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 2019

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 2019

La Relazione sulla performance, predisposta secondo l'articolo 10, comma 1, lettera b), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017 n. 74, evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi annuali programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

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 costituisce il documento di sintesi e rappresentazione dell'intero ciclo della performance e congiunge le analisi valutative sui risultati dell'organizzazione con le analisi valutative relative ai risultati individuali, rispetto agli obiettivi programmati nel Piano della performance, rilevando gli 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. 1261 del 27 agosto 2019 la Giunta regionale del Veneto ha rinnovato a Fabrizio Stella l'incarico di Direttore dell'AVEPA già conferito con precedente deliberazione n. 2030 del 6 dicembre 2016;

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

VISTO il decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74 che introduce modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge n. 124 del 2015;

VISTO il decreto n. 12 del 31 gennaio 2019 di adozione del Piano della performance 2019-2021;

VISTE le 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 d.lgs. 150/2009, che definiscono la struttura della Relazione sulla performance;

PRESO ATTO che l'Organismo indipendente di valutazione ha verificato l'adeguatezza alla normativa di riferimento della Relazione sulla performance 2019, 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 2019 (**allegato A**).

Il Direttore
Fabrizio Stella
(sottoscritto con firma digitale)

RELAZIONE SULLA *PERFORMANCE*

2019

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, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017 n. 74 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 2019, l'effettivo conseguimento dei risultati organizzativi e individuali dell'Agenzia, rispetto agli obiettivi programmati nel Piano della *performance* 2019-2021, con la rilevazione degli eventuali scostamenti rispetto ai *target* attesi.

Il Piano della *performance* 2019-2021 è stato adottato con decreto del Direttore n. 12 del 31 gennaio 2019 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* 5
   2.1 L'Organismo indipendente di valutazione 5
   2.2 Il ciclo di gestione della performance 6
   2.3 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità 6
3. L'AVEPA 6
   3.1 Il contesto esterno di riferimento 9
   3.2 Il 2019 dell'AVEPA in cifre 10
4. RISORSE 11
   4.1 Risorse umane 11
   4.2 Risorse finanziarie 12
5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE 14
6. I RISULTATI RAGGIUNTI NEL 2019 16
7. LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ 27
8. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI 31
   8.1 Albero della performance 31
   8.2 Iniziative strategiche 2019 32
   8.3 Iniziative e obiettivi 45
   8.4 Le strutture 50
   8.5 Valutazione complessiva e distribuzione premialità 51

1. CONTENUTI

La presente relazione, predisposta ai sensi e per gli effetti dell'articolo 10, comma 1, lettera b), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017 n. 74, evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi annuali programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La Relazione sulla *performance* costituisce il documento di sintesi e rappresentazione dell'intero ciclo della *performance* e, quindi, congiunge le analisi valutative sui risultati dell'organizzazione con le analisi valutative relative ai risultati individuali.

In tal senso la Relazione sulla *performance* viene costruita sulla base di:

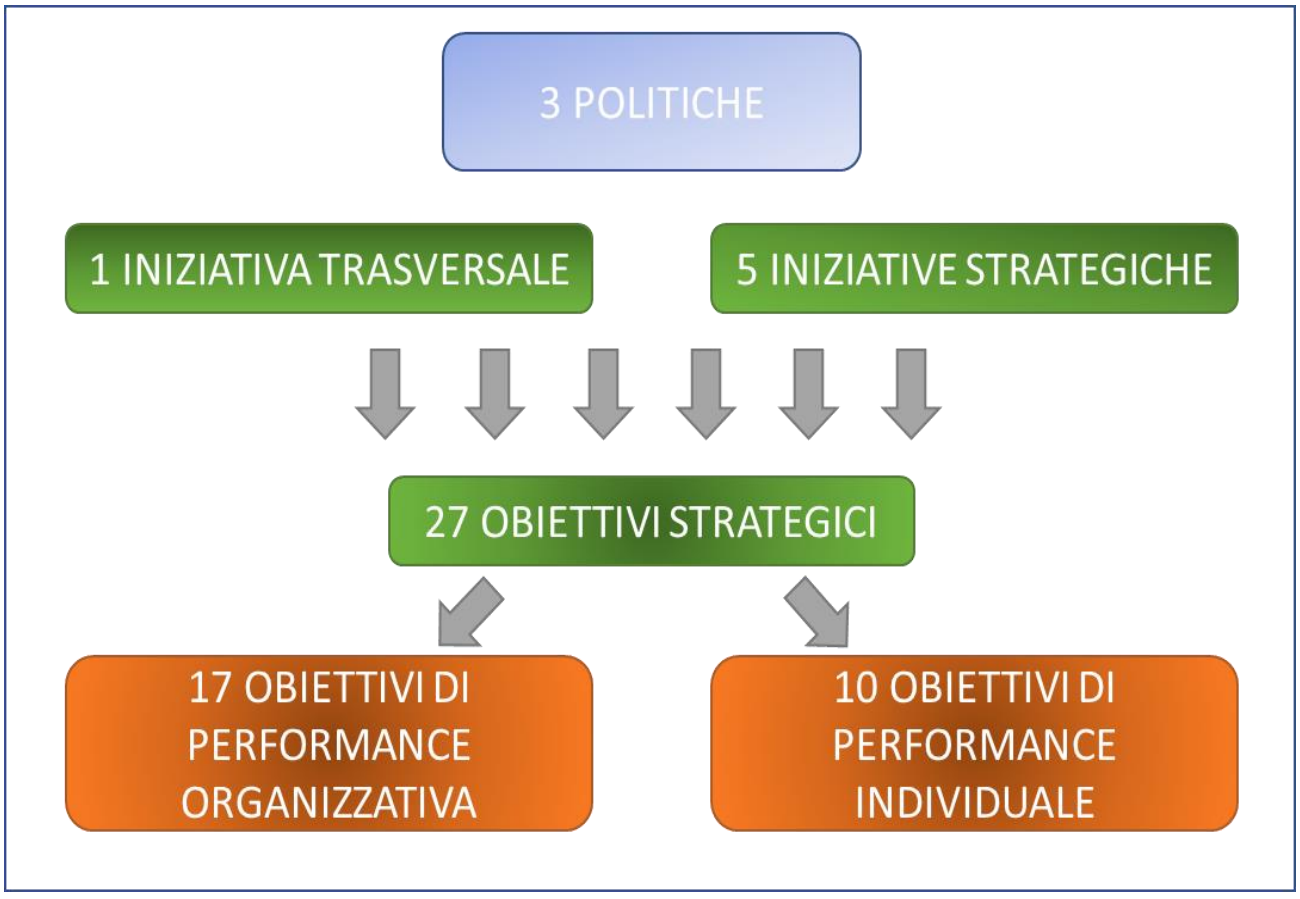
a) risultanze degli obiettivi di *performance* organizzativa,

b) risultanze degli obiettivi individuali, inseriti nelle schede di valutazione di dirigenti e dipendenti,

c) analisi dei valori raggiunti e degli scostamenti rispetto agli obiettivi.

I contenuti della presente Relazione sono stati condivisi con l'Organismo Indipendente di Valutazione ed approvati il giorno 13 marzo 2020.

Di seguito uno schema sintetico dell'albero della *performance* 2019 e del suo *deployment*, i cui dettagli verranno affrontati dettagliatamente nei capitoli a seguire.



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.

Dal 1° gennaio 2019 è entrato a pieno regime il nuovo sistema di valutazione del comparto, adottato dall'AVEPA e pubblicato sul portale istituzionale.

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; monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso; presidia le funzioni di promozione, garanzia e verifica dell'applicazione e funzionamento complessivo del ciclo della *performance* e degli aspetti legati alla prevenzione della corruzione e agli adempimenti per la trasparenza; valida la Relazione sulla *performance*; garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione; esprime parere vincolante sul Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

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.

A seguito delle dimissioni dall'incarico del Presidente OIV, presentate in data 18 aprile 2019, il Presidente della Giunta regionale con il decreto n. 71 del 4 giugno 2019, ha provveduto alle nomine relative all'OIV della Regione del Veneto e degli enti strumentali, con scadenza 30 giugno 2020.

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 intende raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori che trovano realizzazione nel Piano della *performance*. Il Piano della *performance* 2019, cui fa riferimento la presente Relazione, è stato approvato con decreto del Direttore n. 12 del 31 gennaio 2019;

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 organizzativa* 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 2019, 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 sulla *performance*, che viene inviata ai competenti organi esterni e pubblicata sul 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 19 luglio 2019) e finale (entro il 17 gennaio 2020), 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 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, con la legge regionale n.31/2001, la Regione del Veneto aveva ritenuto di affidare all'AVEPA in prospettiva, la gestione di ogni aiuto in materia di agricoltura e sviluppo rurale e lo svolgimento di compiti di monitoraggio di flussi finanziari relativi ai fondi strutturali dell'Unione europea. Attraverso la stipula di apposite convenzioni, la Giunta regionale ha progressivamente esteso le funzioni affidate all'AVEPA ed in Consiglio regionale, con l'approvazione di numerosi provvedimenti legislativi che si sono succeduti negli anni, ha ampliato considerevolmente questa potenzialità: ciò ha fatto sì che oggi le attività "in delega", ulteriori rispetto a quelle tipiche dell'organismo pagatore, impegnino un maggior numero di risorse.

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

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

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

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.

Di seguito l'elenco delle nuove competenze riconosciute e delegate all'AVEPA nell'anno 2019:

- Gestione tecnica, finanziaria ed amministrativa dell'intervento finalizzato all'erogazione di contributi per la realizzazione di investimenti volti alla prevenzione dei danni arrecati dal fitofago Halymorpha Halys (cimice asiatica);

- Gestione tecnica, finanziaria ed amministrativa dei procedimenti per la concessione di contributi in regime “de minimis” alle superfici agricole coltivate a barbabietola da zucchero, campagna 2019;
- Gestione tecnica, amministrativa e di erogazione dei contributi per la realizzazione delle attività di informazione finalizzate alla diffusione della conoscenza delle proprietà della canapa e dei suoi diversi utilizzi nei settori agroalimentare e industriale;
- Gestione di contributi regionali finalizzati alla realizzazione di attività di promozione, informazione, comunicazione e animazione turistica dei percorsi cicloturistici e degli itinerari ciclistici delle “Grandi salite del Veneto”;
- Pagamento dei contributi a titolo di prevenzione ed indennizzo dei danni causati dalla fauna selvatica al settore dell’agricoltura ed al comparto dell’acquacoltura.

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 consolidata 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 ai documenti di programmazione dell'Agenzia trovano ascolto e valutazione nella costruzione del percorso di miglioramento intrapreso dall'Ente in cui frequenti e strutturati sono i momenti di confronto con gli *stakeholders*.

La creazione di questi momenti di "taratura" del proprio percorso programmatico, orientandolo sempre di più ai bisogni dell'utenza, contraddistingue da anni l'operatività dell'AVEPA ed ha precostituito le basi per espressi riconoscimenti a livello nazionale con l'attribuzione del premio "Buone pratiche nella PA 2020" riconosciuto da AIV – Associazione Italia di Valutazione.

3.2 Il 2019 dell'AVEPA in cifre

Personale con contratto AVEPA al 31.12.2019 *(escluso il Direttore)*	403
Sedi sul territorio	1 Sede centrale 7 Sedi provinciali 1 Recapito di zona
Organismi delegati **CAA** al 31.12.2019	8
Bilancio di previsione 2020 - **spese correnti** *(escluso Fondo pluriennale vincolato di spesa)*	€ 29.339.707,94
Bilancio di previsione 2020 - spese **investimenti** *(escluso Fondo pluriennale vincolato di spesa)*	€ 2.013.127,44
Bilancio di previsione 2020 - spese per rimborso **mutui** quota capitale	€ 998.100
Pagamenti **FESR** 01.01.2019 - 31.12.2019 *(ex DGR 226 del 28.02.2017)*	€ 43.968.817,12
Pagamenti **FEAGA** 01.01.2019 - 31.12.2019 *(importi lordi)*	€ 386.120.303,64
Pagamenti **FEASR** 2014-2020 01.01.2019 - 31.12.2019 *(importi lordi)*	€ 157.077.360,26
Pagamenti **Aiuti di Stato** 01.01.2019 - 31.12.2019 *(importi lordi)*	€ 3.005.763,41
Fascicoli aziendali al 31.12.2019 *(CAA + Sportelli unici agricoli)*	112.544
Domanda Uniche presentate 2019 - regime ordinario	47.459
Domanda Uniche presentate 2019 - regime "**piccoli agricoltori**"	19.954
Domande Misure **PSR (10,11, 13)** 2019 presentate	12.745
Domande di **trasferimento titoli** 2019 presentate	5.539
Particelle catastali istruite nel 2019	35.766
PSR strutturali e immateriali e **calamità** naturali - domande liquidate	3.780
Domande pervenute per **Schedario** viticolo, **Dichiarazioni** di vendemmia e produzione vinicola	28.944
UMA (Agevolazioni carburanti agricoli) – assegnazioni effettuate	41.833
Patentini fitosanitari emessi	11.480
Controlli effettuati	7.223
Fideiussioni in gestione al 31.12.2019	3.375
Attestazioni **IAP** rilasciate	1.695
Piano di **Ristrutturazione** e riconversione viticola – domande pagate	1.420
Collaudi effettuati	1.446
Pareri di **Edificabilità** L.R. 11 e **Miglioramenti fondiari** L.R. 44/82 rilasciati	440

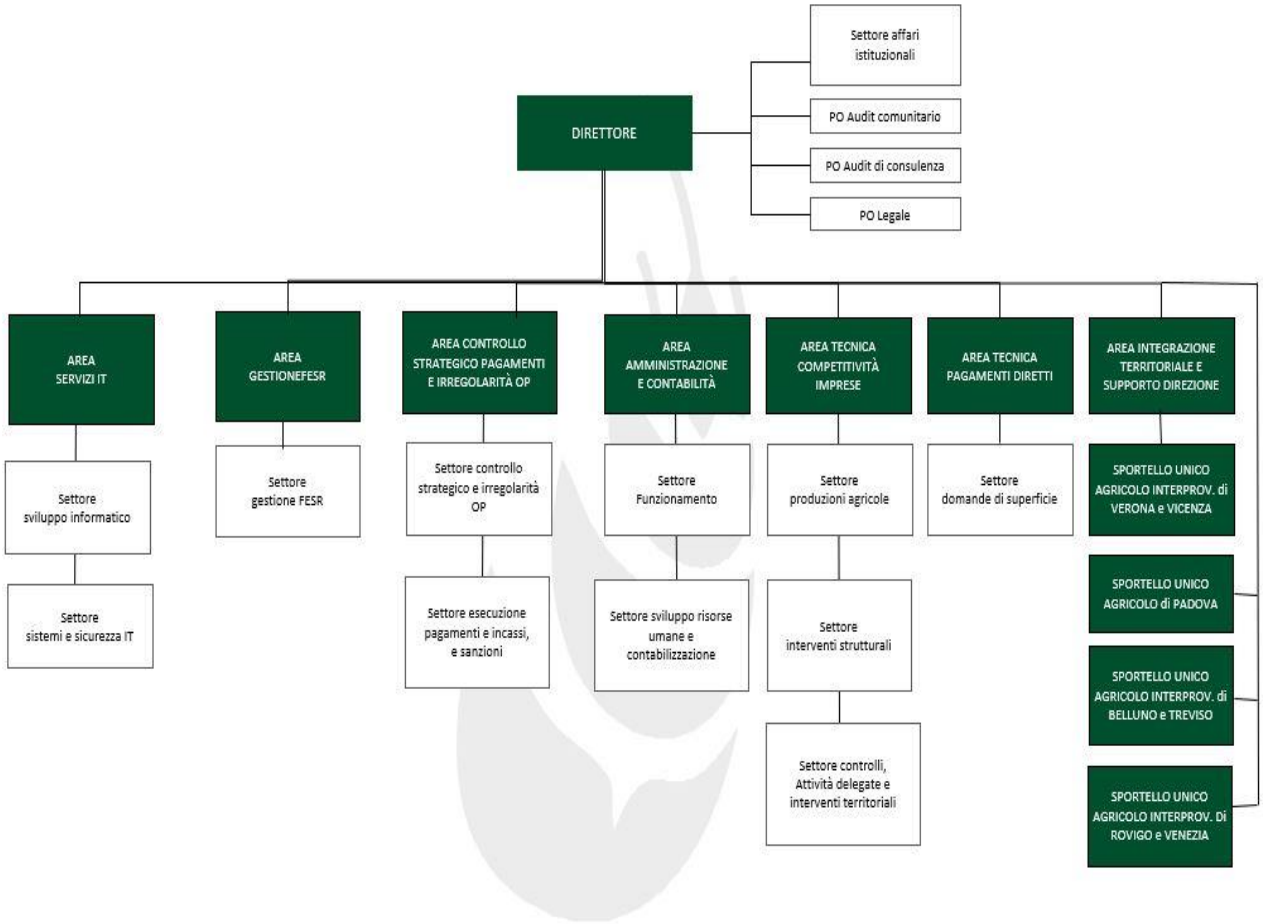
4. RISORSE

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 un totale di 472 unità.

La struttura organizzativa dell'Agenzia e le sue procedure operative sono definite avendo come riferimento la normativa comunitaria e nazionale per gli Organismi Pagatori (fondi agricoli) e per gli Organismi Intermedi (fondi FESR). L'Agenzia è pertanto rispettosa dei vincoli della regolamentazione comunitaria.

