Allegato A

PIANO DELLA PERFORMANCE

2018-2020

Presentazione del Piano

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

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

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

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

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

Gli indirizzi strategici (articolo 15, comma 2, lett. b), del decreto) sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo.

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

Con il periodo 2018-2020 vengono confermate le novità sostanziali introdotte a partire dal 2014 in termini di programmazione e pianificazione delle attività dell'Agenzia. Vengono invece riviste la *Mission* e la *Vision* di AVEPA, alla luce delle importanti modifiche organizzative e di competenze intervenute nel corso del 2017. Le politiche di indirizzo strategico vengono declinate secondo logiche di sviluppo orientate al consolidamento funzionale dell'Agenzia, con il permanere di un forte orientamento all'innovazione e all'efficientamento dei processi e delle prestazioni, e ad un’ulteriore apertura verso il cliente, sia esso interno (miglioramento con approccio bottom-up) che esterno (valorizzazione delle proposte di miglioramento raccolte presso gli stakeholders).

A tali politiche vengono riferite le iniziative strategiche, a loro volta declinate in obiettivi strategici, che coinvolgeranno la maggior parte del personale nel corso del triennio; il quadro della performance viene completato con ulteriori azioni aggiuntive volte al perfezionamento di processi settoriali ritenuti cruciali per il buon funzionamento dell'Agenzia, mantenendo così un forte orientamento al miglioramento dei servizi offerti e all’innovazione di processo.

Il Piano è reso conoscibile e scaricabile online sul sito web istituzionale dell'Agenzia (www.avepa.it), come previsto da normativa.

Il Direttore
Fabrizio Stella

INDICE

Introduzione 4
1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI 5
Chi siamo 5
Cosa facciamo 5
Come operiamo 9
Dove siamo 10
2. IDENTITÀ 11
L'amministrazione “in cifre” 11
Mandato istituzionale 11
Mission 12
Vision 12
3. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO 13
Stakeholders 13
La struttura organizzativa - Gli organi 16
La struttura operativa e le sue funzioni 16
Organigramma dell'AVEPA dal 01.12.2017 17
Il personale 18
Strutture, incarichi, personale, personale equivalente 19
4. DALLA MISSION AGLI OBIETTIVI 22
Il modello di riferimento 22
Le politiche per il futuro e le logiche di sviluppo 23
Le iniziative strategiche 24
5. DALLE INIZIATIVE AGLI OBIETTIVI 31
Albero della performance 33
L'assegnazione degli obiettivi 35
6. IL PROCESSO SEGUITO NEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE 35
I soggetti del sistema di valutazione e misurazione della performance 35
Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano 36
Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio 37
Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance 38
Finalità del sistema di misurazione e valutazione 38
La performance organizzativa 38
La performance individuale 38
Monitoraggio e misurazione 39
La rendicontazione 39
7. COLLEGAMENTI CON IL PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA 39
Trasparenza verso l'esterno 41
Comunicazione verso l'interno 41
8. ALLEGATI TECNICI 42

Introduzione

Considerato il perdurare della prolungata fase di criticità che negli ultimi anni ha interessato tutti i settori dell'economia, e quindi anche molte imprese ed enti territoriali veneti, il ruolo dell'AVEPA, in termini di supporto economico, di semplificazione degli adempimenti burocratici e di servizi erogati, diventa ogni giorno più strategico.

La consapevolezza dell'esigenza di essere più vicini al territorio guida l'Agenzia, che ha ulteriormente esteso il campo delle proprie competenze con nuove deleghe regionali in materia di gestione dei fondi strutturali, in una serie di iniziative a favore dei diversi soggetti economici con cui si relaziona, con l'obiettivo di orientare gli utenti ed offrire l'opportunità di accedere a nuovi e più efficienti servizi presso le strutture provinciali ovvero tramite l'accesso al suo Sistema Informativo.

Nel corso del 2018, in attuazione degli indirizzi strategici formulati dalla Direzione, saranno intraprese ulteriori iniziative che, in linea e nel solco delle esperienze già maturate, saranno orientate a dare valore alle imprese attraverso l'efficientamento dei propri processi, a fornire informazioni utili ad orientare le scelte future degli operatori economici e degli enti territoriali, a migliorare il livello di efficienza interna dell'Agenzia e a omogeneizzare i comportamenti e le prestazioni.

Come già in passato, tale linea strategica ed operativa sarà supportata da una costante attenzione all'innovazione tecnologica: essa costituirà la premessa operativa all'avvio di buona parte delle iniziative, attraverso la scelta dei migliori standard tecnologici e dei migliori partners, sempre nel rispetto del principio dell'economicità.

L'orientamento al miglioramento continuo assumerà una connotazione più evoluta: l'AVEPA ha infatti deciso di intraprende un percorso di qualificazione dei propri processi adottando alcuni degli strumenti del LEAN Management. Dal 2017 è stato adottato un nuovo obiettivo strategico trasversale, assegnato a tutti i dipendenti dell'Agenzia e con durata triennale, che consentirà una maggiore razionalizzazione dei processi a partire da indicazioni e proposte formulate dai dipendenti dell'Agenzia secondo un approccio bottom-up

L'estensione delle competenze dell'Agenzia alla gestione di altri fondi, che ha come presupposto normativo la modifica della sua legge istitutiva introdotta con legge regionale n.6/2015, ha portato alla progressiva assegnazione di nuove deleghe da parte della Regione Veneto. In particolare, oltre alla funzione di Autorità di Audit per il Programma di cooperazione transfrontaliera Italia-Croazia 2014-2020, attribuita dal dicembre 2015, con DGR n.2290 del 30 dicembre 2016 la Regione ha previsto un'ulteriore assegnazione all'AVEPA di compiti gestionali in materia di Fondi strutturali FESR. In particolare, si è venuta a configurare l'attribuzione all'Agenzia delle funzioni di Organismo Intermedio per la gestione del Piano Operativo Regionale POR nella forma di una Sovvenzione Globale. Tale nuova ed estesa competenza si è consolidata con la convenzione di delega sottoscritta il 12 maggio 2017.

Tutto ciò ha comportato l'istituzione di una nuova Area organizzativa, la ridefinizione di numerosi processi interni, un corposo incremento della dotazione organica e, conseguentemente, anche l'integrazione del Piano della Performance 2017-2019 con una specifica Iniziativa strategica.

La redazione del presente Piano, al di là del mero adempimento, rappresenta l'occasione per formalizzare queste nuove linee di sviluppo strategico dell'Agenzia, in una logica unitaria ed integrata, mettendole a disposizione della collettività.

I contenuti del presente Piano sono stati condivisi con l'Organismo indipendente di valutazione (OIV) ed approvati il giorno 31 gennaio 2018.

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

Chi siamo

L'Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura (AVEPA), è un ente strumentale della Regione del Veneto, di diritto pubblico non economico, istituita 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. Essa è sottoposta alla vigilanza del Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali e, per le attività di gestione del POR FESR all'Autorità di Gestione e all'Autorità di audit del programma.

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

Cosa facciamo

Per poter essere effettivamente operativa quale organismo pagatore, l'AVEPA è stata sottoposta ad un processo di riconoscimento formale da parte dell'Autorità competente (Ministero delle politiche agricole e forestali) che, assicurato attraverso apposite Commissioni di verifica la qualità dei sistemi di pagamento implementati, ha esteso in tre anni le competenze dell'Agenzia a tutti i settori di intervento in agricoltura.

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

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

Dal 2017, con Deliberazione della Giunta Regionale n. 226 del 28 febbraio 2017, l'Agenzia svolge le funzioni di organismo intermedio, ai sensi dell'art. 123 par. 7 del Regolamento (UE) n. 1303/2013, per la gestione di parte del Programma Operativo Regionale (POR) FESR 2014-2020 della Regione del Veneto. Di seguito l'elenco delle competenze trasferite all'AVEPA da parte dell'Autorità competente (MIPAAF) e delle ulteriori competenze recentemente delegate dalla Regione del Veneto all'AVEPA in materia di gestione dei fondi strutturali.

2002	Aiuti nell'ambito del Piano di sviluppo rurale della Regione del Veneto
2003	Aiuti di stato: influenza aviaria, indennizzi BSE, credito d'imposta, interventi agroindustriali
	Aggiornamento schedario viticolo per inventario del potenziale produttivo viticolo
	Riserva Regionale diritti di impianto vigneti
	Gestione albi DOC
	Elenchi IGT
	Prelievo supplementare (quote latte)
	controlli FEAOG - Leader +, FESR - PRAI I
	Indagine ISTAT sulla struttura delle aziende agricole
	Controlli sulla produzione di burro tradizionale
	Classificazione carcasse bovine
	Autorizzazione centri di imballaggio uova
2004	Aiuti di stato: indennizzi BSE
	Aiuti di stato: fermi sanitari nel settore avicolo
	Aiuti di stato: fermi sanitari nel settore apistico
	Controlli FESR - MIGREST
2005	Aiuti di stato: aiuti per conservazione paesaggio e fabbricati rurali di interesse storico
	Irrogazione sanzioni amministrative per le materie di competenza
	Indagine ISTAT sulla struttura delle aziende agricole
	Controlli FESR - PRAI II, TERREGOV
	Ammasso privato formaggi
	Latte alle scuole
	Burro alle industrie
2006	Fascicolo aziendale
	Carburanti agricoli agevolati (UMA)
2007	Indagine ISTAT sulla struttura delle aziende agricole
	Programma di sviluppo rurale 2007-2013 - Attività dell'Autorità di gestione connesse con la selezione delle domande di aiuto (misura 211)
2008	Programma di sviluppo rurale 2007-2013 - Attività dell'Autorità di gestione connesse con la selezione delle domande di aiuto
	Indagine ISTAT sulla rilevazione di controllo della copertura e qualità del prototipo di registro statistico delle aziende agricole di ISTAT
	Aiuti di stato - Piano di azione per la qualità del tabacco in Veneto
	Feaga - Piano di azione regionale per la ristrutturazione del settore bieticolo-saccarifero
2009	Aiuti di stato - Programma regionale d'intervento per il credito di esercizio a favore delle imprese agricole del Veneto
2010	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 ad 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).

Come operiamo

La struttura organizzativa dell'Agenzia e le modalità operative sono definite con riferimento alla normativa comunitaria e nazionale per gli Organismi Pagatori (fondi agricoli) e per gli Organismi Intermedi (fondi FESR).

L'Agenzia è pertanto rispettosa dei vincoli della regolamentazione comunitaria. È l'organismo che decide se una domanda di aiuto è accettabile, effettua fisicamente i controlli ed esegue i pagamenti, mantenendo la piena responsabilità di ciascuna di queste fasi.

L'Agenzia si suddivide in Sede centrale e 7 sedi provinciali.

La Sede centrale si ripartisce in Aree che ottemperano alle funzioni assegnate istituzionalmente o in delega.

