AVEPA
AGENZIA·VENETA
PER·I·PAGAMENTI

REGIONE DEL VENETO

Repertorio: **Decreti del Commissario Straordinario** classif.: I/7

rep. / data: *vedi segnatura.xml* allegati: 2

Oggetto: Adozione del Piano della performance 2021-2023

Note per la trasparenza

Struttura competente:	Area controllo strategico, contabilizzazione e recupero crediti - PO Controllo strategico e coordinamento processi trasversali
Contenuto del provvedimento:	Il provvedimento dispone l'adozione del Piano della performance per il triennio 2021-2023

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

Il Piano della performance è un documento programmatico triennale definito - entro il 31 gennaio di ogni anno - dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, secondo gli indirizzi impartiti con deliberazione n. 112/2010 della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (oggi Autorità nazionale anticorruzione - ANAC).

Il decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, ha apportato modifiche al d.lgs. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, prevedendo, tra l'altro, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale.

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

Il Piano individua gli obiettivi specifici ed annuali e definisce le risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Sono altresì state pubblicate dall'ufficio Performance di Funzione pubblica alla fine del 2019 nuove linee guida relative ai sistemi di valutazione della performance delle Amministrazioni, con particolare riferimento alla dimensione organizzativa ed individuale.

Il 9 dicembre 2020 il Dipartimento della Funzione pubblica ha emanato le Linee guida che indirizzano le amministrazioni nella predisposizione del Piano organizzativo del lavoro agile, quale sezione specifica del Piano della performance, con particolare riferimento alla definizione di appositi indicatori di performance.

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

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

Tutto ciò premesso e considerato,

IL COMMISSARIO STRAORDINARIO

RICHIAMATA la legge regionale 9 novembre 2001, n. 31 “Istituzione dell'Agenzia veneta per i pagamenti” (AVEPA) così come da ultimo modificata dalla legge regionale 24 luglio 2020, n. 28;

DATO ATTO che con deliberazione n. 612 del 19 maggio 2020, così come modificata dalla deliberazione n. 1709 del 9 dicembre 2020, la Giunta regionale del Veneto ha conferito a Marco Passadore l'incarico di Commissario Straordinario dell'AVEPA, con decorrenza 1° giugno 2020;

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

VISTO il decreto legislativo 25 maggio 2017. n. 74 “Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124”, c.d. Riforma Madia;

VISTE le Linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica:
- n. 2/2017 “Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance”;
- n. 5/2019 “Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale”;
- “Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance” del 9 dicembre 2020;

VISTO il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 “Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni” e successive modifiche;

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

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

DECRETA

1. di adottare, per le motivazioni esposte in premessa, il Piano della performance 2021-2023 che costituirà il modello di misurazione della performance dell'AVEPA per l'anno 2021 (**allegato A**).

Il Commissario Straordinario
Marco Passadore
(sottoscritto con firma digitale)

Allegato A

PIANO DELLA *PERFORMANCE*
2021-2023

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 ("Decreto Brunetta"), al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della *performance* dell'Ente.

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

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

All'interno del Piano vengono riportati:

- gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi;
- gli obiettivi e gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa dell'Amministrazione;
- gli obiettivi e gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti.

La disciplina statale introdotta dal decreto legislativo n. 74/2017, intervenuto modificando il decreto legislativo n. 150/2009, e le normative regionali vigenti (legge regionale 54/2012 come modificata dalla legge regionale 14/2016) hanno comportato impatti notevoli sull'organizzazione delle Amministrazioni, sulla gestione del personale e, in particolare, sulla valutazione della *performance* dei dirigenti e del comparto.

Nell'anno 2019 l'Ufficio per la valutazione della p*erformance* del Dipartimento della Funzione Pubblica ha inoltre definito nuove linee guida relative ai sistemi di valutazione della *performance* delle Amministrazioni, con particolare riferimento alla dimensione organizzativa e al processo di valutazione.

Con l'avvio del periodo 2021-2023 viene confermato il processo di programmazione e pianificazione delle attività dell'AVEPA. Non vengono inoltre riviste la Mission e la Vision dell'Agenzia, sebbene importanti modifiche organizzative e di competenze, conseguenti alla futura nomina del nuovo Direttore ed al recente aggiornamento della legge istitutiva dell'ente, potrebbero intervenire nel corso del 2021.

Le Politiche di indirizzo strategico, dalle quali discendono gli obiettivi di *performance*, vengono, in questa fase transitoria, integralmente confermate rispetto a quelle espresse nel Piano 2020-2022 che hanno trovato riscontro nel giudizio positivo espresso dall'utenza esterna rispetto all'operatività dell'ente e piena coerenza con le sfide che la pandemia ha determinato in capo alla Pubblica Amministrazione.

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

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

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

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

Il Commissario straordinario

Marco Passadore

INDICE

1. Introduzione 6
2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholders 7
   - 2.1. Chi siamo 7
   - 2.2. Dove siamo 7
   - 2.3. Cosa facciamo 8
   - 2.4. Come operiamo 9
3. Identità 10
   - 3.1. L'Amministrazione “in cifre” 10
   - 3.2. Mandato istituzionale 11
   - 3.3. Mission 13
   - 3.4. Vision 13
4. Analisi del contesto interno ed esterno 13
   - 4.1. Stakeholders 13
   - 4.2. La struttura organizzativa - gli organi 16
   - 4.3. La struttura operativa e le sue funzioni 17
   - 4.4. L’organigramma dell'AVEPA 17
   - 4.5. Il personale 18
   - 4.6. Strutture, incarichi e personale 19
5. Dalla Mission agli obiettivi 22
   - 5.1. Il modello di riferimento 22
   - 5.2. Le politiche della Direzione e le logiche di sviluppo 24
   - 5.3. Le iniziative strategiche 24
   - 5.4. Dalle iniziative agli obiettivi 31
   - 5.5. L’albero della *performance* 32
   - 5.6. L'assegnazione degli obiettivi 34
6. Il processo seguito nel ciclo di gestione delle performance 35
   - 6.1. I soggetti del sistema di valutazione e misurazione della *performance* 35
   - 6.2. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano 36
   - 6.3. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio 37
   - 6.4. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della *performance* 39
   - 6.5. Le finalità del sistema di misurazione e valutazione 39
   - 6.6. La *performance* organizzativa 39
   - 6.7. La *performance* individuale 40
   - 6.8. Il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) 40
   - 6.9. Monitoraggio e misurazione 41
   - 6.10. La rendicontazione 42

7. Collegamenti con il piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 42
7.1. Trasparenza verso l'esterno 43
7.2. Comunicazione verso l'interno 43

1. Introduzione

In una fase di prolungata stagnazione, qual è quella entro cui la pandemia ha costretto molti settori produttivi, la Regione del Veneto ha ritenuto di rafforzare il ruolo dell'AVEPA, quale interlocutore affidabile per le aziende sul fronte del sostegno economico e della semplificazione dei procedimenti, estendendo, con la recente modifica della legge istitutiva, il perimetro delle sue competenze al settore dei fondi di rotazione.

Il supporto che l'Agenzia ha fornito agli operatori ed ai territori veneti, garantendo una efficiente distribuzione delle risorse anche in un periodo complesso come quello attuale, ha infatti rappresentato un punto fermo ed un importante volano di sviluppo che la Regione ha ritenuto di strutturare e rafforzare ulteriormente.

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

I caratteri distintivi di questa affermazione sono stati riconosciuti espressamente dagli utenti dell'Agenzia anche in occasione delle rilevazioni sulla *customer satisfaction*.

L'esigenza di essere sempre più vicina ai propri *stakeholders,* proprio in questo momento storico così complicato, guiderà ancora l'Agenzia, che ha ormai consolidato la propria funzione di *player* fondamentale anche nella gestione dei fondi strutturali, in una serie di nuove iniziative a favore dei soggetti economici con cui si relaziona.

Nel corso del 2021, anche in attuazione delle richieste pervenute dal territorio, saranno attivate iniziative che, nel solco delle esperienze già maturate, hanno dimostrato efficacia e sono state percepite positivamente dagli *stakeholders:* il supporto informativo agli operatori economici e agli enti territoriali, la semplificazione e il miglioramento del livello di efficienza dell'Agenzia, l'innovazione dei processi e dei comportamenti organizzativi.

Tale indirizzo strategico sarà supportato da una forte attenzione all'innovazione tecnologica: essa mantiene un ruolo rilevante nella definizione degli obiettivi e nella scelta delle soluzioni più all'avanguardia per il loro conseguimento e si pone in linea con gli indirizzi espressi a livello comunitario in sede di definizione delle linee strategiche per la nuova programmazione.

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

Il 2021 sarà per l'AVEPA il quarto anno di attività quale Organismo Intermedio per la gestione del Piano Operativo Regionale POR-FESR 2014-2020 nella forma di una sovvenzione globale; questa estensione del suo perimetro originario di competenze, resa possibile da modifiche introdotte alla legge istitutiva dell'Agenzia, è ormai entrata nella sua piena operatività. Le sfide da affrontare in questo settore anche per il 2021 sono numerose e traguardano gli obiettivi previsti dalla programmazione finanziaria del POR-FESR della Regione del Veneto.

La redazione del Piano della *performance*, al di là del mero adempimento burocratico, ha sempre rappresentato per l'AVEPA l'occasione per ripensare, anche criticamente, ai propri obiettivi e formalizzare le nuove linee di sviluppo strategico, in una logica unitaria ed integrata, mettendole a disposizione della collettività. Suggerimenti e osservazioni al presente testo continueranno a trovare ascolto e valutazione nel corso dei momenti di incontro organizzati sul territorio e contribuiranno alla costruzione del percorso futuro di miglioramento intrapreso dall'Agenzia.

I contenuti del Piano sono stati condivisi con l'Organismo indipendente di valutazione, che il giorno 29 gennaio 2021 si è espresso positivamente in merito ai contenuti ed all'approccio

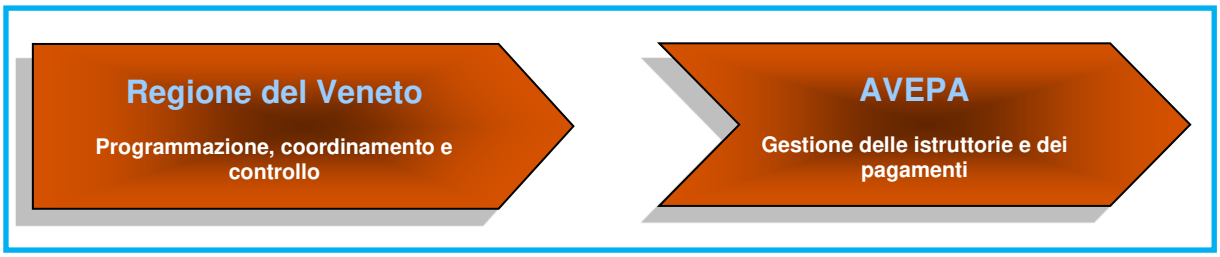
metodologico. I contenuti del Piano per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, la cui scadenza di predisposizione è stata prorogata da ANAC al 31 marzo 2021, verranno concepiti nel solco di quanto definito nel Piano della *performance* in piena coerenza programmatoria.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholders

2.1. Chi siamo

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

L'istituzione e lo sviluppo dell'Agenzia sono state coerenti con le scelte organizzative che stavano alla base della riorganizzazione e razionalizzazione del Settore Primario della Regione portata avanti a partire dal 2002. Il modello organizzativo adottato si basa su una gestione separata delle varie fasi della politica agricola regionale: nel rispetto del principio di sussidiarietà, ai diversi soggetti in campo sono stati assegnati i seguenti ruoli e responsabilità consentendo così una forte specializzazione, benefica per l'efficacia e l'efficienza del sistema:



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

2.2. Dove siamo

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

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

2.3. Cosa facciamo

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

In sede di istituzione, con la legge regionale n. 31/2001, la Regione del Veneto aveva ritenuto di affidare all'AVEPA in prospettiva, la gestione di ogni aiuto in materia di agricoltura e sviluppo rurale e lo svolgimento di compiti di monitoraggio di flussi finanziari relativi ai fondi strutturali dell'Unione europea. Attraverso la stipula di apposite convenzioni, la Giunta regionale ha progressivamente esteso le funzioni affidate all'AVEPA ed il Consiglio regionale, con l'approvazione di numerosi provvedimenti legislativi che si sono succeduti negli anni, ha ampliato considerevolmente questa potenzialità: ciò ha fatto sì che oggi le attività "in delega", ulteriori rispetto a quelle tipiche dell'Organismo Pagatore, impegnino un maggior numero di risorse.

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

all'AVEPA il personale regionale, i beni strumentali e le risorse finanziarie corrispondenti alle funzioni descritte nel provvedimento, autorizzando a tal fine le competenti Strutture regionali e l'AVEPA, a predisporre i necessari adempimenti attuativi.

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

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

Infine, la legge regionale 24 luglio 2020, n. 28 ha recentemente modificato la legge istitutiva dell'AVEPA: all'Agenzia sono state assegnate, mantenendo invariate le competenze già in essere, la gestione degli strumenti finanziari regionali per la concessione di finanziamenti a sostegno delle imprese; la modifica delle competenze ha determinato anche il cambiamento nella denominazione dell'ente che è passata da "Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura" a "Agenzia veneta per i pagamenti", mantenendo così invariato l'acronimo AVEPA.

2.4. Come operiamo

La struttura organizzativa dell'Agenzia e le sue procedure operative sono definite avendo come riferimento la normativa comunitaria e nazionale applicabile agli Organismi Pagatori (fondi agricoli) e agli Organismi Intermedi (fondi FESR). Nell'adempimento di tali funzioni l'AVEPA, sulla base della competenza territoriale di tutte le sue strutture, decide se una domanda di aiuto è ammissibile, effettua fisicamente i controlli ed esegue e contabilizza i pagamenti, mantenendo la piena responsabilità di ciascuna di queste fasi.

Per quel che riguarda le competenze delegate, l'Agenzia opera nel rispetto degli atti convenzionali sottoscritti con la Regione del Veneto ed applica le disposizioni contenute nelle pertinenti deliberazioni regionali.

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

Assetto organizzativo al 31.12.2020
1. Direzione
2. Area controllo strategico, contabilizzazione e recupero crediti
3. Area amministrazione e contabilità
4. Area servizi IT
5. Area tecnica pagamenti diretti
6. Area tecnica competitività imprese
7. Area integrazione territoriale e supporto alla Direzione
8. Area gestione FESR
9. Sportello interprovinciale di Belluno e Treviso
10. Sportello interprovinciale di Rovigo e Venezia

11. Sportello interprovinciale di Verona e Vicenza
12. Sportello unico agricolo di Padova

Questa strutturazione fortemente territorializzata consente un decentramento delle attività di gestione che garantisce un forte legame di prossimità con i territori e le aziende. Tale aspetto rileva sia dal punto di vista dell'efficienza dei procedimenti che da quello della vicinanza ai bisogni ed alle aspettative degli utenti.

Questi i soggetti con i quali si relaziona ordinariamente l'Agenzia nell'adempimento delle sue funzioni istituzionali:

- l'Agenzia per le erogazioni in agricoltura (AGEA) per il coordinamento dei piani comunitari;
- la Regione del Veneto per l'attuazione del Piano di sviluppo rurale (PSR) finanziato con fondi FEASR e del Piano operativo regionale POR FESR;
- le organizzazioni di rappresentanza delle categorie cui si rivolgono i servizi resi dall'AVEPA;
- i Centri di assistenza agricola (CAA) per le fasi di ricevimento delle domande per alcuni dei principali settori di intervento;
- il Sistema bancario;
- gli Enti e le Amministrazioni pubbliche per le integrazioni delle banche dati amministrative, la semplificazione e la riduzione del carico burocratico per gli utenti;
- gli enti sovraordinati di controlli nazionali (es. MIPAAF e Corte dei conti) e di emanazione comunitaria (Organismo di Certificazione, servizi della Commissione, Corte dei conti Europea).

3. Identità

3.1. L'Amministrazione "in cifre"

Personale con contratto AVEPA al 31.12.2020	402
Sedi sul territorio	1 Sede centrale 7 Sedi provinciali
Organismi delegati CAA al 31.12.2020	8
Bilancio di previsione 2021 - spese correnti *(escluso Fondo pluriennale vincolato di spesa)*	€ 30.762.427,78
Bilancio di previsione 2021 - spese investimenti *(escluso Fondo pluriennale vincolato di spesa)*	€ 1.408.616,96
Bilancio di previsione 2021 - spese per rimborso mutui (quota capitale)	€ 1.022.400,00
Bilancio di previsione 2021 - contributi aiuti di Stato (*)	€ 12.500.000,00
Bilancio di previsione 2021 - contributi FESR (**)	€ 86.187.908,59
Pagamenti FESR 01.01.2020 - 31.12.2020 *(ex DGR 226 del 28.02.2017)*	€ 47.383.989,04
Pagamenti FEAGA 01.01.2020 - 31.12.2020 *(importi lordi)*	€ 445.513.204,49
Pagamenti FEASR 2014 - 2020 01.01.2020 - 31.12.2020 *(importi lordi)*	€ 149.402.585,90
Pagamenti Aiuti di Stato 01.01.2020 - 31.12.2020 *(importi lordi)*	€ 8.902.132,22

Fascicoli aziendali al 31.12.2020 *(CAA + Sportelli unici agricoli, in stato diverso da CHIUSO e CESSATO)*	113.463
Fideiussioni in gestione al 31.12.2020 *(OP+OI)*	4.293

***Al fine di armonizzare la gestione contabile degli Aiuti di Stato con il D.lgs. n.118/2011, parte di tale gestione per cassa dell'Organismo Pagatore regionale è passata sotto la gestione per competenza;*

***Ai sensi della DGR n. 226 del 28.02.2017, la Regione ha disposto di affidare all'AVEPA le funzioni di gestione dei fondi FESR.*

3.2. Mandato istituzionale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

All'Agenzia sono state affidate dal 2017 le funzioni di Organismo Intermedio, ai sensi dell'art. 123 par. 7 del regolamento (UE) n. 1303/2013, per la gestione, in forma di sovvenzione globale, di parte del POR FESR 2014-2020.

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

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

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

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

Pur nell'indeterminatezza che contraddistingue questo momento storico, lo scenario a tendere, che ha come premesse fondanti i passaggi politico-amministrativi sopra descritti, vede quindi in atto una collaborazione con la regione Friuli-Venezia Giulia per il riconoscimento dell'AVEPA quale Organismo Pagatore interregionale in favore di ambedue le Regioni.

Come anticipato sopra, in tempi più recenti, l'AVEPA ha ulteriormente ampliato le proprie competenze e modificato la propria denominazione.

3.3. Mission

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

3.4. Vision

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

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

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

4. Analisi del contesto interno ed esterno

4.1. Stakeholders

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

La mappatura attuale degli *stakeholder* dell'AVEPA ha portato ad una loro classificazione in tre principali livelli:

Istituzioni e risorse rappresentati da pubbliche amministrazioni (Commissione Europea, MiPAAF, Corte dei conti italiana ed europea, 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 Crèdit Agricole FriulAdria S.p.A. che svolge le funzioni di tesoriere, le ASL, il partner tecnologico Engineering S.p.A.;

Mondo degli operatori economici destinatari dell'attività dell'AVEPA, le Associazioni di categoria che espletano un'essenziale funzione di rappresentanza e tutela delle imprese

associate nei confronti delle istituzioni, fornendo loro servizi qualificati di varia natura ed i Consorzi composti da produttori e trasformatori di un determinato prodotto che hanno come scopo la tutela, la promozione e la valorizzazione dello stesso.

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

- **Corte dei conti europea**: la funzione della Corte dei conti europea consiste nell'espletare attività di controllo indipendenti sulla riscossione e sull'utilizzo dei fondi dell'Unione europea e così valutare il modo in cui le istituzioni europee assolvono le proprie funzioni. La Corte esamina se le operazioni finanziarie sono state registrate correttamente, nonché eseguite in maniera legittima e regolare e gestite con l'intento di conseguire economicità, efficienza ed efficacia;
- **Commissione europea**: propone le nuove leggi che il Parlamento ed il Consiglio adottano. Nel settore agricolo la Commissione garantisce l'applicazione della Politica agricola comune (PAC). Effettua varie attività di controllo di natura contabile ed amministrativa sui contenuti dei conti annuali e del *reporting* periodico al fine di effettuare la liquidazione dei conti. Effettua tutte le dettagliate attività di controllo previste dalle verifiche di conformità. Sulla base di specifiche analisi dei rischi effettua attività di audit nei confronti degli organismi pagatori;
- **Autorità competente**: coincide con il Ministero per le Politiche agricole alimentari e forestali. Decide, con atto formale, in merito al riconoscimento dell'Organismo Pagatore sulla base dell'esame dei criteri per il riconoscimento; esercita una costante supervisione sugli organismi pagatori che ricadono sotto la sua responsabilità, anche sulla base delle certificazioni e delle relazioni redatte dagli organismi di certificazione;
- **Organismo di coordinamento**: è rappresentato dall'AGEA Coordinamento. Tuttavia, con decreto-legge n. 95/2012 convertito con legge n. 135/2012 (*Spending review*), è stato disposto che le funzioni di coordinamento relative al finanziamento della Politica agricola comune siano svolte direttamente dal Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali, che agisce come unico rappresentante dello Stato italiano nei confronti della Commissione europea per tutte le questioni relative al FEAGA e al FEASR. L'organismo funge da unico interlocutore della Commissione per conto dello Stato membro interessato, per tutte le questioni relative alla gestione dei fondi comunitari, in particolare per quanto riguarda: la distribuzione dei testi e dei relativi orientamenti comunitari agli organismi pagatori e agli altri organismi responsabili della loro attuazione, promuovendo un'applicazione armonizzata di tali testi e la messa a disposizione della Commissione di tutti i dati contabili necessari a fini statistici e di controllo;
- **Organismo di certificazione**: è un soggetto esterno indipendente, nominato dall'Autorità Competente, che esamina i conti ed il sistema di controllo posto in essere dall'Organismo Pagatore attenendosi a norme sulla revisione dei conti internazionalmente riconosciute e tenendo conto di tutti gli orientamenti per l'applicazione di tali norme definiti dalla Commissione. Effettua i controlli previsti dalla regolamentazione comunitaria nel corso e alla fine di ogni esercizio finanziario;
- **Organismi delegati**: sono organismi a cui l'Agenzia ha delegato l'esecuzione di alcuni compiti conformemente a quanto previsto dal reg. (UE) 1306/2013 (ex 1290/2005) e dal reg. (UE) 907/2014 (ex 885/2006); essi collaborano con l'AVEPA tramite accordo formale (convenzione), nel quale si specificano l'oggetto della delega, le modalità di svolgimento delle attività e le responsabilità e gli obblighi delle parti.

