

PIANO DELLA PERFORMANCE 2017-2019



Presentazione del Piano

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

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

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

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

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

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

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

Con il periodo 2017-2019 vengono confermate le novità sostanziali introdotte a partire dal 2014 in termini di programmazione e pianificazione delle attività dell'Agenzia. Vengono quindi confermate la *mission* e la *vision*, mentre le politiche di indirizzo strategico vengono declinate secondo logiche di sviluppo orientate al consolidamento funzionale dell'Agenzia, con il permanere di un forte orientamento all'innovazione, all'efficientamento dei processi e delle prestazioni, ad un approccio bottom-up nell'individuazione di nuovi strumenti per il miglioramento continuo.

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

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

Il Direttore Fabrizio Stella



INDICE

ESTERNIESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDI ESTERNI	
Chi siamo	
Cosa facciamo	
Come operiamo	
Dove siamo	
Mappa delle sedi dell'AVEPA	
2.IDENTITÀ	
L'amministrazione "in cifre"	
Mandato istituzionale	
Mission	
Vision	
3.ANALISI DEL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO	
Stakeholders	
La struttura organizzativa - Gli organi	
La struttura operativa e le sue funzioni	
Organigramma dell'AVEPA dal 01.02.2016	
Il personale	
Strutture, incarichi, personale, personale equivalente	
4.DALLA MISSION AGLI OBIETTIVI	
II modello di riferimento	
Le politiche per il futuro e le logiche di sviluppo	
Le iniziative strategiche	
5.DALLE INIZIATIVE AGLI OBIETTIVI	
Albero della performance	27
L'assegnazione degli obiettivi	28
6.IL PROCESSO SEGUITO NEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	28
I soggetti del sistema di valutazione e misurazione della performance	28
Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	29
Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	30
Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	30
Finalità del sistema di misurazione e valutazione	31
La performance organizzativa	31
La performance individuale	31
Monitoraggio e misurazione	31
La rendicontazione	32
7.COLLEGAMENTI CON IL PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRU. E DELLA TRASPARENZA	
Trasparenza verso l'esterno	34
Comunicazione verso l'interno	34
8.ALLEGATI TECNICI	34



Introduzione

Considerato il perdurare della prolungata fase di criticità che negli ultimi anni ha interessato tutti i settori dell'economia, e quindi anche molte imprese agricole venete, il ruolo dell'AVEPA, in termini di supporto e di servizi erogati al mondo rurale, diventa ogni giorno più strategico.

La consapevolezza dell'esigenza di essere più vicini al territorio guida l'Agenzia in una serie di iniziative a favore delle aziende del Settore primario nell'ambito di un progetto ampio finalizzato alla costruzione di un "Polo unico veneto dei servizi per l'agricoltura", con l'obiettivo di offrire alle imprese agricole del Veneto l'opportunità di accedere a nuovi servizi resi disponibili direttamente presso le strutture dell'AVEPA ovvero tramite l'accesso al suo Sistema Informativo.

Nel corso del 2017, in attuazione degli indirizzi strategici formulati dalla Direzione, saranno intraprese ulteriori iniziative che, in linea e nel solco delle esperienze già maturate, saranno orientate a dare valore alle imprese, a consolidare il livello di efficienza interna dell'Agenzia e a omogeneizzare ed efficientare i comportamenti e le prestazioni.

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

L'orientamento all'innovazione assumerà una connotazione più evoluta: con uno sguardo al mondo delle imprese, infatti, l'AVEPA ha deciso di intraprende un percorso di miglioramento continuo dei propri processi adottando alcuni degli strumenti del LEAN Management. Dal 2017 viene quindi adottato un nuovo obiettivo strategico trasversale, assegnato a tutti i dipendenti dell'Agenzia con durata triennale, che consentirà una maggiore razionalizzazione dei processi a partire da indicazioni e proposte formulate dai dipendenti dell'Agenzia.

L'estensione delle competenze dell'Agenzia alla gestione di altri fondi, prevista con legge regionale n.6/2015 di modifica della sua legge istitutiva, ha portato alla progressiva assegnazione di nuove deleghe da parte della Regione Veneto. In particolare, oltre alla funzione di Autorità di Audit per il Programma di cooperazione transfrontaliera Italia-Croazia 2014-2020, attribuita dal dicembre 2015, e che si sta progressivamente consolidando, con DGR 2290 del 30 dicembre 2016 la Regione ha previsto l'assegnazione all'AVEPA di compiti gestionali in materia di Fondi strutturali.

Tale nuova competenza andrà a consolidarsi una volta perfezionati gli atti convenzionali conseguenti. In funzione dei progressi di tale estensione del campo di delega dell'Agenzia, che ha previsto anche l'istituzione di una nuova Area organizzativa, nel corso del 2017 è prevedibile un'integrazione del Piano della performance con obiettivi rientranti in questo specifico nuovo ambito operativo.

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

I contenuti del presente Piano sono stati condivisi con l'Organismo indipendente di valutazione (OIV) ed approvati il giorno 30 gennaio 2017.

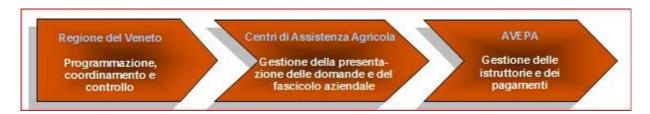


1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI

Chi siamo

L'Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura (AVEPA), è un ente strumentale della Regione del Veneto, di diritto pubblico non economico, istituita con la legge regionale n. 31/2001 con funzioni di organismo pagatore per la Regione del Veneto di aiuti, contributi e premi comunitari previsti dalla normativa dell'Unione Europea e finanziati, in tutto o in parte da fondi comunitari. Essa è sottoposta alla vigilanza del Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali.

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



Cosa facciamo

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

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

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

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



2002	Aiuti nell'ambito del Piano di sviluppo rurale della Regione del Veneto
2003	Aiuti di stato: influenza aviaria, indennizzi BSE, credito d'imposta, interventi agroindustriali
	Aggiornamento schedario viticolo per inventario del potenziale produttivo viticolo
	Riserva Regionale diritti di impianto vigneti
	Gestione albi DOC
	Elenchi IGT
	Prelievo supplementare (quote latte)
	controlli FEAOG - Leader +, FESR - PRAI I
	Indagine ISTAT sulla struttura delle aziende agricole
	Controlli sulla produzione di burro tradizionale
	Classificazione carcasse bovine
	Autorizzazione centri di imballaggio uova
2004	Aiuti di stato: indennizzi BSE
	Aiuti di stato: fermi sanitari nel settore avicolo
	Aiuti di stato: fermi sanitari nel settore apistico
	Controlli FESR - MIGREST
2005	Aiuti di stato: aiuti per conservazione paesaggio e fabbricati rurali di interesse storico
	Irrogazione sanzioni amministrative per le materie di competenza
	Indagine ISTAT sulla struttura delle aziende agricole
	Controlli FESR - PRAI II, TERREGOV
	Ammasso privato formaggi
	Latte alle scuole
	Burro alle industrie
2006	Fascicolo aziendale
	Carburanti agricoli agevolati (UMA)
2007	Indagine ISTAT sulla struttura delle aziende agricole
	Programma di sviluppo rurale 2007-2013 - Attività dell'Autorità di gestione connesse con la selezione delle domande di aiuto (misura 211)
2008	Programma di sviluppo rurale 2007-2013 - Attività dell'Autorità di gestione connesse con la selezione delle domande di aiuto
	Indagine ISTAT sulla rilevazione di controllo della copertura e qualità del prototipo di registro statistico delle aziende agricole di ISTAT
	Aiuti di stato - Piano di azione per la qualità del tabacco in Veneto
	Feaga - Piano di azione regionale per la ristrutturazione del settore bieticolo-saccarifero
2009	Aiuti di stato - Programma regionale d'intervento per il credito di esercizio a favore delle imprese agricole del Veneto
2010	Indagine ISTAT - 6° Censimento generale dell'agricoltura
	Aiuti di stato - Gestione tecnica e amministrativa dei procedimenti in materia di apicoltura di cui alla DGR 2755/2010 "Legge regionale 18 aprile 1994, n. 23 Norme per la tutela lo sviluppo e la valorizzazione dell'apicoltura"
	Affidamento delle funzioni svolte dai Servizi ispettorati regionali dell'agricoltura SIRA per la costituzione dello Sportello unico agricolo (Allegato A.1 alla DGR n. 3549 del 30.12.2010):
	1) accertamento del possesso dei requisiti e il rilascio delle certificazioni delle qualifiche di imprenditore agricolo, imprenditore agricolo professionale, di coltivatore diretto, di cui alla vigente normativa;
	 attuazione della legge regionale 23 aprile 2004, n. 11 "Norme per il governo del territorio" e successive modifiche, quali l'approvazione del piano aziendale di cui all'articolo 44, accertamento della funzionalità dei fabbricati rurali all'esercizio dell'agricoltura;
	3) istruttoria di pratiche ancora in corso ai sensi della I.r. 5 marzo 1985, n. 24 "Tutela ed edificabilità delle zone agricole";



