AVEPA AGENZIA·VENETA PER·I·PAGAMENTI IN·AGRICOLTURA

REGIONE DEL VENETO

Repertorio: **Decreti del Direttore** classif.: I/7

rep. / data: *vedi segnatura.xml* allegati: 1

Oggetto: Adozione del Piano della performance 2020-2022

Note per la trasparenza

Struttura competente:	Area controllo strategico, pagamenti e irregolarità OP - PO Controllo strategico e progetti di collaborazione istituzionale
Contenuto del provvedimento:	Il provvedimento dispone l'adozione del Piano della performance per il triennio 2020-2022

L'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, prevede, al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, la redazione annuale di un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

La struttura del Piano è stata definita con deliberazione n. 112/2010 della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (oggi Autorità nazionale anticorruzione - ANAC, istituita dal d.lgs. 150/2009), avente per oggetto: “Struttura e modalità di redazione del Piano della performance”, contenente istruzioni operative per la predisposizione del documento programmatico che dà avvio al ciclo di gestione della performance” e che trova applicazione immediata per i ministeri, le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, gli enti pubblici non economici nazionali e le agenzie fiscali, mentre contiene le linee guida per regioni, enti locali ed amministrazioni del servizio sanitario nazionale.

Con legge regionale 31 dicembre 2012, n. 54, la Regione del Veneto ha approvato le norme di recepimento del d.lgs. 150/2009 che sono direttamente applicabili anche agli enti strumentali dipendenti della Regione del Veneto.

Il Piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance (articolo 4 del d.lgs. 150/2009) e definisce dunque gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e target) su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale.

Tutto ciò premesso e considerato,

IL DIRETTORE

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. 1261 del 27 agosto 2019 la Giunta regionale del Veneto ha rinnovato a Fabrizio Stella l'incarico di Direttore dell'AVEPA già conferito con precedente deliberazione n. 2030 del 6 dicembre 2016;

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;

PRESO ATTO che l'Organismo indipendente di valutazione ha verificato l'adeguatezza alla normativa di riferimento del Piano della performance dell'AVEPA e rilevato la coerenza metodologica complessiva e il raccordo fra gli obiettivi inseriti nei documenti programmatori dell'ente;

VISTA la dichiarazione con cui il Dirigente dell'Area controllo strategico, pagamenti e irregolarità OP 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 adottare, per le motivazioni esposte in premessa, il Piano della performance 2020-2022 che costituirà il modello di misurazione della performance dell'AVEPA per l'anno 2020 (**allegato A**).

Il Direttore
Fabrizio Stella
(sottoscritto con firma digitale)

Allegato A

PIANO DELLA *PERFORMANCE* 2020-2022

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* dell’Ente.

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.

L’articolo 10, comma 3 del decreto, definisce che 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 2020-2022 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 ed al recente aggiornamento della sua legge istitutiva, potrebbero intervenire nel corso del 2020.

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 una forte 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 spiccatamente 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

Sommario

1. INTRODUZIONE 4

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI *STAKEHOLDERS* 5

2.1 CHI SIAMO 5
2.2 DOVE SIAMO 6
2.3 COSA FACCIAMO 7
2.4 COME OPERIAMO 11

3. IDENTITÀ 12

3.1 L'AMMINISTRAZIONE "IN CIFRE" 12
3.2 MANDATO ISTITUZIONALE 12
3.3 *MISSION* 14
3.4 *VISION* 14

4. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO 14

4.1 *STAKEHOLDERS* 14
4.2 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA - GLI ORGANI 17
4.3 LA STRUTTURA OPERATIVA E LE SUE FUNZIONI 18
4.4 L'ORGANIGRAMMA DELL'AVEPA 19
4.5 IL PERSONALE 20
4.6 STRUTTURE, INCARICHI, PERSONALE, PERSONALE EQUIVALENTE 21

5. DALLA MISSION AGLI OBIETTIVI 22

5.1 IL MODELLO DI RIFERIMENTO 22
5.2 LE POLITICHE PER IL FUTURO E LE LOGICHE DI SVILUPPO 25
5.3 LE INIZIATIVE STRATEGICHE 25
5.4 DALLE INIZIATIVE AGLI OBIETTIVI 33
5.5 L'ALBERO DELLA *PERFORMANCE* 35
5.6 L'ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI 37

6. IL PROCESSO SEGUITO NEL CICLO DI GESTIONE DELLE *PERFORMANCE* 38

6.1 I SOGGETTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE* 38
6.2 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO 39
6.3 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO 40
6.4 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE* 41
6.5 LE FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE 41
6.6 LA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA 42
6.7 LA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE 42
6.8 MONITORAGGIO E MISURAZIONE 43
6.9 LA RENDICONTAZIONE 44

7. COLLEGAMENTI CON IL PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA 44

7.1 TRASPARENZA VERSO L'ESTERNO 45
7.2 COMUNICAZIONE VERSO L'INTERNO 46

ALLEGATO TECNICO 47

1. INTRODUZIONE

Nella fase di prolungata criticità che negli ultimi anni ha interessato tutti i settori dell'economia, il ruolo che la Regione del Veneto ha voluto assegnare all'AVEPA, in termini di supporto agli operatori ed ai territori veneti, ha rappresentato una certezza ed un importante volano di sviluppo. L'approccio alle attività in gestione all'Agenzia è ormai consolidato nelle strategie di sviluppo, i risultati sono apprezzati dagli *stakeholders* e numerosi sono i riconoscimenti e le richieste di partnership da parte di altre amministrazioni, nazionali ed estere.

I risultati raggiunti in termini di efficienza e qualificazione dei procedimenti sono molto buoni, hanno consentito alla Regione di raggiungere importanti risultati in termini di capacità di spesa dei fondi comunitari e vengono ormai riconosciuti ed apprezzati da parte degli operatori economici che si avvalgono di tale importante leva finanziaria per supportare la propria crescita.

I caratteri distintivi di questa affermazione, riconosciuti espressamente dagli utenti dell'Agenzia anche in occasione delle rilevazioni sulla *customer satisfaction*, sono stati l'orientamento all'efficienza, alla semplificazione, all'innovazione tecnologica ed al miglioramento continuo.

L'esigenza di essere sempre più vicina ai propri *stakeholders* guiderà ancora l'Agenzia, che ha ormai consolidato la propria funzione di *player* fondamentale 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 sul territorio.

Nel corso del 2020, in attuazione degli indirizzi strategici formulati dalla Direzione anche a partire dalle richieste pervenute dal territorio, saranno attivate iniziative che, nel solco delle esperienze già maturate, hanno dimostrato efficacia e sono state percepite positivamente dagli *stakeholders:* il supporto informativo agli operatori economici e agli enti territoriali, la semplificazione e il miglioramento del livello di efficienza dell'Agenzia, l'innovazione dei processi e dei comportamenti organizzativi.

Come già in passato, tale indirizzo strategico sarà supportato da una forte attenzione all'innovazione tecnologica: essa mantiene un ruolo rilevante nella definizione degli obiettivi e nella scelta delle soluzioni più all'avanguardia per il loro conseguimento.

Le logiche e gli strumenti del *Lean Management* trovano applicazione per il quarto anno consecutivo nel progetto di miglioramento dei processi aziendali con approccio *bottom-up*. Viene infatti riproposto l'obiettivo strategico trasversale di *performance* organizzativa, 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. A dimostrazione della qualità del progetto e dei risultati fin qui conseguiti, vi è stata l'integrazione, supportata dall'Organismo indipendente di valutazione (di seguito OIV), di un obiettivo trasversale, con struttura e finalità analoghe, tra quelli previsti dal Piano della *performance* 2019-2021 della Regione del Veneto.

Il 2020 sarà per l'AVEPA il terzo anno di attività quale Organismo Intermedio per la gestione del Piano Operativo Regionale POR-FESR 2014-2020 nella forma di una sovvenzione globale; questa

estensione del suo perimetro di competenze, resa possibile dalla modifica della legge istitutiva introdotta con legge regionale n.6/2015, si è sostanziata con la convenzione di delega sottoscritta con la Regione del Veneto nel 2017, ed è ormai entrata nella sua piena operatività. Le sfide da affrontare in questo settore anche per il 2020 sono numerose e traguardano gli obiettivi previsti dalla programmazione finanziaria del POR-FESR con il sostegno di politiche gestionali orientate all'efficientamento.

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. Suggerimenti e osservazioni al presente testo continueranno a trovare ascolto e valutazione nel corso degli incontri organizzati sul territorio e contribuiranno alla costruzione del percorso futuro di miglioramento intrapreso dall'Agenzia.

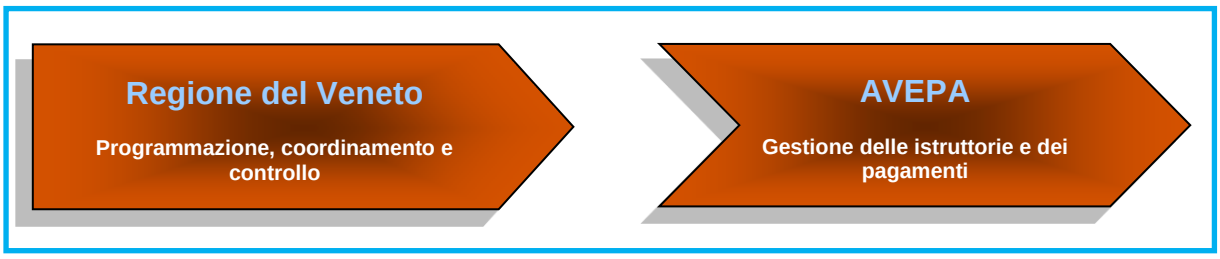
I contenuti del presente Piano sono stati condivisi con l'Organismo indipendente di valutazione, che il giorno 23 gennaio 2020 si è espresso positivamente anche in relazione alla sua coerenza metodologica e di raccordo con il Piano per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2020-2022.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI *STAKEHOLDERS*

2.1 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 portata avanti a partire dal 2002. Il modello organizzativo adottato si basa su una gestione separata delle varie fasi della politica agricola regionale: nel rispetto del principio di sussidiarietà, ai diversi soggetti in campo sono stati assegnati i seguenti ruoli e responsabilità consentendo così una forte specializzazione, benefica per l'efficacia e l'efficienza del sistema:

