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

REGIONE DEL VENETO

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

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

Oggetto: Adozione della Relazione sulla performance 2018

Note per la trasparenza

Struttura competente:	Area controllo strategico, pagamenti e irregolarità OP - PO Controllo strategico e progetti di collaborazione istituzionale
Contenuto del provvedimento:	Il provvedimento dispone l'adozione della Relazione sulla performance 2018

L'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, prevede, al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, la redazione annuale di un documento denominato *Relazione sulla performance*.

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

La Relazione evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno solare precedente, l'effettivo conseguimento dei risultati organizzativi e individuali dell'Agenzia, rispetto agli obiettivi programmati nel Piano della performance, con rilevazione degli eventuali scostamenti rispetto ai target attesi.

Tutto ciò premesso e considerato,

IL DIRETTORE

RICHIAMATA la legge regionale 9 novembre 2001, n. 31 “Istituzione dell'Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura” (AVEPA) e successive modifiche;

DATO ATTO che con deliberazione n. 2030 del 6 dicembre 2016 la Giunta regionale del Veneto ha conferito a Fabrizio Stella l'incarico di Direttore dell'AVEPA;

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

VISTO il decreto n. 19 del 31 gennaio 2018 di adozione del Piano della performance 2018-2020;

CONSIDERATO che la struttura della Relazione è stata definita dalle deliberazioni n. 5/2012 (*Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6 lettera b), del d.lgs. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10 comma 1, lettera b), dello stesso decreto*) e n. 6/2012 (*Linee guida per la validazione da parte degli OIV della Relazione sulla performance - art. 14, comma 4, lettera c, del d.lgs. n. 150/2009*) della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (oggi Autorità nazionale anticorruzione - ANAC), istituita dal decreto legislativo n. 150/2009;

PRESO ATTO che l'Organismo indipendente di valutazione ha verificato l'adeguatezza alla normativa di riferimento della Relazione sulla performance 2018, validando la medesima Relazione ai sensi dell'art. 14, comma 4, punto c) del d.lgs. 150/2009;

VISTA la dichiarazione con cui il Dirigente dell'Area controllo strategico, pagamenti e irregolarità OP accerta il regolare svolgimento dell'istruttoria relativa alla formazione del presente decreto e ne attesta la conformità alla normativa vigente;

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

DECRETA

1. di adottare, per le motivazioni esposte in premessa, la Relazione sulla performance relativa all'anno 2018 (**allegato A**).

Il Direttore
Fabrizio Stella
(sottoscritto con firma digitale)

Allegato A

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

2018

Presentazione della Relazione

La presente relazione è predisposta ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera b), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, e secondo le linee guida di cui alla delibera n. 5/2012 dell'Autorità nazionale anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni, al fine di rappresentare in modo chiaro e immediato la performance attesa ed effettivamente realizzata.

Il documento evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno 2018, l'effettivo conseguimento dei risultati organizzativi e individuali dell'Agenzia, rispetto agli obiettivi programmati nel Piano della performance 2018-2020, con la rilevazione degli eventuali scostamenti rispetto ai *target* attesi.

Il Piano della performance 2018-2020 è stato adottato con decreto del Direttore n. 19 del 31 gennaio 2018 e allo stesso si rinvia per le informazioni sull'attività dell'Agenzia e di contesto.

Il Piano e la Relazione sono pubblicati sul sito web istituzionale dell'Agenzia (www.avepa.it), come previsto dal decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33.

IL DIRETTORE DELL'AVEPA

Fabrizio Stella

INDICE

1. CONTENUTI 4
2. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 4
   2.1 L'Organismo indipendente di valutazione 4
   2.2 Il ciclo di gestione della performance 5
   2.3 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità 5
3. L'AVEPA 6
   3.1 Il contesto esterno di riferimento 7
   3.2 Alcuni numeri del 2018… in breve 7
   3.3 L'amministrazione 9
4. RISORSE 10
   4.1 Risorse umane 10
   4.2 Risorse finanziarie 11
5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE 12
6. I RISULTATI RAGGIUNTI NEL 2018 13
   6.1 Indicatori di performance 19
7. LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ 25
8. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI 27
   8.1 Albero della performance 27
   8.2 Iniziative strategiche 2018 29
   8.3 Iniziative e obiettivi 43
   8.4 Le strutture 49
   8.5 Valutazione complessiva e distribuzione premialità 50

1. CONTENUTI

In attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, il decreto legislativo n. 150 del 2009 prevede, all'articolo 10, comma 1, lettera b), la predisposizione di un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato «Relazione sulla performance» che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti e il bilancio di genere realizzato.

I contenuti della presente Relazione sono stati condivisi con l'Organismo Indipendente di Valutazione ed approvati il giorno 28 febbraio 2019.

2. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'AVEPA ha provveduto ad adottare con decreto del Direttore n. 97 del 26 febbraio 2012, poi modificato con decreto del Direttore n. 62 del 16 aprile 2013, il Sistema di misurazione e valutazione della performance, che deve individuare:

a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;

b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;

c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;

d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:

- dall'Organismo indipendente di valutazione della performance, nominato dall'amministrazione;
- dal Direttore dell'Agenzia.

2.1 L'Organismo indipendente di valutazione

All'Organismo indipendente di valutazione della performance (di seguito OIV) compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice.

Con decreto del Direttore n. 61 del 20 aprile 2012 è stato approvato il disciplinare relativo all'istituzione e funzionamento dell'OIV.

Il primo OIV è stato nominato con decreto del Direttore n. 22 del 16 febbraio 2011, ed ha svolto le proprie funzioni fino alla conclusione del ciclo annuale per la performance relativo al 2011. Successivamente, con decreto del Direttore n. 98 del 26 giugno 2012, si è provveduto alla nomina di un nuovo OIV, composto sempre da tre membri esterni, il cui incarico ha ricoperto il ciclo della performance relativo agli anni 2012-2014. Il decreto del Direttore n. 48 del 16 aprile 2015 ha poi provveduto a rinnovare tale OIV sostituendone un componente.

La legge regionale 17/05/2016 n. 14, per ragioni di omogeneità dell'azione di valutazione, ha istituito un unico OIV per la Regione del Veneto, gli enti strumentali, le agenzie e le aziende della Regione.

In adeguamento a tale norma, con decreto del Direttore n. 16 del 29 gennaio 2018 si è provveduto alla nomina dell'OIV, in carica dal mese di gennaio 2018.

2.2 Il ciclo di gestione della performance

L'AVEPA sviluppa, in coerenza con la programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance, che si articola nelle seguenti fasi:

a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori che trovano realizzazione nel Piano della performance. Il Piano della performance 2018, cui fa riferimento la presente Relazione, è stato approvato con decreto del Direttore n. 19 del 31 gennaio 2018;

b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse:

- gli obiettivi vengono declinati e assegnati a tutte le Strutture attraverso una fase di concertazione ed approfondimento 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;

c) monitoraggio in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi: l'OIV 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. L'OIV, relativamente al monitoraggio delle attività 2018, ha effettuato delle verifiche periodiche con cadenza semestrale;

d) misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale. In corso d'anno, in occasione delle periodiche riunioni di monitoraggio, vengono effettuate le verifiche sul raggiungimento e sulle eventuali criticità insorte; se necessario gli obiettivi possono essere ricalibrati, in accordo con la Direzione, tenendo conto dei tempi e delle circostanze;

e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito, definiti attraverso fasce di punteggio delineate da specifici accordi sindacali;

f) rendicontazione dei risultati, che si esplicita nella Relazione della performance, che viene inviata ai competenti organi esterni e pubblicata nel sito web istituzionale dell'AVEPA.

2.3 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

In coerenza con le linee guida fissate dalla Direzione, i dirigenti hanno effettuato il monitoraggio degli obiettivi conferiti, comunicando entro 15 giorni il raggiungimento dell'obiettivo.

In una fase intermedia (entro il 20 luglio 2018) e finale (entro il 18 gennaio 2019), i dirigenti hanno predisposto una relazione sull'attività svolta, tesa ad illustrare anche le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

Il monitoraggio effettuato dall'Area Controllo strategico, Pagamenti e Irregolarità OP (ex Area Audit e Controllo strategico fino al 31 gennaio 2019) ha rilevato la percentuale di avanzamento, in corso d'anno, e il raggiungimento, a fine anno, degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

In occasione del monitoraggio intermedio, l'OIV ha effettuato le verifiche sul grado di raggiungimento degli obiettivi e sulle eventuali criticità insorte; ove necessario gli obiettivi e/o gli indicatori sono stati ricalibrati. Il monitoraggio finale ha comportato la relativa misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, verificata dall'OIV e rendicontata alla Direzione.

La redazione della presente relazione è stata curata dall'Area Controllo strategico, Pagamenti e Irregolarità OP.

3. L'AVEPA

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 del 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.

In sede di istituzione, 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 al 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. Da considerare infine che 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.

Dal 1° aprile 2011 l'AVEPA ha realizzato lo Sportello unico agricolo nelle sette province del Veneto come articolazione territoriale dell'Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura, secondo quanto previsto dal Piano industriale per l'inserimento del personale regionale e per la definizione dei servizi territoriali di cui alla DGR 3549/2010. Con l'attivazione dello Sportello unico agricolo, l'AVEPA, oltre alle attività già espletate in precedenza in qualità di organismo pagatore o su delega della Regione del Veneto, ha preso in carico le funzioni svolte in precedenza dai SIRA. Tra le principali attività si menzionano le autorizzazioni all'uso dei prodotti fitosanitari e la gestione delle domande relative alla l.r. 11/2004 e per la qualifica di Imprenditore agricolo professionale (IAP).

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

Dal 2017 l'AVEPA ha acquisito il ruolo di organismo intermedio, ai sensi dell'art. 123 par. 7 del Regolamento (UE) n. 1303/2013, per la gestione di parte del Programma Operativo Regionale (POR) FESR 2014-2020 della Regione del Veneto (Deliberazione della Giunta Regionale n. 226 del 28 febbraio 2017).

Con ordinanza n. 1 del 23 novembre 2018 il Presidente della Regione del Veneto, Commissario Delegato per la gestione delle conseguenze degli eventi meteorologici che hanno interessato il territorio del Veneto nel mese di ottobre 2018, ha nominato Fabrizio Stella, Direttore dell'AVEPA, Soggetto Attuatore per il Settore Rilievo e Opere Agricolo forestali.

In tale ruolo il Direttore è stato incaricato di elaborare gli strumenti cartografici mediante georeferenziazione e fotointerpretazione delle aree disastrate e di attuare le azioni necessarie al ripristino delle colture agro-forestali, provvedendo tempestivamente alle operazioni di pulitura delle aree boschive soggette a schianti.

A seguito della nomina, il Direttore ha costituito la Struttura Commissariale di supporto al Soggetto Attuatore, una *task force* di dipendenti alle sue dirette dipendenze, con la quale ha dato avvio alle operazioni di analisi e sviluppo degli strumenti necessari alla delimitazione delle aree calamitose e alla gestione delle procedure e di tutte le attività connesse alla fase di esbosco a seguito dell'evento.

In particolar modo la Direzione è coinvolta in un'attività di coordinamento e gestione amministrativa delle attività del Soggetto Attuatore.

3.1 Il contesto esterno di riferimento

Il ruolo dell'AVEPA, in termini di supporto agli operatori economici ed ai territori, sempre più orientato all'innovazione ed alla semplificazione dei servizi erogati, è ormai consolidato nelle strategie di sviluppo, riconosciuto dagli *stakeholders* e promosso con nuovi incarichi e riconoscimenti da parte di altre amministrazioni.

La prolungata fase di criticità che negli ultimi anni ha interessato tutti i settori dell'economia, e quindi anche molte imprese ed enti territoriali veneti, costituisce il contesto nel quale l'Agenzia è stata chiamata ad operare. I risultati positivi raggiunti in questi anni hanno spinto numerose altre amministrazioni nazionali e straniere a rivolgersi all'AVEPA per trarre spunto dalle sue *best practice* e svolgere così un ruolo più efficace rispetto alle esigenze economiche dei rispettivi territori.

L'esigenza di essere sempre più di supporto ai propri *stakeholders* ha guidato l'Agenzia, che ha ormai consolidato la propria funzione di *player* anche nella gestione dei fondi strutturali, in una serie di nuove iniziative volte ad offrire ai propri utenti l'opportunità di accedere a nuovi e più efficienti servizi presso le strutture provinciali ovvero tramite l'accesso al suo Sistema Informativo.

L'estensione delle competenze dell'Agenzia alla gestione dei fondi POR FESR è ormai avviata ed i risultati sono molto incoraggianti, sia in termini di efficienza raggiunta che di riconoscimento ed apprezzamento da parte degli operatori economici che si avvalgono di tale importante leva economica per supportare la propria crescita.

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

3.2 Alcuni numeri del 2018… in breve

123.924 i **Fascicoli** in gestione al 31 dicembre

72.700 le **aziende agricole** pagate

71.300 le **domande uniche** ricevute

14.131 le **domande PSR superfici e animali** presentate

1.701 le **domande PSR strutturali e immateriali** pagate

17.719 le domande pervenute per **Schedario viticolo, Dichiarazioni di vendemmia** e **Produzione vinicola**

42.994 i **libretti UMA** rilasciati

9.601 i **patentini fitosanitari** rilasciati

6.786 i **controlli** effettuati

4.773 le **fidejussioni** in gestione

1.527 le **attestazioni IAP** rilasciate

918 le domande pagate per la Campagna 2016/2017 del **Piano di Ristrutturazione e riconversione viticola**

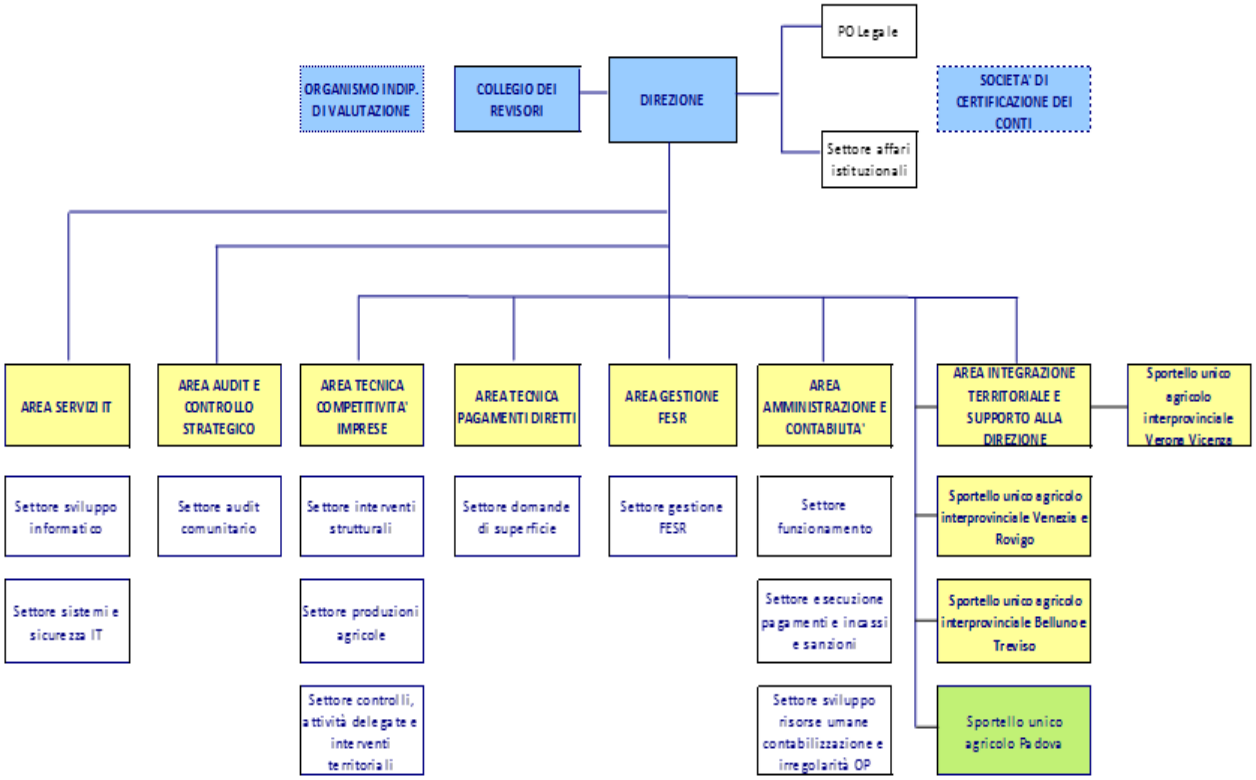
601 i **pareri di Edificabilità L.11** rilasciati

3.3 L'amministrazione

Personale con contratto AVEPA al 31.12.2018*	412
Sedi sul territorio	1 Sede centrale 7 Sedi provinciali 1 Recapiti di zona
Organismi delegati CAA al 31.12.2018	8
Bilancio di previsione 2019 - spese correnti (escluso Fondo pluriennale vincolato di spesa)	30.249.292,76 €
Bilancio di previsione 2019 - spese investimenti (escluso Fondo pluriennale vincolato di spesa)	711.143,49 €
Bilancio di previsione 2019 - spese per rimborso mutui quota capitale	976.750,00 €
Bilancio di previsione 2019 - contributi FESR (ex DGR 226 del 28.02.2017)	68.143.699,53 €
Pagamenti FEAGA 01.01.2018-31.12.2018 (importi lordi)	409,5 milioni di euro
Pagamenti FEASR 2014-2020 01.01.2018-31.12.2018 (importi lordi)	167,3 milioni di euro
Pagamenti aiuti di Stato 01.01.2018-31.12.2018 (importi lordi)	1,5 milioni di euro
Fascicoli aziendali al 31.12.2018 (CAA + Sportelli unici agricoli)	123.924
Fideiussioni in gestione al 31.12.2018	4.773

** escluso il Direttore*

Organigramma dell'AVEPA al 31.12.2018



4. RISORSE

4.1 Risorse umane

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

Il personale nel 2018

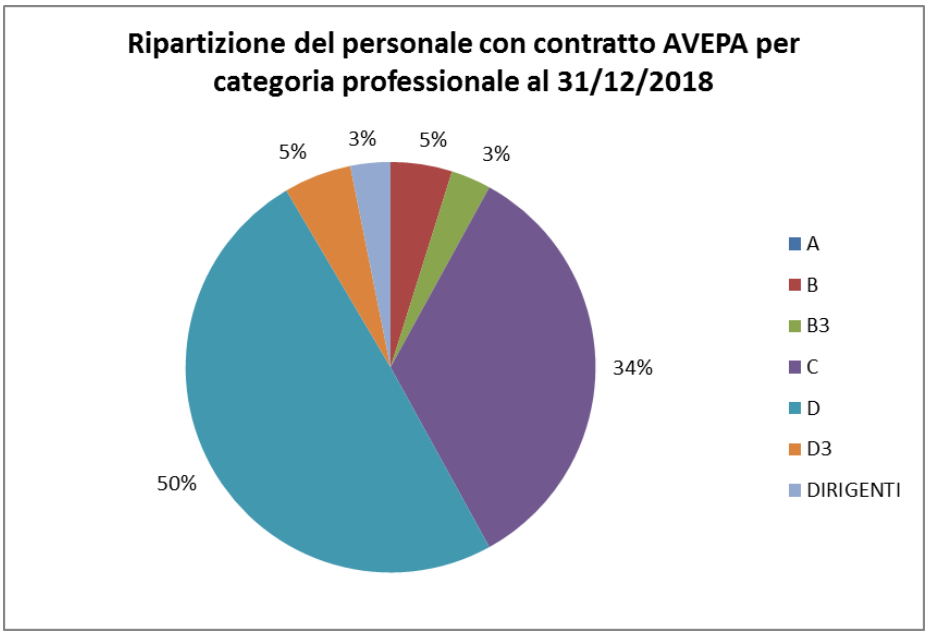
DATA DI RIFERIMENTO: 31 DICEMBRE 2018								
CATEGORIA GIURIDICA	TUTTO IL PERSONALE CON CONTRATTO DI AVEPA	*di cui*					PERSONALE ESTERNO	
		PERSONALE (AVEPA) PRESENTE E CON CONTRATTO A TEMPO INDETERMINATO	PERSONALE (AVEPA) CON CONTRATTO A TEMPO DETERMINATO	PERSONALE (AVEPA) IN ASPETTATIVA	PERSONALE (AVEPA) IN DISTACCO IN USCITA (DISTACCO OUT)	PERSONALE (AVEPA) IN COMANDO IN USCITA (COMANDO OUT)	PERSONALE (ESTERNO) IN DISTACCO IN ENTRATA (DISTACCO IN)	PERSONALE (ESTERNO) IN COMANDO IN ENTRATA (COMANDO IN)
A	0	0	0	0	0	0	0	0
B	20	20	0	0	0	0	1	0
B3	13	12	0	0	0	1	1	1
C	140	138	1	0	1	0	10	0
D	204	199	3	2	0	0	21	0
D3	22	22	0	0	0	0	0	0
DIRIGENTI	13	11	0	2	0	0	0	1
DIRETTORE	1	0	1	0	0	0	0	0
TOTALE	413	402	5	4	1	1	33	2

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

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

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

Il rapporto dipendenti/dirigenti con contratto AVEPA, escluso il Direttore, al 31 dicembre 2018 è di 31.