- 4) autorizzazione per l'acquisto e l'impiego dei prodotti fitosanitari molto tossici, tossici e nocivi i cui al d.p.r. 290/2001 "Regolamento di semplificazione dei procedimenti di autorizzazione alla produzione, all'immissione in commercio e alla vendita di prodotti fitosanitari e relativi coadiuvanti (n. 46, allegato 1, legge n. 59/1997)";
- 5) partecipazione alle Commissioni e ai Comitati provinciali previsti dalle norme nazionali e regionali;
- 6) accertamenti, verbale preliminare e partecipazione alla Commissione per gli interventi di ricomposizione fondiaria, previsti a norma dell'aiuto di Stato n. 110/2001, gestiti da Ismea, nonché l'attività residuale connessa alle operazioni di mutuo fondiario:
- 7) parere per l'autorizzazione dei miglioramenti fondiari di cui all'articolo 2 della legge regionale 7 settembre 1982, n. 44 "Norme per la disciplina dell'attività di cava";
- 8) l'istruttoria della notifica di attività di produzione biologica e la gestione dei procedimenti di riconoscimento e autorizzativi riguardanti le norme di conversione e di produzione eccezionali, ai sensi del decreto legislativo 17 marzo 1995, n. 220 "Attuazione degli articoli 8 e 9 del regolamento n. 2092/91/CEE (ora reg. (CE) 834/2007) in materia di produzione agricola ed agro-alimentare con metodo biologico" (DGR 6086/1995);
- 9) operazioni di credito agrario a breve a favore delle aziende agricole di cui alla legge 12 dicembre 2003, n. 40, articolo 53, commi 1 e 2;
- 10) istruttorie relative alla concessione dei contributi per le estirpazioni e i reimpianti dei frutteti colpiti da Sharka ed Erwinia amylowora di cui alla legge 1° luglio 1997, n. 206, "Norme in favore delle produzioni agricole danneggiate da organismi nocivi":
- 11) accertamenti per la concessione degli aiuti di Stato relativamente all'ammasso delle patate da consumo e alla trasformazione industriale delle patate;
- 12) istruttoria per la concessione degli aiuti per l'adeguamento igienico sanitario delle stalle ai sensi dell'articolo 38 della legge regionale 28.01.2000, n. 5, "Provvedimento generale di rifinanziamento e di modifica di leggi regionali per la formazione del bilancio annuale e pluriennale della Regione (legge finanziaria 2000)";
- 13) vigilanza sui controlli funzionali e sulla tenuta dei libri genealogici di cui alle leggi 15 gennaio 1991, n. 30, "Disciplina della riproduzione animale" e 3 agosto 1999, n. 280, "Modifiche ed integrazioni alla legge 15 gennaio 1991 n. 30, recante disciplina della riproduzione animale, anche in attuazione della direttiva 94/28/CE del Consiglio del 23 giugno 1994":
- 14) concessione di contributi per lo sviluppo della gelsi-bachi-sericoltura di cui all'articolo 39, lettera c), punto 2, della legge regionale 31 ottobre 1980, n. 88 "Legge generale per gli interventi nel settore primario" e alla legge regionale 20 gennaio 1992, n. 1 "Interventi per il sostegno della gelsi bachicoltura";
- 15) esecuzione delle indagini periodiche ISTAT ai sensi del decreto del Presidente della Repubblica 15 gennaio 1972, n. 11 "Trasferimento alle regioni a statuto ordinario delle funzioni amministrative statali in materia di agricoltura e foreste, di caccia e di pesca nelle acque interne e dei relativi personali e uffici";
- 16) avversità atmosferiche, calamità naturali ed eventi eccezionali:
 - individuazione dei territori colpiti, l'accertamento dei danni da calamità naturali e da eventi eccezionali, l'istruttoria delle domande e la concessione di benefici creditizi, l'istruttoria delle domande, l'adozione dei decreti di impegno e liquidazione benefici di cui al decreto legislativo 29 marzo 2004, n. 102 "Interventi finanziari a sostegno delle imprese agricole, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera i), della legge 7 marzo 2004, n. 38", e alla legge regionale 12 dicembre 2003 n. 40;
 - individuazione dei territori colpiti, l'accertamento dei danni da calamità naturali e da eventi eccezionali e la redazione dei pareri all'Inps per gli sgravi previdenziali e la cassa integrazione operai (articolo 21 della Legge 23 luglio 1991, n. 223 e articolo 1, comma 1079, della legge 27 dicembre 2006, n. 296, legge finanziaria per il 2007), all'Amministrazione finanziaria per gli sgravi fiscali (articoli 28 e 32 del DPR 22 dicembre 1986, n. 91);
 - individuazione delle opere di bonifica danneggiate da calamità naturali o da eventi atmosferici di carattere eccezionale di cui al decreto legislativo n. 102/2004 e quantificazione dei danni;
- 17) istruttoria per la concessione degli aiuti previsti per il contrasto delle crisi di mercato di cui al decreto legge 9 settembre 2005 n. 182 convertito con modificazioni dalla legge 11 novembre 2005 n. 231 e alla legge 27 dicembre 2006, n. 296, articolo 1, comma 1072;
- 18) gestione dei procedimenti in materia di contratti agrari di cui alla legge n. 203/1982;
- 19) vidimazione dei registri di carico e scarico in materia di produzione e commercio di sfarinati e pasta alimentare (d.m. 26.04.2002, art. 5, co. 3) e d.p.r. 187/2001);
- 20) esecuzione dei controlli relativi all'assegnazione di carburanti agevolati in agricoltura, ai sensi del d.m. 14 dicembre 2001, n. 454, "Regolamento concernente le modalità di gestione dell'agevolazione fiscale per gli oli minerali impiegati nei lavori agricoli, orticoli, in allevamento, nella silvicoltura e piscicoltura e nella florovivaistica";
- 21) esame delle domande e rilascio o rinnovo delle licenze di mieti trebbiatura dei cereali ai sensi del d.l. 3 luglio 194, n. 152, "Disciplina per l'esercizio e l'incoraggiamento della trebbiatura e sgranatura a macchina, o con altri mezzi e sistemi dei cereali e delle leguminose";
- 22) riconoscimento e identificazione alfa-numerica delle imprese del settore oleario ai sensi del reg. (CE) 2815/1998 e d.p.r. 27 ottobre 1999, n. 458 (DGR 1914/2000);
- 23) pareri in materia di abbattimenti alberi di olivo ai sensi del d.lgs. 27 luglio 1945, n. 475, "Divieto di abbattimento di alberi di olivo";
- 24) autorizzazione utilizzo agronomico delle terre derivanti dalla pulizia delle barbabietole da zucchero ai sensi della DGR 18 marzo 2005, n. 993;
- 25) competenze previste dagli art. 4 e 5 della I. 97/1994, "Nuove disposizioni per le zone montane" in materia di



	Conservazione dell'integrità dell'azienda agricola;
	26) vidimazione dei registri di cui all'art. 7 comma 5, del decreto ministeriale 10 novembre 2009 "Disposizioni nazionali relative alle norme di commercializzazione dell'olio di oliva" (DGR n. 168 del 3 febbraio 2010);
	27) controlli in loco dell'attività formativa autorizzata riguardante i "Corsi di aggiornamento per il corretto impiego dei prodotti fitosanitari", ai fini dell'ottenimento dell'autorizzazione di cui all'art. 27 del d.p.r. 290/2001 (DGR 3522/2009);
	28) ogni altra funzione assegnata per disposizione di legge o atto amministrativo ai Servizi Ispettorati Regionali Agricoltura (SIRA), già Ispettorati regionali dell'agricoltura.
2011	Aiuti di stato - Gestione tecnica e amministrativa dei procedimenti di "Aiuti de minimis a favore delle imprese viticole danneggiate dalla peronospora della vite" di cui alla DGR 373/2011
	Supporto tecnico dell'Agenzia all'Autorità di Gestione del Programma per l'effettuazione delle verifiche in loco di primo livello su progetti finanziati dal Programma operativo regionale - Obiettivo Competitività regionale e occupazione, parte Fondo europeo di sviluppo regionale 2007/2013
	Esecuzione dei procedimenti di cui al reg. (CE) 617/2008 sulla produzione di uova da cova e l'attività degli incubatoi
	Aiuti di stato - Gestione tecnica e amministrativa dei procedimenti in materia di apicoltura di cui alla DGR 2036/2011 per l'erogazione dei contributi della Legge 24/12/2004 n. 313 "Disciplina dell'apicoltura" azione 10.10 per l'ammodernamento delle sale di smielatura e dei locali per la lavorazione dei prodotti apistici
2012	Carburanti agevolati per l'agricoltura: funzioni relative alla definizione delle modalità operative di esecuzione dei controlli oggettivi e alla predisposizione del campione di aziende da sottoporre a controllo (DGRV 1045/2012) e integrazione della convenzione (DGRV 1045/2012)
	Gestione tecnica ed amministrativa dei procedimenti di istruttoria e riconoscimento della classificazione di "terreno abbandonato da almeno cinque anni", relativamente agli impianti solari fotovoltaici collocati a terra (DGRV 1050/2012)
	Ulteriori competenze in materia di indennizzi per danni alle produzioni agricole causate da eccezionali avversità atmosferiche di cui al d.lgs. 102/2004 (DGRV 1118/2012)
	Esecuzione dei procedimenti di cui al reg. (UE) 660/2012 per misure eccezionali di sostegno del mercato del pollame in Italia
	Indagine ISTAT - Rilevazione sulle principali legnose agrarie - anno 2012
2013	Integrazione alla convenzione del 17 marzo 2003 per lo svolgimento di attività e funzioni di controllo nel settore ortofrutticolo
	Gestione delle funzioni e dei relativi procedimenti derivanti dall'applicazione del d.m. 12 ottobre 2012 "Norme concernenti la classificazione delle carcasse suine"
	Indagine ISTAT - Rilevazione sulla struttura e produzioni delle aziende agricole - anno 2013
2014	Svolgimento delle attività istruttorie relative alle fattorie sociali previste dalla DGR 2334/2014 in materia di agricoltura sociale
	Esecuzione dei controlli nel campo della salute, sanità e benessere degli animali delle aziende agricole aderenti al regime di pagamento unico
2015	Affidamento dei procedimenti derivati dall'applicazione delle disposizioni di cui al d.m. 2337/2015 sulle modalità di applicazione dell'art. 151 del reg. (UE) 1308/2013 per le dichiarazioni obbligatorie nel settore del latte e dei prodotti lattiero caseari
	Attività di gestione tecnica ed amministrativa della Banca della terra veneta e assegnazione terreni
	Programma di cooperazione "Interreg V-A Italia-Croazia" approvato con decisione della CE C(2015)9342 del 15.12.2015
2016	Attività di organismo istruttore per la gestione dei contributi per i danni alle attività economiche e produttive, a seguito degli eventi calamitosi per i quali sia stato dichiarato lo stato di emergenza, a partire dalla primavera del 2013, previsti dalla legge 208/2015.