Organigramma dell'AVEPA al 31.12.2019



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 personale nel 2019

DATA DI RIFERIMENTO: 31 DICEMBRE 2019								
CATEGORIA GIURIDICA	TUTTO IL PERSONALE CON CONTRATTO DI AVEPA	Di cui					PERSONALE ESTERNO	
		PERSONALE (AVEPA) PRESENTE E CON CONTRATTO A TEMPO INDETERMINATO	PERSONALE (AVEPA) PRESENTE CON CONTRATTO A TEMPO DETERMINATO	PERSONALE (AVEPA) IN ASPETTATIVA	PERSONALE (AVEPA) IN DISTACCO IN USCITA (DISTACCO OUT)	PERSONALE (AVEPA) IN COMANDO IN USCITA (COMANDO OUT)	PERSONALE (ESTERNO) IN DISTACCO IN ENTRATA (DISTACCO IN)	PERSONALE (ESTERNO) IN COMANDO IN ENTRATA (COMANDO IN)
A	0	0	0	0	0	0	0	0
B	17	17	0	0	0	0	1	0
B3	14	13	0	0	0	1	1	0
C	135	132	2	0	1	0	6	0
D	204	195	7	2	0	0	25	0
D3	21	21	0	0	0	0	0	0
DIRIGENTI	12	10	0	2	0	0	0	1
DIRETTORE	1	0	1	0	0	0	0	0
TOTALE	**404**	**388**	**10**	**4**	**1**	**1**	**33**	**1**

4.2 Risorse finanziarie

BILANCIO DI FUNZIONAMENTO (euro)	PREVISIONE 2019 *(stanziam. comp.)*	PRECONSUNTIVO 2019 * *(impegnato)*
spese correnti (escluso FPVS)	30.249.292,76	30.826.782,35
investimenti (escluso FPVS)	711.143,49	3.059.280,46
spese per rimborso mutui quota capitale	976.750,00	976.750,00

**alla data del 01/01/2020*

Ai sensi della DGR n. 226 del 28.02.2017, con la quale la Regione del Veneto ha disposto di affidare all'AVEPA la gestione di fondi POR FESR 2014-2020, e del d.lgs. 118/2011, si evidenziano all'interno dello stesso Bilancio i valori seguenti:

	PREVISIONE 2019 *(stanziam. comp.)*	PRECONSUNTIVO 2019 * *(impegnato)*
contributi FESR	68.143.699,53	88.810.093,35
contributi Aiuti di Stato	0,00	141.682,02

**alla data del 01/01/2020*

Per l'esercizio 2019 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 si è mantenuta piuttosto costante,
- 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 sette 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 antecedente, la suddetta spesa è diminuita in seguito alla conclusione del precedente contratto per la gestione informatica e allo slittamento della spesa della nuova gara per la fornitura informatica negli anni successivi.

La spesa per rimborso mutui è relativa al rimborso della quota capitale per l'acquisto degli immobili sedi dell'Agenzia, già aumentata l'anno precedente in quanto comprensiva della quota riferita 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; tale voce prevede pertanto rispetto al 2018 una parte di capitale più alta e una riduzione degli interessi da versare.

Con riferimento ai tempi medi di pagamento delle spese per l'acquisto di beni, servizi e forniture, l'AVEPA rispetta i termini contrattuali di 30 giorni dal ricevimento della fattura. In particolare, per l'anno 2019 l'Agenzia ha pagato mediamente con 15 giorni di anticipo rispetto alla data di scadenza delle fatture dei fornitori.

Infine, si evidenzia che l'Agenzia nel corso del 2019 è stata tra l'altro impegnata:

- nel consolidare le azioni per la compiuta realizzazione delle deleghe come Organismo Intermedio per la gestione del POR FESR 2014-2020 e della relativa dotazione di Assistenza Tecnica;
- nel miglioramento dei *software* connessi all'armonizzazione contabile, alla gestione finanziaria del FESR e della correlata Assistenza Tecnica, alle scritture di contabilità economico patrimoniale e alla trasparenza;
- nel monitoraggio dei flussi finanziari e del rispetto di vincoli e nuova normativa entrata in vigore riferita alla spesa pubblica;

- negli adeguamenti di gestione contabile ed informatica conseguenti al passaggio dei fondi degli Aiuti di Stato dalla contabilità dell'Organismo Pagatore a quella del bilancio di funzionamento dell'Agenzia.

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 (contributi destinati ad aziende ed a Enti Pubblici), sia in termini di dotazioni in gestione corrente (con la quota di contributo a titolo di Assistenza Tecnica e relativi impieghi), ottenute tramite trasferimenti vincolati dalla Regione, con conseguente accresciuta complessità della conduzione 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 mandato è scaduto il 27 maggio 2019 e con Decreto del direttore n.75 del 30.05.2019 è stata definita la nuova compagine del CUG.

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

Analisi di genere*		
Indicatori	**Valori al 31.12.2018**	**Valori al 31.12.2019**
Età media del personale (dirigenti e dipendenti)	51,57	50,79
Età media dei dirigenti	53,13	53,68
Età media del personale femminile dirigente	49,21	50,21
Età media del personale maschile dirigente	54,87	55,23
Età media del personale femminile dipendente	50,54	49,76
Età media del personale maschile dipendente	52,57	51,76
% di dipendenti in possesso di laurea	51,13%	56,60%
% di dirigenti in possesso di laurea	100,00%	100,00%
% di dirigenti donne su totale dirigenti	30,77%	30,77%
% di dirigenti uomini su totale dirigenti	69,23%	69,23%
% di dipendenti donne (su totale personale)	51,63%	52,83%
% di dipendenti uomini (su totale personale)	48,37%	47,17%

** escluso il Direttore*

La Direttiva n.2/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica “Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche" prevede, oltre al rafforzamento dei Comitati unici di garanzia, la necessità di un forte legame tra le dimensioni di pari opportunità, benessere organizzativo e *performance* delle amministrazioni. Risulta infatti evidente che l’ottimizzazione della produttività del lavoro e il miglioramento dell’efficienza e della qualità dei servizi non possono prescindere dalla creazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei princìpi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza, anche solo morale o psichica, sui lavoratori. In questa ottica la Direttiva richiede una maggiore collaborazione tra CUG e OIV.

Il Piano delle azioni positive per il triennio 2020-2022 è stato adottato con decreto del direttore n.4 del 13 gennaio 2020. La relazione annuale del CUG dell’AVEPA è stata trasmessa all’OIV in data 9 marzo 2020 e rileva ai fini della valutazione della *performance* organizzativa complessiva dell’amministrazione e della valutazione della *performance* individuale dei dirigenti responsabili.

6. I RISULTATI RAGGIUNTI NEL 2019

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 2019, 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.

Nel presente capitolo vengono esposte graficamente alcune delle più importanti evidenze della consistente *performance* che l'AVEPA è riuscita a realizzare nel 2019.

Gli importi erogati, dettagliati nelle diverse linee di spesa, sono riportati con riferimento all'Esercizio finanziario (dal 16 ottobre 2018 al 15 ottobre 2019).

FEAGA - PAGAMENTI CONTABILIZZATI NELL'ESERCIZIO FINANZIARIO (DAL 16/10/18 al 15/10/19)							
Cod settore	Descrizione settore	Pagamenti Lordi*				Totale Incassi*	Tot. Pagamenti netti
		UE	Stato	Regione	Totale		
AP	Apicoltura	147.366,58	147.366,58	0,00	294.733,16	0,00	294.733,16
DA	Altre misure Domanda Unica - Altro	21.036,96	5.259,23	0,00	26.296,19	929.764,68	-903.468,49
DU	DOMANDA UNICA	337.174.172,16	0,00	0,00	337.174.172,16	7.117.733,42	330.056.438,74
DV	Assicurazione Vite	51.884,73	0,00	0,00	51.884,73	51.884,73	0,00
MES	Misure Eccezionali di Sostegno nei settori delle uova e delle carni di pollame	3.863.604,54	3.863.604,54	0,00	7.727.209,08	0,00	7.727.209,08
OA	ALTRO PRODOTTI ORTOFRUTTICOLI	0,00	0,00	0,00	0,00	2.056,75	-2.056,75
OO	FONDO OPERATIVO - SETTORE ORTOFRUTTA	10.716.495,33	0,00	0,00	10.716.495,33	0,00	10.716.495,33
PS	PAC SEMINATIVI	952,76	0,00	0,00	952,76	0,00	952,76
RA	ALTRO SVILUPPO RURALE	0,00	0,00	0,00	0,00	44.703,65	-44.703,65
SEA	STORNO ERRORE AMMINISTRATIVO	0,00	0,00	0,00	0,00	60.388,14	-60.388,14
SFF	STORNO FIFTY FIFTY	0,00	0,00	0,00	0,00	32.088,75	-32.088,75
SRF	STORNO REFRESH	0,00	0,00	0,00	0,00	2.448,20	-2.448,20
UVA	VITIVINICOLO INVESTIMENTI	18.299.517,43	0,00	0,00	18.299.517,43	120.000,00	18.179.517,43
VA	VITIVINICOLO - ALTRE MIS. PER I PROD. DEL SETTORE	0,00	0,00	0,00	0,00	722.486,37	-722.486,37
VP	PROGRAMMI NAZIONALI DI AIUTO VITIVINICOLO	14.362.267,96	0,00	0,00	14.362.267,96	1.420,25	14.360.847,71
XX	RIVERSAMENTO RECUPERI AGEA/INPS - RESTITUZIONI	0,00	3.883.728,96	0,00	3.883.728,96	3.990.235,30	-106.506,34
YY	RESTITUZIONI	0,00	298.316,71	0,00	298.316,71	280.304,46	18.012,25
TOTALE		**384.637.298,45**	**8.198.276,02**	**0,00**	**392.835.574,47**	**13.355.514,70**	**379.480.059,77**

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

Allegato A

FEASR 2007/2013 - PAGAMENTI CONTABILIZZATI NELL'ESERCIZIO FINANZIARIO (DAL 16/10/18 al 15/10/19)							
Cod settore	Descrizione settore	Pagamenti Lordi*				Totale Incassi*	Tot. Pagamenti netti
		UE	Stato	Regione	Totale		
111	Formazione professionale e informazione	0,00	0,00	0,00	0,00	1.421,94	-1.421,94
112	Insediamento di giovani agricoltori	0,00	0,00	0,00	0,00	251.045,52	-251.045,52
121	Ammodernamento delle aziende agricole	0,00	0,00	0,00	0,00	168.973,67	-168.973,67
123	Accrescimento valore aggiunto prodotti agricoli	0,00	0,00	0,00	0,00	36.957,99	-36.957,99
125	Infrastrutture connesse alla silvicoltura	0,00	0,00	0,00	0,00	6,98	-6,98
211	INDENNITA' AGLI AGRICOLTORI DELLE ZONE MONTANE	0,00	0,00	0,00	0,00	77.850,63	-77.850,63
214	Pagamenti agroambientali	0,00	0,00	0,00	0,00	94.515,22	-94.515,22
215	Pagamenti per il benessere degli animali	0,00	0,00	0,00	0,00	6.951,46	-6.951,46
216	Sostegno agli investimenti non produttivi	0,00	0,00	0,00	0,00	3.860,85	-3.860,85
221	PRIMO IMBOSCHIMENTO DI TERRENI AGRICOLI	0,00	0,00	0,00	0,00	9.358,99	-9.358,99
223	Imboschimento di superfici non agricole	0,00	0,00	0,00	0,00	7.370,69	-7.370,69
227	Investimenti non produttivi per investimenti forestali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	-0,07
311	Diversificazione verso attività non agricole	0,00	0,00	0,00	0,00	6.065,16	-6.065,16
413	Qualità della vita/diversificazione	0,00	0,00	0,00	0,00	2.639,34	-2.639,34
SFF	STORNO FIFTY FIFTY	0,00	0,00	0,00	0,00	91,56	-91,56
TOTALE		**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**667.110,07**	**-667.110,07**

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

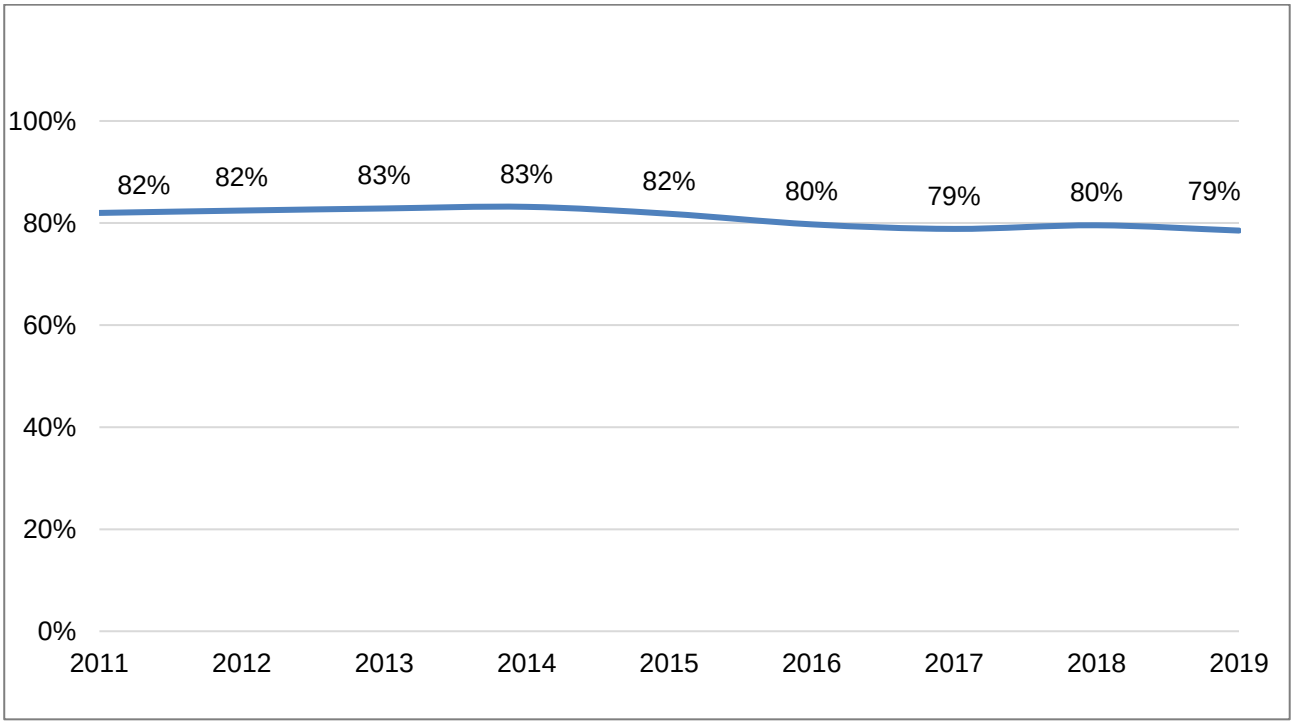
FEASR 2014/2020 - PAGAMENTI CONTABILIZZATI NELL'ESERCIZIO FINANZIARIO (DAL 16/10/18 al 15/10/19)							
Cod settore	Descrizione settore	Pagamenti Lordi*				Totale Incassi*	Tot. Pagamenti netti
		UE	Stato	Regione	Totale		
01	Trasferimento di conoscenze e azioni di informazione	1.290.132,24	1.191.277,88	510.547,68	2.991.957,80	1.611,75	2.990.346,05
03	Regimi di qualita' dei prodotti agricoli e alimentari	486.091,09	448.845,15	192.362,19	1.127.298,43	14.409,15	1.112.889,28
04	Investimenti in immobilizzazioni materiali	20.575.933,89	18.999.336,31	8.142.572,36	47.717.842,56	1.015.932,57	46.701.909,99
05	Ripristino pot.prod.agr.danneggiato da cal.nat. e ev. catastrofici e introd. di adeg. mis. di prev.	1.861,93	1.719,26	736,83	4.318,02	0,00	4.318,02
06	Sviluppo delle aziende agricole e delle imprese	7.014.177,69	6.476.727,70	2.775.740,50	16.266.645,89	136.768,75	16.129.877,14
07	Servizi di base e rinnovamento dei villaggi nelle zone rurali	7.871.411,17	7.268.277,07	3.114.975,88	18.254.664,12	0,00	18.254.664,12
08	Investimenti nello sviluppo delle aree forestali e nel miglioramento della redditività delle foreste	2.315.285,81	2.137.880,90	916.234,54	5.369.401,25	10.935,64	5.358.465,61
10	Pagamenti agro-climatico-ambientali	13.146.746,26	12.139.397,76	5.202.597,79	30.488.741,81	103.847,62	30.384.894,19
11	Agricoltura biologica	2.100.496,91	1.939.549,77	831.235,69	4.871.282,37	34.575,46	4.836.706,91
13	Indennità a favore delle zone soggette a vincoli naturali o ad altri vincoli specifici	7.495.860,18	6.921.501,40	2.966.357,41	17.383.718,99	48.282,19	17.335.436,80
14	Benessere degli animali	65.526,32	60.505,46	25.930,90	151.962,68	8.024,96	143.937,72
16	Cooperazione	1.333.710,37	1.231.516,93	527.792,92	3.093.020,22	117.639,06	2.975.381,16
19	Sviluppo locale di tipo partecipativo (Approccio LEADER)	6.711.471,70	6.197.216,08	2.655.949,83	15.564.637,61	0,00	15.564.637,61
20	Assistenza tecnica (articolo 51)	691.421,82	638.442,73	273.618,34	1.603.482,89	0,00	1.603.482,89
TOTALE		**71.100.127,38**	**65.652.194,40**	**28.136.652,86**	**164.888.974,64**	**1.492.027,15**	**163.396.947,49**

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

Allegato A

AIUTI DI STATO - PAGAMENTI CONTABILIZZATI (DAL 01/01/19 al 31/12/19)				
Cod settore/ misura	Settore	Totale pagamenti lordi Regione Veneto	Totale Incassi	Tot. Pagamenti netti
DU	Intervento per il sostegno alla coltivazione della barbabietola da zucchero - DOMANDA UNICA	749.183,33	0,00	749.183,33
INDP	Contributi alle produzioni delle imprese agricole per avversità atmosferiche	1.723.672,08	8.365,10	1.715.306,98
INDS	Contributi per gli interventi strutturali da avversità atmosferiche	274.656,23	0,00	274.656,23
IP	Giroconto	1.402,44	1.402,44	0,00
LUPI	Prevenzione dei danni da parte della sauna selvatica	93.377,85	0,00	93.377,85
SIC	Contributi alle produzioni delle imprese agricole per danni da evento siccità	10.822,34	0,00	10.822,34
XXE	Versamento recuperi altri enti - pignoramenti	10.967,12	10.967,12	0,00
YF	Riversamento finanziamenti al bilancio di funzionamento per gestione AD con D.LGS 118/2011	141.682,02	0,00	141.682,02
TOTALE		**3.005.763,41**	**20.734,66**	**2.985.028,75**