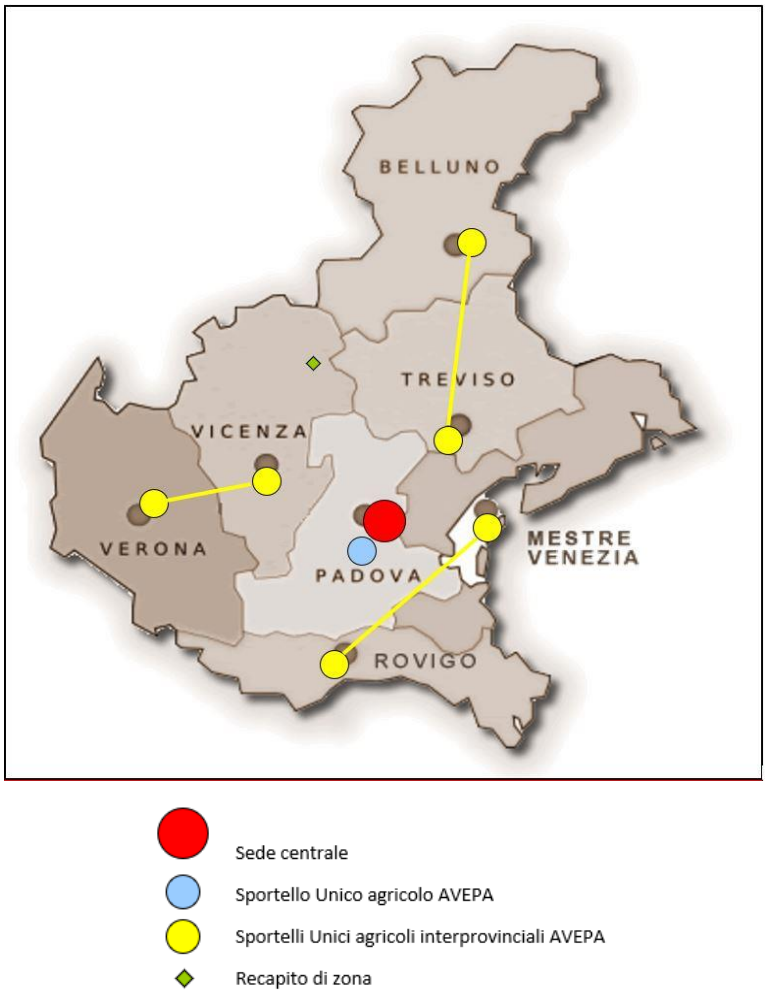


I risultati conseguiti, le modifiche introdotte al quadro normativo ed i nuovi scenari apertisi nel corso degli anni hanno portato a mutare ed estendere il campo delle competenze dell'Agenzia che ormai opera su molti ambiti a supporto dell'economia veneta, in linea con il predetto principio di sussidiarietà e sulla base di modelli operativi di successo.

2.2 DOVE SIAMO

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

La scelta, compiuta fin dall'istituzione dell'Agenzia nel 2001, di articolarne la presenza sul territorio avvalendosi degli uffici degli ex-ispettorati agrari è un tratto distintivo, rispetto al panorama degli altri Organismi Pagatori, e sicuramente ha rappresentato negli anni la chiave di molti risultati conseguiti. L'assenza di deleghe ad altre amministrazioni per svolgere le funzioni di raccordo con il mondo produttivo e la diretta gestione delle risorse sul territorio, infatti, rappresentano per il vertice dell'Ente una leva molto efficace di attuazione delle proprie strategie e la chiave per la risoluzione di molte problematiche gestionali.



2.3 COSA FACCIAMO

Per poter essere effettivamente operativa quale organismo pagatore, l'AVEPA è stata sottoposta ad un processo di riconoscimento formale, secondo quanto previsto dalla pertinente regolamentazione comunitaria, da parte dell'Autorità competente (Ministero delle politiche agricole e forestali) che ha progressivamente 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 aveva ritenuto di affidare all'AVEPA in prospettiva, la gestione di ogni 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 progressivamente esteso le funzioni affidate all'AVEPA ed in Consiglio regionale, con l'approvazione di numerosi provvedimenti legislativi che si sono succeduti negli anni, ha ampliato considerevolmente questa potenzialità: ciò ha fatto sì che oggi le attività "in delega", ulteriori rispetto a quelle tipiche dell'organismo pagatore, impegnino un maggior numero di risorse.

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.

Le recenti modifiche alla legge istitutiva dell'AVEPA introdotte con legge regionale n. 40/2019, recependo gli indirizzi recati dal decreto legislativo 74/2018 che prefigura l'istituzione di organismo pagatori interregionali, hanno previsto la facoltà per l'Agenzia, previa valutazione da parte dell'amministrazione regionale, di stringere accordi in tal senso con altre regioni e provincie autonome.

Di seguito l'elenco delle competenze riconosciute all'organismo pagatore AVEPA da parte dell'Autorità competente (MIPAAF) e delle ulteriori competenze delegate dalla Regione del Veneto all'AVEPA.

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	Indagine ISTAT - 6° Censimento generale dell'agricoltura
	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”
	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): 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 amylowora 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 bachicoltura”; 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: - 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); 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”; 21) esame delle domande e rilascio o rinnovo delle licenze di mieti trebbiatura dei 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”; 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); 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”; 24) autorizzazione utilizzo agronomico delle terre derivanti dalla pulizia delle barbabietole da zucchero ai sensi della DGR 18 marzo 2005, n. 993; 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; 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); 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); 28) ogni altra funzione assegnata per disposizione di legge o atto amministrativo ai Servizi Ispettorati Regionali Agricoltura (SIRA), già Ispettorati regionali dell'agricoltura.
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)
2019	Gestione tecnica, finanziaria ed amministrativa dell'intervento finalizzato all'erogazione di contributi per la realizzazione di investimenti volti alla prevenzione dei danni arrecati dal fitofago Halymorpha Halys (cimice asiatica)
	Gestione tecnica, finanziaria ed amministrativa dei procedimenti per la concessione di contributi in regime “de minimis” alle superfici agricole coltivate a barbabietola da zucchero, campagna 2019
	Nuova competenza per conto del Commissario delegato riferita a VAIA 2017 e 2018 (attività non inserita nella Convenzione con la Protezione Civile)
	Gestione tecnica, amministrativa e di erogazione dei contributi per la realizzazione delle attività di informazione finalizzate alla diffusione della conoscenza delle proprietà della canapa e dei suoi diversi utilizzi nei settori agroalimentare e industriale

	Gestione di contributi regionali finalizzati alla realizzazione di attività di promozione, informazione, comunicazione e animazione turistica dei percorsi cicloturistici e degli itinerari ciclistici delle “Grandi salite del Veneto”
	Pagamento dei contributi a titolo di prevenzione ed indennizzo dei danni causati dalla fauna selvatica al settore dell’agricoltura ed al comparto dell’acquacoltura

2.4 COME OPERIAMO

La struttura organizzativa dell'Agenzia e le sue procedure operative sono definite avendo come riferimento la 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.

In quanto organismo pagatore, l’AVEPA, sulla base della competenza territoriale di tutte le sue strutture, decide se una domanda di aiuto è ammissibile, effettua fisicamente i controlli ed esegue e contabilizza 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 31.12.2019
1. Direzione
2. Area controllo strategico, pagamenti e irregolarità OP
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 e del piano operativo regionale POR finanziato con fondi FESR;
- i Centri di assistenza agricola (CAA) per le fasi di ricevimento delle domande per alcuni dei principali settori di intervento;
- 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;
- gli enti sovraordinati di controlli nazionali (es. MIPAF e Corte dei conti) e di emanazione comunitaria (Organismo di Certificazione, servizi della Commissione).

3. IDENTITÀ

3.1 L'AMMINISTRAZIONE "IN CIFRE"

Personale con contratto AVEPA al 31.12.2019 *(escluso il Direttore)*	403
Sedi sul territorio	1 Sede centrale 7 Sedi provinciali 1 Recapito di zona
Organismi delegati CAA al 31.12.2019	8
Bilancio di previsione 2020 - spese correnti *(escluso Fondo pluriennale vincolato di spesa)*	€ 29.339.707,94
Bilancio di previsione 2020 - spese investimenti *(escluso Fondo pluriennale vincolato di spesa)*	€ 2.013.127,44
Bilancio di previsione 2020 - spese per rimborso mutui quota capitale	€ 998.100
Pagamenti FESR 01.01.2019-31.12.2019 *(ex DGR 226 del 28.02.2017)*	€ 43.968.817,12
Pagamenti FEAGA 01.01.2019-31.12.2019 *(importi lordi)*	€ 386.120.303,64
Pagamenti FEASR 2014-2020 01.01.2019-31.12.2019 *(importi lordi)*	€ 157.077.360,26
Pagamenti Aiuti di Stato 01.01.2019-31.12.2019 *(importi lordi)*	€ 3.005.763,41
Fascicoli aziendali al 31.12.2019 *(CAA + Sportelli unici agricoli)*	112.544
Fideiussioni in gestione al 31.12.2019	3.375

3.2 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:

- all'autorizzazione dei pagamenti;
- all'esecuzione dei pagamenti;
- alla contabilizzazione dei pagamenti;
- ad assicurare il raccordo operativo con l'Agenzia per le erogazioni in agricoltura (AGEA) e con la Commissione europea;
- a garantire il raccordo con il Ministero del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione Economica e con l'AGEA, relativamente alle anticipazioni di cassa;
- 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.

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. L'art 1 *bis,* introdotto con la citata legge regionale 25 settembre 2019 n.40, prevede inoltre che AVEPA possa svolgere le funzioni di organismo pagatore anche a favore di altre regioni o province autonome, nel rispetto dei criteri di riconoscimento e sulla base di apposito accordo tra la Regione del Veneto e la Regione o Provincia autonoma a favore della quale l'Agenzia è autorizzata ad operare, stipulato previa deliberazione della Giunta regionale.

All'Agenzia sono state affidate 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).

3.3 *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.

3.4 *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.

4. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO

4.1 *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.

La mappatura attuale degli *stakeholder* dell'AVEPA che ha portato ad una loro classificazione 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 Crèdit 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:

- **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;
- **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;
- **Autorità competente**: coincide con il Ministero per le Politiche agricole alimentari e forestali. 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;
- **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 e forestali, 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;
- **Organismo di certificazione**: è un soggetto esterno indipendente, nominato dall'Autorità Competente, 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 previsti dalla regolamentazione comunitaria nel corso e alla fine di ogni esercizio finanziario;

- **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.

Tra gli organismi delegati, quelli che assumono maggior rilievo sono i CAA, incaricati della tenuta del Fascicolo aziendale dei beneficiari e della raccolta delle domande relative ai principali settori di intervento seguiti dall'agenzia. I CAA convenzionati con l'AVEPA al 31 dicembre 2019 sono 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) **Corte dei conti Europea**: anche nel contesto dei Fondi Strutturali, la funzione della Corte dei conti europea è la medesima descritta in precedenza;
b) **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 dell'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) **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) **Agenzia per la Coesione Territoriale**: svolge, tra gli altri, il ruolo di coordinamento dei fondi strutturali e di capofila FESR;

e) **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) **Regione del Veneto**, in quanto amministrazione titolare del Programma Operativo, individua gli attori principali che ne presidiano il regolare andamento:
   1. 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. 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. 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;
   4. 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.

Questa mappatura degli *stakeholder* sarà oggetto di revisione nel corso del 2020 nell'ambito del più ampio programma di adeguamento del sistema di valutazione della *performance* secondo quanto previsto dalle "Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche" emanate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica nel novembre 2019.

4.2 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 procedimentali 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. Infine, con DGR 1261 del 27 agosto 2019 è stato rinnovato il contratto per 24 mesi fino al 31 dicembre 2021.

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.

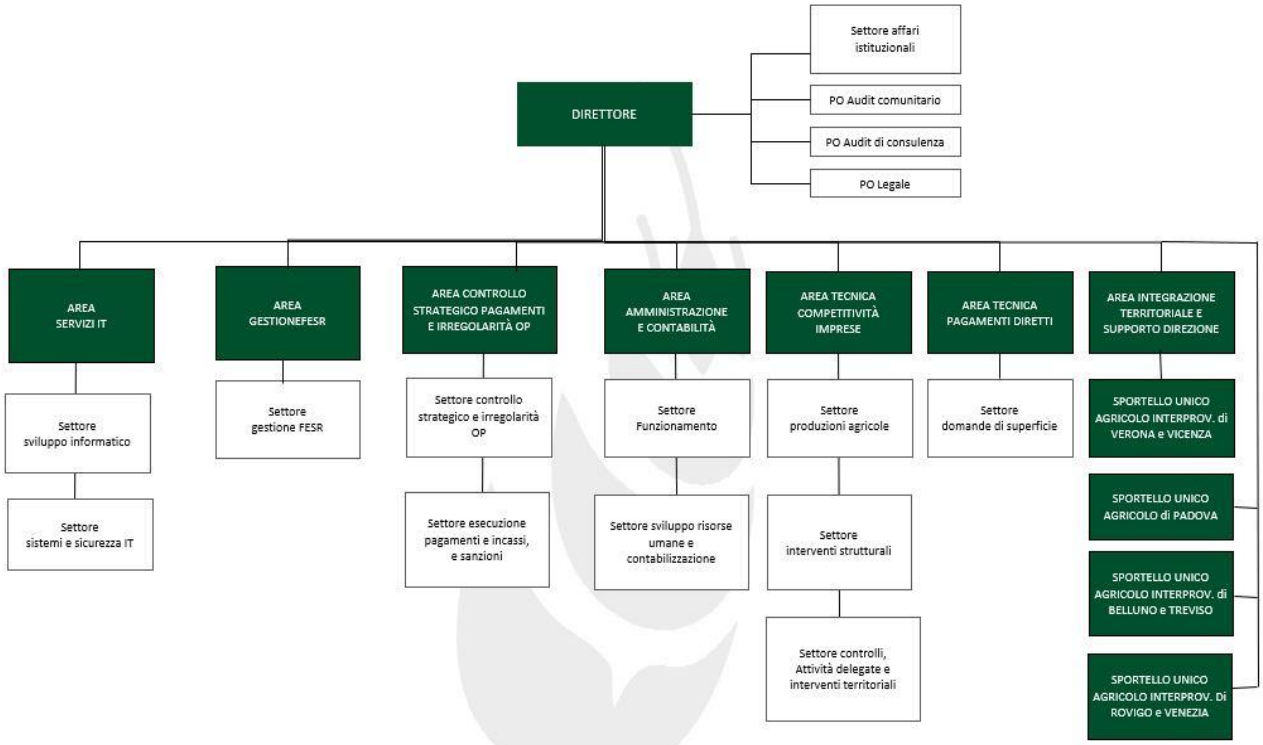
Il Collegio dei revisori è stato nominato con deliberazione della Giunta regionale del Veneto n. 961 del 22 giugno 2016 e n. 97 del 2 febbraio 2019.

4.3 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, aggiornato alle modifiche introdotte con i decreti n. 9 del 29 gennaio 2016, n. 12 del 27 gennaio 2017 e n. 6 del 25 gennaio 2019.

4.4 L'ORGANIGRAMMA DELL'AVEPA



Il Reg. (UE) 907/2014 individua alcune funzioni e attività 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.

4.5 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 2019								
CATEGORIA GIURIDICA	TUTTO IL PERSONALE CON CONTRATTO DI AVEPA	Di cui					PERSONALE ESTERNO	
		PERSONALE (AVEPA) PRESENTE E CON CONTRATTO A TEMPO INDETERMINATO	PERSONALE (AVEPA) PRESENTE 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	17	17	0	0	0	0	1	0
B3	14	13	0	0	0	1	1	0
C	135	132	2	0	1	0	6	0
D	204	195	7	2	0	0	25	0
D3	21	21	0	0	0	0	0	0
DIRIGENTI	12	10	0	2	0	0	0	1
DIRETTORE	1	0	1	0	0	0	0	0
TOTALE	**404**	**388**	**10**	**4**	**1**	**1**	**33**	**1**

Il personale dell'Agenzia è costituito da personale assunto con contratto di lavoro a tempo indeterminato e determinato; al 31 dicembre 2019, escludendo il Direttore ed i dipendenti in distacco ed in comando della Regione del Veneto, il personale assunto a tempo indeterminato rappresenta il 97,52%.

Analisi di genere*		
Indicatori	**Valori al 31.12.2018**	**Valori al 31.12.2019**
Età media del personale (dirigenti e dipendenti)	51,57	50,79
Età media dei dirigenti	53,13	53,68
Età media del personale femminile dirigente	49,21	50,21
Età media del personale maschile dirigente	54,87	55,23
Età media del personale femminile dipendente	50,54	49,76
Età media del personale maschile dipendente	52,57	51,76
% di dipendenti in possesso di laurea	51,13%	56,60%
% di dirigenti in possesso di laurea	100,00%	100,00%

% di dirigenti donne su totale dirigenti	30,77%	30,77%
% di dirigenti uomini su totale dirigenti	69,23%	69,23%
% di dipendenti donne (su totale personale)	51,63%	52,83%
% di dipendenti uomini (su totale personale)	48,37%	47,17%

** escluso il Direttore*

4.6 STRUTTURE, INCARICHI, PERSONALE, PERSONALE EQUIVALENTE

Strutture, Incarichi, Personale al 31.12.2019		
Strutture	**Incarichi dirigenziali**	**Dipendenti in servizio***
Direzione	**Fabrizio Stella**	9
Settore affari istituzionali	Marco Passadore (*interim*)	9
Area controllo strategico pagamenti e irregolarità OP	**Francesco Rosa**	1
Settore controllo strategico e irregolarità OP	Francesco Rosa (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	9
Settore esecuzione pagamenti e incassi e sanzioni	Francesco Rosa (*interim)*	5
Area gestione FESR	**Paolo Rosso (comando in entrata)**	2
Settore gestione FESR	Paolo Rosso (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	39
Area tecnica competitività imprese	**Luca Furegon**	2
Settore interventi strutturali	Luca Furegon (*interim)*	11
Settore produzioni agricole	Luca Furegon (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	7
Settore controlli, attività delegate e interventi territoriali	Luigina Marinello	23
Area tecnica pagamenti diretti	**Gianluca Bevilacqua**	7
Settore domande di superficie	Gianluca Bevilacqua (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	23
Area servizi IT	**Fabio Binotto**	2
Settore sviluppo informatico	Fabio Binotto *(interim)*	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)	17
Settore sviluppo risorse umane e contabilizzazione	Chiara Contin	15
Area integrazione territoriale e supporto alla Direzione	**Luca Furegon (interim)**	0

Sportello unico agricolo interprovinciale di Verona e Vicenza - sede di Vicenza	**Lisa Burlinetto**	35
Sportello unico agricolo interprovinciale di Verona e Vicenza – sede di Verona	**Lisa Burlinetto**	42
Sportello unico agricolo di Padova	**Marco Passadore *(interim)***	33
Sportello unico agricolo interprovinciale di Rovigo e Venezia – sede di Venezia	**Trevisin Marilena**	25
Sportello unico agricolo interprovinciale di Rovigo e Venezia – sede di Rovigo	**Trevisin Marilena**	39
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**	39
	TOTALI	**432**
** 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.