Come operiamo

La struttura organizzativa dell'Agenzia e le modalità operative sono definite con riferimento alla normativa comunitaria e nazionale per gli organismi pagatori regionali.

L'Agenzia è pertanto rispettosa dei vincoli della regolamentazione comunitaria. È l'organismo che decide se una domanda di aiuto è accettabile, effettua fisicamente i pagamenti e ne è responsabile.

L'Agenzia si suddivide in Sede centrale e 7 sedi provinciali (Sportelli unici agricoli).



La Sede centrale si ripartisce in Aree che ottemperano alle funzioni proprie dell'organismo pagatore.

Con decreto n. 9 del 29 gennaio 2016 l'assetto organizzativo dell'Agenzia è stato così definito:

Assetto organizzativo dal 01.02.2016
1. Direzione
2. Area audit e controllo strategico
3. Area amministrazione e contabilità
4. Area servizi IT
5. Area tecnica pagamenti diretti
6. Area tecnica competitività imprese
7. Area integrazione territoriale e supporto alla Direzione

L'Agenzia collabora con:

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

Dove siamo

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



Mappa delle sedi dell'AVEPA







2. IDENTITÀ

L'amministrazione "in cifre"

Dipendenti al 31.12.2016*	432
Sedi sul territorio (Sede centrale, strutture provinciali)	1 Sede centrale 7 Sedi provinciali 1 Recapiti di zona 1 Ufficio agricolo di zona
Organismi delegati CAA al 01.01.2017	9
Bilancio di previsione 2017 - spese correnti	29.616.502,63
Bilancio di previsione 2017 - investimenti	1.584.945,32
Bilancio di previsione 2017 - spese per rimborso mutui quota capitale	857.000,00
Pagamenti FEAGA 01.01.2016-31.12.2016 (importi lordi)**	519,99 milioni di euro
Pagamenti FEASR 01.01.2016-31.12.2016 programm. 14-20 (importi lordi)	122,26 milioni di euro
Pagamenti aiuti di Stato 01.01.2016-31.12.2016 (importi lordi)	18,46 milioni di euro
Fascicoli aziendali al 31.12.2016 (CAA + Sportelli unici agricoli)	129.356
Fideiussioni in gestione al 31.12.2016	5.768

^{*} personale con contratto AVEPA

Mandato istituzionale

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

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

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

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

Nell'esercizio delle funzioni di organismo pagatore, ai sensi del regolamento (CE) n. 885/2006, l'Agenzia provvede:

- a) all'autorizzazione dei pagamenti;
- b) all'esecuzione dei pagamenti;
- c) alla contabilizzazione dei pagamenti;

^{**} comprende saldo DU 2015 ed anticipo DU 2016



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

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

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

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

Infine, l'art. 2, comma 3, della legge regionale 9 novembre 2001, n. 31, come modificata dall'art. 7 della legge regionale 27 aprile 2015, n. 6, prevede che la Giunta regionale possa affidare all'Agenzia, mediante apposite convenzioni, specifiche competenze ulteriori rispetto a quelle agricole; tra queste va sottolineata quella legata alla gestione di altri fondi oltre a quelli agricoli.

Mission

L'AVEPA è l'Organismo pagatore del Veneto che opera nel territorio con trasparenza e nel rispetto dell'interesse collettivo al servizio dell'agricoltura, nel campo dei pagamenti, delle autorizzazioni, del supporto informativo, e assicura l'attuazione delle politiche comunitarie e regionali.

Vision

L'Agenzia vuole essere percepita come organizzazione snella, efficiente, accessibile, che genera valore alle imprese 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 sua Mission, indispensabile per dare un valore aggiunto al mandato ricevuto, 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 modo efficace ed efficiente 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 del Mondo rurale veneto tutte le informazioni utili per ottenere i benefici di cui hanno diritto.

3. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO

Stakeholders

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

ISTITUZIONI E RISORSE rappresentati da pubbliche amministrazioni (Commissione Europea, MiPAAF, Corte dei Conti, Regione del Veneto, AGEA Coordinamento, ecc.), personale interno e società 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, il Corpo forestale dello Stato - Comando regionale del Veneto, l'Istituto di credito Friuladria Crèdit Agricole, ASL, il partner tecnologico Engineering Spa;

MONDO RURALE VENETO in cui i principali attori sono le imprese agricole, destinatarie dell'attività dell'AVEPA, le Associazioni di categoria che espletano un'essenziale funzione di rappresentanza e tutela delle imprese agricole associate nei confronti delle istituzioni, fornendo loro servizi qualificati di varia natura ed i Consorzi composti da produttori e trasformatori di un determinato prodotto agricolo che hanno come scopo la tutela, la promozione e la valorizzazione dello stesso.

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

- a) la Corte dei conti europea: la funzione della Corte dei conti europea consiste nell'espletare attività di controllo indipendenti sulla riscossione e sull'utilizzo dei fondi dell'Unione europea e così valutare il modo in cui le istituzioni europee assolvono le proprie funzioni. La Corte esamina se le operazioni finanziarie sono state registrate correttamente, nonché eseguite in maniera legittima e regolare e gestite con l'intento di conseguire economicità, efficienza ed efficacia;
- b) la Commissione europea: propone le nuove leggi che il Parlamento ed il Consiglio adottano. Nel settore agricolo la Commissione garantisce l'applicazione della Politica agricola comune (PAC). Effettua varie attività di controllo di natura contabile ed amministrativa sui contenuti dei conti annuali e del reporting periodico al fine di effettuare la liquidazione dei conti. Effettua tutte le dettagliate attività di controllo previste dalle verifiche di conformità. Sulla base di specifiche analisi dei rischi effettua attività di audit nei confronti degli organismi pagatori;
- c) Autorità competente: coincide con il Ministero per le Politiche agricole alimentari e forestali. Decide, con atto formale, in merito al riconoscimento dell'organismo pagatore sulla base dell'esame dei criteri per il riconoscimento; esercita una costante supervisione sugli organismi pagatori che ricadono sotto la sua responsabilità, anche sulla base delle certificazioni e delle relazioni redatte dagli organismi di certificazione;



- d) l'Organismo di coordinamento: è rappresentato dall'AGEA Coordinamento. Tuttavia con decreto-legge n. 95/2012 convertito con legge n. 135/2012 (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 agirà come unico rappresentante dello Stato italiano nei confronti della Commissione europea per tutte le questioni relative al FEAGA e al FEASR. Ad oggi tale previsione normativa non ha ancora avuto nessun riscontro operativo. L'organismo funge da unico interlocutore della Commissione per conto dello Stato membro interessato, per tutte le questioni relative alla gestione dei fondi comunitari, in particolare per quanto riguarda: la distribuzione dei testi e dei relativi orientamenti comunitari agli organismi pagatori e agli altri organismi responsabili della loro attuazione, promuovendo un'applicazione armonizzata di tali testi e la messa a disposizione della Commissione di tutti i dati contabili necessari a fini statistici e di controllo;
- e) l'**Organismo di certificazione:** è un soggetto esterno indipendente che esamina i conti ed il sistema di controllo posto in essere dall'organismo pagatore attenendosi a norme sulla revisione dei conti internazionalmente riconosciute e tenendo conto di tutti gli orientamenti per l'applicazione di tali norme definiti dalla Commissione. Effettua i controlli nel corso e alla fine di ogni esercizio finanziario.
- f) gli Organismi delegati: sono organismi a cui l'Agenzia ha delegato l'esecuzione di alcuni compiti conformemente a quanto previsto dal reg. (UE) 1306/2013 (ex 1290/2005) e dal reg. (UE) 907/2014 (ex 885/2006); essi collaborano con l'AVEPA tramite accordo formale (convenzione), nel quale si specificano l'oggetto della delega, le modalità di svolgimento delle attività e le responsabilità e gli obblighi delle parti.

I CAA convenzionati con l'AVEPA risultano al 1° gennaio 2017 i seguenti:

- 1. CAA ACLI Srl:
- 2. CAA AIC Veneto Srl;
- 3. CAA delle Venezie Srl;
- 4. CAA Liberi Agricoltori Srl;
- 5. CAA UNSIC Srl;
- 6. Centro assistenza imprese Coldiretti Veneto Srl;
- 7. Centro autorizzato nazionale assistenza produttori agricoli Srl;
- 8. EUROCAA Srl;
- 9. UNICAA 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.



La struttura organizzativa - Gli organi

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

IL DIRETTORE

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

Con deliberazione n. 1903 del 15 novembre 2011 la Giunta regionale del Veneto ha nominato Fabrizio Stella Direttore dell'Agenzia a partire dal 1° dicembre 2011. Tale incarico della durata di 30 mesi, è stato rinnovato con DGR 815/2014, come previsto dall'art. 6, comma 3, della l.r. 31/2001. Successivamente, con DGR 2030/2016 Fabrizio Stella è stato nuovamente nominato Direttore dell'Agenzia per un periodo di 3 anni decorrenti dal 1° gennaio 2017.

IL COLLEGIO DEI REVISORI

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

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

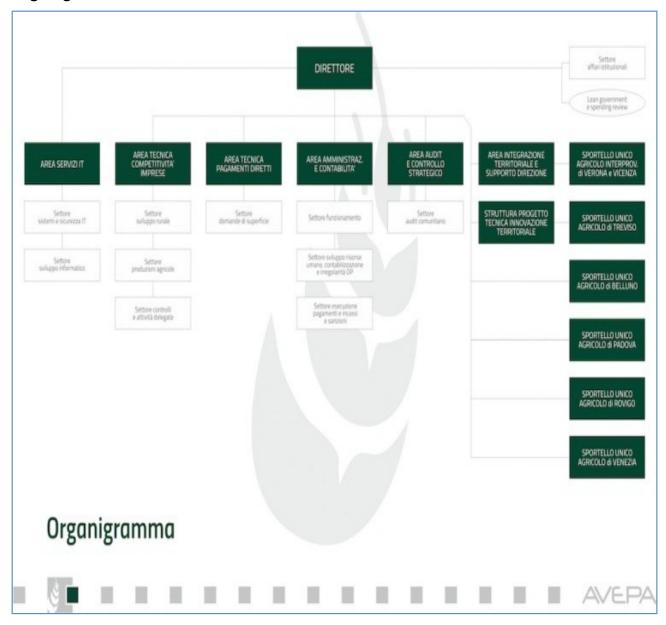
La struttura operativa e le sue funzioni

La struttura operativa dell'AVEPA si ispira ai principi e ai criteri previsti per gli organismi pagatori dal reg. (CE) 885/2006.