4.2 Risorse finanziarie

BILANCIO DI FUNZIONAMENTO	PREVISIONE 2018	PRECONSUNTIVO 2018 *
spese correnti (escluso FPVS)	29.137.501,59 €	27.280.053,20 €
investimenti (escluso FPVS)	4.366.961,92** €	4.977.720,67 €
spese per rimborso mutui quota capitale	962.000,00 €	962.000,00 €

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

	PREVISIONE 2018	PRECONSUNTIVO 2018 *
contributi FESR	95.298.654,36 €	81.002.632,95 €

*alla data del 01/01/2019; **contiene stanziamento per acquisto immobili;

Per l'esercizio 2018 l'AVEPA ha perseguito il suo obiettivo di contenimento dei costi di funzionamento dell'Agenzia (*spending review*). Contestualmente, ha continuato a migliorare i servizi esterni attraverso la digitalizzazione delle attività con una riduzione dei tempi di istruttoria e di pagamento, con un aumento dell'utilizzo di strumenti tecnologicamente avanzati nei controlli e con una maggiore accessibilità dei servizi in rete.

La spesa corrente dell'Agenzia è costituita principalmente da:

- spesa del personale necessario per svolgere i compiti istituzionali dell'Agenzia, che in ragione dei vincoli di finanza pubblica, si mantiene costante, dopo anni di blocco delle assunzioni;
- servizi esterni (relativi principalmente alle convenzioni con i Centri di assistenza agricola per la gestione del fascicolo aziendale).

Il resto della spesa corrente riguarda i costi di funzionamento delle sedi dell'Agenzia per lo svolgimento delle funzioni affidate (sede centrale e 7 Sportelli Unici Agricoli - SUA, corrispondenti a ciascuna provincia).

La spesa in conto capitale dell'Agenzia è formata principalmente dai contributi concessi nell'ambito dell'esercizio delle funzioni delegate come Organismo Intermedio POR-FESR 2014-2020 (DGR n.226/2017). Il rimanente della spesa per gli investimenti riguarda il potenziamento degli strumenti informatici a supporto dei controlli (per migliorarne i tempi di esecuzione) e dei compiti istituzionali dell'Agenzia, nonché per l'adeguamento dei software alla normativa comunitaria e agli standard lavorativi richiesti. Rispetto all'anno precedente, la suddetta spesa è aumentata di circa il 12% in quanto contiene l'importo relativo alla nuova gara per l'informatica dell'Agenzia, che in parte slitterà all'anno successivo. La spesa per rimborso mutui è relativa al rimborso della quota capitale per l'acquisto degli immobili sedi dell'Agenzia, aumentata rispetto all'anno precedente in quanto comprensiva della quota relativa al nuovo immobile acquisito in seguito all'accorpamento nella sede centrale del SUA di Padova e al trasferimento di personale distaccato della Regione Veneto per la gestione del POR-FESR.

In merito ai tempi medi di pagamento delle spese per l'acquisto di beni, servizi e forniture, l'AVEPA rispetta i termini contrattuali di 30 giorni. In particolare, per l'anno 2018 l'Agenzia, in media, ha pagato con 11 giorni di anticipo rispetto alla data di scadenza delle fatture dei fornitori.

Infine, si evidenzia che l'Agenzia nel corso del 2018 è stata impegnata:

- nel consolidare le azioni per la compiuta realizzazione delle deleghe come Organismo Intermedio per la gestione del POR FESR 2014-2020;
- nel miglioramento del software di contabilità NUSICO in merito all'armonizzazione contabile, alla gestione finanziaria del FESR, alle scritture di contabilità economico patrimoniale e alla trasparenza;
- nell'introduzione del SIOPE+ quale nuova modalità di interscambio flussi di pagamento e informativi fra ente e Tesoriere;
- nella prosecuzione degli incontri in tema di armonizzazione contabile della pubblica amministrazione di cui al decreto legislativo n. 118/2011, organizzati con gli enti strumentali del Veneto per coordinare le attività e le esigenze da segnalare alla Regione del Veneto;
- nel monitoraggio dei flussi finanziari e del rispetto dei vincoli di spesa pubblica imposti dalla normativa nazionale.

In relazione al primo punto, questo conferimento di competenze ha incrementato il volume dell'attività dell'AVEPA anche con utilizzo di personale regionale distaccato presso l'Agenzia, sia in termini di risorse finanziarie in gestione di conto capitale a bilancio, sia per quanto riguarda la gestione corrente con la quota di contributo su Assistenza Tecnica, ottenute tramite trasferimenti vincolati dalla Regione, con conseguente accresciuta complessità della gestione generale dell'Ente.

5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

In termini di pari opportunità l'Agenzia ha istituito, ai sensi dell'art. 21 della legge n. 183/2010, con decreto n. 11 del 01.02.2011, il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), sostituendo e unificando le competenze dei comitati già costituiti per le pari opportunità e paritetici sul fenomeno del mobbing. Con decreto n. 63 del 28.05.2015 il Comitato è stato rinnovato con sostituzione di alcuni componenti.

Il personale dell'Agenzia è costituito da personale assunto con contratto di lavoro a tempo indeterminato e determinato; al 31 dicembre 2018, escludendo il Direttore ed i dipendenti in distacco

ed in comando dalla Regione del Veneto o da altri Enti, il personale assunto a tempo indeterminato rappresenta il 97,09%.

Analisi di genere*		
Indicatori	**Valori al 31.12.2017**	**Valori al 31.12.2018**
Età media del personale (dirigenti e dipendenti)	51,26	51,57
Età media dei dirigenti	53,50	53,13
Età media del personale femminile dirigente	50,93	49,21
Età media del personale maschile dirigente	54,67	54,87
Età media del personale femminile dipendente	50,39	50,54
Età media del personale maschile dipendente	52,00	52,57
% di dipendenti in possesso di laurea	50,00%	51,13%
% di dirigenti in possesso di laurea	100,00%	100,00%
% di dirigenti donne su totale dirigenti	31,25%	30,77%
% di dirigenti uomini su totale dirigenti	68,75%	69,23%
% di dipendenti donne (su totale personale)	51,23%	51,63%
% di dipendenti uomini (su totale personale)	48,77%	48,37%

** escluso il Direttore*

6. I RISULTATI RAGGIUNTI NEL 2018

Nelle tabelle che seguono sono sintetizzate in termini quantitativi le principali attività del 2018.

Gli importi erogati, dettagliati nelle diverse linee di spesa, sono riportati con riferimento all'Esercizio finanziario (dal 16 ottobre 2017 al 15 ottobre 2018).

Allegato A

Importi complessivi erogati relativi ai finanziamenti FEAGA: pagamenti e incassi contabilizzati dal 16.10.2017 al 15.10.2018

Cod settore	Pagamenti Lordi*				Totale Incassi*	Tot. Pagamenti netti
	UE	Stato	Regione	Totale		
AEA	0,00	0,00	0,00	0,00	2.260,63	-2.260,63
AEA		0,00	0,00	0,00	6.392,13	-6.392,13
AP	182.713,36	0,00	0,00	182.713,36	0,00	182.713,36
AP		182.713,46	0,00	182.713,46	0,00	182.713,46
DA		0,00	0,00	0,00	10.448,19	-10.448,19
DA		5.577,21	0,00	5.577,21	91.615,75	-86.038,54
DA	54.924,10	0,00	0,00	54.924,10	380.290,22	-325.366,12
DU	119.761,00	0,00	0,00	119.761,00	59.815,24	59.945,76
DU	193.296.924,75	0,00	0,00	193.296.924,75	4.425.548,33	188.871.376,42
DU	96.396.193,08	0,00	0,00	96.396.193,08	1.501.130,87	94.895.062,21
DU	3.295.403,28	0,00	0,00	3.295.403,28	38.862,38	3.256.540,90
DU	534,59	0,00	0,00	534,59	0,00	534,59
DU	53.063.813,51	0,00	0,00	53.063.813,51	1.219.221,49	51.844.592,02
DU	18.650.652,44	0,00	0,00	18.650.652,44	198.779,40	18.451.873,04
DU	3.817.583,73	0,00	0,00	3.817.583,73	6.171,50	3.811.412,23
DU		0,00	0,00	0,00	210,17	-210,17
DU	1.276,07	0,00	0,00	1.276,07	378.157,74	-376.881,67
DU		425,35	0,00	425,35	125.757,91	-125.332,56
DV	20.344.367,81	0,00	0,00	20.344.367,81	33.001,23	20.311.366,58
DV		76,80	0,00	76,80	0,00	76,80
L2	157.614,37	0,00	0,00	157.614,37	0,00	157.614,37
OA		0,00	0,00	0,00	94,29	-94,29
OA	0,00	0,00	0,00	0,00	377,14	-377,14
OO	13.160.912,59	0,00	0,00	13.160.912,59	0,00	13.160.912,59
PS	946.083,28	0,00	0,00	946.083,28	82,31	946.000,97
PS	20.986,60	0,00	0,00	20.986,60	0,00	20.986,60
PS	400,00	0,00	0,00	400,00	0,00	400,00
RA		0,00	0,00	0,00	24.085,50	-24.085,50
RA		0,00	0,00	0,00	119,59	-119,59
RA	0,00	0,00	0,00	0,00	478,38	-478,38
SA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SFF		0,00	0,00	0,00	3.119,86	-3.119,86
SFF	0,00	0,00	0,00	0,00	5.782,19	-5.782,19
SRF		0,00	0,00	0,00	816,08	-816,08
UVA	13.005.558,14	0,00	0,00	13.005.558,14	37.754,60	12.967.803,54
VA		0,00	0,00	0,00	987,95	-987,95
VA		0,00	0,00	0,00	46.495,74	-46.495,74
VA	172,54	0,00	0,00	172,54	1.019.983,16	-1.019.810,62
VA		0,00	0,00	0,00	429,24	-429,24
VP	9.938.227,37	0,00	0,00	9.938.227,37	29.012,28	9.909.215,09
XX		2.892,86	0,00	2.892,86	1.569,12	1.323,74
XX		5.176.443,79	0,00	5.176.443,79	4.940.092,56	236.351,23
YY		242.982,20	0,00	242.982,20	96.000,61	146.981,59
TOTALE	**426.454.102,61**	**5.611.111,67**	**0,00**	**432.065.214,28**	**14.684.943,78**	**417.380.270,50**

Allegato A

Importi complessivi erogati relativi ai finanziamenti PSR - FONDI FEASR: pagamenti e incassi contabilizzati dal 16.10.2017 al 15.10.2018

FEASR 2007/2013 - PAGAMENTI CONTABILIZZATI NELL'ESERCIZIO FINANZIARIO (DAL 16/10/17 al 15/10/18)						
Cod settore	Pagamenti Lordi*				Totale Incassi*	Tot. Pagamenti netti
	UE	Stato	Regione	Totale		
111	0,00	0,00	0,00	0,00	641,72	-641,72
111	0,00	0,00	0,00	0,00	798,09	-798,09
112	0,00	0,00	0,00	0,00	110.145,02	-110.145,02
112	0,00	0,00	0,00	0,00	150.000,44	-150.000,44
114	0,00	0,00	0,00	0,00	518,91	-518,91
121	0,00	0,00	0,00	0,00	100.575,18	-100.575,18
121	0,00	0,00	0,00	0,00	132.022,74	-132.022,74
123	0,00	0,00	0,00	0,00	240,81	-240,81
123	0,00	0,00	0,00	0,00	306,49	-306,49
211	0,00	0,00	0,00	0,00	24.626,18	-24.626,18
211	0,00	0,00	0,00	0,00	31.355,21	-31.355,21
214	0,00	0,00	0,00	0,00	110.308,88	-110.308,88
214	0,00	0,00	0,00	0,00	47.947,24	-47.947,24
215	0,00	0,00	0,00	0,00	7.429,49	-7.429,49
215	0,00	0,00	0,00	0,00	9.555,07	-9.555,07
216	0,00	0,00	0,00	0,00	2.226,92	-2.226,92
216	0,00	0,00	0,00	0,00	2.834,29	-2.834,29
221	0,00	0,00	0,00	0,00	500,58	-500,58
221	0,00	0,00	0,00	0,00	637,08	-637,08
311	0,00	0,00	0,00	0,00	92.121,73	-92.121,73
311	0,00	0,00	0,00	0,00	117.443,00	-117.443,00
411	0,00	0,00	0,00	0,00	2.680,47	-2.680,47
411	0,00	0,00	0,00	0,00	8.475,69	-8.475,69
413	0,00	0,00	0,00	0,00	37.249,67	-37.249,67
SEA	0,00	0,00	0,00	0,00	178,97	-178,97
	0,00	0,00	0,00	0,00	990.819,87	-990.819,87

* I pagamenti e gli incassi sono comprensivi degli accrediti e dei relativi ripagamenti per pagamenti non andati a buon fine

FEASR 2014/2020 - PAGAMENTI CONTABILIZZATI NELL'ESERCIZIO FINANZIARIO (DAL 16/10/17 al 15/10/18)						
Cod settore	Pagamenti Lordi*				Totale Incassi*	Tot. Pagamenti netti
	UE	Stato	Regione	Totale		
01	1.195.466,83			1.195.466,83	0,00	1.195.466,83
01		1.103.866,24	473.085,13	1.576.951,37	0,00	1.576.951,37
02	13.450,86			13.450,86	0,00	13.450,86
02		12.420,18	5.322,96	17.743,14	0,00	17.743,14
03	1.478.810,57			1.478.810,57	0,00	1.478.810,57
03		1.365.499,14	585.213,90	1.950.713,04	0,00	1.950.713,04
04	24.191.541,39			24.191.541,39	226.558,73	23.964.982,66
04		22.337.903,72	9.573.387,41	31.911.291,13	298.856,60	31.612.434,53
05	115.009,86			115.009,86	0,00	115.009,86
05		106.197,40	45.513,21	151.710,61	0,00	151.710,61
06	8.357.418,85			8.357.418,85	7.844,59	8.349.574,26
06		7.717.045,26	3.307.305,07	11.024.350,33	10.347,87	11.014.002,46
08	2.820.214,32			2.820.214,32	2.031,11	2.818.183,21
08		2.604.120,21	1.116.051,29	3.720.171,50	2.679,25	3.717.492,25
10	8.509.084,31			8.509.084,31	87.483,37	8.421.600,94
10		7.857.089,09	3.367.323,89	11.224.412,98	115.400,06	11.109.012,92
11	2.354.651,29			2.354.651,29	19.715,46	2.334.935,83
11		2.174.230,15	931.812,88	3.106.043,03	26.006,76	3.080.036,27
13	12.437.627,97			12.437.627,97	51.091,57	12.386.536,40
13		11.484.614,74	4.921.977,90	16.406.592,64	67.394,76	16.339.197,88
14	0,00			0,00	2.682,23	-2.682,23
14		0,00	0,00	0,00	3.538,13	-3.538,13
19	2.031.253,65			2.031.253,65	17.661,25	2.013.592,40
19		1.875.612,07	803.833,72	2.679.445,79	23.297,14	2.656.148,65
20	476.723,98			476.723,98	0,00	476.723,98
20		440.195,82	188.655,31	628.851,13	0,00	628.851,13
	63.981.253,88	59.078.794,02	25.319.482,67	148.379.530,57	962.588,88	147.416.941,69

* I pagamenti e gli incassi sono comprensivi degli accrediti e dei relativi ripagamenti per pagamenti non andati a buon fine

