



IPOTESI PRELIMINARE

di assetto strutturale dell'Agenzia Veneta per l'Innovazione nel
Settore Primario

(ai sensi della DGRV 681 del 28.04.2015)

PROGETTO DI PIANO INDUSTRIALE

11.12.2015

Indice

Premessa	2
1 - L'Agenzia per l'innovazione che serve al settore primario del Veneto	3
2 - Le funzioni dell'Agenzia	6
3 - La natura giuridica dell'Agenzia e il contesto normativo di riferimento	7
4 - Le risorse economiche dell'Agenzia	8
5 - Aree funzionali e ambiti di azione da presidiare	10
5.1 - Area dell'Innovazione	11
5.1.1 - Coordinamento operativo del Sistema della conoscenza	11
5.1.2 - Produzione e implementazione dell'innovazione	13
5.1.3 - Diffusione dell'innovazione	16
5.2 - Area della messa a disposizione di know-how innovativo	18
5.2.1 - Attività e "servizi" di affidamento regionale (<i>ope-legis e in house</i>)	19
5.2.2 - "Servizi" forniti ad altri soggetti pubblici o a soggetti privati	20
6 - L'organizzazione funzionale per "poli tematici di ricerca, collaudo e trasferimento dell'innovazione"	21
7 - Primi elementi per la definizione dell'assetto organizzativo	23
8 - Piano di Azione	24
8.1 - Analisi economica	27
8.2 - Proposta	27
9 - Gestione Risorse	32
10- Commesse progettuali	32
11- Denominazione	33
Appendice : Tabelle dati su Veneto Agricoltura	34

Premessa

Il presente documento rappresenta la relazione prevista dall'Allegato A alla DGR 681 del 28.04.15 come *"ipotesi preliminare di assetto strutturale della Agenzia, funzionale al migliore espletamento della mission del nuovo ente ..."* o in altri termini del *"piano industriale"* della Agenzia Veneta per l'Innovazione nel Settore Primario, di seguito denominata: *Agenzia*.

Ci si soffermerà in particolare sulle funzioni dell'Agenzia, così come individuate dalla Legge istitutiva 37/2014, e su come l'assetto strutturale ne possa essere conseguente attuazione.

In premessa si richiamano **tre elementi caratterizzanti**:

- la LR 37/14 afferma e sollecita un fattore di **discontinuità** rispetto alla LR 35/97: non è una legge di "riordino" ma di costituzione di un nuovo ente;
- la LR 37/14 e i successivi orientamenti della Giunta (DGR 681/15) indicano una precisa **mission** dell'ente strumentale focalizzandone l'attenzione non sulla *"erogazione di servizi specialistici .."* (LR 35/97), ma sulla *"ricerca applicata e sperimentazione (...) collaudo e diffusione (...) dell'innovazione"* con funzione di *"raccordo fra strutture di ricerca"* [(art. 2 lettere a, b e d) LR 37/14]; si tratta quindi di un soggetto che, pur svolgendo anche funzioni dirette nella produzione e diffusione dell'innovazione, caratterizza il suo ruolo nel coordinamento operativo del Sistema della conoscenza regionale;
- terzo elemento che contraddistingue la nuova Agenzia è il carattere di **unicità** delle sue funzioni; in altre parole l'Agenzia fa quello che nessun altro soggetto pubblico o privato può o vuole fare; lo stesso suo ruolo di coordinatore operativo del Sistema della conoscenza ne è elemento distintivo; nei confronti degli omologhi soggetti del Sistema della conoscenza (Università, Centri ricerca, ecc.) il discrimine sarà quello di svolgere quelle attività non realizzate da altro soggetto dello stesso Sistema se non all'interno di una progettualità condivisa; nei confronti dei soggetti privati (sia associativi che singoli) il discrimine sarà quello di svolgere attività a finalità collettive e pubbliche e che il privato non realizza per mancanza di convenienza tecnica o economica.

Il presente documento si sviluppa svolgendo innanzitutto alcune considerazioni circa la **natura dell'innovazione** che più necessita al sistema produttivo veneto (la cd. "innovazione collaborativa") e al suo raccordo con i documenti di **programmazione europea e regionale**.

Vengono quindi individuati i tre pilastri su cui far poggiare l'attività dell'Agenzia: il ruolo di soggetto che mette in sinergia le attività e le competenze dei diversi soggetti del **Sistema** della conoscenza, il ruolo di **produttore** e di **diffusore** di innovazione.

Rispetto a questi tre pilastri vengono ricondotte le funzioni assegnate dalla LR 37/14, di cui ne vengono analizzati e sviluppati gli ambiti di azione complessivi da presidiare e come l'organizzazione funzionale possa articolarsi secondo la matrice dei **"poli tematici di ricerca, collaudo e trasferimento dell'innovazione"**, già individuati dall'Allegato A alla DGRV 681/2015 come elementi funzionali dell'Agenzia.

Completano il documento un'analisi economica e la proposta di Piano Industriale dell'Agenzia.