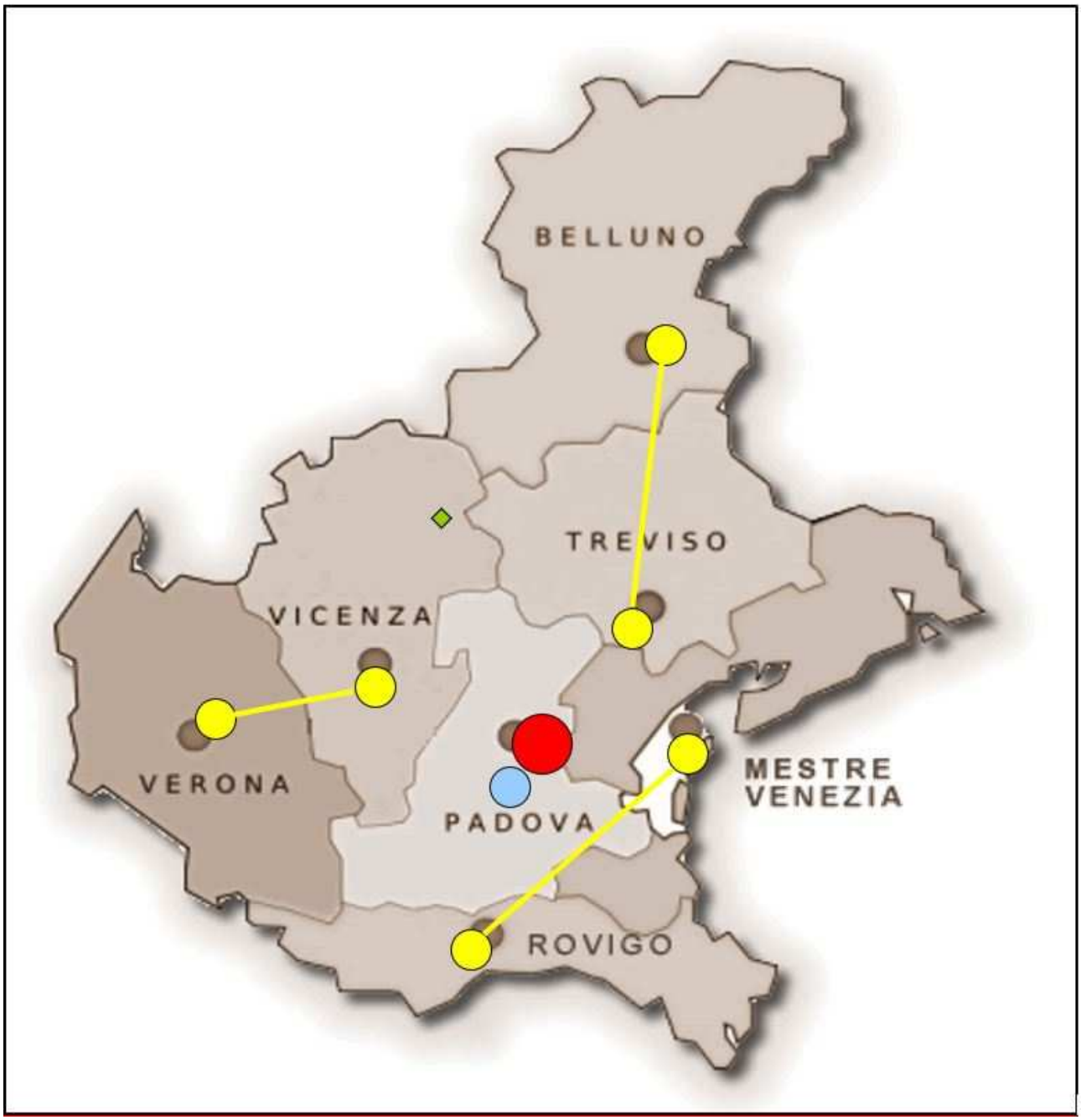
Assetto organizzativo dal 1 marzo 2017
1. Direzione
2. Area audit e controllo strategico
3. Area amministrazione e contabilità
4. Area servizi IT
5. Area tecnica pagamenti diretti
6. Area tecnica competitività imprese
7. Area integrazione territoriale e supporto alla Direzione e Sportello interprovinciale di Verona e Vicenza
8. Area gestione FESR
9. Sportello interprovinciale di Belluno e Treviso
10. Sportello interprovinciale di Rovigo e Venezia
11. Sportello unico agricolo di Padova

L'Agenzia si relaziona con:

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

Dove siamo

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



Sede centrale

Sportello Unici agricoli AVEPA

Sportelli Unico agricolo interprovinciale AVEPA

Recapiti di zona

2. IDENTITÀ

L'amministrazione "in cifre"

Dipendenti al 31.12.2017*	425
Sedi sul territorio (Sede centrale, strutture provinciali)	1 Sede centrale 7 Sedi provinciali 1 Recapiti di zona
Organismi delegati CAA al 31.12.2017	9
Bilancio di previsione 2017 - spese correnti	29.306.552,21
Bilancio di previsione 2017 - investimenti	1.618.733,62
Bilancio di previsione 2017 - spese per rimborso mutui quota capitale	962.000,00
Pagamenti FEAGA 01.01.2017-31.12.2017 (importi lordi)	402,1 milioni di euro
Pagamenti FEASR 2014-2020 01.01.2017-31.12.2017 (importi lordi)	157,7 milioni di euro
Pagamenti aiuti di Stato 01.01.2017-31.12.2017 (importi lordi)	4,5 milioni di euro
Fascicoli aziendali al 31.12.2017 (CAA + Sportelli unici agricoli)	128.282
Fideiussioni in gestione al 31.12.2017	5.664

** personale con contratto AVEPA*

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 istitutiva, legge regionale 9 novembre 2001, n. 31, "Istituzione dell'Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura".

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

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

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

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

f) a predisporre periodiche relazioni alla Giunta regionale, alla competente commissione consiliare, all'AGEA e alla Commissione europea sull'andamento della gestione, che includono rendicontazioni contabili e statistiche sui controlli in loco.

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

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

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

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

All’Agenzia dal 2015 è stato affidato il ruolo di Autorità di Audit (AdA) del Programma di cooperazione transfrontaliera Italia-Croazia per il periodo di programmazione 2014-2020 e dal 2017 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).

Mission

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

Vision

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

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

- perseguire i principi di efficacia, efficienza, trasparenza, equità e professionalità in un quadro di compatibilità con le risorse disponibili;
- erogare servizi in favore del tessuto economico e sociale nel pieno rispetto delle norme comunitarie, nazionali e regionali;
- erogare i pagamenti in modo preciso, accurato e rapido nel rispetto dell'interesse collettivo;
- garantire massima facilità di accesso all'utenza e semplificazione dei procedimenti, sia per la parte a carico del beneficiario, sia interna;
- garantire una sempre crescente sicurezza nei pagamenti anche attraverso l'applicazione di standard qualitativi internazionalmente riconosciuti;
- migliorare ed innovare costantemente l'organizzazione dell'Agenzia;
- gestire e rendicontare alla CE i fondi comunitari con diligenza e professionalità;

- comunicare alle imprese e agli enti territoriali del Veneto tutte le informazioni utili per ottenere i benefici cui hanno potenzialmente diritto.

3. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO

Stakeholders

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

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

ORGANISMI DELEGATI/COLLABORAZIONI che tramite convenzione/accordo operano per conto dell'Agenzia; i più rilevanti sono: i CAA, l'AGEA, l'Istituto di credito Friuladria 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:

a) la **Corte dei conti europea:** la funzione della Corte dei conti europea consiste nell'espletare attività di controllo indipendenti sulla riscossione e sull'utilizzo dei fondi dell'Unione europea e così valutare il modo in cui le istituzioni europee assolvono le proprie funzioni. La Corte esamina se le operazioni finanziarie sono state registrate correttamente, nonché eseguite in maniera legittima e regolare e gestite con l'intento di conseguire economicità, efficienza ed efficacia;

b) la **Commissione europea:** propone le nuove leggi che il Parlamento ed il Consiglio adottano. Nel settore agricolo la Commissione garantisce l'applicazione della Politica agricola comune (PAC). Effettua varie attività di controllo di natura contabile ed amministrativa sui contenuti dei conti annuali e del reporting periodico al fine di effettuare la liquidazione dei conti. Effettua tutte le dettagliate attività di controllo previste dalle verifiche di conformità. Sulla base di specifiche analisi dei rischi effettua attività di audit nei confronti degli organismi pagatori;

c) **Autorità competente:** coincide con il **Ministero per le Politiche agricole alimentari 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;

d) l'**Organismo di coordinamento:** è rappresentato dall'**AGEA Coordinamento**. Tuttavia, con decreto-legge n. 95/2012 convertito con legge n. 135/2012 (s*pending 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. Ad oggi tale previsione normativa non ha ancora avuto nessun riscontro operativo. L'organismo funge da unico interlocutore della Commissione per conto dello Stato membro interessato, per tutte le questioni relative alla gestione dei fondi comunitari, in particolare per quanto riguarda: la distribuzione dei testi e dei relativi orientamenti comunitari agli organismi pagatori e agli altri organismi responsabili della loro attuazione, promuovendo un'applicazione armonizzata di tali testi e la messa a disposizione della Commissione di tutti i dati contabili necessari a fini statistici e di controllo;

e) l'**Organismo di certificazione:** è un soggetto esterno indipendente che esamina i conti ed il sistema di controllo posto in essere dall'organismo pagatore attenendosi a norme sulla revisione dei conti internazionalmente riconosciute e tenendo conto di tutti gli orientamenti per l'applicazione di tali norme definiti dalla Commissione. Effettua i controlli nel corso e alla fine di ogni esercizio finanziario.

f) gli **Organismi delegati:** sono organismi a cui l'Agenzia ha delegato l'esecuzione di alcuni compiti conformemente a quanto previsto dal reg. (UE) 1306/2013 (ex 1290/2005) e dal reg. (UE) 907/2014 (ex 885/2006); essi collaborano con l'AVEPA tramite accordo formale (convenzione), nel quale si specificano l'oggetto della delega, le modalità di svolgimento delle attività e le responsabilità e gli obblighi delle parti.

I CAA convenzionati con l'AVEPA risultano al 1° gennaio 2018 i seguenti:

1. CAA ACLI Srl;
2. CAA AIC Veneto Srl;
3. CAA delle Venezie Srl;
4. CAA Liberi Agricoltori Srl;
5. CAA UNSIC Srl;
6. Centro assistenza imprese Coldiretti Veneto Srl;
7. Centro autorizzato nazionale assistenza produttori agricoli Srl;
8. UNICAA Srl;
9. 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 di AVEPA quale Organismo Intermedio per gestione di parte del Programma Operativo regionale FESR 2014-2020 (DGR 226 del 28/02/2017), si individuano di seguito gli stakeholder ed i rispettivi ruoli:

a) la **Corte dei Conti Europea**: anche nel contesto dei Fondi Strutturali, la funzione della Corte dei conti europea è la medesima descritta in precedenza;

b) la **Commissione Europea**: con riferimento ai fondi strutturali, effettua attività di controllo di natura contabile ed amministrativa sui contenuti del cosiddetto “Assurance Package” (Dichiarazione di Gestione e Sintesi Annuali dei controlli effettuali, presentata dall’Autorità di Gestione; sui Conti, presentati 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) la **Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento Politiche Europee**, incaricato dell'attuazione delle politiche generali e settoriali dell'Unione Europea e degli impegni assunti nell'ambito di questa, nonché per le azioni di coordinamento nelle fasi di predisposizione della normativa dell'Unione europea;

d) l'**Agenzia per la Coesione Territoriale**: svolge, tra gli altri, il ruolo di coordinamento dei fondi strutturali e di capofila FESR;

e) il **MEF,** tramite le sue strutture **RGS – IGRUE**, si occupa, tra l'altro, del monitoraggio dell'attuazione finanziaria, fisica e procedurale, degli interventi di politica comunitaria, ivi compresi i Fondi strutturali; dell'esercizio dei controlli sull'attuazione degli interventi di politica comunitaria e sull'utilizzo delle relative risorse finanziarie, ivi comprese le quote di cofinanziamento nazionale, anche attraverso l'ausilio delle Ragionerie territoriali dello Stato; della gestione del fondo di rotazione per l'attuazione delle politiche comunitarie, di cui all'articolo 5 della legge 16 aprile 1987, n. 183;

f) la **Regione del Veneto**, in quanto l'amministrazione titolare del Programma Operativo e individua gli organi di programma:

1. l'**Autorità di Gestione** (art. 125 del Reg. (UE) n. 1303/2013) - (Regione del Veneto – Direzione Programmazione Unitaria) responsabile della gestione del Programma Operativo conformemente al principio di buona e sana gestione amministrativa e finanziaria;

2. l'**Autorità di Certificazione** (art. 126 del Reg. (UE) n. 1303/2013) - (Regione del Veneto – Area Risorse Strumentali), responsabile della corretta certificazione delle spese erogate per l'attuazione del Programma Operativo e del relativo flusso finanziario;

3. l'**Autorità di Audit** (art. 127 del Reg. (UE) n. 1303/2013) – (Regione del Veneto – Unità Organizzativa Sistema dei Controlli e Attività Ispettive), responsabile dello svolgimento di attività di audit sul corretto funzionamento del Sistema di Gestione e Controllo del Programma Operativo e su un campione adeguato di operazioni sulla base delle spese dichiarate. Tale Autorità è funzionalmente indipendente dall'Autorità di Gestione e dall'Autorità di Certificazione;

g) il **Comitato di Sorveglianza**, ha la funzione di accertare l'efficacia e la qualità dell'attuazione del programma operativo. La sua composizione prevede la presenza di rappresentanti della Regione e dello Stato; partecipano inoltre a titolo consultivo rappresentanti dell'Unione Europea e del territorio regionale.

La struttura organizzativa - Gli organi

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

IL DIRETTORE

È il rappresentante legale dell'Agenzia, adotta i regolamenti in materia di organizzazione, funzionamento, contabilità e personale, predispone il bilancio preventivo e il rendiconto generale, relativi alle entrate e alle spese per il funzionamento dell'Agenzia, adotta specifici Manuali e modelli 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.