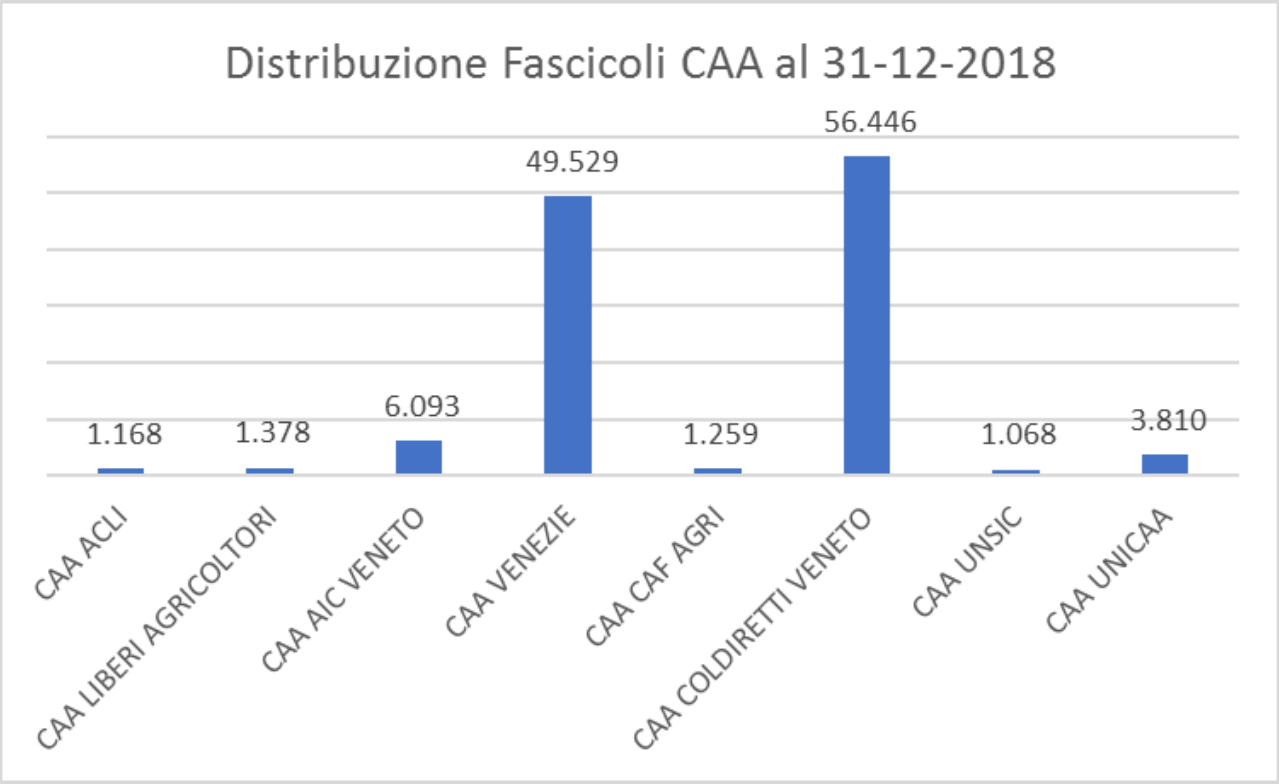
Allegato A

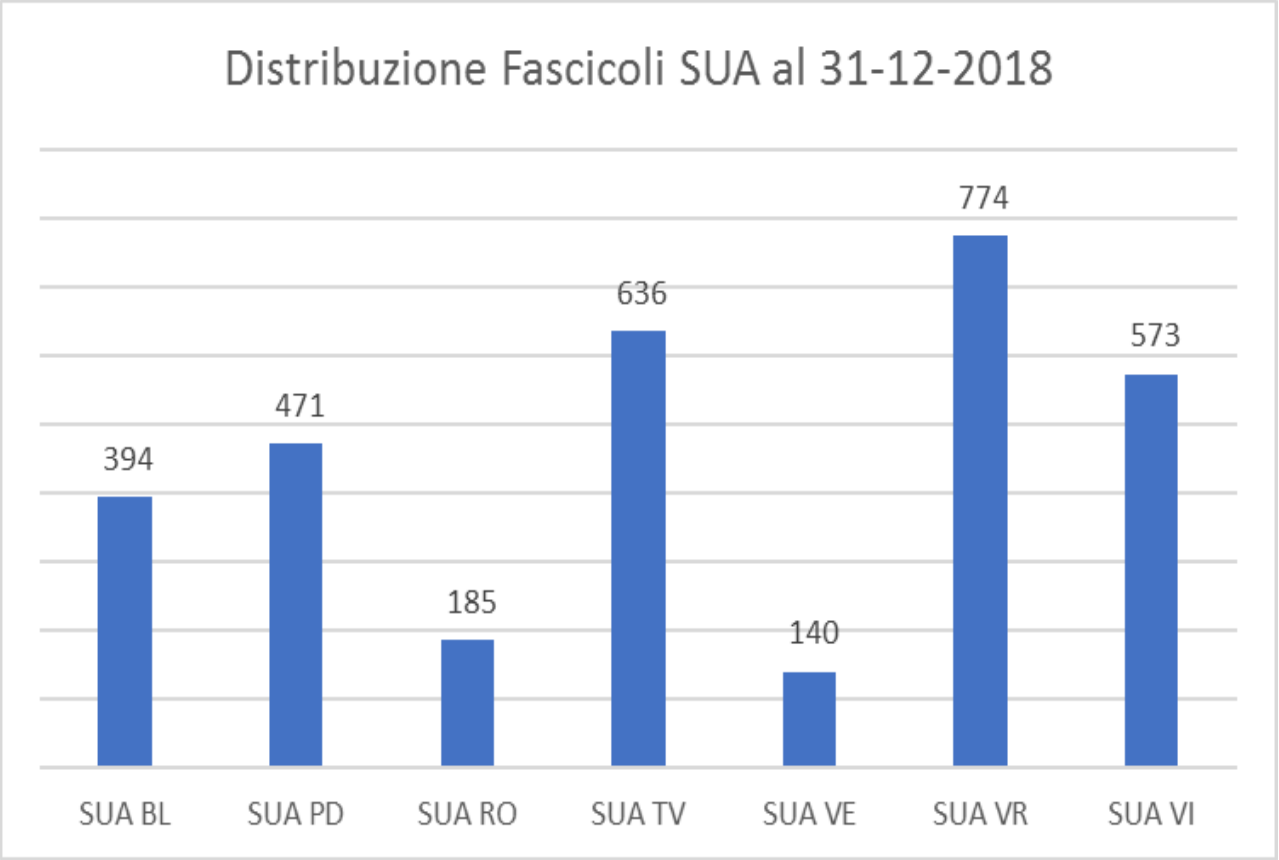
Importi complessivi erogati relativi ad Aiuti di Stato: pagamenti e incassi contabilizzati dal 01.01.2018 al 31.12.2018 (soggetto finanziatore Regione del Veneto)

AIUTI DI STATO - PAGAMENTI CONTABILIZZATI (DAL 01/01/18 al 31/12/18)				
Cod settore/ misura	settore	Totale pagamenti lordi Regione Veneto	Totale Incassi	Tot. Pagamenti netti
PRE	Credito alle imprese agricole	303.160,13	0,00	303.160,13
PLC	Produzioni Lattiero Casearie - Aiuti di Stato	0,00	0,00	0,00
YY	RESTITUZIONI	0,00	0,00	0,00
INDS	Contributi per gli interventi strutturali da avversità atmosferiche	1.087.938,42	0,00	1.087.938,42
SIC	Contributi alle produzioni delle imprese agricole per danni da evento siccità	11.307,55	593,64	10.713,91
INDS	Contributi per gli interventi strutturali da avversità atmosferiche	0,00	0,00	0,00
LUPI	PREVENZIONE DEI DANNI DA PARTE DELLA FAUNA SELVATICA	81.894,20	0,00	81.894,20
MI	DISCIPLINA DELL' APICOLTURA	8.316,03	0,00	8.316,03
A	INVESTIMENTI NELLE AZIENDE AGRICOLE	0,00	0,00	0,00
IP	GIROCONTO	4.932,43	4.932,43	0,00
Totale		**1.497.548,76**	**5.526,07**	**1.492.022,69**

UMA 2018

Gestione richieste agevolazioni carburanti agricoli (UMA)								
Provincia	CAA/SUA	istanze istruite al 28/2	istanze istruite al I° semestre	istanze istruite nell'anno	quantitativi carburante gasolio	quantitativi carburante benzina	Importo agevolazioni accisa sui carburanti agricoli - gasolio	Importo agevolazioni accisa sui carburanti agricoli - benzina
Belluno	CAA	215	833	840	3.747.893	2.469	1.804.880	917
	SUA	0	0	0				
Padova	CAA	2.402	7.862	7.981	51.826.922	5.637	24.958.394	2.094
	SUA	4	22	24				
Rovigo	CAA	908	3.765	3.822	31.467.149	8.107	15.153.698	3.012
	SUA	1	5	6				
Treviso	CAA	2.299	9.104	9.229	44.036.346	30.696	21.206.671	11.403
	SUA	5	26	35				
Venezia	CAA	1.319	4.120	4.186	37.657.902	65	18.134.991	24
	SUA	1	8	9				
Verona	CAA	3.948	11.027	11.171	30.629.491	10.057	14.750.305	3.736
	SUA	15	43	50				
Vicenza	CAA	1.312	5.681	5.755	72.934.271	19.536	35.123.103	7.257
	SUA	3	10	11				
Totale		**12.432**	**42.506**	**43.119**	**272.299.974**	**76.567**	**131.132.043**	**28.443**


Distribuzione Fascicoli CAA al 31-12-2018
1.168
1.378
6.093
49.529
1.259
56.446
1.068
3.810
CAA ACLI
CAA LIBERI AGRICOLTORI
CAA AIC VENETO
CAA VENEZIE
CAA CAF AGRI
CAA COLDIRETTI VENETO
CAA UNSIC
CAA UNICAA


Distribuzione Fascicoli SUA al 31-12-2018
394
471
185
636
140
774
573
SUA BL
SUA PD
SUA RO
SUA TV
SUA VE
SUA VR
SUA VI

Controlli effettuati nel 2018

Controlli effettuati

	descrizione	BELLUNO	PADOVA	ROVIGO	TREVISO	VENEZIA	VICENZA	VERONA	SEDE CENTRALE	TOTALE	NOTE
PSR	***Piano Sviluppo Rurale***										
	Esecuzione controlli in loco										
	Misura										
	112	0	0	0	2	0	0	0	0	**2**	
	192	13	1	14	1	0	2		1	**32**	
	LUPI	6	0	0	0	0	1	1	0	**8**	
	M01	0	0	0		0	0	0	3	**3**	
	M03	0	0	0	1	0	0	1	3	**5**	
	M04	6	7	3	15	1	21	12	9	**74**	
	M05	0	2	0	0	2	0	0	0	**4**	
	M06	6	16	14	12	3	11	18	0	**80**	
	M08	12	2	2	6	0	1	1	0	**24**	
	M16	0	0	0	0	0	0	0	1	**1**	
	M19	2	1	2	1	1	1	1	0	**9**	
	M20	0	0	0	0	0	20	0	0	**20**	
	UVA	0	2	0	7	2	0	7	7	**25**	
	Settore Sviluppo Rurale	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	
	TOTALE CONTROLLI	**45**	**31**	**35**	**45**	**9**	**57**	**41**	**24**	**287**	
	Esecuzione controlli ex post PSR										
	112	3	1	2	4	0	1	1	0	**12**	
	121	4	0	5	2	2	2	2	0	**17**	
	122	0	0	0	3	0	0	1	0	**4**	
	123	0	0	0	0	0	0	0	5	**5**	
	125	1	0	0	0	0	1	0	0	**2**	
	216	1	1	3	0	3	0	0	0	**8**	
	221	0	2	1	0	0	0	1	0	**4**	
	222	0	0	1	0	0	0	0	0	**1**	
	223	0	0	1	2	0	0	0	0	**3**	
	226	1	0	0	1	0	1	0	0	**3**	
	227	0	0	0	1	1	1	0	0	**3**	
	311	0	1	0	0	0	1	1	0	**3**	
	312	0	1	0	0	0	0	0	0	**1**	
	313	0	0	0	0	0	1	0	0	**1**	
	321	0	0	0	0	0	0	0	1	**1**	
	323	0	0	0	1	2	1	0	0	**4**	
	411	0	0	0	0	1	0	1	1	**3**	
	412	0	1	3	0	0	0	0	0	**4**	
	413	2	0	3	1	1	1	3	0	**11**	
	421	5	0	0	1	0	0	1	0	**7**	
	M04	0	2	0	1	0	2	1	0	**6**	
	M05	0	0	0	0	1	0	0	0	**1**	
	M06	0	0	0	0	0	0	2	0	**2**	
	M08	1	0	0	0	0	1	0	0	**2**	
	UVA	0	0	0	1	0	0	5	7	**13**	
	PSR 2000-2006 - Mis 9	0	1	0	0	0	2	1	0	**4**	
OCM controlli ex post	*Apicoltura*	0	0	0	0	0	0	0	2	**2**	
	Ristrutturazione e ricon	2	16	0	35	15	5	18	0	**91**	
	TOTALE EX POST	**20**	**26**	**19**	**53**	**26**	**20**	**38**	**16**	**218**	
OCM	**Esecuzione controlli in loco**										
	Organizzazioni Comuni di Mercato										
	Latte alle scuole	0	0	3	5	0	0	0	0	**8**	
	Controllo in loco per ri	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	
	Apicoltura	0	0	0	0	0	0	0	3	**3**	
	Ortofrutta (di cui):									**0**	
	- Domande di aiuto-saldi	0	0	6	0	0	0	0	0	**6**	
	- OP IN ITINIERE - IN LOCO	0	0	343	0	0	0	0	0	**343**	Estratti anche in anni precedenti al 2018
	- ORTOFRUTTA RITIRI	0	0	5	0	0	0	0	0	**5**	Estratti anche in anni precedenti al 2018
	Biogas	0	6	4	3	10	1	4	0	**28**	
	Assicurazione UVA da	0	28	0	225	11	43	151	7	**465**	
	Settore vitivinicolo (collaudo PRRV)	40	233	0	397	178	176	215	0	**1.239**	
	Settore vitivinicolo (PRRV)	3	11	0	16	6	8	29	0	**73**	
	Schedario viticolo	0	24	4	85	28	22	28	0	**191**	
	Campione sostegno accoppiato zootecnia	7	5	4	16	4	16	17	1	**70**	
	UMA	22	77	69	67	32	70	99	0	**436**	
	TOTALE OCM	**72**	**384**	**438**	**814**	**269**	**336**	**543**	**11**	**2.867**	
ALTRI CONTROLLI	**Esecuzione controlli condizionalità**										
	Condizionalità	53	127	95	113	68	104	157	1	**718**	
	Impegni specifici PSR	24	121	109	119	64	179	157	0	**773**	
	Esecuzione controlli obbligatori e altri controlli										
	Controlli agli allevamenti e all'Associazione Provinciale Allevatori 2017	6	0	10	13	0	20	11	0	**60**	
	Controlli agli allevamenti e all'Associazione Provinciale Allevatori 2018	5	0	4	0	0	10	0	0	**19**	
	Controllo classificazione carcasse bovine/suine	0	6	48	27	0	18	42	0	**141**	
	Centri di imballaggio uova	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	
	Controllo uova da cova	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	
	Burro	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	
	Controllo incubatoi	0	0	0	0	0	0	0	2	**2**	
	Macelli in deroga	0	0	3	3	0	3	2	0	**11**	
	Fidejussioni	0	0	0	0	0	0	0	65	**65**	
	Gestione Attestazioni IAP	0	0	0	0	0	0	0	60	**60**	
	LR 11/2004 - Pareri approvazione piani	2	9	11	8	23	5	9	0	**67**	
	Prestiti di conduzione	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	
	Misure a superficie del PSR	14	28	4	17	2	12	17	2	**96**	
	TOTALE ALTRI CONT	**27**	**43**	**80**	**68**	**25**	**68**	**81**	**129**	**521**	
DELEGHE CAA	**Supervisione delle deleghe CAA - controllo fascicoli e domande**										
	FASCICOLI CONTROLLATI NEL SEMESTRE	22	319	201	363	139	123	235	0	**1.402**	
QUOTE LATTE	**Gestione Quote latte: controlli amministrativi e in loco su acquirenti, produttori e trasportatori settore latte**										
	CONTROLLI IN LOCO EFFETTUATI PER AGEA IN OSSERVANZA DEI REGOLAMENTI COMUNITARI	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	
	TOTALE QUOTE LAT	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
	TOTALE	BELLUNO	PADOVA	ROVIGO	TREVISO	VENEZIA	VICENZA	VERONA	SEDE CENTRALE	**6.786**	

Patentini fitosanitari, Edificabilità, Attestazioni IAP

Provincia	Patentini emessi	L.R. 11/2004 presentate	IAP presentati (da applicativo - Sede centrale)
Belluno	96	44	51
Padova	1.454	110	162
Rovigo	2.833	24	90
Treviso	1.054	143	374
Venezia	1.287	37	92
Vicenza	2.162	105	146
Verona	9.601	172	370
Totale	**18.487**	**635**	**1.285**

Il Registro degli accessi	
Accessi documentali 241/90	315
Accessi civici semplici	0
Accessi civici generalizzati FOIA	3

6.1 Indicatori di performance

L'efficientamento dei processi, in particolare di quelli di pagamento, è la diretta conseguenza di un approccio fondato sulla semplificazione e l'innovazione. Anche nel 2018, il miglioramento dei processi istruttori, il potenziamento delle attività di coordinamento tra uffici e la razionalizzazione operativa hanno consentito di mantenere sotto controllo, e ad un livello di estrema efficienza, i tempi delle fasi di liquidazione delle domande, oltreché qualificare il lavoro degli addetti secondo logiche più razionali ed efficienti.

Di seguito vengono esposte graficamente alcune delle più importanti evidenze della consistente *performance* che l'AVEPA è riuscita a realizzare.

Allegato A

Schedario viticolo

Gestione domande di aggiornamento* e lavorazione anomalie** dello schedario viticolo, Dichiarazioni di vendemmia e produzione vinicola																
Tipologia domande/dichiarazioni/attività	SUA Belluno		SUA Padova		SUA Rovigo		SUA Treviso		SUA Venezia		SUA Verona		SUA Vicenza		Totali	
	n. domande pervenute	n. domande chiuse	n. domande pervenute	n. domande chiuse	n. domande pervenute	n. domande chiuse	n. domande pervenute	n. domande chiuse	n. domande pervenute	n. domande chiuse	n. domande pervenute	n. domande chiuse	n. domande pervenute	n. domande chiuse	Totale domande/dichiarazioni pervenute	Totale domande chiuse
TRASFERIMENTO DIRITTI - DOMANDA DI ACQUISTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ESTIRPO - COMUNICAZIONE DI INIZIO LAVORI	8	8	385	385	30	30	978	946	194	180	827	818	398	390	2.820	2.757
ESTIRPO - COMUNICAZIONE DI FINE LAVORI	5	5	422	421	14	14	1.178	1.171	228	202	730	706	525	503	3.102	3.022
ESTIRPO - RICHIESTA AUTORIZZAZIONE REIMPIANTO	1	1	8	8	0	0	19	19	9	8	39	39	8	8	84	83
REIMPIANTO ANTICIPATO - COMUNICAZIONE DI INIZIO LAVORI	0	0	30	29	1	1	152	144	42	40	72	69	37	34	334	317
REIMPIANTO ANTICIPATO - COMUNICAZIONE DI FINE LAVORI IMPIANTO	0	0	52	51	1	1	183	157	54	54	49	49	50	50	389	362
REIMPIANTO ANTICIPATO - COMUNICAZIONE DI FINE LAVORI ESTIRPO	0	0	21	20	0	0	84	74	27	22	53	46	25	23	210	185
COMUNICAZIONE DI FINE LAVORI IMPIANTO	62	62	961	947	29	27	3.200	2.997	590	566	1.333	1.287	634	621	6.809	6.507
DOMANDA DI MODIFICA DELLO SCHEDARIO VITICOLO	47	44	437	419	17	15	1.484	1.423	200	192	1.308	1.292	478	464	3.971	3.849
Totale	**123**	**120**	**2.316**	**2.280**	**92**	**88**	**7.278**	**6.931**	**1.344**	**1.264**	**4.411**	**4.306**	**2.155**	**2.093**	**17.719**	**17.082**
DICHIARAZIONI DI VENDEMMIA DEFINITIVE															**9.467**	
RETTIFICA DI DICHIARAZIONI DI VENDEMMIA DEFINITIVE															**938**	
Totale															**10.405**	