Registro debitori comunitario (quote UE) – Performance recuperato su accertato



Allegato A

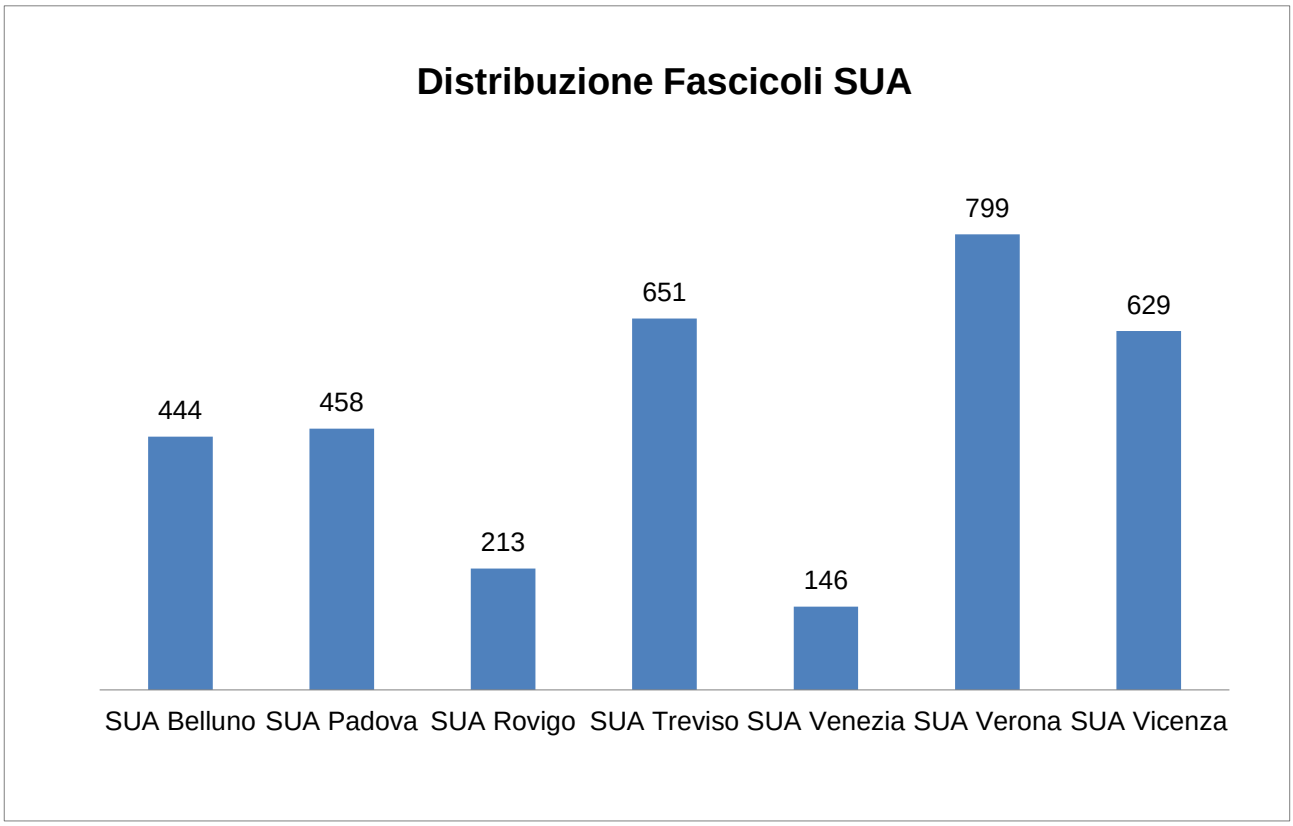
Controlli effettuati nel 2019

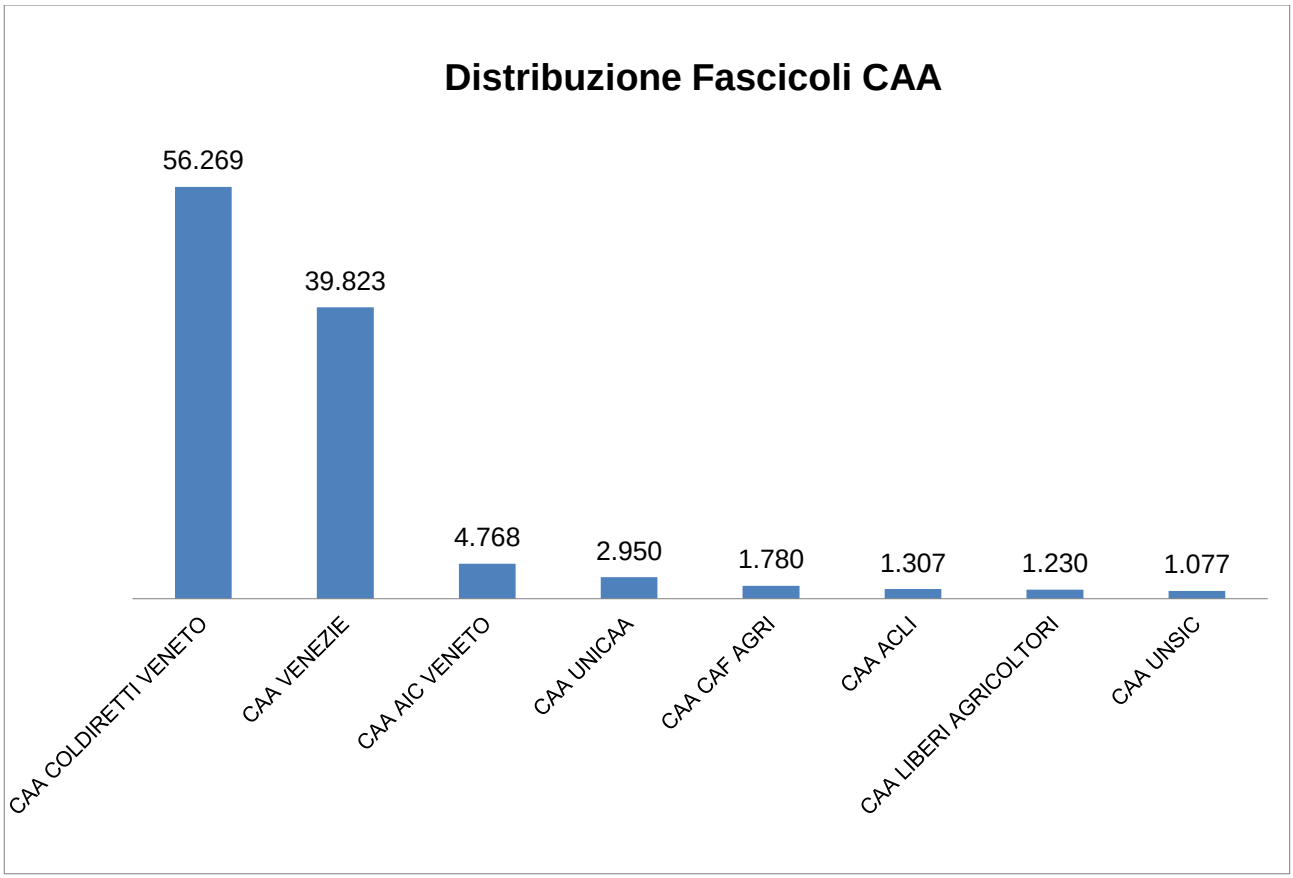
	SETTORE	BELLUNO	PADOVA	ROVIGO	TREVISO	VENEZIA	VICENZA	VERONA	SEDE CENTRALE	TOTALE
PSR	**IN LOCO**									
	102	0	0	11	0	0	0	0	0	11
	LUPI	3	0	0	0	0	2	1	0	6
	M01	0	0	0	0	0	0	0	9	9
	M03	0	2	0	1	0	0	0	2	5
	M04	12	7	4	16	3	17	23	5	87
	M06	8	4	4	13	3	10	19	0	61
	M07	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	M08	10	0	0	6	0	1	2	0	19
	M10	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	M16	0	5	0	1	1	3	1	2	13
	M19	17	4	6	3	1	1	1	6	39
	M20	0	0	0	0	0	13	0	0	13
	UVA	0	0	0	8	1	3	4	5	21
	TOTALE	50	22	25	48	9	50	51	31	286
	EX POST									
	112	2	0	0	0	0	2	4	0	8
	121	6	6	5	2	1	3	5	0	28
	122	1	0	0	1	0	0	1	0	3
	123	0	0	0	0	0	0	0	4	4
	125	3	0	0	0	0	0	1	0	4
	216	0	1	1	1	1	0	0	0	4
	221	0	0	2	0	0	0	2	0	4
	222	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	223	0	1	0	1	0	0	0	0	2
	226	2	0	0	1	0	1	0	0	4
	227	2	0	3	1	3	0	2	0	11
	311	0	1	1	1	2	1	1	0	7
	312	1	1	0	0	0	3	0	0	5
	313	1	2	0	1	1	3	0	0	8
	321	1	0	0	0	0	0	0	1	2
	323	7	2	1	1	0	3	0	0	14
	LUPI	3	0	0	0	0	1	1	0	5
	M04	1	2	2	0	1	3	1	2	12
	M05	0	1	0	0	1	0	0	0	2
	M06	1	0	0	2	0	3	2	0	8
	M07	2	0	1	0	0	0	0	0	3
	M08	2	0	0	0	0	0	0	0	2
	UVA	0	0	0	2	1	1	4	10	18
	PSR 2000-2006 - Mis 9	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	TOTALE	35	18	16	15	11	24	24	17	160
	CONTROLLI OBBLIGATORI									
	Misure a superficie del	11	15	2	26	1	6	6	0	67
	TOTALE	11	15	2	26	1	6	6	0	67

Allegato A

	SETTORE	BELLUNO	PADOVA	ROVIGO	TREVISO	VENEZIA	VICENZA	VERONA	SEDE	TOTALE
OCM	**IN LOCO**									
	Latte alle scuole	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Latte - primi acquirenti	16	0	25	26	0	21	17	0	105
	Apicoltura	1	1	1	2	0	3	2	22	32
	Ortofrutta (di cui):									
	- Domande di aiuto- saldi	0	0	8	0	0	0	0	0	8
	- OP IN ITINERE - IN LOCO	0	0	310	0	0	0	0	0	310
	- ORTOFRUTTA RITIRI	0	0	5	0	0	0	0	0	5
	Assicurazione UVA da vino	0	31	0	149	27	0	131	10	348
	Settore vitivinicolo (collaudo PRRV)	102	235	0	406	176	291	236	0	1.446
	Settore vitivinicolo (PRRV)	1	8	0	24	8	15	13	0	69
	Schedario viticolo (estirpi e reimpianti)	2	27	3	89	16	25	30	0	192
	TOTALE	122	302	352	696	227	355	429	32	2.515
	EX POST									
	Apicoltura	0	0	0	0	0	0	0	14	14
	ARAV	2	0	8	14	0	29	16	0	69
	Ristrutturazione e riconversione viticola (RV)	1	13	0	37	11	4	13	0	79
	TOTALE	3	13	8	51	11	33	29	14	162
	CONDIZIONALITA' - IMPEGNI SPECIFICI									
	Impegni Specifici PSR superficie	5	144	146	79	91	222	195	5	887
	Condizionalità	23	133	129	135	75	92	138	3	728
	TOTALE	28	277	275	214	166	314	333	8	1.615
	ALTRI CONTROLLI									
	Controllo classificazione carcasse bovine/suine	0	0	45	28	16	21	41	0	151
	Centri di imballaggio uova	0	0	0	5	0	0	0	0	5
	Aviaria	0	0	7	3	0	5	37	0	52
	Controllo incubatoi e uova da cova	0	0	5	0	0	2	0	0	7
	Campione sostegno accoppiato zootecnia	12	23	3	19	2	14	25	2	100
	TOTALE	12	23	60	55	18	42	103	2	315
ALTRO	**ALTRO**									
	Fidejussioni	0	0	0	0	0	0	0	112	112
	Biogas	0	5	3	3	7	1	7	0	26
	Gestione Attestazioni IAP	0	0	19	0	0	0	0	66	85
	LR 11/2004 - Pareri approvazione piani	5	100	17	7	28	10	10	0	177
	Fascicolo aziendale	24	284	116	297	118	155	272	0	1.266
	UMA	18	57	67	75	35	70	104	0	426
	Macelli in deroga	0	0	4	5	0	0	2	0	11
	TOTALE	47	446	226	387	188	236	395	178	2.103
TOTALE		**308**	**1.116**	**964**	**1.492**	**631**	**1.060**	**1.370**	**282**	**7.223**

Il settore Latte alle scuole non è stato controllato nel 2019


Distribuzione Fascicoli SUA
444
458
213
651
146
799
629
SUA Belluno
SUA Padova
SUA Rovigo
SUA Treviso
SUA Venezia
SUA Verona
SUA Vicenza


Distribuzione Fascicoli CAA
56.269
39.823
4.768
2.950
1.780
1.307
1.230
1.077
CAA COLDIRETTI VENETO
CAA VENEZIE
CAA AIC VENETO
CAA UNICAA
CAA CAF AGRI
CAA ACLI
CAA LIBERI AGRICOLTORI
CAA UNSIC

Allegato A

Gestione richieste agevolazioni carburanti agricoli (UMA)							
Provincia	CAA/SUA	N° assegnazioni effettuate nel I semestre	N° assegnazioni effettuate nell'anno 2019	Quantitativi carburante gasolio	Quantitativi carburante benzina	Importo agevolazioni accisa sui carburanti agricoli - gasolio	Importo agevolazioni accisa sui carburanti agricoli - benzina
Belluno	CAA	806	809	3.732.682,00	2.080,00	1.797.555,14	772,69
	SUA	0	0				
Padova	CAA	7.637	7.642	52.995.172,00	4.772,00	25.520.990,97	1.772,72
	SUA	24	24				
Rovigo	CAA	3.661	3.674	35.977.793,00	7.284,00	17.325.897,73	2.705,89
	SUA	6	6				
Treviso	CAA	9.105	9.131	43.420.639,00	27.227,00	20.910.163,96	10.114,39
	SUA	36	31				
Venezia	CAA	4.004	4.007	40.449.363,00	65,00	19.479.280,64	24,15
	SUA	4	7				
Verona	CAA	10.846	10.837	73.764.001,00	16.195,00	35.522.677,49	6.016,18
	SUA	44	43				
Vicenza	CAA	5.563	5.603	29.928.699,00	9.253,00	14.412.823,43	3.437,34
	SUA	10	19				
Totale		**41.746**	**41.833**	**280.268.349,00**	**66.876,00**	**134.969.389,36**	**24.843,36**

Patentini fitosanitari, Edificabilità, Miglioramenti fondiari e Attestazioni IAP

Provincia	Patentini rilasciati	L.R. 11/2004 e L.R. 44/82 pareri rilasciati	IAP attestazioni rilasciate
Belluno	171	31	94
Padova	1.670	100	274
Rovigo	1.317	20	100
Treviso	2.693	89	400
Venezia	1.222	30	140
Vicenza	1.515	40	182
Verona	2.892	130	505
Totale	**11.480**	**440**	**1.695**

Allegato A

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
ESTIRPO - COMUNICAZIONE DI INIZIO LAVORI	10	9	374	374	47	47	984	1.011	170	190	815	811	450	461	2.850	2.903
ESTIRPO - COMUNICAZIONE DI FINE LAVORI	9	9	353	360	43	43	920	929	186	209	767	773	391	412	2.669	2.735
REIMPIANTO ANTICIPATO - COMUNICAZIONE DI INIZIO LAVORI	1	1	41	42	0	0	176	199	34	37	68	74	31	34	351	387
REIMPIANTO ANTICIPATO - COMUNICAZIONE DI FINE LAVORI IMPIANTO	0	0	45	54	0	0	196	231	57	56	78	79	42	42	418	462
REIMPIANTO ANTICIPATO - COMUNICAZIONE DI FINE LAVORI ESTIRPO	0	0	24	22	1	1	90	97	23	26	56	58	26	27	220	231
COMUNICAZIONE DI FINE LAVORI IMPIANTO	43	43	1.009	1.128	82	83	4.150	3.386	771	798	2.444	2.366	653	644	9.152	8.448
DOMANDA DI MODIFICA DELLO SCHEDARIO VITICOLO	12	15	208	239	24	25	1.194	1.185	146	138	944	952	248	256	2.776	2.810
RICHIESTA AUTORIZZAZIONE REIMPIANTO	0	0	19	19	1	1	36	36	17	17	66	66	22	22	161	161
Totale	**75**	**77**	**2.073**	**2.238**	**198**	**200**	**7.746**	**7.074**	**1.404**	**1.471**	**5.238**	**5.179**	**1.863**	**1.898**	**18.597**	**18.137**
DICHIARAZIONI DI PRODUZIONE**		**1**		**72**		**0**		**570**		**30**		**2.274**		**268**		**3.215**

*domande pervenute: riferimento a domande protocollate nel semestre. Domande chiuse (con stato di AUTORIZZATA, NON AUTORIZZATA e RINUNCIATA): tra le domande chiuse nel semestre sono comprese anche domande pervenute nel semestre precedente

