsi relativi alla contabilità pubblica e ai tributi		X	X	X	X
Corsi per Funzionari			X	X	X
Corsi di informatica	X	X	X	X	X
Corsi sull'impiego delle procedure informatizzate	X	X	X	X	X
Corsi di lingue	X	X	X	X	X
Corsi relativi all'internal auditing	X	X	X	X	X
Corsi per inserimento neoassunti				X	X
Corsi per il miglioramento della comunicazione negli atti amministrativi		X	X	X	X
Corsi relativi alla pianificazione e il controllo			X	X	X
Corsi sullo sviluppo dei Sistemi Qualità	X	X	X	X	X