Piano di Sviluppo Rurale

DOMANDE DI AIUTO																								
	SSR			SUA BELLUNO			SUA PADOVA			SUA ROVIGO			SUA TREVISO			SUA VENEZIA			SUA VERONA			SUA VICENZA		
Misura/Settore	In istruttoria totali (da prot. in poi)	Di cui ammesse e finanziate	Importo finanziato	In istruttoria totali (da prot. in poi)	Di cui ammesse e finanziate	Importo finanziato	In istruttoria totali (da prot. in poi)	Di cui ammesse e finanziate	Importo finanziato	In istruttoria totali (da prot. in poi)	Di cui ammesse e finanziate	Importo finanziato	In istruttoria totali (da prot. in poi)	Di cui ammesse e finanziate	Importo finanziato	In istruttoria totali (da prot. in poi)	Di cui ammesse e finanziate	Importo finanziato	In istruttoria totali (da prot. in poi)	Di cui ammesse e finanziate	Importo finanziato	In istruttoria totali (da prot. in poi)	Di cui ammesse e finanziate	Importo finanziato
PSR M0111	58	55	4.242.400,00																					
PSR M0111 (16)	19	12	695.950,00																					
PSR M0121	32	32	582.760,00																					
PSR M0121 192	2	2	42.187,00																					
PSR M0321 192	11	10	507.470,80																					
PSR M0321 (16)	4	1	71.875,81																					
PSR M0321	5	5	635.627,36																					
PSR M0411 PG				42	27	762.826,69	71	43	2.593.742,60	57	47	1.769.130,27	124	64	2.780.327,41	35	12	247.574,14	195	124	6.602.043,54	71	54	2.379.171,33
PSR M0411				99	46	2.442.361,00	95	31	2.548.812,80	110	35	2.787.437,14	206	55	3.202.976,90	63	16	890.389,33	321	91	7.301.524,41	91	35	3.016.997,05
PSR M0411 (16)							2	2	2.880,00				2	0								7	7	156.191,18
PSR M0421 192	7	5	229.203,52																					
PSR M0421 (16)	8	3	214.019,70																					
PSR M0431				68	52	6.945.349,12							9	5	874.695,48				16	7	1.760.043,70	12	9	891.508,61
PSR M0441				8	5	150.942,79													4	3	98.971,43			
PSR M05210																			26	17	396.106,55			
PSR M0611				43	27	1.080.000,00	72	44	1.760.000,00	56	47	1.880.000,00	128	65	2.600.000,00	34	11	440.000,00	169	109	4.360.000,00	73	55	2.200.000,00
PSR M0641 192										12	10	410.034,65	5	4	317.427,63	5	2	63.627,54						
PSR M0641 PG				2	1	150.969,00	3	2	117.210,94	2	2	123.816,15	12	5	464.163,28	1	0		5	2	133.125,74	5	3	52.252,97
PSR M0641				3	1	72.770,34	3	2	393.000,00				2	0	0	5	0		1	0	-	1	1	200.000,00
PSR M0641 2A				19	0		15	0		5	0		26	0		7	0		54	0		10	0	
PSR M0641 5C							1	0					1	0					1	0				
PSR M0642				14	0		1	0					5	0					7	0		9	0	
PSR M0642 192				187	88	3.931.548,82				15	10	389.062,47	7	6	244.926,57							42	0	
PSR M0731	1	1	43.620.544,88																					
PSR M0751 192				36	33	3.335.944,30	10	1	125.250,00	19	7	631.822,55	26	21	340.267,50									
PSR M0761 192				40	27	1.743.268,00	7	1	180.000,00	26	22	2.298.696,31	4	4	399.980,96	3	0					20	0	
PSR M0811							29	15	152.195,20	23	12	285.823,59	10	3	15.059,10	8	1	21.281,96	7	6	143.453,75			
PSR M0841				16	0		1	0					3	0					3	0		1	0	
PSR M0851				43	42	1.973.429,13	5	5	311.718,96				25	25	1.251.366,87				27	23	1.118.864,02	5	5	167.051,90
PSR M0861				77	54	4.409.028,00							11	5	420.526,40				3	2	100.304,89	17	12	852.929,08
PSR M1021 GCA	11	11	2.105.106,96																					
PSR M1611B	36	25	1.099.044,57																					
PSR M1611GOA	53	18	1.533.139,27																					
PSR M1621GOA	50	18	7.619.842,33																					
PSR M1641	9	9	314.125,00																					
PSR M1641 192				3	3	104.817,49							1	1	24.500,00									
PSR M1651 GCA	1	1	250.000,00																					
PSR M20 - 511																						4	4	2.093.822,76
PRE - Credito di esercizio				18	17	15.055,60	128	91	89.892,26	133	82	60.217,42	226	161	142.055,26	50	26	24.138,24	224	166	150.983,25	60	53	51.781,82
Investimenti nel settore vitivinicolo - UVA A				1	0		25	16	554.860,11				76	70	3.524.760,26	12	11	344.885,20	90	82	1.961.306,47	12	12	243.157,40
Investimenti nel settore vitivinicolo - UVA B	78	67	5.173.801,16																					
DGRV n. 1440/2016 e n. 1937/2016 – Decreto n. 23 del 19.05.2017 "Progetti di promozione e valorizzazione dell'enogastronomia e della tipicità regionale come turismo esperienziale"	14	10	215.589,38																					

Piano di Sviluppo Rurale

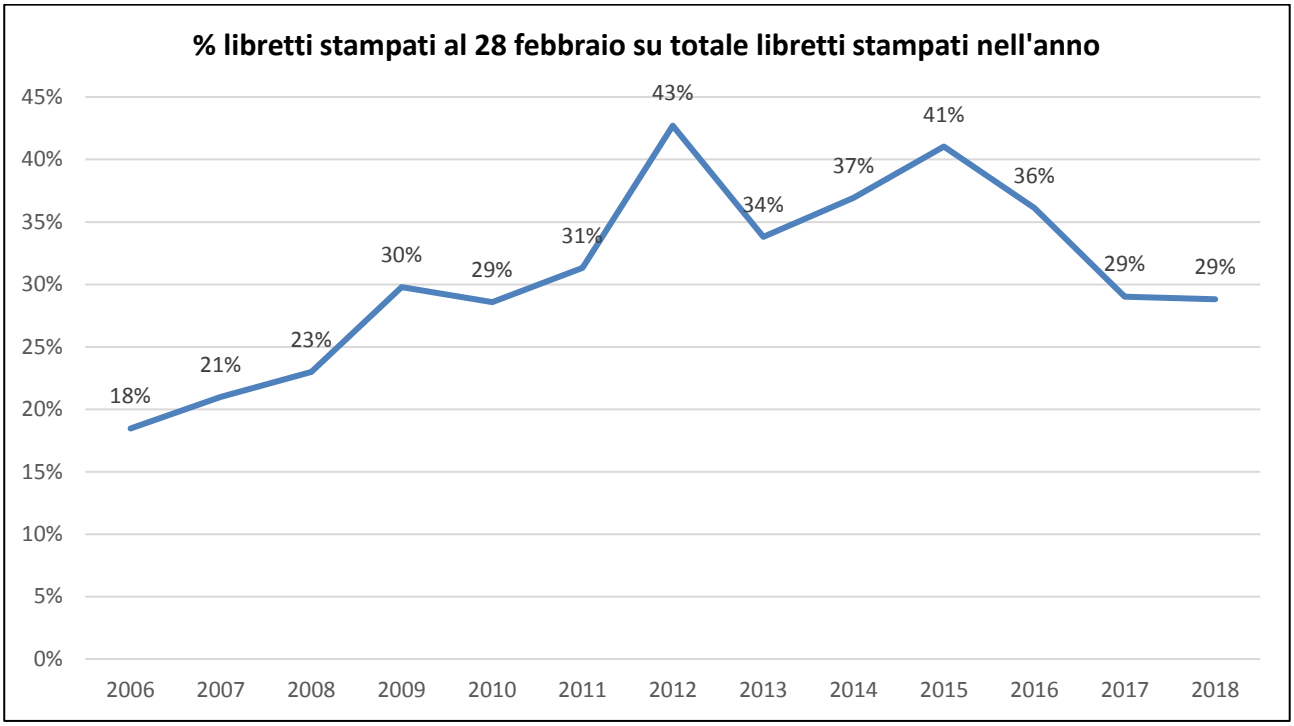
DOMANDE DI PAGAMENTO																
	SSR		SUA BELLUNO		SUA PADOVA		SUA ROVIGO		SUA TREVISO		SUA VENEZIA		SUA VERONA		SUA VICENZA	
Misura/Settore	Liquidate nel semestre/ anno	Importi liquidati	Liquidate nel semestre/ anno	Importi liquidati	Liquidate nel semestre/ anno	Importi liquidati	Liquidate nel semestre/ anno	Importi liquidati	Liquidate nel semestre/ anno	Importi liquidati	Liquidate nel semestre/ anno	Importi liquidati	Liquidate nel semestre/ anno	Importi liquidati	Liquidate nel semestre/ anno	Importi liquidati
PSR M0411			80	3.583.054,73	78	3.964.996,98	80	3.657.275,15	140	5.857.791,45	33	1.879.489,57	210	10.351.734,00	148	6.829.217,52
PSR M0411 192					16	260.764,97	41	922.306,49			9	145.301,80				
PSR M0411 16															2	114.472,62
PSR M0411 FEI	1	500.000,00														
PSR M0421	63	8.864.103,08														
PSR M0421 192	2	39.600,00														
PSR M0421 FEI	1	3.250.000,00														
PSR M0421 16	3	84.250,50														
PSR M0431			20	1496060,37					3	208920,45					2	139176,58
PSR M0441													1	17020		
PSR M0521					14	212097,52					2	55589,57	7	493982,25		
PSR M0611			29	760.000,00	60	1152000	37	536.000,00	98	1936000	16	232.000,00	123	2.504.000,00	76	1.624.000,00
PSR M0641			14	638.857,55	14	546123,24	13	569.147,86	16	1332392,45	6	480.140,17	18	771.627,21	16	1.002.416,99
PSR M0641 192					2	74835,49	10	251.484,88	2	110456,19	2	32.070,93	4	92.103,36	3	75.992,61
PSR M0642			7	194.389,63	1	11189,51			2	117260,97			4	147.831,58	5	166.557,02
PSR M0642 192			70	1.446.471,51			9	283.250,02	3	154036,53	6	170.070,08			14	506.115,75
PSR M0751 192			15	1.145.597,47	4	153778,41			5	228576,85			7	460.499,69		
PSR M0761 192			10	584.313,92	7	274866,02	9	283.099,38	3	212500			2	54.059,62		
PSR M0811					8	73340,64	4	46725,74	1	6451,52			2	33546,12		
PSR M0841			4	183155,29					1	27931,25			1	67500		
PSR M0851			18	621395,25	3	155739,36			17	660736,86			10	316412,74		
PSR M0861 2A			31	1652268,51									1	67446,18	7	561804,56
PSR M0861 5C			15	857244,03					5	298536,57					2	21381,23
PSR M1611IB00	68	774613,84														
PSR M1941			2	297.424,69					1	115528,38	1	114.731,68				
PSR M2000															13	814.145,73
UVA A					33	531.335,33			93	3.056.187,07	15	254.828,43	122	2.916.031,39	17	389.512,51
UVA B	90	5.811.597,30														
Misure di prevenzione dei danni da fauna selvatica a favore delle aziende zootecniche			54	58.170,54									7	8.455,00	16	15.268,66
Trascinamenti: 11103PGB-11401PGB-121PGB AZ-M			17	191.746,00	25	319.322,30	19	221490,78	34	254224,42	3	151.323,80	21	716.341,81	9	174.122,49
Grandinata del 03/05/2013													2	40341,9		
Tromba d'aria del 13/10/2014							1	110932,33								
Piogge Persistenti 2014 Vi e VR													1	7618,37	1	11200
Tromba d'aria del 14/9/2015															1	1925
Tromba d'aria del 05/08/2016													1	3054		

Gestione Domande di aiuto ristrutturazione e riconversione dei vigneti – FEAGA – aiuto e pagamento				
Sportello	domande di aiuto istruite (n.) campagna 2018/2019	importo finanziato (€)	richieste di pagamento pagate (n.) campagna 2017/2018	importo pagato (€)
Belluno	62	993.888,92	28	411.301,17
Padova	187	2.771.181,91	155	1.454.203,04
Treviso	235	4.007.609,33	239	2.466.681,07
Venezia	180	3.850.121,31	107	1.690.046,82
Verona	243	4.250.365,89	259	2.783.805,69
Vicenza	201	2.397.195,52	130	1.103.177,30

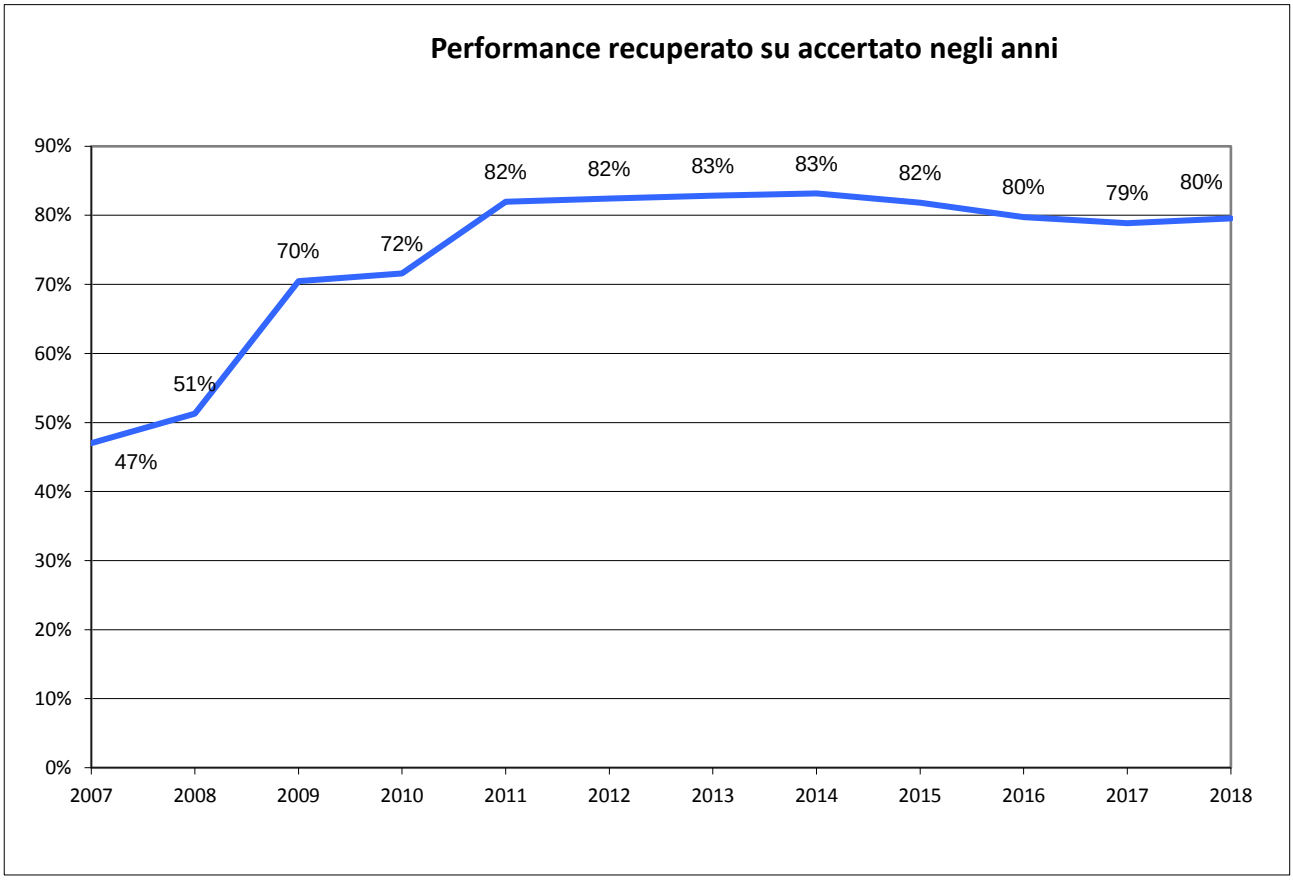
Gestione Domande ristrutturazione e riconversione dei vigneti – FEAGA – collaudi conclusi						
Sportello	Campagna 2011/2012	Campagna 2012/2013	Campagna 2013/2014	Campagna 2014/2015	Campagna 2015/2016	Campagna 2016/2017
Belluno				45	9	0
Padova		2		204	133	7
Treviso		2	2	235	389	14
Venezia				121	140	2
Verona	1		6	144	231	27
Vicenza		1	2	103	158	9

Istanze calamità naturali D.Lgs. 29/3/2004 n. 102											
Decreto Ministeriale	Evento	domande protocollate	spesa richiesta	in istruttoria	ammesse	non ammesse	spesa ammessa	decreto ammissibilità	decreto ATCI finanziabilità	domande finanziate	importo finanziato
DM N. 2782 DEL 30/10/2017 (G.U. N. 258 del 04/11/2017)	Venti impetuosi del 10/08/2017 (Rovigo)	31	3.447.873,08	31	29	2	2.438.139,71	D. SUA RO n. 108 del 22_06_2018	D ATCI n. 132 del 10_10_2018	29	1.219.069,86
DM del 23/10/2017 (G.U. n. 258 del 04/11/2017)	Gelate tardive del 19-21 aprile 2017 (Vicenza - Verona)	1.204	26.453.102,95	1.204	542	662	26.453.102,95	D SUA VR n. 141 del 22_11_2018 e D SUA VI n. 140 del 13_11_2018	-		
DM N. 9585 02/03/2018 (G.U. N. 63 del 16/03/2018)	Siccità Primavera estate 2017 (Padova - Verona)	2.215	28.742.463,98	2.215	2028	187	26.966.511,62	D SUA PD n. 164 del 29_11_2018 e D SUA VR n. 138 del 18_12_2018	-		

UMA - Agevolazioni carburante agricolo



Registro debitori comunitario (quote UE) - esercizio finanziario 2017



7. LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ

Si trattano di seguito i fatti salienti relativi all'assegnazione degli obiettivi per l'anno 2018, al loro monitoraggio ed in particolare alle criticità ad essi connesse; in taluni casi tali criticità hanno portato alla riformulazione dell'indicatore.

La Direzione avendo la facoltà, ove ne ravveda l'esigenza, di intervenire in corso d'anno per modificare il set di obiettivi assegnato a ciascun dirigente, cogliendo l'occasione della valutazione intermedia e nel rispetto del termine ultimo per l'introduzione di modifiche di questo tipo, previsto dal sistema di valutazione vigente, del 30 settembre, ha ritenuto di ridefinire gli indicatori di due obiettivi. Le modifiche introdotte sono state oggetto di preventiva comunicazione e discussione con l'OIV.

Nell'operare tali scelte la Direzione ha altresì stabilito di mantenere una distribuzione dei pesi identica a quella precedentemente prevista e di non modificare il numero complessivo degli obiettivi originariamente assegnati a ciascun dirigente.

Allegato A

Nella tabella che segue vengono schematicamente riportate, per ciascun dirigente, il tipo di modifiche apportate, gli obiettivi originari oggetto di modifica e quelli nuovi.

Tabella obiettivi modificati

	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2014	INTERVENTO	INDICATORE/MISURATORE	VALORE TEMPORALE MINIMO	VALORE TEMPORALE MASSIMO	VALORE QUANTITATIVO MINIMO	VALORE QUANTITATIVO MASSIMO
Dirigente Area tecnica pagamenti diretti + Settore Sistemi sicurezza IT + interim Area servizi IT e Settore Sviluppo informatico fino al 30.07.18; dal 1.08.18 Area tecnica pagamenti diretti	2.7 (P.ORG.VAN.2)	Impiego operativo del nuovo sistema di comunicazione mobile STAR.	OBIETTIVO RIDEFINITO NELL'INDICATORE	Numero di comunicazioni pervenute dalle aziende	31/12/2018	31/12/2018	40	50
	2.7 (P.ORG.VAN.2) BIS	Impiego operativo del nuovo sistema di comunicazione mobile STAR.	NUOVO INDICATORE	Numero di comunicazioni pervenute dalle aziende che si sono accreditate volontariamente al sistema APP per l'autocontrollo.	31/12/2018	31/12/2018	40	50
Dirigente Settore sistemi e sicurezza IT fino al 30.07.18; dal 1.08.18 Area Servizi IT + Settore sistemi e sicurezza IT e interim Settore sviluppo informatico	2.7 (P.ORG.VAN.2)	Impiego operativo del nuovo sistema di comunicazione mobile STAR.	OBIETTIVO RIDEFINITO NELL'INDICATORE	Numero di comunicazioni pervenute dalle aziende	31/12/2018	31/12/2018	40	50
	2.7 (P.ORG.VAN.2) BIS	Impiego operativo del nuovo sistema di comunicazione mobile STAR.	NUOVO INDICATORE	Numero di comunicazioni pervenute dalle aziende che si sono accreditate volontariamente al sistema APP per l'autocontrollo.	31/12/2018	31/12/2018	40	50
Dirigente Settore Sviluppo risorse umane, contabilizzazione e irregolarità OP	S.25	Applicazione del nuovo CCNL del personale del comparto	OBIETTIVO RIDEFINITO NELL'INDICATORE	Percentuale di applicazione degli istituti previsti dal nuovo CCNL per il 2018	31/12/2018	31/12/2018	50%	80%
	S.25 BIS	Applicazione del nuovo CCNL del personale del comparto	NUOVO INDICATORE	Applicazione degli istituti previsti dal nuovo CCNL per il 2018 come indicato nella scheda dettaglio	31/12/2018	31/12/2018	Elenco attività indicate in scheda dettaglio sub A)	Elenco attività indicate in scheda dettaglio sub A) e B)

Di seguito vengono descritti gli obiettivi che hanno subito una ridefinizione nell'indicatore:

Obiettivo n. 2.7 BIS - Impiego operativo del nuovo sistema di comunicazione mobile STAR.