** dichiarazioni protocollate dagli Sportelli unici agricoli

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
CIMIC							4	4	12.215,18	**3**	3	34.324,50	**2**	2	11.809,00	2	2	8.856,00	23	23	95.831,10			
LUPI							76	76	122.385,00										6	6	19.224,59	15	15	41.743,98
M0411192				3	3	47.845,87	42	42	1.272.925,00							28	28	932.544,00						
M0411192AZ																			3	3	130.000,00			
M0411192M																			14	13	454.905,00			
M0411ATMAZ							18	18	605.210,00	**8**	8	245.966,00	**16**	16	648.317,00	6	6	404.080,00	30	30	916.183,00			
M0411ATMM													**3**	**3**	91.652,00									
M0411IRR							64	64	1.962.802,00	**114**	114	3.471.053,00	**19**	19	448.706,00	33	33	2.788.953,69				102	102	2.941.958,00
M0411M				50	35	2.850.512,00							**8**	3	342.871,00				51	23	2.820.873,00			
M0411PGAZ							41	32	1.312.651,18	**29**	23	1.323.467,21	**73**	64	2.486.644,75	13	11	211.439,31	118	88	6.886.342,75	31	31	1.534.223,25
M0411PGM				13	12	1.128.049,77							**12**	12	488.603,42							45	44	4.178.460,70
M0421192	7	6	280.006,27																					
M0421GRCOL	28	24	4.747.406,00																					
M0421ORTO	25	20	4.411.587,00																					
M0421SETMI	8	8	960.521,00																					
M0421ZOOT	57	52	9.657.866,00																					
M0421ZOOTM	5	5	518.582,00																					
M0421GOA3A	6	3	147.800,07																					
M0611AZ							42	33	1.320.000,00	29	23	920.000,00	75	65	2.600.000,00	14	11	440.000,00	120	91	3.640.000,00	36	33	1.320.000,00
M0611M				12	12	480.000,00							12	12	480.000,00							46	46	1.840.000,00
M0641192				12	12	515.724,00				7	7	496.463,00				6	6	195.817,00	3	3	107.782,00			
M0641PGAZ							2	2	289540,46				1	1	70.459,50				5	5	648.117,03	5	4	191.671,91
M0641PGM													1	1	71.448,31							2	2	136.551,96
M0642192				54	25	1.288.635,00				15	15	1.081.381,00				20	19	501.249,00	6	6	227.411,00	27	18	707.888,00
M0751192				3	3	212.422,00	3	3	579.267,00	3	2	337.278,00				2	2	124.000,00	14	12	1.247.613,00			
M0751193				3	3	159.190,00																		
M0761192										23	12	1.212.881,00												
UVAA							32	29	845.723,00				146	137	6.741.747,00	20	20	911.882,00	110	99	3.650.582,00	20	20	652.174,00
UVAB	81	77	9.627.327,00																					
M04434A				28	24	63.873,00													9	7	20.669,85	20	20	49.400,00
M08110							20	18	314.463,12	15	13	182.472,01	8	7	76.471,46	3	2	51.753,22	12	11	229.706,66			
M08612A				25	23	1.388.761,49													1	1	146.898,66	2	2	167.871,47
M08615C				9	9	451.721,74																6	6	385.631,48
M1610GOA2A				1	1	384.586,53	1	1	330.399,39	1	1	328.416,35	7	7	2.134.830,30	1	1	375.710,30	2	2	619.390,27			
M1610GOA3A							1	1	408.430,65				2	2	1.151.126,00				2	2	854.919,02	1	1	338.235,29
M1610GO1924AA													1	1	219.590,59									
M1610GOA4B							1	1	363.625,00	1	1	290.497,13	4	4	1.364.236,42				1	1	321.642,00	1	1	394.945,88
M1610GOA4C													1	1	334.641,08				1	1	447.700,00	1	1	439.729,79
M1610GOA5A													1	1	344.748,82									
M1610GOA5D							1	1	362.245,04				1	1	358.890,00									
M1610GOF2A				1	1	352.900,00																		
M1610GOF5C																						1	1	367.527,75
M1610GOF5E							1	1	352.898,04	1	1	660.515,97												
M1610GOS6A							1	1	318.253,25															
M1641192							1	1	48.000,00				1	1	50.000,00									
M16511924A	6	5	246.425,25																					
M16610				1	1	50.000,00							3	3	149.949,33							2	2	99.517,26
M1690GCF2				1	1	139.835,50	2	2	224.305,30	1	1	85.977,00	1	1	58.990,83	2	2	251.103,89	1	1	141.327,49			

Allegato A

DOMANDE DI PAGAMENTO																
	SSR		SUA BELLUNO		SUA PADOVA		SUA ROVIGO		SUA TREVISO		SUA VENEZIA		SUA VERONA		SUA VICENZA	
Misura/Settore	Liquidate	Importi liquidati	Liquidate	Importi liquidati	Liquidate	Importi liquidati	Liquidate	Importi liquidati	Liquidate	Importi liquidati	Liquidate	Importi liquidati	Liquidate	Importi liquidati	Liquidate	Importi liquidati
CIMIC													2	7.423,87		
LUPI			41	58.841,00									4	8.893,00	9	21.993,00
M0411192					32	651.638,24	22	486.702,18			2	11.252,71				
M0411AVI					8	174.008,00	8	376.551,00					79	4.343.795,00	16	671.671,82
M0411AZ					29	2.374.829,00	28	1.294.099,55	46	2.070.383,93	18	1.099.056,98	79	4.495.997,57	52	2.499.156,45
M0411GOA2A					1	1.309,20									5	64.820,00
M0411IRR					3	61.723,75	3	92.384,69	1	8.400,00						
M0411M			39	1.879.388,00					1	28.800,00			13	1.357.782,00	18	1.567.453,21
M0411PGAZ					38	1.290.687,00	31	909.040,00	73	2.334.759,51	7	340.962,00	95	2.996.813,92	49	1.677.140,33
M0411PGM			44	1.525.213,74					9	149.347,00			28	849.650,00	33	1.246.585,11
M0421192	12	322.427,00														
M0421GOA3A	3	170.742,34														
M0421GRCOL	7	742.788,00														
M0421ORTO	2	152.364,00														
M0421SETMI	3	423.578,00														
M0421VITIV	6	713.331,00														
M0421ZOOT	24	2.741.218,00														
M0611AZ					60	1.224.000,00	51	960.000,00	151	3.224.000,00	17	398.800,00	172	3.626.443,62	72	1.367.200,00
M0611M			53	752.800,00					22	512.000,00			33	264.000,00	66	1.728.000,00
M06410			1	20.951,51	2	88.738,68					1	1.534,28			3	167.356,18
M0641192			1	13.098,00	2	18.387,61	2	67.023,00	2	97.782,77	2	13.950,12	1	20.000,00		
M06412A			2	134.811,00	1	16.061,00	1	20.466,97	8	343.717,65	1	78.402,00	12	1.024.256,38	5	250.082,82
M0641PGAZ					2	155.869,01	1	3.612,93	3	55.658,38	1	10.431,27	4	119.299,44		
M0641PGM			4	127.591,78									3	219.591,00		
M06420			8	287.807,46									1	30.000,00	3	153.448,00
M0642192			52	1.669.861,00	1	50.378,00	2	48.258,00	5	93.651,00	6	106.156,00	6	119.747,00	16	441.561,00
M0751192			19	1.454.276,00	16	1.016.218,00	3	84.567,00	27	2.020.446,00			5	358.725,00	2	159.954,44
M07610									2	79.437,09						
M0761192			19	861.534,89	11	869.806,00	10	999.800,38	3	153.500,00	2	152.657,00	1	21.147,21	1	199.348,71
UVAA					40	722.671,00			175	6.587.702,00	27	790.349,00	142	3.121.433,00	24	427.599,00
UVAB	107	7.811.422,00														
M04310			36	2.372.951,74					3	237.891,07			2	160.440,10	2	111.628,44
M04310TEI			1	26.672,94												
M04410			1	12.572,71					2	13.007,45			3	42.035,02		
M0442GCA					9	140.103,31	55	804.706,92			14	75.546,55	13	220.046,44		
M0443GCA					10	16.544,75	28	85.836,30			5	3.882,75	5	200.957,30		
M08110					3	43.191,75	5	85.149,64					1	23.170,94		
M08410			4	201.681,41					1	95.604,17			2	66.296,63		
M08510			15	461.448,56	2	79.699,20			14	386.262,64			15	586.382,10	1	22.034,67
M08612A			15	886.210,21									1	102.450,00	5	132.201,12
M08615C			12	624.589,91					1	27.972,00			1	32.666,61	3	71.259,83
M1021GCA	9	321.785,94														
M1610GO1922AA			7	83.148,07												
M1610GO1923AA			2	19.197,99												
M1610GOA2A					20	409.945,10			6	137.618,92					19	110.643,33
M1610GOA3A			1	27.986,86	22	229.542,47	3	147.084,65			8	84.814,30			4	159.943,99
M1610GOA4B									30	566.159,28	9	47.282,61	4	94.991,95		
M1611IB192	6	42.507,16														
M1611IB2AA	11	95.199,58														
M1611IB2AF	14	58.399,27														
M1611IB4AA	5	35.244,86														
M1611IB5CS	5	21.403,27														
M16211926A					9	100.000,00										
M16410					22	125.273,76					4	25.865,00	1	33.901,00	2	35.000,00
M1641192					1	35.000,00					1	19.909,84				
M16511924A	2	41.937,29														
M1651GCA	1	49.257,79														
M1690F1	12	118.188,88														
M1691GCF2									1	26.021,64						
TROMBA D'ARIA VERONA 2016															1	66.127,70
VENTI IMPETUOSI ROVIGO 10/08/2017							10	201.345,79								
GELATE TARDIVE 19 21 APRILE 2017													487	1.665.804,79	50	63.640,20

Allegato A

Gestione Domande di aiuto ristrutturazione e riconversione dei vigneti – FEAGA – aiuto e pagamento						
Sportello	bando 2019/2020		bando 2018/2019		bando 2017/2018	
	domande di aiuto istruite (n.)	importo finanziato (€)	richieste di pagamento anticipo pagate (n.)	importo pagato (€)	richieste di pagamento saldo pagate (n.)	importo pagato (€)
Belluno	74	1.122.823,43	61	790.466,01	7	14.916,22
Padova	110	1.238.956,03	183	2.104.125,03	48	68.184,01
Treviso	279	4.845.030,33	230	3.003.690,13	84	139.323,70
Venezia	94	2.422.803,78	175	2.966.135,29	24	47.430,63
Verona	248	3.276.558,29	240	3.322.090,42	93	190.026,44
Vicenza	166	1.667.025,79	200	1.891.581,76	75	128.961,14

Gestione Domande ristrutturazione e riconversione dei vigneti – FEAGA – collaudi conclusi					
Sportello	Campagna 2013/2014	Campagna 2014/2015	Campagna 2015/2016	Campagna 2016/2017	Campagna 2017/2018
Belluno		1	91	3	7
Padova		2	159	26	48
Treviso	1	3	221	95	86
Venezia			134	18	24
Verona		5	88	50	93
Vicenza		1	176	38	76

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 11183 del 16/11/2018	VENTI IMPETUOSI AGOSTO ROVIGO - TROMBA D'ARIA LUGLIO VERONA	17	393.680,43	0	9	8	149.124,83	dd 34 del 07/05/2019; dd 49 del 03/07/2019	dd 91 del 12/08/2019	9	149.124,83
DM 12554 del 21/12/2018	PIOGGE ALLUVIONALI VERONA	19	500.592,06	0	11	8	377.305,75	dd 50 del 03/07/2019	in attesa dell'impegno di spesa	0	0

Istanze calamità naturali - PROTEZIONE CIVILE			
Eventi calamitosi	**N. domande presentate e istruite**	**N. domande ammesse**	**Importo massimo concedibile**
OCDPC 385/2016	33	32	1.444.089,01
OCDPC 6 SETTEMBRE 2018	82	70	3.151.048,21
VAIA FORESTALE 2018	488	272	29.864.146,63
VAIA AGRICOLTURA 2018	100	63	2.052.160,45
VAIA PESCA E ACQUACOLTURA 2018	74	64	746.106,99
EVENTI CALAMITOSI AGRICOLTURA 2017	50	38	1.869.928,59
EVENTI CALAMITOSI PESCA 2017	2	2	155.958,12

7. LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ

Si trattano di seguito i fatti salienti relativi all'assegnazione degli obiettivi per l'anno 2019, 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 cancellare due obiettivi ed inserirne uno nuovo, e di ridefinire tre obiettivi (nella descrizione o nell'indicatore). Le modifiche introdotte sono state oggetto di preventiva comunicazione e discussione con l'OIV e dallo stesso approvate nella seduta del 31 luglio 2019.

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

Allegato A

Tabella obiettivi modificati

	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2019	INTERVENTO	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa/ Individuale
Dirigente Area tecnica pagamenti diretti + Settore Domande di superficie	2.9	Reingegnerizzazione, sviluppo e distribuzione della soluzione informatica STAR (mobile/console)	OBIETTIVO CANCELLATO E SOSTITUITO	Rilascio sullo store pubblico della APP	31/10/2019	30/11/2019	PO
	NEW 1	Sviluppo e implementazione di soluzioni per la riduzione del tasso di errore	OBIETTIVO NUOVO	Definizione delle contromisure derivate dall'analisi della distribuzione territoriale del tasso di errore calcolato sulle domande 2018.	15/12/2019	31/12/2019	PO
	2.10	Internalizzazione della competenza in materia di controlli di ammissibilità delle superfici (PROGETTO BIENNALE)	OBIETTIVO DA RIDEFINIRE NELL'INDICATORE E NEI TARGET	Numero di aziende oggetto di controllo ai fini della taratura delle procedure di controllo ammissibilità	100	80	PI
	2.10 BIS	Internalizzazione della competenza in materia di controlli di ammissibilità delle superfici (PROGETTO BIENNALE)	OBIETTIVO CON INDICATORE E TARGET RIDEFINITI	Numero di aziende oggetto di controllo ai fini della taratura delle procedure di controllo ammissibilità	80	60	PI
Dirigente Area Gestione FESR + interim Settore gestione FESR	2.9	Reingegnerizzazione, sviluppo e distribuzione della soluzione informatica STAR (mobile/console)	OBIETTIVO CANCELLATO E NON SOSTITUITO	Rilascio sullo store pubblico della APP	31/10/2019	30/11/2019	PO
Dirigente Area Servizi information technology + Settore sistemi e sicurezza IT + interim Settore sviluppo informatico	2.9	Reingegnerizzazione, sviluppo e distribuzione della soluzione informatica STAR (mobile/console)	OBIETTIVO CANCELLATO E NON SOSTITUITO	Rilascio sullo store pubblico della APP	31/10/2019	30/11/2019	PO
Dirigente Area Controllo strategico, pagamenti e Irregolarità OP + Settore controllo strategico e irregolarità OP	S.23	Attivazione della convenzione con il Friuli Venezia Giulia per il supporto all'erogazione dei fondi agricoli	OBIETTIVO DA RIDEFINIRE NELLA DESCRIZIONE E NELL'INDICATORE	Definizione della convenzione tra Avepa e Regione Friuli Venezia Giulia	30/09/2019	31/10/2019	PO
	S.23 BIS	Avvio della collaborazione con il Friuli Venezia Giulia per il supporto all'erogazione dei fondi agricoli	OBIETTIVO RIDEFINITO NELLA DESCRIZIONE E NELL'INDICATORE	Approvazione da parte della Giunta Regionale dell'accordo tra la Regione del Veneto e la Regione autonoma Friuli Venezia Giulia per l'analisi delle azioni propedeutiche allo svolgimento da parte di AVEPA - Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura - della funzione di Organismo Pagatore a favore della Regione autonoma Friuli Venezia Giulia	30/09/2019	31/10/2019	PO
	S.24	Miglioramento dei processi di erogazione in Friuli-Venezia Giulia	OBIETTIVO DA RIDEFINIRE NELL'INDICATORE E NEI TARGET	Riduzione dei tempi istruttori delle domande di pagamento dello sviluppo rurale oggetto di analisi e revisione di processo	10%	5%	PI
	S.24 BIS	Miglioramento dei processi di erogazione in Friuli-Venezia Giulia	OBIETTIVO CON INDICATORE E TARGET RIDEFINITI	Presentazione dell'analisi di processo finalizzata alla riduzione dei tempi istruttori delle domande di pagamento dello sviluppo rurale oggetto di analisi e revisione di processo	31/10/2019	30/11/2019	PI
Dirigente Settore Sviluppo risorse umane e contabilizzazione	S.23	Attivazione della convenzione con il Friuli Venezia Giulia per il supporto all'erogazione dei fondi agricoli	OBIETTIVO DA RIDEFINIRE NELLA DESCRIZIONE E NELL'INDICATORE	Definizione della convenzione tra Avepa e Regione Friuli Venezia Giulia	30/09/2019	31/10/2019	PO
	S.23 BIS	Avvio della collaborazione con il Friuli Venezia Giulia per il supporto all'erogazione dei fondi agricoli	OBIETTIVO RIDEFINITO NELLA DESCRIZIONE E NELL'INDICATORE	Approvazione da parte della Giunta Regionale dell'accordo tra la Regione del Veneto e la Regione autonoma Friuli Venezia Giulia per l'analisi delle azioni propedeutiche allo svolgimento da parte di AVEPA - Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura - della funzione di Organismo Pagatore a favore della Regione autonoma Friuli Venezia Giulia	30/09/2019	31/10/2019	PO
	S.24	Miglioramento dei processi di erogazione in Friuli-Venezia Giulia	OBIETTIVO DA RIDEFINIRE NELL'INDICATORE E NEI TARGET	Riduzione dei tempi istruttori delle domande di pagamento dello sviluppo rurale oggetto di analisi e revisione di processo	10%	5%	PI
	S.24 BIS	Miglioramento dei processi di erogazione in Friuli-Venezia Giulia	OBIETTIVO CON INDICATORE E TARGET RIDEFINITI	Presentazione dell'analisi di processo finalizzata alla riduzione dei tempi istruttori delle domande di pagamento dello sviluppo rurale oggetto di analisi e revisione di processo	31/10/2019	30/11/2019	PI
Dirigente Settore Esecuzione pagamenti e incassi, e sanzioni	S.29	Riduzione dell'arretrato dei verbali di accertamento e contestazione redatti ai sensi della L. 91/2015	OBIETTIVO CANCELLATO E NON SOSTITUITO	Numero di pratiche concluse con ordinanza del direttore di Avepa	110	100	PI

Di seguito vengono descritti gli obiettivi che hanno subito modifiche:

Obiettivo n. NEW 1 – Sviluppo e implementazione di soluzioni per la riduzione del tasso di errore.