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 n. 173 del 30 dicembre 2015 e aggiornato alle modifiche introdotte con decreto n. 9 del 29 gennaio 2016.



Organigramma dell'AVEPA dal 01.02.2016



Il reg. (CE) 885/2006 individua alcune funzioni e attività di monitoraggio fondamentali che l'AVEPA, in qualità di organismo pagatore, deve prevedere:

- la funzione autorizzazione e controllo dei pagamenti che deve fissare l'importo da pagare ad un richiedente conformemente alla normativa comunitaria, compresi, in particolare, i controlli amministrativi e in loco;
- la funzione esecuzione dei pagamenti che deve erogare al richiedente l'importo autorizzato impartendo istruzioni all'istituto bancario convenzionato;
- la funzione contabilizzazione dei pagamenti che deve registrare il pagamento nei conti dell'organismo riservati distintamente alle spese del FEAGA e del FEASR e preparare le sintesi periodiche di spesa. Nei conti vanno altresì registrati le cauzioni e i debitori;

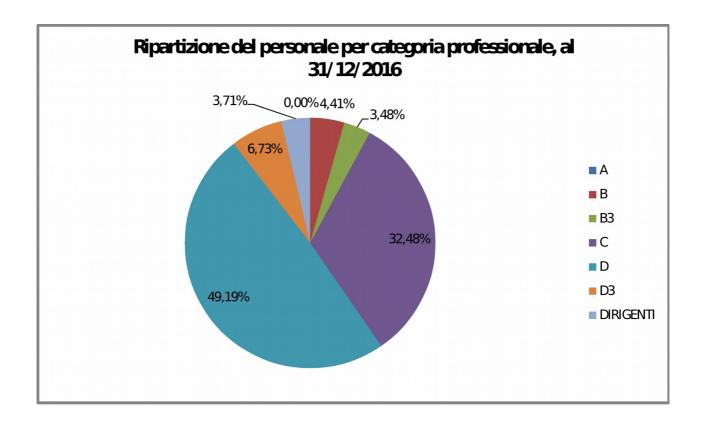


• il servizio di audit interno è indipendente dagli altri servizi dell'organismo stesso e deve riferire al Direttore dell'organismo; esso verifica che le procedure adottate dall'organismo pagatore siano adeguate per garantire la conformità con la normativa comunitaria e che la contabilità sia accurata, completa e tempestiva.

Il personale

Con decreto del Direttore n. 9 del 29 gennaio 2016 è stata definita l'attuale dotazione organica complessiva dell'Agenzia, per una dotazione totale di n. 472 unità.

CATEGORIE	TUTTO IL PERSONALE DI AVEPA	PERSONALE A TEMPO INDETERMINAT O	PERSONALE A TEMPO DETERMINATO	PERSONALE IN ASPETTATIVA	PERSONALE IN DISTACCO IN USCITA	PERSONALE IN COMANDO IN USCITA	PERSONALE IN DISTACCO IN ENTRATA	PERSONALE IN COMANDO IN ENTRATA
Α	0	0	0	0	0	0	0	0
В	19	19	0	0	0	0	0	0
B3	15	14	0	0	0	1	0	0
С	140	139	0	0	1	0	0	0
D	212	207	0	1	3	1	2	1
D3	29	27	2	0	0	0	0	0
DIRIGENTI	16	13	0	2	0	1	0	0
DIRETTORE	1	0	1	0	0	0	0	0
TOTALE	432	419	3	3	4	3	2	1





Il personale dell'Agenzia è costituito da personale assunto con contratto di lavoro a tempo indeterminato e determinato; al 31 dicembre 2016, escludendo il Direttore e due dipendenti in distacco dalla Regione, il personale assunto a tempo indeterminato rappresenta il 99,54%.

Analisi di genere*					
Indicatori	Valori al 31.12.2015	Valori al 31.12.2016			
Età media del personale (dirigenti e dipendenti)	49,5	50,36			
Età media dei dirigenti	51,56	52,56			
Età media del personale femminile dirigente	48,04	49,40			
Età media del personale maschile dirigente	53	54,00			
Età media del personale femminile dipendente	49,04	49,62			
Età media del personale maschile dipendente	50,58	50,96			
% di dipendenti in possesso di laurea	49,54%	49,04%			
% di dirigenti in possesso di laurea	100%	100,00%			
% di dirigenti donne su totale dirigenti	31,25%	31,25%			
% di dirigenti uomini su totale dirigenti	68,75%	68,75%			
% di dipendenti donne (su totale personale)	50,45%	51,20%			
% di dipendenti uomini (su totale personale)	49,55%	48,80%			

^{*} escluso il Direttore

Strutture, incarichi, personale, personale equivalente

Strutture, Incarichi, Personale al 31/12/2016				
Strutture Incarichi dirigenziali		Dipendenti in servizio*		
Direzione	Fabrizio Stella	0		
Settore affari istituzionali	Fabrizio Stella (ad interim)	11		
Area audit e controllo strategico	Francesco Rosa	2		
Settore audit comunitario	Francesco Rosa (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	10		
Area tecnica competitività imprese	Luca Furegon	6		
Settore sviluppo rurale	Lisa Burlinetto	20		
Settore produzioni agricole	Luca Furegon (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	9		
Settore controlli e attività delegate	Luigina Marinello	14		



Area tecnica pagamenti diretti	Gianluca Bevilacqua	1
Settore domande di superficie	Francesca Musola	23
Area servizi IT	Gianluca Bevilacqua (interim)	8
Settore sviluppo informatico	Gianluca Bevilacqua (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	13
Settore sistemi e sicurezza IT	Pietro Salvadori (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente di struttura di Progetto)	4
Area amministrazione e contabilità	Gianni Furlan	1
Settore funzionamento	Gianni Furlan (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	15
Settore sviluppo risorse umane, contabilizzazione e irregolarità OP	Chiara Contin	25
Settore esecuzione pagamenti e incassi, e sanzioni	Pietro Mario Ranzato	6
Area integrazione territoriale e supporto alla Direzione	Marco Passadore	2
Sportello unico agricolo interprovinciale di Verona e Vicenza	Marco Passadore (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente d'Area)	82 (sede di Verona 46; sede di Vicenza 36)
Sportello unico agricolo di Belluno	Flavio Zeni	20
Sportello unico agricolo di Padova	Gianni Furlan (interim)	39
Sportello unico agricolo di Rovigo	Trevisin Marilena (interim)	44
Struttura di progetto tecnica innovazione territoriale	Pietro Salvadori	1
Sportello unico agricolo di Treviso	Pietro Salvadori (responsabilità compresa nell'incarico di dirigente di struttura di Progetto)	43
Sportello unico agricolo di Venezia	Trevisin Marilena	29
	TOTALI	428

^{*} escluso il Direttore, il personale in aspettativa e il personale in comando in uscita, compreso il personale in distacco e in comando in entrata.

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

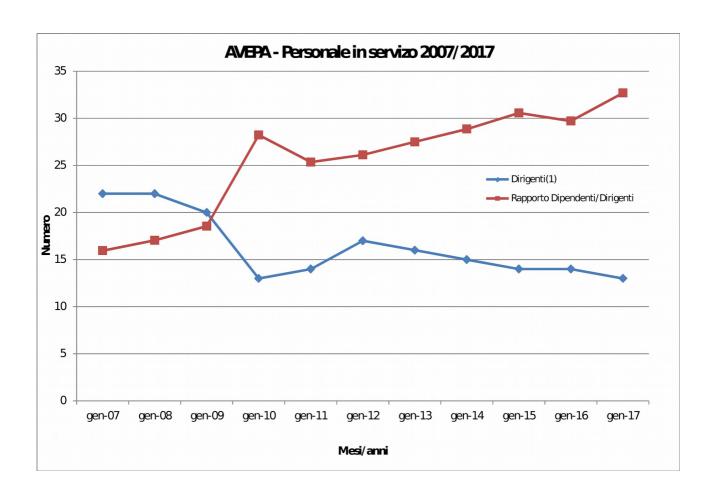
Negli anni l'Agenzia ha provveduto all'internalizzazione di diverse attività con relativa riduzione dei costi dei servizi connessi e aumento dei livelli di produttività del personale.

Il rapporto dipendenti/dirigenti al 31 dicembre 2016 è di 33.



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

¹ escluso il Direttore

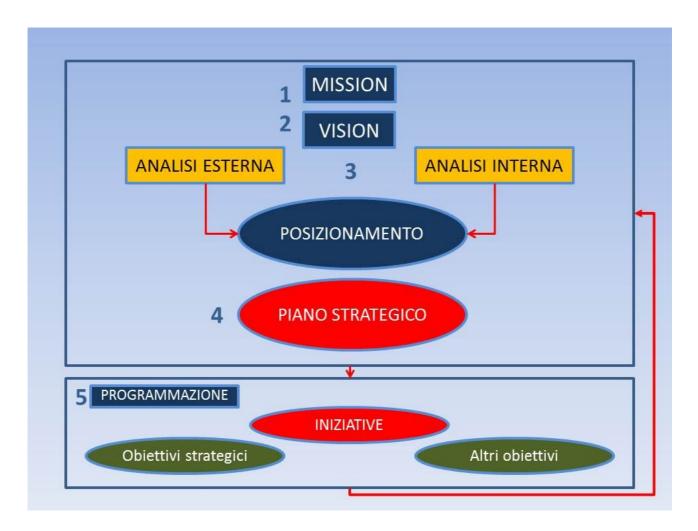




4. DALLA MISSION AGLI OBIETTIVI

Il modello di riferimento

Il modello di riferimento, cui l'Agenzia si è richiamata nella strutturazione del proprio albero della performance, partendo dalla *mission* fino ad arrivare alla definizione dei singoli obiettivi dei dirigenti, è il seguente:



In una logica unitaria ed integrata, a partire dalla *mission* e dalla *vision*, è stato esaminato il posizionamento strategico dell'Agenzia ed è stato definito il nuovo Piano strategico.