Indicatore: Numero di comunicazioni pervenute dalle aziende che si sono accreditate volontariamente al sistema APP per l'autocontrollo.

- L'obiettivo 2.7 BIS è andato a ridefinire l'indicatore dell'obiettivo 2.7 che era "Numero di comunicazioni pervenute alle aziende";
- La modifica ha riguardato i dirigenti titolari dell'Area tecnica pagamenti diretti e dell'Area Servizi IT;
- La ridefinizione è stata determinata dal fatto che l'obbligo dell'utilizzo della APP non è un parametro controllabile dall'Agenzia, che non può esercitare nei confronti dell'azienda agricola ulteriori obblighi se non quelli previsti dalla normativa di settore. La partecipazione delle aziende al progetto, sia pur su base volontaria, e nonostante una opportuna comunicazione, poteva quindi comportare al momento un limitato impiego operativo e soprattutto proattivo della soluzione informatica proposta. Si è ritenuto quindi significativo, al fine del raggiungimento dell'obiettivo, il fatto che le aziende si siano accreditate al sistema informatico dell'Agenzia e abbiano effettivamente installato la APP, accettando e quindi avviando un nuovo canale di comunicazione che consentirà una maggiore efficacia dell'azione amministrativa e nuove potenzialità progettuali per la gestione e la distribuzione delle informazioni residenti nel sistema informatico.

Obiettivo n. S.25 BIS - Applicazione del nuovo CCNL del personale di comparto

Indicatore: Applicazione degli istituti previsti dal nuovo CCNL per il 2018 come indicato nella scheda di dettaglio, valore minimo: Elenco attività in scheda dettaglio sub A), valore massimo: Elenco attività in scheda dettaglio sub A) e B):

- L'obiettivo S.25 BIS è andato a ridefinire l'indicatore dell'obiettivo S.25 "Percentuale di applicazione degli istituti previsti dal nuovo CCNL per il 2018" con valore quantitativo minimo 50% e massimo 80%;
- La modifica ha riguardato il dirigente del Settore Sviluppo risorse umane, contabilizzazione e irregolarità OP;
- La ridefinizione è stata determinata dalle criticità incontrate relative ai dubbi applicativi di alcuni istituti e alle interpretazioni contrastanti in merito alle novità apportate dal CCNL;
- In relazione alla definizione di alcuni istituti facoltativi (per es. welfare integrativo, ferie ad ore) si è ritenuto di agire in linea con quanto definito con la Regione del Veneto e di rinviare le attività al 2019.

8. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

8.1 Albero della performance

L'albero delle *performance* è una mappa logica che rappresenta graficamente i legami tra mandato istituzionale, missione, obiettivi strategici ed operativi. Per l'anno 2018 sono state identificate 1 Iniziativa strategica trasversale e 5 Iniziative strategiche, declinate in 30 obiettivi operativi.

Allegato A

MANDATO ISTITUZIONALE
MISSIONE

OBIETTIVO AZIENDALE

A
Miglioramento continuo con approccio bottom up

INIZIATIVE

1	2	3	4	5
Efficientamento dei processi aziendali	Azioni per l'innovazione	Azioni antifrode, anticorruzione e per la trasparenza	Azioni per la diffusione delle conoscenze e l'omogeneità procedurale	Messa a regime della nuova delega in materia di gestione del POR FESR

OBIETTIVI OPERATIVI

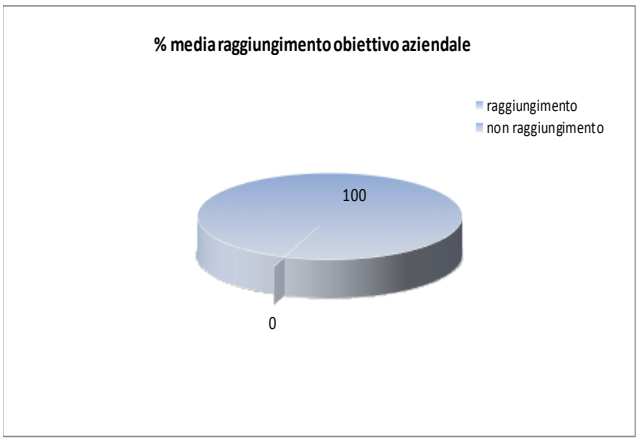
1	2	3	4	5
1.2 Miglioramento dei tempi di pagamento	2.6 Attivazione di un sistema di controllo con immagini SAT	3.8 Misure antifrode e anticorruzione - Estensione del Fraud Risk Assessment aziendale	4.12 Miglioramento del livello informativo degli stakeholders. Azioni sul territorio volte alla diffusione delle conoscenze e alla rilevazione della customer satisfaction	5.16 Riduzione dei tempi di istruttoria delle istanze presentate dalle PMI
1.3 Efficientamento dell'attività di controllo in campo sugli impegni specifici e sulla condizionalità funzionale al rispetto delle direttive comunitarie sulla stagionalità di esecuzione di taluni controlli	2.7 Impiego operativo del nuovo sistema di comunicazione mobile STAR.	3.9 Efficientamento del contrasto alle irregolarità e alla corruzione attraverso il potenziamento delle misure di controllo evidenziate a seguito del FRA aziendale nel 2017	4.13 Coordinamento ed omogeneizzazione dei comportamenti aziendali	5.17 Proceduralizzazione dell'attività di pagamento del FESR.
1.4 Riduzione dei tempi di esecuzione del controllo in campo sugli impegni specifici		3.10 Miglioramento delle potenzialità informative e comunicative della sezione "amministrazione trasparente" del sito istituzionale di AVEPA	4.14 Coordinamento ed omogemeizzazione dei comportamenti aziendali	5.18 Riduzione dei tempi di pagamento degli antcipi previsti dai bandi
1.5 Efficientamento dell'attività di controllo in campo sulla condizionalità		3.11 Organizzazione delle giornate della trasparenza rivolte agli stakeholders del POR FESR con rilevazione della customer satisfaction	4.15 Coordinamento ed omogemeizzazione dei comportamenti aziendali	

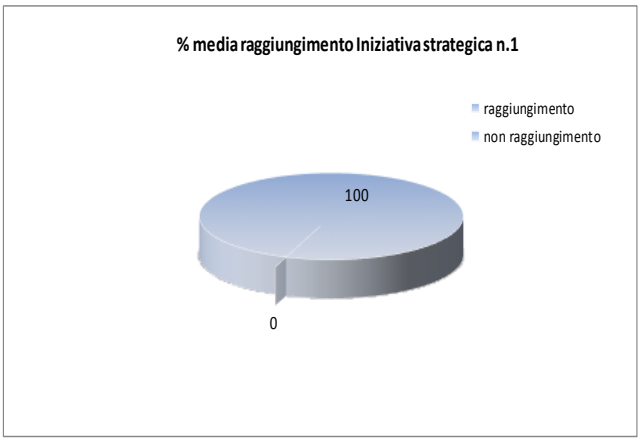
OBIETTIVI AGGIUNTIVI STRUTTURE

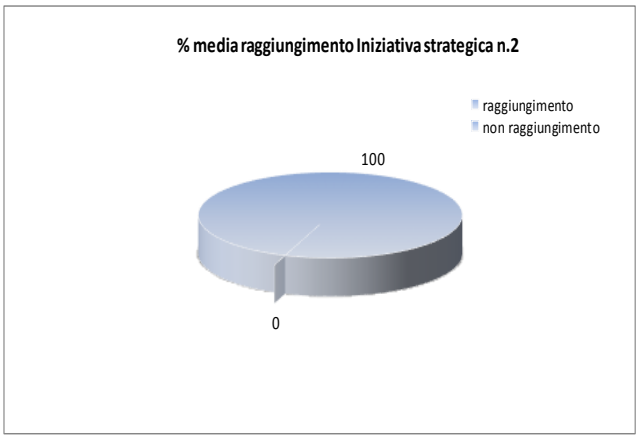
S.19	S.20	S.21	S.22	S.23	S.24
Rilevazione soddisfazione cliente interno su servizi strumentali e di supporto	Garanzia della continuità dei servizi di sviluppo, evoluzione e manutenzione degli applicativi.	Garanzia della continuità dei servizi relativi al datacenter/sistemi, al networking, all'help desk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

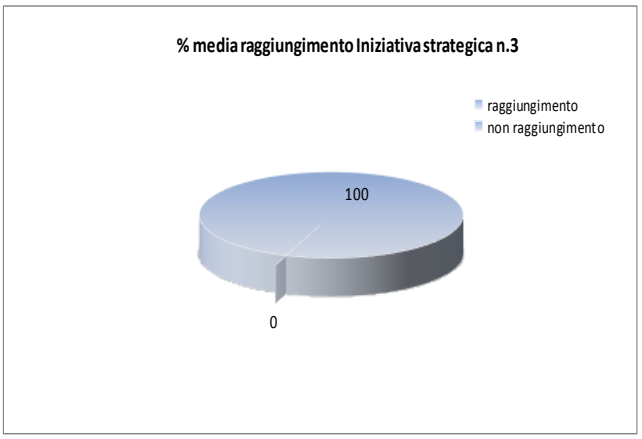
8.2 Iniziative strategiche 2018

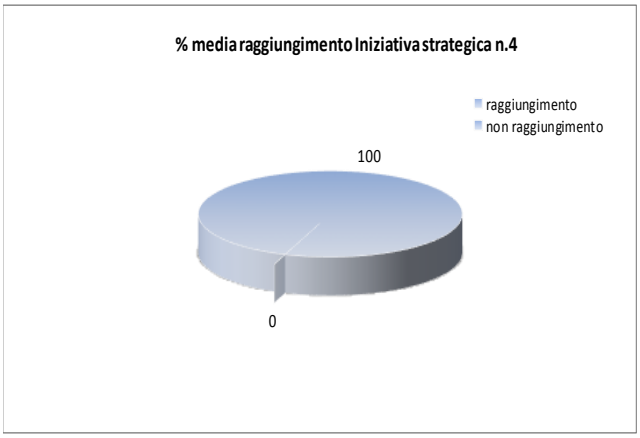
% RAGGIUNGIMENTO INIZIATIVE STRATEGICHE 2018					
A	1	2	3	4	5
Miglioramento continuo con aproccio bottom up	Efficientamento dei processi aziendali	Azioni per l'innovazione	Azioni antifrode, anticorruzione e per la trasparenza	Azioni per la diffusione delle conoscenze e l'omogeneità procedurale	Messa a regime della nuova delega in materia di gestione del POR FESR
100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

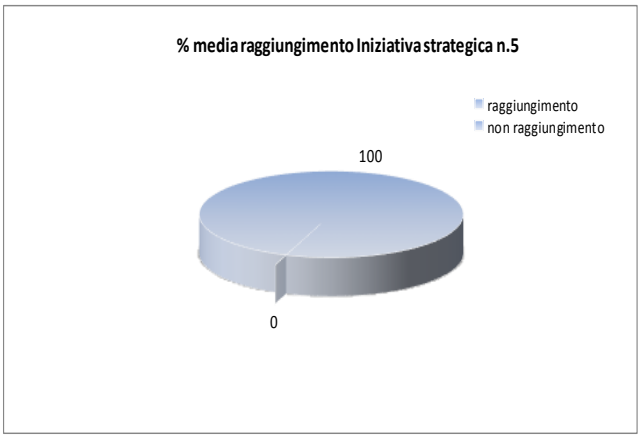












Le iniziative strategiche si compongono, seppur in maniera diversificata, di una serie di attività che coinvolgono strutture e professionalità anche molto diverse.

Questa loro natura articolata e trasversale ha reso necessaria l'individuazione di singoli obiettivi, denominati Obiettivi Strategici, afferenti alle diverse attività e convergenti verso il successo dell'iniziativa. Tutti i dirigenti sono risultati assegnatari di uno o più obiettivi strategici.

Va precisato che ciascuna delle Iniziative è stata assegnata ad un dirigente di Area che opera presso la Sede centrale al quale competono compiti di coordinamento e controllo.

Ad ogni coordinatore sono stati affiancati uno o più dirigenti che, per esperienza maturata nell'Agenzia, competenze e responsabilità, garantiscono un adeguato livello di ulteriore presidio al buon esito dell'iniziativa.

Dal punto di vista metodologico, per tutte le Iniziative che hanno previsto il coinvolgimento di più strutture, è stata prevista l'attivazione di team di lavoro trasversali orientati all'individuazione delle soluzioni organizzative migliori per affrontare la tematica oggetto dell'iniziativa.

L'approccio metodologico seguito nella definizione degli elementi centrali della strategia dell'AVEPA nel triennio 2018-2020 ha perseguito la massima coerenza tra gli elementi di indirizzo e gli aspetti applicativi.

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

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

Le logiche di sviluppo della *performance*, che per il 2018 hanno guidato l'attuazione di tali Politiche e che sono state alla base di tutti gli obiettivi dirigenziali, sono state identificate nel consolidamento funzionale dell'Agenzia, con il permanere di un forte orientamento all'innovazione, all'efficientamento dei processi e delle prestazioni e ad un approccio *bottom-up* nell'individuazione di nuovi strumenti per il miglioramento continuo.

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

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

La miglior premessa per l'attività da portare avanti nel 2018 era costituita dai risultati conseguiti nel 2017: oltre 250 suggerimenti di tutto il personale e l'individuazione delle tematiche di maggiore interesse su cui incardinare la raccolta di proposte concrete nel corso dell'anno. Si è passati quindi ad una fase più "positiva", andando oltre all'evidenziazione dei problemi e delle aree critiche per passare alla definizione delle possibili soluzioni.

La procedura che era stata definita nel 2017 descriveva i soggetti coinvolti, gli step operativi, i processi decisionali per arrivare alla formulazione ed alla messa in atto delle migliori proposte raccolte nel 2018, che ha quindi costituito l'anno di *deployment* dell'obiettivo trasversale.

Risultati raggiunti

Nel 2018 l'iniziativa *Bottom-up* è entrata nella fase più prettamente operativa che ha visto il coinvolgimento della quasi totalità del personale dell'Agenzia. Oltre ai componenti del Comitato Guida ed ai Coordinatori delle varie strutture, sono stati costituiti i primi Gruppi Tecnici di progetto che hanno attuato il miglioramento trasversale con il contributo attivo di numerosi soggetti.

Nel corso dell'anno sono state organizzate 4 riunioni riservate ai componenti del Comitato Guida, 6 incontri di coordinamento del Comitato Guida con i 13 Coordinatori di progetto e quasi un centinaio di meeting di confronto tra i coordinatori e i rispettivi gruppi (Area/SUA). Complessivamente sono state lanciate 5 campagne di miglioramento e numerose sono state le azioni migliorative attuate come sintetizzato nella tabella che segue:

N. Campagna	Tema	Titolo Campagna	N. Post-it raccolti	Azioni migliorative attuate nel 2018	Gruppi tecnici/ Gruppi di lavoro
1	Comunicazione interna	**Comunicazione organizzativa**	58	Creazione organigramma parlante "Il Trova Chi"	GT1
				Riordino della struttura della intranet aziendale	GT2
2	Procedure	**Procedure e controlli presso i beneficiari**	75	Recepimento suggerimenti pervenuti sui controlli fascicolo presso i CAA	GT3
				Recepimento Post-it raccolti sul verbale del controllo (ristrutturazione) e sulle check-list dello Schedario viticolo	GT4
				Omogeneizzazione delle check-list degli anticipi e snellimento della procedura per la richiesta di convalida polizze fideiussorie	SUA VR e strutture competenti della Sede Centrale
3	Comunicazione esterna	**Rapporto con l'utenza**	57	Accrescere la fruibilità del sito web dell'Agenzia	GT5 in fase di costituzione
				Revisione dei modelli di comunicazione scritta	GT6 in fase di costituzione
				Ricognizione strumenti per tracciare i rapporti con gli utenti esterni	ACS e ATCI
4	(campagna specifica)	**Migliora la tua Area/Struttura**	60	18 azioni migliorative realizzate (vds il foglio 4^ campagna del file "Valutazione temi_proposte"); 13 azioni in corso di attuazione	Tutti
5	Strumenti di lavoro	**Strumenti di lavoro**	72	Azioni in fase di individuazione	Tutti

Il coinvolgimento capillare del personale dell'agenzia ha permesso di raccogliere un numero elevato di suggerimenti: le proposte ritenute meritevoli non ancora concretizzate hanno costituito un utile riferimento nella definizione della performance dell'Agenzia e rappresenteranno la base di partenza della rilevazione di *customer satisfaction* interna 2019.

Come atteso, la scelta del progetto di miglioramento *Bottom-up* si è rivelata ambiziosa, in quanto presuppone un cambiamento di mentalità di tutto il personale ed il passaggio ad una diversa cultura organizzativa che permetta al sistema di migliorarsi attuando piccoli "aggiustamenti; i risultati

raggiunti confortano il valore della strada intrapresa e il 2019 rappresenterà un anno utile per rafforzare gli insegnamenti appresi nei primi due anni di lavoro e per implementare ulteriori iniziative di miglioramento.

Iniziativa strategica n. 1: Efficientamento dei processi aziendali

La dimensioni dell'efficientamento dei processi gestiti da una PA sono molteplici; se da un lato è indispensabile garantire alla collettività il progressivo miglioramento delle *performance* nell'erogazione dei servizi in termini quali-quantitativi, dall'altro è sempre più necessario far fronte, attraverso la riduzione dei tempi e la semplificazione dei procedimenti, alle complessità derivanti dalla riduzione degli organici e dal continuo mutare delle norme di riferimento e del quadro delle competenze.

Con questa Iniziativa strategica l'Agenzia, in linea con le Politiche espresse dalla Direzione, intendeva affrontare l'efficientamento di alcuni dei suoi processi più significativi in termini di impatto sulle imprese e assorbimento di forza lavoro.

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

Dalle segnalazioni raccolte in occasione degli incontri pubblici svolti nel 2017 è emerso, seppur in misura leggermente inferiore al passato, a conferma del buon lavoro svolto in questi anni, il permanere di un forte interesse delle aziende a vedere garantiti tempi di erogazione certi e rapidi per far fronte agli impegni finanziari che gravano sull'impresa. La riproposizione di un obiettivo strategico che punti ad una riduzione dei tempi di pagamento rispetto ai limiti posti dai bandi regionali, specie se collocata in un quadro di progressiva, e per alcuni sportelli agricoli, sensibile riduzione della forza lavorativa a causa di pensionamenti, voleva fornire un riscontro positivo all'espressione di questa aspettativa nei confronti dell'Agenzia da parte degli stakeholders.

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

Questo tipo di controlli scontava, per potersi dire pienamente efficace ed efficiente, un'eccesiva concentrazione delle attività negli ultimi mesi dell'anno, con conseguenti criticità organizzative e di qualità del lavoro. La distribuzione dell'attività su un arco temporale più lungo, con traguardi di *performance* intermedi, e l'anticipazione della chiusura delle uscite per evitare la sovrapposizione con la chiusura dell'anno, erano dunque gli obiettivi che vengono fissati in capo ai soggetti responsabili di questa funzione di controllo.