Indicatore: Definizione delle contromisure derivate dall'analisi della distribuzione territoriale del tasso di errore calcolato sulle domande del 2018.

- L'obiettivo NEW 1 è andato a sostituire l'obiettivo 2.9 "Reingegnerizzazione, sviluppo e distribuzione della soluzione informatica STAR (mobile/console)" che è stato cancellato;
- La modifica ha riguardato tutti i dirigenti assegnatari ovvero il dirigente titolare dell'Area tecnica pagamenti diretti e del Settore Domande di superficie, il dirigente titolare dell'Area Gestione FESR con interim per il Settore gestione FESR, e il Dirigente dell'Area Servizi *Information technology* e Settore sistemi e sicurezza IT con interim Settore Sviluppo informatico;
- La sostituzione è stata determinata dal fatto che lo studio iniziale, effettuato con metodologia "*Design sprint*", per dare seguito all'attività assegnata, ha evidenziato caratteristiche funzionali dal costo troppo elevato (255.000 euro + IVA), e pertanto non ha avuto esito la possibilità di ottenere un finanziamento per lo sviluppo all'interno delle attività svolte per la Regione del Veneto a seguito della tempesta VAIA, dove l'APP era anche proposta applicabile; il progetto quindi, per motivi di disponibilità economico-finanziaria, non era perseguibile.

Obiettivo n. 2.10 BIS – Internalizzazione della competenza in materia di controlli di ammissibilità delle superfici (progetto biennale).

Indicatore: Numero di aziende oggetto di controllo ai fini della taratura delle procedure di controllo ammissibilità.

- L'obiettivo 2.10 BIS è andato a ridefinire l'indicatore dell'obiettivo 2.10, rimasto invariato nella definizione; è variato il *target* massimo, passando da 100 a 80, e quello minimo da 80 a 60;
- La modifica ha riguardato il dirigente titolare dell'Area tecnica pagamenti diretti e del Settore Domande di superficie, unico assegnatario dell'obiettivo;
- La ridefinizione è stata determinata dalla disposizione nazionale che ha prorogato i termini di presentazione delle domande DU e PSR SIGC di un mese, sottraendo quindi tale periodo dal tempo utile all'esecuzione dell'attività, comportando inevitabilmente una riduzione del numero di aziende da controllare entro il 31.12.2019.

Obiettivo n. S.23 BIS – Avvio della collaborazione con il Friuli-Venezia Giulia per il supporto all'erogazione dei fondi agricoli.

Indicatore: Approvazione da parte della Giunta Regionale dell'accordo tra la Regione del Veneto e la Regione autonoma Friuli-Venezia Giulia per l'analisi delle azioni propedeutiche allo svolgimento da parte di AVEPA - Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura - della funzione di Organismo Pagatore a favore della Regione autonoma Friuli-Venezia Giulia.

- L'obiettivo S.23 BIS è andato a ridefinire l'obiettivo S.23 "Attivazione della convenzione con il Friuli-Venezia Giulia per il supporto all'erogazione dei fondi agricoli" con indicatore "Definizione della convenzione tra AVEPA e Regione Friuli-Venezia Giulia" entro il 30 settembre 2019;

- La modifica ha riguardato entrambi i dirigenti assegnatari ovvero il dirigente titolare dell'Area Controllo strategico, pagamenti e Irregolarità OP e Settore controllo strategico e irregolarità OP e del dirigente del Settore Sviluppo risorse umane e contabilizzazione;
- La ridefinizione è stata determinata dalla complessità e variabilità del quadro generale di riferimento nonché dei soggetti e le amministrazioni coinvolte, che hanno frequentemente fatto mutare sia le attività da realizzare che la loro pianificazione. In sede di monitoraggio e valutazione intermedia, risultava pertanto difficile confermare l'effettiva conseguibilità dell'obiettivo nei termini assegnati ed il livello di raggiungimento.

Obiettivo n. S.24 BIS – Miglioramento dei processi di erogazione in Friuli-Venezia Giulia.

Indicatore: Presentazione dell'analisi di processo finalizzata alla riduzione dei tempi istruttori delle domande di pagamento dello sviluppo rurale oggetto di analisi e revisione di processo.

- L'obiettivo S.24 BIS è andato a ridefinire l'indicatore dell'obiettivo S.24 "Riduzione dei tempi istruttori delle domande di pagamento dello sviluppo rurale oggetto di analisi e revisione di processo;
- La modifica ha riguardato il dirigente titolare dell'Area Controllo strategico, pagamenti e Irregolarità OP e Settore controllo strategico e irregolarità OP e del dirigente del Settore Sviluppo risorse umane e contabilizzazione;
- La ridefinizione è stata determinata dal rallentamento dovuto all'inquadramento della convenzione con la regione autonoma Friuli-Venezia Giulia tra le attività proprie dell'Agenzia soggette alla vigilanza da parte dei competenti uffici regionali.

Obiettivo n. S.29 – Riduzione dell'arretrato dei verbali di accertamento e contestazione redatti ai sensi della L. 91/2015.

Indicatore: Numero di pratiche concluse con ordinanza del direttore di AVEPA.

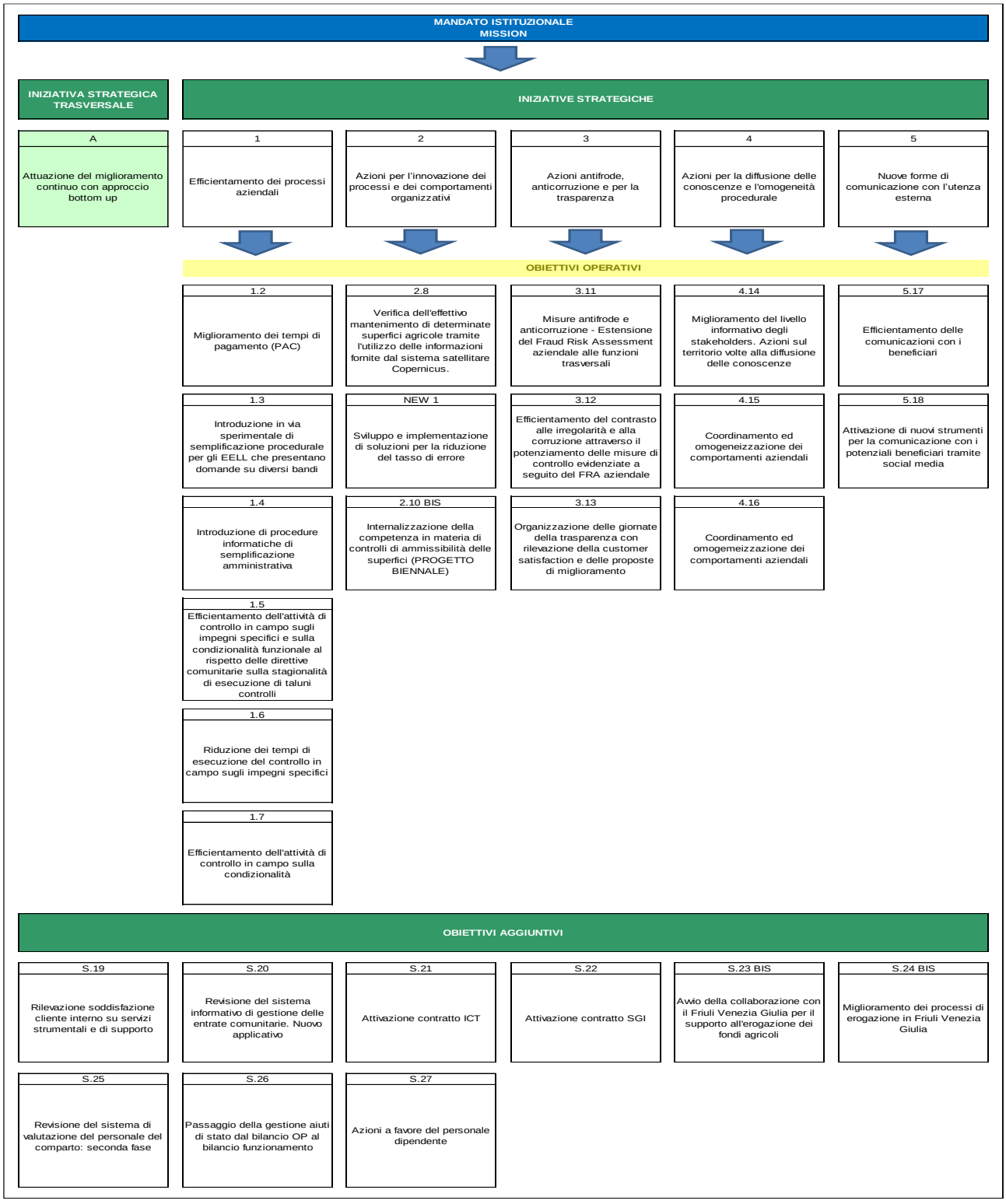
- L'obiettivo S.29, in carico al Dirigente del Settore Esecuzione pagamenti e incassi, e sanzioni è stato cancellato a seguito dell'ordinanza del GIP del Tribunale di Roma RGNR 96592/2016, depositata in data 05.06.2019, a cui è seguita l' istituzione con DM di una Commissione ministeriale di verifica chiamata a controllare entro il 31.12.2019 la correttezza di quanto affermato dall'Autorità giudiziaria, nonché nella causa C-348/2018 della Corte di Giustizia Europea che ha sancito l'illegittimità del criterio di assegnazione discrezionale delle quote operato dall'Italia. Ne ha fatto seguito una nota della Direzione Agroalimentare della Regione del Veneto con prot. n. 0286252 del 28.06.2019 e nota dell'Avvocatura regionale del Veneto (n. 286/26 del 28.06.2019) che hanno definitivamente richiesto di interrompere temporaneamente ogni adempimento, fino a definizione della vertenza.

Si specifica che l'obiettivo S.28 "Coordinamento del passaggio dall'applicativo informatico Ambiente integrato di contabilità all'applicativo Gestione entrate AVEPA delle procedure di blocco e sblocco delle posizioni anagrafiche", con indicatore "Data di integrazione dei sistemi sw" con *target* massimo 30 novembre 2019, in carico al Dirigente del Settore Esecuzione pagamenti e incassi, è stato portato a termine a prescindere dalla cessazione di servizio dell'assegnatario (avvenuta in data 9 agosto 2019); infatti il passaggio in produzione è avvenuto in data 16.10.2019, contestualmente all'inizio del nuovo anno finanziario.

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, *mission*, obiettivi strategici ed operativi. Per l'anno 2019 sono state identificate una Iniziativa strategica trasversale e cinque Iniziative strategiche, declinate inizialmente in 29 obiettivi operativi, alcuni dei quali sono stati modificati in corso d'anno, come dettagliato al capitolo precedente. Di seguito l'albero della *performance* aggiornato alle modifiche di settembre 2019.



8.2 Iniziative strategiche 2019

Le Iniziative strategiche rappresentano la struttura portante della *performance* dell'AVEPA. Esse vengono definite nell'ambito di un processo organico che integra gli indirizzi strategici della Direzione ed in cui, a partire dal 2018, gioca un ruolo rilevante, in termini di indirizzo programmatico, anche il parere degli *stakeholders* dell'Agenzia. Esso, infatti, viene raccolto in maniera sistematica durante gli incontri che si tengono in corso d'anno sul territorio e valorizzato attraverso la definizione di specifiche azioni orientate a soddisfare i bisogni espressi dall'utenza dell'Agenzia.

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 2019-2021 ha perseguito la massima coerenza tra gli elementi di indirizzo e gli aspetti applicativi.

In una logica unitaria ed integrata, quindi, viene data concreta attuazione alle Politiche espresse dalla Direzione e tutti gli elementi considerati in sede di pre-analisi, tra cui le aspettative dell'utenza in termini di miglioramento del servizio, concorrono alla definizione delle Iniziative strategiche, trovando nella loro realizzazione riscontro e risposta.

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

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

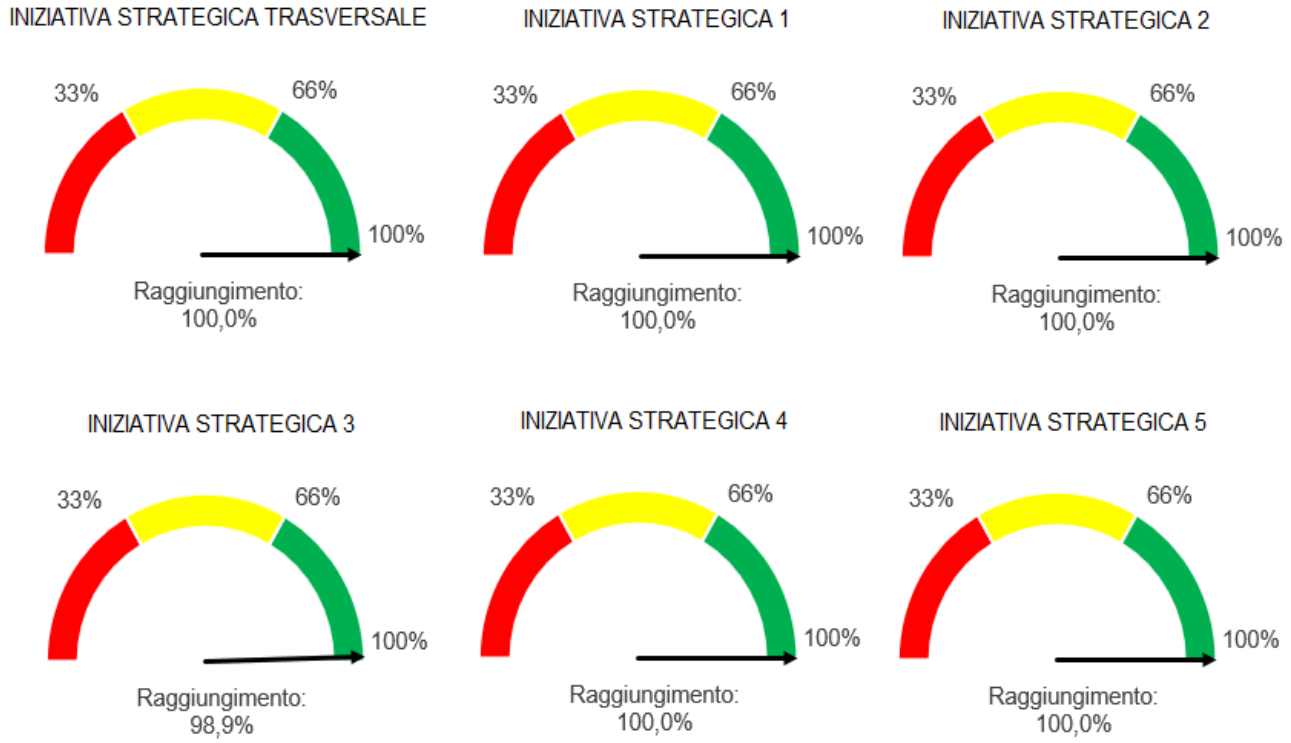
Le logiche di sviluppo della *performance*, che per il 2019 hanno guidato l'attuazione di tali Politiche e che sono state alla base di tutti gli obiettivi dirigenziali, sono state identificate nel consolidamento funzionale dell'Agenzia, con il permanere di un forte orientamento all'innovazione, all'efficientamento dei processi e delle prestazioni e ad un approccio *bottom-up* nell'individuazione di nuovi strumenti per il miglioramento continuo.

La matrice che segue espone la relazione che esiste tra le Iniziative, con gli obiettivi strategici che le compongono, e le Politiche espresse dalla Direzione per l'anno 2019:

	OBIETTIVO AZIENDALE	**INIZIATIVE**				
	A	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Attuazione del miglioramento continuo con approccio bottom up	Efficientamento dei processi aziendali	Azioni per l'innovazione dei processi e dei comportamenti organizzativi	Azioni antifrode, anticorruzione e per la trasparenza	Azioni per la diffusione delle conoscenze e l'omogeneità procedurale	Nuove forme di comunicazione con l'utenza esterna
POLITICHE DI RIFERIMENTO						
Politica 1: Sostenere lo sviluppo economico dei territori	X	X	X	X	X	X
Politica 2: Garantire il consolidamento dei livelli di efficienza ottenuti a fronte dei mutamenti del contesto operativo	X		X		X	
Politica 3: Innovare i processi e i comportamenti organizzativi	X		X	X	X	X

Vengono quindi trattate le singole Iniziative strategiche e il raggiungimento degli obiettivi strategici ad esse connessi.

% RAGGIUNGIMENTO INIZIATIVE STRATEGICHE 2019



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, l'attenzione al cliente, si sta sempre più affermando l'approccio *Lean* al miglioramento dei processi produttivi. Questi valori non sono estranei all'AVEPA; essi, infatti, sono presenti ormai da anni nella visione strategica e nelle Politiche per il futuro espresse dalla Direzione dell'Agenzia.

Gli esempi virtuosi di applicazione delle logiche Lean, anche in ambito P.A., sono molteplici, così come sono numerosi i casi in cui un approccio troppo articolato si sia in seguito dimostrato difficile da praticare. Per questa ragione si è pensato di intraprendere un'azione con approccio *bottom-up*, ovvero a partire dal basso, mutuando cioè uno strumento *Lean* di facile comprensione ed attuazione in grado di consentire l'implementazione del miglioramento continuo attraverso l'attivazione di piccole proposte di miglioramento provenienti da tutto il personale dell'Agenzia.

Con la presente Iniziativa strategica, ormai al terzo anno di attuazione, si è inteso dare ulteriore slancio a questo approccio metodologico, sviluppando concetti e prassi che hanno già trovato applicazione nell'Agenzia negli ultimi anni, ma che necessitano di collocarsi in una nuova prospettiva pluriennale, più condivisa ed efficace. La scelta di approvare un obiettivo aziendale di *performance* organizzativa comune a tutti i dipendenti, promuovendo attivamente il loro coinvolgimento nel miglioramento continuo, si posiziona quindi in una visione generale coerente, concreta ed orientata al futuro.