Tra gli organismi delegati, quelli che assumono maggior rilievo sono i CAA, incaricati della tenuta del Fascicolo aziendale dei beneficiari e della raccolta delle domande relative ai principali settori di intervento seguiti dall'agenzia. I CAA convenzionati con l'AVEPA al 31 dicembre 2020 sono i seguenti:

1) CAA ACLI Srl;

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

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

Con riferimento al ruolo dell'AVEPA quale Organismo Intermedio per gestione di parte del POR FESR 2014-2020, si individuano di seguito gli *stakeholder* ed i rispettivi ruoli:

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

b) **Commissione Europea**: con riferimento ai fondi strutturali, effettua attività di controllo di natura contabile ed amministrativa sui contenuti del cosiddetto *Assurance Package* (Dichiarazione di Gestione e Sintesi Annuali dei controlli effettuali, presentata dall'Autorità di Gestione; sui conti, presentati dell'Autorità di Certificazione; sul Parere di Audit e la Relazione Annuale di Controllo, presentate dall'Autorità di Audit). Sulla base di specifiche analisi dei rischi, effettua attività di audit nei confronti delle autorità di programma e degli eventuali organismi intermedi;

c) **Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento Politiche Europee**, incaricato dell'attuazione delle politiche generali e settoriali dell'Unione Europea e degli impegni assunti nell'ambito di questa, nonché per le azioni di coordinamento nelle fasi di predisposizione della normativa dell'Unione europea;

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

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

f) **Regione del Veneto**, in quanto Amministrazione titolare del Programma Operativo, individua gli attori principali che ne presidiano il regolare andamento:

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

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

   3. Autorità di Audit (art. 127 del Reg. (UE) n. 1303/2013) - (Regione del Veneto - Unità Organizzativa Sistema dei Controlli e Attività Ispettive), responsabile dello svolgimento di attività di audit sul corretto funzionamento del Sistema di Gestione e Controllo del Programma Operativo e su un campione adeguato di operazioni sulla

base delle spese dichiarate. Tale Autorità è funzionalmente indipendente dall'Autorità di Gestione e dall'Autorità di Certificazione;

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

4.2. La struttura organizzativa - gli organi

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

Il Direttore

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

Con deliberazione n. 1903 del 15 novembre 2011 la Giunta regionale del Veneto aveva nominato Fabrizio Stella Direttore dell'Agenzia a partire dal 1° dicembre 2011. Tale incarico della durata di 30 mesi, era stato poi rinnovato con DGR 815/2014, come previsto dall'art. 6, comma 3, della l.r. 31/2001 e successivamente, con DGR 2030/2016 Fabrizio Stella è stato nuovamente nominato Direttore dell'Agenzia per un periodo di tre anni decorrenti dal 1° gennaio 2017. Infine, con DGR 1261 del 27 agosto 2019 era stato rinnovato il contratto per 24 mesi fino al 31 dicembre 2021.

A seguito del recesso anticipato dal contratto del Direttore dell'Agenzia, con deliberazione n. 612 del 19 maggio 2020, così come modificata dalla deliberazione n. 1709 del 9 dicembre 2020, la Giunta regionale del Veneto ha conferito a Marco Passadore l'incarico di Commissario Straordinario dell'AVEPA, con decorrenza 1° giugno 2020.

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 deliberazioni della Giunta regionale del Veneto n. 961 del 22 giugno 2016 e n. 97 del 2 febbraio 2019.

4.3. La struttura operativa e le sue funzioni

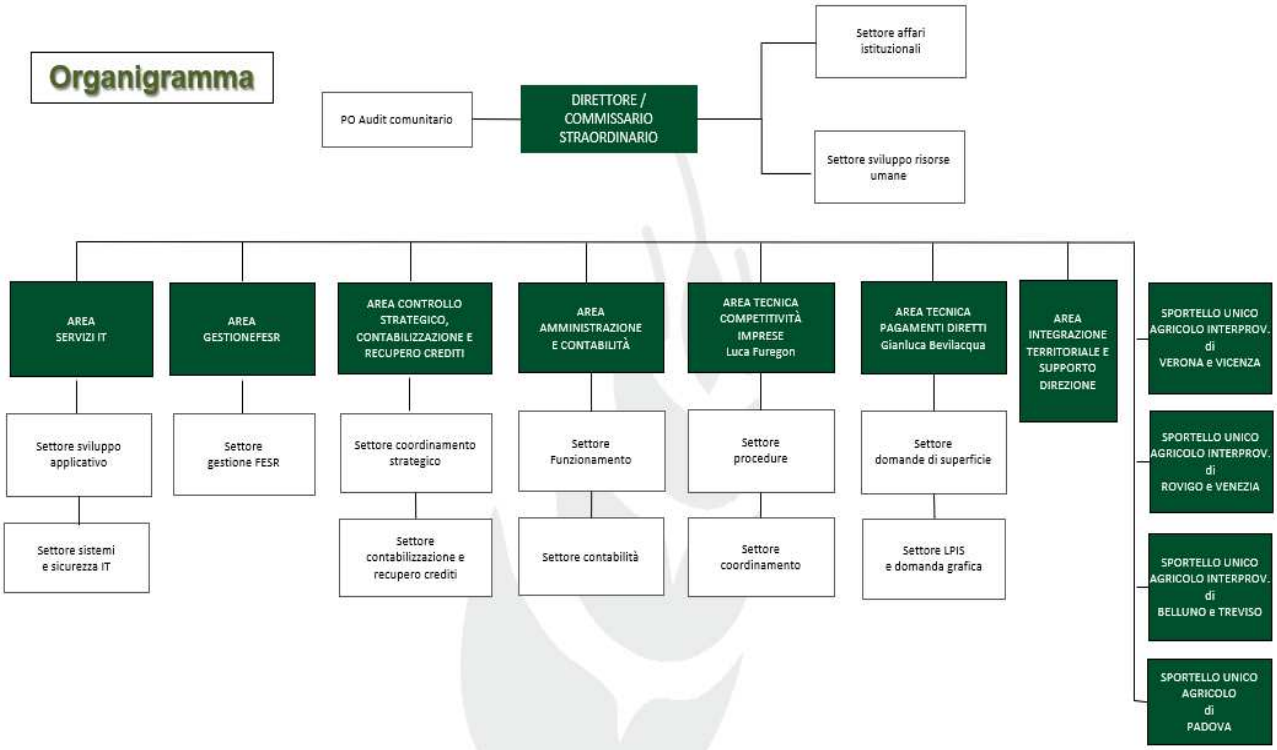
La struttura operativa dell'AVEPA, nelle sue funzioni di Organismo Pagatore, si ispira ai principi e ai criteri previsti per gli organismi pagatori dal Reg. (UE) 907/2014; per le funzioni di Organismo Intermedio, si è fatto riferimento a quanto previsto dal Reg. (UE) 1303/2013.

Coerentemente e compatibilmente con le previsioni organizzative e di funzionamento, previste dalla normativa comunitaria, la struttura organizzativa dell'Agenzia è stata definita dal "Regolamento di organizzazione e del personale" adottato con decreto del Direttore n. 173 del 30 dicembre 2015, aggiornato alle modifiche introdotte con i decreti n. 9 del 29 gennaio 2016, n. 12 del 27 gennaio 2017 e n. 6 del 25 gennaio 2019.

Recentemente, infine, con il decreto n. 107 del 7 dicembre 2020, l'AVEPA ha approvato la modifica del Regolamento di organizzazione e del personale dell'Agenzia veneta per i pagamenti.

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

4.4. L'organigramma dell'AVEPA



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

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

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

4.5. Il personale

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

SITUAZIONE DEL PERSONALE AL 31 DICEMBRE 2020								
CATEGORIA GIURIDICA	TUTTO IL PERSONALE CON CONTRATTO DI AVEPA	DI CUI					PERSONALE ESTERNO	
		PERSONALE (AVEPA) PRESENTE E CON CONTRATTO A TEMPO INDETERMINATO	PERSONALE (AVEPA) CON CONTRATTO A TEMPO DETERMINATO	PERSONALE (AVEPA) IN ASPETTATIVA	PERSONALE (AVEPA) IN DISTACCO IN USCITA (DISTACCO OUT)	PERSONALE (AVEPA) IN COMANDO IN USCITA (COMANDO OUT)	PERSONALE (ESTERNO) IN DISTACCO IN ENTRATA (DISTACCO IN)	PERSONALE (ESTERNO) IN COMANDO IN ENTRATA (COMANDO IN)
A		0	0	0	0	0	0	0
B	17	17	0	0	0	0	0	0
B3	11	11	0	0	0	0	0	0
C	115	114	0	0	1	0	7	0
D	233	218	9	3	1	2	28	1
D3	14	14	0	0	0	0	0	0
DIRIGENTI	12	10	0	2	0	0	0	0
DIRETTORE	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE	**402**	**384**	**9**	**5**	**2**	**2**	**35**	**1**

Il personale dell'Agenzia è costituito da personale assunto con contratto di lavoro a tempo indeterminato e determinato; al 31 dicembre 2020, escludendo il Direttore ed i dipendenti in

distacco ed in comando della Regione del Veneto, il personale assunto a tempo indeterminato rappresenta il 97,76%.

Analisi di genere*		
Indicatori	**Valori al 31.12.2019**	**Valori al 31.12.2020**
Età media del personale (dirigenti e dipendenti)	50,79%	49,31%
Età media dei dirigenti	53,68%	53,67%
Età media del personale femminile dirigente	50,21%	50,75%
Età media del personale maschile dirigente	55,23%	55,13%
Età media del personale femminile dipendente	49,76%	48,96%
Età media del personale maschile dipendente	51,76%	49,43%
% di dipendenti in possesso di laurea	56,60%	63,15%
% di dirigenti in possesso di laurea	100,00%	100,00%
% di dirigenti donne su totale dirigenti	30,77%	33,33%
% di dirigenti uomini su totale dirigenti	69,23%	66,67%
% di dipendenti donne (su totale personale)	52,83%	52,28%
% di dipendenti uomini (su totale personale)	47,17%	47,72%
** Tutti il personale, escluso il Direttore.*		

4.6. Strutture, incarichi e personale

STRUTTURE	INCARICHI DIRIGENZIALI	Dipendenti in servizio *
AREA AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	**Marco Passadore**	1
SETTORE CONTABILITA'	Marco Passadore (ad interim)	9
SETTORE FUNZIONAMENTO	Marco Passadore (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	12
AREA CONTROLLO STRATEGICO, CONTABILIZZAZIONE E RECUPERO CREDITI	**Francesco Rosa**	4
SETTORE CONTABILIZZAZIONE E RECUPERO CREDITI	Francesco Rosa (ad interim)	10
SETTORE COORDINAMENTO STRATEGICO	Francesco Rosa (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	6
AREA GESTIONE FESR	**Chiara Contin**	1

SETTORE GESTIONE FESR	Chiara Contin (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	39
AREA SERVIZI INFORMATION TECHNOLOGY	**Fabio Binotto**	2
SETTORE SISTEMI E SICUREZZA IT	Fabio Binotto (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	4
SETTORE SVILUPPO APPLICATIVO	Fabio Binotto (ad interim)	15
AREA TECNICA COMPETITIVITA' IMPRESE	**Luca Furegon**	9
SETTORE COORDINAMENTO	Luca Furegon (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	20
SETTORE PROCEDURE	Luigina Marinello	11
AREA TECNICA PAGAMENTI DIRETTI	**Gianluca Bevilacqua**	1
SETTORE DOMANDE DI SUPERFICIE	Gianluca Bevilacqua (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	21
SETTORE LPIS E DOMANDA GRAFICA	Gianluca Bevilacqua (ad interim)	10
DIREZIONE	**Marco Passadore - Commissario Straordinario**	5
SETTORE AFFARI ISTITUZIONALI	Marco Passadore (ad interim)	6
SETTORE SVILUPPO RISORSE UMANE	Marco Passadore (ad interim)	13
AREA INTEGRAZIONE TERRITORIALE E SUPPORTO ALLA DIREZIONE	**Luca Furegon (ad interim)**	*0*
SPORTELLO UNICO AGRICOLO PADOVA	**Chiara Contin (ad interim)**	32
SUA INTERPROVINCIALE DI BELLUNO E TREVISO	**Pietro Salvadori**	1
SUA INTERPROVINCIALE DI BELLUNO E TREVISO - SEDE DI BELLUNO	Pietro Salvadori	20
SUA INTERPROVINCIALE DI BELLUNO E TREVISO - SEDE DI TREVISO	Pietro Salvadori	40
SUA INTERPROVINCIALE DI ROVIGO E VENEZIA	**Marilena Trevisin**	1
SUA INTERPROVINCIALE DI ROVIGO E VENEZIA - SEDE DI ROVIGO	Marilena Trevisin	32
SUA INTERPROVINCIALE DI ROVIGO E VENEZIA - SEDE DI VENEZIA	Marilena Trevisin	24
SUA INTERPROVINCIALE DI VERONA E VICENZA	**Lisa Burlinetto**	1
SUA INTERPROVINCIALE DI VERONA E VICENZA - SEDE DI VERONA	Lisa Burlinetto	46

SUA INTERPROVINCIALE DI VERONA E VICENZA - SEDE DI VICENZA	Lisa Burlinetto	35
Totale complessivo		**431**
** escluso 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 hanno comportato consistenti cambiamenti e assestamenti in ambito organizzativo che hanno definito la struttura attuale.

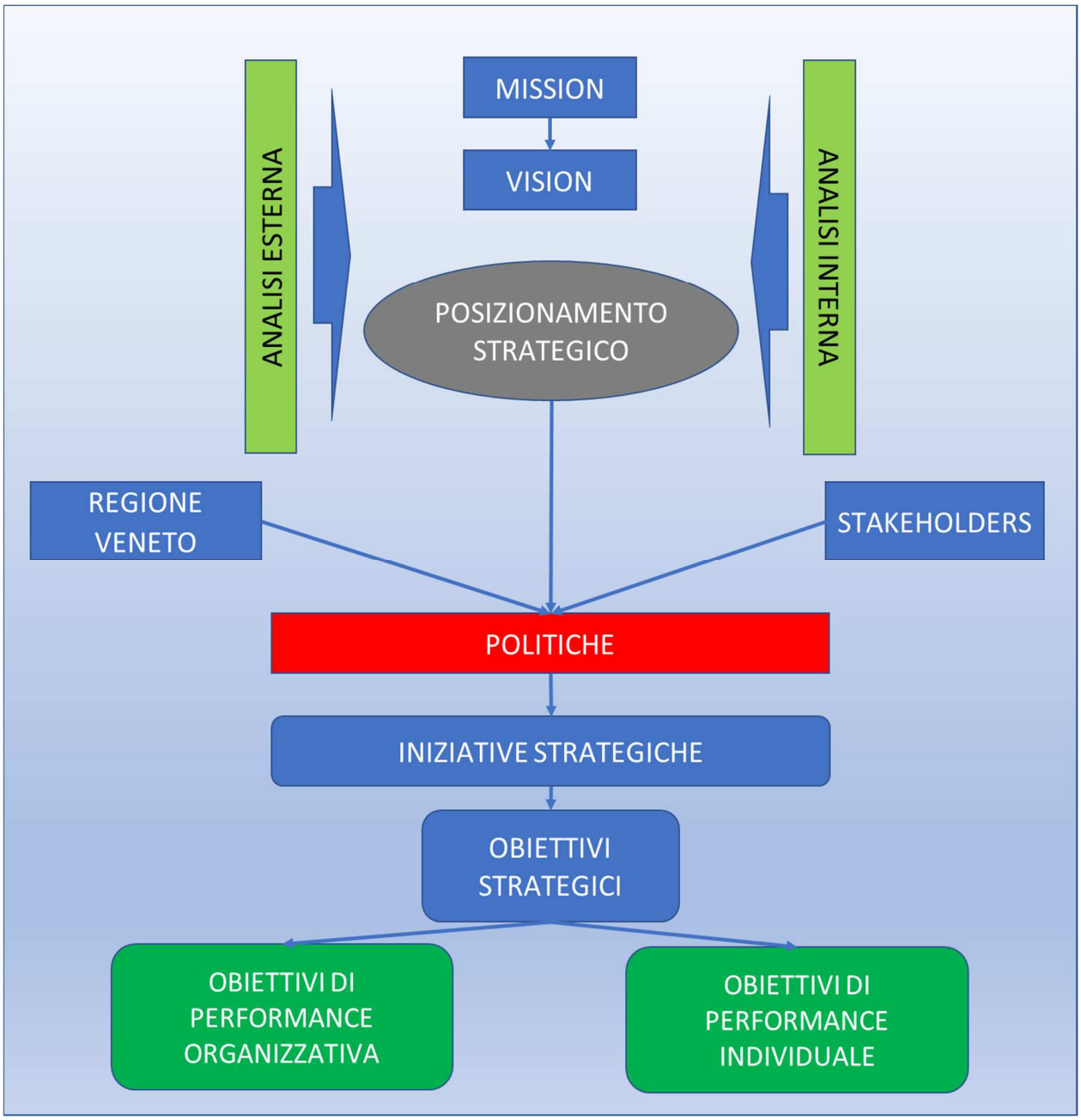
Negli anni l'Agenzia ha provveduto all'internalizzazione di diverse attività con relativa riduzione dei costi dei servizi connessi e aumento dei livelli di produttività del personale.

5. Dalla Mission agli obiettivi

5.1. Il modello di riferimento

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

- Analisi del contesto interno ed esterno;
- Politiche espresse dalla Direzione;
- Indicazioni fornite direttamente dagli *stakeholders*;
- Integrazione con la programmazione strategica pluriennale;
- Programmazione regionale.



In una logica unitaria ed integrata viene data concreta attuazione alle Politiche espresse dalla Direzione e tutti gli elementi considerati in sede di pre-analisi concorrono alla definizione degli obiettivi, trovando nel loro conseguimento riscontro e risposta.

Già in questa fase del processo elaborativo viene posta particolare attenzione all'orientamento normativo, arricchitosi negli ultimi anni di specifiche Linee Guida elaborate dalla Funzione Pubblica in materia di *performance* organizzativa e *performance* individuale. L'Agenzia, per il ruolo che assume nel sistema delle Pubbliche Amministrazioni, per la natura dei rapporti intrattenuti con i propri *stakeholders* e l'orientamento all'innalzamento del livello globale dei servizi offerti, ha sempre dato forte peso, anche quando questa distinzione non era espressa, agli obiettivi di *performance* organizzativa; il richiamo del legislatore a questa bipartizione degli obiettivi ha trovato comunque integrazione nel sistema sopra descritto e viene sempre garantito.

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

Al fine di dare sostanza e contenuti all'azione amministrativa dell'Agenzia, a partire dal processo di definizione della *performance* 2018, sono stati infatti valorizzati, integrandoli tra gli elementi propulsivi nella fissazione degli obiettivi aziendali, i *feedback* raccolti presso gli *stakeholders* nel corso degli incontri organizzati sul territorio. Il percorso intrapreso, che proseguirà, ha orientato, anticipandolo, l'operato dell'ente agli indirizzi formulati dal legislatore in termini di valutazione partecipativa.

Gli strumenti di rilevazione impiegati sono dei questionari somministrati, dal 2020 attraverso piattaforma digitale, durante gli incontri che si tengono in ogni Provincia con tecnici ed aziende agricole. A tali incontri si affiancano poi le Giornate della trasparenza (D.lgs. 33/2013): la scelta di modificare l'approccio tipicamente monodirezionale e monotematico di questo "adempimento", facendolo divenire anche un momento di confronto e raccolta dei bisogni dell'utenza, punta a rendere più efficace la comunicazione e utile la partecipazione.

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

La declinazione in obiettivi di *performance* organizzativa delle aspettative espresse dall'utenza è stata guidata da principi di sostenibilità ed efficacia, evitando di avvitarsi in progetti ed iniziative diseconomiche e dai risultati parziali o non percepibili da un'utenza ampia e variegata.

Nella descrizione di tutti gli obiettivi di *performance* viene riportata la fonte dalla quale è scaturita la proposta; in particolare si hanno obiettivi:

- di origine interna ("Avepa");
- derivanti dai documenti di programmazione regionale ("DEFR");
- da utenza esterna ("Utenza").

5.2. Le politiche della Direzione e le logiche di sviluppo

L'approccio metodologico seguito nella definizione degli elementi centrali della strategia dell'AVEPA per il triennio 2021-2023 ha perseguito, come nel passato, la massima coerenza tra gli elementi di indirizzo e gli aspetti operativi di sviluppo dell'azione di *performance*.

Questo paradigma costituisce la premessa fondante del Piano e delle Iniziative strategiche che lo vanno a comporre.

L'attuale gestione commissariale ha ritenuto di formalizzare il proprio indirizzo, su cui incardinare la programmazione strategica, riprendendo le seguenti Politiche espresse dalla Direzione nel precedente Piano:

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

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

5.3. Le iniziative strategiche

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

- Iniziativa trasversale: Attuazione del miglioramento continuo con approccio *bottom up*;
- Iniziativa n. 1 - Efficientamento dei processi aziendali;
- Iniziativa n. 2 - Azioni per la semplificazione e l'innovazione dei processi e dei comportamenti organizzativi;
- Iniziativa n. 3 - Azioni per l'integrità della PA;
- Iniziativa n. 4 - Azioni per la diffusione delle conoscenze e l'omogeneità procedurale;
- Iniziativa n. 5 - Azioni per l'evoluzione organizzativa.

Allegato A

La matrice che segue espone la relazione che esiste tra tali Iniziative, con gli obiettivi strategici che le compongono, e le Politiche espresse dalla Direzione:

	OBIETTIVO AZIENDALE	**INIZIATIVE STRATEGICHE**				
	A	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Attuazione del miglioramento continuo con approccio *bottom* up	Efficientamento dei processi aziendali	Azioni per la semplificazione e l'innovazione dei processi e dei comportamenti organizzativi	Azioni per l'integrità della PA	Azioni per la diffusione delle conoscenze e l'omogeneità procedurale	Azioni per l'evoluzione organizzativa
POLITICHE DI RIFERIMENTO						
Politica 1 Sostenere lo sviluppo economico dei territori	X	X	X		X	
Politica 2 Garantire il consolidamento dei livelli di servizio a fronte dei mutamenti del contesto operativo	X	X	X		X	
Politica 3 Innovare i processi e i comportamenti organizzativi	X	X	X	X	X	X

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

- la necessità di dare continuità con attività ed iniziative avviate in passato che hanno portato risultati significativi ed apprezzati;
- la necessità di dare piena attuazione agli indirizzi comunitari in materia di controlli cercando di precorrere gli orientamenti della nuova programmazione dei fondi;
- le esigenze espresse dal mondo degli *stakeholders*;
- le proposte raccolte nel corso dell'Iniziativa di miglioramento con approccio *bottom-up*;
- l'incremento delle competenze e delle deleghe in capo all'Agenzia;
- la necessità di mantenere una forte integrazione tra i diversi livelli dirigenziali, tra sede centrale e uffici periferici, tra competenze diverse;
- l'elevato assorbimento di risorse che determinate attività comportano;
- la sfida che alcune di queste rappresentano, specie nel contesto della PA;

- la necessità di dare recepimento ad indirizzi normativi in termini di integrazione dei diversi strumenti pianificatori previsti per le PA (Piano *performance*, Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza).