IL COLLEGIO DEI REVISORI

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

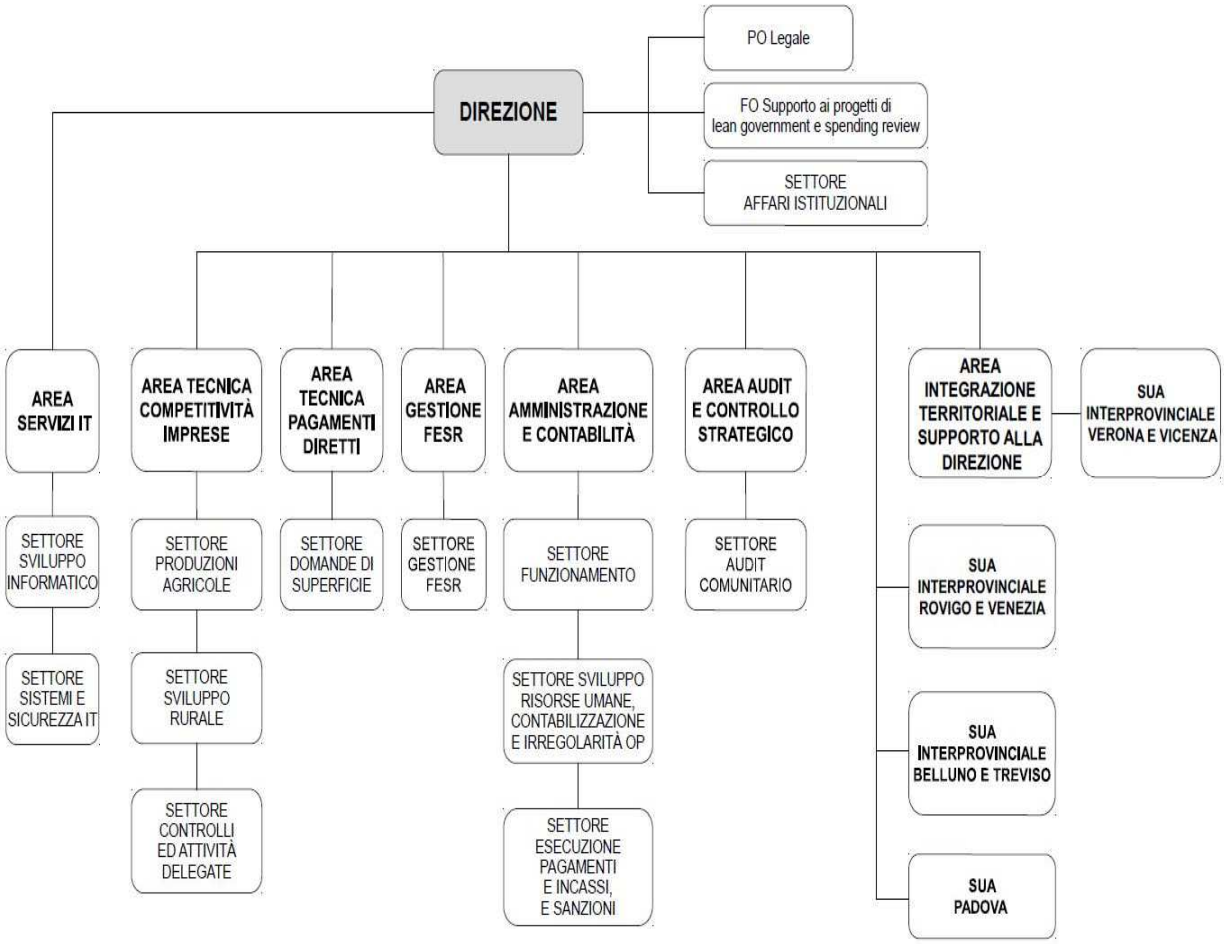
Il Collegio dei revisori è stato nominato con deliberazione della Giunta regionale del Veneto n. 961 del 22 giugno 2016.

La struttura operativa e le sue funzioni

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

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

Organigramma dell'AVEPA dal 01.12.2017



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

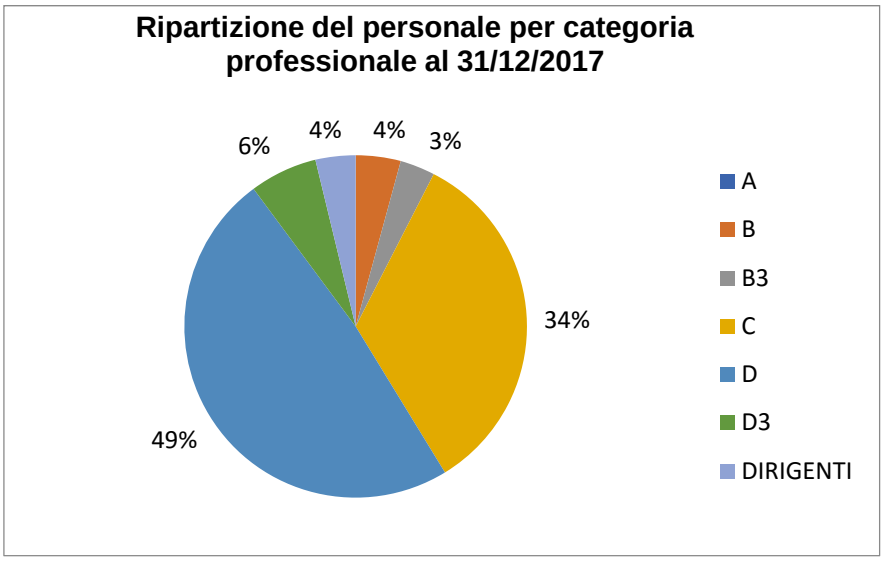
- **la funzione autorizzazione e controllo dei pagamenti** che deve fissare l'importo da pagare ad un richiedente conformemente alla normativa comunitaria, compresi, in particolare, i controlli amministrativi e in loco;
- **la funzione esecuzione dei pagamenti** che deve erogare al richiedente l'importo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

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

Il personale

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

DATA DI RIFERIMENTO: 31 DICEMBRE 2017								
CATEGORIA GIURIDICA	TUTTO IL PERSONALE CON CONTRATTO DI AVEPA	PERSONALE GIA' COMPRESO IN (A)					PERSONALE ESTERNO	
		PERSONALE (AVEPA) PRESENTE E CON CONTRATTO A TEMPO INDETERMINATO	PERSONALE (AVEPA) CON CONTRATTO A TEMPO DETERMINATO	PERSONALE (AVEPA) IN ASPETTATIVA	PERSONALE (AVEPA) IN DISTACCO IN USCITA (DISTACCO OUT)	PERSONALE (AVEPA) IN COMANDO IN USCITA (COMANDO OUT)	PERSONALE (ESTERNO) IN DISTACCO IN ENTRATA (DISTACCO IN)	PERSONALE (ESTERNO) IN COMANDO IN ENTRATA (COMANDO IN)
A	0	0	0	0	0	0	0	0
B	18	18	0	0	0	0	1	0
B3	14	13	0	0	0	1	0	0
C	143	138	3	1	1	0	7	1
D	206	204	0	1	0	1	16	0
D3	27	25	1	1	0	0	0	0
DIRIGENTI	16	13	0	2	0	1	1	1
DIRETTORE	1	0	1	0	0	0	0	0
TOTALE	425	411	5	5	1	3	25	2
RIFERIMENTO	A	B	C	D	E	F	G	H



Il personale dell'Agenzia è costituito da personale assunto con contratto di lavoro a tempo indeterminato e determinato; al 31 dicembre 2017, escludendo il Direttore e i dipendenti in distacco

e in comando dalla Regione del Veneto, il personale assunto a tempo indeterminato rappresenta il 94,34%.

Analisi di genere*		
Indicatori	**Valori al 31.12.2016**	**Valori al 31.12.2017**
Età media del personale (dirigenti e dipendenti)	50,36	51,26
Età media dei dirigenti	52,56	53,50
Età media del personale femminile dirigente	49,40	50,93
Età media del personale maschile dirigente	54,00	54,67
Età media del personale femminile dipendente	49,62	50,39
Età media del personale maschile dipendente	50,96	52,00
% di dipendenti in possesso di laurea	49,04%	50,00%
% di dirigenti in possesso di laurea	100,00%	100,00%
% di dirigenti donne su totale dirigenti	31,25%	31,25%
% di dirigenti uomini su totale dirigenti	68,75%	68,75%
% di dipendenti donne (su totale personale)	51,20%	51,23%
% di dipendenti uomini (su totale personale)	48,80%	48,77%

** escluso il Direttore*

Strutture, incarichi, personale, personale equivalente

Strutture, Incarichi, Personale al 31.12.2017		
Strutture	**Incarichi dirigenziali**	**Dipendenti in servizio***
Direzione	**Fabrizio Stella**	0
Settore affari istituzionali	Fabrizio Stella (*ad interim*)	12
Area audit e controllo strategico	**Francesco Rosa**	2
Settore audit comunitario	Francesco Rosa (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	10
Area gestione FESR	**Paolo Rosso (comando in entrata)**	2
Settore gestione FESR	Paolo Rosso (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	26
Area tecnica competitività imprese	**Luca Furegon**	2
Settore sviluppo rurale	Lisa Burlinetto	20
Settore produzioni agricole	Luca Furegon (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	8
Settore controlli e attività delegate	Luigina Marinello	13
Area tecnica pagamenti diretti	**Gianluca Bevilacqua**	1
Settore domande di superficie	Francesca Musola	25

Area servizi IT	***Gianluca Bevilacqua (interim)***	7
Settore sviluppo informatico	Gianluca Bevilacqua (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	14
Settore sistemi e sicurezza IT	Fabio Binotto	6
Area amministrazione e contabilità	**Gianni Furlan**	1
Settore funzionamento	Gianni Furlan *(interim)*	14
Settore sviluppo risorse umane, contabilizzazione e irregolarità OP	Chiara Contin	24
Settore esecuzione pagamenti e incassi e sanzioni	Flavio Zeni	6
Area integrazione territoriale e supporto alla Direzione	**Marco Passadore**	1
Sportello unico agricolo interprovinciale di Verona e Vicenza	*Marco Passadore (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)*	78 (sede di Verona 46; sede di Vicenza 32)
Sportello unico agricolo di Padova	***Gianni Furlan (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)***	39
Sportello unico agricolo interprovinciale di Rovigo e Venezia	**Trevisin Marilena**	73 (sede di Rovigo 44; sede di Venezia 28)
Sportello unico agricolo interprovinciale di Belluno e Treviso	***Pietro Salvadori***	59 (sede di Belluno 20; sede di Treviso 39)
	TOTALI	**442**
** escluso il Direttore, il personale in aspettativa, il personale in comando in uscita, compreso il personale in distacco e in comando in entrata.*		

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

Dal 2017, l'Agenzia svolge le funzioni di Organismo Intermedio per la gestione di parte del Programma Operativo Regionale (POR) FESR 2014-2020 della Regione del Veneto, incrementando la forza lavoro con personale in distacco ed in comando in entrata dalla Regione.

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

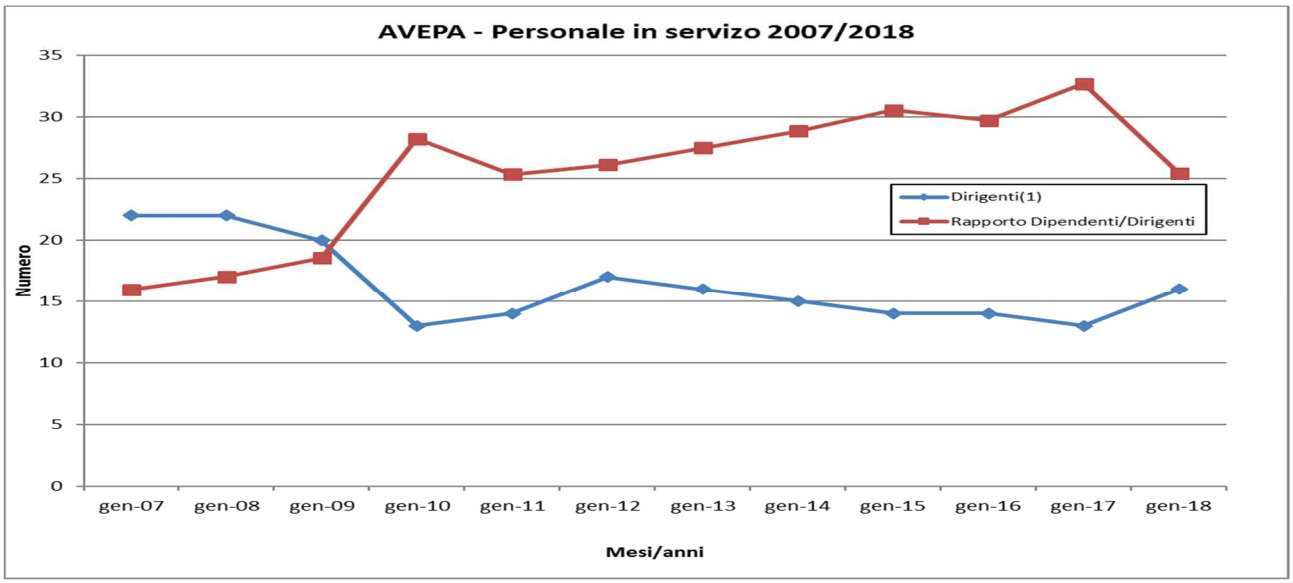
Il rapporto dipendenti/dirigenti al 31 dicembre 2017 è di 25.