La miglior premessa per l'attività da svolgere nel 2019 era costituita dai risultati fin qui conseguiti, che parlano di un elevato interesse tra il personale e della formulazione, in una prima fase raccolta delle aspettative del comparto, di oltre 250 suggerimenti e dell'individuazione delle tematiche di maggiore interesse. L'obiettivo era ora andare oltre all'evidenziazione dei problemi e delle aree critiche, e passare all'attuazione delle migliori proposte.

Risultati raggiunti

Le attività svolte sono state orientate all'attuazione sia del miglioramento specifico che di quello trasversale (secondo la logica di processo), all'insegna di un progetto che si è confermato ambizioso, e, allo stesso tempo sfidante. In corso d'anno Comitato Guida e Coordinatori di progetto si sono incontrati complessivamente quattro volte. Ad aprile le proposte di miglioramento raccolte erano all'incirca un centinaio e all'interno di queste ne sono state individuate una ventina da realizzare entro fine dicembre. In alcuni casi sono state riconsiderate proposte formulate negli anni precedenti che non erano ancora state attuate. Con la scelta delle proposte da attuare nel 2019 sono stati individuati anche i componenti dei relativi Gruppi tecnici, oltre ai rispettivi referenti tecnici. L'obiettivo aziendale, per essere realizzato, prevedeva la raccolta e l'attuazione di 12 proposte di miglioramento entro il 31 dicembre: l'obiettivo è stato raggiunto con l'implementazione di 20 azioni migliorative. Di queste 20 proposte, alcune hanno avuto una portata *corporate* (campagne trasversali) mentre altre hanno coinvolto solo determinati uffici/Settori/Aree dell'Agenzia (campagne specifiche). Il numero di proposte individuate superiore al dovuto (una ventina anziché 12) è stata una scelta cautelativa dato che alcuni suggerimenti avrebbero potuto non essere realizzati entro dicembre o non essere considerati concretizzabili dai Gruppi tecnici. Nel corso dei tre anni di progetto di miglioramento sono state realizzate oltre 40 azioni migliorative con approccio *bottom-up*.

Iniziativa strategica n. 1: Efficientamento dei processi aziendali

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

Con questa Iniziativa strategica, l'Agenzia, in linea con le Politiche espresse dalla Direzione che tengono conto di queste complessità, ha inteso consolidare un presidio efficiente dei suoi processi più significativi in termini di impatto sui beneficiari e assorbimento di forza lavoro.

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

La riproposizione di un obiettivo strategico che punti ad una riduzione dei tempi di pagamento rispetto ai limiti posti dai bandi regionali per le principali misure strutturali, specie se collocata in un quadro di progressiva, e per alcuni sportelli agricoli, sensibile riduzione della forza lavorativa a causa di pensionamenti, 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.

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

distribuzione dell'attività su un arco temporale più lungo, con traguardi di *performance* intermedi, e l'anticipazione della chiusura delle uscite per evitare la sovrapposizione con la chiusura dell'anno, erano dunque gli obiettivi in capo ai soggetti responsabili di questa funzione di controllo.

Rientrava nell'Iniziativa strategica la razionalizzazione di alcuni processi interni con ricaduta diretta sui tempi istruttori e sulla semplificazione procedurale dei beneficiari pubblici del FESR; veniva anche in questo modo sostanziata la piena integrazione negli schemi procedurali e nell'approccio al miglioramento continuo di questa nuova competenza dell'Agenzia.

Risultati raggiunti

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

Obiettivo 1.2: Miglioramento dei tempi di pagamento (PAC)

In corso d'anno gli uffici interessati dell'AVEPA hanno messo in atto tutta una serie di azioni volte al miglioramento dei processi istruttori che hanno consentito di realizzare apprezzabili economie di tempi e di risorse umane coinvolte nei processi stessi. L'obiettivo in esame va integrato alle altre iniziative strategiche aziendali (obiettivi 4.15, 4.14 e A.1) volte a potenziare e qualificare l'attività di coordinamento svolta dalle varie strutture della Sede Centrale nei confronti dei colleghi degli Sportelli, e quelle che promuovono la presenza dell'Agenzia sul territorio di riferimento. Le Misure interessate sono state la M04.1.1, M04.2.1, M06.1, M06.4.1 e gli investimenti UVA.

Nel periodo considerato sono state eseguite 1.677 liquidazioni, con un tempo medio complessivo di 37 giorni. In Sede Centrale i giorni medi di pagamento rilevati sono stati 56, questo dato deriva dal calcolo matematico tra la data di presentazione e quella di liquidazione delle domande. Tuttavia, si fa presente che le pratiche gestite dalla sede riguardano le imprese Agroindustriali dove sono finanziati investimenti rilevanti (la spesa massima ammissibile è di 2 milioni di euro). Tali investimenti in fase di collaudo finale necessitano quasi sempre di richieste di integrazioni e quindi di interruzione dei termini ai sensi della legge n. 241/1990.

Obiettivo 1.3: Introduzione in via sperimentale di semplificazione procedurale per gli EELL che presentano domande su diversi bandi

L'obiettivo era in carico all'Area Gestione FESR. Già in occasione dei due bandi relativi all'Azione 2.3.1 e all'Azione 4.1.1 l'AVEPA aveva proposto una serie articolata di modificazioni alle bozze di delibere con l'obiettivo di una semplificazione procedurale, evitando ai comuni che presentano, o hanno presentato, diverse domande – Azioni dell'Asse 6, Azione 2.3.1, Azione 4.1.1, nuove Azioni dell'Asse 6, Azione 2.2.2 – la riproposizione di documenti già in possesso di AVEPA in quanto già presentate in altre precedenti domande. Questa specifica proposta è stata considerata positivamente dall'Autorità di Gestione che ha richiesto all'AVEPA la presentazione di altre proposte migliorative dei bandi, tese alla semplificazione documentale e procedurale da parte degli enti pubblici, considerato che parecchi di questi presentano due o più domande sui bandi in pubblicazione. L'Area Gestione FESR ha pertanto proposto una serie articolata di modifiche migliorative delle proposte di bandi fatte dalle Strutture regionali attuatrici (SRA), relative principalmente alla semplificazione amministrativa e agli adempimenti a carico delle imprese e degli enti locali, ma anche alla definizione di procedure operative innovative.

Obiettivo 1.4: Introduzione di procedure informatiche di semplificazione amministrativa

L'obiettivo era in carico all'Area Gestione FESR. A fronte degli impegni, delle verifiche e dei controlli che l'Agenzia è tenuta a svolgere per ciascuno dei soggetti richiedenti aiuti nell'ambito del POR FESR, in quanto requisiti di ammissibilità e di pagamento, l'Area gestione FESR ha ritenuto di individuare delle procedure di semplificazione amministrativa che rendessero più celere l'attività

istruttoria di ogni singola istanza, ottenendo con ciò, da un lato, un risparmio di tempo e, dall'altro, una maggiore sicurezza operativa in considerazione che si riduce il rischio di errore. Si è quindi avviata un'operatività con INFOCAMERE per la definizione di due *web service* in grado di raggiungere gli obiettivi di verifica dei fornitori e di caricamento nel Registro Nazionale degli Aiuti – RNA. Entrambe le attività sono state comunicate all'Autorità di Gestione affinché tutti i bandi in adozione riportino le indicazioni di approfondimento e di analisi previste dai due *web service*.

L'Agenzia il 17 giugno 2019 ha contrattualizzato INFOCAMERE per le due attività, con decorrenza del contratto a partire da 1° luglio 2019. Nel secondo semestre dell'anno 2019 quindi l'Area Gestione FESR ha operato un caricamento massivo dei contributi concessi nel Registro Nazionale degli Aiuti di Stato – RNA – e per tutte le istruttorie svoltesi in tale periodo ci si è avvalsi del programma di INFOCAMERE per la verifica dell'indipendenza dei fornitori nei confronti dei beneficiari. In termini di efficacia si può dire che l'azione ha raggiunto l'obiettivo di ridurre notevolmente il lavoro relativo a tali procedure: sono circa 500 i beneficiari inseriti in RNA per un risparmio di tempo da parte degli istruttori che si può quantificare in circa 8-10 giornate di lavoro. Da segnalare che nel mese di novembre la Regione ha richiesto all'Agenzia di poter usufruire del sistema di registrazione massiva in RNA per procedimenti di propria competenza.

Obiettivo 1.5: 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

L'obiettivo era in carico agli Sportelli interprovinciali e al Settore Controlli, attività delegate e interventi territoriali, che ha coordinato e monitorato l'avanzamento delle attività; il dato complessivo dei controlli per impegni specifici della Misura 10.1.4 eseguiti alla data del 30/09/2019 è del 89,3% e quello della Condizionalità correlata è del 85,1%.

Obiettivo 1.6: Riduzione dei tempi di esecuzione del controllo in campo sugli impegni specifici

L'obiettivo era in carico a tutti gli Sportelli territoriali ed all'Area tecnica competitività imprese che ne ha coordinato e monitorato le attività; il campione dei controlli da svolgere è stato estratto alla data del 31 maggio 2019; complessivamente i controlli per impegni specifici eseguiti alla data del 30/11/2019 sono superiori al 99%, quindi oltre il *target* massimo prefissato del 90%.

Obiettivo 1.7: Efficientamento dell'attività di controllo in campo sulla condizionalità

L'obiettivo era in carico a tutti gli Sportelli territoriali ed all'Area tecnica competitività imprese che ne ha coordinato e monitorato le attività; i controlli eseguiti alla data del 30/11/2019 sono superiori al 97%, oltre il *target* massimo prefissato che era del 90%.

Iniziativa strategica n. 2: Azioni per l'innovazione dei processi e dei comportamenti organizzativi

In continuità con quanto attuato negli ultimi anni ed in piena coerenza con le Politiche espresse dalla Direzione, questa Iniziativa era volta a sostenere il percorso di innovazione tecnologica e di processo intrapreso dall'Agenzia ai fini del raggiungimento di una maggiore efficienza complessiva del sistema.

In particolare, veniva promosso l'impiego di tecnologie e nuove procedure ai fini dell'efficientamento del sistema di controllo necessario alla corretta ed efficiente erogazione dei contributi comunitari.

Il sistema satellitare europeo *Copernicus,* già oggetto di studio e sperimentazione in Agenzia, garantisce, ormai con continuità, informazioni che possono essere utilizzate per la verifica di determinate attività colturali svolte dalle aziende agricole. L'obiettivo che si intendeva conseguire nel 2019, avendo come orizzonte di riferimento il nuovo periodo di programmazione dei fondi comunitari 2021-2027 (quando le immagini aerospaziali diventeranno lo standard di riferimento per i controlli sulle superfici) era quello di avviare specifiche attività di controllo a partire dagli output del sistema satellitare, specificamente per le superfici a “prato permanente”.

Ai controlli svolti tramite le scene satellitari si è previsto di affiancare un *software* per *device* mobili, destinato alle aziende beneficiarie, sia di fondi PAC che di quelli FESR, con funzioni informative e soprattutto di autocontrollo, offrendo al beneficiario la possibilità di inviare immagini fotografiche georefenziate e garantite a dimostrazione dell'effettiva pratica esercitata al momento del rilievo.

Tutto ciò in linea con l'attività sperimentale svolta nel corso del 2018; nel corso 2019 si è definito di approfondire l'opportunità offerta dai sensori SAR (radar) di *Copernicus* al fine di colmare in parte le lacune rilevate nel corso del 2018 con l'utilizzo dei sensori multispettrali del Sentinel-2 che hanno consentito di risolvere circa il 30% degli oggetti processati.

Per quanto attiene la soluzione mobile, la sperimentazione effettuata utilizzando un prototipo sviluppato nel 2017 ha evidenziato alcuni limiti di impiego: la scelta del 2019 era di perseguire una reingegnerizzazione del *software* utilizzando le tecnologie più recenti e migliorandone l'usabilità.

Rientra a pieno titolo tra le azioni per l'innovazione dei processi anche l'avvio dell'internalizzazione dell'attività di controllo sull'ammissibilità delle superficie impegnate nell'ambito delle misure agroambientali del PSR, attività svolta in delega da AGEA Coordinamento; i ritardi che ormai costantemente si registravano nella fornitura degli esiti avevano importanti effetti negativi sull'efficienza dei processi di erogazione. Il progetto di internalizzazione che, per la complessità della materia e il carico di lavoro necessario, si è previsto essere di durata biennale, ha come data d’inizio l’anno 2019 con attività pilota i cui esiti costituiranno la premessa per la definitiva internalizzazione da attivare nel 2020.

Risultati raggiunti

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

Obiettivo 2.8: Verifica dell'effettivo mantenimento di determinate superfici agricole tramite l'utilizzo delle informazioni fornite dal sistema satellitare Copernicus.

L’obiettivo era in carico all’Area Servizi *Information technology* e all’Area tecnica pagamenti diretti. L’Agenzia ha attivato un sistema di monitoraggio e controllo utilizzando il patrimonio informativo messo a disposizione dal Programma Copernicus. Nel corso del 2018 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. Nello svolgimento dell’attività ci si è avvalsi delle scene acquisite dal satellite Sentinel-2 in serie temporale, con il quale è stato possibile implementare un database che restituisce in modo semi-automatico la gestione colturale delle singole particelle nel tempo. In base ai risultati del progetto 2018 e ai relativi limiti rilevati nel corso

dell'attività è stato deciso di replicare nel corso del 2019 la modalità di verifica dei prati permanenti su tutto il territorio regionale avvalendosi anche dei dati resi disponibili dal satellite Sentinel-1.

In sintesi, la procedura di controllo tramite i dati di Sentinel-2 prevede - per ogni scena satellitare utile e per ogni oggetto grafico definito - il calcolo dell'indice NDVI (*Normalized Difference Vegetation Index*). L'elaborazione dell'indice NDVI è rappresentata anche in modalità grafica con la realizzazione di apposite *dashboard* dove la flessione decisa dell'indice NDVI rappresenta l'evidenza dell'utilizzo del prato, l'andamento stagionale dell'indice invece è significativa per accertare la tipologia di coltura in campo. Tuttavia, il tipo di sensoristica utilizzata dal Sentinel 2 comporta alcuni limiti. Da qui la necessità di affiancare altri strumenti per la rilevazione dell'attività agricola sui prati permanenti, come l'utilizzo dei dati raccolti dal Sentinel-1, che utilizza sensori di tipo RADAR e che quindi non sono influenzati dall'andamento metereologico. Il progetto complessivo è stato articolato nelle seguenti macro-fasi: estrazione delle domande relative alla campagna 2018, definizione dell'area oggetto di indagine, definizione ed estrazione delle geometrie da processare, conferma del calendario fenologico, con supporto di attività di rilievo svolta "a terra" tramite drone, individuazione delle scene satellitari disponibili, attività di processamento dei dati satellitari, correzioni radiometriche e atmosferiche e calcolo degli indici di vegetazione (Sentinel-2), operazioni per il *cloud masking* (Sentinel-2), analisi statistica del dato raccolto (Sentinel-1), costruzione di diversi "*rgb composite*" utili all'interpretazione delle attività colturali (Sentinel-2), applicazione della metodologia individuata, produzioni dei risultati definitivi, tramite verifiche con i dati di verità a terra e controlli a campione, applicazione degli esiti nel processo di controllo per il corretto calcolo e per l'erogazione del premio. Il numero di poligoni analizzati è stato pari a 56.404, dei quali con prato 25.390 (pari al 45%).

Obiettivo NEW1: Sviluppo e implementazione di soluzioni per la riduzione del tasso di errore

L'obiettivo era in carico all'Area tecnica pagamenti diretti. È stata redatta la relazione esplicativa (inviata poi alla Direzione il 16 dicembre 2019) che perimetra le problematiche attinenti al valore del tasso di errore e descrive l'importanza che a questo parametro dedicano le strutture comunitarie preposte al controllo dei fondi comunitari, quale indicatore di affidabilità del sistema di controllo delle domande di superficie. Inoltre, sono state proposte delle azioni di indagine atte a far emergere aree (geografiche, organizzative, etc.) dove il tasso presenta situazioni particolarmente anomale. Sarà necessario attivare le prime azioni concrete orientate a ottenere una riduzione del tasso di errore delle domande di superficie nel corso della prossima formazione per i tecnici e delegati in vista dell'imminente presentazione della domanda unificata 2020.

Obiettivo 2.10BIS: Internalizzazione della competenza in materia di controlli di ammissibilità delle superfici (PROGETTO BIENNALE)

L'obiettivo era in carico all'Area tecnica pagamenti diretti. Nell'ambito degli obiettivi dell'Agenzia è previsto l'avvio di un progetto finalizzato dell'internalizzazione entro il 2020 dell'attività di controllo sull'ammissibilità delle superfici, attività attualmente delegata ad Agea Coordinamento. In questa prima annualità di progetto l'obiettivo era quello di delineare gli strumenti essenziali all'internalizzazione dei controlli anche in base all'esperienza concreta in campo, su un campione definito di aziende (inizialmente 100, poi 80 in seguito alla concessione della proroga per la presentazione delle domande) con l'intenzione di far valere gli esiti raccolti come verifica dell'attività delegata ad Agea (controlli di II° livello). L'esperienza di controllo ed i relativi esiti raccolti devono essere inoltre la base per la definizione degli strumenti amministrativi, informatici e formativi da predisporre per la campagna 2020. In merito all'esercizio dell'attività assegnata per il 2019, le aziende selezionate da sottoporre alla verifica di II° livello, rientravano nell'ambito delle domande (DU e PSR) presentate nella campagna 2019, con superfici dichiarate ricadenti interamente all'interno delle zone campione definite a livello nazionale. L'esecuzione complessiva dei controlli di II° livello è stata eseguita dal personale dell'Area pagamenti diretti e da funzionari degli SUA appositamente identificati dalla rispettiva dirigenza. In sintesi, l'attività svolta è stata la seguente: individuazione del campione di controllo, in collaborazione con il Settore Controlli, attività delegate

e interventi territoriali, predisposizione degli strumenti di controllo (*check-list* e guida operativa), predisposizione e stampa dei fascicoli di controllo per tutte le aziende selezionate, attività di coordinamento e formativa, esecuzione del controllo e espressione dell'esito. L'attività ha raggiunto il massimo obiettivo prefissato raggiungendo i 100 controlli inizialmente assegnati.