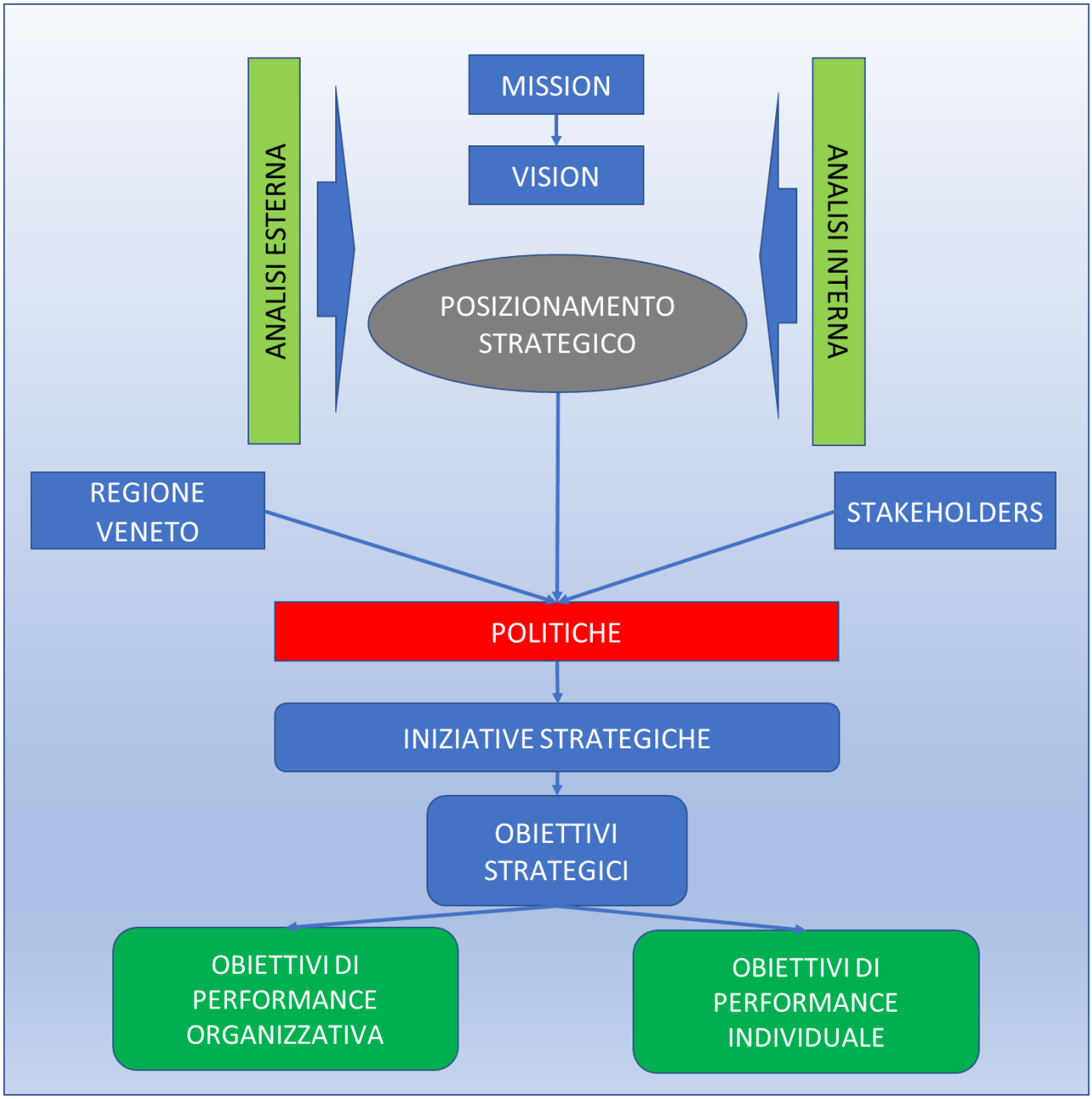
5. DALLA MISSION AGLI OBIETTIVI

5.1 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;
- Politiche per il futuro espresse dalla Direzione;

- Indicazioni fornite direttamente dagli *stakeholders*;
- Integrazione con la programmazione strategica pluriennale;
- Indicazioni e orientamenti regionali.



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.

Già in questa fase del processo viene posta particolare attenzione all'orientamento normativo, recentemente arricchitosi di specifiche Linee Guida elaborate dalla Funzione Pubblica, che propone una chiara distinzione tra *performance* organizzativa e *performance* individuale. L'Agenzia, per il ruolo che assume nel sistema delle PPAA, per la natura dei rapporti intrattenuti con i propri *stakeholders* e il forte orientamento all'innalzamento del livello globale dei servizi offerti, ha sempre propeso, anche quando questa distinzione non era espressa, per obiettivi di *performance* organizzativa. Il richiamo del legislatore a questa bipartizione degli obiettivi ha trovato comunque integrazione nel sistema sopra descritto, nelle more di una definitiva stabilizzazione del quadro normativo entro cui dovranno operare in futuro le PPAA.

L'orientamento all'utenza vive oggi un cambio di paradigma che consiste nel progressivo, anche se lento, passaggio da un'impostazione autoreferenziale, tipica della PA, a logiche di ascolto dei reali bisogni espressi, nelle forme e nei modi più diretti, dagli *stakeholders*. Il processo di ascolto dell'utenza, sia interna che esterna, che l'AVEPA ha avviato a partire dalla *performance* 2018 costituisce ormai la premessa fondante di numerosi obiettivi strategici dell'Ente.

Al fine di dare sostanza e contenuti all'azione amministrativa dell'Agenzia, a partire dal processo di definizione della *performance* 2018, sono stati infatti valorizzati, integrandoli tra gli elementi propulsivi nella fissazione degli obiettivi aziendali, i *feedback* raccolti presso gli *stakeholders*.

Il ciclo che si è così aperto, e che proseguirà, ha orientato quindi, anticipandolo, l'operato dell'ente agli indirizzi formulati dal legislatore in termini di valutazione partecipativa.

La declinazione in obiettivi di *performance* organizzativa delle aspettative espresse dall'utenza è stata guidata da principi di sostenibilità ed efficacia.

L'AVEPA ritiene che l'efficacia di questo nuovo modo di operare nell'andare a definire la *performance* aziendale sia tanto maggiore quanto più ci si colloca "vicino" all'utenza: l'Agenzia ha integrato la rilevazione sulla *customer satisfaction*, svolta annualmente, con registrazioni utili ad una valutazione più approfondita dei bisogni dell'utenza al fine di integrarli tra le proprie priorità.

Gli strumenti di rilevazione impiegati sono dei questionari cartacei distribuiti durante gli incontri che si tengono in ogni provincia con tecnici ed aziende agricole. A tali incontri si affiancano poi le Giornate della trasparenza (D.lgs. 33/2013): la scelta di modificare l'approccio tipicamente

monodirezionale e monotematico di questo “adempimento”, facendolo divenire anche un momento di confronto e raccolta dei bisogni dell’utenza, punta a rendere più efficace la comunicazione e utile la partecipazione.

Il processo elaborativo dei questionari ha portato ad evidenziare, tra l’altro, i principali temi su cui viene chiesto all’Agenzia di intervenire per qualificare i servizi offerti. Tali elementi sono stati considerati quali principi ispiratori delle politiche della Direzione e di alcuni obiettivi di *performance* dell’Agenzia.

5.2 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 2020-2022 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 2020 è stato integrato tra gli elementi di indirizzo il soddisfacimento delle istanze espresse dal territorio per un miglioramento delle *performance*s dell'AVEPA: in esito ad una specifica Iniziativa strategica del 2019 sono stati infatti raccolti, analizzati e formalizzati gli ambiti operativi su cui c'è maggiore aspettativa di miglioramento da parte dei principali *stakeholders* dell’Agenzia.

Questo paradigma costituisce 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 servizio 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.

5.3 LE INIZIATIVE STRATEGICHE

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

- Attuazione del miglioramento continuo con approccio *bottom up*;
- Efficientamento dei processi aziendali;

- Azioni per la semplificazione e l'innovazione dei processi e dei comportamenti organizzativi;
- Azioni per l'integrità della PA;
- Azioni per la diffusione delle conoscenze e l'omogeneità procedurale;
- Nuove forme di comunicazione con l'utenza esterna.

La matrice che segue espone la relazione che esiste tra tali Iniziative, con gli obiettivi strategici che le compongono, e le 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 la semplificazione e l'innovazione dei processi e dei comportamenti organizzativi	Azioni per l'integrità della PA	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
Politica 2 Garantire il consolidamento dei livelli di servizio a fronte dei mutamenti del contesto operativo	X	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 mondo degli *stakeholders*; a tale scopo sono state valorizzate le proposte di miglioramento raccolte durante gli incontri svolti sul territorio nel corso del 2019;
- 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 comportano;
- la sfida che alcune di queste rappresentano, specie nel contesto della PA;
- la necessità di dare recepimento ad indirizzi normativi in termini di integrazione dei diversi strumenti pianificatori previsti per le PA (Piano *performance*, Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza).

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:

- 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;
- dare riscontro alle istanze di maggior informazione sulle opportunità offerte dalla politica comunitaria che gli operatori economici pongono, anche attraverso l'impiego di soluzioni innovative;
- promuovere il coinvolgimento e l'ascolto del personale rispetto agli ambiti di miglioramento e la qualità dei servizi interni di supporto;
- consolidare l'elevata efficienza dell'Agenzia, pur a fronte di un contesto in forte mutamento, continuando a presidiare processi cardine quali quelli di controllo e di pagamento;
- sostenere e istituzionalizzare le progettualità che scaturiscono dalle richieste di supporto che altre amministrazioni formulano all'AVEPA;
- introdurre innovative procedure di controllo orientate alla semplificazione e all'efficientamento del lavoro;
- promuovere e sostenere i processi di omogeneizzazione dei comportamenti tra le diverse strutture, orientandoli ad un maggior livello di coordinamento integrato;
- 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.

Per alcune Iniziative strategiche verrà valutata, come per il passato, l'attivazione di una supervisione e di un coordinamento delle attività implementative da assegnare a dei dirigenti di Area. Dal punto di vista rendicontativo, a costoro eventualmente competerà 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 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 2020, 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 sin dal 2017 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. Questa dimensione "positiva" ha consentito di superare la sterile evidenziazione dei problemi, focalizzandosi invece sulle soluzioni che prevedessero principalmente l'impiego di risorse aziendali (umane ed economiche).

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. Il miglioramento continuo dei processi è infatti da anni parte integrante nella visione strategica espressa dalla Direzione dell'AVEPA. In quest'ottica sta diventando sempre più centrale l'ascolto proattivo ed il coinvolgimento dell'utenza interna ed esterna.

La logica seguita è stata quella dei piccoli *step* di miglioramento:

- apprezzabili da molti;
- facilmente conseguibili;
- spesso più impattanti di azioni attivate su ampia scala.