La metodologia seguita ha implicato l'impiego di strumenti quali l'analisi SWOT e l'individuazione dei propri fattori critici e di successo a partire dagli eventi passati e dai dati quantitativi riferiti alla propria operatività.

Gli indicatori prescelti, in questa fase di pre-analisi, sono stati di carattere quantitativo ed hanno riguardato dimensioni di efficienza e qualità nonché aspetti finanziari.



Le politiche per il futuro e le logiche di sviluppo

L'approccio metodologico seguito nella definizione degli elementi centrali della strategia dell'AVEPA nel triennio 2017-2019 ha perseguito, come per il Piano redatto nell'anno 2016, la massima coerenza tra gli elementi di indirizzo e gli aspetti applicativi. Questo paradigma ha costituito la premessa fondante del Piano della performance e delle iniziative strategiche che lo vanno a comporre.

Obiettivi aziendali "sganciati" da esplicite linee di indirizzo gestionale, risulterebbero non aderenti ai principi di coerenza interna più volte espressi nel presente piano.

È per tale ragione che la Direzione ha ritenuto di confermare il proprio indirizzo gestionale su cui incardinare la programmazione strategica: tale indirizzo è stato formalizzato nelle seguenti **Politiche per il futuro**:

- Politica 1 Dare valore alle imprese;
- Politica 2 Consolidare nell'innovazione;
- **Politica 3 -** Promuovere la fruibilità dei servizi dell'Avepa per l'utente.

Mentre la Politica 1 trova conferma rispetto all'anno precedente, le Politiche 2 e 3 sono di nuova concezione.

Relativamente alla **Politica 2**, l'Agenzia, intraprendendo un percorso di crescita fondato sull'innovazione tecnologica e di processo, negli ultimi anni ha ottenuto ottimi risultati sia in termini di performance nei pagamenti che di razionalizzazione della propria organizzazione operativa e delle procedure di pagamento. Questi risultati, confermati dal mondo delle imprese agricole durante i numerosi incontri organizzati sul territorio ed in occasione dell'indagine di customer satisfaction realizzata nel 2015, hanno portato l'Agenzia ad assumere un ruolo di rilievo tra gli OP italiani ed a riproporre, registrando feedback molto positivi, le proprie conoscenze ed esperienze all'estero. Questi sforzi, che hanno trovato riscontro nella pianificazione della performance degli ultimi quattro anni, devono essere oggi valorizzati attraverso il loro consolidamento nella prospettiva di costituire le fondamenta per il miglioramento continuo futuro. La premessa a questo consolidamento non può che essere la conferma di questo approccio metodologico, ovvero la razionalizzazione e ottimizzazione dei processi, partendo da specifiche ed approfondite analisi quantitative, ed il forte orientamento all'innovazione tecnologica. Premesse al consolidamento saranno anche puntuali interventi di adeguamento organizzativo alle nuove sfide.

Quanto alla **Politica 3**, vi è da considerare che il tentativo di avvicinare l'utenza ai servizi dell'Avepa non è nuovo. Già in passato sono stati fissati obiettivi, adeguati sistemi di gestione, introdotte modifiche organizzative orientate in questo senso. Si è infatti sempre ritenuto essenziale, per una PA moderna, fornire servizi e risposte agli utenti che fossero pronte e complete. I risultati di queste iniziative sono stati apprezzabili e promettenti, anche se l'attivazione di alcune misure ha lasciato intravedere la necessità di migliorare l'approccio con l'esterno. L'ambito di miglioramento che si intende ora affrontare, continuando a perseguire la prossimità all'utenza, è quello della fruibilità e della effettiva fruizione dei molti servizi che l'Agenzia già oggi è in grado di mettere a disposizione dei produttori. Lo sforzo diventa quindi quello di ridurre ulteriormente la distanza tra l'informazione ed il fruitore della stessa; l'attivazione di specifiche applicazioni user friendly, una presenza sul territorio capillare ed informata, l'individuazione di nuovi canali informativi e di nuovi contenuti sono alcune misure individuate per perseguire questa visione strategica che risulta ancor più decisiva se collocata in una dimensione pluriennale che potrebbe scontare il venir meno di alcune delle funzioni di sussidiarietà svolte dai CAA.



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

Le iniziative strategiche

Il Piano della performance si compone delle sequenti iniziative strategiche:

OBIETTIVO AZIENDALE	INIZIATIVE			
Α	1	2	3	4
Attivazione del miglioramento continuo con approccio bottom up	Promuovere l'uniformità dei comportamenti e l'omogeneizzazione dei servizi erogati dagli Sportelli unici agricoli	Sperimentazione di una soluzione IT mobile per le Aziende Agricole	Riduzione dei tempi di pagamento degli aiuti ai beneficiari	Azioni antifrode, anticorruzione e per la trasparenza

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

- la necessità di intervenire sul contesto, sia interno che esterno, in linea con le criticità individuate e con le politiche definite;
- l'elevato assorbimento di risorse che determinate iniziative comportano;
- la sfida che esse rappresentano, specie nel contesto della PA;
- la necessità di generare effetti importanti e misurabili sul contesto oggetto di intervento;
- la necessità di una forte interrelazione tra i diversi livelli dirigenziali.

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

- a) consolidare l'elevata efficienza dell'Agenzia, pur a fronte di un quadro generale molto incerto stante la fase ancora di avvio della nuova programmazione, con seguente necessità di intervenire su processi cardine quali quelli istruttori e di pagamento;
- b) dare riscontro alle istanze di maggior informazione sulle opportunità offerte dalla politica agricola che le aziende agricole pongono, grazie ad iniziative rivolte specificamente e direttamente ai produttori;
- c) rendere le attività di servizio dell'Agenzia più vicine agli utenti, per garantire una politica di servizio coerente con le esigenze di competitività del mondo rurale veneto nell'ambito dell'economia nazionale;
- d) consolidare l'utilizzo di nuovi strumenti e procedure IT in sede di controllo presso le aziende;
- e) promuovere e sostenere i processi di omogeneizzazione dei comportamenti tra le diverse strutture orientandoli alle logiche del *lean management*;



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

Di seguito si riporta una breve descrizione delle iniziative rimandando alle schede allegate (Allegato A) la trattazione più dettagliata degli obiettivi attesi, delle attività programmate per il 2017, dei soggetti responsabili e delle risorse finanziarie eventualmente da impegnare per il consequimento dei risultati attesi:

Iniziativa strategica trasversale: Attivazione del miglioramento continuo con approccio bottom-up

Nel mondo delle imprese, specie quelle che operano in settori produttivi per i quali rappresentano un plus competitivo valori quali l'innovazione di processo, la qualità (del prodotto e del processo), l'attenzione al cliente, si sta sempre più affermando l'approccio Lean al miglioramento dei processi produttivi. Questi valori non sono estranei all'AVEPA; essi, infatti, sono presenti ormai da anni nella visione strategica e nelle Politiche per il futuro espresse dalla Direzione dell'Agenzia. Con la presente Iniziativa strategica si intende dare ulteriore sostanza a questo approccio metodologico, sviluppando concetti e prassi che hanno già trovato applicazione nell'Agenzia negli ultimi anni, ma che necessitano ora di collocarsi in una nuova prospettiva pluriennale, più condivisa ed efficace. La scelta di approvare per il 2017 un obiettivo aziendale comune a tutti i dipendenti, che promuova attivamente il loro coinvolgimento nel miglioramento continuo, si posiziona quindi in una visione generale coerente, concreta e orientata al futuro. Gli esempi virtuosi di applicazione delle logiche Lean, anche in ambito PA, sono molteplici, così come sono numerosi i casi in cui un approccio troppo articolato e generalizzato si sia poi dimostrato difficile da praticare. Per guesta ragione si è inteso intraprendere un'azione "bottom up" ovvero partire dal basso, prevedendo di mutuare solo strumenti Lean di facile comprensione e attuazione, quali l'implementazione del miglioramento continuo attraverso l'attivazione di molte piccole proposte di miglioramento provenienti da tutti i dipendenti dell'Agenzia.

Con questa iniziativa, declinata in forma di obiettivo di performance da riproporre nel corso del prossimo triennio con una logica di progressivo perfezionamento, si è inteso promuovere il coinvolgimento delle persone attraverso la formulazione e l'attuazione di proposte di miglioramento avanzate da tutto il personale dell'Agenzia. Collocandoci in questa dimensione "positiva" si dovrà andare oltre la sterile evidenziazione dei problemi, bensì partire da questi per individuare le possibili soluzioni.

La logica da seguire sarà quelle dei piccoli step, apprezzabili da molti, facilmente conseguibili e spesso più impattanti di azioni attivate su ampia scala. L'efficacia di questo modo di operare si manifesta quanto più ci si colloca "vicino" ai processi: per tale ragione è prevista la generazione delle proposte di miglioramento a livello di singola struttura operativa e la selezione di quelle da attuare a livello di coordinamento tra le diverse strutture.

Iniziativa strategica n. 1: Promuovere l'uniformità dei comportamenti e l'omogeneizzazione dei servizi erogati dagli Sportelli unici agricoli

Nell'ambito della Politica n.3 "Promuovere la fruibilità dei servizi dell'Avepa per l'utente" si colloca questa iniziativa che è rivolta a potenziare e qualificare l'attività di coordinamento degli Sportelli unici agricoli svolta delle strutture della sede centrale, con riferimento, in particolare, alla Dirigenza e alle Posizioni Organizzative. Gli obiettivi possono essere così definiti: a) sostegno e



rafforzamento del ruolo di coordinamento da parte degli uffici preposti della sede centrale; b) qualificazione ed integrazione delle attività poste in essere dalle Posizioni Organizzative dei SUA; c) individuazione di problematiche e conseguente diffusione di soluzioni operative condivise in sede di coordinamento; d) presenza dell'AVEPA sul territorio per illustrare ed informare tecnici ed aziende circa le nuove opportunità per accedere ai fondi pubblici. Le interrelazioni dei soggetti coinvolti nell'iniziativa vedono un rapporto diretto tra gli uffici di coordinamento della sede centrale e le posizioni organizzative dei SUA per le attività di indirizzo e coordinamento; con riferimento a queste ultime il rapporto tra i soggetti interessati sarà mediato dai Dirigenti dell'Area tecnica competitività imprese e dell'Area tecnica pagamenti diretti.