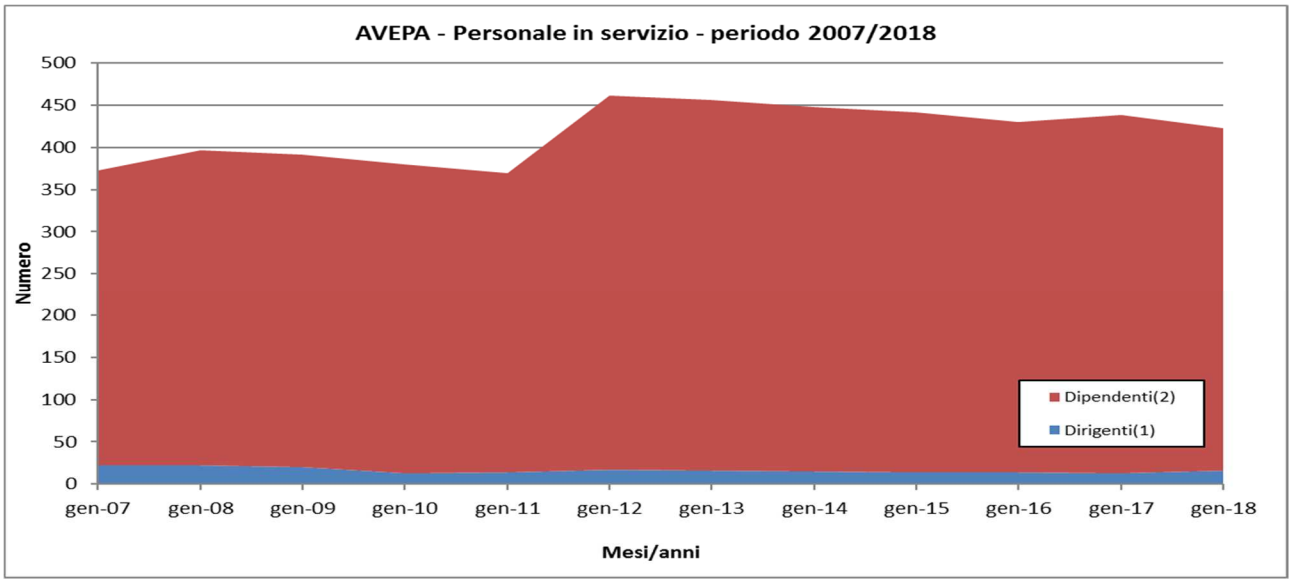
EVOLUZIONE DEL PERSONALE NEGLI ANNI

Periodo	Dirigenti(1)	Dipendenti(2)	Rapporto Dipendenti/Dirigenti	Totale Personale in servizio
01/01/07	22	351	16	373
01/01/08	22	375	17	397
01/01/09	20	371	19	391
01/01/10	13	367	28	380
01/01/11	14	355	25	369
01/01/12	17	444	26	461
01/01/13	16	440	28	456
01/01/14	15	433	29	448
01/01/15	14	428	31	442
01/01/16	14	416	30	430
01/01/17	13	425	33	438
01/01/18	16	407	25	423

[1]escluso il Direttore

[2]escluso il Direttore, il personale in aspettativa ed in comando in uscita, compresi i distacchi in uscita



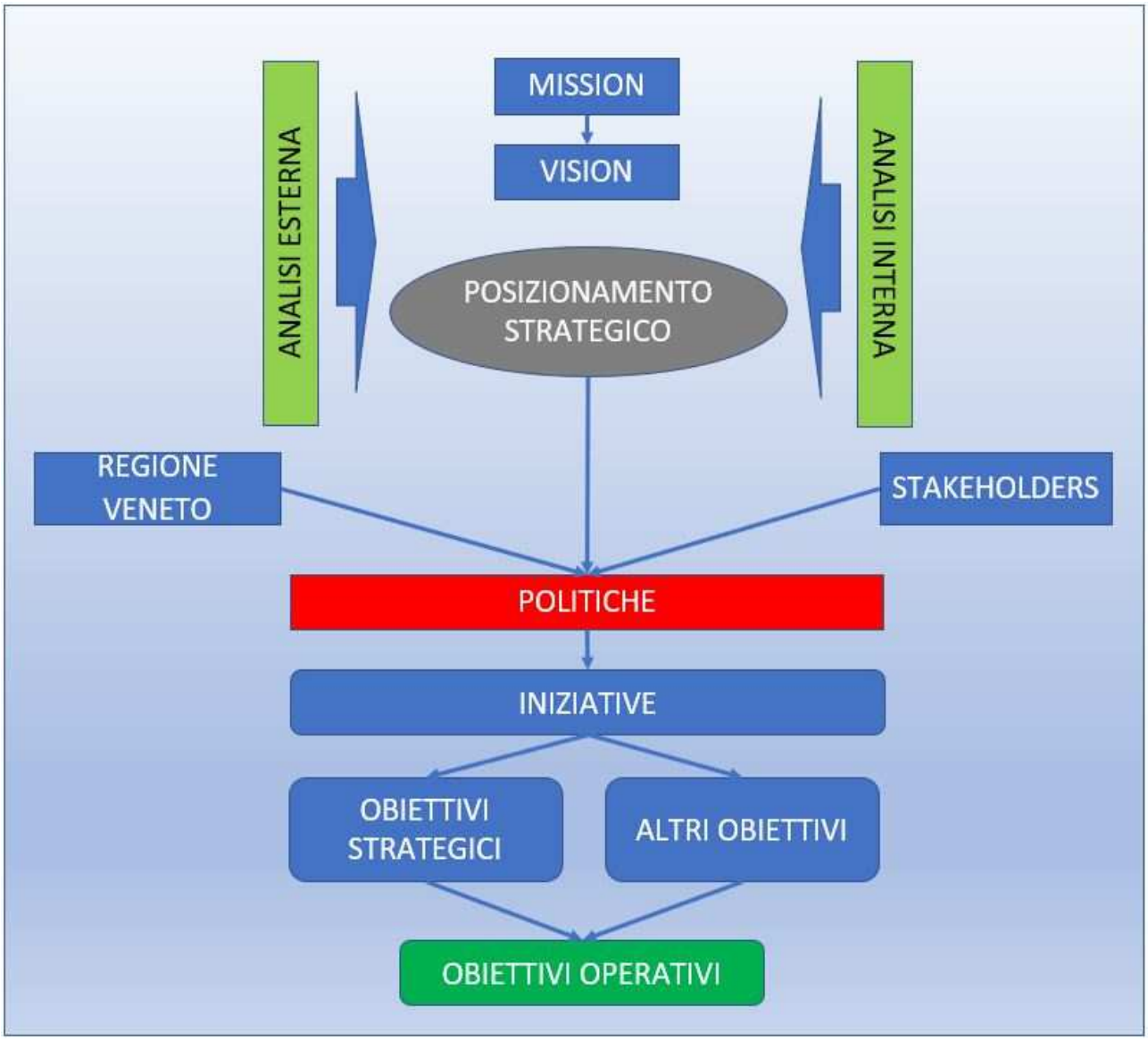


4. DALLA MISSION AGLI OBIETTIVI

Il modello di riferimento

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

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



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

Le politiche per il futuro e le logiche di sviluppo

L'approccio metodologico seguito nella definizione degli elementi centrali della strategia dell'AVEPA nel triennio 2018-2020 ha perseguito, come nel passato, la massima coerenza tra gli elementi di indirizzo e gli aspetti operativi di sviluppo dell'azione di performance.

Per il 2018, in particolare, è stato integrato tra gli elementi di indirizzo il soddisfacimento delle istanze espresse dal territorio per un miglioramento delle performances dell'Agenzia: in esito ad una specifica iniziativa strategica del 2017 sono stati infatti raccolti, analizzati e formalizzati i settori su cui c'è, da parte del territorio, maggiore aspettativa di miglioramento.

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

La Direzione ha ritenuto quindi di confermare il proprio indirizzo gestionale su cui incardinare la programmazione strategica, tale indirizzo è stato formalizzato nelle seguenti Politiche per il futuro:

- **Politica 1 -** Sostenere gli operatori economici
- **Politica 2 -** Promuovere l'innovazione
- **Politica 3 -** Razionalizzare i processi e i comportamenti organizzativi ai fini dell'efficientamento

È per tale ragione che la Direzione ha ritenuto di confermare il proprio indirizzo gestionale su cui incardinare la programmazione strategica:

Le iniziative strategiche, che verranno esaminate nel capitolo che segue, si rifanno alle Politiche per il futuro, ai fini della loro piena attuazione, e si sviluppano secondo tali logiche.

Le iniziative strategiche

Il Piano della performance si compone delle seguenti iniziative strategiche attuative delle politiche espresse dalla Direzione:

	OBIETTIVO AZIENDALE	**INIZIATIVE**				
	A	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Attivazione del miglioramento continuo con approccio bottom up	Efficientamento dei processi aziendali	Azioni per l'innovazione	Azioni antifrode, anticorruzione e per la trasparenza	Azioni per la diffusione delle conoscenze e l'omogeneità procedurale	Messa a regime della nuova delega in materia di gestione del POR FESR
POLITICHE DI RIFERIMENTO						
Politica 1: Sostenere gli operatori economici		X	X	X	X	X
Politica 2: Promuovere l'innovazione	X	X	X			X
Politica 3: Razionalizzare i processi e i comportamenti organizzativi ai fini dell'efficientamento	X	X	X		X	X

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

- le esigenze espresse dal territorio e dal modo degli stakeholders; a tale scopo sono state valorizzate le proposte di miglioramento raccolte durante gli incontri svolti sul territorio nel corso del 2017;
- la necessità di intervenire sul contesto, sia interno che esterno, in linea con le criticità individuate e con le politiche definite;
- l'elevato assorbimento di risorse che determinate iniziative comportano;
- la sfida che esse rappresentano, specie nel contesto della PA;
- la necessità di generare effetti importanti e misurabili sul contesto oggetto di intervento;
- la necessità di una forte integrazione tra i diversi livelli dirigenziali, tra Sede Centrale e uffici periferici, tra competenze diverse;
- l'incremento delle competenze e delle deleghe in capo all'Agenzia;
- la progressiva riduzione della forza lavoro.

Da un punto di vista più operativo, anche richiamandosi alle politiche e alle logiche di sviluppo, gli indirizzi seguiti nella definizione delle iniziative strategiche sono stati i seguenti:

a) promuovere il coinvolgimento e l'ascolto del personale rispetto agli ambiti di miglioramento e la qualità dei servizi interni di supporto;

b) consolidare l'elevata efficienza dell'Agenzia, pur a fronte di un quadro generale ancora molto incerto con seguente necessità di intervenire su processi cardine quali quelli di controllo e di pagamento;

c) dare riscontro alle istanze di maggior informazione sulle opportunità offerte dalla politica agricola che le aziende agricole pongono, grazie ad iniziative rivolte specificamente e direttamente ai produttori;

d) 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;

e) consolidare l'utilizzo di nuovi strumenti e procedure IT e introdurre innovative procedure di controllo orientate alla semplificazione e all'efficientamento del lavoro;

f) promuovere e sostenere i processi di omogeneizzazione dei comportamenti tra le diverse strutture orientandoli ad un maggior livello di coordinamento integrato;

g) rafforzare la logica di prossimità all'utenza intrapresa già dal 2015 sulla nuova Posizione organizzativa "Supporto aziendale" presso gli Sportelli unici agricoli;

h) 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;

i) dare attuazione agli adempimenti previsti in materia di contrasto della corruzione e di trasparenza dell'attività della PA seguendo principi di concretezza e servizio.

Di seguito si riporta una breve descrizione delle iniziative delle attività programmate per il 2018, rimandando a parti successive del Piano per l'individuazione dei dettagli operativi e dei soggetti coinvolti:

Iniziativa strategica trasversale: Attivazione 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 (del prodotto e del processo), 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. Con questa Iniziativa strategica si è inteso dare ulteriore sostanza a questo approccio metodologico, sviluppando concetti e prassi che hanno già trovato applicazione nell'Agenzia negli ultimi anni, ma che necessitano ora di collocarsi in una nuova prospettiva pluriennale, più condivisa ed efficace. La scelta di approvare già per il 2017 un obiettivo aziendale comune a tutti i dipendenti, che promuovesse attivamente il loro coinvolgimento nel miglioramento continuo, si posizionava quindi in una visione generale coerente, concreta e orientata al futuro. Gli esempi virtuosi di applicazione delle logiche Lean, anche in ambito PA, sono molteplici, così come sono numerosi i casi in cui un approccio troppo articolato e generalizzato si sia poi dimostrato difficile da praticare. Per questa ragione si è inteso intraprendere un'azione "bottom up" ovvero partendo dal basso, prevedendo di

mutuare solo strumenti Lean di facile comprensione e attuazione, quali l'implementazione del miglioramento continuo attraverso l'attivazione di molte piccole proposte di miglioramento provenienti da tutti i dipendenti dell'Agenzia.