L'efficacia di questo modo di operare si manifesta quanto più ci si colloca "vicino" ai processi: per tale ragione è stata sostenuta la generazione delle proposte di miglioramento a livello di ogni singola struttura aziendale interessata da potenziali miglioramenti funzionali.

Nel corso degli anni, ad una prima fase orientata all'individuazione degli ambiti di miglioramento più significativi sono succedute le campagne di raccolta delle proposte vere e proprie. Queste sono state formulate utilizzando dei banali Post-it attaccati a delle lavagne rese disponibili in tutte le strutture, veicolate da parte degli animatori e valutate, rispetto alla loro aderenza ai principi generali del progetto, da un Comitato Guida paritetico, composto da personale dirigente e del comparto.

La miglior premessa per l'attività da svolgere nel 2020 è costituita dai risultati fin qui conseguiti, che parlano di un elevato interesse tra il personale e della formulazione, in una prima fase di raccolta delle aspettative del comparto, di oltre 400 proposte di miglioramento, che hanno portato alla realizzazione di oltre 40 azioni di miglioramento. Visti i buoni risultati conseguiti, l'indicatore scelto per la valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo è il medesimo del 2019, legato al numero di proposte realizzate.

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, e con le esigenze espresse dall'utenza, 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'eccesiva 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.

Alcuni degli obiettivi che il DEFR della Regione Veneto assegna all'AVEPA per il 2020 mirano a sostenere la sua efficienza su alcuni settori specifici rendendo quindi opportuna la loro integrazione nella presente Iniziativa Strategica. In particolare, vengono definiti dei termini puntuali per la chiusura di alcuni procedimenti, riferiti al settore vitivinicolo, alle misure a superficie del PSR ed al FESR, che dovranno essere quindi gestiti, quale obiettivo di *performance*, da numerose strutture dell'Agenzia.

Iniziativa strategica n.2 - Azioni per la semplificazione e 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 e le istanze dell'utenza, questa Iniziativa è volta a sostenere il percorso per la

semplificazione e innovazione dei processi intrapreso dall'Agenzia ai fini del raggiungimento di una maggiore efficienza complessiva del sistema.

Rientra in questa Iniziativa la definizione di un nuovo sistema informatizzato per il rilevamento dell'uso in campo dei prodotti fitosanitari, previsto dal DEFR regionale, che consentirà un'importante semplificazione di tale adempimento per le aziende. In particolare, si prevede la possibilità di acquisire in forma omogenea da piattaforme diverse i dati registrazione aziendale dell'uso dei fitofarmaci. Questa modalità consentirà di ridurre gli errori, in cui spesso incorrono le aziende, e semplificare questo adempimento. Sono prevedibili riduzioni nei tempi di compilazione ed anche una significativa semplificazione dell'attività di controllo.

Un importante semplificazione di processo deriverà dall'attivazione della nuova procedura di interscambio dati con il Registro nazionale dei debitori. Questo database non è ancora tra quelli che l'AVEPA incrocia nella sua attività di controllo sui pagamenti, con particolare riferimento ai soggetti debitori nei confronti dell'erario unionale. La procedura informatizzata che verrà attivata nel 2020 consentirà, interrogando questa banca dati nazionale, di recuperare, tramite compensazione sui pagamenti da effettuare, i debiti che i beneficiari del Veneto hanno contratto in altre regioni italiane e, parimenti, di vedere recuperati propri crediti in occasione di pagamenti effettuati da altri OP.

Al fine di dare una soluzione organica, trasversale e definitiva al problema dell'archiviazione dei documenti istruttori è stato definito un obiettivo aggiuntivo orientato all'implementazione di una gestione documentale informatizzata a supporto dell'attività istruttoria. Attualmente, infatti, durante le istruttorie delle pratiche e durante i controlli condotti trasversalmente nell'AVEPA vengono raccolti ed utilizzati documenti funzionali all'iter delle pratiche (es. visure camerali, permessi a costruire ecc.). In genere si tratta di documenti di altre pubbliche amministrazioni (che quindi non vengono presentati dal beneficiario al momento della presentazione della domanda) o documenti che derivano dalla consultazione di una banca dati e sono, allo stesso tempo, la fotografia della situazione in quel momento e la testimonianza dell'effettuazione di quel controllo. Questi documenti attualmente sono distribuiti nei *personal computer* di chi istruisce la pratica e risultano difficilmente reperibili nel momento di audit o verifiche: l'attivazione di una gestione documentale informatizzata consentirà la strutturazione di una pista di controllo più sicura, ordinata e omogenea; il sistema, trasversale agli uffici dell'Agenzia, permetterà di memorizzare centralmente, in modo semplice ma con delle regole Aziendali, i documenti di supporto alle istruttorie e di ricercarli e utilizzarli successivamente.

In ambito FESR, si prevede di introdurre delle importanti semplificazioni delle procedure e delle norme di attuazione del POR FESR attraverso azioni di supporto operativo all'Autorità di Gestione e alle Struttura Regionali responsabili dell'Attuazione. L'obiettivo è il miglioramento dell'efficacia delle azioni previste dai bandi, ai fini di una gestione semplificata da parte dei richiedenti delle domande di aiuto e pagamento. A tale fine si prevede la proposizione di specifiche azioni orientate alla semplificazione degli adempimenti ed al conseguente efficientamento dei processi di gestione e pagamento.

Iniziativa strategica n.3 - Azioni per l'integrità della PA

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 2020 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.

Gli obiettivi fissati per questa Iniziativa strategica traguardano l'implementazione di un sistema integrato, costituito da azioni che affrontano tematiche emergenti tramite un approccio strutturato, orientato alla prevenzione di tali fenomeni a partire dall'analisi della situazione attuale.

L'obiettivo di implementare uno nuovo documento strategico, che integra tutti gli adempimenti e le iniziative in materia di antifrode, anticorruzione e antiriciclaggio, va in questa direzione. Mettere a sistema tutti gli strumenti programmatori e di gestione di queste materie agevolerà la definizione di indirizzi operativi chiari, integrati, coerenti, oltre ad esplicitare in maniera coordinata le linee di indirizzo dell'Agenzia.

La necessità di affrontare con strumenti idonei fenomenologie criminali quali il riciclaggio ha guidato il legislatore nel prevedere apposite misure di prevenzione e contrasto. L'AVEPA prevede di attivare nel corso del 2020 una specifica procedura per la gestione di questa problematica che troverà trattazione nel già menzionato documento strategico aziendale e che, nel pieno rispetto dei dettami normativi, si intende orientare secondo principi di semplificazione e sostenibilità.

Nel 2020 verranno adottate procedure interne di gestione in materia di controllo delle autodichiarazioni rese ai sensi del DPR 445/2000 dai soggetti che si relazionano a vario titolo con l'Agenzia. Anche questa azione è orientata a sistematizzare dei controlli che oggi, pur se regolarmente e continuativamente svolti, sfuggono ad un inquadramento generale, omogeneo per approccio metodologico e gestione delle evidenze raccolte. I settori impattati da questa modalità sono numerosi, di qui l'assegnazione di questo obiettivo di *performance* organizzativa a più dirigenti.

Sebbene non direttamente integrabili in questa Iniziativa strategica, nel quadro complessivo degli obiettivi di *performance* sono stati 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 rileva direttamente la percezione di tali fenomeni;
- gli incontri di coordinamento operativo, volti a qualificare ulteriormente gli approcci istruttori.

Dando seguito alle espresse indicazioni del legislatore in materia di convergenza tra i temi della *performance* e della trasparenza dell'azione amministrativa, si prevede anche per il 2020 un momento di "apertura" all'esterno (Giornata della trasparenza) finalizzato a rappresentare agli *stakeholders* il modo di operare dell'Agenzia, i suoi obiettivi ed i risultati conseguiti negli ultimi anni.

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

L'Agenzia, da 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 rispettare sia i termini imposti dalla normativa in merito ai tempi procedurali sia, aspetto

ancora più qualificante, di fornire la necessaria liquidità finanziaria alle imprese. Gli uffici interessati dell'AVEPA hanno attuato 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 svolto dall'Area Tecnica Competitività Imprese, sia quelle che sostengono la presenza dell'AVEPA sul territorio.

Tali azioni possono essere così sinteticamente descritte:

- sostegno e rafforzamento del ruolo di coordinamento da parte dall'Area Tecnica Competitività Imprese;
- 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 impiegato e unità lavorative utilizzate) nella fase di ammissibilità delle domande ma anche omogeneizzare i comportamenti degli uffici. Pertanto, 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 non comprometterne il buon esito, dall'altro, di informare tempestivamente gli istruttori dell'AVEPA sulle soluzioni operative assunte in sede di coordinamento per le 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 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.

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

Le forti aspettative manifestate dall'utenza in termini di comunicazione e informazione 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 e 2019, impongono un ulteriore impegno da parte dell'Agenzia per rendere più immediatamente fruibili le informazioni destinate ai potenziali beneficiari.

Numerosi sforzi sono già stati fatti in questo settore ed una specifica Iniziativa strategica per dare una nuove opportunità informative agli *stakeholders* ha fatto parte della *performance* 2019; la possibilità di sfruttare nuove modalità e nuovi strumenti di contatto con l’utenza rende praticabile anche per il 2020 una Iniziativa strategica ad hoc, di carattere innovativo e sperimentale, che, anche a partire dai risultati raccolti nel 2019, miri a colmare questo deficit esplorando nuovi spazi e modalità di comunicazione e informazione.

I suoi contenuti vengono strutturati in due obiettivi strategici che si configurano quali obiettivi di *performance* individuale.

Il primo obiettivo, innovativo per l'Agenzia, prevede di instaurare una modalità di contatto con l'utenza al fine di poter ottenere, attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie, un *feedback* immediato in relazione a specifici aspetti legati alla partecipazione a bandi POR FESR. Attraverso apposita piattaforma informatica sarà possibile costruire e somministrare un questionario ai beneficiari, che poi verrà restituito in forma anche anonima. La compilazione del questionario può avvenire tramite computer oppure direttamente da *smartphone*. Durante gli incontri con i beneficiari verrà fornito lo specifico *link* ovvero lo specifico QR *Code* per l'accesso a questa funzionalità. Si prevede di somministrare i questionari durante gli incontri informativi con i beneficiari ovvero nella fase post saldo, quando sarà disponibile all'utente un quadro molto preciso sull'esperienza di relazione con l'AVEPA.