Iniziativa strategica n. 2: Sperimentazione di una soluzione IT mobile per le Aziende Agricole

L'intento dell'iniziativa - in prosecuzione al percorso di digitalizzazione degli strumenti per la raccolta dei rilevi di capo - è quello di implementare e sperimentare strumenti e metodi di controllo per cercare di far fronte ad alcune criticità emerse nel corso delle campagne pregresse ed in parte evidenziate dai Servizi della Commissione UE nel corso delle ispezioni svolte. Lo strumento che verrà implementato è una applicazione per dispositivi mobili (APP) da dedicare alle Aziende Agricole e con la quale potranno accedere ai dati di interesse, comunicare con il personale dell'Agenzia e soprattutto attestare l'esecuzione di operazioni svolte sul campo tramite immagini georeferenziate e sicure, raccolte e trasmesse con la APP stessa. Uno strumento con queste caratteristiche si rileva quasi necessario nei periodi più critici per stagionalità (es. controlli obbligatori in un momento determinato dell'anno), vincoli associati alla fase vegetativa della coltura controllata (es. rilevo del metodo di sfalcio) e carichi di lavoro del personale istruttore.

Quanto sopra si inquadra in un più ampio orientamento strategico dell'Agenzia che mira, da un lato, ad attivare forme di contatto e supporto diretto alla aziende, dall'altro a rilevare direttamente i loro bisogni e le loro aspettative per orientare al meglio i propri servizi futuri. La strumentazione proposta consente l'esecuzione di processi totalmente dematerializzati inducendo cospicui risparmi alla spesa pubblica.

Durante l'anno saranno approfondite le diverse criticità da tenere in considerazione per l'eventuale passaggio in produzione del progetto sperimentale, considerato l'elevato margine di incertezza dovuto alle numerose incognite presenti, che in sintesi vanno dalla verifica dell'eventuale idoneità del device mobile impiegato, alla precisione del gps, al metodo concreto di impiego in campo da parte dell'Azienda agricola, alla gestione e integrazione nel sistema informativo delle informazioni così raccolte. Da qui la necessità di una attività sperimentale approfondita che sarà supportata inoltre da un gruppo di aziende agricole che svolgeranno le funzioni di "tester".

Iniziativa strategica n. 3: Riduzione dei tempi di pagamento degli aiuti ai beneficiari

La programmazione PSR 2014-2020 prevede l'erogazione di circa 1 miliardo di euro alle imprese agricole. La tempestività dei pagamenti nell'ambito delle misure strutturali sono elemento qualificante dei servizi alle aziende agricole. In queste misure gli aiuti alle aziende vengono assegnati per sostenere gli investimenti in innovazione, diversificazione dei prodotti, ammodernamento delle svecchiamento dell'imprenditoria. strutture agricole, Parte dell'investimento è oggetto di erogazione dell'aiuto comunitario solo dopo che la spesa è stata completamente sostenuta e rendicontata dal beneficiario. In questo momento di particolari difficoltà nell'accesso al credito, tempestività dei pagamenti significa riportare tempestivamente liquidità nelle aziende che hanno effettuato investimenti. Persequendo l'obiettivo primario di ridurre i tempi di pagamento si vuole anche tendere: 1) all'omogeneizzazione nelle procedure (attraverso la contaminazione delle buone pratiche delle strutture maggiormente virtuose su quelle che liquidano con tempi maggiori), 2) a stimolare le aziende ed i propri consulenti a migliorare la qualità delle



domande, della documentazione a corredo (riducendo le richieste di integrazioni con conseguente risparmio di ore di lavoro del personale impiegato nell'istruttoria), 3) a migliore la definizione dei controlli e delle verifiche documentali

Iniziativa strategica n. 4: Azioni antifrode, anticorruzione e per la trasparenza

Il quadro normativo di riferimento dell'Organismo Pagatore, sia nazionale che comunitario, con l'avvio della programmazione 2014-2020, pone un forte accento sulle misure di contrasto alla frode, alla corruzione e sulla trasparenza dell'azione amministrativa; per dare seguito a questo orientamento, che diventa cogenza quando a livello nazionale si trattano le misure contro la corruzione (D.L.vo 190/2012), l'Agenzia intende attivare un complesso di azioni che, a partire dalle numerose esperienze maturate nel corso degli ultimi anni (redazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione, attivazione del progetto "A NEW LEAF" finanziato dall'OLAF focalizzato sul tema della frode nel settore agricolo, iniziative di formazione e informazione nei confronti del personale dell'Agenzia, implementazione del sistema di whistleblowing e di un nuovo fruad risk assessment, etc.), definiscano un approccio sistemico a questa tematica da replicare, con modalità diverse, anche nel futuro. Gli obiettivi che vengono fissati per guesta iniziativa strategica traguardano l'implementazione di un sistema orientato alla prevenzione di tali fenomeni a partire dall'analisi della situazione attuale. Dando seguito alle espresse indicazioni del legislatore in materia di convergenza tra i temi dell'anticorruzione e della trasparenza dell'azione amministrativa, si prevedono interventi specifici di "apertura" all'esterno volti all'esposizione del proprio modo di operare, specie sui temi caratterizzanti questa iniziativa, agli stakeholders.

5. DALLE INIZIATIVE AGLI OBIETTIVI

Le iniziative strategiche si compongono, seppur in maniera diversificata, di una serie di attività che coinvolgono strutture e professionalità anche molto diverse.

Questa loro natura articolata e trasversale ha reso possibile l'individuazione di singoli obiettivi, denominati **obiettivi strategici**, che afferiscono alle diverse attività e che convergono verso il buon esito dell'iniziativa, nel rispetto delle sue finalità.

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

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

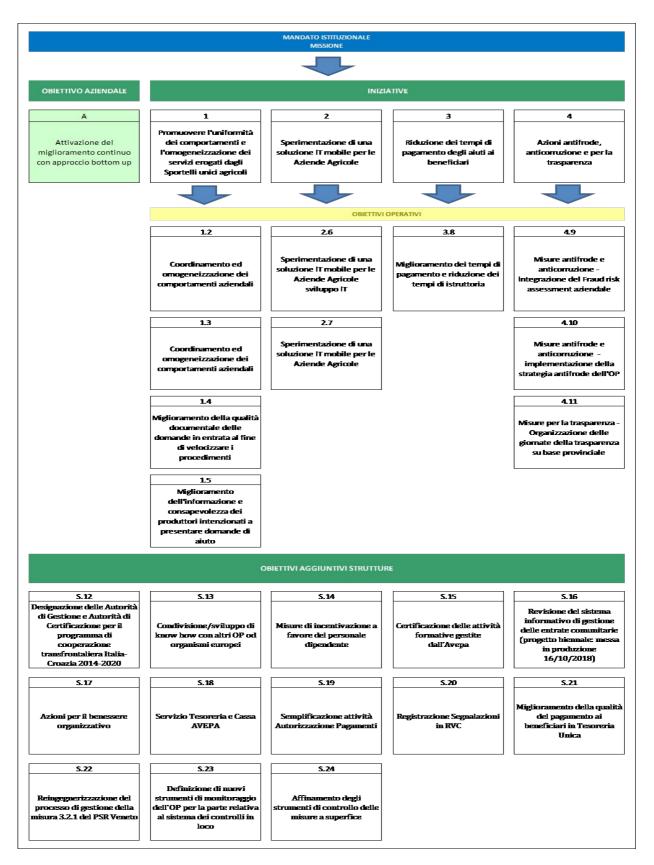
Nella declinazione degli obiettivi si è ritenuto di garantire la pertinenza del ruolo e della competenza dei dipendenti con l'obiettivo assegnato. Questa logica operativa, che vuole salvaguardare la consapevolezza da parte di ciascuno del contributo offerto al conseguimento degli obiettivi strategici, non ha potuto interessare la totalità del personale dell'Agenzia. Le iniziative strategiche, infatti, pur avendo un "respiro" particolarmente ampio e trasversale, non sono in grado di coinvolgere direttamente la totalità delle funzioni dell'Agenzia.

Per tale ragione, ed anche al fine di salvaguardare l'importante funzione di leva manageriale e di sviluppo rappresentata dal sistema della performance, agli obiettivi strategici sono stati affiancati gli **obiettivi aggiuntivi**, specificamente collegati con le attività svolte dai singoli settori, che mirano ad affrontare tematiche specifiche, ritenute rilevanti e particolarmente sfidanti per il buon funzionamento dell'Agenzia, mantenendo così un forte orientamento al miglioramento dei servizi offerti.



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.





L'assegnazione degli obiettivi

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

In particolare tramite il sistema di assegnazione, vengono declinati a livello di singole strutture operative gli obiettivi strategici aziendali e attraverso la produzione di specifica reportistica, viene monitorato l'andamento della gestione confrontandolo con gli obiettivi prefissati, al fine di porre in essere tempestivamente eventuali correttivi in caso di criticità e/o scostamenti dai programmi.

Le strategie, i relativi obiettivi e i risultati attesi vengono divulgati ai portatori di interesse attraverso la pubblicazione nel sito web istituzionale dell'Agenzia (www.avepa.it) e altri canali.

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

Tali obiettivi vengono declinati e assegnati a tutte le Strutture attraverso una fase di concertazione ed approfondimenti con tutti i dirigenti/responsabili.