Con questa iniziativa, declinata in forma di obiettivo di performance da riproporre nel corso del prossimo triennio con una logica di progressivo perfezionamento, si è inteso promuovere il coinvolgimento delle persone attraverso la formulazione e l'attuazione di proposte di miglioramento avanzate da tutto il personale dell'Agenzia.

La miglior premessa per l'attività da portare avanti nel 2018 sono i risultati fin qui conseguiti che parlano di un elevato interesse tra il personale, della formulazione, in una prima fase raccolta delle aspettative del comparto, di oltre 250 suggerimenti e dell'individuazione delle tematiche di maggiore interesse su cui incardinare la raccolta di proposte concrete nel corso dell'anno. Si passerà quindi ad una fase più "positiva", andando oltre all'evidenziazione dei problemi e delle aree critiche, e passando alla definizione delle possibili soluzioni.

La procedura definita nel 2017 descrive i soggetti coinvolti, gli step operativi, i processi decisionali per arrivare alla formulazione ed alla messa in atto delle migliori proposte raccolte nel 2018, ambito di deployment dell'obiettivo trasversale.

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, intende affrontare l'efficientamento di alcuni dei suoi processi più significativi in termini di impatto sulle imprese e assorbimento di forza lavoro.

Gli ambiti interessati da questa iniziativa sono quelli della riduzione dei tempi di pagamento e la razionalizzazione, attraverso una miglior distribuzione nel corso dell'anno, delle procedure di controllo più rilevanti. Essi non sono nuovi nella programmazione della performance dell'Agenzia; i risultati raccolti, le istanze poste dalle aziende e le contingenze organizzative portano altresì a ritenere ancora prioritari tali ambiti d'azione.

Dalle segnalazioni raccolte in occasione degli incontri pubblici svolti nel 2017 è emerso, seppur in misura leggermente inferiore al passato, a conferma del buon lavoro svolto in questi anni, il permanere di un forte interesse delle aziende a vedere garantiti tempi di erogazione certi e rapidi per far fronte agli impegni finanziari che gravano sull'impresa. La riproposizione di un obiettivo strategico che punti ad una riduzione dei tempi di pagamento rispetto ai limiti posti dai bandi regionali, 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 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.

Iniziativa strategica n. 2: Azioni per l'innovazione

L'obiettivo dell'iniziativa, in prosecuzione al percorso di digitalizzazione degli strumenti per la raccolta dei rilevi di campo avviato con la sperimentazione 2017, è quello di implementare nell'ambiente informativo di produzione gli strumenti e metodi di controllo sperimentati dall'Agenzia nel corso del 2017, applicandoli a situazioni reali.

I principali vantaggi indotti dall'utilizzo delle nuove tecnologie portano ad una riduzione delle necessità di controllo di campo e potenzialmente una diminuzione del numero di controlli da svolgere presso l'azienda. Al contempo, la comunicazione più rapida di evidenze utili alle istruttorie di pagamento tenderà a favorire la riduzione dei tempi di pagamento dei contributi.

L'innovazione, già sperimentata, è orientata a due temi principali:

- Utilizzo di strumento di autodiagnosi da fornire all'agricoltore.
- Utilizzo dei dati provenienti dal sistema di osservazione Terra (Copernicus/Sentinel) per verificare l'effettivo utilizzo di determinate superfici agricole.

Le metodologie e gli strumenti che verranno utilizzati sono due; i dati raccolti con entrambi alimenteranno le base dati del sistema informativo dell'Agenzia:

1. sistema APP STAR, applicativo in mobilità per l'autodiagnosi, da destinare alle aziende agricole, che consente all'agricoltore beneficiario di attestare l'esecuzione e/o il rispetto di determinati impegni sottoscritti con la PA, tramite l'invio all'Agenzia di foto georeferenziate rilevate con la APP. Il sistema garantisce l'integrità del dato rilevato. Inoltre, le aziende potranno accedere ai dati di interesse e comunicare con il personale dell'Agenzia. Uno strumento con queste caratteristiche si rileva quasi necessario nei periodi più critici per stagionalità (es. controlli obbligatori in un momento determinato dell'anno), vincoli associati alla fase vegetativa della coltura controllata (es. rilevo del metodo di sfalcio) e carichi di lavoro del personale istruttore. Quanto sopra si inquadra in un più ampio orientamento strategico dell'Agenzia che mira, da un lato, ad attivare forme di contatto e supporto diretto alle aziende, dall'altro a rilevare direttamente i loro bisogni e le loro aspettative per orientare al meglio i propri servizi futuri. La strumentazione proposta consente l'esecuzione di processi totalmente dematerializzati inducendo cospicui risparmi alla spesa pubblica. Un elemento da valutare nel corso dell'attività 2018 sarà l'impatto organizzativo indotto dalla gestione delle comunicazioni pervenute dalle aziende.
2. L'Agenzia ha sperimentato nel 2017 un servizio innovativo basato principalmente sul processamento di una grande quantità di immagini acquisite dal satellite Sentinel in serie temporale, con il quale sarà possibile implementare un database analitico che restituisce in modo semiautomatico la gestione colturale delle singole particelle nel tempo. Obiettivo del 2018 sarà quello di verificare il mantenimento e la corretta gestione del prato permanente prevista dalla PAC, come ad esempio l'attività di sfalcio e di pascolamento, su situazioni reali e concrete, al fine di determinare le eventuali criticità di processo e amministrative. Il sistema, in generale, prevede la verifica puntuale dei dati geospaziali, tramite un dashboard di consultazione ed interrogazione, che consente di visualizzare la serie temporale delle immagini con un focus specifico sulla singola particella catastale e di analizzarne contestualmente l'andamento degli indici vegetativi calcolati sui dati multispettrali.

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

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

Per dare seguito a questo indirizzo l'Agenzia ripropone anche nel 2018 un complesso di azioni che, a partire dalle numerose esperienze maturate nel corso degli ultimi anni, definiscono un approccio sistemico a questa tematica da replicare, con modalità e contenuti diversi, anche nel futuro. La definizione di una specifica iniziativa strategica su tali problematiche dà il senso dell'impegno e della visione dell'Agenzia su questo fronte.

Al di là degli adempimenti obbligatori cui l'Agenzia ha dato riscontro, quali la redazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la trasparenza, le premesse operative alla definizione degli obiettivi 2018 nel settore dell'antifrode e dell'anticorruzione risiedono nel complesso di azioni che in questi anni sono state portate avanti e dei relativi risultati. Tra queste si ricordano, tra l'altro:

- i progetti in materia di contrasto alle frodi finanziati dall'OLAF nell'ambito del programma Hercules III, focalizzati sul tema della frode nel settore agricolo;
- le rilevazioni sulla percezione dei fenomeni corruttivi e l'attivazione del whistleblowing;
- iniziative di formazione e informazione nei confronti del personale dell'Agenzia e degli stakeholders;
- la definizione di nuove procedure per la gestione di aspetti istruttori ad elevato rischio intrinseco (es. gestione dei preventivi);
- il nuovo Fraud Risk Assessment, delle cui risultanze viene fatto tesoro anche nell'andare a definire le azioni di miglioramento previste per il 2018;
- la strategia antifrode dell'AVEPA, definita in attuazione di specifici orientamenti comunitari ed in considerazione del percorso fin qui fatto, in termini di azioni di contrasto a frodi e corruzione e di evidenze raccolte in tali contesti; essa costituisce la premessa ad alcuni degli obiettivi strategici inseriti nella presente iniziativa, quali l'estensione FRA e l'attuazione di alcune misure di mitigazione dei rischi più rilevanti evidenziati con il FRA 2017, oltreché lo spunto per l'attivazione di ulteriori azioni non ricomprese nella performance 2018 quali la formazione degli operatori e l'attuazione di un progetto tematico finanziato dall'OLAF.

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

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 riscontra la percezione di tali fenomeni;
- gli incontri di coordinamento operativo, volti a qualificare ulteriormente gli approcci istruttori;
- l'impiego di innovativi strumenti tecnologici di controllo da remoto.

Dando seguito alle espresse indicazioni del legislatore in materia di convergenza tra i temi della performance e della trasparenza dell'azione amministrativa, si prevedono anche per il 2018 interventi specifici di "apertura" all'esterno volti all'esposizione del proprio modo di operare, specie sui temi caratterizzanti questa iniziativa, ai cittadini.

Si estende quindi al nuovo settore in delega della gestione del POR FESR l'organizzazione di una serie di giornate della trasparenza, anche su scala provinciale, rivolte agli stakeholders (organizzazioni professionali, PMI, enti e amministrazioni beneficiarie) e ci si orienta verso un nuovo è più ambizioso approccio alla trasparenza cercando di superare i limiti informativi connaturati con la struttura "rigida" della sezione "Amministrazione trasparente".

In particolare, dando attuazione alle nuove previsioni normative che rendono strategica la promozione di maggiori livelli di trasparenza (d.lgs. 97/2016), verrà svolta un'analisi sugli accessi alla sezione tramite lo strumento Google Analytics e valutati conseguentemente gli ambiti informativi di maggior interesse per i visitatori del sito: queste informazioni verranno rese di più facile accessibilità esponendole all'interno di una nuova area tematica dedicata da implementare ex-novo secondo logiche di maggior efficacia comunicativa.

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

Negli ultimi anni l'Agenzia ha posto particolare attenzione all'efficientamento dei tempi di pagamento delle domande di erogazione dei contributi presentate dalle aziende agricole beneficiarie. Per ottenere i risultati desiderati l'AVEPA ha posto in essere apposite azioni volte alla razionalizzazione dei processi istruttori che, oltre a migliorare le performance di liquidazione, in termini di tempo di giacenza/lavorazione delle domande, hanno prodotto evidenti economie di tempi e di risorse umane coinvolte nei medesimi procedimenti.

Tra queste azioni particolare rilevanza hanno assunto sia le iniziative volte a potenziare e qualificare l'attività di coordinamento svolta dalla sede centrale sia quelle che incentivano la presenza dell'AVEPA sul territorio.

La pianificazione delle azioni in questione possono essere così sintetizzabili:

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

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

L'iniziativa si propone, pertanto, di programmare una serie di riunioni di coordinamento (anche tramite videoconferenze) per esaminare e valutare congiuntamente tra i colleghi della Sede centrale e degli Sportelli, prima-durante-dopo, l'attività di ammissibilità delle domande di aiuto PSR 2014/2020 - Misure strutturali, Misure di superficie di indennità compensativa, impegni agro

ambientali e di forestazione, delle Produzioni zootecniche, dell'OCM VINO e del PRRV per esaminare e condividere soluzioni operative per le problematiche che sorgono in itinere.

Analoga iniziativa si estende anche in ambito di controlli di condizionalità e di mantenimento pluriennale degli impegni relativi alle misure agroambientali, nonché della Gestione dei fascicoli aziendali, dell'Edificabilità in zone rurali, dei Miglioramenti fondiari di cui all'art. 2 della l. 44/1982 e delle informazioni da fornire all'utenza esterna ed interna per quanto riguarda i pagamenti diretti, il regime di pagamento unico nelle linee di aiuto accoppiato e disaccoppiato e delle domande di pagamento relative alle misure di superficie di indennità compensativa, impegni agro ambientali e di forestazione.

Relativamente alla "Promozione della presenza dell'AVEPA sul territorio", si conferma, anche per l'anno 2018, l'iniziativa che vede l'Agenzia impegnata sia in incontri informativi con i professionisti dei CAA e delle aziende agricole al fine di evidenziare le eventuali novità tecniche ed amministrative che necessitano di particolari attenzioni per il buon esito dell'istruttoria delle stesse, che con le Aziende agricole per migliorare la consapevolezza degli imprenditori agricoli intenzionati ad accedere ai contributi in questione.

Questi incontri saranno programmati in occasione della presentazione delle varie domande di contributi/aiuti in periodi utili affinché i professionisti possano beneficiare di questi confronti per la predisposizione delle domande e le Aziende agricole siano informate delle opportunità che i vari bandi regionali offrono, ed anche le finalità nonché le regole gestionali che dovranno essere osservate.

Sempre nell'ambito di questa iniziativa saranno programmati anche degli incontri che hanno ad oggetto argomenti per i quali le aziende del territorio manifestano particolare "sensibilità". A titolo di esempio si segnalano i temi relativi ai controlli di condizionalità e di mantenimento pluriennale degli impegni relativi alle misure agroambientali.