Il questionario potrà prevedere, a titolo esemplificativo, quesiti a risposta predefinita (con possibilità di scelta univoca o multipla), quesiti a risposta aperta, quesiti valutativi (es. con giudizio da 1 a n), quesiti con risposta "a matrice". I quesiti potranno essere obbligatori oppure facoltativi.

La realizzazione un *video-tutorial,* da diffondere tramite la pubblicazione nel sito dell'AVEPA e durante gli incontri sul territorio con gli *stakeholders,* rappresenta l'altra leva per la conduzione dell'Iniziativa. Uno sguardo al panorama, in costante movimento, delle nuove tecnologie porta infatti ad individuare in queste nuove forme di comunicazione e negli *smartphone* che ne consentono l'utilizzo ad un'amplissima platea di interlocutori, gli elementi su cui incardinare lo sviluppo di questa azione. In particolare, si intende approfondire alcune tematiche specifiche di grande interesse per l'utenza quali la corretta applicazione di alcune procedure informatiche, connesse alla gestione del Fascicolo aziendale, cruciali per il buon funzionamento dei sistemi del sistema di controllo ed erogazione degli aiuti.

5.4 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 e risultano integrati nella *performance* complessiva dell'ente.

La prospettiva del miglioramento continuo delle proprie prestazioni ed una razionalizzazione del proprio impianto programmatorio, negli anni ha portato l'Agenzia a semplificare molto il *set* degli obiettivi annuali, riducendone il numero e qualificando le attribuzioni alla dirigenza; nel 2020 gli obiettivi aggiuntivi si sono ridotti a quattro. La suddivisione tra obiettivi strategici ed obiettivi aggiuntivi

è rimasta immutata in quanto coerente con la necessità di proporre un quadro programmatico completo, integrato e esauriente.

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 ad una frequente 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.

La rilevazione del grado di soddisfazione dell’utenza interna, svolta dall'Area IT nel 2019, costituisce la premessa per l’obiettivo che prevede il miglioramento dei servizi offerti a partire dai principali *gap* registrati; in particolare, è prevista l’attuazione di almeno quattro azioni migliorative tra quelle evidenziate in esito all’analisi dei risultati raccolti. 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 integrare le opzioni di miglioramento indicate dai clienti interni.

Specificamente legato all’abito FESR è l’obiettivo aggiuntivo che prevede una forte azione di impulso e proposta da parte dell’AVEPA, in qualità di Organismo Intermedio per il POR-FESR, nei confronti

delle strutture regionali, Autorità di Gestione e Direzioni regionali, relativamente ai contenuti del documento di programmazione per il settennio 2021-2027. L'indicatore si lega al numero di iniziative, variamente classificate, che verranno intraprese dall'Agenzia in questo senso nel corso del 2020.

Chiudono il set di obiettivi aggiuntivi due azioni, legate all'ambito delle Risorse Umane, che traguardano l'adeguamento delle procedure per la valutazione del personale dirigente, anche alla luce delle recenti innovazioni normative, e per la gestione dei concorsi, attività che si prevede aumenti nei prossimi anni alla luce della possibilità di gestire il *turn-over.*

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 questi ultimi, nelle tabelle che seguono sono state indicate le Politiche direzionali di riferimento per ciascuno di essi.

5.5 L'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.

Allegato A

MANDATO ISTITUZIONALE
MISSION

OBIETTIVO AZIENDALE

A — ATTUAZIONE DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO CON APPROCCIO BOTTOM-UP

INIZIATIVE STRATEGICHE

1	2	3	4	5
Efficientamento dei processi aziendali	Azioni per la semplificazione e l'innovazione dei processi e dei comportamenti organizzativi	Azioni per l'integrità della PA	Azioni per la diffusione delle conoscenze e l'omogeneità procedurale	Nuove forme di comunicazione con l'utenza esterna

OBIETTIVI OPERATIVI

A.1 — Miglioramento continuo con approccio bottom-up.

1	2	3	4	5
1.2 Miglioramento dei tempi di pagamento (PAC)	2.10 Sistema informatizzato per il rilevamento dell'uso in campo dei prodotti fitosanitari	3.14 Implementazione del sistema integrato per la gestione dei fenomeni corruttivi e fraudolenti	4.18 Miglioramento del livello informativo degli stakeholders. Azioni sul territorio volte alla diffusione delle conoscenze e alla rilevazione della customer satisfaction	5.20 Introduzione, in via sperimentale, di un nuovo sistema di rilevazione delle opinioni e valutazione dei beneficiari sull'azioni e sulle attività dell'Organismo Intermedio
1.3 Pagamenti nelle misure dello Sviluppo Rurale	2.11 Attivazione del Registro Nazionale Debitori	3.15 Attivazione delle procedure per l'antiriciclaggio	4.19 Coordinamento ed omogeneizzazione dei comportamenti aziendali	5.21 Attivazione di nuovi strumenti per la comunicazione con i potenziali beneficiari tramite social media
1.4 Pagamenti nelle misure dello Sviluppo Rurale	2.12 Semplificazione delle procedure e delle norme di attuazione e gestione delle istanze.	3.16 Procedure interne di gestione e controllo in materia di anticorruzione		
1.5 Pagamenti nelle misure di sostegno dell'OCM Vino	2.13 Attivazione di una gestione documentale informatizzata a supporto dell'attività istruttoria	3.17 Organizzazione della giornata della trasparenza		
1.6 Efficientamento dei pagamenti del POR-FESR				
1.7 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				
1.8 Riduzione dei tempi di esecuzione del controllo in campo sugli impegni specifici				
1.9 Efficientamento dell'attività di controllo in campo sulla condizionalità				

Origine degli obiettivi:
- DEFR
- AVEPA
- UTENZA
- BOTTOM UP

OBIETTIVI AGGIUNTIVI

S.22	S.23	S.24	S.25
Rilevazione soddisfazione cliente interno su servizi strumentali e di supporto	Revisione del sistema di valutazione della dirigenza	Attività di supporto e di compartecipazione dell'Organismo Intermedio alla elaborazione del documento di programmazione 2021-2027	Manualistica e regolamentazione a supporto dell'attività dell'ufficio gestione risorse umane

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 2020	INDICATORE/MISURATORE	Politica 1 - Sostenere lo sviluppo economico dei territori	Politica 2 - Garantire il consolidamento dei livelli di servizio a fronte dei mutamenti del contesto operativo	Politica 3 - Innovare i processi e i comportamenti organizzativi
22	S.22	Rilevazione soddisfazione cliente interno su servizi strumentali e di supporto	Definizione di un Action Plan che individui ed attui almeno 4 azioni migliorative tra quelle evidenziate dalla customer satisfaction 2019.			X
23	S.23	Revisione del sistema di valutazione della dirigenza	Data di adozione del nuovo sistema			X
24	S.24	Attività di supporto e di compartecipazione dell'Organismo Intermedio alla elaborazione del documento di programmazione 2021-2027	Numero di iniziative (azioni, partecipazione ad incontri, preparazione di documenti di programmazione, elaborazione di dati realizzativi delle azioni, ecc.) finalizzate all'elaborazione del documento di programmazione 2021-2027	X	X	X
25	S.25	Manualistica e regolamentazione a supporto dell'attività dell'ufficio gestione risorse umane	Data di approvazione di un manuale per la gestione dei concorsi pubblici comprendente la modulistica per le varie fasi della procedura concorsuale e la gestione dell'accesso agli atti			X

5.6 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.

6. IL PROCESSO SEGUITO NEL CICLO DI GESTIONE DELLE *PERFORMANCE*

6.1 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**:
- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- 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*;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione;
- 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.

6.2 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 Iniziative strategiche e obiettivi; 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 condiviso con l'OIV. Avvio processo di elaborazione delle Iniziative strategiche (definizione degli obiettivi e dei piani operativi).	Direzione/ Gruppo di lavoro aziendale/Area Controllo strategico, pagamenti e Irregolarità OP[1]	da dicembre 2019
Analisi della bozza del Piano da parte Direzione e esame tecnico da parte dell'OIV.	Area Controllo strategico, pagamenti e irregolarità OP/Direzione/OIV	gennaio 2020
Adozione del Piano da parte della Direzione	Direzione/ Area Controllo strategico, pagamenti e irregolarità OP /OIV	gennaio 2020
Monitoraggio periodico in corso d'anno	Direzione/OIV/ Area Controllo strategico, pagamenti e irregolarità OP	da febbraio a dicembre 2020
Verifica risultati anno precedente e redazione Relazione sulla *performance* 2019. Approvazione dell'OIV.	Area Controllo strategico, pagamenti e irregolarità OP /OIV	febbraio - aprile 2020
Validazione della Relazione sulla *performance* 2019 da parte dell'OIV	Area Controllo strategico, pagamenti e irregolarità OP /OIV	entro settembre 2020
Valutazione dello stato del sistema e relazione conclusiva sul funzionamento	OIV	entro la fine del 2020

Si specifica che la legge regionale n. 14 del 17 maggio 2016, per ragioni di omogeneità dell'azione di valutazione, per rilevare le problematiche generali del sistema organizzativo complessivo degli enti strumentali della Regione del Veneto e per fornire metodi di approccio comuni, 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

6.3 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

Con decreto del Direttore n.159 del 31.10.2019 è stato adottato il Bilancio di Previsione dell'Agenzia per il triennio 2020-2022, efficace ai sensi della legge regionale n.53 del 18 dicembre 2019, art.7, c.4.

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.

Gli obiettivi dell'Agenzia vengono determinati in sintonia ed in recepimento del Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR) che rappresenta il principale strumento della programmazione regionale, ai sensi del decreto legislativo 23 giugno 2011 n. 118. Di conseguenza, le azioni dell'Agenzia sono sviluppate di concerto con ciascuna struttura regionale di riferimento.