1 - L'Agenzia per l'innovazione che serve al settore primario del Veneto

L'innovazione nelle politiche europee e regionali

L'evoluzione dinamica del quadro economico, socio-politico e ambientale a livello internazionale, europeo e nazionale, pone nuove sfide al mondo imprenditoriale veneto e nello specifico nei settori agricolo, agroalimentare, forestale e della pesca.

A questa evoluzione rispondono gli obiettivi dello **sviluppo intelligente, sostenibile e inclusivo** della Strategia Europa 2020. Obiettivi che caratterizzano **tutti i Fondi di intervento europei** (FEASR, FESR, FSE, FEAMP, FC) e i rispettivi Programmi regionali che sono stati redatti anche a livello veneto per la loro attuazione.

A tali obiettivi non può che fare riferimento anche il processo di definizione di un ente strumentale della Regione Veneto come la nuova Agenzia, ente che richiama **l'innovazione per la competitività** e la **sostenibilità** del settore, sia nel nome sia nelle funzioni assegnate dalla Legge istitutiva.

Nello specifico, si ricorda che nella elaborazione del Programma a cui fa maggior riferimento il settore primario, il Programma di Sviluppo Rurale 2014-2020, la Regione e il partenariato hanno individuato insieme una serie di *Fabbisogni*¹ per la cui risoluzione sono determinanti le strategie dell'innovazione e quindi il ruolo di una Agenzia a ciò dedicata.

Il ruolo dell'impresa e l'"innovazione collaborativa"

Il processo di definizione dei programmi europei e regionali evidenzia come **l'impresa** debba svolgere **un ruolo sempre più proattivo nel processo di innovazione**. È ciò che viene definita innovazione collaborativa, richiamata anche nel FEASR e nel PSR veneto con la mis 16 e i Partenariati Europei dell'Innovazione.

Un ruolo che vede l'impresa partecipe e attiva all'interno di un sistema multi-attore e interdisciplinare. Secondo questa accezione l'innovazione non è il prodotto di un'azione svolta in un determinato luogo (la ricerca) e poi "trasferita" nell'impresa, quasi si trattasse di un mero problema di "logistica". L'innovazione è viceversa un processo complesso che comporta una evoluzione delle fasi gestionali dell'impresa con il coinvolgimento del capitale umano quanto e più del capitale materiale investito.

Il superamento del termine, pur ampiamente utilizzato e comprensibile ai più, di "*trasferimento dell'innovazione*", in favore dei concetti di *innovazione collaborativa*, riequilibra il baricentro del processo sull'impresa riconoscendone il ruolo di soggetto "produttore dell'innovazione". Questa

¹ L'elenco dei 32 fabbisogni è riportato a pag 162 del PSR 2014-2020 Regione del Veneto.

affermazione riconduce il settore primario nell'alveo dei più avanzati concetti dell' "economia della conoscenza e della costruzione condivisa del futuro"².

Nel 6° rapporto di valutazione dell'innovazione regionale (RIS – Regional Innovation Scoreboard) 2014, il Veneto risulta particolarmente debole proprio nell'indicatore della **innovazione collaborativa**, vale a dire nella propensione ad attuare processi innovativi in collaborazione con altre aziende o con Centri di ricerca e Dipartimenti universitari³. I fattori limitanti sono individuati nelle piccole dimensioni delle imprese, nella bassa consapevolezza dell'importanza del progresso tecnologico come leva di competitività e nello scarso collegamento con i produttori di ricerca. **Questi fattori ostativi possono essere contrastati anche mettendo in campo un soggetto che svolga la funzione di *facilitatore*** di quel ruolo proattivo richiesto all'impresa nel processo di innovazione.

La nuova "Agenzia veneta per l'innovazione nel settore primario" si propone come soggetto in grado di agire in tal senso, anche attraverso l'attivazione di un sistema strutturato e continuativo di interlocuzione con l'intero sistema delle filiere produttive per far emergere la cosiddetta "domanda di innovazione".

Il Sistema della conoscenza

In Veneto non mancano i soggetti produttori di ricerca e innovazione del settore primario (Università, CREA, CNR e la stessa Veneto Agricoltura) ma il fattore limitante (più volte evidenziato anche nell'analisi di contesto per il PSR⁴) è la difficoltà da parte del "Sistema della conoscenza" di essere vero e proprio sistema. In altri termini, si può affermare che in Veneto esistano ottimi soggetti capaci di produrre *elementi* di ricerca, di conoscenza, di formazione, di innovazione, ecc. ma all'insieme di questi soggetti manca la capacità di essere *sistema* di innovazione.

Anche su questo versante, quello della cosiddetta aggregazione dell' "offerta di innovazione", la nuova Agenzia è chiamata a svolgere un ruolo centrale, quale soggetto **coordinatore operativo** delle strutture di ricerca applicata e innovazione diversamente operanti nel territorio della regione (funzione prefigurata alla lettera d) art 2 della legge istitutiva). Questa è una funzione caratterizzante dell'Agenzia e la distingue da tutti gli altri soggetti del Sistema (in primis Dipartimenti universitari, CREA, CNR). La sua attribuzione deriva *in primo luogo* dall'essere "ente strumentale" della Regione e *in secondo luogo* dalla sua articolazione in grado di coprire la totalità degli ambiti produttivi e tematici del settore primario regionale.