L'occasione dell'incontro con gli operatori economici sul territorio verrà colta, come già in passato, per una rilevazione ad hoc sulla soddisfazione del cliente esterno e per raccogliere indicazioni utili alla definizione di indirizzi strategici in linea con le aspettative degli utenti: i risultati raccolti a seguito di analoghe iniziative portate a termine nel 2017, infatti, hanno concorso alla definizione della performance 2018.

Iniziativa strategica n. 5: Messa a regime della nuova delega in materia di gestione del POR FESR

Nell'ambito delle delega all'Agenzia nella gestione del POR FESR, l'obiettivo primario che sottende l'attività dell'AVEPA per l'anno 2018 è quello di consolidare e sviluppare l'utilizzo dei fondi comunitari della Regione del Veneto.

Le strategie adottate per l'anno 2018 hanno il presupposto di destinare le risorse alle PMI del Veneto con elevati livelli di efficacia, efficienza ed esecutività nella realizzazione, sulla base di quanto richiesto dalla Giunta regionale all'Organismo Intermedio con la deliberazione n. 226 del 28 febbraio 2017 con la quale appunto l'AVEPA è stata riconosciuta, ai sensi del paragrafo 7 dell'articolo 123 del Regolamento (UE) n. 1303/2013, quale Organismo Intermedio.

In questo senso, per il raggiungimento di questo obiettivo strategico, il 2018 sarà l'anno nel quale l'Agenzia sarà impegnata nell'implementare, definire, sviluppare e consolidare, in relazione alle diverse situazioni iniziali e di partenza delle diverse misure di aiuto, azioni, iniziative ed attività dirette a:

- definire con l'Autorità di Gestione e le Strutture regionali competenti, le più opportune semplificazioni tecniche ed amministrative contenute nei bandi di selezione dei progetti;

- standardizzare i procedimenti di presentazione delle domande e della documentazione a corredo delle stesse;
- uniformare le modulistiche per la presentazione delle domande da parte dei potenziali beneficiari;
- consolidare un rapporto di collaborazione, nel rispetto dei ruoli di ciascuno, con le associazioni di rappresentanza dei settori economici, con gli ordini professionali, ecc;
- ottimizzare i tempi per l'erogazione dei fondi alle imprese beneficiarie.

Questo percorso, già avviato nel 2017 e che andrà a dispiegare i propri effetti nel 2018, vede quale principale attore l'Area Gestione FESR, assegnataria esclusiva di queste nuove funzioni delegate dalla Regione del Veneto.

Seguendo una logica di integrazione con le altre strutture organizzative dell'Agenzia, tale Area, nel corso del 2018, sarà chiamata a definire meccanismi di interazione dal punto di vista progettuale ed operativo sia con l'Area Amministrazione e Contabilità, sia con gli altri ambiti operativi e Aree dell'AVEPA. Questo orientamento è supportato dalle analogie nei processi decisori, nei percorsi di erogazione dei fondi europei, nella gestione delle progettualità proposte dalle imprese del Veneto che attingono risorse sia nel PSR che nel POR.

L'obiettivo generale di uniformità, omogeneità, non discriminazione, non disparità di trattamento, sono elementi significativi di avvicinamento all'obiettivo europeo di una sempre più stretta connessione tra i Fondi comunitari per strategie integrate e sinergiche. Anche in questo senso la promozione di integrazione funzionale e progettuale con altri ambiti organizzativi dell'Agenzia si prefigura particolarmente utile e fruttuosa.

Come anticipato nella descrizione dell'iniziativa strategica n.3, tra gli obiettivi dell'Area Gestione FESR sarà ricompreso anche quello dell'organizzazione delle giornate della trasparenza rivolte agli stakeholders del POR FESR. Tali incontri, che hanno dato ottimi risultati nel 2017 in termini di presenza e feedback, per quel che riguarda il mondo agricolo, oltre che ad esporre gli ambiti di azione nei settori della trasparenza, della performance e dell'anticorruzione, saranno l'occasione per dare conto delle azioni avviate nell'ambito della presente azione strategica oltre che raccogliere utili stimoli di miglioramento per il futuro.

5. DALLE INIZIATIVE AGLI 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 ha reso possibile l'individuazione di singoli obiettivi, denominati **obiettivi strategici**, che afferiscono alle diverse attività e che convergono verso il buon esito dell'iniziativa, nel rispetto delle sue finalità.

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

La quasi totalità dei dirigenti risulta assegnataria di uno o più obiettivi strategici. Incentrandosi sull'operatività specifica degli Sportelli unici agricoli, gli obiettivi strategici che impattano maggiormente sull'operatività degli stessi coinvolgono i relativi dirigenti ed interessano buona parte del personale di queste strutture.

Nella declinazione degli obiettivi 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 degli obiettivi strategici, non ha potuto interessare la totalità del personale dell'Agenzia. Le iniziative strategiche, infatti, pur avendo un “respiro” particolarmente ampio e trasversale, non sono in grado di coinvolgere direttamente la totalità delle funzioni dell'Agenzia.

Gli obiettivi aggiuntivi

La declinazione in obiettivi delle politiche direzionali non si esaurisce efficacemente solo con l’attivazione di iniziative. La convergenza verso il pieno compimento del quadro strategico definito dalla Direzione si attua tramite l’attivazione di un complesso 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, che mirano ad affrontare tematiche specifiche, ritenute rilevanti e particolarmente sfidanti per il buon funzionamento dell'Agenzia, mantenendo così un forte orientamento al miglioramento dei servizi offerti.

Mantenendo la logica integrata espressa dal Piano, questi obiettivi declinano le politiche direzionali in peculiari ambiti operativi dell’Agenzia ritenuti meritevoli di specifici interventi di miglioramento e qualificazione.

All’interno di una particolare sezione dell’albero della performance, per l’anno 2018 sono stati quindi ricompresi questi obiettivi che, pur non integrabili nelle iniziative strategiche, rivestono un ruolo cruciale nella prospettiva generale data dalla Mission e dalla Vision aziendali e dalle politiche direzionali. Al fine di rendere evidente l’inquadramento strategico anche per gli obiettivi aggiuntivi, nelle tabelle che seguono sono state indicate le politiche direzionali di riferimento per ciascuno di essi.

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

La rilevazione del grado di soddisfacimento di alcuni servizi di supporto interni e del coordinamento svolto dal Settore Sviluppo Rurale nei confronti degli Sportelli agricoli rientra in questa dimensione e succede ad analoga iniziativa già svolta nel 2015 e nel 2016. Le logiche operative e la strumentazione informatica per la rilevazione saranno similari, il grado di approfondimento e le tematiche oggetto di valutazione saranno valutate nella fase di analisi preliminare alla rilevazione vera e propria. L’attivazione delle di miglioramento, conseguenti all’analisi dei risultati della rilevazione, unitamente alla sua estensione a tutti i servizi di supporto, rientreranno nella performance per il 2019.

Tra gli obiettivi aggiuntivi si ritiene che vadano sottolineati, per il profilo strategico, per la mole di adempimenti che dovranno essere portati a termine e per gli impatti futuri che si genereranno, quelli volti a garantire la piena funzionalità del sistema IT nella prospettiva del passaggio ad un nuovo fornitore.

L’attuale contratto prevede un unico fornitore e copre la quasi totalità dei servizi IT in agenzia. La scadenza del contratto, prevista per febbraio 2019, impone di attivare numerose misure volte a garantire la continuità dei servizi di sviluppo, evoluzione e manutenzione degli applicativi, nonché dei servizi relativi al data-center/sistemi, al networking, all’help desk ed alla gestione delle postazioni di lavoro.

L’indicatore prescelto definisce il grado di completamento delle fasi fissate nel cronoprogramma al quale si lavorerà fin da subito. Le opzioni possibili nella definizione del nuovo modello di governance dell’IT verranno ponderate in corso d’anno.

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.

MANDATO ISTITUZIONALE
MISSIONE

OBIETTIVO AZIENDALE	INIZIATIVE				
A Miglioramento continuo con approccio bottom up	1 Efficientamento dei processi aziendali	2 Azioni per l'innovazione	3 Azioni antifrode, anticorruzione e per la trasparenza	4 Azioni per la diffusione delle conoscenze e l'omogeneità procedurale	5 Messa a regime della nuova delega in materia di gestione del POR FESR

OBIETTIVI OPERATIVI

1.2 Miglioramento dei tempi di pagamento	2.6 Attivazione di un sistema di controllo con immagini SAT	3.8 Misure antifrode e anticorruzione - Estensione del Fraud Risk Assessment aziendale	4.12 Miglioramento del livello informativo degli stakeholders. Azioni sul territorio volte alla diffusione delle conoscenze e alla rilevazione della customer satisfaction	5.16 Riduzione dei tempi di istruttoria delle istanze presentate dalle PMI
1.3 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	2.7 Impiego operativo del nuovo sistema di comunicazione mobile STAR.	3.9 Efficientamento del contrasto alle irregolarità e alla corruzione attraverso il potenziamento delle misure di controllo evidenziate a seguito del FRA aziendale nel 2017	4.13 Coordinamento ed omogeneizzazione dei comportamenti aziendali	5.17 Proceduralizzazione dell'attività di pagamento del FESR.
1.4 Riduzione dei tempi di esecuzione del controllo in campo sugli impegni specifici		3.10 Miglioramento delle potenzialità informative e comunicative della sezione "amministrazione trasparente" del sito istituzionale di AVEPA	4.14 Coordinamento ed omogemeizzazione dei comportamenti aziendali	5.18 Riduzione dei tempi di pagamento degli antcipi previsti dai bandi
1.5 Efficientamento dell'attività di controllo in campo sulla condizionalità		3.11 Organizzazione delle giornate della trasparenza rivolte agli stakeholders del POR FESR con rilevazione della customer satisfaction	4.15 Coordinamento ed omogemeizzazione dei comportamenti aziendali	

OBIETTIVI AGGIUNTIVI STRUTTURE

S.19 Rilevazione soddisfazione cliente interno su servizi strumentali e di supporto	S.20 Garanzia della continuità dei servizi di sviluppo, evoluzione e manutenzione degli applicativi.	S.21 Garanzia della continuità dei servizi relativi al datacenter/sistemi, al networking, all'help desk ed alla gestione delle PDL.	S.22 Revisione del sistema informativo di gestione delle entrate comunitarie. Nuovo applicativo	S.23 Revisione del sistema informativo di gestione delle entrate comunitarie. Nuova manualistica	S.24 Revisione del sistema di valutazione del personale del comparto
S.25 Applicazione del nuovo CCNL del personale del comparto	S.26 Efficientamento della gestione del recupero dei crediti con individuazione dei casi per i quali non si procederà con il recupero in ragione dell'antieconomità dell'azione amministrativa	S.27 Analisi del rischio insito nella funzione aziendale "core" Esecuzione dei pagamenti	S.28 Innalzamento delle competenze del personale incaricato dell'Esecuzione pagamenti	S.29 Miglioramento della gestione e monitoraggio delle procedure di blocco e sblocco delle posizioni anagrafiche nel nuovo applicativo Am.I.Co	S.30 Avvio del coordinamento operativo nell'applicazione della nuova procedura antimafia

Allegato A

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

Obiettivi aggiuntivi Strutture				Politiche		
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2018	INDICATORE/MISURATORE	Politica 1 - Sostenere gli operatori economici	Politica 2 - Promuovere l'innovazione	Politica 3 - Razionalizzare i processi e i comportamenti organizzativi ai fini dell'efficientamento
19	S.19	Rilevazione soddisfazione cliente interno su servizi strumentali e di supporto	Data di invio alla Direzione dell'analisi dei risultati della rilevazione			X
20	S.20	Garanzia della continuità dei servizi di sviluppo, evoluzione e manutenzione degli applicativi.	Percentuale di completamento delle fasi previste dal cronoprogramma di progetto a garanzia della continuità	X	X	X
21	S.21	Garanzia della continuità dei servizi relativi al datacenter/sistemi, al networking, all'help desk ed alla gestione delle PDL.	Percentuale di completamento delle fasi previste dal cronoprogramma di progetto a garanzia della continuità	X	X	X
22	S.22	Revisione del sistema informativo di gestione delle entrate comunitarie. Nuovo applicativo	Data di messa in produzione dei moduli struttura base, flusso caricamento entrate, rendicontazione e riconciliazione	X		
23	S.23	Revisione del sistema informativo di gestione delle entrate comunitarie. Nuova manualistica	Data di adozione della nuova manualistica ed erogazione dell'attività formativa agli utenti interni	X	X	
24	S.24	Revisione del sistema di valutazione del personale del comparto	Data di adozione del provvedimento di approvazione del nuovo sistema di valutazione	X		
25	S.25	Applicazione del nuovo CCNL del personale del comparto	Percentuale di applicazione degli istituti previsti dal nuovo CCNL per il 2018, adeguamento circolari e modulistica (scheda di dettaglio da definire a CCNL approvato)	X		
26	S.26	Efficientamento della gestione del recupero dei crediti con individuazione dei casi per i quali non si procederà con il recupero in ragione dell'antieconomità dell'azione amministrativa	Approvazione dei criteri (1) e adozione del primo provvedimento attuativo (2)	X	X	
27	S.27	Analisi del rischio insito nella funzione aziendale "core" Esecuzione dei pagamenti	Adozione dell'atto di approvazione dell'analisi del rischio.	X	X	
28	S.28	Innalzamento delle competenze del personale incaricato dell'Esecuzione pagamenti	Numero incontri di feedback a seguito di un percorso di training on the job	X		
29	S.29	Miglioramento della gestione e monitoraggio delle procedure di blocco e sblocco delle posizioni anagrafiche nel nuovo applicativo Am.I.Co	Attivazione della procedura con formazione dei responsabili	X		
30	S.30	Avvio del coordinamento operativo nell'applicazione della nuova procedura antimafia	Implementazione e attivazione della nuova procedura operativa con formazione dei responsabili	X	X	

L'assegnazione degli obiettivi

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

In particolare, tramite il sistema di assegnazione, vengono declinati a livello di singole strutture operative gli obiettivi strategici aziendali e, attraverso la produzione di specifica reportistica, la dirigenza ne monitora l'andamento, al fine di porre in essere 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 sito web istituzionale dell'Agenzia (www.avepa.it) e altri canali.