In particolare, relativamente alla gestione dei fondi per l'Agricoltura:

a) le disposizioni applicative per la gestione delle misure del Programma di Sviluppo Rurale e delle diverse altre attività poste in delega dalla Regione saranno assunte in coerenza con gli indirizzi procedurali regionali e concordati con le strutture competenti;

b) le linee e le priorità di sviluppo del sistema informativo a supporto delle suddette attività gestionali saranno conformi alle direttive regionali e orientate al miglioramento dei servizi alle aziende agricole;

c) sarà garantita la coerenza e la confluenza nel Sistema Informativo Unificato per la gestione della programmazione regionale unitaria del Programma di Sviluppo Rurale (PSR);

d) sarà assicurato il rispetto dei tempi istruttori e di pagamento definiti negli indirizzi regionali, grazie al miglioramento delle *performance* nell'erogazione dei servizi attraverso la riduzione dei tempi di lavoro e la semplificazione dei procedimenti.

Per quanto riguarda la gestione di altri fondi (art. 2, co. 3 della L.R. 31/2001), previa stipula di apposita convenzione con la Regione del Veneto, l'AVEPA svolge l'attività di Organismo Intermedio del POR FESR 2014-2020, inteso quale organismo pubblico deputato a svolgere le funzioni individuate dall'atto convenzionale per conto e sotto la responsabilità dell'Autorità di Gestione (AdG). Tale attività riguarda, in particolare, la gestione di numerosi bandi; all'AVEPA, pertanto, sono assegnati obiettivi di spesa e di *performance*, secondo le disposizioni e gli indirizzi definiti sia dall'AdG che dalle rispettive Strutture regionali Responsabili di Azione (SRA).

Per quanto riguarda il ripristino delle normali condizioni produttive, è stata stipulata una convenzione con la Regione del Veneto per eseguire l'istruttoria delle richieste dei contributi messi a disposizione dallo Stato, a seguito di calamità naturali, per le attività economiche, nonché per l'erogazione degli stessi, previa istruttoria delle singole richieste.

Sono stati declinati, quali obiettivi di *performance* dell'AVEPA i seguenti, definiti nel DEFR 2020-2022:

OBIETTIVI DI MEDIO - LUNGO TERMINE 2020-2022	STRUTTURA REGIONALE DI RIFERIMENTO
1) Eseguire i pagamenti nelle misure Programma di Sviluppo Rurale.	Direzione ADG FEASR e Foreste

Eseguire il pagamento ai beneficiari delle domande di pagamento presentate nel 2019 delle misure SIGC entro i termini previsti dall'articolo 75, comma 1 del regolamento (UE) n. 1306/2013 e di quanto disposto dall'art.5bis del regolamento (UE) 907/2014 e provvedere al pagamento del 95% delle domande di pagamento presentate nel 2018 e negli anni precedenti entro il 31 dicembre 2020.	
2) Eseguire i pagamenti nelle misure di sostegno OCM vino. Rispettare i termini di pagamento dei beneficiari, secondo quanto previsto dalla convenzione di delega ad AVEPA delle funzioni di Organismo Intermedio del POR FESR 2014-2020 sottoscritta in data 12/05/2017, nel pieno rispetto delle disposizioni di cui al regolamento (UE) 1303/2013.	Direzione Agroalimentare
3) Eseguire i pagamenti POR-FESR. Rispettare i termini di pagamento dei beneficiari, secondo quanto previsto dalla convenzione di delega ad AVEPA delle funzioni di Organismo Intermedio del POR FESR 2014-2020 sottoscritta in data 12/05/2017, nel pieno rispetto delle disposizioni d cui al regolamento (UE) 1303/2013.	Direzione Programmazione unitaria
4) Definire un sistema informatizzato per il rilevamento dell'uso in campo dei prodotti fitosanitari. Definire un sistema web per l'acquisizione in forma omogenea da piattaforme diverse dei dati registrazione aziendale dell'uso dei fitofarmaci al fine di acquisire in modo univoco i dati di impiego, coinvolgendo tutta la filiera di vendita/utilizzo, anche in conto terzi.	Direzione Agroambiente, caccia e pesca

6.4 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*.

6.5 LE 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 2019 è entrato a pieno regime il nuovo sistema di valutazione del comparto, adottato dall'AVEPA e pubblicato sul 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, dai Settori e dai singoli.

6.6 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 è da sempre stato patrimonio dell'Agenzia, che fonda la sua operatività su un sistema di obiettivi 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.

Inoltre, come dettagliato al capitolo 5.3, l'Agenzia da anni definisce un obiettivo di *performance* organizzativa “di ente”, ovvero trasversale a tutte le strutture, orientato al coinvolgimento fattivo di tutti i dipendenti.

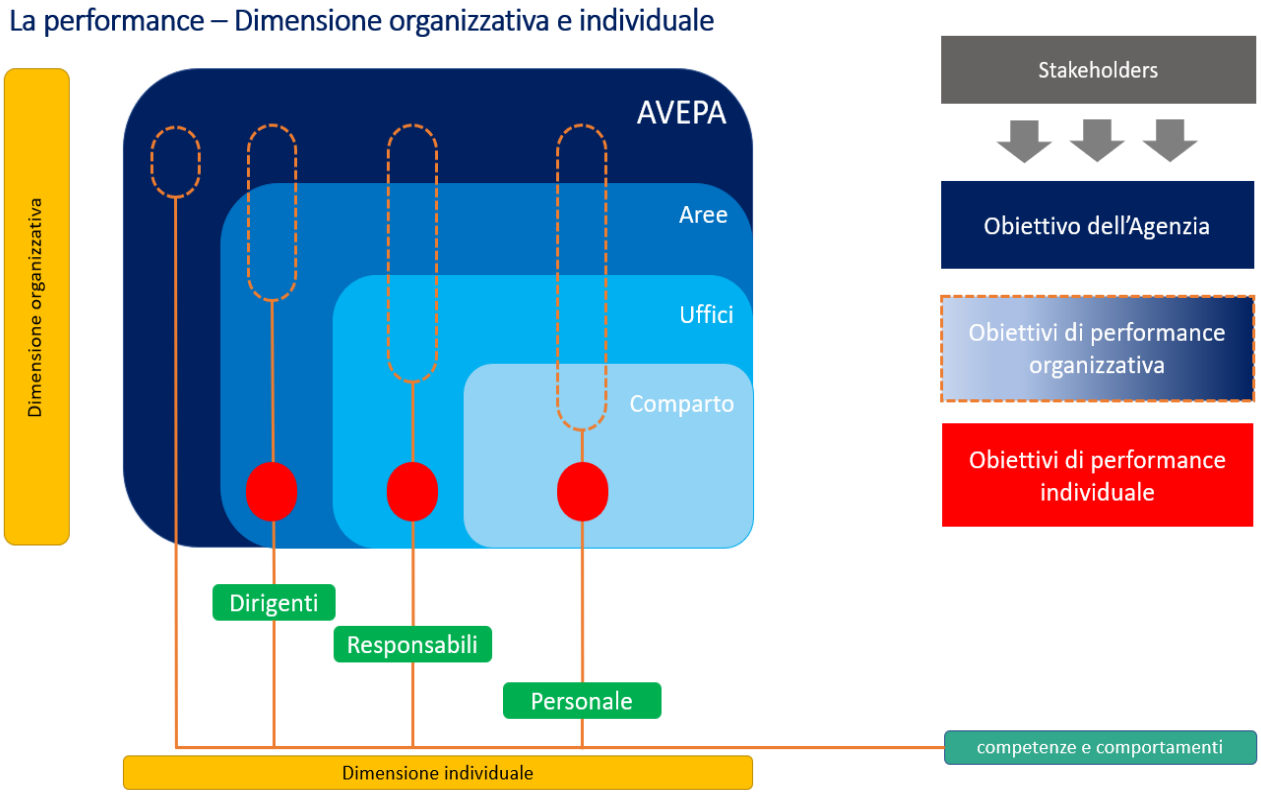
Come già per il 2019, ogni obiettivo viene infatti declinato in funzione della sua natura “organizzativa” o “individuale” e ad ogni dirigente vengono assegnati obiettivi di entrambe le tipologie.

Gli interventi di revisione di alcuni servizi interni con un approccio *LEAN*, la riduzione dei tempi per l'erogazione dei servizi, la giornata della trasparenza, l'introduzione di ulteriori elementi di innovazione di processo, sono alcuni degli ambiti elettivi della *performance* organizzativa che impegneranno l'Agenzia e che trovano declinazione puntuale nelle Iniziative strategiche per il 2020.

6.7 LA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE

La *performance* individuale, la cui relazione con la *performance* organizzativa è stata trattata nel capitolo precedente, ha trovato espressione nella *performance* 2020 negli obiettivi per i 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.



6.8 MONITORAGGIO E MISURAZIONE

Il monitoraggio è realizzato dalla Direzione e dall'OIV, coadiuvati dalla struttura organizzativa preposta (Area controllo strategico, pagamenti e irregolarità OP), 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 realizzano 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 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.

6.9 LA RENDICONTAZIONE

Ogni anno l'Agenzia adotta una Relazione sulla *performance*, che riporta 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.

7. 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, per quello che riguarda i fenomeni fraudolenti e la corruzione, le responsabilità e gli adempimenti cui è tenuta l'AVEPA in quanto organismo pagatore. Numerosi sono infatti i riscontri che devono essere forniti agli organismi sovraordinati all'Agenzia, alcuni dei quali di emanazione comunitaria, in ordine alle azioni poste in essere per contrastare tali 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 2020 è stata definita una specifica Iniziativa strategica, strutturata in quattro 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.

Si elencano di seguito gli obiettivi dell'Iniziativa strategica n. 3: Azioni per l'integrità della PA:

INIZIATIVA STRATEGICA N.3: Azioni per l'integrità della PA								
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2020	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
14	3.14	Implementazione del sistema integrato per la gestione dei fenomeni corruttivi e fraudolenti	Data di adozione della nuova strategia che integra gli adempimenti e le iniziative in materia di antifrode, anticorruzione e antiriciclaggio	01/12/2020	31/12/2020		PI	ACS
15	3.15	Attivazione delle procedure per l'antiriciclaggio	Data di adozione della procedura aziendale per la gestione dell'antiriciclaggio	01/12/2020	31/12/2020		PI	ACS
16	3.16	Procedure interne di gestione e controllo in materia di anticorruzione	Data di approvazione della procedura per i controlli ex DPR 445/2000	15/12/2020	31/12/2020	PO		ATPD, ATC,RUCI
17	3.17	Organizzazione della giornata della trasparenza	Data di realizzazione dell'evento	31/07/2020	31/10/2020		PI	AAC

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, nonché i monitoraggi previsti a presidio degli adempimenti.