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 2019 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 della Trasparenza, le premesse operative alla definizione degli obiettivi 2019 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*;
- le 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* (di seguito FRA), delle cui risultanze è stato fatto tesoro anche nell'andare a definire le azioni di miglioramento previste per il 2019;
- la Strategia antifrode dell'AVEPA, definita in attuazione di specifici orientamenti comunitari ed in considerazione del percorso fin qui fatto, in termini di azioni di contrasto a frodi e corruzione e di evidenze raccolte in tali contesti; essa costituisce la premessa ad alcuni degli obiettivi strategici inseriti nella presente Iniziativa, quali l'estensione del FRA e l'attuazione di alcune misure di mitigazione dei rischi più rilevanti evidenziati con i FRA precedenti.

Gli obiettivi fissati per questa Iniziativa strategica traguardavano 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 prevista riguardava i settori trasversali non ancora coperti da una valutazione specifica (esecuzione dei pagamenti) allo scopo di approfondire, in termini di attuazione di misure preventive, gli ambiti su cui, a seguito delle analisi passate, insistevano situazioni con un elevato rischio potenziale di frode e corruzione.

Sebbene non direttamente integrabili in questa Iniziativa strategica, nel quadro complessivo degli obiettivi di *performance* sono stati inserite numerose azioni che, in maniera più o meno diretta ed estendendosi ad una consistente platea di soggetti, operavano 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 2019

interventi specifici di "apertura" all'esterno (Giornate della trasparenza) volti all'esposizione del proprio modo di operare ai cittadini, specie sui temi caratterizzanti questa Iniziativa, ed a raccogliere proposte di miglioramento dei servizi resi dall'Agenzia.

Risultati raggiunti

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

Obiettivo 3.11: Misure antifrode e anticorruzione - Estensione del Fraud Risk Assessment aziendale alle funzioni trasversali

L'obiettivo, in carico all'Area Controllo strategico, pagamenti e irregolarità OP e al Settore Esecuzione pagamenti e incassi e sanzioni, ha avuto lo scopo di concludere la mappatura aziendale dei rischi di frode (FRA), estendendo l'indagine alle funzioni trasversali, al di fuori delle linee di business, non ancora oggetto di analisi negli anni passati. In particolare, oggetto del FRA, in quanto potenzialmente esposta al rischio frode, è stata la funzione di esecuzione dei pagamenti inerente alle attività già precedentemente analizzate. Complessivamente il numero di processi per i quali si è inteso mappare il rischio frode è pari a 44. In sede di analisi preliminare delle attività, è stato deciso di continuare ad utilizzare il modello di *Risk Assessment* già predisposto nel 2018, che tiene conto delle nuove conoscenze acquisite, specie in esito al confronto con i rappresentanti di altri paesi europei, e all'esigenza di una maggiore fruibilità da parte di una pluralità di soggetti. A completamento della fase di mappatura è stata condotta la valutazione dei rischi e dei controlli. Il risultato della valutazione dei rischi del processo pagamenti presenta un valore di rischio residuo medio tale da non comportare la necessità di azioni correttive volte a mitigare i rischi specifici. Nel mese di ottobre è stata condivisa la versione definitiva delle matrici riguardanti i processi analizzati nei FRA 2016, 2017 e 2018; l'elaborazione del documento finale ed il suo perfezionamento hanno impegnato il periodo restante fino al termine di consegna alla Direzione, avvenuta il 03/12/2019.

Obiettivo 3.12: Efficientamento del contrasto alle irregolarità e alla corruzione attraverso il potenziamento delle misure di controllo evidenziate a seguito del FRA aziendale

L'obiettivo era assegnato all'Area tecnica competitività imprese e al Settore Controlli, attività delegate e interventi territoriali. Nel 2019 le azioni correttive di contrasto alle irregolarità hanno interessato i seguenti Settori di competenza: Programma di sviluppo rurale e Programmi operativi del Settore ortofrutta. Al fine di implementare le azioni previste dal *Fraud Risk Assessment* aziendale, sono state svolte delle attività che hanno riguardato gli aggiornamenti delle procedure di controllo e di monitoraggio attuate attraverso: la revisione dei Manuali operativi, l'organizzazione di riunioni e l'invio di indicazioni scritte di coordinamento, l'attività di controllo di secondo livello e il monitoraggio periodico dei controlli, la revisione delle procedure di estrazione del campione ex post, inserimento di nuovi controlli nei sistemi informativi. Complessivamente sono stati interessati 20 tipi di interventi e 41 rischi di frode, entro il 30 novembre.

Obiettivo 3.13: Organizzazione delle giornate della trasparenza con rilevazione della customer satisfaction e delle proposte di miglioramento

Tutte le strutture assegnatarie (Sportelli interprovinciali e Area gestione FESR) hanno organizzato la Giornata della trasparenza sul territorio utilizzando e personalizzando il materiale di presentazione fornito dalla sede centrale. I temi trattati hanno principalmente riguardato le *performance* conseguite dall'Agenzia, la trasparenza amministrativa, l'anticorruzione, i bandi per ottenere finanziamenti. Hanno partecipato tecnici, CAA, organizzazioni professionali, consorzi di tutela dei prodotti tipici locali, cantine e cooperative sociali, consorzi di bonifica e consorzi agrari, enti e soggetti vari. Durante tali incontri sono state raccolte le proposte di miglioramento da parte dei partecipanti, formulate su modulo cartaceo in forma anonima. Così come per l'anno precedente, le proposte di

miglioramento raccolte, opportunamente elaborate e sintetizzate, sono divenute parte integrante della definizione degli obiettivi di *performance* per l'anno 2020.

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

L'Agenzia, da ormai parecchi anni, ha posto particolare attenzione all'efficientamento dei tempi di pagamento delle domande di erogazione dei contributi presentate dalle aziende agricole beneficiarie. Ciò ha permesso di onorare sia i termini imposti dalla normativa in merito al rispetto dei tempi procedurali sia, aspetto ancora più qualificante, di fornire la necessaria liquidità alle imprese per far fronte alle loro esigenze finanziarie. Per ottenere i risultati desiderati, gli uffici interessati dell'AVEPA hanno 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 in termini di tempo e risorse umane coinvolte nei medesimi procedimenti.

Tra queste azioni, particolare rilevanza hanno assunto sia quelle volte a potenziare e qualificare l'attività di coordinamento svolta delle varie strutture della sede centrale, sia quelle che incentivano la presenza dell'AVEPA sul territorio.

La azioni in questione possono essere così sinteticamente descritte:

- 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 gli *stakeholders* circa le opportunità per accedere ai fondi pubblici.

L'interesse dell'Agenzia, da anni, non è 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 dell'intero iter della domanda: dalla compilazione al collaudo finale e alla liquidazione del saldo.

Tutto questo si integra, naturalmente, in una visione di omogeneizzazione dei comportamenti aziendali. Si tratta, in sostanza, di uniformare il più possibile l'applicazione delle prassi aziendali nelle diverse attività di istruttoria, di gestione e di controllo presso tutti i centri operativi dell'Agenzia.

Nel corso del 2018 sono state avviate delle specifiche azioni volte ad "indagare" sull'uniformità dei comportamenti posti in essere dai vari attori. La conclusione, pressoché unanime cui sono giunti i responsabili delle attività di coordinamento è stata, pur attestando la correttezza sostanziale dell'agire da parte dei funzionari degli SUA, che "alcuni comportamenti possono essere migliorati in futuro", suggerendo così di programmare approfonditi incontri di coordinamento.

Di qui è sorta l'esigenza di riproporre, in una forma integrata ed aggiornata alla luce delle risultanze passate, gli obiettivi che compongono la presente Iniziativa strategica. Essi riprendono le azioni già svolte in passato, ampliandone l'estensione e focalizzando l'indicatore di risultato sugli aspetti qualitativi e di *feedback*.

Risultati raggiunti

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

Obiettivo 4.14: Miglioramento del livello informativo degli stakeholders. Azioni sul territorio volte alla diffusione delle conoscenze

Nel corso dell'anno 2019 gli Sportelli Unici Agricoli di AVEPA hanno organizzato complessivamente 50 incontri informativi (si veda il dettaglio per struttura al Paragrafo 8.3) rivolgendosi sia ad aziende agricole che 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, ovvero:

- 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 Condizionalità;
- le novità legislative e amministrative afferenti all'apertura dei bandi per i piani di ristrutturazione e riconversione dei vigneti nonché agli aiuti nelle aziende agricole vitivinicole per investimenti in impianti di trattamento e in infrastrutture vinicole;
- le domande di contributi a favore dei soggetti e titolari di attività produttive per far fronte ai danni causati dalla "Tempesta VAIA" nei mesi di ottobre e novembre 2018.

Agli eventi informativi hanno partecipato complessivamente 1.316 soggetti. Il grado di soddisfazione dichiarato dai partecipanti è stato più che positivo registrando una valutazione media generale pari a 4,37.

Obiettivo 4.15 e 4.16: Coordinamento ed omogeneizzazione dei comportamenti aziendali

Gli uffici di coordinamento della sede centrale dell'Agenzia hanno favorito al massimo questa iniziativa, proponendo 45 momenti di confronto con i colleghi delle strutture periferiche per esaminare e discutere le novità e gli aspetti particolari della gestione delle varie materie delle rispettive aree di competenza. Di queste 45 riunioni di coordinamento, 11 sono state promosse dall'Area Tecnica pagamenti diretti, 33 dall'Area Tecnica competitività imprese e 1 congiuntamente, per complessive 161,5 ore con un totale di 762 partecipazioni.

Ogni riunione è stata preceduta da apposita nota di convocazione con l'indicazione degli argomenti che si intendevano trattare e seguita da un riassunto delle azioni condivise (documentazione in possesso degli uffici di coordinamento). La presenza dei partecipanti è stata rilevata tramite la compilazione di appositi fogli firma raccolti dall'Ufficio Formazione.

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

Le forti aspettative manifestate dall'utenza in termini di comunicazione da parte dell'Agenzia, espresse in tutte le innumerevoli occasioni di contatto avute nel recente passato, non ultima la rilevazione sulla *customer satisfaction* effettuata nell'ambito della *performance* 2018, hanno imposto un ulteriore impegno da parte dell'Agenzia per rendere più immediatamente fruibili le informazioni rivolte ai potenziali beneficiari.

Numerosi sforzi sono già stati fatti in questo settore ed una specifica Iniziativa strategica per l'incontro sul territorio con le aziende e gli *stakeholders* fa parte della *performance* 2019; la possibilità di sfruttare nuove modalità e nuovi strumenti ha reso praticabile l'attivazione di una Iniziativa strategica *ad hoc*, di carattere innovativo e sperimentale, finalizzata colmare questo deficit esplorando spazi ed opportunità fino ad ora non considerati.

I suoi contenuti sono stati strutturati in due obiettivi strategici, assegnati ai dirigenti ed al comparto di più strutture. Questi obiettivi miravano a orientare l'attività di comunicazione con l'esterno verso l'adozione di nuovi strumenti o il potenziamento di alcuni esistenti. Uno sguardo al panorama, in costante movimento, delle nuove tecnologie ha portato ad individuare negli *smartphone*, e nelle funzionalità da questi offerte ad un'amplissima platea di interlocutori, i *device* su cui incardinare lo sviluppo delle azioni dell'Iniziativa strategica.

Gli strumenti comunicativi individuati rispondono a principi di efficacia e semplicità di utilizzo. In particolare, si è previsto di attivare un servizio di messaggistica SMS che, opportunamente integrato nel sistema informativo dell'Agenzia, consentisse la notifica ai beneficiari dello stato dei loro pagamenti e, potenzialmente, di ogni altra informazione che li riguarda in base alla loro profilazione.

L'individuazione di contenuti multimediali (es. *tutorial* o video informativi) da diffondere tramite la pubblicazione nel sito dell'AVEPA rappresentava l'altra leva per la realizzazione dell'Iniziativa. Questa azione si pone su un piano meno generalistico della precedente tentando di approfondire alcune tematiche specifiche di maggiore interesse per l'utenza.

Risultati raggiunti

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

Obiettivo 5.17: Efficientamento delle comunicazioni con i beneficiari

L'obiettivo era assegnato all'Area Controllo strategico, pagamenti e irregolarità OP, al Settore Esecuzione pagamenti e incassi e sanzioni, all'Area Servizi IT e all'Area Gestione FESR. Fin dal 2012 l'Agenzia invia ai beneficiari comunicazioni di pagamento, tramite posta elettronica, della lunghezza variabile da mille a due mila caratteri. A tale modalità di comunicazione si è inteso affiancare l'invio di SMS informativi, composti da un minor numero di caratteri (160) e contenuti limitati alle somme erogate, alla data di accredito e alla natura dell'aiuto. La finalità dell'azione è stata di potenziare e rendere ancor più capillari i canali di comunicazione con l'utenza, in linea con le aspettative da questa manifestate.

In linea con quanto disposto con il decreto del Direttore dell'Agenzia n. 21 del 10/02/2003, che prevede di non eseguire pagamenti inferiori a 12 euro, si è stabilito che la soglia della comunicazione scattasse solo al di sopra di detta soglia. Si stanno ancora valutando soglie alternative in funzione della distribuzione del numero dei pagamenti per fasce di importo.

L'affidamento del servizio integrato di messaggistica e le relative integrazioni informatiche è stata operato tramite procedura di gara. Il servizio, dopo i necessari interventi di sviluppo è stato acquisito e reso operativo nei tempi previsti dall'obiettivo (in data 29 novembre). Nei primi mesi dell'anno 2020 si darà corso a potenziamento del servizio e all'implementazione di funzioni di reportistica e monitoraggio.

Obiettivo 5.18: Attivazione di nuovi strumenti per la comunicazione con i potenziali beneficiari tramite social media

Il gruppo di lavoro per lo sviluppo del progetto è costituito da funzionari dell'Area Gestione FESR e dell'Area Controllo Strategico, pagamenti e irregolarità OP. A partire dal mese di marzo sono iniziati i lavori di identificazione delle tematiche prioritarie e delle modalità più efficaci per diffonderle. Si è scelto di concentrare l'azione su un settore specifico, di grande interesse per i potenziali beneficiari, che potesse rappresentare un'esperienza guida anche per future analoghe iniziative che dovrebbero prendere spunto dai risultati ottenuti nell'ambito di questo obiettivo negli anni a venire. È stata avviata la procedura di selezione del fornitore nel rispetto della normativa sull'acquisizione di beni e servizi da parte della Pubblica Amministrazione; il 29 luglio è stato affidato l'incarico alla Ditta Zetagroup Srl e a partire dal mese di agosto sono iniziati i lavori di definizione dei contenuti e dei testi oggetto dei tutorial; la loro efficacia comunicativa è stata il frutto di un percorso condiviso con la ditta

incaricata, durato fino ai primi di ottobre. Il giorno 14 ottobre sono state effettuate le riprese; successivamente i contenuti sono stati ultimati arrivando a definire due video tutorial: Modalità di presentazione della domanda POR FESR 2014-2020 della Regione del Veneto, della durata di circa 11 minuti e Le 10 cose che non si possono scordare nei Bandi POR FESR 2014 2020 della Regione del Veneto, della durata di circa 6 minuti. Il giorno 21 novembre i due video sono stati pubblicati sui social media dell'Agenzia: YouTube, Facebook, Instagram e Twitter, ed è stata creata la notizia sulla *home-page* del portale www.avepa.it.

Il raggiungimento degli obiettivi aggiuntivi è riportato in sintesi nella tabella Quadro generale del Paragrafo successivo.

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.