Gli obiettivi aziendali vengono definiti dalla Direzione generale con cadenza annuale e/o triennale.

Tali obiettivi 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 dell'amministrazione* 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'Organismo indipendente di valutazione 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

I soggetti del sistema di valutazione e misurazione della performance

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

a) Organo di indirizzo politico-amministrativo:
   - valuta, con il supporto dei Dirigenti, l'andamento della performance organizzativa, proponendo, ove necessario, interventi correttivi in corso d'esercizio;
   - assegna gli obiettivi strategici ai Dirigenti;
   - valuta la performance individuale dei dirigenti, su proposta dell'OIV;

b) Dirigenza:
   - applica la metodologia di misurazione e valutazione prevista nel sistema;
   - assegna gli obiettivi al proprio personale ed esegue la valutazione dello stesso;
   - interviene in tutta la fase del processo di misurazione e valutazione, segnalando eventuali criticità rilevate;

c) Personale:
   - interviene in tutto il processo di misurazione e valutazione, come soggetto che deve essere informato e coinvolto nella definizione degli obiettivi e dei criteri di misurazione e valutazione;

d) OIV:

- esercita le attività di controllo strategico di cui all'art. 6, comma 1, del d.lgs. 286/1999, e riferisce, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- 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;

e) Struttura tecnica permanente:

- coadiuva l'OIV, la dirigenza ed il personale nello svolgimento delle attività sopra descritte;
- funge da "interfaccia tecnica" tra l'OIV e i Dirigenti nell'ambito del processo di misurazione e valutazione, interagendo con le diverse unità organizzative e, in particolare, con quelle coinvolte nella pianificazione strategica ed operativa, nella programmazione economico-finanziaria e nei controlli interni.

Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

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

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

In realtà, 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
Adozione del bilancio preventivo annuale e trasmissione alla Giunta regionale per l'approvazione, in coerenza con gli obiettivi del Piano	Direzione/Gruppo di lavoro aziendale/Area amministrazione e contabilità	Ottobre 2017
Avvio del processo di elaborazione del Piano della performance sulla base del modello definito dall'OIV. Avvio processo di elaborazione delle iniziative strategiche (definizione degli obiettivi e dei piani operativi)	Direzione/ Gruppo di lavoro aziendale/Area Audit e Controllo strategico[1]	Da dicembre 2017
Stesura del Piano preliminare delle performance. Analisi e della bozza di Piano dalla Direzione e esame tecnico da parte dell'OIV.	Area Audit e Controllo strategico/Direzione/OIV	dicembre 2017 - gennaio 2018
Approvazione e adozione del Piano da parte della Direzione e comunicazione del Piano all'interno e all'esterno	Direzione/Area Audit e Controllo strategico/OIV	gennaio 2018
Monitoraggio periodico in corso d'anno	Direzione/OIV/Area Audit e Controllo strategico	maggio 2018 - dicembre 2018
Verifica risultati anno precedente e redazione Relazione sulla performance 2017. Validazione dell'OIV	Area Audit e Controllo strategico/Gruppo di lavoro aziendale/OIV	febbraio 2018 - marzo 2018
Valutazione dello stato del sistema e relazione conclusiva	OIV	Entro il 2018

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

Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Con Decreto del Direttore n.175 del 31.10.2017 è stato adottato il Bilancio di Previsione dell'Agenzia per il triennio 2018-2020, approvato dalla Giunta Regionale nella seduta del 27.11.2017. La coerenza dei contenuti del Piano delle performance agli indirizzi del bilancio di previsione viene realizzata tramite:

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

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

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

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

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

Per gli esercizi 2018-2020 l'Agenzia, aderendo alle indicazioni previste nel DEFR 2018/2020, ha definito i seguenti obiettivi:

- Migliorare i servizi a favore dei beneficiari nell'ottica della competitività delle imprese e della sostenibilità ambientale;
- Rafforzare programmi di innovazione e digitalizzazione dei servizi alle aziende agricole, incrementando la messa a disposizione delle informazioni a supporto delle valutazioni e scelte aziendali;
- Sviluppare il sistema dei controlli in un'ottica di maggiore efficienza ed economicità;
- Sostenere nel Piano Triennale dell'Informatica la dematerializzazione del fascicolo aziendale;
- Consolidare i miglioramenti nelle istruttorie e la tempestività dei pagamenti;
- Consolidare le politiche interne di spending review;

- Mantenere l'attuale posizione di riferimento per gli Organismi Pagatori Regionali;
- Consolidare le azioni per la compiuta realizzazione delle deleghe come Organismo Intermedio per la gestione del POR FESR 2014-2020;
- Stimolare una rete informativa nel perimetro di azione delle delega come Organismo Intermedio a servizio dei beneficiari, in un'ottica di efficiente istruttoria e di riduzione dei tempi di pagamento.

Gli obiettivi di cui sopra, in linea con il DEFR 2018/2020, saranno sviluppati in sintonia e concerto con le strutture regionali. In particolare:

- ✓ saranno coerenti con gli indirizzi procedurali regionali del PSR 2014-2020;
- ✓ conformi alle direttive regionali per la confluenza nel Sistema Informativo Unificato (SIU).

Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

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

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

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

Finalità del sistema di misurazione e valutazione

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è definito dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV); il sistema è adottato dall'AVEPA ed il documento va pubblicato nel sito istituzionale. La Direzione dell'AVEPA misura e valuta la performance con riferimento all'amministrazione del suo complesso, alle sue strutture ed ai singoli dipendenti, al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti e la crescita professionale attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dalle Aree, Settori e dai singoli.

La performance organizzativa

Nel corso del 2018 si darà corso ad una serie di attività, alcune delle quali ricomprese tra gli obiettivi di performance, per affrontare queste tematiche in forma strutturata. La riduzione dei tempi per l'erogazione dei servizi, le giornate della trasparenza, gli interventi di revisione di alcuni servizi interni con un approccio LEAN, sono ambiti di oggettivo impegno dell'Agenzia tanto da costituire parte integrante di alcune delle iniziative strategiche che verranno intraprese.

La performance individuale

La Performance Individuale (dirigenti e posizioni organizzative) prevede i seguenti ambiti: indicatori di performance di settore/servizio, grado di raggiungimento degli obiettivi, qualità del contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'ente, grado di differenziazione nella valutazione dei collaboratori.

La valutazione del personale deve considerare i seguenti ambiti: il raggiungimento degli obiettivi individuali ed il raggiungimento degli obiettivi di gruppo o settore.

Monitoraggio e misurazione

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

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

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

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

La rendicontazione

Ogni anno l'Agenzia adotta una Relazione sulla performance, con i risultati conseguiti dall'ente sia a livello aziendale che individuale. La rendicontazione dei risultati mediante la Relazione sulla performance è finalizzata alla presentazione dei risultati conseguiti dalle strutture dell'Agenzia, agli organi esterni, al mondo rurale, ai soggetti interessati. La Relazione viene pubblicata sul sito web 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, da questo punto di vista, le responsabilità e gli adempimenti cui è tenuta AVEPA in quanto Organismo Pagatore. Numerosi sono i riscontri che devono essere dati agli organismi sovraordinati all’Agenzia, alcuni dei quali di emanazione comunitaria, in ordine alle azioni poste in essere per contrastare questi fenomeni. Il Direttore stesso, in sede di certificazione dei conti,

è tenuto alla sottoscrizione di una Dichiarazione di Gestione con la quale afferma di aver posto in essere idonee misure di contrato a frodi e irregolarità.

Anche per il 2018 è stata definita una specifica Iniziativa strategica, strutturata in 4 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.

Verrà quindi completato il *Fraud Risk Assessment* (FRA) dell'OP e verranno attivate specifiche attività di controllo di secondo livello su soggetti delegati nell'ambito della gestione delle misure a superficie in capo ai quali, in esito al FRA svolto nel 2017, era stata rilevata un'elevata esposizione al rischio di frode. Una parte significativa del personale dell'Agenzia sarà coinvolta in tali attività di valutazione e controllo.

Relativamente al tema della trasparenza, la necessità di stabilire un coordinamento tra gli obiettivi previsti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e quelli indicati nel Piano della performance, oltre che cogente, continua ad essere sentita come prioritaria. Nell'ambito dell'iniziativa strategica è stato quindi previsto di svolgere 6 incontri sul territorio ("Giornate della Trasparenza"), rivolte prevalentemente agli *stakeholders* per la nuova gestione del POR FESR: in queste occasioni verranno illustrati aspetti di potenziale interesse quali le azioni per la trasparenza e la prevenzione della corruzione, la performance aziendale e verranno raccolte, come già durante gli analoghi incontri svolti nel 2017 con gli stakeholders del mondo rurale, proposte di miglioramento e di indirizzo operativo per l'agenzia.

Da ultimo, al fine di rendere più efficace la diffusione delle informazioni contenute nella sezione "Amministrazione Trasparente" nel sito istituzionale dell'AVEPA, verranno sviluppate nel sito medesimo delle aree tematiche ad hoc che riportano i contenuti che, dalle statistiche di accesso, risultano di maggiore interesse tra quelli presenti nella suddetta sezione. Un'apposita valutazione preventiva in termini di efficacia della comunicazione accompagnerà lo sviluppo di tali nuove aree tematiche.

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

DESCRIZIONE OBIETTIVI 2018	INDICATORE/MISURATORE	TARGET TEMPORALE MINIMO	TARGET TEMPORALE MASSIMO	TARGET QUANTITATIVO MINIMO	TARGET QUANTITATIVO MASSIMO
Misure antifrode e anticorruzione - Estensione del Fraud Risk Assessment aziendale	Data di invio alla Direzione della versione finale consolidata del FRA aziendale	15/12/2018	31/12/2018	100%	100%
Efficientamento del contrasto alle irregolarità e alla corruzione attraverso il potenziamento delle misure di controllo evidenziate a seguito del FRA aziendale nel 2017	Data di attivazione delle procedure di controllo di secondo livello sul delegato AGEA	30/11/2018	31/12/2018	100%	100%
Miglioramento delle potenzialità informative e comunicative della sezione "amministrazione trasparente" del sito istituzionale di AVEPA	Data di pubblicazione di nuove aree tematiche all'interno del sito di AVEPA che rispondano alle principali esigenze informative dell'utenza	30/11/2018	31/12/2018	100%	100%
Organizzazione delle giornate della trasparenza rivolte agli stakeholders del POR FESR con	Numero di giornate organizzate	31/12/2018	31/12/2018	3	6

rilevazione della customer satisfaction					

Trasparenza verso l'esterno

Per quanto riguarda l'esterno, la comunicazione e la trasparenza riguardano il rapporto fra l'amministrazione e gli *stakeholders* dell'Agenzia, consentendo ai vari livelli forme di conoscenza ed al contempo di controllo sull'operato dell'AVEPA. Per tali motivi è stata individuata un'apposita sezione del sito istituzionale denominata “Amministrazione trasparente”, accessibile dalla homepage all'indirizzo www.avepa.it. Come anticipato nei capitoli precedenti, tale esposizione all’esterno verrà potenziata grazie ad uno specifico obiettivo di performance.

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 rendere disponibili ai dipendenti.

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.