<u>Risultati raggiunti</u>

Obiettivo 1.2: Miglioramento dei tempi di pagamento

Il progetto ha coinvolto il Settore Sviluppo Rurale e gli Sportelli unici agricoli. Le Misure oggetto dell'intervento sono state individuate nella 4.2.1 “Investimenti per la trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli” di gestione diretta della Sede Centrale (Area Tecnica e Competitività Imprese), nella 4.1.1. “Investimenti per migliorare le prestazioni e la sostenibilità globali dell'azienda”, 6.1.1. “Insediamento di giovani agricoltori” e 6.4.1. “Creazione e sviluppo della diversificazione delle imprese agricole” di gestione istruttoria dei SUA. In presenza di domande sospese per cause di forza maggiore o non dipendenti dall'amministrazione, l'attività di verifica dei

tempi istruttori è stata a carico delle Strutture competenti. Si segnala che il dato di fine anno dei tempi medi di pagamento si assesta su una media di 36 giorni, al di sotto del valore di 54 giorni (=60-10%) che era stato fissato come valore massimo per raggiungere l'obiettivo in esame. Il risultato va apprezzato, dato che nel corso del 2018 in Agenzia sono state introdotte signficative incombenze procedurali derivanti dall'aggiornamento della legge antimafia, Legge n. 161 del 17/10/2017 (che ha modificato il decreto legislativo n. 159/2011); l'applicazione di questa norma è ora richiesta anche nell'ipotesi di concessione di contributi con fondi europei alle aziende agricole, per importi superiori a euro 25.000 (in precedenza il tetto era fissato a euro 150.000). La massa di liquidazioni su cui è stato calcolato il tempo medio è pari a 1202 domande di pagamento.

Obiettivo 1.3: Efficientamento dell'attività di controllo in campo sugli impegni specifici e sulla condizionalità funzionale al rispetto delle direttive comunitarie sulla stagionalità di esecuzione di taluni controlli

Il giorno 31 maggio sono stati assegnati agli Sportelli i campioni preliminari relativi ai controlli in loco per condizionalità, ammissibilità superfici e impegni specifici PSR 2018. Da qui ha preso il via la campagna controlli, che ha visto gli uffici competenti particolarmente impegnati nell'esecuzione dei controlli nei momenti stagionali più consoni al rilievo di eventuali irregolarità. A supporto di tali attività è stata realizzata una nuova APP di controllo condizionalità, che ha semplificato e velocizzato i tempi di verifica, risolvendo alcune anomalie operative legate alla precedente versione del software. Alla data del 30/09/2018 i controlli eseguiti sulla Misura 10.1.4 erano 178 su 190 controlli totali assegnati.

Obiettivo 1.4: Riduzione dei tempi di esecuzione del controllo in campo sugli impegni specifici e Obiettivo 1.5: Efficientamento dell'attività di controllo in campo sulla condizionalità

In merito a tali obiettivi si richiama, in parte, quanto già indicato all'obiettivo 1.3. Ad integrazione, si segnala che è stato assicurato il raccordo operativo tra i funzionari degli sportelli provinciali ed i referenti della sede centrale ed il necessario supporto informativo per l'utilizzo dell'"applet-consolle" fornendo gli aggiornamenti continui delle necessarie informazioni sulle modalità operative; sono stati inoltre effettuati degli affiancamenti durante lo svolgimento delle ispezioni in loco, favorendo con ciò l'omogeneità di comportamento. È stata effettuata oggetto di monitoraggio la pianificazione di tutte le attività al fine di assicurare il regolare svolgimento dei controlli alla luce delle integrazioni al Piano Controlli avvenute nel corso del secondo semestre. L'Agenzia ha perseguito la modalità operativa del controllo unico in azienda in presenza di diverse tipologie di controllo (condizionalità-sostegno accoppiato zootecnia- ammissibilità e impegni specifici PSR 2018-UMA). Il monitoraggio continuo sull'andamento dell'attività a livello provinciale è stato svolto per il tramite delle PO Supporto aziende e coordinamento. Nel secondo semestre 2018 si è proceduto con l'estrazione del campione integrativo condizionalità, a seguito degli esiti dei controlli 2017, e con l'estrazione del campione reiterazione, relativo alle pratiche in infrazione nell'anno 2016. Alla data del 15 dicembre sono stati effettuati tutti i controlli Condizionalità ed Impegni specifici.

Iniziativa strategica n. 2: Azioni per l'innovazione

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

I principali vantaggi indotti dall'utilizzo delle nuove tecnologie portano ad una riduzione delle necessità di controllo di campo e potenzialmente una diminuzione del numero di controlli da svolgere

presso l'azienda. Al contempo, la comunicazione più rapida di evidenze utili alle istruttorie di pagamento tende a favorire la riduzione dei tempi di pagamento dei contributi.

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

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

Le metodologie e gli strumenti utilizzati sono due; i dati raccolti con entrambi vanno ad alimentare le base dati del sistema informativo dell'Agenzia:

1. sistema APP STAR, applicativo in mobilità per l'autodiagnosi, da destinare alle aziende agricole, che consente all'agricoltore beneficiario di attestare l'esecuzione e/o il rispetto di determinati impegni sottoscritti con la PA, tramite l'invio all'Agenzia di foto georeferenziate rilevate con la APP. Il sistema garantisce l'integrità del dato rilevato. Inoltre, le aziende possono accedere ai dati di interesse e comunicare con il personale dell'Agenzia. Uno strumento con queste caratteristiche è fondamentale 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 mirava, da un lato, ad attivare forme di contatto e supporto diretto alle aziende, dall'altro a rilevare direttamente i loro bisogni e le loro aspettative per orientare al meglio i propri servizi futuri. La strumentazione proposta consente l'esecuzione di processi totalmente dematerializzati inducendo cospicui risparmi alla spesa pubblica;
2. l'Agenzia ha sperimentato nel 2017 un servizio innovativo basato principalmente sul processamento di una grande quantità di immagini acquisite dal satellite Sentinel in serie temporale, con il quale sarà possibile implementare un database analitico che restituisce in modo semiautomatico la gestione colturale delle singole particelle nel tempo. Obiettivo del 2018 era di verificare il mantenimento e la corretta gestione del prato permanente prevista dalla PAC, come ad esempio l'attività di sfalcio e di pascolamento, su situazioni reali e concrete, al fine di determinare le eventuali criticità di processo e amministrative. Il sistema, in generale, prevede la verifica puntuale dei dati geospaziali, tramite un dashboard di consultazione ed interrogazione, che consente di visualizzare la serie temporale delle immagini con un focus specifico sulla singola particella catastale e di analizzarne contestualmente l'andamento degli indici vegetativi calcolati sui dati multispettrali.

<u>Risultati raggiunti</u>

Di seguito la trattazione degli obiettivi che hanno definito l'Iniziativa.

Obiettivo 2.6: Attivazione di un sistema di controllo con immagini SAT

L'Agenzia ha avviato un percorso di efficientamento del sistema di monitoraggio e controllo utilizzando il patrimonio informativo messo a disposizione dal Programma Copernicus. In particolare, è stato dato corso ad un progetto specifico sul controllo del mantenimento degli impegni specifici nella gestione dei prati permanenti su tutto il territorio della Regione Veneto.

È stato sviluppato un servizio basato principalmente sul processamento di una grande quantità di immagini acquisite dal satellite Sentinel-2 in serie temporale, con il quale è stato possibile implementare un database geografico in grado di restituire in modo semi-automatico la gestione colturale delle singole particelle nel tempo. Il sistema a regime consente di individuare le domande di contributo e i relativi beneficiari che hanno rispettato o meno gli impegni specifici sul corretto mantenimento dei prati permanenti, come ad esempio lo sfalcio totale o frazionato e il divieto di cambio di destinazione. Il sistema non garantisce comunque un esito istruttorio certo nella totalità

dei casi. Da qui la necessità di affiancare altri strumenti per la rilevazione dell'attività agricola, come ad esempio applicativi per device mobili (elementi considerati nell'ambito dell'obiettivo 2.7). In sintesi, la procedura di controllo prevede - per ogni scena satellitare utile e per ogni oggetto grafico definito - il calcolo dell'indice NDVI (*Normalized Difference Vegetation Index*). L'insieme di valori così calcolati concorre a definire l'andamento temporale del NDVI nel corso della stagione vegetativa. Le serie sono archiviate in una base dati. Sono state verificate più di 7000 particelle.

Obiettivo 2.7: Impiego operativo del nuovo sistema di comunicazione mobile STAR

L'attività era orientata all'utilizzo di una soluzione applicativa per favorire la comunicazione e la trasmissione di informazioni tra l'Azienda Agricola e la PA, tramite tecnologia mobile. È stato quindi sperimentato un applicativo in grado di consentire la comunicazione bidirezionale tra la PA e l'Azienda agricola. In particolare, tramite soluzioni a garanzia della sicurezza dei dati trasmessi e con l'utilizzo del sistema di localizzazione geografica (GPS) del dispositivo utilizzato dall'Azienda, si è favorita la partecipazione attiva dell'Azienda a parte dei processi di controllo. Il focus della soluzione sperimentata è stato quello di garantire la sicurezza delle informazioni trasmesse, obiettivo garantito da un doppio sistema di marcatura delle immagini scattate. Inoltre, è stato reso disponibile dalla APP il posizionamento di punti noti sull'immagine visibile tramite la fotocamera del device in cui la app è installata, (funzionalità di “realtà aumentata”) al fine di orientare il fruitore della APP. Dalle evidenze che emergono dalle proposte regolamentari della normativa comunitaria in vista della riforma PAC 2021 - 2027, e dei relativi strumenti di controllo, è quasi certo che l'utilizzo di tecnologie e di soluzioni mobili sarà avvallato dalle prossime norme di riferimento. Oltre alla componente mobile (APP) la soluzione informatica è completata da una console centrale per il governo delle informazioni da parte dell'Agenzia. L'obiettivo di *performance* prevedeva di procedere all'applicazione dello strumento di comunicazione su casi concreti, e coinvolgendo un gruppo di aziende agricole e di tecnici reale e significativo, in modo da verificare: il corretto funzionamento, l'usabilità, la metodologia operativa, l'impatto organizzativo. In sintesi, i risultati analizzati portano a valutare per il 2019 un miglioramento dell'usabilità, indotta soprattutto dalla tipologia media dell'utente utilizzatore e alcuni investimenti tecnologici per superare alcuni limiti dell'attuale parte mobile (APP). Sono state 60 le aziende agricole accreditate.

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

Il quadro normativo di riferimento dell'Agenzia, sia nazionale che comunitario, pone un forte accento sulle misure di contrasto alla frode, alla corruzione e per la trasparenza dell'azione amministrativa. Per dare seguito a questo indirizzo l'Agenzia ha riproposto anche nel 2018 un complesso di azioni che, a partire dalle numerose esperienze maturate nel corso degli ultimi anni, definiscono un approccio sistemico a questa tematica da replicare, con modalità e contenuti diversi, anche nel futuro. La definizione di una specifica iniziativa strategica su tali problematiche dà il senso dell'impegno e della visione dell'Agenzia su questo fronte.

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

- i progetti in materia di contrasto alle frodi finanziati dall'OLAF nell'ambito del programma Hercules III, focalizzati sul tema della frode nel settore agricolo;
- le rilevazioni sulla percezione dei fenomeni corruttivi e l'attivazione del whistleblowing;
- iniziative di formazione e informazione nei confronti del personale dell'Agenzia e degli stakeholders;

- la definizione di nuove procedure per la gestione di aspetti istruttori ad elevato rischio intrinseco (es. gestione dei preventivi);
- il nuovo Fraud Risk Assessment, delle cui risultanze viene fatto tesoro anche nell'andare a definire le azioni di miglioramento previste per il 2018;
- la strategia antifrode dell'AVEPA, definita in attuazione di specifici orientamenti comunitari ed in considerazione del percorso fin qui fatto in termini di azioni di contrasto a frodi e corruzione; essa costituisce la premessa ad alcuni degli obiettivi strategici inseriti nella presente iniziativa, quali l'estensione FRA e l'attuazione di alcune misure di mitigazione dei rischi più rilevanti evidenziati con il FRA 2017, oltreché lo spunto per l'attivazione di ulteriori azioni non ricomprese nella *performance* 2018 quali la formazione degli operatori e l'attuazione di un progetto tematico finanziato dall'OLAF.

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

Sebbene non direttamente integrabili in questa iniziativa strategica, nel quadro complessivo degli obiettivi di *performance* sono state inserite numerose azioni che operano nel senso di una riduzione delle condizioni operative che favoriscono l'insorgenza di irregolarità e corruzione Tra questi si citano:

- le azioni informative sul territorio, durante le quali si fa ordinariamente richiamo alle misure di contrasto adottate dall'Agenzia e si riscontra la percezione di tali fenomeni;
- gli incontri di coordinamento operativo, volti a qualificare ulteriormente gli approcci istruttori;
- l'impiego di innovativi strumenti tecnologici di controllo da remoto.

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

Si è esteso quindi al nuovo settore in delega della gestione del POR FESR l'organizzazione di una serie di giornate della trasparenza, anche su scala provinciale, rivolte agli stakeholders (organizzazioni professionali, PMI, enti e amministrazioni beneficiarie) e ci si è orientati verso un nuovo e più ambizioso approccio alla trasparenza cercando di superare i limiti informativi connaturati con la struttura “rigida” della sezione “Amministrazione trasparente”. Nel concreto, dando attuazione alle nuove previsioni normative che rendono strategica la promozione di maggiori livelli di trasparenza (decreto legislativo n. 97/2016), doveva essere svolta un'analisi sugli accessi alla sezione tramite lo strumento Google Analytics e valutati conseguentemente gli ambiti informativi di maggior interesse per i visitatori del sito: queste informazioni sono state esposte all'interno di una nuova area tematica dedicata da implementare ex-novo secondo logiche di maggior efficacia comunicativa.

Risultati raggiunti

Di seguito la trattazione degli obiettivi che hanno definito l'Iniziativa.

Obiettivo 3.8: Misure antifrode e anticorruzione - Estensione del Fraud Risk Assessment aziendale

L'obiettivo strategico aveva lo scopo di concludere la mappatura aziendale dei rischi di frode (*Fraud Risk Assessment* - FRA) per i processi "core". Le misure oggetto dell'*assessment*, aventi una valenza economica ed operativa significativa, sono state complessivamente 26. Il gruppo di lavoro che ha coordinato l'attività era incardinato all'interno dell'Area Audit e Controllo Strategico e si è rapportato con gli uffici delle Aree tecniche (3 per il settore Domande a Superficie, 7 per il settore Interventi Strutturali, 3 del settore Produzioni Agricole e 3 del settore Controlli, Attività Delegate e Interventi Territoriali) per lo sviluppo del FRA nel rispetto delle logiche operative e degli strumenti di analisi che, ormai al terzo anno di applicazione, possono considerarsi consolidati. In fase di avvio sono stati svolti degli incontri introduttivi per illustrare ai colleghi l'attività, lo strumento, le tempistiche. Nella fase iniziale, con i referenti delle varie strutture, sono stati definiti i processi, i sotto-processi e i rischi legati ad ogni misura/regime oggetto di analisi. Lo *step* successivo ha previsto, a completamento della mappatura da parte delle strutture, degli incontri ad hoc per un confronto con gli auditor prima di passare alla successiva fase di valutazione dei rischi e dei controlli. Nel mese di settembre l'Area Audit e Controllo strategico ha inviato a tutti i settori il rispettivo modello di FRA completato dei processi, sotto-processi e rischi individuati, affinché ogni settore provvedesse all'identificazione dei controlli e alla successiva valutazione dei rischi inerenti, in termini di impatto e probabilità, e dei rischi di controllo, in termini di efficacia. Nel mese di ottobre e novembre le informazioni dei *Risk Assessment* completate degli elementi di controllo e di valutazione sono state elaborate per determinare quali rischi presentassero l'esigenza di una mitigazione e per concordare con i rispettivi settori i piani di azione da mettere in atto a tale scopo. Nello stesso periodo sono state condivise le versioni definitive delle matrici Fascicolo aziendale, DU, Ortofrutta e FESR; nel mese di dicembre sono state condivise le versioni definitive dei FRA relativi al FEASR.

Obiettivo 3.9: Efficientamento del contrasto alle irregolarità e alla corruzione attraverso il potenziamento delle misure di controllo evidenziate a seguito del FRA aziendale nel 2017

In occasione della redazione della Dichiarazione di Gestione firmata dal Direttore per l'esercizio 2017-2018, è stato rilevato che gli esiti dei controlli di telerilevamento affidati ad Agea Coordinamento, oltre ad essere resi disponibili con molto ritardo rispetto alle esigenze istruttorie, sovrastimavano l'errore sull'ammissibilità delle superfici. Inoltre, gli esiti del FRA 2017, in materia di controlli delegati nell'ambito della Domanda Unica, hanno evidenziato alcune criticità in ordine all'esposizione al rischio frode/corruzione dell'attività delegata ad Agea. Sulla base di tali premesse si è deciso definire il presente obiettivo che volto alla definizione di una procedura per la verifica a campione di alcuni controlli eseguiti dal delegato, dando così un seguito oggettivo ed efficace alle predette criticità. In data 14/03/2018 si è svolto un primo incontro relativo alle domande di superficie, allo scopo di descrivere il progetto nella sua interezza e definire i criteri per la determinazione dei controlli da verificare. La struttura tecnica ha poi proceduto autonomamente con la definizione della procedura di controllo fornendo regolari aggiornamenti sullo stato di avanzamento dei lavori al fine di una verifica costante sulla coerenza delle attività con le finalità dell'obiettivo e di un riscontro sul rispetto delle tempistiche di progetto. Il personale degli sportelli periferici, sulla base dei parametri definiti, ha proceduto alla misurazione in campo di alcune particelle oggetto di controllo di ammissibilità da parte di Agea. Una volta pervenuti tutti gli esiti dei controlli di Agea, si è proceduto alla verifica di eventuali scostamenti tra il controllo di primo e di secondo livello. La pianificazione ha previsto confronti periodici anche allo scopo di definire i parametri del controllo e le modalità di comunicazione degli stessi, oltre alle azioni correttive sugli applicativi gestionali dell'AVEPA. L'attività delegata ad Agea è stata formalizzata in una Convenzione che disciplina, tra le altre cose, i controlli oggettivi territoriali per taluni regimi di pagamento (Domanda Unica, Regime Piccoli Agricoltori, Misure a superficie dello Sviluppo Rurale). Le verifiche avviate hanno quindi ripercorso le principali fasi del controllo, con riscontri effettuati sia attraverso attività di fotointerpretazione sia, ove possibile, con sopralluoghi in campo. Un focus particolare è stato riservato alla corretta fotointerpretazione disaccoppiata, quindi sulla corretta poligonazione dei vari appezzamenti di uso suolo e identificazione della classe. Le colture che generano premi "accoppiati" alla produzione sono state valutate solo se effettivamente riconoscibili, rendendo quindi superflua qualsiasi verifica in campo.

Le risultanze dei controlli svolti sono state riportate in appositi verbali di rilevazione disponibili agli atti presso l'Area tecnica pagamenti diretti. Le attività si sono svolte regolarmente e non si sono registrate criticità particolari, tali da impedire il pieno conseguimento del risultato atteso.

Obiettivo 3.10: Miglioramento delle potenzialità informative e comunicative della sezione "amministrazione trasparente" del sito istituzionale dell'AVEPA

L'obiettivo mirava a potenziare il livello informativo del sito istituzionale dell'Agenzia secondo una logica orientata ai reali bisogni dell'utenza. L'intento è stato quello individuare, mediante un'analisi sugli accessi tramite lo strumento Google Analytics, gli ambiti informativi di maggior interesse per i visitatori del portale web ed agevolarne la consultazione attraverso la pubblicazione all'interno di una nuova area tematica implementata secondo logiche di maggior efficacia comunicativa. Le attività sono state svolte congiuntamente dall'Area Audit e Controllo strategico e dalla struttura della Direzione incaricata della gestione del sito istituzionale. A partire dal mese di febbraio il gruppo di lavoro si è concentrato nell'individuare le voci del sito di maggiore interesse per i visitatori con particolare riguardo alla sezione Amministrazione trasparente; tale sezione spesso non risulta di immediata consultazione da parte del cittadino fruitore. Una razionalizzazione ed estrapolazione delle voci salienti è risultata quanto mai opportuna per agevolare gli utenti nell'interfacciarsi con l'Agenzia. A tale scopo, parallelamente a valutazioni di tipo comunicativo/informativo circa l'efficacia delle attività implementative, l'intero sito dell'Agenzia è stato sottoposto alle statistiche di consultazione di Google Analytics nel periodo dal 21 febbraio 2017 al 21 febbraio 2018. Parallelamente sono stati individuati, in una logica di miglioramento dei canali di accesso ai documenti e più in generale ai contenuti relativi alle recenti novità introdotte dal FOIA, i contenuti relativi all'accesso civico (classico e generalizzato) e documentale. Infine, si è ritenuto utile inserire tre link di collegamento a siti esterni relativi a realtà strettamente connesse all'Agenzia, ma assolutamente funzionali agli stakeholders. La portlet Temi è stata inserita nella homepage ed il nuovo Tema Accesso e Trasparenza è disponibile online all'indirizzo www.avepa.it/temi. Accanto a ciascun link è stata introdotta una breve descrizione per agevolare la consultazione senza appesantire eccessivamente l'aspetto generale; si precisa che nella strutturazione ad albero del portale, il nuovo tema è stato incardinato nel contenitore Comunicazione, proprio per la natura trasversale dell'obiettivo e per le finalità di potenziamento degli ambiti sia della trasparenza che della comunicazione istituzionale.