Da un punto di vista più operativo, anche richiamandosi alle Politiche della Direzione, gli indirizzi seguiti nella definizione delle Iniziative strategiche sono stati i seguenti:

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

In sede attuativa, per alcune Iniziative strategiche potranno essere attivate forme di coordinamento delle attività implementative in capo ai dirigenti di Area. A costoro competerà la definizione delle linee di indirizzo attuativo delle diverse azioni di *performance* ed eventualmente anche l'attestazione all'OIV del grado di conseguimento degli obiettivi strategici in presenza di indicatori con valore medio aziendale; permane in capo ai singoli dirigenti la descrizione delle azioni attuate ai fini di tale conseguimento nella propria struttura.

Di seguito si riporta una breve descrizione delle Iniziative e delle attività programmate per il 2021, rimandando a parti successive del Piano per l'individuazione dei dettagli operativi e dei soggetti coinvolti.

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

Nel mondo delle imprese, specie quelle che operano in settori produttivi per i quali rappresentano un plus competitivo valori quali l'innovazione di processo, la qualità, l'attenzione al cliente, si è ormai affermato 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 dell'Agenzia.

Gli esempi virtuosi di applicazione delle logiche *Lean*, anche in ambito P.A., sono molteplici, così come sono numerosi i casi in cui un approccio troppo articolato si sia in seguito dimostrato difficile da praticare. Per questa ragione sin dal 2017 si è pensato di intraprendere un'azione con approccio *bottom-up*, ovvero a partire dal basso, mutuando cioè uno strumento *Lean* di facile comprensione ed attuazione che consenta l'implementazione di piccole proposte di miglioramento provenienti da tutto il personale dell'Agenzia. Questa dimensione "positiva" ha consentito di superare la sterile evidenziazione dei problemi, focalizzandosi invece sulle soluzioni che prevedessero principalmente l'impiego di risorse aziendali (umane ed economiche).

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

- apprezzabili da molti;

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

Nel corso degli anni, si sono succedute numerose campagne di raccolta delle proposte, variamente organizzate in funzione dell'articolazione dell'obiettivo, che hanno consentito il coinvolgimento diretto di una parte rilevante dei dipendenti dell'Agenzia. Progressivamente, la facoltà data a ciascuno di formulare le proprie proposte si è trasformata nell'opportunità di vederle realizzate. Nel corso di questi anni sono state raccolte oltre 400 proposte di miglioramento, che hanno portato alla realizzazione di oltre 40 azioni di miglioramento.

Questa premessa, unitamente al consolidamento di questa attitudine proattiva da parte di un numero molto rilevante di dipendenti, cosa non facile da realizzare, ha deposto a favore di una riproposizione dell'obiettivo anche per il 2021.

L'efficacia di questo modo di operare si manifesta quanto più ci si colloca "vicino" ai processi: per tale ragione per il 2021 è stata sostenuta la generazione delle proposte di miglioramento a livello di ogni singola struttura aziendale interessata da potenziali miglioramenti funzionali.

Iniziativa strategica n.1 - Efficientamento dei processi aziendali

Le 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 quanti-qualitativi, 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.

Questo paradigma è stato stressato dall'emergenza pandemica, che ha imposto nuove urgenze, priorità e tempistiche. La strettoia attraverso cui si è dovuti passare nel 2020 per garantire il livello di servizio offerto all'utenza ha comportato la rivisitazione di numerose procedure di controllo e di comportamenti organizzativi: questa mutazione genetica in atto nella PA condizionerà, rendendolo più sfidante, il conseguimento degli obiettivi che perseguono l'efficientamento dei processi in un contesto così profondamente cambiato.

Con questa Iniziativa strategica, quindi, l'Agenzia intende consolidare un presidio efficiente dei suoi processi più significativi in termini di impatto sui beneficiari e assorbimento di forza lavoro, pur nelle nuove condizioni operative imposte dalla pandemia.

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

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

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

Ormai perfezionatosi in termini di strumentazione di supporto e procedura operativa, questo tipo di controlli sconta, per potersi dire pienamente efficace ed efficiente, un'eccesiva concentrazione delle attività negli ultimi mesi dell'anno, con conseguenti criticità organizzative e di qualità del lavoro. La distribuzione dell'attività su un arco temporale più lungo, con traguardi di *performance*

intermedi, e l'anticipazione della chiusura delle uscite per evitare la sovrapposizione con la chiusura dell'anno, sono dunque gli obiettivi che vengono fissati in capo ai soggetti responsabili di questa funzione di controllo.

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

È pienamente contestualizzato nella fase pandemica l'obiettivo, fissato per l'Area che gestisce i fondi FESR, di efficientare l'attività di controllo presso i beneficiari attraverso l'utilizzo di procedure da remoto su una percentuale maggioritaria di soggetti.

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

In continuità con quanto attuato negli ultimi anni ed in linea con le istanze dell'utenza, questa Iniziativa è volta a sostenere il percorso per la semplificazione e l'innovazione dei processi intrapreso dall'Agenzia ai fini del raggiungimento di una maggiore efficienza complessiva del sistema, pur nella complessità del momento determinata dalla pandemia.

Rientrano in questa Iniziativa azioni di forte automazione dei controlli, quale l'utilizzo del monitoraggio satellitare ai fini del rilevamento delle colture, e l'utilizzo di una app per le verifiche in campo. I risultati attesi traguardano la semplificazione e la qualificazione delle attività di controllo con ricadute dirette, una volta a regime, sui tempi di lavorazione e le risorse impiegate.

Gli effetti di una semplificazione dei processi interni attiva effetti indiretti di efficientamento complessivo del sistema; questi sono i risultati attesi da iniziative quali quella dell'informatizzazione dei documenti istruttori relativi a procedure di controllo (appalti e impegni specifici) che assorbono numerose risorse. Esternalità positive, legate a questi approcci innovativi ai controlli, sono una maggior affidabilità degli esiti, una miglior qualità del lavoro e una gestione documentale semplificata con risparmio di risorse materiali. Considerato che tale risultato verrà conseguito mettendo a frutto esperienze e strumentazioni prodotte con precedenti obiettivi di *performance*, che avevano supportato lo sviluppo di specifiche applicazioni informatiche da utilizzare su *tablet*, trovano conferma la bontà di un investimento passato e le opportunità offerte da una continuità nella visione strategica.

Di più immediata evidenza esterna è l'obiettivo che consentirà, in prospettiva, di informatizzare integralmente le procedure di pagamento delle somme dovute all'AVEPA da parte dei beneficiari. Verrà colta questa opportunità per introdurre delle semplificazioni di processo, con ricadute sia interne che esterne, che dovrebbero migliorare, nel suo complesso, un processo tipicamente non-valore ma che comporta adempimenti contabili e tempi di elaborazione molto lunghi e complessi.

Al fine di dare una soluzione organica, trasversale e definitiva al problema dell'archiviazione dei documenti istruttori, nel 2020 è stato conseguito l'obiettivo di implementare uno strumento per una gestione documentale informatizzata a supporto dell'attività istruttoria. Per dare continuità e completare questa azione, finalizzata all'archiviazione dinamica dei documenti a supporto dell'attività di controllo, si procederà ad estendere il campo di questa gestione informatizzata a nuovi ambiti, al di fuori del processo di controllo sulle domande, che richiedono, per essere ottimizzati e semplificati, un approccio operativo analogo. Questi documenti attualmente risiedono nei *personal computer* di chi istruisce la pratica e risultano difficilmente reperibili nel momento di *audit* o verifiche: l'attivazione di una gestione documentale informatizzata consentirà la strutturazione di una pista di controllo più sicura, ordinata e omogenea; il sistema, trasversale agli uffici dell'Agenzia, permetterà di memorizzare centralmente, in modo semplice ma con delle

regole condivise, i documenti di supporto alle istruttorie e di ricercarli e utilizzarli successivamente.

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

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

Per dare seguito a questo indirizzo, l'Agenzia ripropone anche nel 2021 un complesso di azioni che, a partire dalle numerose esperienze maturate nel corso degli ultimi anni, definiscono un approccio sistemico a questa tematica, da replicare con modalità e contenuti diversi anche nel futuro. La definizione di una specifica Iniziativa strategica su tali problematiche dà il senso dell'impegno e della visione dell'Agenzia su questo fronte.

Gli obiettivi fissati per questa Iniziativa traguardano l'implementazione di un sistema integrato sempre più strutturato, costituito da azioni che affrontano tematiche emergenti tramite un approccio trasversale che coinvolge diversi attori.

La messa a sistema di tutti gli strumenti programmatori e di gestione di queste materie, conseguita nell'ambito della *performance* 2020 con la definizione della "Strategia per l'integrità" dell'AVEPA, agevola la definizione di indirizzi operativi chiari, coerenti e coordinati.

La necessità di affrontare con strumenti idonei fenomeni fraudolenti quali la creazione di condizioni artificiose per l'ottenimento dei fondi comunitari, che interessa tutti i fondi gestiti dall'Agenzia, assume da qualche anno un rilievo particolare per i servizi della Commissione, i quali, in modo sempre più stringente, richiedono di intraprendere azioni organiche e coordinate di controllo e prevenzione di tale fenomenologia. È in questo contesto che l'AVEPA intende avviare un percorso, condiviso da più strutture dell'Agenzia, di definizione del *framework* di controllo, individuandone i tratti comuni e le conseguenti azioni di prevenzione più efficaci da integrare nei processi istruttori ordinari che risultassero non ancora adeguati in tal senso.

Si integra in questo contesto operativo un progetto pilota per l'utilizzo dello strumento informatico ARACHNE, messo a disposizione dalla Commissione Europea, che dovrebbe supportare nel prossimo periodo di programmazione l'attività di controllo preventivo sulle frodi da parte degli Organismi Pagatori. L'AVEPA, con il fine di anticipare questo momento, e adeguare quindi le proprie procedure interne per la selezione dei beneficiari al nuovo *framework* comunitario per il contrasto alle frodi, nel 2021 si attiverà per utilizzare preventivamente ARACHNE testandone le funzionalità e le potenziali ricadute suo sistema di controllo.

Dando seguito alle espresse indicazioni del legislatore in materia di convergenza tra i temi della *performance* e della trasparenza dell'azione amministrativa, si prevede anche per il 2021 un momento di "apertura" all'esterno (Giornata della trasparenza) finalizzato a rappresentare agli *stakeholders* il modo di operare dell'Agenzia, i suoi obiettivi ed i risultati conseguiti negli ultimi anni. In particolare, si prevede l'organizzazione di un incontro, presso la sede centrale di Padova, con le rappresentanze regionali dei principali interlocutori istituzionali dell'Agenzia che, anche alla luce della recente estensione del perimetro delle competenze, si estendono ormai a tutti i principali settori produttivi dell'economia veneta.

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

- le azioni informative sul territorio, durante le quali si fa ordinariamente richiamo alle misure di contrasto adottate dall'Agenzia e si rileva direttamente la percezione di tali fenomeni;
- gli incontri di coordinamento operativo, volti a qualificare ulteriormente gli approcci istruttori.

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

L'attenzione che l'AVEPA ha posto nell'efficientamento dei tempi istruttori ha permesso, pur nella crescente complessità di gestione dei procedimenti, di fornire con continuità ed efficienza la necessaria liquidità alle imprese. Devono supportare questo processo di miglioramento numerose azioni orientate alla razionalizzazione dei processi istruttori, alla diffusione delle conoscenze, alla sensibilizzazione e conoscenza delle imprese rispetto alla necessità di produrre documentazione completa e nel rispetto dei tempi istruttori.

Tra queste azioni, che compongono la presente Iniziativa strategica, particolare rilevanza assumono sia quelle volte a rafforzare e qualificare l'attività di coordinamento svolto dalle Aree tecniche, sia quelle che sostengono una presenza capillare dell'AVEPA, tramite gli Sportelli Agricoli, sul territorio.

Tali azioni possono essere così sinteticamente rappresentate:

- sostegno e rafforzamento del ruolo di coordinamento delle Aree tecniche della Sede centrale;
- qualificazione e integrazione delle attività realizzate dalle Posizioni Organizzative assegnatarie della gestione operativa dei procedimenti presso gli Sportelli Agricoli;
- individuazione e conseguente diffusione di soluzioni operative condivise in sede di coordinamento;
- presenza dell'AVEPA sul territorio per illustrare ed informare gli *stakeholders* circa le opportunità per accedere ai fondi pubblici;
- diffusione delle conoscenze presso i beneficiari per un razionale ed efficiente andamento dei procedimenti.

L'interesse dell'Agenzia, quindi, non si limita solo all'efficientamento delle risorse nella fase di controllo delle domande, ma si estende all'omogeneizzazione dei comportamenti degli uffici e ad un'estesa informazione e condivisione delle *best practices*.

L'opportunità offerta dagli incontri sul territorio con imprese e *stakeholders* verrà sfruttata anche per condurre la rilevazione sulla *customer satisfaction*; questa, come negli anni scorsi, non si limiterà ad una mera registrazione delle valutazioni degli interessati, sulla base di un questionario standard, ma si estenderà alla raccolta di proposte di miglioramento sull'operatività dell'ente e sull'efficacia delle iniziative intraprese.

Iniziativa strategica n.5 - Azioni per l'evoluzione organizzativa

Rientrano in questa Iniziativa due obiettivi che, pur nella diversità di contenuti, traguardano un'evoluzione strutturale dell'Agenzia a partire dall'implementazione di procedure e strumenti nuovi a supporto dell'analisi organizzativa.

In particolare, con la mappatura dei processi si intraprende un percorso, che avrà le caratteristiche di un obiettivo triennale, di analisi approfondita di tutti i processi aziendali ai fini di una loro sistematizzazione. Quest'attività è stata fino ad oggi condotta in ambiti specifici, settoriali e tematici; ciò che ora necessita è un'azione coordinata che faccia convergere gli sforzi verso una metodologia di analisi condivisa. Anche a partire da quegli ambiti, quale il sistema di gestione delle informazioni certificato ai sensi dello standard UNI EN ISO 27001, che sono già stati oggetto di una specifica analisi, questo obiettivo punta a mappare i principali processi dell'Agenzia per pervenire, alla fine di un percorso triennale, ad una loro enucleazione e caratterizzazione; l'insieme strutturato dei processi mappati costituirà la premessa di conoscenza indispensabile

per il *management* nella definizione delle logiche di sviluppo organizzativo e nell'implementazione di future attività quali, ad esempio, l'avvio della nuova programmazione dei fondi 2023-2027.

L'articolazione dell'obiettivo prevede la definizione, nei primi mesi del 2021, del progetto generale con individuazione dei vari step. Lo svolgimento delle attività di analisi e mappatura, che coinvolgeranno tutte le Aree dell'Agenzia, si svilupperà nel corso dei primi due anni; il terzo anno verrà riservato alle fasi di taratura e revisione del sistema.

L'altro obiettivo che compone l'Iniziativa afferisce allo sviluppo di uno strumento informatico che supporti la registrazione ed il monitoraggio delle attività lavorative svolte in *Smart Working*. Il passaggio dagli attuali strumenti ad una funzionalità specifica sviluppata all'interno dell'applicativo che presiede alla gestione del personale agevolerà, oltre all'utilizzo da parte dei dipendenti che già utilizzano questo software, anche il monitoraggio dei dati ed i loro incrocio con le altre informazioni relative all'impiego del tempo lavoro da parte del personale e con i dati del controllo di gestione.

5.4. Dalle iniziative agli obiettivi

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

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

La prospettiva del miglioramento continuo delle proprie prestazioni ed una razionalizzazione del proprio impianto programmatorio, negli anni ha portato l'Agenzia a semplificare molto il *set* degli obiettivi annuali, riducendone il numero e qualificando le attribuzioni alla dirigenza. La suddivisione tra obiettivi strategici ed obiettivi aggiuntivi comunque permane, in quanto garantisce l'elaborazione finale di un quadro completo ed esauriente dell'operatività dell'Agenzia.

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

Gli obiettivi strategici

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

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

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

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

Gli obiettivi aggiuntivi

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

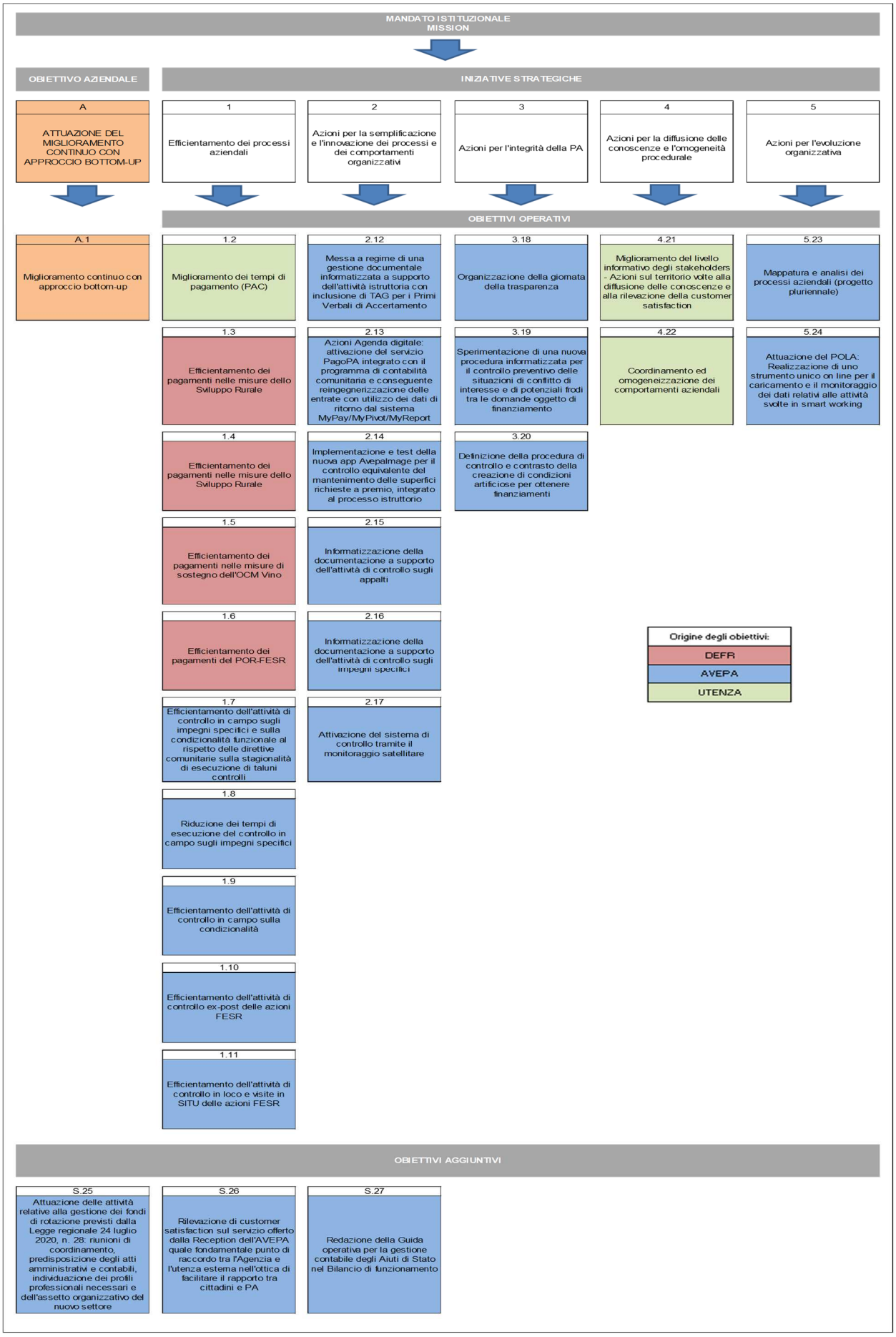
Per tale ragione, ed anche al fine di salvaguardare l'importante funzione di leva manageriale e di sviluppo rappresentata dal sistema della *performance*, agli obiettivi strategici sono stati affiancati gli obiettivi aggiuntivi, specificamente collegati con le attività svolte dai singoli settori; questi mirano ad affrontare tematiche specifiche, ritenute rilevanti e particolarmente sfidanti per il buon funzionamento dell'Agenzia. Nel 2021 gli obiettivi aggiuntivi si sono ridotti a tre, dando così evidenza di uno sforzo di integrazione dell’operatività complessiva dell’ente in una cornice programmatoria strategica omogenea.

Per questa loro natura, gli obiettivi aggiuntivi si configurano quale ambito di espressione privilegiato della *performance* individuale.