8. ALLEGATI TECNICI

INIZIATIVA STRATEGICA TRASVERSALE: ATTIVAZIONE DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO CON APPROCCIO BOTTOM-UP								
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2018	INDICATORE/MISURATORE	TERMINE MINIMO (100% premio)	TERMINE MASSIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MINIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MASSIMO (100% premio)	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
1	A.1	Miglioramento continuo con approccio bottom-up.	Numero di campagne con raccolta di proposte di miglioramento	31/12/2018	31/12/2018	4	5	TUTTE

INIZIATIVA STRATEGICA N.1: Efficientamento dei processi aziendali								
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2018	INDICATORE/MISURATORE	TERMINE MINIMO (100% premio)	TERMINE MASSIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MINIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MASSIMO (100% premio)	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
2	1.2	Miglioramento dei tempi di pagamento	Riduzione dei tempi medi di pagamento (media tra gli Sportelli Unici Agricoli e Settore Sviluppo Rurale) rispetto al parametro disposto dai bandi per le misure 4.1.1.-4.2.1.-6.1.-6.4.1.	31/12/2017	31/12/2017	riduzione del 5% rispetto ai tempi previsti dai bandi	riduzione 10% rispetto ai tempi previsti dai bandi	ATC, SUA, SSR
3	1.3	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	Chiusura anticipata dei controlli assegnati alla struttura sugli impegni specifici riferiti alla misura 10.1.4 e correlata condizionalità	30/09/2018	30/09/2018	40%	50%	ATC, SUA, SCAD
4	1.4	Riduzione dei tempi di esecuzione del controllo in campo sugli impegni specifici	Esecuzione dei controlli sugli impegni specifici assegnati alla struttura	15/12/2018	31/12/2018	100%	100%	ATC, ATPD, SUA, SCAD
5	1.5	Efficientamento dell'attività di controllo in campo sulla condizionalità	Esecuzione dei controlli sugli impegni specifici assegnati alla struttura	15/12/2018	31/12/2018	100%	100%	ATC, ATPD, SUA, SCAD

INIZIATIVA STRATEGICA N.2: Azioni per l'innovazione								
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2018	INDICATORE/MISURATORE	TERMINE MINIMO (100% premio)	TERMINE MASSIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MINIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MASSIMO (100% premio)	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
6	2.6	Attivazione di un sistema di controllo con immagini SAT	Numero di particelle verificate	31/12/2018	31/12/2018	200	250	ATPD, SDS, SSIT
7	2.7	Impiego operativo del nuovo sistema di comunicazione mobile STAR.	Numero di comunicazioni pervenute dalle aziende	31/12/2018	31/12/2018	40	50	ATPD, SDS, SSIT

INIZIATIVA STRATEGICA N.3: Azioni antifrode, anticorruzione e per la trasparenza								
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2018	INDICATORE/MISURATORE	TERMINE MINIMO (100% premio)	TERMINE MASSIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MINIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MASSIMO (100% premio)	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
8	3.8	Misure antifrode e anticorruzione - Estensione del Fraud Risk Assessment aziendale	Data di invio alla Direzione della versione finale consolidata del FRA aziendale	15/12/2018	31/12/2018	100%	100%	ATC, ACS, AGF, SDS, SSR, SCAD, ATPD
9	3.9	Efficientamento del contrasto alle irregolarità e alla corruzione attraverso il potenziamento delle misure di controllo evidenziate a seguito del FRA aziendale nel 2017	Data di attivazione delle procedure di controllo di secondo livello sul delegato AGEA	30/11/2018	31/12/2018	100%	100%	ACS
10	3.10	Miglioramento delle potenzialità informative e comunicative della sezione "amministrazione trasparente" del sito istituzionale di AVEPA	Data di pubblicazione di nuove aree tematiche all'interno del sito di Avepa che rispondano alle principali esigenze informative dell'utenza	30/11/2018	31/12/2018	100%	100%	ACS
11	3.11	Organizzazione delle giornate della trasparenza rivolte agli stakeholders del POR FESR con rilevazione della customer satisfaction	Numero di giornate organizzate	31/12/2018	31/12/2018	3	6	AGF

INIZIATIVA STRATEGICA N.4: Azioni per la diffusione delle conoscenze e l'omogeneità procedurale								
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2018	INDICATORE/MISURATORE	TERMINE MINIMO (100% premio)	TERMINE MASSIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MINIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MASSIMO (100% premio)	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
12	4.12	Miglioramento del livello informativo degli stakeholders. Azioni sul territorio volte alla diffusione delle conoscenze e alla rilevazione della customer satisfaction	Numero di incontri organizzati sul territorio con gli stakeholders	31/12/2018	31/12/2018	Sportelli inteprovinciali = n.10 incontri; SUAPD = n.5 incontri	Sportelli inteprovinciali = n.12 incontri; SUAPD = n.6 incontri	SUA
13	4.13	Coordinamento ed omogeneizzazione dei comportamenti aziendali	Promozione di riunioni di coordinamento (anche tramite videoconferenze) per esaminare e valutare congiuntamente con i colleghi degli Sportelli, prima-durante-dopo, l'attività di ammissibilità delle domande di aiuto PSR 2014/2020 - Misure strutturali, dell'OCM VINO e del PRRV, nonché l'attività di condizionalità. Produzioni zootecniche, Gestione dei fascicoli aziendali, Avversità atmosferiche, Edificabilità in zone rurali e di Miglioramenti fondiari di cui all'art. 2 della l. 44/1982	31/12/2018	31/12/2018	10 riunioni	15 riunioni	ATC, SSR, SCAD
14	4.14	Coordinamento ed omogeneizzazione dei comportamenti aziendali	Promozione di riunioni di coordinamento (anche tramite videoconferenze) per esaminare e valutare congiuntamente con i colleghi degli Sportelli, prima-durante-dopo, l'attività di ammissibilità delle domande di aiuto, di conferma e di subentro PSR 2014/2020 - Misure di superficie di indennità compensativa, impegni agro ambientali e di forestazione nonché l'attività relativa ai controlli di mantenimento pluriennale degli impegni relativi alle misure agroambientali. Aggiornamenti in tema di informazioni da fornire all'utenza esterna ed interna per quanto riguarda i pagamenti diretti, il regime di pagamento unico nelle linee di aiuto accoppiato e disaccoppiato e delle domande di pagamento relative alle misure di superficie di indennità compensativa, impegni agro ambientali e di forestazione	31/12/2018	31/12/2018	7 riunioni	10 riunioni	ATPD, SDS
15	4.15	Coordinamento ed omogeneizzazione dei comportamenti aziendali	Partecipazione alle riunioni di coordinamento (anche tramite videoconferenze) per esaminare e valutare congiuntamente con i colleghi della Sede Centrale, prima-durante-dopo, l'attività di ammissibilità delle domande di aiuto PSR 2014/2020 - Misure strutturali, dell'OCM VINO e del PRRV, l'attività di ammissibilità delle domande di aiuto, di conferma e di subentro PSR 2014/2020 - Misure di superficie di indennità compensativa, impegni agro ambientali e di forestazione nonché l'attività relativa ai controlli di condizionalità e di mantenimento pluriennale degli impegni relativi alle misure agroambientali.Produzioni zootecniche, Gestione dei fascicoli aziendali, Avversità atmosferiche, Edificabilità in zone rurali e di Miglioramenti fondiari di cui all'art. 2 della l. 44/1982. Aggiornamenti in tema di informazioni da fornire all'utenza esterna ed interna per quanto riguarda i pagamenti diretti, il regime di pagamento unico nelle linee di aiuto accoppiato e disaccoppiato e delle domande di pagamento relative alle misure di superficie di indennità compensativa, impegni agro ambientali e di forestazione	31/12/2018	31/12/2018	17 riunioni	25 riunioni	SUA VE-RO, SUA VR-VI

INIZIATIVA STRATEGICA N.5: Messa a regime della nuova delega in materia di gestione del POR FESR								
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2018	INDICATORE/MISURATORE	TERMINE MINIMO (100% premio)	TERMINE MASSIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MINIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MASSIMO (100% premio)	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
16	5.16	Riduzione dei tempi di istruttoria delle istanze presentate dalle PMI	Riduzione dei tempi medi di istruttoria delle domande dei bandi approvati dalla Giunta regionale nel corso del 2018 rispetto alle tempistiche disposte dalle deliberazioni	31/12/2018	31/12/2018	riduzione media di 4 gg	riduzione media di 8 gg	AGF
17	5.17	Proceduralizzazione dell'attività di pagamento del FESR.	Data di invio alla Direzione della proposta di manuale procedurale per i pagamenti alle PMI.	31/10/2018	30/11/2018	100%	100%	AAC, AGF
18	5.18	Riduzione dei tempi di pagamento degli antcipi previsti dai bandi	Riduzione della tempistica di pagamento da parte di AVEPA delle anticipazioni alle imprese beneficiarie previste dai bandi nel corso dell'anno 2018 (tempi medi di chiusura in SIU dalla protocollazione alla data di chiusura del passo istruttorio)	31/12/2018	31/12/2018	riduzione dei tempi medi del 5% rispetto al termine massimo previsto dal manuale	riduzione dei tempi medi del 10% rispetto al temine massimo previsto dal manuale	AGF

Obiettivi aggiuntivi Strutture								
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2018	INDICATORE/MISURATORE	TERMINE MINIMO (100% premio)	TERMINE MASSIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MINIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MASSIMO (100% premio)	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
19	S.19	Rilevazione soddisfazione cliente interno su servizi strumentali e di supporto	Data di invio alla Direzione dell'analisi dei risultati della rilevazione	15/12/2018	31/12/2018	1	1	ACS, SSR
20	S.20	Garanzia della continuità dei servizi di sviluppo, evoluzione e manutenzione degli applicativi.	Percentuale di completamento delle fasi previste dal cronoprogramma di progetto a garanzia della continuità	31/12/2018	31/12/2018	50%	80%	ASIT, SSIT, SUA TV-BL
21	S.21	Garanzia della continuità dei servizi relativi al datacenter/sistemi, al networking, all'help desk ed alla gestione delle PDL.	Percentuale di completamento delle fasi previste dal cronoprogramma di progetto a garanzia della continuità	31/12/2018	31/12/2018	50%	80%	ASIT, SSIT, SUA TV-BL
22	S.22	Revisione del sistema informativo di gestione delle entrate comunitarie. Nuovo applicativo	Data di messa in produzione dei moduli struttura base, flusso caricamento entrate, rendicontazione e riconciliazione	01/12/2018	31/12/2018	100%	100%	RUCI
23	S.23	Revisione del sistema informativo di gestione delle entrate comunitarie. Nuova manualistica	Data di adozione della nuova manualistica ed erogazione dell'attività formativa agli utenti interni	01/12/2018	31/12/2018	100%	100%	RUCI

24	S.24	Revisione del sistema di valutazione del personale del comparto	Data di adozione del provvedimento di approvazione del nuovo sistema di valutazione	01/12/2018	31/12/2018	100%	100%	RUCI
25	S.25	Applicazione del nuovo CCNL del personale del comparto	Percentuale di applicazione degli istituti previsti dal nuovo CCNL per il 2018, adeguamento circolari e modulistica (scheda di dettaglio da definire a CCNL approvato)	31/12/2018	31/12/2018	50%	80%	RUCI
26	S.26	Efficientamento della gestione del recupero dei crediti con individuazione dei casi per i quali non si procederà con il recupero in ragione dell'antieconomità dell'azione amministrativa	Approvazione dei criteri (1) e adozione del primo provvedimento attuativo (2)	31/12/2018	31/12/2018	1	2	RUCI
27	S.27	Analisi del rischio insito nella funzione aziendale "core" Esecuzione dei pagamenti	Adozione dell'atto di approvazione dell'analisi del rischio.	30/11/2018	31/12/2018	1	1	ACS, SEP
28	S.28	Innalzamento delle competenze del personale incaricato dell'Esecuzione pagamenti	Numero incontri di feedback a seguito di un percorso di training on the job	31/12/2018	31/12/2018	2	4	SEP
29	S.29	Miglioramento della gestione e monitoraggio delle procedure di blocco e sblocco delle posizioni anagrafiche nel nuovo applicativo Am.I.Co	Attivazione della procedura con formazione dei responsabili	30/11/2018	31/12/2018	100%	100%	SEP
30	S.30	Avvio del coordinamento operativo nell'applicazione della nuova procedura antimafia	Implementazione e attivazione della nuova procedura operativa con formazione dei responsabili	30/11/2018	31/12/2018	100%	100%	SEP

Allegato A

Struttura	Descrizione
DIR	Direzione
ACS	Area Audit e Controllo strategico
AAC	Area Amministrazione e Contabilità
SIT	Area Servizi IT
ATPD	Area Tecnica pagamenti diretti
ATCI	Area Tecnica competitività imprese
AIT	Area Integrazione territoriale
FESR	Area Gestione FESR
SUA	Sportello unico agricolo
SCAD	Settore Controlli e Attività delegate
SDS	Settore Domande di superficie
SSR	Settore Sviluppo rurale
RUCI	Settore Risorse umane, Contabilizzazione e Irregolarità
SEP	Settore Esecuzione pagamenti e incassi e sanzioni