7.1 TRASPARENZA VERSO L'ESTERNO

La trasparenza amministrativa mira principalmente all'istaurazione ed al mantenimento di un rapporto diretto e collaborativo fra la PA, i suoi *stakeholders* e, più in generale, la pubblica opinione. Per tali motivi è stata individuata un'apposita sezione del sito istituzionale denominata “Amministrazione trasparente”, accessibile dalla homepage all'indirizzo www.avepa.it.

Il potenziale informativo del sito dell’AVEPA, a partire dal 2018, è stato incrementato 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 agevolarne la consultazione attraverso la pubblicazione all'interno di una nuova area tematica, implementata secondo logiche di maggior efficacia comunicativa. I contenuti di questa sezione sono suscettibili di variazioni, tenuto conto delle continue evoluzioni nelle necessità informative all'utenza.

Infine, ogni anno l’Agenzia organizza le Giornate della trasparenza, incontri sul territorio allo scopo di illustrare agli *stakeholders* le azioni intraprese in tema di trasparenza, prevenzione della corruzione e *performance* aziendale e di raccogliere proposte di miglioramento.

7.2 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.

ALLEGATO TECNICO

SCHEDE OBIETTIVO 2020 - Quadro generale

Il termine di conseguimento degli obiettivi, qualora non diversamente specificato, è da intendersi 31.12.2020

INIZIATIVA STRATEGICA TRASVERSALE: ATTUAZIONE DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO CON APPROCCIO BOTTOM-UP

N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2020	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE	Origine
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	Bottom-up

INIZIATIVA STRATEGICA N.1: Efficientamento dei processi aziendali

N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2020	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE	Origine
2	1.2	Miglioramento dei tempi di pagamento (PAC)	Riduzione dei tempi medi di pagamento (media tra gli Sportelli Unici Agricoli e ATC) rispetto al parametro disposto dai bandi per le misure 4.1.1 - 4.2.1 - 6.2.1 - 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	Utenza
3	1.3	Pagamenti nelle misure dello Sviluppo Rurale	Termini di pagamento di almeno il 95% dell'importo pagabile per le domande di pagamento presentate nel 2019 delle misure SIGC entro i termini previsti dall'articolo 75, comma 1 del regolamento (UE) n. 1306/2013 e di quanto disposto dall'art.5bis del regolamento (UE) 907/2014	25/06/2020	30/06/2020		PI	ATPD	DEFR
4	1.4	Pagamenti nelle misure dello Sviluppo Rurale	Percentuale di pagamento delle domande di pagamento presentate nel 2018 e negli anni precedenti entro il 31/12/2020	95%	90%		PI	ATPD	DEFR
5	1.5	Pagamenti nelle misure di sostegno dell'OCM Vino	Percentuale di pagamento entro il 15/10/2020 delle domande a valere sulle misure di sostegno specifiche del settore vitivinicolo relative a "Investimenti" e "Ristrutturazione e riconversione dei vigneti" (per le domande di saldo della ristrutturazione e riconversione si considerano quelle pervenute entro il 15/4/2020)	100%	95%		PI	ATC, SUA VI-VR, SUA TV-BL, SUA VE-RO	DEFR
6	1.6	Efficientamento dei pagamenti del POR-FESR	Rilevamento dei tempi medi istruttori di pagamento delle domande riferita alle azioni 3.5.1/A e 3.5.1/C	80 gg	90 gg		PI	AGF	DEFR
7	1.7	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 30/09/2020	50%	40%	PO		ATPD, SUA VI-VR, SUA TV-BL, SUA VE-RO, SCADIT	AVEPA
8	1.8	Riduzione dei tempi di esecuzione del controllo in campo sugli impegni specifici	Percentuale di esecuzione entro il 30/11/2020 dei controlli sugli impegni specifici assegnati alla struttura	90%	80%	PO		ATPD, SUA , SCADIT	AVEPA
9	1.9	Efficientamento dell'attività di controllo in campo sulla condizionalità	Percentuale di esecuzione entro il 30/11/2020 dei controlli condizionalità assegnati alla struttura	90%	80%	PO		SUA, SCADIT	AVEPA

INIZIATIVA STRATEGICA N.2: Azioni per la semplificazione e l'innovazione dei processi e dei comportamenti organizzativi

N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2020	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE	Origine
10	2.10	Sistema informatizzato per il rilevamento dell'uso in campo dei prodotti fitosanitari	Definizione del sistema web per l'acquisizione in forma omogenea da piattaforme diverse dei dati registrazione aziendale dell'uso dei fitofarmaci	15/12/2020	31/12/2020	PO		ATC, ASIT, SCADIT	DEFR
11	2.11	Attivazione del Registro Nazionale Debitori	Data di attivazione della procedura informatizzata di interscambio dati con il Registro Nazionale Debitori	16/10/2020	30/11/2020	PO		ACS, ASIT, RUC	AVEPA
12	2.12	Semplificazione delle procedure e delle norme di attuazione e gestione delle istanze.	Azioni di supporto operativo per la gestione semplificata da parte dei richiedenti delle istanze delle diverse azioni del POR FESR - Numero di proposte all'AdG e alle SRA per il miglioramento dell'efficiacia delle azioni previste dai bandi	10	5		PI	AGF	Utenza
13	2.13	Attivazione di una gestione documentale informatizzata a supporto dell'attività istruttoria	Data di attivazione di una gestione documentale informatizzata a supporto dell'attività istruttoria.	01/12/2020	31/12/2020	PO		ATC, ASIT	AVEPA

INIZIATIVA STRATEGICA N.3: Azioni per l'integrità della PA

N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2020	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE	Origine
14	3.14	Implementazione del sistema integrato per la gestione dei fenomeni corruttivi e fraudolenti	Data di adozione della nuova strategia che integra gli adempimenti e le iniziative in materia di antifrode, anticorruzione e antiriciclaggio	01/12/2020	31/12/2020		PI	ACS	AVEPA
15	3.15	Attivazione delle procedure per l'antiriciclaggio	Data di adozione della procedura aziendale per la gestione dell'antiriciclaggio	01/12/2020	31/12/2020		PI	ACS	AVEPA
16	3.16	Procedure interne di gestione e controllo in materia di anticorruzione	Data di approvazione della procedura per i controlli ex DPR 445/2000	15/12/2020	31/12/2020	PO		ATPD, ATC,RUC	AVEPA
17	3.17	Organizzazione della giornata della trasparenza	Data di realizzazione dell'evento	31/07/2020	31/10/2020		PI	AAC	AVEPA

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

N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2020	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE	Origine
18	4.18	Miglioramento del livello informativo degli stakeholders. Azioni sul territorio volte alla diffusione delle conoscenze e alla rilevazione della customer satisfaction	Grado di soddisfazione per struttura espresso da parte degli stakeholders in almeno 10 incontri organizzati per gli SUAI (5 per SUA di Padova)	4 su 5	3 su 5	PO		SUA	Utenza
19	4.19	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	Utenza

INIZIATIVA STRATEGICA N.5: Nuove forme di comunicazione con l'utenza esterna									
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2020	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE	Origine
20	5.20	Introduzione, in via sperimentale, di un nuovo sistema di rilevazione delle opinioni e valutazione dei beneficiari sull'azioni e sulle attività dell'Organismo Intermedio	Data di avvio dell'utilizzo da remoto e durante gli incontri del sistema Mentimeter, per la rilevazione delle opinioni e dei giudizi dei beneficiari sulle azioni, la raccolta di opinioni e di indicazioni per il miglioramento delle attività.	30/11/2020	31/12/2020		PI	AGF	AVEPA
21	5.21	Attivazione di nuovi strumenti per la comunicazione con i potenziali beneficiari tramite social media	Messa on line di nuovi contenuti diffusi tramite social media	01/12/2020	31/12/2020		PI	ACS, SCADIT	Utenza

Obiettivi aggiuntivi									
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2020	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE	Origine
22	S.22	Rilevazione soddisfazione cliente interno su servizi strumentali e di supporto	Definizione di un Action Plan che individui ed attui almeno 4 azioni migliorative tra quelle evidenziate dalla customer satisfaction 2019.	01/12/2020	31/12/2020		PI	ASIT	AVEPA
23	S.23	Revisione del sistema di valutazione della dirigenza	Data di adozione del nuovo sistema	15/12/2020	31/12/2020		PI	AAC, RUC	AVEPA
24	S.24	Attività di supporto e di compartecipazione dell'Organismo Intermedio alla elaborazione del documento di programmazione 2021-2027	Numero di iniziative (azioni, partecipazione ad incontri, preparazione di documenti di programmazione, elaborazione di dati realizzativi delle azioni, ecc.) finalizzate all'elaborazione del documento di programmazione 2021-2027	8	4		PI	AGF	AVEPA
25	S.25	Manualistica e regolamentazione a supporto dell'attività dell'ufficio gestione risorse umane	Data di approvazione di un manuale per la gestione dei concorsi pubblici comprendente la modulistica per le varie fasi della procedura concorsuale e la gestione dell'accesso agli atti	30/11/2020	31/12/2020		PI	RUC	AVEPA

TABELLA DI SINTESI PER INIZIATIVA			
	Totale	**di cui PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**	**di cui PERFORMANCE INDIVIDUALE**
INIZIATIVA TRASVERSALE	1	1	0
INIZIATIVA 1	8	4	4
INIZIATIVA 2	4	3	1
INIZIATIVA 3	4	1	3
INIZIATIVA 4	2	2	0
INIZIATIVA 5	2	0	2
OBIETTIVI AGGIUNTIVI	4	0	4
	25	11	14

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
RUC	Settore Risorse umane, Contabilizzazione
SEP	Settore Esecuzione pagamenti e incassi e sanzioni