5.5. L’albero della *performance*

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

Allegato A


MANDATO ISTITUZIONALE
MISSION
OBIETTIVO AZIENDALE
INIZIATIVE STRATEGICHE
A
ATTUAZIONE DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO CON APPROCCIO BOTTOM-UP
1
Efficientamento dei processi aziendali
2
Azioni per la semplificazione e l'innovazione dei processi e dei comportamenti organizzativi
3
Azioni per l'integrità della PA
4
Azioni per la diffusione delle conoscenze e l'omogeneità procedurale
5
Azioni per l'evoluzione organizzativa
OBIETTIVI OPERATIVI
A.1
Miglioramento continuo con approccio bottom-up
1.2
Miglioramento dei tempi di pagamento (PAC)
2.12
Messa a regime di una gestione documentale informatizzata a supporto dell'attività istruttoria con inclusione di TAG per i Primi Verbali di Accertamento
3.18
Organizzazione della giornata della trasparenza
4.21
Miglioramento del livello informativo degli stakeholders - Azioni sul territorio volte alla diffusione delle conoscenze e alla rilevazione della customer satisfaction
5.23
Mappatura e analisi dei processi aziendali (progetto pluriennale)
1.3
Efficientamento dei pagamenti nelle misure dello Sviluppo Rurale
2.13
Azioni Agenda digitale: attivazione del servizio PagoPA integrato con il programma di contabilità comunitaria e conseguente reingegnerizzazione delle entrate con utilizzo dei dati di ritorno dal sistema MyPay/MyPivot/MyReport
3.19
Sperimentazione di una nuova procedura informatizzata per il controllo preventivo delle situazioni di conflitto di interesse e di potenziali frodi tra le domande oggetto di finanziamento
4.22
Coordinamento ed omogeneizzazione dei comportamenti aziendali
5.24
Attuazione del POLA: Realizzazione di uno strumento unico on line per il caricamento e il monitoraggio dei dati relativi alle attività svolte in smart working
1.4
Efficientamento dei pagamenti nelle misure dello Sviluppo Rurale
2.14
Implementazione e test della nuova app Avepalmage per il controllo equivalente del mantenimento delle superfici richieste a premio, integrato al processo istruttorio
3.20
Definizione della procedura di controllo e contrasto della creazione di condizioni artificiose per ottenere finanziamenti
1.5
Efficientamento dei pagamenti nelle misure di sostegno dell'OCM Vino
2.15
Informatizzazione della documentazione a supporto dell'attività di controllo sugli appalti
1.6
Efficientamento dei pagamenti del POR-FESR
2.16
Informatizzazione della documentazione a supporto dell'attività di controllo sugli impegni specifici
Origine degli obiettivi:
DEFR
AVEPA
UTENZA
1.7
Efficientamento dell'attività di controllo in campo sugli impegni specifici e sulla condizionalità funzionale al rispetto delle direttive comunitarie sulla stagionalità di esecuzione di taluni controlli
2.17
Attivazione del sistema di controllo tramite il monitoraggio satellitare
1.8
Riduzione dei tempi di esecuzione del controllo in campo sugli impegni specifici
1.9
Efficientamento dell'attività di controllo in campo sulla condizionalità
1.10
Efficientamento dell'attività di controllo ex-post delle azioni FESR
1.11
Efficientamento dell'attività di controllo in loco e visite in SITU delle azioni FESR
OBIETTIVI AGGIUNTIVI
S.25
Attuazione delle attività relative alla gestione dei fondi di rotazione previsti dalla Legge regionale 24 luglio 2020, n. 28: riunioni di coordinamento, predisposizione degli atti amministrativi e contabili, individuazione dei profili professionali necessari e dell'assetto organizzativo del nuovo settore
S.26
Rilevazione di customer satisfaction sul servizio offerto dalla Reception dell'AVEPA quale fondamentale punto di raccordo tra l'Agenzia e l'utenza esterna nell'ottica di facilitare il rapporto tra cittadini e PA
S.27
Redazione della Guida operativa per la gestione contabile degli Aiuti di Stato nel Bilancio di funzionamento

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

Obiettivi aggiuntivi						
N. PROG.	COD.	Origine	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2021	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)
25	S.25	AVEPA	Attuazione delle attività relative alla gestione dei fondi di rotazione previsti dalla Legge regionale 24 luglio 2020, n. 28: riunioni di coordinamento, predisposizione degli atti amministrativi e contabili, individuazione dei profili professionali necessari e dell'assetto organizzativo del nuovo settore	Data di presentazione al Direttore del documento di attivazione del nuovo servizio	15/12/2021	31/12/2021
26	S.26	AVEPA	Rilevazione di customer satisfaction sul servizio offerto dalla Reception dell'AVEPA quale fondamentale punto di raccordo tra l'Agenzia e l'utenza esterna nell'ottica di facilitare il rapporto tra cittadini e PA	Data di invio alla Direzione dell'analisi sulle risultanze della rilevazione (con proposta di eventuali azioni migliorative)	30/09/2021	31/10/2021
27	S.27	AVEPA	Redazione della Guida operativa per la gestione contabile degli Aiuti di Stato nel Bilancio di funzionamento	Data di invio della Guida operativa agli operatori che si occupano della gestione contabile degli Aiuti di Stato	15/12/2021	31/12/2021

Per il dettaglio degli obiettivi dell'Agenzia si rimanda all'Allegato A1.

5.6. L'assegnazione degli obiettivi

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

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

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

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

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

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

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

6. Il processo seguito nel ciclo di gestione delle performance

6.1. I soggetti del sistema di valutazione e misurazione della *performance*

I soggetti/strutture responsabili per ogni fase del processo di misurazione e valutazione della *performance* sono:

a) Organo di indirizzo politico-amministrativo:

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

b) Dirigenza:

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

c) Personale:

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

d) OIV:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- presidia le funzioni di promozione, garanzia e verifica dell'applicazione e funzionamento complessivo del ciclo della *performance* e degli aspetti legati alla prevenzione della corruzione e agli adempimenti per la trasparenza;
- misura e valuta la *performance* di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso;
- propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti;
- valida la Relazione sulla *performance*;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione;
- esprime parere vincolante sul Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

La legge regionale n. 14 del 17 maggio 2016, per ragioni di omogeneità dell'azione di valutazione, per rilevare le problematiche generali del sistema organizzativo complessivo dei suoi enti strumentali e per fornire metodi di approccio comuni, ha istituito un unico OIV per la Regione del Veneto, gli enti strumentali, le agenzie e le aziende della Regione con la sola esclusione del settore sanitario. Considerato che gli incarichi del precedente OIV

erano scaduti nel corso del 2020, il Presidente della Giunta regionale con decreto n. 162 del 1° dicembre 2020, ha provveduto alle nuove nomine dei componenti dell'OIV della Regione del Veneto e degli enti strumentali, con durata triennale.

e) Struttura tecnica permanente di supporto:

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

La Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, di supporto all'OIV e alla Direzione è individuata nell'Area Controllo strategico, contabilizzazione e recupero crediti.

6.2. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano

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

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

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

FASI	SOGGETTI COINVOLTI	PERIODO
Avvio del processo di elaborazione del Piano della *performance* sulla base del modello condiviso con l'OIV. Avvio processo di elaborazione delle Iniziative strategiche (definizione degli obiettivi e dei piani operativi).	Direzione/ Gruppo di lavoro aziendale/Area Controllo strategico, contabilizzazione e recupero crediti[1]	da dicembre 2020
Analisi della bozza del Piano da parte Direzione ed esame tecnico da parte dell'OIV.	Area Controllo strategico, contabilizzazione e recupero crediti/Direzione/OIV	gennaio 2021
Adozione del Piano da parte della Direzione	Direzione/Area Controllo strategico, contabilizzazione e recupero crediti/OIV	gennaio 2021
Monitoraggio periodico in corso d'anno	Direzione/OIV/Area Controllo strategico, contabilizzazione e recupero crediti	da febbraio a dicembre 2021
Verifica risultati anno precedente e redazione Relazione sulla *performance* 2020. Approvazione dell'OIV.	Area Controllo strategico,	febbraio - aprile 2021

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

	contabilizzazione e recupero crediti/OIV	
Validazione della Relazione sulla *performance* 2020 da parte dell'OIV	Area Controllo strategico, contabilizzazione e recupero crediti/OIV	entro il 30 giugno 2021
Valutazione dello stato del sistema e relazione conclusiva sul funzionamento	OIV	entro aprile 2021

6.3. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Con decreto del Commissario Straordinario n. 80 del 30 ottobre 2020 è stato adottato il Bilancio di Previsione dell'Agenzia per il triennio 2021-2023, efficace ai sensi della l. r. n. 53 del 18 dicembre 1993, art. 7, commi 2 e 4.

La coerenza dei contenuti del Piano della *performance* agli indirizzi del Bilancio di previsione viene realizzata tramite:

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

Gli obiettivi dell'Agenzia vengono determinati in sintonia con il Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR) che rappresenta il principale strumento della programmazione regionale, ai sensi del Decreto legislativo 23 giugno 2011 n. 118.

Di conseguenza, le azioni dell'Agenzia sono sviluppate di concerto con ciascuna struttura regionale di riferimento. In particolare, il Documento di Economia e Finanza Regionale – DEFR 2021-2023 approvato con DGRV n. 66/CR del 30/06/2020, individua per l'Agenzia le seguenti linee di indirizzo:

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

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

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

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

e) sarà garantito il flusso dei dati inerenti alla gestione del regime dei pagamenti diretti e degli aiuti alle OCM ai fini della partecipazione della Regione alla definizione del Piano Strategico Nazionale per l'attuazione del sostegno del Fondo FEAGA nel prossimo periodo di programmazione comunitaria.

Per quanto riguarda la gestione di altri fondi (art. 2, co. 3 della l. r. 31/2001), l'AVEPA svolge l'attività di Organismo Intermedio del POR FESR 2014-2020, inteso quale organismo pubblico deputato a svolgere tali funzioni per conto e sotto la responsabilità dell'Autorità di Gestione (AdG). Tale ultima attività riguarda, in particolare, la gestione di numerosi bandi; all'AVEPA, pertanto,

sono assegnati obiettivi di spesa e di *performance*, secondo le disposizioni e gli indirizzi definiti sia dall'AdG che dalle rispettive Strutture regionali Responsabili di Azione (SRA).

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

Saranno declinati in azioni operative gli obiettivi di seguito riportati e definiti nel DEFR 2021-2023:

OBIETTIVI DI MEDIO - LUNGO TERMINE 2021-2023	STRUTTURA REGIONALE DI RIFERIMENTO
1) Eseguire i pagamenti delle misure del Programma di Sviluppo Rurale. Eseguire il pagamento ai beneficiari delle domande di pagamento delle misure SIGC entro i termini previsti dall'articolo 75, comma 1 del Regolamento (UE) n. 1306/2013 e di quanto disposto dall'art. 5-bis del regolamento (UE) n. 907/2014 e provvedere al pagamento del 95% delle domande di pagamento presentate nel 2019 e negli anni precedenti entro il 31/12/2021.	Direzione ADG FEASR e Foreste
2) Eseguire i pagamenti nelle misure di sostegno OCM vino. Rispettare i termini di pagamento dei beneficiari, secondo quanto previsto dalla convenzione di delega all'AVEPA delle funzioni di Organismo Intermedio del POR FESR 2014-2020, nel pieno rispetto delle disposizioni di cui al Regolamento (UE) n. 1303/2013.	Direzione Agroalimentare
3) Eseguire i pagamenti POR-FESR. Rispettare i termini di pagamento dei beneficiari, secondo quanto previsto dalla convenzione di delega all'AVEPA delle funzioni di Organismo Intermedio del POR FESR 2014-2020, nel pieno rispetto delle disposizioni di cui al Regolamento (UE) 1303/2013.	Direzione Programmazione unitaria
4) Implementare il sistema informatizzato per il rilevamento dell'uso in campo dei prodotti fitosanitari. Definire un sistema web per l'acquisizione in forma omogenea da piattaforme diverse dei dati di registrazione aziendale dell'uso dei fitofarmaci al fine di acquisire in modo univoco i dati di impiego, coinvolgendo tutta la filiera di vendita/utilizzo, anche in conto terzi.	Direzione Agroambiente, programmazione e gestione ittica e faunistico-venatoria

Relativamente all'Obiettivo 4), si fa presente che il DEFR è stato approvato dalla Regione del Veneto con DGR n. 66/CR del 30/06/2020 mentre con il DDR n. 183 del 14 settembre 2020 il Direttore della Direzione Agroambiente, Programmazione e Gestione ittica e faunistico-venatoria ha chiesto all'AVEPA la restituzione della somma già erogata per la realizzazione di un sistema informativo web - Registro dei trattamenti con prodotti fitosanitari: si ritiene quindi tale obiettivo allo stato delle cose non perseguibile.

Inoltre, si segnala che la l. r. n. 40 del 25 settembre 2019, ha modificato la Legge istitutiva dell'Agenzia (L.R. n.31 del 9 novembre 2001) prevedendo la possibilità di estendere le competenze dell'Organismo Pagatore anche ad altre Regioni e Province autonome. Allo stato attuale sono in corso di definizione intese con la Regione Friuli - Venezia Giulia per la predisposizione del Piano Industriale che supporterà l'estensione delle funzioni dell'AVEPA quale OP anche per la regione confinante.

Infine, la l. r. n. 28 del 24 luglio 2020, ha apportato ulteriori e significative modifiche alla già citata legge istitutiva dell'AVEPA tra le quali:

- l'assegnazione delle funzioni e lo svolgimento delle attività in materia di gestione degli strumenti finanziari regionali per la concessione di finanziamenti a sostegno delle imprese;
- l'attribuzione delle relative attività inerenti al recupero dei crediti, all'irrogazione delle sanzioni amministrative e alla gestione del contenzioso;
- la competenza in capo alla Giunta regionale di determinare e trasferire all'Agenzia quota parte della capacità assunzionale della Regione nonché i fabbisogni finanziari necessari per lo svolgimento della funzione assegnata.

La piena attuazione di queste nuove previsioni della legge istitutiva dell'Agenzia comporterà per il 2021 e per gli anni successivi una forte focalizzazione delle attività e degli obiettivi aziendali su questi ambiti.

6.4. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della *performance*

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

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

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

6.5. Le finalità del sistema di misurazione e valutazione

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

Nel corso del 2019 è entrato a pieno regime il nuovo sistema di valutazione del comparto, adottato dall'AVEPA e pubblicato sul portale istituzionale. La Direzione dell'AVEPA misura e valuta la *performance* con riferimento all'Amministrazione del suo complesso, alle sue strutture ed ai singoli dipendenti, al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti e la crescita professionale attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dalle Aree, dai Settori e dai singoli.

6.6. La *performance* organizzativa

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

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

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

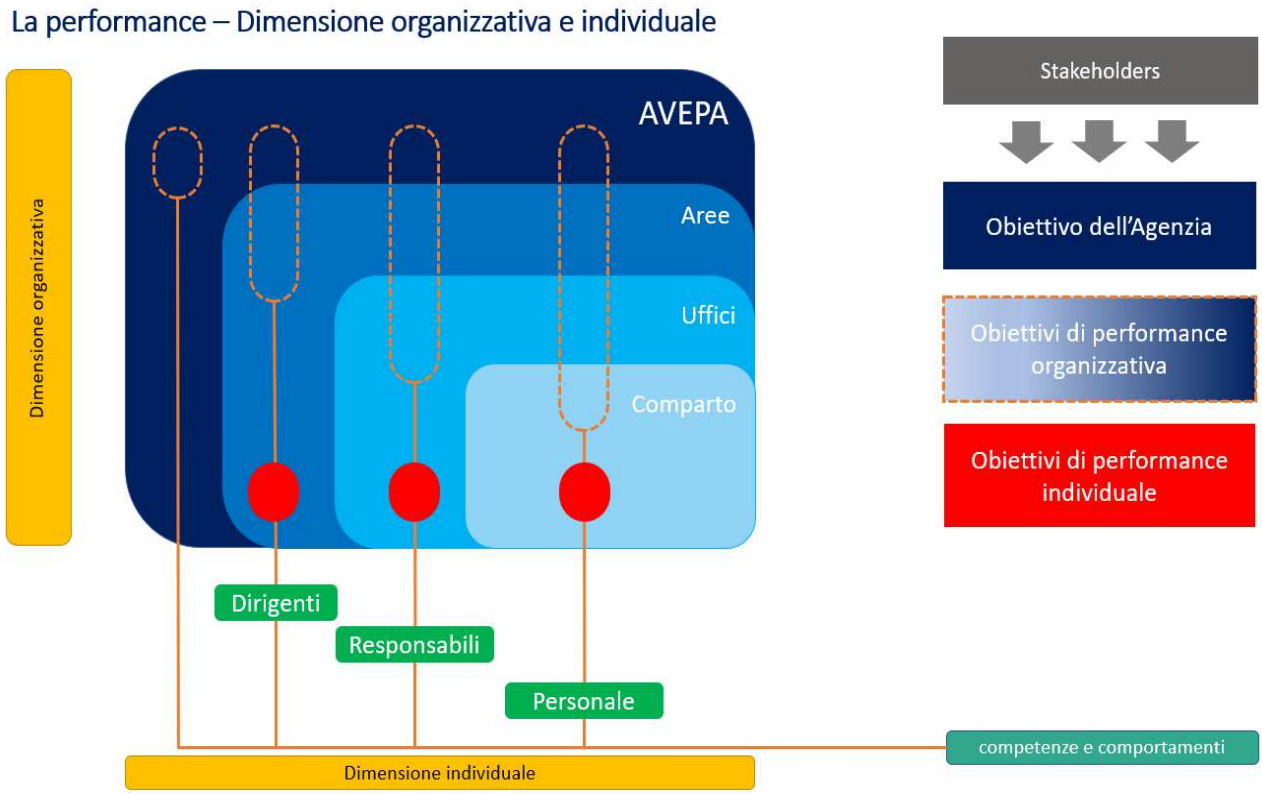
Come già dal 2019, ogni obiettivo viene infatti declinato in funzione della sua natura "organizzativa" o "individuale" e ad ogni dirigente vengono assegnati obiettivi di entrambe le tipologie.

L'Iniziativa trasversale con approccio *bottom-up*, la riduzione dei tempi per l'erogazione dei servizi su tutto il territorio regionale, l'introduzione di elementi di innovazione su processi articolati, la mappatura dei processi aziendali, sono alcuni degli ambiti elettivi della *performance* organizzativa che impegneranno l'Agenzia e che trovano declinazione puntuale nelle Iniziative strategiche per il 2021.

6.7. La *performance* individuale

La *performance* individuale, la cui relazione con la *performance* organizzativa è stata trattata nel capitolo precedente, ha trovato espressione nella *performance* 2021 negli obiettivi per i quali il contributo del singolo, al conseguimento del risultato finale, risulta chiaro, univoco ed esclusivo.

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



6.8. Il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)

A causa dell'emergenza sanitaria in corso, si è reso necessario fare ampio ricorso a modalità di svolgimento della prestazione lavorativa non in presenza, genericamente ricondotta al "lavoro agile"; le amministrazioni pubbliche si sono viste costrette a confrontarsi concretamente con una modalità organizzativa di lavoro disciplinata già da tempo nel nostro ordinamento, ma poco utilizzata, scoprendone punti di forza e di debolezza. L'emergenza sanitaria ha infatti costretto

l'Amministrazione a considerare il lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione, da attuarsi in forma semplificata, anche in deroga alla disciplina normativa.

Per "lavoro agile" si intende un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, che vede il lavoratore fortemente responsabilizzato sui risultati, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità che questi sceglie per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Con decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione del 9 dicembre 2020 sono state approvate le "Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di *performance*", in linea con quanto richiesto dalla legge 7 agosto 2015, n.124 e ss.mm.ii. e dal decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77.

Secondo quanto disposto dall'articolo 263 del decreto-legge n. 34 del 2020, convertito con modificazioni dalla legge n. 77 del 2020, le amministrazioni pubbliche, entro il 31 gennaio di ciascun anno, a partire dal 2021, redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del Piano della *performance*. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile, prevedendo, per le attività che possono essere svolte da remoto, che almeno il 60% dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

Al fine di promuovere l'attuazione del lavoro agile, il POLA definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi e della qualità dei servizi erogati.

L'approccio proposto è quello di un'applicazione progressiva e graduale; le scelte sulla programmazione del lavoro agile sono rimesse alla singola Amministrazione, che deve elaborare un programma di sviluppo nell'arco temporale di un triennio.

Per la consultazione del POLA dell'AVEPA, che costituisce una sezione del presente Piano, si rimanda all'Allegato B.

6.9. Monitoraggio e misurazione

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

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

La misurazione della *performance* viene realizzata dalla struttura dedicata al Controllo strategico, nelle modalità definite dall'Agenzia adottate con decreto del Direttore, di concerto con l'OIV; la validazione della Relazione sulla *performance* è effettuata dall'OIV entro il 30 giugno di ogni anno, tenendo conto della rispondenza del sistema del ciclo della *performance* dell'AVEPA con i dettami normativi previsti.

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

6.10. La rendicontazione

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

7. Collegamenti con il piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza

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

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

Anche per il 2021 è stata definita una specifica Iniziativa strategica, strutturata in tre obiettivi, che, anche in continuità con specifiche attività portate a termine nel corso degli ultimi anni ed in linea con i requisiti imposti all'OP, affronta il tema della lotta alla frode ed alla corruzione in maniera sistemica.

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

INIZIATIVA STRATEGICA N.3 - Azioni per l'integrità della PA						
N. PROG.	COD.	Origine	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2021	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)
18	3.18	AVEPA	Organizzazione della giornata della trasparenza	Data di realizzazione dell'evento	31/07/2021	30/09/2021
19	3.19	AVEPA	Sperimentazione di una nuova procedura informatizzata per il controllo preventivo delle situazioni di conflitto di interesse e di potenziali frodi tra le domande oggetto di finanziamento	Data di chiusura della fase di sperimentazione, con invio alla Direzione del rapporto finale	15/12/2021	31/12/2021
20	3.20	AVEPA	Definizione della procedura di controllo e contrasto della creazione di condizioni artificiose per ottenere finanziamenti	Data di invio alla Direzione del framework di controllo	15/12/2021	31/12/2021

All'interno del Piano per la prevenzione della corruzione e della trasparenza è presente una tabella che dettaglia, per ogni singola voce dello schema della sezione Amministrazione trasparente così come definito dall'ANAC con determinazione n. 1310 del 28 dicembre 2016, i soggetti responsabili della trasmissione dei dati, i soggetti responsabili della pubblicazione, il nominativo del soggetto che concretamente effettua la pubblicazione sul sito istituzionale, le modalità stabilite per la vigilanza ed il monitoraggio dell'attuazione degli obblighi. Viene inoltre

indicato lo stato di pubblicazione ed eventuali motivati differimenti dai termini previsti, nonché i monitoraggi previsti a presidio degli adempimenti.

7.1. Trasparenza verso l'esterno

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

Il potenziale informativo del sito dell'AVEPA, a partire dal 2018, è stato incrementato mediante la creazione di un nuovo Tema "Accesso e trasparenza" posizionato nella *homepage* del portale (http://www.avepa.it/tema-accesso-trasparenza). Dando attuazione alle nuove previsioni normative, che rendono strategica la promozione di maggiori livelli di trasparenza (d.lgs. 97/2016) da parte delle PA, l'intento è stato quello individuare, mediante un'analisi sugli accessi, gli ambiti informativi di maggior interesse per i visitatori del portale web ed agevolarne la consultazione attraverso la pubblicazione all'interno di una nuova area tematica, implementata secondo logiche di maggior efficacia comunicativa. I contenuti di questa sezione sono suscettibili di variazioni, tenuto conto delle continue evoluzioni nelle necessità informative all'utenza. Infine, ogni anno l'Agenzia organizza le Giornate della trasparenza, incontri sul territorio allo scopo di illustrare agli *stakeholders* le azioni intraprese in tema di trasparenza, prevenzione della corruzione e *performance* aziendale e di raccogliere proposte di miglioramento.