Obiettivo 3.11: Organizzazione delle giornate della trasparenza rivolte agli stakeholders del POR FESR con rilevazione della customer satisfaction

Si rimanda la trattazione all'Iniziativa strategica n.5.

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

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

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

La pianificazione di tali azioni può essere così sintetizzabile:

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

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

L'iniziativa si proponeva, pertanto, di programmare una serie di riunioni di coordinamento (anche tramite videoconferenze) per esaminare e valutare congiuntamente tra i colleghi della Sede centrale e degli Sportelli, prima-durante-dopo, l'attività di ammissibilità delle domande di aiuto PSR 2014/2020 - Misure strutturali, Misure di superficie di indennità compensativa, impegni agro ambientali e di forestazione, delle Produzioni zootecniche, dell'OCM VINO e del PRRV per esaminare e condividere soluzioni operative per le problematiche che sorgono in itinere.

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

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

Questi incontri erano in programmazione in occasione della presentazione delle varie domande di contributi/aiuti in periodi utili affinché i professionisti potessero beneficiare di questi confronti per la predisposizione delle domande e le Aziende agricole fossero informate delle opportunità offerte dai vari bandi regionali, ed anche le finalità nonché le regole gestionali da osservare.

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

L'occasione dell'incontro con gli operatori economici sul territorio è stata colta, come già in passato, per una rilevazione ad hoc sulla soddisfazione del cliente esterno e per raccogliere indicazioni utili alla definizione di indirizzi strategici in linea con le aspettative degli utenti.

<u>Risultati raggiunti</u>

Di seguito la trattazione degli obiettivi che hanno definito l'Iniziativa.

Obiettivo 4.12: Miglioramento del livello informativo degli stakeholders. Azioni sul territorio volte alla diffusione delle conoscenze e alla rilevazione della customer satisfaction

Nel corso del 2018 gli Sportelli Unici Agricoli hanno organizzato complessivamente 59 incontri informativi rivolgendosi soprattutto ad aziende agricole e a tecnici. Questi incontri sono stati programmati tenendo conto delle scadenze di presentazione delle varie domande di contributi/aiuti in periodi utili, affinché i professionisti potessero beneficiare di questi confronti per la predisposizione delle domande e le aziende agricole fossero informate delle opportunità che i vari bandi regionali offrivano. Gli argomenti hanno interessato, praticamente l'intero panorama di attività dell'Agenzia, ossia:

- la presentazione dei bandi di concessione di contributi per l'ammodernamento delle aziende agricole piuttosto che per l'insediamento di giovani in agricoltura (ricambio generazionale);
- la campagna dei controlli relativi al rispetto degli impegni specifici (misure agroambientali) e della cosiddetta Condizionalità;
- le novità legislative e amministrative afferenti all'apertura dei bandi per i piani di ristrutturazione e riconversione dei vigneti nonché degli aiuti nelle aziende agricole vitivinicole per investimenti in impianti di trattamento e in infrastrutture vinicole. Agli eventi informativi hanno partecipato complessivamente 1.479 soggetti. In occasione di questi incontri informativi sono state rilevate le presenze dei partecipanti mediante app e sono stati somministrati il questionario di gradimento e il questionario di customer satisfaction. Il gradimento medio è stato di 4,36 punti su 5.

Obiettivo 4.13, 4.14, 4.15: Coordinamento ed omogeneizzazione dei comportamenti aziendali

L'attività di questi obiettivi si è sostanziata nella proposizione di una serie di riunioni di coordinamento (anche tramite videoconferenze) per esaminare e valutare congiuntamente varie tematiche. Gli uffici di coordinamento della sede centrale hanno favorito al massimo questa iniziativa, proponendo ben 71 momenti di confronto con i colleghi delle strutture periferiche per esaminare e discutere sulle novità ovvero su aspetti particolari della gestione delle varie materie incluse nelle rispettive aree di competenza. Di queste 71 riunioni di coordinamento, 21 sono state promosse dall'Area Tecnica Pagamenti Diretti, 43 dall'Area Tecnica Competitività Imprese, 4 dalla Direzione e 1 ciascuna dall'Area amministrazione e contabilità, dal Settore Risorse umane e dall'Area Controllo strategico, per complessive 296 ore, con una partecipazione di 1.119 collaboratori.

Più specificatamente però, gli incontri di coordinamento che soddisfano i requisiti dettati dall'obiettivo assegnato, risultano essere quelli che trattano i seguenti argomenti:

- l'attività di ammissibilità delle domande di aiuto PSR 2014/2020 - Misure strutturali;
- l'attività di ammissibilità delle domande di aiuto dell'OCM VINO e del PRRV;
- l'attività di ammissibilità delle domande di aiuto, di conferma e di subentro PSR 2014/2020;
- le Misure di superficie di indennità compensativa, impegni agroambientali e di forestazione;
- l'attività relativa ai controlli di condizionalità e di mantenimento pluriennale degli impegni relativi alle misure agroambientali;
- l'attività relativa agli uffici Produzioni zootecniche;
- la gestione dei fascicoli aziendali;
- le avversità atmosferiche;
- l'edificabilità in zone rurali e di Miglioramenti fondiari di cui all'art. 2 della l. 44/1982;

- gli aggiornamenti in tema di informazioni da fornire all'utenza esterna ed interna per quanto riguarda i pagamenti diretti, il regime di pagamento unico nelle linee di aiuto accoppiato e disaccoppiato e delle domande di pagamento relative alle misure di superficie di indennità compensativa.

In quest'ottica, nel corso del 2018, sono state organizzate complessivamente 39 riunioni di coordinamento di cui 17 promosse dall'Area Tecnica Pagamenti Diretti e 22 dall'Area Tecnica Competitività Imprese per complessive 191,5 ore con una partecipazione di 625 colleghi. Tutti gli Sportelli unici agricoli hanno partecipato agli incontri promossi dalle competenti Aree di coordinamento, limitatamente alle materie di propria gestione.

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

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

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

In questo senso, per il raggiungimento di questo obiettivo strategico, nel 2018 l'Agenzia avrebbe dovuto impiegare le sue forze nell'implementare, definire, sviluppare e consolidare, in relazione alle diverse situazioni iniziali e di partenza delle diverse misure di aiuto, azioni, iniziative ed attività dirette a:

- definire con l'Autorità di Gestione e le Strutture regionali competenti, le più opportune semplificazioni tecniche ed amministrative contenute nei bandi di selezione dei progetti;
- standardizzare i procedimenti di presentazione delle domande e della documentazione a corredo delle stesse;
- uniformare le modulistiche per la presentazione delle domande da parte dei potenziali beneficiari;
- consolidare un rapporto di collaborazione, nel rispetto dei ruoli di ciascuno, con le associazioni di rappresentanza dei settori economici, con gli ordini professionali, ecc.;
- ottimizzare i tempi per l'erogazione dei fondi alle imprese beneficiarie.

Questo percorso vede quale principale attore l'Area Gestione FESR, assegnataria esclusiva di queste nuove funzioni delegate dalla Regione del Veneto.

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

L'obiettivo generale di uniformità, omogeneità, non discriminazione, non disparità di trattamento, sono elementi significativi di avvicinamento all'obiettivo europeo di una sempre più stretta connessione tra i Fondi comunitari per strategie integrate e sinergiche. Anche in questo senso la

promozione di integrazione funzionale e progettuale con altri ambiti organizzativi dell'Agenzia si prefigura particolarmente utile e fruttuosa.

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

Risultati raggiunti

Di seguito la trattazione degli obiettivi che hanno definito l'Iniziativa.

Obiettivo 3.11: Organizzazione delle giornate della trasparenza rivolte agli stakeholders del POR FESR con rilevazione della customer satisfaction.

Sono stati svolti 6 incontri sul territorio ("Giornate della Trasparenza"), rivolte prevalentemente agli stakeholders per la nuova gestione del POR FESR, nei quali illustrare gli aspetti di potenziale interesse e raccogliere proposte di miglioramento e di indirizzo operativo per l'Agenzia. Gli incontri hanno riguardato:

- Azioni 1.1.4 e 3.3.1 (numero di partecipanti 50 persone),
- Azione 4.2.1 (numero di partecipanti 70 persone),
- Azione 3.5.1 A (numero di partecipanti 70 persone),
- Azioni 3.5.1 A e 3.5.1 C (numero partecipanti 40 persone),
- Azione 3.3.4 B e 3.3.4 C Area interna, svoltosi ad Asiago,
- Azione 3.3.4 C montagna, svoltosi a Longarone.

I primi quattro incontri sono stati organizzati dall'AVEPA e si sono svolti presso sedi dell'Agenzia, mentre i restanti due incontri sono stati organizzati dalla Regione, in collaborazione con l'AVEPA e si sono svolti nelle località sopra indicate. Nel corso di tali incontri, a cui hanno partecipato anche i soggetti beneficiari, l'Organismo Intermedio del POR FESR ha illustrato le procedure per la presentazione delle domande e per lo svolgimento delle istruttorie da parte dell'AVEPA, e con l'occasione ha informato i soggetti partecipanti dell'organizzazione dell'Agenzia e delle iniziative intraprese dalla stessa in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione, raccogliendo suggerimenti e indicazioni per una migliore attività comunicativa ed informativa.

Obiettivo 5.16: Riduzione dei tempi di istruttoria delle istanze presentate dalle PMI

La riduzione media, calcolata considerando la data di scadenza delle istruttorie prevista dai singoli Bandi e la data di adozione dei relativi decreti di ammissibilità, è stata di 12 giorni. Tale obiettivo è stato raggiunto pur in carenza di personale in organico e gestendo problematiche istruttorie complesse, anche in considerazione dell'elevato numero di beneficiari per alcune azioni. In questi casi si è agito di concerto con l'Autorità di Gestione, che ha chiesto di concentrare gli sforzi organizzativi e lavorativi su alcune azioni del POR FESR rispetto ad altre, in relazione ai livelli di *performance* finanziaria e fisica dagli stessi evidenziata. Si segnala uno sforzo operativo particolarmente significativo per le istruttorie relative alle azioni dell'Asse 6, con 19 domande da parte dei soggetti beneficiari individuati dalle Autorità Urbane. Nel 2018 è stata conclusa la fase

relativa all'istruttoria di n.1814 istanze presentate e avviata la fase di liquidazione, per le quali non si sono registrati eventi o criticità tali da pregiudicare il buon andamento delle attività.

Obiettivo 5.17: Proceduralizzazione dell'attività di pagamento del FESR

Nei primi sei mesi del 2018 è stata predisposta la bozza del Manuale procedurale per i pagamenti: sono stati predisposti gli indici e sono stati organizzati tre incontri con l'Autorità di Gestione. In data 29 ottobre 2018 è stato adottato e approvato, con decreto del Direttore n. 176, il Manuale della procedura di pagamento dei contributi del POR FESR. Con decreto del Direttore n. 158 del 7.09.2018 è stato adottato il Manuale dei controlli in loco 1° livello.

Obiettivo 5.18: Riduzione dei tempi di pagamento degli anticipi previsti dai bandi

L'organizzazione dell'Autorità di gestione FESR nel primo semestre è stata improntata a concludere la fase di istruttoria delle istanze, mentre nel secondo semestre l'attività è stata generalmente caratterizzata dalla gestione dei pagamenti degli anticipi, acconti e saldi, raggiugendo tempi di erogazione delle somme in linea con gli obiettivi. I tempi medi di pagamento degli anticipi nel 2018 sono stati di 40 giorni rispetto ai 90 giorni indicati da Regolamento, quindi con una riduzione superiore al 10% rispetto al termine massimo previsto. I tempi medi del primo acconto sono stati di 75 giorni, rispetto sempre ai 90 previsti da Regolamento. I tempi medi del saldo sono stati invece di 66 giorni rispetto ai 90 previsti da Regolamento, ad eccezione dei Voucher per i quali la liquidazione del saldo ha rispettato i 60 giorni previsti da bando.

8.3 Iniziative e obiettivi

Si riportano nelle tabelle seguenti gli obiettivi operativi raggruppati per Iniziativa strategica, con i rispettivi risultati raggiunti rispetto ai target definiti e gli eventuali scostamenti.

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

INIZIATIVA STRATEGICA N.1: Efficientamento dei processi aziendali								**Valore indicatore raggiunto**	**% raggiungimento**
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2018	INDICATORE/MISURATORE	TERMINE TEMPORALE MINIMO (100% premio)	TERMINE TEMPORALE MASSIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MINIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MASSIMO (100% premio)		
2	1.2	Miglioramento dei tempi di pagamento	Riduzione dei tempi medi di pagamento (media tra gli Sportelli Unici Agricoli e Settore Sviluppo Rurale) rispetto al parametro disposto dai bandi per le misure 4.1.1.-4.2.1.-6.1.-6.4.1.	31/12/2018	31/12/2018	riduzione del 5% rispetto ai tempi previsti dai bandi	riduzione 10% rispetto ai tempi previsti dai bandi	36gg (>10%)	100%
3	1.3	Efficientamento dell'attività di controllo in campo sugli impegni specifici e sulla condizionalità funzionale al rispetto delle direttive comunitarie sulla stagionalità di esecuzione di taluni controlli	Chiusura anticipata dei controlli assegnati alla struttura sugli impegni specifici riferiti alla misura 10.1.4 e correlata condizionalità	30/09/2018	30/09/2018	40%	50%	30/09; >50%	100%
4	1.4	Riduzione dei tempi di esecuzione del controllo in campo sugli impegni specifici	Esecuzione dei controlli sugli impegni specifici assegnati alla struttura	15/12/2018	31/12/2018	100%	100%	15/12; 100%	100%
5	1.5	Efficientamento dell'attività di controllo in campo sulla condizionalità	Esecuzione dei controlli condizionalità assegnati alla struttura	15/12/2018	31/12/2018	100%	100%	15/12; 100%	100%

INIZIATIVA STRATEGICA N.2: Azioni per l'innovazione								Valore indicatore raggiunto	% raggiungimento
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2018	INDICATORE/MISURATORE	TERMINE TEMPORALE MINIMO (100% premio)	TERMINE TEMPORALE MASSIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MINIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MASSIMO (100% premio)		
6	2.6	Attivazione di un sistema di controllo con immagini SAT	Numero di particelle verificate	31/12/2018	31/12/2018	200	250	7.094	100%
7	2.7 BIS	Impiego operativo del nuovo sistema di comunicazione mobile STAR.	Numero di comunicazioni pervenute dalle aziende che si sono accreditate volontariamente al sistema APP per l'autocontrollo. (era Numero di comunicazioni pervenute dalle aziende)	31/12/2018	31/12/2018	40	50	60	100%

INIZIATIVA STRATEGICA N.3: Azioni antifrode, anticorruzione e per la trasparenza								Valore indicatore raggiunto	% raggiungimento
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2018	INDICATORE/MISURATORE	TERMINE TEMPORALE MINIMO (100% premio)	TERMINE TEMPORALE MASSIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MINIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MASSIMO (100% premio)		
8	3.8	Misure antifrode e anticorruzione - Estensione del Fraud Risk Assessment aziendale	Data di invio alla Direzione della versione finale consolidata del FRA aziendale	15/12/2018	31/12/2018	100%	100%	11/12	100%
9	3.9	Efficientamento del contrasto alle irregolarità e alla corruzione attraverso il potenziamento delle misure di controllo evidenziate a seguito del FRA aziendale nel 2017	Data di attivazione delle procedure di controllo di secondo livello sul delegato AGEA	30/11/2018	31/12/2018	100%	100%	11/11	100%
10	3.10	Miglioramento delle potenzialità informative e comunicative della sezione "amministrazione trasparente" del sito istituzionale di AVEPA	Data di pubblicazione di nuove aree tematiche all'interno del sito di Avepa che rispondano alle principali esigenze informative dell'utenza	30/11/2018	31/12/2018	100%	100%	26/10	100%
11	3.11	Organizzazione delle giornate della trasparenza rivolte agli stakeholders del POR FESR con rilevazione della customer satisfaction	Numero di giornate organizzate	31/12/2018	31/12/2018	3	6	6	100%

INIZIATIVA STRATEGICA N.4: Azioni per la diffusione delle conoscenze e l'omogeneità procedurale									
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2018	INDICATORE/MISURATORE	TERMINE TEMPORALE MINIMO (100% premio)	TERMINE TEMPORALE MASSIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MINIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MASSIMO (100% premio)	**Valore indicatore raggiunto**	**% raggiungimento**
12	4.12	Miglioramento del livello informativo degli stakeholders. Azioni sul territorio volte alla diffusione delle conoscenze e alla rilevazione della customer satisfaction	Numero di incontri organizzati sul territorio con gli stakeholders	31/12/2018	31/12/2018	Sportelli inteprovinciali = n.10 incontri; SUAPD = n.5 incontri	Sportelli inteprovinciali = n.12 incontri; SUAPD = n.6 incontri	Sportelli interprovinciali 17; PD 8	100%
13	4.13	Coordinamento ed omogeneizzazione dei comportamenti aziendali	Promozione di riunioni di coordinamento (anche tramite videoconferenze) per esaminare e valutare congiuntamente con i colleghi degli Sportelli, prima-durante-dopo, l'attività di ammissibilità delle domande di aiuto PSR 2014/2020 - Misure strutturali, dell'OCM VINO e del PRRV, nonché l'attività di condizionalità. Produzioni zootecniche, Gestione dei fascicoli aziendali, Avversità atmosferiche, Edificabilità in zone rurali e di Miglioramenti fondiari di cui all'art. 2 della l. 44/1982	31/12/2018	31/12/2018	10 riunioni	15 riunioni	22	100%
14	4.14	Coordinamento ed omogemeizzazione dei comportamenti aziendali	Promozione di riunioni di coordinamento (anche tramite videoconferenze) per esaminare e valutare congiuntamente con i colleghi degli Sportelli, prima-durante-dopo, l'attività di ammissibilità delle domande di aiuto, di conferma e di subentro PSR 2014/2020 - Misure di superficie di indennità compensativa, impegni agro ambientali e di forestazione nonché l'attività relativa ai controlli di mantenimento pluriennale degli impegni relativi alle misure agroambientali. Aggiornamenti in tema di informazioni da fornire all'utenza esterna ed interna per quanto riguarda i pagamenti diretti, il regime di pagamento unico nelle linee di aiuto accoppiato e disaccoppiato e delle domande di pagamento relative alle misure di superficie di indennità compensativa, impegni agro ambientali e di forestazione	31/12/2018	31/12/2018	7 riunioni	10 riunioni	17	100%
15	4.15	Coordinamento ed omogeneizzazione dei comportamenti aziendali	Partecipazione alle riunioni di coordinamento (anche tramite videoconferenze) per esaminare e valutare congiuntamente con i colleghi della Sede Centrale, prima-durante-dopo, l'attività di ammissibilità delle domande di aiuto PSR 2014/2020 - Misure strutturali, dell'OCM VINO e del PRRV, l'attività di ammissibilità delle domande di aiuto, di conferma e di subentro PSR 2014/2020 - Misure di superficie di indennità compensativa, impegni agro ambientali e di forestazione nonché l'attività relativa ai controlli di condizionalità e di mantenimento pluriennale degli impegni relativi alle misure agroambientali.Produzioni zootecniche, Gestione dei fascicoli aziendali, Avversità atmosferiche, Edificabilità in zone rurali e di Miglioramenti fondiari di cui all'art. 2 della l. 44/1982. Aggiornamenti in tema di informazioni da fornire all'utenza esterna ed interna per quanto riguarda i pagamenti diretti, il regime di pagamento unico nelle linee di aiuto accoppiato e disaccoppiato e delle domande di pagamento relative alle misure di superficie di indennità compensativa, impegni agro ambientali e di forestazione	31/12/2018	31/12/2018	17 riunioni	25 riunioni	VR 36; VI 39; RO 33; VE 34	100%