Gli obiettivi sono declinati in indicatori necessari per misurare la *performance dell'amministrazione* e la *performance individuale*, comprese le tempistiche di raggiungimento.

In corso d'anno vengono effettuate le verifiche sul raggiungimento e sulle eventuali criticità insorte; se necessario gli obiettivi possono essere ricalibrati.

L'Organismo indipendente di valutazione (nominato dalla Direzione) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e garantisce la correttezza dei sistemi di misurazione e di valutazione.

6. IL PROCESSO SEGUITO NEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

I soggetti del sistema di valutazione e misurazione della performance

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

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

b) Dirigenza:

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

c) Personale:

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



d) OIV:

- esercita le attività di controllo strategico di cui all'art. 6, comma 1, del d.lgs. 286/1999, e riferisce, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- misura e valuta la performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso;
- propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti;
- · valida la Relazione sulla performance;

e) Struttura tecnica permanente:

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

Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

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

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

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

FASI	SOGGETTI COINVOLTI	ARCO TEMPORALE
Avvio del processo di elaborazione del Piano della performance sulla base del modello definito dall'OIV. Avvio processo di elaborazione delle schede di programmazione (definizione degli obiettivi e dei piani operativi)	Direzione/ Gruppo di lavoro aziendale/Area Audit e Controllo strategico ¹	da Ottobre 2016
Adozione del bilancio preventivo annuale e trasmissione alla Giunta regionale per l'approvazione, in coerenza con gli obiettivi del Piano	Direzione/Gruppo di lavoro aziendale/Area amministrazione e contabilità	Ottobre 2016
Stesura del Piano preliminare delle performance. Analisi e della bozza di Piano dalla Direzione e esame tecnico da parte dell'OIV.	Area Audit e Controllo strategico/Direzione/OIV	Dicembre 2016 -Gennaio 2017
Approvazione e adozione del Piano da parte della Direzione e comunicazione del Piano all'interno e all'esterno	Direzione/Area Audit e Controllo strategico/OIV	Gennaio 2017
Monitoraggio periodico in corso d'anno	Direzione/OIV/Area Audit e Controllo strategico	Maggio 2017 - Dicembre 2017
Verifica risultati anno precedente e redazione	Area Audit e Controllo	Gennaio 2017

 $[\]overline{\ }$ Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, di supporto all'OIV e alla Direzione



Relazione sulla performance 2016. Validazione dell'OIV	strategico/Gruppo di lavoro aziendale/OIV	- Maggio 2017
Valutazione dello stato del sistema e relazione conclusiva	OIV	2017

Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Con decreto del Direttore n. 123 del 03 novembre 2016 è stato adottato il bilancio di previsione 2017-2019 dell'AVEPA, approvato con comunicazione della decisione della Giunta regionale del 29 novembre 2016.

La coerenza dei contenuti del Piano delle performance agli indirizzi del bilancio di previsione viene realizzata tramite:

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

A tal scopo il bilancio di previsione dell'Agenzia per il periodo 2017-2019 è principalmente orientato a:

- consolidare l'innovazione dei servizi a favore dei beneficiari in funzione della competitività delle imprese e della sostenibilità ambientale (semplificazione e digitalizzazione dell'azione amministrativa, riduzione dei tempi di istruttoria e di pagamento, omogeneizzazione e qualificazione dei controlli);
- sostenere le imprese del Settore primario (incremento dell'accessibilità dei servizi dell'AVEPA alle aziende agricole, allargamento dei sistemi di sostegno finanziario alle aziende agricole, miglioramento dell'informazione);
- consolidare e incrementare le azioni a supporto dell'attività delle imprese del settore primario;
- concorrere alle politiche nazionali e regionali di contenimento della spesa e consolidamento delle politiche interne di *spending review*;
- rafforzare il ruolo guida degli Organismi Pagatori Regionali in termini di proposte di miglioramento dei sistemi, esportazione e condivisione dei know-how, partecipazione a progetti comunitari di sviluppo degli Organismi Pagatori;
- prendere in carico eventuali nuove deleghe regionali o di altra istituzione.

La finalità è quella di creare un valido strumento che costituisca la base economico-finanziaria per la valutazione delle scelte strategiche aziendali ed il ribaltamento degli obiettivi economici e non alle varie strutture aziendali.

Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

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



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

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

Finalità del sistema di misurazione e valutazione

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

La performance organizzativa

Nel corso del 2017 si darà corso ad una serie di attività, alcune delle quali ricomprese tra gli obiettivi di performance, per affrontare queste tematiche in forma strutturata. La riduzione dei tempi per l'erogazione dei servizi, le giornate della trasparenza, gli interventi di revisione di alcuni servizi interni con un approccio LEAN, saranno ambiti di oggettivo impegno dell'Agenzia tanto da costituire parte integrante di alcune delle iniziative strategiche che verranno intraprese.

La performance individuale

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

Monitoraggio e misurazione

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

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



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

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

La rendicontazione

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

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

La necessità, prevista dalla legge n. 190/2012, di integrare la prevenzione alla corruzione nel ciclo della performance, è stata pienamente recepita dall'AVEPA. Perseguendo una visione integrata delle proprie attività, infatti, l'Agenzia ha definito già dagli anni precedenti alcuni obiettivi da assegnare ai dirigenti, tenendo in considerazione questa tematica.

Anche per il 2017 è stata definita una specifica Iniziativa strategica, strutturata in 3 obiettivi, che, anche a partire da specifiche attività portate a termine nel corso degli ultimi anni, affronta il tema della lotta alla frode ed alla corruzione in maniera sistemica; verrà, ad esempio, implementata la strategia antifrode aziendale, verrà ulteriormente implementato il *Fraud Risk Assessment* dell'OP, verranno rese note all'esterno, nell'ambito delle giornate della trasparenza, procedure interne quali il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza e il sistema di *Whistleblowing*. Una parte significativa dei dirigenti e del personale del comparto saranno coinvolti in tali attività e verrà previsto il coinvolgimento degli *Stakeholders*.

Relativamente al tema della trasparenza, la necessità di stabilire un coordinamento tra gli obiettivi previsti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e quelli indicati nel Piano della performance, continua ad essere sentita come prioritaria.

Nell'ambito dell'iniziativa strategica n. 4 "Azioni antifrode, anticorruzione e per la trasparenza" è stato infatti previsto di svolgere 8 iniziative sul territorio ("Giornate della Trasparenza") durante le quali, alla presenza degli *stakeholders*, verranno illustrati aspetti di potenziale interesse quali le azioni per la trasparenza e la prevenzione della corruzione, la performance aziendale. Ciò per allinearsi a quanto indicato dall'art. 44 del d.lgs. 33/2013 e già espresso dall'ANAC con delibera n. 6/2013, § 3.1, lett. b), ove si indica un coordinamento fra gli ambiti relativi alla performance e alla trasparenza, e dall'art. 10 del d.lgs. 33/2013 che prevede che ogni amministrazione presenti il Piano e la Relazione sulla performance alle associazioni di consumatori o utenti.

Si elencano di seguito gli obiettivi dell'*Iniziativa strategica n. 4: Azioni antifrode, anticorruzione e per la trasparenza*, la quale prevede incontri informativi durante i quali verrà affrontato anche il tema dell'antifrode e dell'anticorruzione:





DESCRIZIONE OBIETTIVI 2017	INDICATORE/MISURATORE	TARGET TEMPORALE MINIMO	TARGET TEMPORALE MASSIMO	TARGET QUANTITATI VO MINIMO	TARGET QUANTITATI VO MASSIMO
Misure antifrode e anticorruzione - Integrazione del Fraud risk assessment aziendale	Percentuale delle misure per le quali è stato definito il fraud risk assessment sul totale di quelle oggetto di analisi (vedasi scheda di dettaglio).	31/12/2017	31/12/2017	70%	90%
Misure antifrode e anticorruzione - implementazione della strategia antifrode dell'OP	Presentazione alla Direzione della strategia antifrode dell'OP AVEPA - data di invio	15/12/2017	31/12/2017	1	1
Misure per la trasparenza - Organizzazione delle giornate della trasparenza su base provinciale	Organizzazione delle giornate della trasparenza su base provinciale con il coinvolgimento degli stakeholders locali e presentazione delle azioni dell'Agenzia per la trasparenza, contro la corruzione, per il miglioramento della performance (7 province + sede centrale di Padova con stakeholders regionali)	30/11/2017	31/12/2017	8	8

Trasparenza verso l'esterno

Per quanto riguarda l'esterno, la comunicazione e la trasparenza riguardano il rapporto fra l'amministrazione e gli *stakeholders* dell'Agenzia, consentendo ai vari livelli forme di conoscenza ed al contempo di controllo sull'operato dell'AVEPA. Per tali motivi è stata individuata un'apposita sezione del sito istituzionale denominata "Amministrazione trasparente", accessibile dalla homepage all'indirizzo <u>www.avepa.it</u>.

Comunicazione verso l'interno

Per quanto riguarda l'interno dell'AVEPA e quindi la comunicazione ai dipendenti, ci si è mossi su due piani: quello degli incontri svolti a vari livelli per garantire una corretta comunicazione e diffusione delle informazioni connesse all'introduzione del ciclo della performance; quello della pubblicazione dei documenti di riferimento nella intranet aziendale al fine di rendere disponibili ai dipendenti.

La tematica della performance, inoltre, è stata oggetto di confronto anche con le delegazioni sindacali.

Si rimanda all'allegato A2 del Piano per la prevenzione della corruzione e della trasparenza una tabella che dettaglia, per ogni singola voce dello schema della sezione Amministrazione trasparente così come definito dall'ANAC con determinazione n. 1310 del 28 dicembre 2016, i soggetti responsabili della trasmissione dei dati, i soggetti responsabili della pubblicazione, il nominativo del soggetto che concretamente effettua la pubblicazione sul sito istituzionale, le modalità stabilite per la vigilanza ed il monitoraggio dell'attuazione degli obblighi. Viene inoltre indicato lo stato di pubblicazione ed eventuali motivati differimenti dai termini previsti.

8. ALLEGATI TECNICI

Gli allegati tecnici sono contenuti nell'allegato A1.