7.2. Comunicazione verso l'interno

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

OBIETTIVI 2021 - Quadro generale

Il termine di conseguimento degli obiettivi, qualora non diversamente specificato, è da intendersi 31.12.2021

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

N. PROG.	COD.	Origine	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2021	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
1	A.1	AVEPA	Miglioramento continuo con approccio bottom-up.	Numero proposte di miglioramento attuate in agenzia (raccolta delle proposte di miglioramento e attuazione)	10	8	PO		TUTTE

INIZIATIVA STRATEGICA N.1 - Efficientamento dei processi aziendali

N. PROG.	COD.	Origine	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2021	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
2	1.2	Utenza	Miglioramento dei tempi di pagamento (PAC)	Riduzione percentuale dei tempi medi di pagamento (media tra gli Sportelli Unici Agricoli e ATC) rispetto al parametro disposto dai bandi per le misure 4.1.1 - 4.2.1 - 6.1.1 - 6.4.1 - investimenti UVA.	riduzione del 10% dei tempi previsti dai bandi	riduzione del 5% dei tempi previsti dai bandi	PO		ATC, SUA VI-VR, SUA TV-BL, SUA VE-RO, SUA PD
3	1.3	DEFR	Efficientamento dei pagamenti nelle misure dello Sviluppo Rurale	Termini di pagamento di almeno il 95% dell'importo pagabile per le domande di pagamento presentate nel 2020 delle misure SIGC entro i termini previsti dall'articolo 75, comma 1 del regolamento (UE) n. 1306/2013 e di quanto disposto dall'art.5bis del regolamento (UE) 907/2014	25/06/2021	30/06/2021		PI	SDS
4	1.4	DEFR	Efficientamento dei pagamenti nelle misure dello Sviluppo Rurale	Percentuale di pagamento delle domande di pagamento presentate nel 2019 e negli anni precedenti entro il 31/12/2021	95%	90%		PI	ATPD
5	1.5	DEFR	Efficientamento dei pagamenti nelle misure di sostegno dell'OCM Vino	Percentuale di pagamento entro il 15/10/2021 delle domande a valere sulle misure di sostegno specifiche del settore vitivinicolo relative a "Investimenti" e "Ristrutturazione e riconversione dei vigneti" (per le domande di saldo della ristrutturazione e riconversione si considerano quelle pervenute entro il 15/4/2021)	100%	95%		PI	ATC, SUA VI-VR, SUA TV-BL, SUA VE-RO
6	1.6	DEFR	Efficientamento dei pagamenti del POR-FESR	Tempi medi istruttori di pagamento delle domande riferite alle azioni 3.3.4/C, 3.1.1/A, 3.1.1/C e 9.4.1	80 gg	90 gg		PI	AGF
7	1.7	AVEPA	Efficientamento dell'attività di controllo in campo sugli impegni specifici e sulla condizionalità funzionale al rispetto delle direttive comunitarie sulla stagionalità di esecuzione di taluni controlli	Percentuale di controlli con chiusura anticipata dei controlli assegnati alla struttura sugli impegni specifici riferiti alla misura 10.1.4 e correlata condizionalità entro il 30/09/2021	50%	40%	PO		ATCI, SUA VI-VR, SUA TV-BL, SUA VE-RO, SDS
8	1.8	AVEPA	Riduzione dei tempi di esecuzione del controllo in campo sugli impegni specifici	Percentuale di esecuzione entro il 30/11/2021 dei controlli sugli impegni specifici e ammissibillità delle superfici assegnati alla struttura	90%	80%	PO		ATPD, SUA VI-VR, SUA TV-BL, SUA VE-RO
9	1.9	AVEPA	Efficientamento dell'attività di controllo in campo sulla condizionalità	Percentuale di esecuzione entro il 30/11/2021 dei controlli condizionalità assegnati alla struttura	90%	80%	PO		SUA VI-VR, SUA TV-BL, SUA VE-RO, SDS
10	1.10	AVEPA	Efficientamento dell'attività di controllo ex-post delle azioni FESR	Tempi medi di chiusura del controllo ex-post a seguito dell'estrazione del campione	50 gg	60 gg		PI	AGF
11	1.11	AVEPA	Efficientamento dell'attività di controllo in loco e visite in SITU delle azioni FESR	Percentuale dei controlli svolti da remoto	60%	50%		PI	AGF

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

N. PROG.	COD.	Origine	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2021	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
12	2.12	AVEPA	Messa a regime di una gestione documentale informatizzata a supporto dell'attività istruttoria con inclusione di TAG per i Primi Verbali di Accertamento	Chiusura di tutte le fasi descritte nel cronoprogramma approvato.	15/12/2021	31/12/2021	PO		ATC, ASIT, ACS, SPP
13	2.13	AVEPA	Azioni Agenda digitale: attivazione del servizio PagoPA integrato con il programma di contabilità comunitaria e conseguente reingegnerizzazione delle entrate con utilizzo dei dati di ritorno dal sistema MyPay/MyPivot/MyReport.	Data di attivazione del servizio di regolarizzazione semi-automatizzata delle entrate	15/12/2021	31/12/2021		PI	ASIT, ACS
14	2.14	AVEPA	Implementazione e test della nuova app Avepalmage per il controllo equivalente del mantenimento delle superfici richieste a premio, integrato al processo istruttorio	Numero di utenti esterni partecipativi del processo istruttorio tramite app	40	30		PI	ATPD, ASIT
15	2.15	AVEPA	Informatizzazione della documentazione a supporto dell'attività di controllo sugli appalti	Data di primo utilizzo della nuova app che informatizza il controllo sugli appalti pubblici	30/11/2021	15/12/2021		PI	ASIT, ACS
16	2.16	AVEPA	Informatizzazione della documentazione a supporto dell'attività di controllo sugli impegni specifici	Data di attivazione della app per le attività di controllo sulla Misura 13 del PSR	31/07/2021	15/09/2021		PI	ASIT, SDS
17	2.17	AVEPA	Attivazione del sistema di controllo tramite il monitoraggio satellitare	Numero di ettari oggetto di controllo	5000	4000		PI	ATPD, ASIT

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

N. PROG.	COD.	Origine	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2021	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
18	3.18	AVEPA	Organizzazione della giornata della trasparenza	Data di realizzazione dell'evento	31/07/2021	30/09/2021		PI	RU
19	3.19	AVEPA	Sperimentazione di una nuova procedura informatizzata per il controllo preventivo delle situazioni di conflitto di interesse e di potenziali frodi tra le domande oggetto di finanziamento	Data di chiusura della fase di sperimentazione, con invio alla Direzione del rapporto finale	15/12/2021	31/12/2021		PI	ACS, SPP
20	3.20	AVEPA	Definizione della procedura di controllo e contrasto della creazione di condizioni artificiose per ottenere finanziamenti	Data di invio alla Direzione del framework di controllo	15/12/2021	31/12/2021		PI	ACS, SPP

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

N. PROG.	COD.	Origine	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2021	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
21	4.21	Utenza	Miglioramento del livello informativo degli stakeholders - Azioni sul territorio volte alla diffusione delle conoscenze e alla rilevazione della customer satisfaction	Grado di soddisfazione per struttura espresso da parte degli stakeholders (almeno 7 incontri organizzati per gli SUAI e 4 per il SUA di PD)	4 su 5	3 su 5	PO		SUA VI-VR, SUA TV-BL, SUA VE-RO, SUA PD
22	4.22	Utenza	Coordinamento ed omogeneizzazione dei comportamenti aziendali	Numero di riunioni di coordinamento (anche tramite videoconferenze), puntualmente rendicontate, per esaminare e valutare congiuntamente con i colleghi degli Sportelli, prima-durante-dopo, l'attività di competenza delle Aree tecniche	15	10	PO		ATC, ATPD

INIZIATIVA STRATEGICA N.5 - Azioni per l'evoluzione organizzativa									
N. PROG.	COD.	Origine	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2021	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
23	5.23	AVEPA	Mappatura e analisi dei processi aziendali (progetto pluriennale)	Consegna alla Direzione dell'outcome della prima fase dell'analisi (così come definita nel progetto iniziale)	15/12/2021	31/12/2021	PO		ATC, ATPD, AAC, ACS, AGF, SPP
24	5.24	AVEPA	Attuazione del POLA: Realizzazione di uno strumento unico on line per il caricamento e il monitoraggio dei dati relativi alle attività svolte in smart working	Data di collaudo positivo del modulo	31/07/2021	30/09/2021		PI	RU

Obiettivi aggiuntivi									
N. PROG.	COD.	Origine	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2021	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
25	S.25	AVEPA	Attuazione delle attività relative alla gestione dei fondi di rotazione previsti dalla Legge regionale 24 luglio 2020, n. 28: riunioni di coordinamento, predisposizione degli atti amministrativi e contabili, individuazione dei profili professionali necessari e dell'assetto organizzativo del nuovo settore	Data di presentazione al Direttore del documento di attivazione del nuovo servizio	15/12/2021	31/12/2021		PI	AAC
26	S.26	AVEPA	Rilevazione di customer satisfaction sul servizio offerto dalla Reception dell'AVEPA quale fondamentale punto di raccordo tra l'Agenzia e l'utenza esterna nell'ottica di facilitare il rapporto tra cittadini e PA	Data di invio alla Direzione dell'analisi sulle risultanze della rilevazione (con proposta di eventuali azioni migliorative)	30/09/2021	31/10/2021		PI	SAI
27	S.27	AVEPA	Redazione della Guida operativa per la gestione contabile degli Aiuti di Stato nel Bilancio di funzionamento	Data di invio della Guida operativa agli operatori che si occupano della gestione contabile degli Aiuti di Stato	15/12/2021	31/12/2021		PI	AAC

TABELLA DI SINTESI PER STRUTTURA

	ATC		**ATPD**		**AAC + RU + SAI**		**ASIT**		**ACS**		**AGF + SUA PD**		**SUA VE-RO**		**SUA TV-BL**		**SUA VR-VI**		**SDS**		**SPP**	
	A1	PO	A1	PO	A1	PO	A1	PO	A1	PO	A1	PO	A1	PO	A1	PO	A1	PO	A1	PO	A1	PO
	1.2	PO	1.4	PI	3.18	PI	2.12	PO	2.12	PO	1.6	PI	1.2	PO	1.2	PO	1.2	PO	1.3	PI	2.12	PO
	1.5	PI	1.8	PO	5.23	PO	2.13	PI	2.13	PI	1.10	PI	1.5	PI	1.5	PI	1.5	PI	1.7	PO	3.19	PI
	1.7	PO	2.14	PI	5.24	PI	2.14	PI	2.15	PI	1.11	PI	1.7	PO	1.7	PO	1.7	PO	1.9	PO	3.20	PI
	2.12	PO	2.17	PI	S.25	PI	2.15	PI	3.19	PI	5.23	PO	1.8	PO	1.8	PO	1.8	PO	2.16	PI	5.23	PO
	4.22	PO	4.22	PO	S.26	PI	2.16	PI	3.20	PI	1.2	PO	1.9	PO	1.9	PO	1.9	PO				
	5.23	PO	5.23	PO	S.27	PI	2.17	PI	5.23	PO	4.21	PO	4.21	PO	4.21	PO	4.21	PO				
TOT	*7*		*7*		*7*		*7*		*7*		*5*		*7*		*7*		*7*		*5*		*5*	
di cui PO	*6*		*4*		*2*		*2*		*3*		*2*		*6*		*6*		*6*		*3*		*3*	
di cui PI	*1*		*3*		*5*		*5*		*4*		*3*		*1*		*1*		*1*		*2*		*2*	

TABELLA DI SINTESI PER INIZIATIVA			
	Totale	**di cui PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**	**di cui PERFORMANCE INDIVIDUALE**
INIZIATIVA TRASVERSALE	1	1	0
INIZIATIVA 1	10	4	6
INIZIATIVA 2	6	1	5
INIZIATIVA 3	3	0	3
INIZIATIVA 4	2	2	0
INIZIATIVA 5	2	1	1
OBIETTIVI AGGIUNTIVI	3	0	3
	27	9	18

Acronimi delle strutture:

Struttura	Descrizione
ACS	Area Controllo strategico, Contabilizzazione e Recupero crediti
AAC	Area Amministrazione e Contabilità
ASIT	Area Servizi IT
ATPD	Area Tecnica pagamenti diretti
ATC	Area Tecnica competitività imprese
AGF	Area gestione FESR
SPP	Settore Procedure
SDS	Settore Domande di superficie
SAI	Settore Affari istituzionali
RU	Settore Sviluppo risorse umane
SUA	Sportello unico agricolo

PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE
2021

Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo

INDICE

PREMESSA 4
Telelavoro e Lavoro Agile 4
Riferimenti normativi 5
PARTE PRIMA - LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO 7
Business Continuity Team - COVID-19 8
Le performance nel periodo COVID-19 8
IL PIANO DEI NUMERI 9
Le risorse umane 9
La formazione a supporto del lavoro agile nell'anno 2020 12
Information technology 16
Il bilancio dell'AVEPA 17
PARTE SECONDA - MODALITÀ ATTUATIVE 19
Gli obiettivi 19
I principi del Lavoro Agile: FAR BUT CLOSE ovvero “lontano ma vicino” 19
Mappatura delle Attività/Azioni 20
Dipendenti potenzialmente legittimati a fruire del lavoro agile 23
Azioni formative a supporto dello *smart working*/lavoro agile per l'anno 2021 24
Le postazioni di lavoro 25
Investimenti su applicativi fruibili anche da *smart workers* 28
Scelte logistiche di ridefinizione degli spazi di lavoro 29
PARTE TERZA - SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE 30
La dirigenza 30

Altri Soggetti 30
Organismo indipendente di valutazione (OIV) 31
Comitato unico di garanzia (CUG) 31
Il Responsabile per la transizione al digitale (RTD) 32
PARTE QUARTA - PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE 33
Analisi SWOT 33
Piano di sviluppo organizzativo per il Lavoro Agile 34
Tabella degli indicatori per il Lavoro Agile 35

PREMESSA

Una rivoluzione culturale, organizzativa, di processo: tutto questo è *smart working*.

Una rivoluzione perché scardina alla base, specialmente nell'ambito della Pubblica Amministrazione, consuetudini e approcci tradizionali e consolidati nel mondo del lavoro subordinato, basandosi su una cultura orientata ai risultati e su una valutazione legata alle performances.

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali definisce lo *smart working* (o Lavoro Agile) la modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività".

Si tratta di una "nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione a tutto il personale dipendente di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati".

La diffusione del Coronavirus, COVID-19, e delle disposizioni normative nazionali e regionali atte a contenere e gestire l'emergenza epidemiologica, ha imposto anche all'Agenzia di attivarsi in modo celere per adottare una serie di misure idonee a garantire la continuità dei servizi erogati.

Telelavoro e Lavoro Agile

L'Agenzia ha adottato, fin dal 2013, un progetto di Telelavoro quale forma di impiego flessibile idoneo a contemperare le esigenze di conciliazione del tempo lavoro e le necessità personali/familiari dei dipendenti, rendendole conformi a quelle organizzative aziendali. Si tratta di un telelavoro da centro satellite laddove per "centro satellite" si intende una sede decentrata dell'Agenzia, diversa da quella di assegnazione del dipendente, dalla quale il lavoratore può compiere ugualmente le proprie prestazioni mantenendo i contatti con il proprio ufficio mediante collegamenti telematici.

Inoltre, nel mese di dicembre 2019 è stato dato un importante impulso all'attivazione del Lavoro Agile, approvando lo specifico progetto in via sperimentale per il 2020, che promuoveva questa ulteriore modalità di esecuzione del rapporto di lavoro definendone il relativo disciplinare.

All'inizio del periodo emergenziale una settantina di dipendenti hanno presentato richiesta di accesso al Lavoro "Agile COVID-19" (si tratta di una variante specifica del progetto iniziale dimensionata proprio per la cogente pandemia). L'attivazione di questa modalità lavorativa è stata concessa a fronte del soddisfacimento di alcuni requisiti organizzativi: il possesso di un PC, di una connessione web adeguata e la reale compatibilità organizzativa.

Sono state ulteriormente integrate le postazioni di "Telelavoro da sede satellite" presso gli sportelli di Vicenza, Treviso e Rovigo, consentendo così di ridurre gli spostamenti anche a chi, avendo fatto richiesta di Lavoro Agile, non soddisfaceva i requisiti minimi di accesso.

Infine, in considerazione al fatto che il decreto-legge n. 18 del 17 marzo 2020 aveva individuato il Lavoro Agile come modalità ordinaria di lavoro per la pubblica amministrazione al fine di affrontare l'emergenza sanitaria in questione e che lo stesso poteva essere attivato anche attraverso l'utilizzo di strumentazione tecnologica di proprietà del dipendente, l'Agenzia ha ritenuto utile, nell'ambito delle misure di welfare, destinare delle risorse finanziarie per concedere delle sovvenzioni a favore del personale per l'acquisto di detta strumentazione. Si è attivato, in sostanza, uno specifico fondo di rotazione, della dotazione di € 50 mila, destinato all'erogazione di microcrediti per l'acquisizione, da parte dei dipendenti, della suddetta strumentazione tecnologica utile all'implementazione della propria postazione di Lavoro Agile.

Ma attenzione: lo *smart working* non è telelavoro. Spesso si tende a fare confusione e a sovrapporre queste due modalità di gestione del rapporto lavorativo, ma la differenza è sostanziale.

Il telelavoro prevede lo spostamento (in tutto o in parte) della sede di lavoro dai locali aziendali ad altra sede (tradizionalmente l'abitazione del lavoratore), ma il dipendente è vincolato, comunque, a lavorare da una postazione fissa e prestabilita, con gli stessi limiti di orario che avrebbe in ufficio. Il carico di lavoro, gli oneri e i tempi della prestazione, insomma, devono essere equivalenti a quelli dei lavoratori che svolgono la prestazione all'interno del posto di lavoro.

Al contrario, il lavoro agile prevede che la prestazione lavorativa venga eseguita in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno, ma senza stabilire una postazione fissa. Non ci sono precisi vincoli di spazio e tempo. Si può lavorare da qualsiasi luogo, non si timbra un cartellino, non si fanno pause in orari predefiniti. L'azienda e il dipendente ridefiniscono in maniera flessibile le modalità di lavoro, quello su cui ci si focalizza è il raggiungimento di obiettivi e risultati.

Riferimenti normativi

Legge 7 agosto 2015, n. 124 *"Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"* che con l'art. 14 *"Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche*" stabilisce che "*le amministrazioni, …, adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera"*;

Legge 22 maggio 2017, n. 81, *"Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato*" disciplina, al capo II, il lavoro agile, prevedendone l'applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e l'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa *"in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva"*;

Direttiva n. 3/2017, recante le linee guida sul lavoro agile nella PA, il Dipartimento della Funzione pubblica fornisce indirizzi per l'attuazione delle già menzionate disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida contengono indicazioni inerenti all'organizzazione del lavoro e la gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l'esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori;

Art 18 co. 5 del d.l. 9 del 2 marzo 2020, che modifica l'articolo 14 della legge n.124/2015, con la previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione;

Art 87 co. 1 e 2 del d.l. 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni, con la previsione del lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione;

Art. 263 comma 4-bis d.l. 34 del 19 maggio 2020, che introduce il POLA: *"Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il **Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)**, quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità' attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività' che possono essere svolte in modalità' agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità' e della progressione di carriera, e definisce, altresì', le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché' della qualità' dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano"*;

Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020, contenente indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale;

Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9 dicembre 2020 con cui si approvano le linee guida per il POLA e gli indicatori di performance.

PARTE PRIMA - LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO

Come già ricordato nelle Premesse, l'Agenzia veneta per i pagamenti (AVEPA) aveva preventivato l'introduzione del lavoro agile nella propria organizzazione mediante l'avvio della fase sperimentale dello *smart working* a decorrere dal mese di marzo 2020, nell'ambito dell'esperienza sviluppata dalla Regione del Veneto e condivisa con altre pubbliche amministrazioni italiane attraverso il progetto VeLA "Veloce, Leggero, Agile - *smart working* per la PA".

Nella fase sperimentale tale modalità di lavoro doveva inserirsi, nel processo di innovazione dell'organizzazione del lavoro, allo scopo stimolare il cambiamento della cultura organizzativa in direzione di una maggiore efficacia dell'azione amministrativa e della produttività del lavoro, sempre più orientata e basata sui risultati, agevolando la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. In questa fase era previsto il coinvolgimento di 20 dipendenti.

Di fatto con l'emanazione del decreto-legge del 17 marzo 2020 n. 18, il Lavoro Agile è diventata "la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni". Conseguentemente si è proceduto a potenziare questo istituto ampliando il cluster dei lavoratori che vi potevano accedere svolgendo un'accurata ricognizione sia delle risorse informatiche disponibili, o a magazzino dell'AVEPA o di proprietà dei dipendenti, che fossero tecnologicamente utilizzabili, con particolare riguardo alla disponibilità di personal computer e di connessioni ad Internet, sia di tipo ADSL che di tipologia Hot-spot/Tethering (utilizzando lo smartphone come porta di accesso alla rete).

Sulla base delle risultanze sono stati attivati fin da subito 220 nuovi accessi VPN (a fine anno ne sono stati acquistati e attivati 347), ossia accessi sicuri alla rete privata virtuale dell'AVEPA che hanno permesso ai dipendenti di connettersi da casa e poter lavorare, praticamente, come se fossero in ufficio.

Contemporaneamente si è proceduto a fornire ai dipendenti le necessarie misure di sicurezza atte a ridurre al minimo il rischio collegato alla vulnerabilità degli endpoint e, quindi, proteggere la rete aziendale mediante licenze antivirus "Trend Micro Worry Free".

Inoltre, sono stati efficientati i servizi Citrix per la connessione attraverso web di alcune specifiche applicazioni di Business e rese gestibili da remoto, in sicurezza, alcune gestioni documentali funzionali ai processi di pagamento dell'Agenzia.

Al 31 dicembre 2020 i dipendenti dell'AVEPA che hanno fatto ricorso al Lavoro Agile sono stati circa il 96% del totale.

Tutto questo è stato possibile anche grazie al fatto che molti applicativi utilizzati dall'Agenzia per lo svolgimento delle proprie funzioni, erano già fruibili in sicurezza attraverso Internet quali, ad esempio, gli applicativi di Business (app.avepa.it) e la suite Office365 (posta, OneDrive, Word/Excel/…). Lo sforzo intrapreso negli scorsi anni dall'AVEPA per adottare questa soluzione tecnologica ha quindi fatto in modo che la stragrande maggioranza dei dipendenti fosse già pienamente operativa anche da remoto.

Business Continuity Team - COVID-19

Per poter garantire il corretto funzionamento e l'operatività dell'Agenzia anche in presenza di un'emergenza tale come quella rappresentata dal Coronavirus, l'AVEPA si è dotata di un apposito Business Continuity Team (BCT), costituito dal Direttore e dai Dirigenti di Area: il Team si è attivato per gestire anche un'eventuale chiusura totale delle sedi dell'Agenzia.