Strutture assegnatarie

Struttura	Descrizione
DIR	Direzione
ACS	Area Controllo strategico, Pagamenti e Irregolarità OP
AAC	Area Amministrazione e Contabilità
ASIT	Area Servizi IT
ATPD	Area Tecnica pagamenti diretti
ATC	Area Tecnica competitività imprese
AGF	Area gestione FESR
SUA	Sportello unico agricolo
SCADIT	Settore Controlli, Attività delegate e interventi territoriali
SDS	Settore Domande di superficie
RUCI	Settore Risorse umane e Contabilizzazione
SEP	Settore Esecuzione pagamenti e incassi e sanzioni

Allegato A

OBIETTIVI 2019 - Quadro generale										
INIZIATIVA STRATEGICA TRASVERSALE: ATTUAZIONE DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO CON APPROCCIO BOTTOM-UP										
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2019	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE	VALORE INDICATORE RAGGIUNTO	RAGGIUNGIMENTO
1	A.1	Miglioramento continuo con approccio bottom-up.	Numero proposte di miglioramento attuate in agenzia (raccolta delle proposte di miglioramento e attuazione)	12	10	PO		TUTTE	20	100%
INIZIATIVA STRATEGICA N.1: Efficientamento dei processi aziendali										
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2019	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE	VALORE INDICATORE RAGGIUNTO	% RAGGIUNGIMENTO
2	1.2	Miglioramento dei tempi di pagamento (PAC)	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-investimenti UVA.	riduzione del 10% rispetto ai tempi previsti dai bandi	riduzione 5% rispetto ai tempi previsti dai bandi	PO		ATC, SUA	37 giorni (>10%)	100%
3	1.3	Introduzione in via sperimentale di semplificazione procedurale per gli EELL che presentano domande su diversi bandi	Numero di valutazioni tecnico-amministrative univoche per i requisiti soggettivi degli EELL che presentano più domande su bandi diversi	5	3		PI	AGF	5	100%
4	1.4	Introduzione di procedure informatiche di semplificazione amministrativa	Data di attivazione di due webservice innovativi per la verifica di taluni requisiti delle PMI	30/09/2019	31/10/2019		PI	AGF	giugno	100%
5	1.5	Efficientamento dell'attività di controllo in campo sugli impegni specifici e sulla condizionalità funzionale al rispetto delle direttive comunitarie sulla stagionalità di esecuzione di taluni controlli	Percentuale di controlli con chiusura anticipata dei controlli assegnati alla struttura sugli impegni specifici riferiti alla misura 10.1.4 e correlata condizionalità entro il 30/09/2019	50%	40%	PO		SUA VE-RO, TV-BL, VR-VI, SCADIT	30/09; 89,3% e 85,1%	100%
6	1.6	Riduzione dei tempi di esecuzione del controllo in campo sugli impegni specifici	Percentuale di esecuzione entro il 30/11/2019 dei controlli sugli impegni specifici assegnati alla struttura	90%	80%	PO		ATC, SUA, SCADIT	30/11; >99%	100%
7	1.7	Efficientamento dell'attività di controllo in campo sulla condizionalità	Percentuale di esecuzione entro il 30/11/2019 dei controlli condizionalità assegnati alla struttura	90%	80%	PO		ATC, SUA, SCADIT	30/11; >97%	100%

Allegato A

INIZIATIVA STRATEGICA N.2: Azioni per l'innovazione dei processi e dei comportamenti organizzativi										
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2019	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE	VALORE INDICATORE RAGGIUNTO	% RAGGIUNGIMENTO
8	2.8	Verifica dell'effettivo mantenimento di determinate superfici agricole tramite l'utilizzo delle informazioni fornite dal sistema satellitare Copernicus.	Percentuale di particelle istruite tramite gli output emessi dal sistema Copernicus, rapportate al totale delle particelle processate e dichiarate come utilizzate a "prato permanente" nella campagna 2018.	40%	30%	PO		ASIT, ATPD	45%	100%
9	NEW 1	Sviluppo e implementazione di soluzioni per la riduzione del tasso di errore	Definizione delle contromisure derivate dall'analisi della distribuzione territoriale del tasso di errore calcolato sulle domande 2018.	31/12/2019	31/12/2019	PO		ATPD	15-dic	100%
10	2.10 BIS	Internalizzazione della competenza in materia di controlli di ammissibilità delle superfici (PROGETTO BIENNALE)	Numero di aziende oggetto di controllo ai fini della taratura delle procedure di controllo ammissibilità	80	60		PI	ATPD	100	100%

INIZIATIVA STRATEGICA N.3: Azioni antifrode, anticorruzione e per la trasparenza										
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2019	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE	VALORE INDICATORE RAGGIUNTO	% RAGGIUNGIMENTO
11	3.11	Misure antifrode e anticorruzione - Estensione del Fraud Risk Assessment aziendale alle funzioni trasversali	Data di invio alla Direzione della versione finale consolidata del FRA aziendale	01/12/2019	31/12/2019	PO		ACS, SEP	03-dic	96,67%
12	3.12	Efficientamento del contrasto alle irregolarità e alla corruzione attraverso il potenziamento delle misure di controllo evidenziate a seguito del FRA aziendale	Data di attivazione delle procedure di controllo di secondo livello come individuate nel FRA aziendale	30/11/2019	31/12/2019		PI	ATC, SCADIT	30-nov	100%
13	3.13	Organizzazione delle giornate della trasparenza con rilevazione della customer satisfaction e delle proposte di miglioramento	Termine di conclusione della campagna delle 7 giornate	30/11/2019	31/12/2019	PO		SUA VE-RO, TV-BL, VR-VI, AGF	ante 30/11	100%

Allegato A

INIZIATIVA STRATEGICA N.4: Azioni per la diffusione delle conoscenze e l'omogeneità procedurale										
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2019	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE	VALORE INDICATORE RAGGIUNTO	% RAGGIUNGIMENTO
14	4.14	Miglioramento del livello informativo degli stakeholders. Azioni sul territorio volte alla diffusione delle conoscenze	Grado di soddisfazione per struttura espresso da parte degli stakeholders in almeno 10 incontri organizzati per gli SUAI (5 per SUA di Padova)	4 su 5	3 su 5		PI	SUA	SUARO: 7 incontri, 4,56 SUAVE: 8 incontri, 4,53 SUATV: 8 incontri, 4,34 SUABL: 7 incontri, 4,33 SUAVR: 6 incontri, 4,46 SUAVI: 6 incontri, 4,24 SUAPD: 8 incontri, 4,28	100%
15	4.15	Coordinamento ed omogeneizzazione dei comportamenti aziendali	Numero di riunioni di coordinamento (anche tramite videoconferenze), puntualmente rendicontate, per esaminare e valutare congiuntamente con i colleghi degli Sportelli, prima-durante-dopo, l'attività di competenza dell'Area Tecnica competitività imprese	15	10	PO		ATC, SCADIT	34	100%
16	4.16	Coordinamento ed omogeneizzazione dei comportamenti aziendali	Numero di riunioni di coordinamento (anche tramite videoconferenze), puntualmente rendicontate, per esaminare e valutare congiuntamente con i colleghi degli Sportelli, prima-durante-dopo, l'attività di competenza dell'Area Tecnica Pagamenti Diretti	8	5	PO		ATPD	11	100%

INIZIATIVA STRATEGICA N.5: Nuove forme di comunicazione con l'utenza esterna										
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2019	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE	VALORE INDICATORE RAGGIUNTO	% RAGGIUNGIMENTO
17	5.17	Efficientamento delle comunicazioni con i beneficiari	Data di attivazione della nuova procedura per la comunicazione tramite SMS delle informazioni relative allo stato dei pagamenti	01/12/2019	31/12/2019	PO		ACS, ASIT, AGF, SEP	29-nov	100%
18	5.18	Attivazione di nuovi strumenti per la comunicazione con i potenziali beneficiari tramite social media	Messa on line di nuovi contenuti diffusi tramite social media	01/12/2019	31/12/2019	PO		ACS, AGF	21-nov	100%

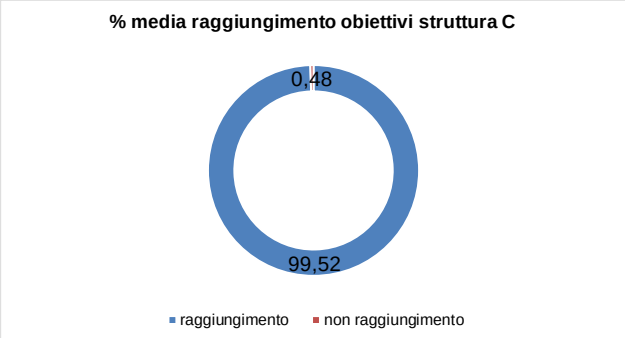
Allegato A

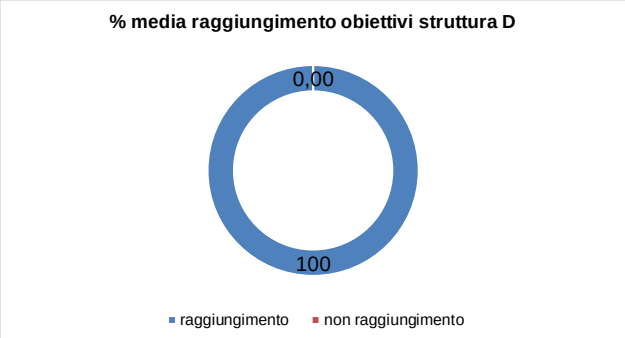
Obiettivi aggiuntivi										
N. PROG.	COD.	DESCRIZIONE OBIETTIVO 2019	INDICATORE/MISURATORE	TARGET MASSIMO (100% premio)	TARGET MINIMO (50% premio)	Performance Organizzativa	Performance Individuale	STRUTTURE ORGANIZZATIVE	VALORE INDICATORE RAGGIUNTO	% RAGGIUNGIMENTO
19	S.19	Rilevazione soddisfazione cliente interno su servizi strumentali e di supporto	Data di invio alla Direzione dell'analisi dei risultati della rilevazione	01/12/2019	31/12/2019	PO		ASIT	21-nov	100%
20	S.20	Revisione del sistema informativo di gestione delle entrate comunitarie. Nuovo applicativo	Data di messa in produzione dei moduli recupero diretto del credito e monitoraggio	01/12/2019	31/12/2019	PO		ACS, RUCI	28-nov	100%
21	S.21	Attivazione contratto ICT	Completamento delle seguenti attività entro il 31/12/2019: (i) attivazione rinnovo infrastruttura HW secondo cronoprogramma concordato con l'Agenzia; ii) attivazione sistema di ticketing per la parte sistemistica; iii) attivazione dei sistemi di monitoraggio ed attivazione delle SLA dei sistemi; iv) attivazione monitoraggio attività gestionali sistemistiche e relative SLA; v) revisione organizzativa ed attività degli on-site; vi) definizione protocollo di gestione dell'appalto assieme a Gare e Contratti)	6	4		PI	ASIT	6	100%
22	S.22	Attivazione contratto SGI	Completamento delle seguenti attività entro il 31/12/2019: i) definizione del piano di qualità della fornitura; ii) attivazione del servizio di conduzione tecnica dell'infrastruttura; iii) attivazione delle SLA di carattere gestionale; iv) attivazione delle SLA sui servizi appliacativi; v) definizione protocollo di gestione dell'appalto assieme a Gare e Contratti.).	5	3		PI	ASIT	5	100%
23	S.23 BIS	Avvio della collaborazione con il Friuli Venezia Giulia per il supporto all'erogazione dei fondi agricoli	Approvazione da parte della Giunta Regionale dell'accordo tra la Regione del Veneto e la Regione autonoma Friuli Venezia Giulia per l'analisi delle azioni propedeutiche allo svolgimento da parte di AVEPA - Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura - della funzione di Organismo Pagatore a favore della Regione autonoma Friuli Venezia Giulia	30/09/2019	31/10/2019	PO		ACS, RUCI	18-set	100%
24	S.24 BIS	Miglioramento dei processi di erogazione in Friuli Venezia Giulia	Presentazione dell'analisi di processo finalizzata alla riduzione dei tempi istruttori delle domande di pagamento dello sviluppo rurale oggetto di analisi e revisione di processo	31/10/2019	30/11/2019		PI	ACS, RUCI	17-ott	100%
25	S.25	Revisione del sistema di valutazione del personale del comparto: seconda fase	Chiusura delle fasi del progetto: 1) n. 8 incontri informativi e 2) approvazione delle schede di valutazione per il presidio delle responsabilità	2	1		PI	RUCI	2	100%
26	S.26	Passaggio della gestione aiuti di stato dal bilancio OP al bilancio funzionamento	Chiusura delle fasi del progetto: 1) analisi delle azioni necessarie per il passaggio in produzione dal 1/1/2020 2) avvio nel 2019 di una misura pilota	2	1	PO		ATC, AAC, RUCI	2	100%
27	S.27	Azioni a favore del personale dipendente	Chiusura delle fasi del progetto: 1) definizione di un CCDI per la disciplina di nuove misure di welfare integrativo 2) revisione del disciplinare per la gestione del lavoro agile	2	1	PO		AAC, RUCI	2	100%

8.4 Le strutture

Si riportano i risultati raggiunti con riferimento alle Strutture aziendali.

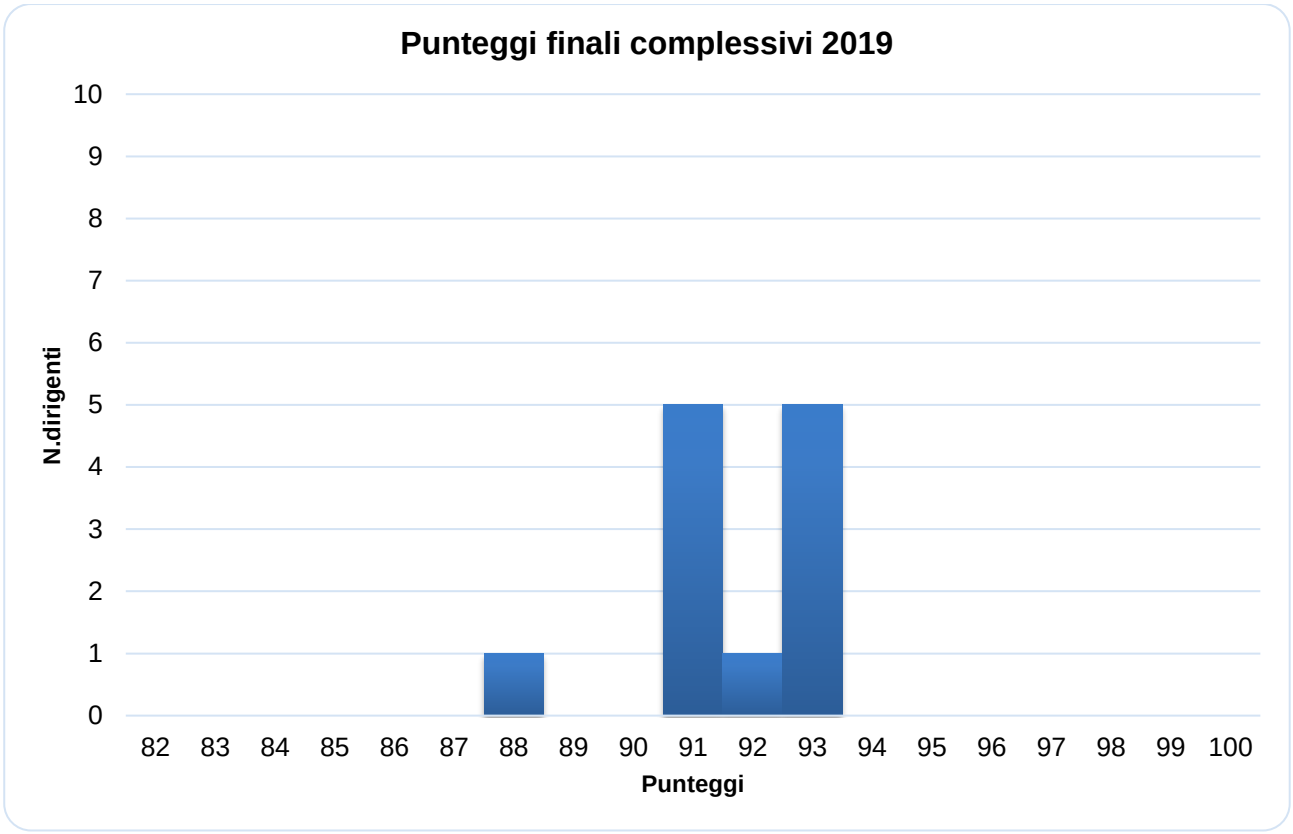
Al fine di effettuare quest'analisi, è stata creata una classificazione a raggruppamento per strutture dell'Agenzia, omologando i 7 Sportelli provinciali in un'unica struttura omogenea.

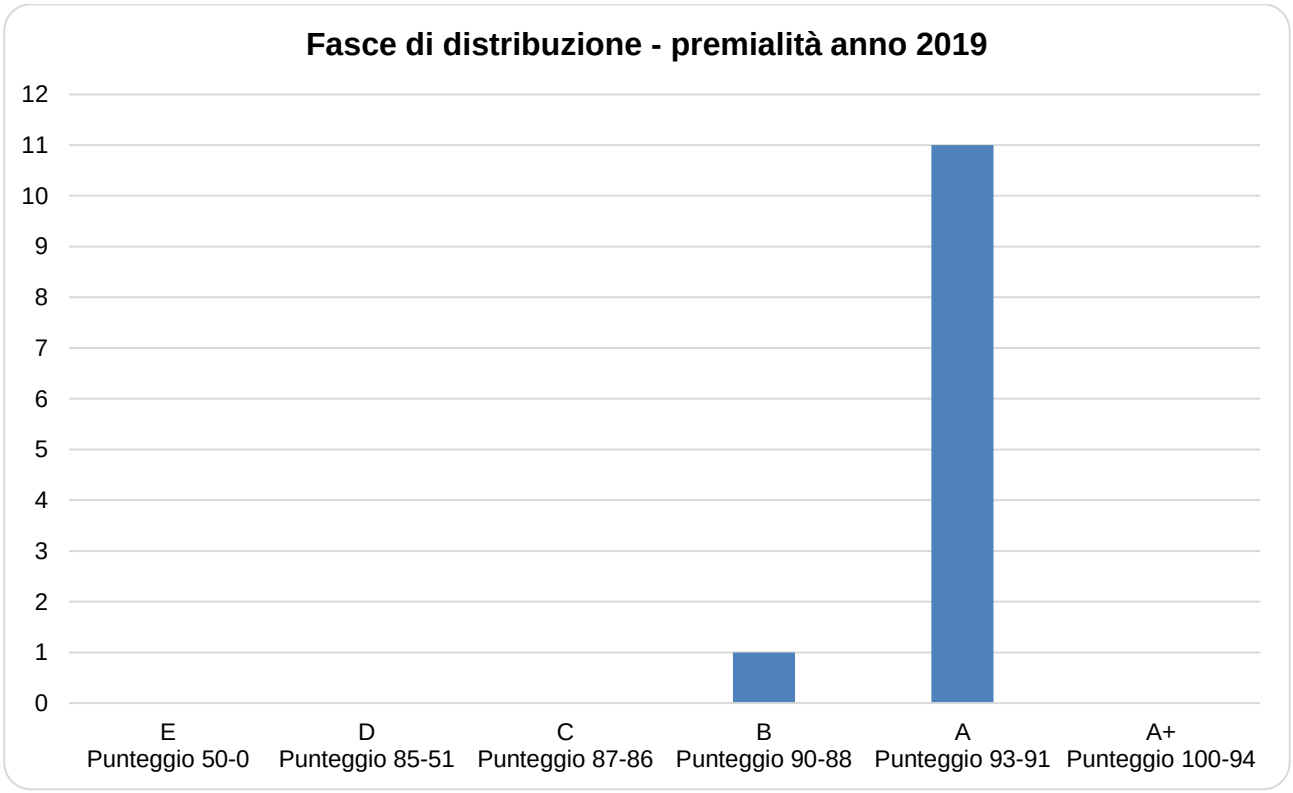




8.5 Valutazione complessiva e distribuzione premialità

Di seguito si illustrano le risultanze della valutazione finale complessiva; essa risente inevitabilmente 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.





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.