								Allegato A I
			SCHEDE OBIETTIVO	2017 - Quadro (generale			
INIZIATIVA	STRAT	EGICA TRASVERSALE: ATTIV	AZIONE DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO CON APPROCCIO	D BOTTOM-UP				
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2017	INDICATORE/MISURATORE	TERMINE MINIMO (100% premio)	TERMINE MASSIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MINIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MASSIMO (100% premio)	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
1	A.1	Individuazione e messa in atto della procedura di miglioramento continua con approccio bottom-up	Presentazione della procedura a tutte le strutture coinvolte	15/12/2017	31/12/2017	1	1	TUTTE
INIZIATIVA	STRAT	EGICA N.1: PROMUOVERE L'U	INIFORMITA' DEI COMPORTAMENTI E L'OMOGENEIZZAZIOI	NE DEI SERVIZI	EROGATI DAI SU	IA .		
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2017	INDICATORE/MISURATORE	TERMINE MINIMO (100% premio)	TERMINE MASSIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MINIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MASSIMO (100% premio)	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
2		Coordinamento ed omogeneizzazione dei comportamenti aziendali	Numero delle domande di aiuto/domande di subentro/controlli impegni specifici/controlli condizionalità estratte e verificate delle strutture di coordinamento della sede centrale al fine di valutare l'uniformità dei comportamenti posti in essere dagli SUA rispetto alle indicazioni formulate in occasione degli incontri di coordinamento (Scheda di dettaglio)	31/12/2017	31/12/2017	85	100	ATCI, ATPD, SSR, SDS, SCAD
3		Coordinamento ed omogeneizzazione dei comportamenti aziendali	Percentuale delle istruttorie conformi relative a domande di aiuto/domande di subentro/controlli impegni specifici/controlli condizionalità conformi, sul totale di quelle sottoposte a controllo da parte delle strutture di coordinamento della sede centrale ai fini della verifica del rispetto delle indicazioni formulate in occasione degli incontri di coordinamento (Scheda di dettaglio)	31/12/2017	31/12/2017	85%	100%	SUA
4	1.4	Miglioramento della qualità documentale delle domande in entrata al fine di velocizzare i procedimenti	Indice gradimento degli interventi informativi nei confronti dei tecnici (un minimo di tre incontri annuali)	31/12/2017	31/12/2017	3,5	4	SUA, AIT
5	1.5	Miglioramento dell'informazione e consapevolezza dei produttori intenzionati a presentare domande di aiuto	Indice gradimento degli interventi informativi nei confronti delle aziende (un minimo di tre incontri annuali)	31/12/2017	31/12/2017	3,5	4	SUA, AIT

INIZIATIVA	IZIATIVA STRATEGICA N.2: Sperimentazione di una soluzione IT mobile per le Aziende Agricole							
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2017	INDICATORE/MISURATORE	TARGET TEMPORALE MINIMO (100% premio)	TARGET TEMPORALE MASSIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MINIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MASSIMO (100% premio)	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
6	26	Sperimentazione di una soluzione IT mobile per le Aziende Agricole sviluppo IT	Analisi, sviluppo e rilascio in produzione delle funzionalità applicative dello strumento di controllo, propedeutiche all'attività sperimentale. Definizione e pubblicazione delle informazioni già in possesso dell'Agenzia e di interesse per l'Azienda Agricola. Adeguamento del sistema di profilazione e gestione dell'autenticazione. Definizione delle regole di distribuzione. Test HW su device, rilascio del software nell'ambiente IT. Monitoraggio e soluzione delle criticità e disservizi rilevati. redazione degli stati di avanzamento e invio alla Direzione	2	3	31/12/2017	31/12/2017	ASIT
7	2.7	Sperimentazione di una soluzione IT mobile per le Aziende Agricole	Redazione dell'analisi tecnico/ammnistrativa che rappresenti la definizione degli ambiti di applicazione, comprensiva della verifica delle tipologie di controllo analizzate, dalle più rappresentative a quelle più idonee al metodo e di una proposta di applicazione in esercizio della soluzione in recepimento anche delle risultanze conseguite dall'attività sperimentale in campo (es. quando va utilizzata, come, Etc). Invio della relazione alla Direzione.	1	1	15/12/2017	31/12/2017	ATPD, SDS
INIZIATIVA	STRAT	EGICA N.3: RIDUZIONE TEMPI	DI PAGAMENTO DEGLI AIUTI AI BENEFICIARI					
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2017	INDICATORE/MISURATORE	TERMINE MINIMO (100% premio)	TERMINE MASSIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MINIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MASSIMO (100% premio)	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
8	3.8	Miglioramento dei tempi di pagamento e riduzione dei tempi di istruttoria	Riduzione dei tempi medi di pagamento (media tra gli Sportelli Unici Agricoli e Settore Sviluppo Rurale) rispetto al parametro disposto dai bandi PSR programmazione 2014-2020. Con scheda di dettaglio verrano precisate le misure oggetto dell'azione	31/12/2017	31/12/2017	riduzione del 5% rispetto ai tempi previsti dai bandi	riduzione 10% rispetto ai tempi previsti dai bandi	SUA, ATCI, SSR

INIZIATIVA	IIZIATIVA STRATEGICA N.4: AZIONI ANTIFRODE, ANTICORRUZIONE E PER LA TRASPARENZA							
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2017	INDICATORE/MISURATORE	TERMINE MINIMO (100% premio)	TERMINE MASSIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MINIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MASSIMO (100% premio)	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
9	4.9	<u> </u>	Percentuale delle misure per le quali è stato definito il fraud risk assessment sul totale di quelle oggetto di analisi.	31/12/2017	31/12/2017	70%	90%	ATC-ACS-ATPD-SDS-SSR
10		Misure antifrode e anticorruzione - implementazione della strategia antifrode dell'OP	Presentazione alla Direzione della strategia antifrode dell'OP Avepa - data di invio	15/12/2017	31/12/2017	1	1	ACS
11	411	Organizzazione delle giornate della trasparenza su base	Organizzazione delle giornate della trasparenza su base provinciale con il coinvolgimento degli stakeholders locali e presentazione delle azioni dell'Agenzia per la trasparenza, contro la corruzione, per il miglioramento della performance (7 province + sede centrale di Padova con stakeholders regionali)	30/11/2017	31/12/2017	8	8	ACS-SUA-ATC-SCAD

Obiettivi ag	biettivi aggiuntivi Strutture							
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2017	INDICATORE/MISURATORE	TERMINE MINIMO (100% premio)	TERMINE MASSIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MINIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MASSIMO (100% premio)	STRUTTURE ORGANIZZATIVE
12	S.12		Formulazione della designazione delle Autorità di Gestione e di Certificazione ai fini della piena attivazione del programma di cooperazione con relativo invio all'IGRUE	15/12/2017	31/12/2017	1	1	ACS
13	S.13	Condivisione/sviluppo di know how con altri OP od organismi europei	Partecipazione a bandi/iniziative comunitarie con propria candidatura/partnership (l'approvazione di una proposta progettuale da parte del gestore del bando senza finanziamento per carenza di fondi costituisce raggiungimento dell'obiettivo al 90%)	31/12/2017	31/12/2017	presentazione di una candidatura in proprio o in partnership con altri OP od organismi europei	finanziamento di una candidatura	ACS-RUCI
14	S.14	Misure di incentivazione a favore del personale dipendente	(1) Attribuzione degli incarichi di posizione organizzativa con revisione del disciplinare (30/6), e (2)conclusione della contrattazione per l'attribuzione delle progressioni economiche orizzontali (31/12)	31/12/2017	31/12/2017	1	2	RUCI
15	S.15	Certificazione delle attività formative gestite dall'Avepa	Ottenimento certificazione UNI EN ISO 29990:2011 (Servizio per l'apprendimento relativo all'Istruzione e alla Formazione non Formale)	31/12/2017	31/10/2017	1	1	RUCI
16	S.16	Revisione del sistema informativo di gestione delle entrate comunitarie (progetto biennale: messa in produzione 16/10/2018)	(1) Approvazione analisi funzionale e (2) 30% delle funzionalità testate	31/12/2017	31/12/2017	1	2	RUCI

AVEPA - Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura

Allegato A

17			(1)Somministrazione questionario e (2) individuazione azioni di miglioramento	31/12/2017	31/12/2017	1	2	RUCI, ACS
18	S.18	Servizio Tesoreria e Cassa AVEPA	Sottoscrizione nuovo contratto tesoreria e cassa con i miglioramenti previsti rispetto al precedente contratto	31/08/2017	15/09/2017	1	1	SEP
19	S.19	Autorizzazione Pagamenti	Messa in produzione della nuova applicazione "AMICO" con autorizzazione decentrata presso ciascuna struttura con compiti di liquidazione OP	31/08/2019	30/09/2017	1	1	AAC, SEP
20		Registrazione Segnalazioni in RVC	Raccolta verifica e monitoraggio segnalazioni in RVC	31/12/2017	31/12/2017	70%	90%	AAC, SEP
21	S.21	Miglioramento della qualità del pagamento ai beneficiari in Tesoreria Unica	Ricognizione ed adeguamento delle coordinate di pagamento in Tesoreria Unica a tutti i beneficiari	15/10/2017	31/12/2017	1	1	SEP
22	S.22		Definizione di una proposta di nuovi criteri di gestione della misura da inviare alla Regione Veneto	30/09/2017	31/10/2017	1	1	ATC, SSR
23		monitoraggio dell'OP per la parte relativa al sistema dei	Implementazione della procedura per il monitoraggio di tutte le attività di controllo in loco svolte presso le strutture deputate dell'Agenzia con predisposizione del primo report e relativo invio al dirigente di Area	30/11/2017	31/12/2017	1	1	ATC, SCAD
24		controllo delle misure a	Consegna alla direzione del manuale per i controlli di secondo livello sugli impegni specifici (misure declinate in scheda dettaglio) e del manuale per l'istrutturia relativa agli operatori del settore biologico	30/09/2017	30/09/2017	1	2	ATPD, SDS

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