Il Team ha raccolto da ogni Dirigente le attività essenziali e non procrastinabili, considerando anche l'ipotesi di un'eventuale disposizione di chiusura degli uffici. Sono stati individuati i key-user da attivare e gli applicativi associati a queste attività e che dovevano essere fruibili da remoto.

Per ragioni di sicurezza il BCT ha ritenuto di non rendere accessibili, durante il Lavoro Agile, le cartelle condivise Windows SMB dell'Agenzia, che restavano pertanto accessibili solo internamente. Eventuali documenti potevano essere copiati e poi utilizzati da remoto mediante OneDrive.

Il Team di Business Continuity, infine, ha confermato che non potevano esser portati all'esterno dell'Agenzia né i documenti cartacei originali né quelli contenenti dati sensibili o giudiziari.

La Direzione e i Dirigenti sono stati chiamati, quindi, ad efficientare questa modalità di lavoro valutandone la compatibilità con il corretto funzionamento dei processi amministrativi, anche in ragione delle attività indifferibili che dovevano essere gestite in “presenza”.

È stato promosso, in particolare, l'utilizzo degli strumenti di collaborazione: Teams, Skype, e tutta la suite di Office365, che già dispone di potenti utilities per la condivisione dei documenti all'interno del Dominio AVEPA.

Le performance nel periodo COVID-19

Nonostante la situazione emergenziale che si è venuta a determinare nel corso dell'anno 2020, e tuttora pesantemente in essere, l'Agenzia ha mantenuto inalterato il proprio livello di performance. Infatti, consapevole del ruolo che è chiamata a svolgere, ossia iniettare liquidità finanziaria alle aziende, e ancor di più in un momento come quello epidemiologico, così estremamente difficile, ha ideato, sperimentato e implementato un sistema di “sopralluogo digitale” in grado di sostituire completamente i tradizionali controlli in presenza presso le aziende beneficiarie (senza alcun costo aggiuntivo a carico della PA e del beneficiario).

Come noto la normativa comunitaria e nazionale prevedono che prima di procedere alla liquidazione dei premi e dei contributi debbano essere eseguiti degli idonei controlli volti ad accertare che l'intervento sia stato realizzato, che i lavori siano stati completati e le opere, i macchinari e le attrezzature siano effettivamente quelle indicate nei documenti giustificativi delle spese per le quali è chiesto il contributo.

Pertanto, è stato messo a punto un sistema sostitutivo che prevede l'adozione di procedure semplificate per poter procedere all'erogazione degli aiuti, rinviando, laddove possibile, i relativi controlli oggettivi ad un momento successivo al termine dell'emergenza.

Una prima soluzione è stata quella di proporre uno o più filmati che ripercorrono l'attività di sopralluogo. La registrazione, acquisita agli atti, è parte integrante del verbale di controllo redatto dal funzionario dell'AVEPA dalla propria postazione di lavoro (tra l'altro in *smart working*). La video registrazione è attivata mediante una video-chiamata al beneficiario stesso cui viene richiesto di poter ispezionare la realizzazione delle opere, delle attività, degli acquisti ecc. indicati nel progetto e nelle fatture di spesa.

La seconda prevede che il beneficiario produca ed invii tramite PEC delle fotografie georeferenziate degli interventi ammessi a finanziamento realizzati e rendicontati nella domanda di pagamento. Le fotografie devono permettere di identificare l'attrezzatura acquistata nella sua interezza, nonché riprodurre la targhetta di identificazione, la marcatura CE e il numero di matricola. Per la realizzazione di opere e impianti tecnologici le foto devono riportare evidenza dei particolari degli interventi realizzati come, ad esempio i particolari dei portoni, del piazzale, dei montacarichi, dell'impianto elettrico, idrico, termico, ecc. Una volta acquisita la documentazione fotografica l'istruttore procede ad effettuare le opportune verifiche relativamente alla georeferenziazione delle foto acquisite e ad accertare che le stesse siano afferenti all'intervento realizzato e a liquidare il contributo riconosciuto.

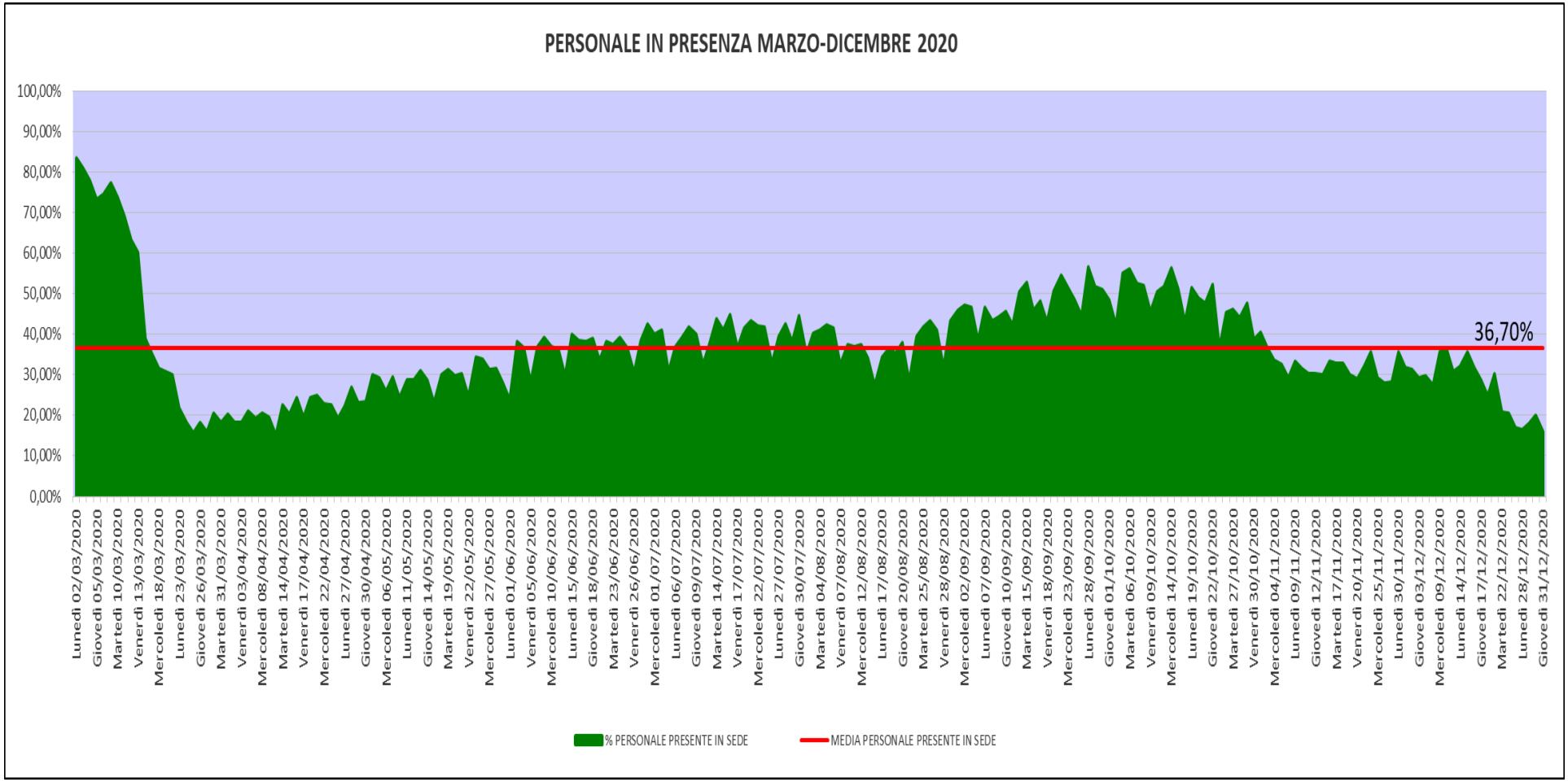
I beneficiari interessati hanno espresso il loro assenso e accolto positivamente queste iniziative collaborando al buon esito dei controlli.

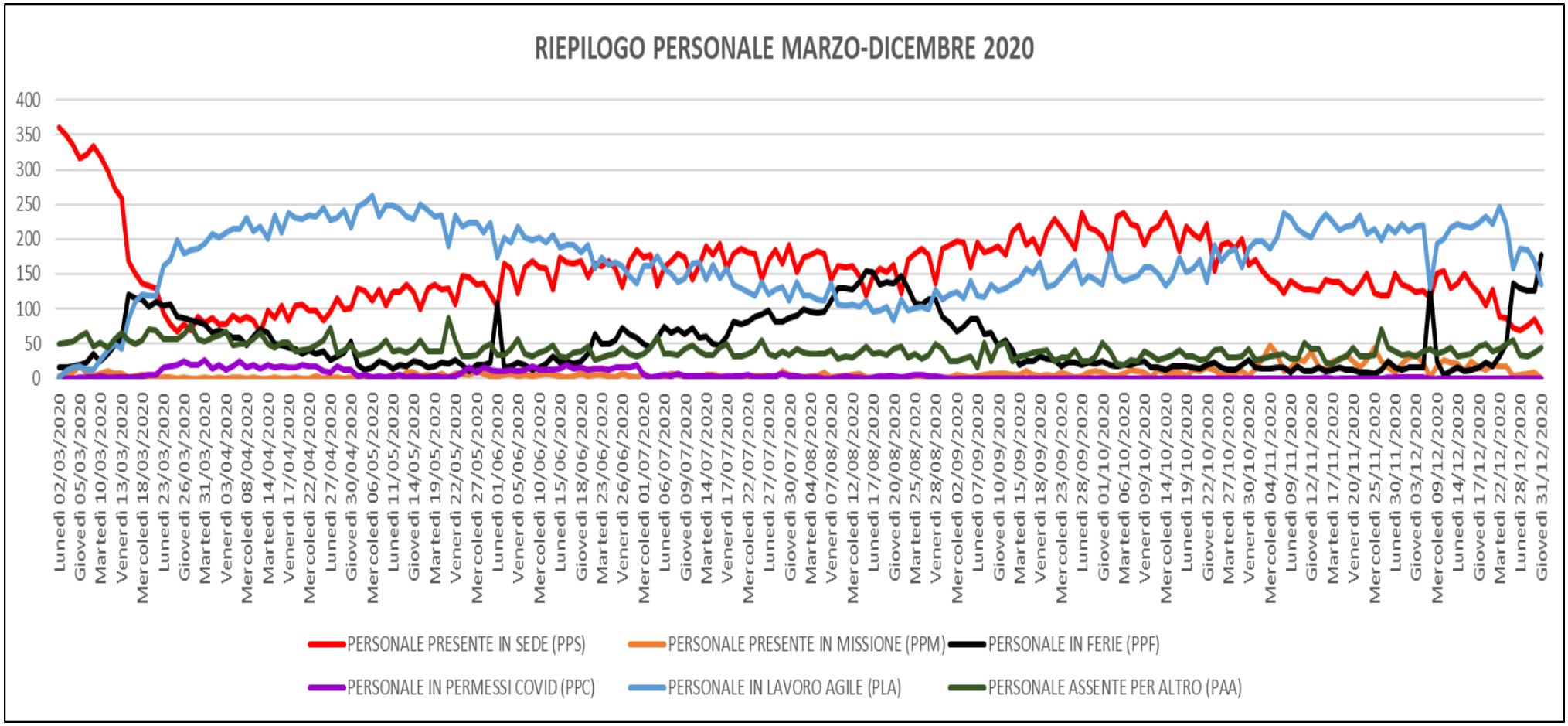
In questo conteso l'AVEPA ha erogato complessivamente € 651,6 milioni a favore di circa 217 mila aziende beneficiarie. Relativamente al PSR 2014-2020 ha contribuito a fare in modo che il Veneto sia tra le poche Regioni, oltre alla P.A. di Bolzano, Emilia-Romagna, Valle d'Aosta, Molise, Sardegna e Calabria ad aver già raggiunto l'obiettivo di spesa relativo all'anno d'impegno 2018 evitando così il disimpegno automatico delle somme al 31/12/2021.

IL PIANO DEI NUMERI

Le risorse umane

Nella fase emergenziale, e tenendo conto delle disposizioni di legge che si sono succedute, in particolare in tema di lavoro per le pubbliche amministrazioni, l'AVEPA si è avvalsa, e tuttora si avvale, di un numero elevato di dipendenti che lavorano da remoto seguendo il principio della rotazione. Negli schemi sotto riportati viene rappresentato l'evolversi di questo fenomeno nel corso dell'anno, partendo dalla situazione iniziale dell'emergenza a marzo fino al mese di dicembre 2020.


PERSONALE IN PRESENZA MARZO-DICEMBRE 2020
100,00%
90,00%
80,00%
70,00%
60,00%
50,00%
40,00%
30,00%
20,00%
10,00%
0,00%
36,70%
Lunedì 02/03/2020
Giovedì 05/03/2020
Martedì 10/03/2020
Venerdì 13/03/2020
Mercoledì 18/03/2020
Lunedì 23/03/2020
Giovedì 26/03/2020
Martedì 31/03/2020
Venerdì 03/04/2020
Mercoledì 08/04/2020
Martedì 14/04/2020
Venerdì 17/04/2020
Mercoledì 22/04/2020
Lunedì 27/04/2020
Giovedì 30/04/2020
Mercoledì 06/05/2020
Lunedì 11/05/2020
Giovedì 14/05/2020
Martedì 19/05/2020
Venerdì 22/05/2020
Mercoledì 27/05/2020
Lunedì 01/06/2020
Venerdì 05/06/2020
Mercoledì 10/06/2020
Lunedì 15/06/2020
Giovedì 18/06/2020
Martedì 23/06/2020
Venerdì 26/06/2020
Mercoledì 01/07/2020
Lunedì 06/07/2020
Giovedì 09/07/2020
Martedì 14/07/2020
Venerdì 17/07/2020
Mercoledì 22/07/2020
Lunedì 27/07/2020
Giovedì 30/07/2020
Martedì 04/08/2020
Venerdì 07/08/2020
Mercoledì 12/08/2020
Lunedì 17/08/2020
Giovedì 20/08/2020
Martedì 25/08/2020
Venerdì 28/08/2020
Mercoledì 02/09/2020
Lunedì 07/09/2020
Giovedì 10/09/2020
Martedì 15/09/2020
Venerdì 18/09/2020
Mercoledì 23/09/2020
Lunedì 28/09/2020
Giovedì 01/10/2020
Martedì 06/10/2020
Venerdì 09/10/2020
Mercoledì 14/10/2020
Lunedì 19/10/2020
Giovedì 22/10/2020
Martedì 27/10/2020
Venerdì 30/10/2020
Mercoledì 04/11/2020
Lunedì 09/11/2020
Giovedì 12/11/2020
Martedì 17/11/2020
Venerdì 20/11/2020
Mercoledì 25/11/2020
Lunedì 30/11/2020
Giovedì 03/12/2020
Mercoledì 09/12/2020
Lunedì 14/12/2020
Giovedì 17/12/2020
Martedì 22/12/2020
Lunedì 28/12/2020
Giovedì 31/12/2020
% PERSONALE PRESENTE IN SEDE
MEDIA PERSONALE PRESENTE IN SEDE


RIEPILOGO PERSONALE MARZO-DICEMBRE 2020
400
350
300
250
200
150
100
50
0
Lunedì 02/03/2020
Giovedì 05/03/2020
Martedì 10/03/2020
Venerdì 13/03/2020
Mercoledì 18/03/2020
Lunedì 23/03/2020
Giovedì 26/03/2020
Martedì 31/03/2020
Venerdì 03/04/2020
Mercoledì 08/04/2020
Martedì 14/04/2020
Venerdì 17/04/2020
Mercoledì 22/04/2020
Lunedì 27/04/2020
Giovedì 30/04/2020
Mercoledì 06/05/2020
Lunedì 11/05/2020
Giovedì 14/05/2020
Martedì 19/05/2020
Venerdì 22/05/2020
Mercoledì 27/05/2020
Lunedì 01/06/2020
Venerdì 05/06/2020
Mercoledì 10/06/2020
Lunedì 15/06/2020
Giovedì 18/06/2020
Martedì 23/06/2020
Venerdì 26/06/2020
Mercoledì 01/07/2020
Lunedì 06/07/2020
Giovedì 09/07/2020
Martedì 14/07/2020
Venerdì 17/07/2020
Mercoledì 22/07/2020
Lunedì 27/07/2020
Giovedì 30/07/2020
Martedì 04/08/2020
Venerdì 07/08/2020
Mercoledì 12/08/2020
Lunedì 17/08/2020
Giovedì 20/08/2020
Martedì 25/08/2020
Venerdì 28/08/2020
Mercoledì 02/09/2020
Lunedì 07/09/2020
Giovedì 10/09/2020
Martedì 15/09/2020
Venerdì 18/09/2020
Mercoledì 23/09/2020
Lunedì 28/09/2020
Giovedì 01/10/2020
Martedì 06/10/2020
Venerdì 09/10/2020
Mercoledì 14/10/2020
Lunedì 19/10/2020
Giovedì 22/10/2020
Martedì 27/10/2020
Venerdì 30/10/2020
Mercoledì 04/11/2020
Lunedì 09/11/2020
Giovedì 12/11/2020
Martedì 17/11/2020
Venerdì 20/11/2020
Mercoledì 25/11/2020
Lunedì 30/11/2020
Giovedì 03/12/2020
Mercoledì 09/12/2020
Lunedì 14/12/2020
Giovedì 17/12/2020
Martedì 22/12/2020
Lunedì 28/12/2020
Giovedì 31/12/2020
PERSONALE PRESENTE IN SEDE (PPS)
PERSONALE PRESENTE IN MISSIONE (PPM)
PERSONALE IN FERIE (PPF)
PERSONALE IN PERMESSI COVID (PPC)
PERSONALE IN LAVORO AGILE (PLA)
PERSONALE ASSENTE PER ALTRO (PAA)

Al 31/12/2020 il personale in servizio presso l'Agenzia era composto da 433 persone, di cui 35 in posizione di distacco e 1 in posizione di comando presso l'AVEPA. Gli uomini rappresentano il 47,72% e le donne il 52,28%. I dirigenti sono 10, di cui il 66,67% uomini e il 33,33 donne.

Il personale autorizzato a lavorare in modalità sw durante il periodo emergenziale è stato complessivamente di 418 unità. Le donne che hanno utilizzato questa modalità di svolgimento del servizio sono state il 98% mentre gli uomini il 95%. Da questi dati si può notare che le proporzioni per genere sono mantenute anche nel sottogruppo dei lavoratori da remoto e che la totalità delle strutture ha attivato massicciamente tale modalità di lavoro per fronteggiare l'emergenza sanitaria.

La formazione a supporto del lavoro agile nell'anno 2020

Lo sviluppo delle competenze delle risorse umane rappresenta per l'Agenzia un impegno costante e le politiche della qualità ed il Piano della Formazione si sono focalizzate negli anni sulla costruzione, mantenimento e crescita dei fattori determinanti a favorire lo sviluppo del capitale umano attraverso l'acquisizione delle specifiche abilità/competenze necessarie per svolgere efficacemente il proprio ruolo in relazione ai contesti in continua evoluzione e ai nuovi modelli di servizio.

Con l'avvio della lunga fase emergenziale dovuta al COVID-19 l'Agenzia ha dovuto fare i conti non tanto con la spinta alla digitalizzazione (percorso già avviato da lungo periodo), quanto con un'accelerazione della virtualizzazione della gestione delle persone e del lavoro quotidiano, (operazione nella quale peraltro è riuscita senza mai interrompere il servizio ai beneficiari).

In questo contesto “turbolento” e del tutto inedito del 2020, il servizio formazione AVEPA ha proseguito l'erogazione della formazione al personale secondo quanto previsto dagli ambiti del Piano biennale ed in relazione all'emergenza COVID-19 e all'emergere del tema dello *smart working*/lavoro agile ha provveduto a:

- adeguare “in tempo reale” le azioni formative destinate all'Agenzia;
- riprogettare le attività formative programmate in l'aula portandole su nuove piattaforme messe a disposizione dall'Agenzia prima e dai fornitori poi;
- integrare il calendario corsi con azioni formative a supporto dello *smart working*, degli strumenti digitali e policy di sicurezza necessari ad esso, delle problematiche manageriali di e-leadership, della gestione dei teams virtuali e del lavoro a distanza;
- ampliare l'offerta formativa con l'acquisizione di pacchetti dedicati e la segnalazione di eventi e corsi on line anche a titolo gratuito.

Si è provveduto così a garantire sia la continuità di fruizione della formazione da parte del personale AVEPA, anche durante la primissima fase emergenziale, sia la qualità del servizio poiché tutte le attività sono state gestite secondo il Sistema Gestione Qualità ISO 29990 per il primo semestre e del Sistema Gestione Qualità ISO 9001 per il secondo semestre.

I dati di consuntivo relativi all'erogazione della formazione per l'anno 2020 hanno registrato un incremento positivo del 31, 6% rispetto al n. di corsi erogati nel 2019 e del 33% rispetto al numero di partecipazioni ai corsi del 2019.