INIZIATIVA STRATEGICA N.5: Messa a regime della nuova delega in materia di gestione del POR FESR								ATC	ATPD
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2018	INDICATORE/MISURATORE	TERMINE MINIMO (100% premio)	TERMINE MASSIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MINIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MASSIMO (100% premio)		
16	5.16	Riduzione dei tempi di istruttoria delle istanze presentate dalle PMI	Riduzione dei tempi medi di istruttoria delle domande dei bandi approvati dalla Giunta regionale nel corso del 2018 rispetto alle tempistiche disposte dalle deliberazioni	31/12/2018	31/12/2018	riduzione media di 4 gg	riduzione media di 8 gg	-12gg	100%
17	5.17	Proceduralizzazione dell'attività di pagamento del FESR.	Data di invio alla Direzione della proposta di manuale procedurale per i pagamenti alle PMI.	31/10/2018	30/11/2018	100%	100%	29/10	100%
18	5.18	Riduzione dei tempi di pagamento degli antcipi previsti dai bandi	Riduzione della tempistica di pagamento da parte di AVEPA delle anticipazioni alle imprese beneficiarie previste dai bandi nel corso dell'anno 2018 (tempi medi di chiusura in SIU dalla protocollazione alla data di chiusura del passo istruttorio)	31/12/2018	31/12/2018	riduzione dei tempi medi del 5% rispetto al termine massimo previsto dal manuale	riduzione dei tempi medi del 10% rispetto al temine massimo previsto dal manuale	>10%	100%

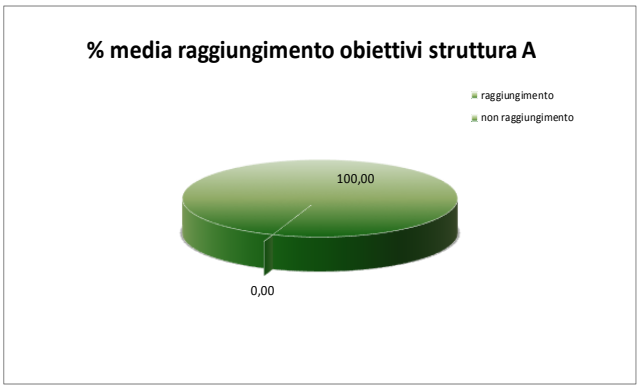
Obiettivi aggiuntivi Strutture								**Valore indicatore raggiunto**	**% raggiungimento**
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2018	INDICATORE/MISURATORE	TERMINE TEMPORALE MINIMO (100% premio)	TERMINE TEMPORALE MASSIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MINIMO (50% premio)	TARGET QUANTITATIVO MASSIMO (100% premio)		
19	S.19	Rilevazione soddisfazione cliente interno su servizi strumentali e di supporto	Data di invio alla Direzione dell'analisi dei risultati della rilevazione	15/12/2018	31/12/2018	1	1	14/12	100%
20	S.20	Garanzia della continuità dei servizi di sviluppo, evoluzione e manutenzione degli applicativi.	Percentuale di completamento delle fasi previste dal cronoprogramma di progetto a garanzia della continuità	31/12/2018	31/12/2018	50%	80%	100%	100%
21	S.21	Garanzia della continuità dei servizi relativi al datacenter/sistemi, al networking, all'help desk ed alla gestione delle PDL.	Percentuale di completamento delle fasi previste dal cronoprogramma di progetto a garanzia della continuità	31/12/2018	31/12/2018	50%	80%	100%	100%
22	S.22	Revisione del sistema informativo di gestione delle entrate comunitarie. Nuovo applicativo	Data di messa in produzione dei moduli struttura base, flusso caricamento entrate, rendicontazione e riconciliazione	01/12/2018	31/12/2018	100%	100%	1/12	100%
23	S.23	Revisione del sistema informativo di gestione delle entrate comunitarie. Nuova manualistica	Data di adozione della nuova manualistica ed erogazione dell'attività formativa agli utenti interni	01/12/2018	31/12/2018	100%	100%	16/10	100%

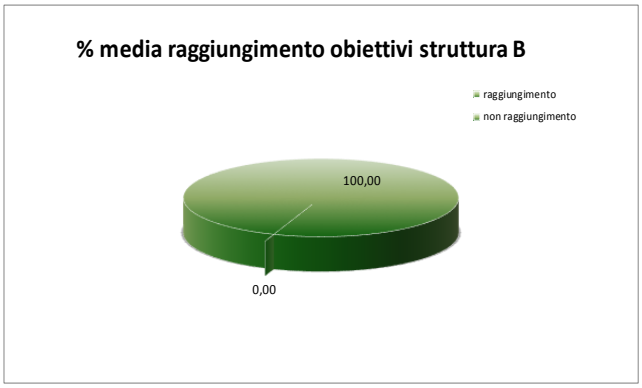
24	S.24	Revisione del sistema di valutazione del personale del comparto	Data di adozione del prowedimento di approvazione del nuovo sistema di valutazione	01/12/2018	31/12/2018	100%	100%	28/11	100%
25	S.25 BIS	Applicazione del nuovo CCNL del personale del comparto	Applicazione degli istituti previsti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

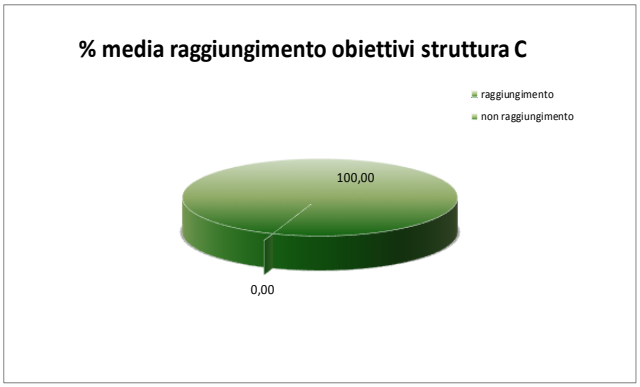
8.4 Le strutture

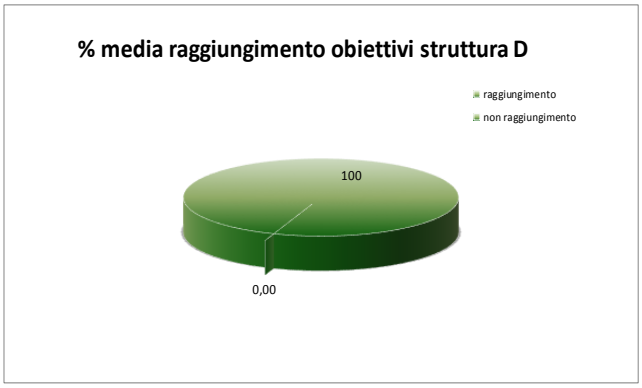
Si riportano i risultati raggiunti con riferimento alle Strutture aziendali.

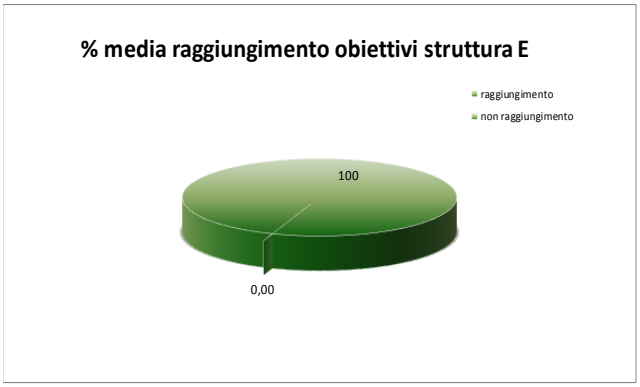
Al fine di effettuare quest'analisi, è stata creata una classificazione a raggruppamento per strutture dell'Agenzia, omologando i 7 Sportelli provinciali in un'unica struttura omogenea.

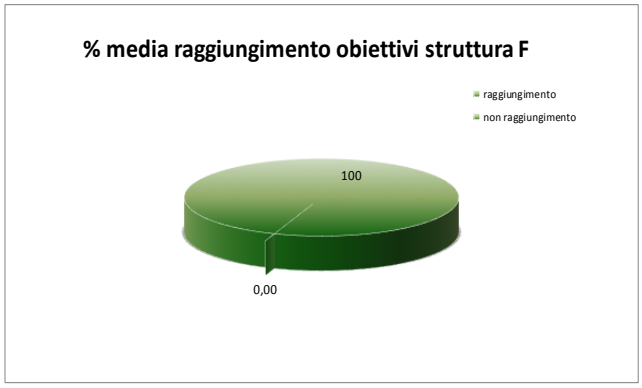


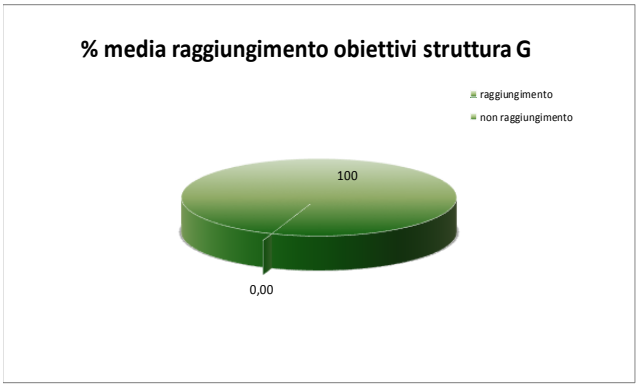






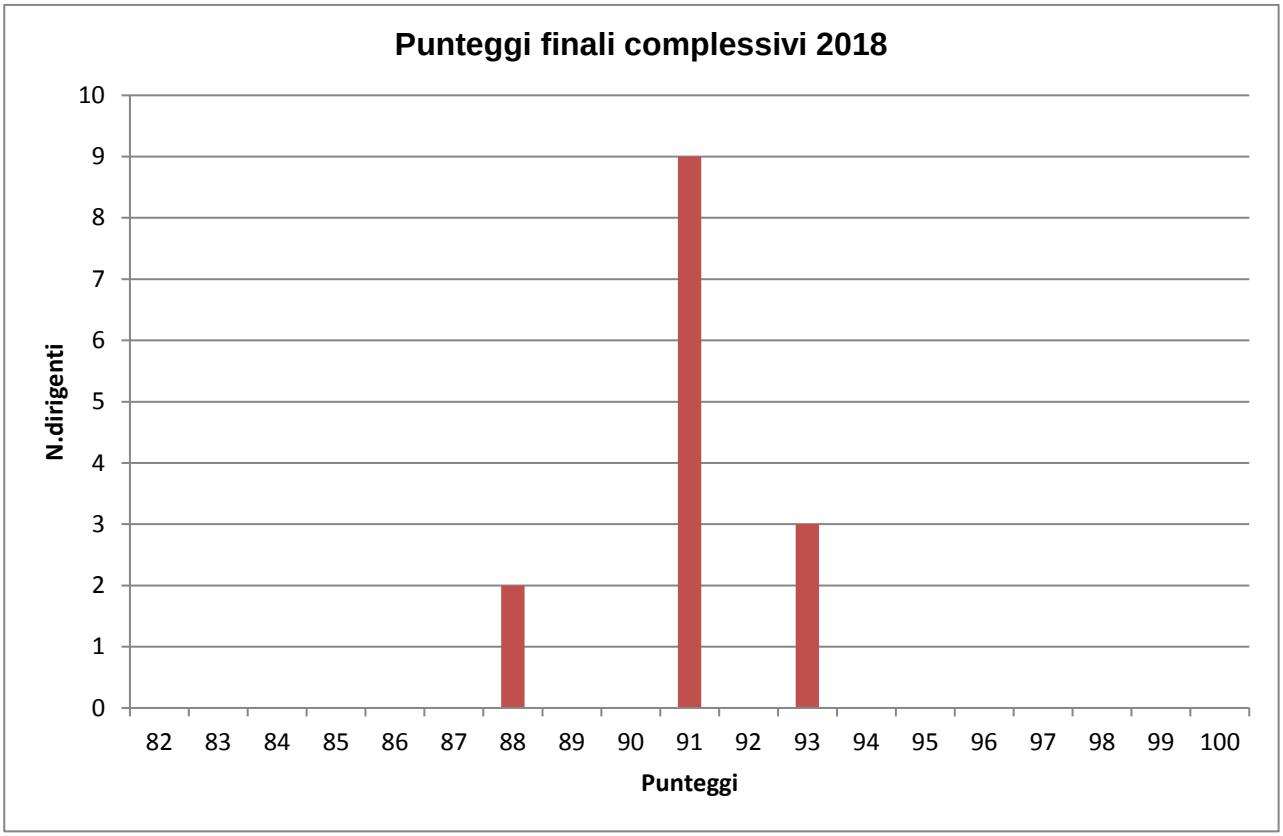




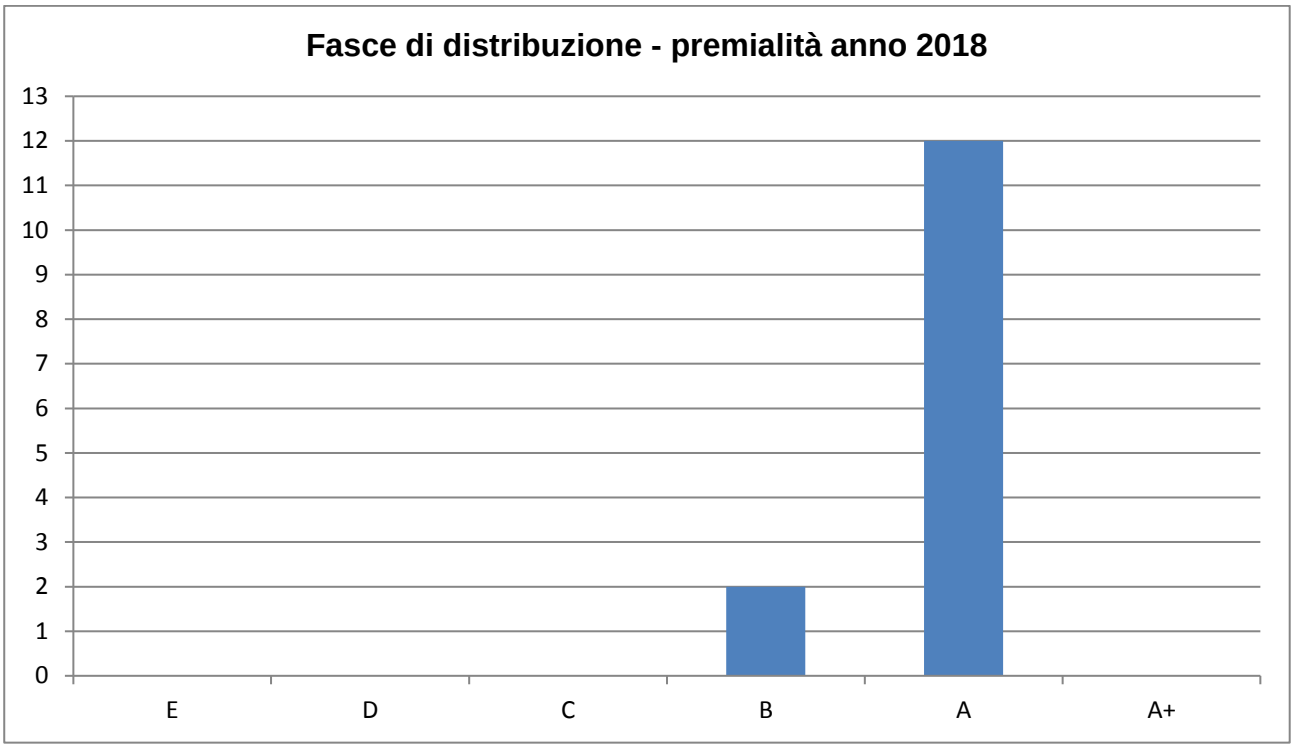


8.5 Valutazione complessiva e distribuzione premialità

Di seguito si illustrano le risultanze della valutazione finale complessiva; essa risente del numero ormai esiguo di dirigenti rimasti a guidare l'agenzia senza che vi siano stati effetti negativi sul suo operato e sui risultati raggiunti.



Punteggi e fasce di distribuzione		
Fascia	**Punteggio**	**Distribuzione 2018 (n. dirigenti)**
E	50-0	0
D	85-51	0
C	87-86	0
B	90-88	2
A	93-91	12
A+	100-94	0


Fasce di distribuzione - premialità anno 2018
13
12
11
10
9
8
7
6
5
4
3
2
1
0
E
D
C
B
A
A+

Comportamenti organizzativi utilizzati

Il sistema di valutazione dei dirigenti ha tenuto conto, oltre che del raggiungimento degli obiettivi assegnati, anche del comportamento tenuto da ciascun dirigente nello svolgimento del proprio ruolo; durante il colloquio di valutazione la Direzione ha quindi formulato il proprio giudizio relativamente ai seguenti elementi:

COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO	DEFINIZIONE	ELEMENTI DA OSSERVARE E AZIONI
LEADERSHIP	Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento.	Mobilitazione delle risorse verso i risultati (efficacia di trasmissione ai collaboratori delle decisioni). Capacità di scegliere le priorità. Autorevolezza (essere riconosciuti). Coerenza e chiarezza nelle direttive. Capacità di guidare il cambiamento. Capacità di motivazione.
GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE	Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di coadiuvare il processo di valutazione delle prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento.	Capacità di dialogo e ascolto dei collaboratori. Capacità di delega e supporto. Chiara comunicazione degli obiettivi. Sviluppo di clima interno positivo. Valorizzazione e sviluppo professionale dei collaboratori. Puntualità nell'applicazione del sistema di valutazione e valorizzazione del merito attraverso la valutazione.
CAPACITÀ ORGANIZZATIVE	Capacità di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di declinare gli obiettivi, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente i colli di bottiglia, adottare le soluzioni correttive e fare gestione.	Idonea ripartizione dei carichi di lavoro. Capacità di assicurare flessibilità operativa (incremento volumi, eccezioni...). Atteggiamento aperto alle novità organizzative e al cambiamento. Sensibilità all'individuazione degli sprechi e delle inefficienze. Realizzazione del miglioramento continuo. Monitoraggio della gestione con dati e fatti.
CAPACITÀ DI INTERRELAZIONE	Nella relazione con altre strutture interne e con soggetti esterni. Capacità di lavorare in una logica di processo. Capacità di stabilire rapporti corretti attenti e proattivi con interlocutori di altre strutture dell'AVEPA ed esterni condivisione e diffusione delle informazioni. Orientamento alla cooperazione.	Approccio positivo nella gestione dei rapporti con altre strutture e soggetti esterni. Continuità di comunicazione con le diverse aree aziendali e i soggetti esterni. Capacità di mediazione dei conflitti. Capacità di ascolto e traduzione delle necessità dei clienti interni ed esterni.