Erogazione formazione anno 2020	
Numero corsi erogati nell'anno	258
Numero ore erogate nell' anno	10.076
Numero frequenze	2.792
Media ore formazione fruite individualmente (Tot. erogato/personale in servizio)	23

Le tematiche formative integrate nel calendario corsi 2020 a specifico supporto dello *smart working*/lavoro agile (oltre la fruizione del Progetto VeLa della Regione del Veneto segnalato a tutti i dipendenti e l'aggiornamento sulle normative del personale connesse) si sono tradotte nei seguenti corsi:

Tipo	Destinatari	Titolo corso	Ente erogatore	Edizione	Date
MANAGERIALE/COMPETENZE TRASVERSALI	DIRIGENTI	GESTIRE E MOTIVARE LE PERSONE IN SMART WORKING NELLA PA	PA360 srl	I° edizione	10/04/2020
	DIRIGENTI	IL TEAMBUILDING E IL TEAMWORKING DEI LAVORATORI AGILI DELLA PA	PA360 srl	I° edizione	15/04/2020
	DIRIGENTI	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI PUBBLICI IN LAVORO AGILE	PA360 srl	I° edizione	17/04/2020
	DIRIGENTI	VALUTARE IL LAVORO A DISTANZA	PRAXI	I° edizione	26/11/2020 - 10/12/2020

	DIRIGENTI	VALUTARE IL LAVORO A DISTANZA	PRAXI	II edizione	04/12/2020 - 11/12/2020
	DIRIGENTI/ PO MANAGERIALI	LEADERSHIP E COVID 19: COME CAMBIA LA GESTIONE L'ORGANIZZAZIONE E LA MOTIVAZIONE DEL PERSONALE DELLA	MAGGIOLI	I° edizione	25/06/2020
	DIRIGENTI/ PO MANAGERIALI	SMART WORKING: IL FUTURO DEL LAVORO OLTRE L'EMERGENZA	OSSERVATORI.NET	I° edizione	03/11/2020
	DIRIGENTI/PO/ RESPONSABILI DI PROGETTO	GESTIRE TEAM VIRTUALI: E-LEADERSHIP, COMUNICAZIONE E COLLABORAZIONE	CUOA	I° edizione	04/11/2020 - 11/11/2020
	DIRIGENTI/PO/ RESPONSABILI DI PROGETTO	GESTIRE TEAM VIRTUALI: E-LEADERSHIP, COMUNICAZIONE E COLLABORAZIONE	CUOA	II edizione	17/11/2020 - 24/11/2020
	DIRIGENTI/PO/ RESPONSABILI DI PROGETTO	GESTIRE TEAM VIRTUALI: E-LEADERSHIP, COMUNICAZIONE E COLLABORAZIONE	CUOA	III edizione	18/11/2020 - 25/11/2020
	DIRIGENTI/PO/ RESPONSABILI DI PROGETTO	GESTIRE TEAM VIRTUALI: E-LEADERSHIP, COMUNICAZIONE E COLLABORAZIONE	CUOA	IV edizione	02/12/2020 - 09/12/2020
	DIRIGENTI/PO/ RESPONSABILI DI PROGETTO	GESTIRE TEAM VIRTUALI: E-LEADERSHIP, COMUNICAZIONE E COLLABORAZIONE	CUOA	V edizione	10/12/2020 - 17/12/2020
	DIRIGENTI/PO/ RESPONSABILI DI PROGETTO	GESTIRE TEAM VIRTUALI: E-LEADERSHIP, COMUNICAZIONE E COLLABORAZIONE	CUOA	VI edizione	15/12/2020 - 21/12/2020
	TUTTI	LAVORARE SMART MODULO FORMATIVO PER I LAVORATORI AGILI	REGIONE DEL VENETO	Edizione unica	Modulo on-line
STRUMENTI IT/ UTILIZZO APPLICAZIONI PER LA	TUTTI	Utilizzo Microsoft TEAMS	NPO Sistemi	I° edizione	25/03/2020
		Utilizzo Microsoft TEAMS	NPO Sistemi	II edizione	25/03/2020

		Utilizzo Microsoft TEAMS	NPO Sistemi	III edizione	27/03/2020
		Utilizzo Microsoft TEAMS	NPO Sistemi	IV edizione	30/04/2020
		Valorizzare al meglio le funzionalità di Office365	NPO Sistemi	I° edizione	21/07/2020
		MICROSOFT TEAMS E I SUOI 365 AMICI e LE POLICY DI SICUREZZA AVEPA	CUOA	I° edizione	05/11/2020
		MICROSOFT TEAMS E I SUOI 365 AMICI e LE POLICY DI SICUREZZA AVEPA	CUOA	II edizione	12/11/2020
		MICROSOFT TEAMS E I SUOI 365 AMICI e LE POLICY DI SICUREZZA AVEPA	CUOA	III edizione	17/11/2020
		MICROSOFT TEAMS E I SUOI 365 AMICI e LE POLICY DI SICUREZZA AVEPA	CUOA	IV edizione	19/11/2020
		MICROSOFT TEAMS E I SUOI 365 AMICI e LE POLICY DI SICUREZZA AVEPA	CUOA	V edizione	23/11/2020
		MICROSOFT TEAMS E I SUOI 365 AMICI e LE POLICY DI SICUREZZA AVEPA	CUOA	VI edizione	26/11/2020
		MICROSOFT TEAMS E I SUOI 365 AMICI e LE POLICY DI SICUREZZA AVEPA	CUOA	VII edizione	30/11/2020
		MICROSOFT TEAMS E I SUOI 365 AMICI e LE POLICY DI SICUREZZA AVEPA	CUOA	VIII edizione	03/12/2020
		MICROSOFT TEAMS E I SUOI 365 AMICI e LE POLICY DI SICUREZZA AVEPA	CUOA	IX edizione	10/12/2020
		MICROSOFT TEAMS E I SUOI 365 AMICI e LE POLICY DI SICUREZZA AVEPA	CUOA	X edizione	17/12/2020
		MICROSOFT TEAMS ADMINISTRATOR (per Sistemisti)	CUOA	I° edizione	01/12/2020 - 15/12/2020

Nello specifico, per quanto riguarda la compagine dirigenziale, e in parte le posizioni organizzative manageriali la formazione è stata orientata ad aumentare le competenze nelle seguenti materie:

- gestione e motivazione del personale in *smart working*;
- *teambuilding* e *teamworking* di lavoratori agili;
- valutazione della performance dei dipendenti in lavoro agile;
- gestione di team virtuali e-leadership, capacità comunicative e di collaborazione nel contesto di *smart working*.

Tutto il personale è stato poi coinvolto in corsi di formazione per acquisire o migliorare le proprie competenze nell'utilizzo delle applicazioni per la condivisione del lavoro a distanza (mediante l'utilizzo, in particolare, del programma Microsoft Teams) e sugli aspetti riguardanti la gestione in sicurezza dei dati nel lavoro effettuato in *smart working*.

Information technology

Un ruolo di rilievo, per quanto riguarda la gestione in sicurezza dei dati e delle informazioni trattate durante l'attività in modalità agile, ha assunto l'implementazione da parte dell'Area servizi information technology, del portale BOLLETTINI IT per un costante supporto informatico e, da parte della Direzione in collaborazione con l'Area controllo strategico, contabilizzazione e recupero crediti, del portale AVEPA ON LINE, sulla piattaforma OFFICE 365 di Microsoft, per consentire una costante informazione e aggiornamento dei lavoratori che svolgevano la propria attività in modalità agile, sia con riguardo alle misure intraprese per il contenimento dell'epidemia da COVID19, sia per quanto riguarda più in generale le notizie di interesse generale dei dipendenti dell'Agenzia.

Sempre in tema di sicurezza informatica, che assume ancor più rilevanza quando si parla di lavoro agile, il servizio ha stilato un vademecum con degli utili consigli per lavorare in sicurezza anche da casa con asset assegnati dall'Agenzia:

- seguire le policy e le raccomandazioni dettate dall'Amministrazione;
- il personal computer assegnato al dipendente è uno strumento di lavoro del quale egli è responsabile;
- il personal computer deve essere spento al termine della giornata lavorativa;
- l'utente deve comunque bloccare la sessione di lavoro, attivando il blocco schermo per assenze di breve durata;
- i dati relativi alla propria attività lavorativa devono essere archiviati nelle opportune cartelle di rete;
- non è consentito modificare le caratteristiche hardware o software impostate sul proprio PC né installare software aggiuntivi;
- non si può manomettere né esternamente né internamente il personal computer;

- la manutenzione evolutiva o correttiva dei personal computer (errori, aggiornamenti, installazioni) viene eseguita esclusivamente dal personale preposto ed esclusivamente presso le sedi AVEPA;
- il portatile non deve essere mai lasciato incustodito e non adeguatamente protetto e sul disco devono essere conservati solo i file strettamente necessari;
- il notebook deve essere collegato periodicamente alla rete interna per consentire l'aggiornamento dell'antivirus e di altre componenti software tramite la rete aziendale (profili Dominio, software di aggiornamento sistema);
- gli accessi al sistema operativo devono essere protetti da una password sicura e comunque conforme alle password policy emanate dall'Amministrazione.

Infine, si sottolinea che per permettere una così massiccia adesione allo svolgimento delle proprie prestazioni in Lavoro Agile, ancorché stimolata da eventi così drammatici, l'Agenzia ha messo a disposizione dei suoi dipendenti:

- 107 personal computer (di cui 75 portatili);
- 8 modem
- 7 tablet
- 347 VPN;
- 124 licenze antivirus “Trend Micro Worry Free”;
- 50 mila € destinati all'erogazione di microcrediti per l'acquisizione della dotazione tecnologica.

Queste iniziative hanno consentito di fornire, via via, tutti gli strumenti di supporto tecnico e amministrativo, al personale in *smart working* che non fosse altrimenti in grado di accedere a contenuti e supporti, raggiungibili mediante internet e la intranet aziendale.

Il bilancio dell'AVEPA

Naturalmente questo evento pandemico ha prodotto i suoi effetti anche sul bilancio dell'Agenzia che, ancorché i dati siano ancora provvisori (il consuntivo non è stato ancora approvato), ha evidenziato le seguenti minori spese:

CONFRONTO SPESE ANNO 2019-2020

	2019	2020	Variazione %	Minori Spese
Buoni pasto	164.051,47	119.738,51	27,01%	44.312,96
Cancelleria	11.400,00	7.640,22	32,98%	3.759,78
Carburante auto aziendali	36.047,71	15.609,56	56,70%	20.438,15
Carta da fotocopie	10.435,57	9.001,16	13,75%	1.434,41
Costo copie multifunzioni	36.244,05	5.780,55	84,05%	30.463,50
Luce autonoma	96.186,12	76.572,00	20,39%	19.614,12
Pedaggi autostradali	15.721,16	5.454,48	65,30%	10.266,68
Spese postali	9.079,18	6.023,26	33,66%	3.055,92
Treni/aerei/alberghi	16.633,56	4.794,85	71,17%	11.838,71
Rimborsi spese di missione	87.955,73	44.811,89	49,05%	43.143,84
Spese per straordinario	105.316,06	63.922,84	39,30%	41.393,22
Totale	**589.070,61**	**359.349,32**	**39,00%**	**229.721,29**

Partendo da tali basi si è sviluppato il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile che si integra nel ciclo di programmazione dell'ente attraverso il Piano della Performance, come previsto dall'art.10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il Piano è redatto secondo quanto previsto dall'art. 263 comma 4-bis del DL. 34/2020 di modifica dell'art.14 della Legge 7 agosto 2015, n.124 attualmente vigente.

A seguito dell'emanazione di misure di carattere normativo e tecnico per la disciplina del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, in particolare per quanto riguarda l'adozione di ulteriori strumenti, anche contrattuali, e dell'avanzamento dell'attività di ulteriore analisi che l'Agenzia ha in programma, si provvederà a adeguare il presente documento.

PARTE SECONDA - MODALITÀ ATTUATIVE

Gli obiettivi

Attraverso il ricorso al lavoro agile l'Agenzia intende perseguire i seguenti obiettivi:

- rafforzare l'organizzazione del lavoro secondo modelli incentrati sul conseguimento dei risultati (organizzazione del lavoro per obiettivi e risultati);
- potenziare l'efficienza dell'azione amministrativa ed incrementare la produttività del lavoro in termini di miglioramento della performance individuale ed organizzativa;
- valorizzare le competenze dei dipendenti anche attraverso una maggiore responsabilizzazione degli stessi;
- favorire la conciliazione dei tempi di vita e lavoro ed accrescere il benessere organizzativo;
- favorire la digitalizzazione e la dematerializzazione delle attività, dei processi e dei procedimenti, garantendo comunque il miglior impatto per l'utenza in termini di accessibilità, anche da remoto, ai servizi offerti dall'Agenzia;
- razionalizzare spazi e dotazioni tecnologiche, da un lato ripensando alla distribuzione del personale e l'uso dei locali, dall'altro assegnando dotazioni tecnologiche senza duplicazioni, nel rispetto delle misure di prevenzione sanitaria vigenti;
- minore impatto ambientale derivante dalla riduzione dell'uso di materiali e risorse (cancelleria e utenze);
- aumentare il benessere dell'utenza riducendo la necessità di dover raggiungere fisicamente gli uffici e gli sportelli dell'Agenzia;
- incrementare le competenze digitali dell'utenza, diffondendo la cultura digitale e riducendo il *digital divide*;
- favorire la sostenibilità ambientale, come conseguenza della riduzione del traffico urbano dato dal minore spostamento casa-lavoro dei propri dipendenti;
- ripopolamento delle aree urbane periferiche e delle aree interne del territorio con conseguente redistribuzione dei consumi.

I principi del Lavoro Agile: FAR BUT CLOSE ovvero “lontano ma vicino”

- **F**lessibilità dei modelli organizzativi
- **A**utonomia nell'organizzazione del lavoro
- **R**esponsabilizzazione sui risultati
- **B**enessere del lavoratore

- **U**tilità per l'amministrazione
- **T**ecnologie digitali che consentano e favoriscano il lavoro agile
- **C**ultura organizzativa
- **L**ibertà del dove, del quando e del come lavorare
- **O**rganizzazione
- **S**MVP Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance dell'ente da aggiornare in coerenza con il lavoro agile
- **E**quilibrio in una logica win-win, tra amministrazione e lavoratori

Mappatura delle Attività/Azioni

La normativa vigente prevede che il POLA individui le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera (art. 263, comma 4 bis D.L. 34/2020). L'Agenzia ha quindi provveduto a fare una precisa mappatura delle attività di competenza, ricavandole dalle declaratorie approvate con il Decreto del Direttore n. 29 del 05/03/2020. A seguito di questo processo il risultato è stato che la stragrande maggioranza delle attività sono completamente “smartabili”:

- 150 azioni rilevate;
- 118 eseguibili efficacemente in Lavoro Agile;
- 27 eseguibili parzialmente in Lavoro agile (legate principalmente alle attività di controllo);
- 5 eseguibili solo in presenza (accertamenti sanitari obbligatori, rilascio dei patentini fitosanitari, attività di reception, segreteria generale di direzione, assistenza tirocini).

Azioni/Attività

1 abilitazioni guard per sportello
2 accertamenti sanitari obbligatori
3 accesso agli atti
4 acquisizione beni e servizi
5 agricoltore attivo
6 aiuti di stato
7 amministrazione trasparente
8 antimafia
9 appalti (gare)
10 appalti (procedure e coordinamento)
11 assicurazioni
12 assistenza tecnica fesr/psr
13 audit esterno
14 audit interno
15 autorizzazione pagamenti
16 banca della terra
17 banda larga - bul
18 barbabietole da zucchero
19 basi dati
20 biogas
21 biologico
22 business intelligence
23 calamità naturali (controlli)
24 calamità naturali (procedure)
25 centri imballaggio uova
26 certificati digitali (firma digitale)
27 certificazione dei conti
28 compensazioni
29 comunicazione istituzionale
30 concorsi
31 condizionalità
32 contabilità op (bilancio)
33 contabilizzazione op
34 contenzioso
35 contratti
36 contratti agrari (legge 203/1982)
37 controlli caa
38 controlli campionari
39 controlli ii livello
40 controlli misure di superficie
41 controllo interno nazionale
42 controllo strategico e di gestione
43 convenzioni
44 cooperazione (coordinamento)
45 cooperazione (procedure)
46 coordinamento e monitoraggio controlli
47 danni fauna selvatica
48 dematerializzazione della pa
49 dichiarazione di gestione
50 docway protocollo
51 domanda grafica
52 domanda unica
53 edificazione rurale e miglioramenti fondiari
54 fascicolo aziendale
55 fatture
56 fidejussioni
57 fondo economale
58 formazione
59 funzioni di rappresentanza dell'agenzia
60 gdpr privacy
61 gestione sistemisti
62 gis
63 help desk
64 iap
65 indagini di mercato
66 inventario beni
67 ipa
68 irregolarità e posizioni debitorie
69 iscrizioni a ruolo e ingiunzioni di pagamento
70 iso 270001
71 iso 9001:2015
72 istat
73 leader/gal (coordinamento)
74 leader/gal (procedure)
75 manutenzioni
76 misure di superficie
77 ocm ortofrutta
78 ocm vino
79 pagamenti beneficiari op
80 pagamenti beneficiari por fesr
81 parco automezzi

82 pareri inps
83 partecipazioni a eventi e manifestazioni
84 patentini fitosanitari (formazione)
85 patentini fitosanitari (rilascio e rinnovi)
86 piano delle performance
87 gestione personale
88 piano colturale grafico
89 pignoramenti
90 por fesr aggregazione di imprese
91 por fesr coordinamento istruttorie e controlli pmi
92 por fesr coordinamento procedure
93 por fesr enti pubblici e aiuti di stato
94 por fesr semplificazione delle procedure e manualistica d'azione e di ctv
95 por fesr sviluppo informatico e monitoraggio
96 por fesr sviluppo pmi
97 por fesr turismo e cultura
98 prelievo supplementare (quote latte)
99 prevenzione corruzione, trasparenza, antifrode e antiriciclaggio
100 prevenzione infortuni
101 previdenza
102 psr (controlli)
103 psr (procedure)
104 psr interventi immateriali (coordinamento)
105 psr interventi immateriali (procedure)
106 psr interventi strutturali (coordinamento)
107 psr interventi strutturali (procedure)
108 psr misure forestali (procedure)
109 psr misure forestali (coordinamento)
110 pubblicazioni albo ufficiale e bur
111 rapporti con organismi delegati
112 reception
113 recupero crediti
114 regimi accoppiati
115 registro debitori
116 registro nazionale aiuti di stato
117 relazione attività annuale agenzia
118 relazione mipaaf
119 relazioni sindacali
120 rendicontazioni istituzionali
121 revisori dei conti
122 sanzioni
123 schedario viticolo (impianti, settore olivicolo)
124 segreteria generale di direzione
125 sian
126 sicurezza informatica
127 sicurezza sul lavoro
128 sistema di gestione sicurezza delle informazioni (sgsi)
129 sistema integrato di gestione e controllo (sigc)
130 sistema territoriale regionale (lpis)
131 sito Avepa
132 sospensione pagamenti
133 statistiche
134 strumenti finanziari agevolati
135 supporto attività ispettive
136 supporto giuridico (ricorsi, contenziosi e procedimenti penali)
137 supporto oiv
138 sviluppo applicativo procedure informatiche
139 tfr/tfs
140 tirocini
141 titoli domanda unica
142 uma
143 uva (investimenti nelle cantine coordinamento)
144 uva (investimenti nelle cantine procedure)
145 valutazioni e obiettivi
146 verbali irregolarità
147 vitivinicolo (investimenti e credito di esercizio)
148 vitivinicolo (ristrutturazione e riconversione viticola)
149 welfare aziendale
150 zootecnia (latte, uova, api, carcasse bovine e suine)

Quindi, quasi tutte le attività istituzionali o di funzionamento dell'Agenzia sono attualmente considerate attività lavorabili in modalità smartworking ad eccezione di quelle che richiedono necessariamente la presenza fisica nelle sedi dell'Agenzia.

Dipendenti potenzialmente legittimati a fruire del lavoro agile

Il passo successivo è stato quello di individuare i soggetti che sono legittimati a fruire del lavoro agile a regime. Potenzialmente tutti i dipendenti dell'Agenzia, sia del comparto che della dirigenza, con rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato ovvero determinato possono fruire del lavoro agile anche i dipendenti di altri Enti in posizione di comando/distacco presso l'Agenzia stessa.

Il personale dipendente può eseguire la prestazione in modalità di Lavoro Agile quando sussistono i seguenti elementi essenziali:

- è possibile svolgere le attività allo stesso assegnate, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro, senza che ciò comporti limiti o parzialità nella corretta effettuazione dell'attività di competenza, anche con riferimento alla necessità di attingere alla documentazione d'ufficio;
- è possibile organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa nel rispetto degli obiettivi prefissati, con risultati verificabili e in piena autonomia;
- è possibile valutare la prestazione del/della lavoratore/trice sulla base degli obiettivi assegnati, che sono programmati, condivisi e misurabili;
- l'attività in modalità agile è compatibile con le esigenze organizzative e gestionali di servizio della propria struttura;
- il/la lavoratore/trice dimostra adeguate capacità di lavorare in autonomia utilizzando la dotazione tecnologica a disposizione;
- non è rilevabile alcun potenziale rallentamento dell'azione amministrativa della struttura.

Il Lavoro Agile dovrà consentire il mantenimento di un livello quali-quantitativo di prestazione e di risultati pari a quello che normalmente viene garantito presso la sede dell'Amministrazione. Non comporta alcuna limitazione all'opportunità di sviluppo professionale né può influire aprioristicamente in senso negativo sulla valutazione del/della dipendente.

L'adesione al Lavoro Agile ha carattere volontario, tanto per l'Amministrazione quanto per il personale.

La richiesta di adesione al Lavoro Agile deve essere presentata utilizzando il modulo che sarà messo a disposizione on line nella Home del portale Accatre - Portale per la gestione delle risorse umane.

La richiesta dovrà contenere in sintesi il progetto individuale di Lavoro Agile che sarà redatto in accordo con i propri Responsabili (Dirigente di Area/Sportello e/o Dirigente di Settore). L'elaborazione del progetto presuppone necessariamente un'analisi di fattibilità e l'individuazione delle attività

da svolgere, degli obiettivi da raggiungere e degli indicatori di risultato. In particolare, il Dirigente Responsabile dovrà esaminare e valutare la sostenibilità della modalità di esecuzione della prestazione lavorativa da remoto verificando che le attività non richiedano una presenza continuativa del/della dipendente presso l'abituale sede di lavoro e siano efficacemente gestibili al di fuori della sede abituale di lavoro garantendo la medesima operatività.

Nella valutazione delle candidature i Dirigenti Responsabili dovranno tenere conto, delle caratteristiche soggettive dei/delle lavoratori/trici in relazione al grado di affidabilità, autonomia operativa e competenze di base, con particolare riguardo a:

- capacità di lavorare in autonomia per raggiungere gli obiettivi misurabili assegnati;
- capacità di far fronte in autonomia agli imprevisti;
- capacità di gestione del tempo;
- adeguate competenze digitali.

Ferma restando la sussistenza delle condizioni soggettive del/della dipendente sopra richiamate, ai sensi dell'art. 18 comma 3-bis della legge n. 81/2017, come modificato dalla legge n. 145/2018, i Dirigenti Responsabili sono tenuti in ogni caso a riconoscere priorità alle richieste formulate da:

a) dipendenti genitori nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità previsto dall'art. 16 del testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e paternità, di cui al d.lgs. 151/2000;

b) dipendenti genitori con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'art. 3 comma 3 della legge n. 104/1992.

Azioni formative a supporto dello *smart working*/lavoro agile per l'anno 2021

Per l'anno 2021 il Piano della formazione intende proseguire secondo gli ambiti d'intervento previsti dal Piano della Formazione biennale. Le azioni a supporto del lavoro agile saranno elaborate e riadattate in funzione delle priorità individuate dall'Agenzie e riguarderanno lo sviluppo di competenze inerenti alle tematiche:

<u>smart working Kit:</u> Comprendere come gestire e come organizzare le tre dimensioni di Tempo, Ambiente e Modalità di lavoro; sviluppare consapevolezza su responsabilità e priorità; sviluppare proattività verso autodeterminazione e gestione delle relazioni di network.

<u>Collaborare da remoto - interagire e collaborare in rete:</u> Sviluppare i presupposti per un'interazione e una collaborazione efficace, per lavorare in gruppo su attività e progetti con colleghi, utenti e stakeholder dislocati su sedi remote. Saper operare con modelli culturali, organizzativi e comunicativi differenti da quelli abituali.

Comunicazione Digitale: Saper adeguare le modalità di comunicazione ai media utilizzati in relazione alle diverse finalità (riunioni, corsi, attività di coordinamento…) al fine di migliorare l'organizzazione dei tempi e delle informazioni e saper costruire contenuti adeguati rispetto ai media digitali.

Flessibilità e Adattabilità: Sviluppare la flessibilità come strategia: sviluppare competenze di gestione del cambiamento personale; saper bilanciare il risultato nel breve termine con la visione a lungo termine.

Organizzazione e monitoraggio del lavoro:

- a livello manageriale: saper organizzare e gestire l'integrazione dello *smart working* nell'organizzazione «classica» del lavoro e della gestione degli obiettivi (elementi di change management, elementi strumentali e organizzativi) e saper individuare sistemi di monitoraggio e verifica degli output giornalieri/settimanali dei collaboratori
- a livello individuale: saper gestire l'organizzazione dello *smart working* all'interno del proprio ufficio (quali attività portare, quali indicatori); saper organizzare la gestione dei tempi di lavoro.

Strumenti IT: Sviluppare e consolidare le competenze di utilizzo dei gestionali di produzione e le loro funzionalità; approfondire le applicazioni di Microsoft 365 (Plan, To do, Lists, Forms…), e i nuovi sistemi che supportano il lavoro agile (Share Point, Teams…) e formazione continua sulla cybersecurity e consapevolezza digitale sia a livello di amministratori di sistema che del personale utente.

L'Agenzia si riserva infine di valutare eventuali investimenti in piattaforme dedicate al fine di implementare un sistema di e-learning a supporto sia della formazione permanente che del microlearning per lo sviluppo delle competenze del personale afferente all'Agenzia.

Le postazioni di lavoro

Nella fase di emergenza legata al COVID-19, si è attivata una modalità di lavoro da remoto presso l'abitazione generalmente denominata, pur se impropriamente, smart working o Lavoro Agile. Questa modalità di lavoro da remoto è stata attivata, per salvaguardare il diritto alla salute, per effetto dei DPCM che si sono succeduti nel periodo della pandemia. Si tratta ora di definire modalità e strumenti che possano essere meglio adeguati alle attività ed alle policy dell'Agenzia, in un periodo ordinario, in cui si ipotizza che possano essere coinvolti dal 30% al 50% dei dipendenti, rimanendo tale numerosità ancora da definirsi in maniera certa. Percentuali più precise potranno essere definite alla conclusione del periodo emergenziale a seguito di rilevazioni interne e verifiche di fattibilità con il gruppo Dirigenti.

Strategia di utilizzo delle risorse in Lavoro Agile

AS-IS delle risorse applicative: gli applicativi dell'Agenzia sono per il 90% web e quindi utilizzabili immediatamente in Internet oppure in Intranet senza richiedere particolari installazioni; alcuni applicativi sono di tipo client-server ma sono già remotizzati tramite un sistema Citrix, se pur con un numero

limitato di licenze concorrenti (esempio: SOC ed Amico); alcuni applicativi, ma in numero molto limitato, sono client-server, e quindi richiedono una installazione (esempio: Siticlient e FirmaCerta). Tutte le risorse applicative si basano su basi di dati ospitate nel datacenter di Vicenza.

AS-IS delle cartelle/directory degli utenti: altre risorse utilizzate sono le cartelle condivise Gruppi, in programma di trasferimento verso il sistema di cartelle web di Office365/ Teams; le risorse relative alle cartelle locali sono gestibili tramite Office365/OneDrive, dove ogni utente ha a disposizione ben 1 TB di spazio disco.

Al fine di garantire la mobilità delle persone in smart working, ed il fatto che sia possibile lavorare sia in una sede dell'AVEPA che da remoto si intende procedere come segue:

Cosa	Come
Ogni utente deve poter accedere da qualunque luogo ai programmi dell'Agenzia.	Tutti i programmi devono essere di tipo Web, o remotizzabili tramite Citrix; sono consentite installazioni locali di programmi quali Siticlient, FirmaCerta, Nusico, ove non esistano alternative economicamente perseguibili o siano complesse.
Ogni utente deve potere accedere da qualunque luogo ai dati dell'Agenzia.	I dati relativi alle banche dati ospitate nei database sono acceduti mediante gli applicativi. I dati di office automation (file) saranno accessibili mediante la soluzione Cloud di Office365; in particolare, i dati equivalenti alle cartelle condivise Gruppi saranno ospitati nelle cartelle di Teams; i dati corrispondenti a file sul desktop o sul disco C: potranno essere gestiti mediante cartelle di OneDrive. Le cartelle di Teams saranno sottoposte a backup, con retention di 1 anno; le cartelle di OneDrive non saranno sottoposte a backup.
Ogni utente deve potere essere raggiungibile telefonicamente nella propria postazione PC, anche in smart working.	Sarà attivata una integrazione tra il Centralino NEC ed il PC degli utenti, in modo che le chiamate telefoniche entranti siano dirottate sul computer ed ivi rispondibili. L'integrazione sarà effettuata mediante un client di Unified Comunication Nec e coinvolgerà Teams. La gestione delle telefonate mediante il sistema integrato consentirà anche di garantire il diritto al distacco da parte del dipendente, alla chiusura del computer o del client. In attesa che si attivi l'integrazione tra il centralino e Teams, il dipendente potrà mettere a disposizione il proprio cellulare privato.

Ogni utente deve poter accedere ai programmi e dati in sicurezza e va garantita la sicurezza del sistema informativo dell'agenzia.	L'Agenzia prevede, con un periodo di transizione, di sostituire gran parte dei computer fissi, con computer portatili. Nel triennio 2021-2023 è ragionevole la sostituzione dei 200 computer più vecchi. Nel periodo iniziale, si prevede un utilizzo predominante del computer domestico. In questo caso, per poter accedere allo SmartWorking, il computer utilizzato deve avere un sistema operativo supportato ed aggiornato a cura dell'utente; deve avere una antivirus aggiornato (fornito dall'Agenzia) ed un firewall software; la profilazione dell'utente deve essere diversa da quella dei famigliari. Va garantito all'Agenzia il diritto di Audit della postazione di lavoro. Nella consapevolezza che vi è maggiore sicurezza nell'utilizzo di un computer in dominio e soggetto alle policy dell'Agenzia, AVEPA, con un programma di acquisti triennale, procederà all'acquisizione di circa 150 portatili i quali sostituiranno gradualmente le postazioni fisse, e saranno più facilmente gestibili e trasportabili, garantendo allo stesso tempo una maggiore sicurezza.
Gli utenti vanno adeguatamente formati su strumenti e sicurezza	Vanno attivati opportuni corsi di formazione sull'utilizzo degli strumenti Office365 e sulla sicurezza delle PDL.

Strumenti abilitanti allo *smart working* a regime

Gli strumenti abilitanti dello *smart working* sono individuati nei seguenti:

- una postazione di lavoro (PDL) costituita da un personal computer; questo personal computer inizialmente può essere un computer personale; l'agenzia intende nel triennio 2021-2023 sostituire circa 200 computer fissi sostituendoli prevalentemente con computer portatili, al fine di garantire un controllo sulle postazioni. Nel periodo di transizione, saranno attivate delle policy adeguate ed opportune, con possibilità di verifica delle stesse. Nell'accordo individuale di *smart working* dovrà essere definito: i) la necessità di adeguamento alle policy; ii) il diritto di audit dell'Agenzia sui pc utilizzati in *smart working*; iii) la decadenza del dell'accordo di *smart working* in caso di inosservanza dei punti precedenti;
- monitor opzionale per elaborazioni grafiche;
- la propria connessione ad Internet;
- l'antivirus TrenMicro individuato dall'Agenzia (nel caso di computer personale, sarà consentito l'utilizzo di un antivirus se aggiornato e già contrattualizzato a pagamento);
- un firewall software;
- la VPN Fortinet fornita dall'Agenzia;

- la suite Office365 (con in particolare i prodotti Word, Excel, Teams, Outlook, Sharepoint, OneDrive); la Suite tramite Teams fornirà ai gruppi di lavoro (in capo ad una Area/Settore) uno spazio disco equivalente alle cartelle attualmente ospitate in “Gruppi”; i dati personali e temporanei saranno invece ospitati nello spazio OneDrive (ogni utente ha 1 TB di spazio a disposizione, sempre accessibile sul cloud Office365);
- l'integrazione della postazione PDL con il centralino Telefonico (via Office365 e/o Client UC NEC); tale integrazione è in corso verifica tecnica.

Investimenti su applicativi fruibili anche da *smart workers*

AvepaImage € 439.200:

L'AVEPA ha la necessità di effettuare delle verifiche sulle istruttorie presentate e sul rispetto di determinate situazioni o impegni. Di solito le attività di controllo sono svolte in loco da parte di un ispettore. Per aumentare il numero dei controlli e rendere più veloce l'operazione di raccolta/verifica/monitoraggio delle evidenze, si vuole utilizzare un sistema che permetta di raccogliere foto sul campo, in maniera georeferenziata e con caratteristiche di sicurezza contro le manomissioni dei dati associati alle immagini. AvepaImage, sviluppato allo scopo, è un sistema integrato, costituito da una App mobile e da un backoffice, che consente di raccogliere foto georeferenziate, e risponde ai requisiti di sicurezza della Commissione Europea. Progetto triennale 2020-2022.

Monitoraggio Satellitare € 48.800:

Il monitoraggio satellitare risponde alle indicazioni della Commissione Europea di giungere, con la nuova programmazione, a monitorare il 100% del territorio e di farlo in modo efficiente. Questo a partire dai dati delle immagini e dai dati radar dei satelliti Sentinel 1 e Sentinel 2. I dati resi disponibili da questi satelliti, normalizzati ed elaborati anche in serie temporale, consentono di individuare particolari colture e pratiche agricole, senza dovere effettuare sopralluoghi in loco. Progetto annuale 2021.

Documentale CODI € 57.200:

Il sistema documentale CODI (Contenitore Documenti Istruttori) è stato pensato per raccogliere tutti i documenti istruttori (che già non siano raccolti mediante altri strumenti), in un contenitore centralizzato, utilizzabile anche on-line sui tablet, in modo che questi documenti non risiedano sulle singole postazioni di lavoro (dove sarebbero difficili da trovare e potrebbero andare persi) e siano a disposizione di tutti gli istruttori coinvolti nella gestione delle pratiche. Progetto attivato nel 2020 e portato a regime nel 2021.

Tutti questi progetti, oltre che migliorare l'attività di controllo e di istruttoria, avranno una forte ricaduta in termini di efficientamento dei tempi e dei costi aziendali.

Scelte logistiche di ridefinizione degli spazi di lavoro

Per le giornate in Lavoro Agile i/le lavoratori/trici potranno utilizzare, oltre al proprio domicilio, spazi in strutture attrezzate per l'accoglienza e il collegamento (coworking) o altri spazi pubblici o privati.

L'AVEPA si riserva di ripensare complessivamente gli spazi di lavoro delle proprie sedi, razionalizzandoli, per renderli maggiormente funzionali, favorendo ove possibile il graduale e progressivo passaggio a scrivanie condivise, con forme di rotazione o individuando spazi di lavoro aperti e spazi di coworking tecnologicamente adeguati, nel rispetto delle prescrizioni di prevenzione sanitaria vigenti. Si andrà verso postazioni di lavoro comuni e non più personalizzate.

Il/la lavoratore/trice avrà cura di svolgere la propria attività lavorativa in luoghi che, tenuto conto delle mansioni svolte e secondo un criterio di ragionevolezza, rispondano ai requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza e quindi siano idonei all'uso abituale di supporti informatici, non mettano a rischio la sua incolumità, né la riservatezza delle informazioni e dei dati trattati nell'espletamento delle proprie mansioni e rispondano ai parametri di sicurezza sul lavoro come indicati dall'Amministrazione. In particolare, il luogo di lavoro deve essere tale da garantire la necessaria riservatezza delle attività, evitando che estranei possano facilmente venire a conoscenza di notizie riservate. È inoltre necessario che il luogo ove si svolge l'attività non metta inutilmente a repentaglio la strumentazione dell'Ente, qualora consegnata.

PARTE TERZA - SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

La dirigenza

Chiaramente i Dirigenti sono chiamati a proporsi come ‘promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi' e in particolare nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi contenuti nel POLA.

E non potrebbe essere altrimenti. Infatti, se il cambiamento non coinvolgesse in primis il management dell'Amministrazione, l'intero processo innescato dal POLA risulterebbe a rischio.

Alla dirigenza viene richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.

I dirigenti, inoltre, oltre a essere potenziali fruitori, al pari degli altri dipendenti, delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa recate dall'articolo 14 della legge n. 124/2015, sono tenuti a salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e crescita professionale, promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali.

Il management è chiamato a operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

Inoltre, concorrono quindi all'individuazione del personale da avviare a modalità di lavoro agile anche alla luce della condotta complessiva dei dipendenti. È loro compito esercitare un potere di controllo diretto su tutti i dipendenti ad essi assegnati, a prescindere dalla modalità in cui viene resa la prestazione, organizzare per essi una programmazione delle priorità e, conseguentemente, degli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo, nonché verificare il conseguimento degli stessi.

Questo coinvolgimento dei dirigenti sancisce un passaggio chiave anche verso quell'auspicato rinnovo dell'organizzazione basata, non solo sugli obiettivi ma soprattutto sugli stili manageriali che, nel 2021 e in una nuova normalità in progress, non possono non evolvere con rapidità in modelli di leadership moderni che vedano il capo non più come controllore ma finalmente come team manager “visionario”, collaborativo e soprattutto innovativo.

Altri Soggetti

Le amministrazioni si possono avvalere anche della collaborazione dei **Comitati unici di garanzia (CUG)**, degli **Organismi indipendenti di valutazione (OIV)** e dei **Responsabili per la transizione al digitale (RTD)**.

Seguendo le indicazioni della Direttiva n. 2/2019 che ne ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni, le amministrazioni devono valorizzare il **ruolo dei CUG** anche nell'attuazione del lavoro agile nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.

In questo ambito è da considerare anche la Circolare n. 3/2018 che contiene indicazioni relative al **ruolo dei RTD** che integrano le disposizioni riportate all'art. 17 del Codice dell'amministrazione digitale (CAD). La centralità del RTD è evidenziata anche nel Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022 che affida alla rete dei RTD il compito di definire un *maturity model* per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Tale modello individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari anche alla luce del nuovo contesto connesso all'emergenza COVID-19.

Si rammenta, infine, che il POLA è adottato dalle amministrazioni **sentite le organizzazioni sindacali,** con le modalità previste dalla contrattazione collettiva. A tale proposito appare utile rammentare che il coinvolgimento delle OOSS non si estende ai contenuti del Piano della *performance*, né alla definizione degli obiettivi individuati dall'amministrazione.

Organismo indipendente di valutazione (OIV)

Così come per gli indicatori definiti nel Piano della *performance*, anche per quanto riguarda il POLA, il ruolo dell'OIV, come già evidenziato nelle Linee guida 2/2017, è fondamentale non solo ai fini della valutazione della *performance* organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

Comitato unico di garanzia (CUG)

Come descritto dalle “Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile”, redatte dal Dipartimento della Funzione Pubblica il 9 dicembre scorso, il CUG è fattivamente coinvolto nella revisione dell'organizzazione del lavoro in modalità agile. Nel corso dell'anno 2021 verranno definiti dei momenti di incontro per condividere sia l'aspetto del benessere organizzativo collegato alla gestione ordinaria del lavoro agile, che i percorsi informativi e formativi del personale. La finalità è quella di consentire una maggiore efficienza del lavoro agile, favorendo la migliore conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita, con particolare riguardo alle situazioni concernenti i lavoratori fragili.

In particolare, il CUG dell'Agenzia ha già individuato le seguenti proposte:

1. la deviazione del telefono d'ufficio;
2. il tema della disconnessione;

3. il monitoraggio del lavoro agile.

Il Responsabile per la transizione al digitale (RTD)

Fra gli attori strategici rientra il Responsabile per la transizione al digitale (RTD). Questi svolge un ruolo fondamentale nella gestione del POLA, perché già governa il cambiamento digitale dell'Amministrazione e la sua trasformazione, tracciandone le tappe evolutive. Ma allo stesso tempo è in grado di intervenire sulla mappatura delle attività smartabili, sui processi formativi di upskilling digitale e sull'ammodernamento dei servizi digitali offerti all'utenza in totale aderenza al ruolo strategico già previsto dal Piano triennale per l'informatica nella Pubblica amministrazione, che gli assegna il compito di definire un modello di maturità (maturity model) delle amministrazioni che individui i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari. In Agenzia questo ruolo è ricoperto dal Dirigente dell'Area servizi information technology.

PARTE QUARTA - PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

Analisi SWOT

Punti di forza	**Punti di debolezza**
• Esistenza del regolamento • La tecnologia per l'accesso da remoto • La digitalizzazione dell'ente • La digitalizzazione di alcuni processi • Le dotazioni personali dei dipendenti • L'atteggiamento dei ruoli manageriali delle PO • Atteggiamento della struttura alla flessibilità (es. orari personalizzati) • Competenze digitali • Gestione documentale in digitale • Atteggiamento positivo da parte di tutti (amministrazione, personale) • Percezione di senso di responsabilità diffuso • Amministrazione che è andata incontro alle esigenze delle persone	• Cultura manageriale orientata ai risultati da rafforzare • Resistenze allo *smart working* • Dotazioni tecnologiche non omogenee • Aspettative del personale verso la disponibilità da parte dell'amministrazione • Accesso telefonico (deviazione chiamate) • Numerosi strumenti di video conferenza, chat • Autonomia limitata da parte di alcuni ruoli • Necessità di confronto con responsabile e colleghi • Nuove modalità di programmazione, coordinamento, monitoraggio, valutazione • Competenze digitali disomogenee
Opportunità	**Minacce**
• Maggiori opportunità di confronto/conoscenza • Necessità che favorisce lo sviluppo • Miglioramento infrastrutture • Legislazione in evoluzione • Possibilità di riduzione dei tempi • Offerta formativa più completa e personalizzata • Evoluzione tecnologica con rapporto prestazione/costi favorevole • Effetto contaminazione	• Impatto negativo sull'opinione pubblica • Generare disservizi al cittadino • Interpretazione come privilegio/benefit • Aumento rischio informatico • Sistema di valutazione performance non coerente (mancanza di fiducia, flessibilità) • Non obiettività da parte dei valutatori • Perdita opportunità di relazione e di apprendimento

Piano di sviluppo organizzativo per il Lavoro Agile

Sviluppo	Cultura organizzativa	Ruoli manageriali	Sistema programmazione e rendiconto	Sistema di valutazione e premiante
Anno 0 Situazione attuale	- Cultura della norma e degli adempimenti - Approccio accentramenti decisionali - Non completa fiducia nelle persone	- Orientati al rispetto procedurale - Stile di leadership per controllo - Ridotto o non corretto utilizzo della delega	- Sistema programmazione formale e sganciata dall'operatività - Il CO.GE non supporta il management - Assenza di gestione	- Valutazioni appiattite - Non sviluppa competenze e miglioramenti organizzativi - Adempimento annuale
Anno 1 - 2 Situazione intermedia	- Fiducia verso le persone come riferimento - Primi decentramenti decisionali - Cultura del lavorare per obiettivi	- Orientati ai risultati - Avvio dello stile di leadership per formazione - Avvio utilizzo corretto della delega	- Attivazione direzione per obiettivi - Impiego indicatori numerici (tempi, costi, qualità) - Monitoraggio scostamenti obiettivi in gestione a vista (cruscotti)	- Negoziazione obiettivi responsabile - collaboratore - Attivazione valutazione raggiungimento obiettivi, comportamenti e competenze digitali
Anno 2 - 3 Situazione vision	- Cultura del risultato - Fiducia diffusa - Autocontrollo - Autoimprenditorialità delle persone	- Orientati ai risultati ed allo sviluppo delle persone - Corretto e diffuso utilizzo della delega - Stile di leadership per formazione e sviluppo delle persone	- Direzione per politiche ed obiettivi sviluppati a cascata - Gestione quotidiana con evidenziazione scostamenti su base settimanale - CO.GE genera valore ai responsabili	- Differenzia le valutazioni e stimola miglioramento - Genera un piano di sviluppo individuale - La valutazione è costruita durante l'anno - Premia gli sforzi

Tabella degli indicatori per il Lavoro Agile

INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
Presenza di un sistema di **Programmazione** per obiettivi annuali e per progetti a termine	SI	Sviluppo continuo	Sviluppo continuo	Sviluppo continuo	PP e sistema di valutazione
Presenza di un **Coordinamento organizzativo del lavoro agile**	NO	Istituzione	Messa a regime	Messa a regime	
Presenza di un **Help desk informatico** dedicato	SI	SI	SI	SI	Contratto
Presenza di un **Monitoraggio del lavoro agile**	SI	Sviluppo continuo	Sviluppo continuo	Sviluppo continuo	Linee Guida AVEPA
Competenze direzionali:					
% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	82,2%	100%	100%	100%	Piano formativo H3
% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori	100%	100%	100%	100%	Piano formativo H3
Competenze organizzative:					

% lavoratori (non PO e Dirigenti) che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	17%	50%	50%	50%	Piano formativo H3
% lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	100%	100%	100%	100%	PP e sistema di valutazione
Competenze digitali:					
% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile nell'ultimo anno	86,5%	90%	95%	100%	Piano formativo H3
% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali	100%	100%	100%	100%	
Salute Economica - Finanziaria:					
€ Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali	20% del budget della formazione	20% del budget della formazione	20% del budget della formazione	20% del budget della formazione	Bilancio e Assistenza tecnica
€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	38.500	52.000	80.000	80.000	Bilancio e Piano triennale per l'Informatica
€ Investimenti in digitalizzazione di servizi, progetti, processi	1.688.051,94	1.289.930,09	1.397.746,00	1.472.940,53	Bilancio e Piano triennale per l'Informatica
Salute Digitale:					

N. **PC** a disposizione per lavoro agile	107	50	75	75	Bilancio e Piano triennale per l'Informatica
Presenza di un sistema VPN	SI	SI	SI	SI	
% lavoratori agili dotati di dispositivi per traffico dati	100%	100%	100%	100%	
Presenza di una intranet aziendale	SI	SI	SI	SI	
Presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	SI	SI	SI	SI	
% Applicativi consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%	
% Banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%	
% **Processi digitalizzati** (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili))	95% (dato stimato)	Sviluppo continuo	Sviluppo continuo	Sviluppo continuo	
% **Servizi digitalizzati** (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	95% (dato stimato)	Sviluppo continuo	Sviluppo continuo	Sviluppo continuo	