Il ruolo dell'Agenzia nel Sistema della conoscenza

In sintesi, ciò che viene richiesto alla nuova Agenzia è di essere innanzitutto **soggetto facilitatore di innovazione** e in particolare soggetto catalizzatore del *sistema* di innovazione, operando con funzioni di coordinamento operativo, per conto della Giunta regionale, sia sul versante della

² E. Rullani in "L'innovazione nelle imprese agricole - usi nuovi della conoscenza" Veneto Agricoltura (2012)

³ European Union (2014), Regional innovation scoreboard; citato in "PSR 2014-2020 Regione Veneto" (pag 33-34). Si veda anche il documento "Analisi di contesto. Priorità 1. PSR 2014-2020 Regione Veneto" (2013), la Scheda n.7 "Il confronto Veneto-Europa sul livello di innovazione" (2014) e "L'innovazione nelle imprese agricole - usi nuovi della conoscenza" Veneto Agricoltura (2012).

⁴ Si veda in particolare il Fabbisogno 01 "Migliorare governance, coordinamento e cooperazione tra gli attori del Sistema regionale della conoscenza e dell'innovazione e le imprese" e più in generale l'analisi SWOT sviluppata per la Priorità 1 (PSR 2014-2020 Regione Veneto).

domanda sia dell'offerta. Un soggetto in grado di far superare quel *gap* che vede il Veneto ultimo proprio in uno dei fattori chiave della competitività internazionale, ovvero quello della "*innovazione collaborativa*". Un soggetto che fa propri i principi dell'innovazione finalizzata alla competitività e sostenibilità dell'impresa, delle filiere e dei territori.

L'Agenzia qualifica e consolida questa sua *mission* svolgendo nel contempo il ruolo di **produttore diretto di innovazione**, così come indicato all'art 2 della legge 37/2014, recuperando e valorizzando il know-how e le strutture che acquisirà dall'Azienda Veneto Agricoltura (in seguito VA).

2 - Le funzioni dell'Agenzia

Anche se i due ruoli di soggetto *di sistema* e *di produzione e diffusore* di innovazione non sono nettamente separabili nella declaratoria delle funzioni dell'Agenzia così come descritte all'articolo 2 della legge 37/2014, è possibile esprimerne un certo grado di prevalenza, utile per meglio esplicitare le azioni che l'Agenzia può mettere in campo.

Le funzioni prevalentemente **di sistema** sono quelle di cui

- al comma 1 dell'articolo 2, quale soggetto di "**supporto** alla Giunta regionale nell'ambito delle politiche che riguardano i settori agricolo, agroalimentare, forestale e della pesca"
- alle lettere
 - b) **diffusione, supporto e trasferimento** al sistema produttivo delle innovazioni (...), anche tramite l'avvalimento di strutture produttive private (...);
 - d) **raccordo fra strutture** di ricerca ed attività didattiche e sperimentali degli istituti di indirizzo agrario, presenti sul territorio regionale, al fine di **trasferire e testare la domanda** di innovazione proveniente dagli operatori.

Le funzioni prevalentemente **di produzione di innovazione** sono quelle di cui

- alle lettere
 - a) **ricerca applicata e sperimentazione** finalizzate al **collaudo e alla diffusione** in ambito regionale delle innovazioni (...);
 - c) **salvaguardia e tutela delle biodiversità** vegetali e animali di interesse agrario, naturalistico e ittico nonché **gestione del demanio forestale** regionale (...);
 - c bis) censire il patrimonio ambientale costituito dalla fauna selvatica, studiarne lo stato (...);
- al comma 2, in riferimento alla fattispecie che la Giunta regionale possa "**affidare all'Agenzia l'attuazione di progetti**" (...)
- al comma 3, relativamente alla previsione che "**l'Agenzia, previa autorizzazione della Giunta regionale**" possa svolgere "**attività di propria competenza, a favore di enti pubblici o privati**".

3 - La natura giuridica dell'Agenzia e il contesto normativo di riferimento

L'Agenzia Veneta per l'Innovazione nel Settore Primario è stata costituita con legge regionale n. 37 del 2014 nella forma dell'ente pubblico economico; teoricamente, quindi, una impresa pubblica dotata di propria autonomia gestionale e negoziale, capace di operare sul mercato, secondo logiche di natura commerciale.

Per meglio delineare il quadro normativo di riferimento e conseguentemente il perimetro dei principi generali e delle norme all'interno del quale l'Agenzia potrà svolgere la sua azione è necessario considerare anche le altre previsioni di cui alla legge regionale 37/2014.

In particolare la legge all'art. 1, alle parole "ente pubblico economico" aggiunge la parola "strumentale"; inoltre all'art. 2 individua funzioni aventi un rilevante contenuto pubblicistico, rivolte cioè a perseguire scopi ed obiettivi orientati a soddisfare fabbisogni ed interessi a favore della collettività. Ciò peraltro è strettamente coerente con la relazione di strumentalità, cioè il perseguimento di fini propri e/o rientranti in quelli dell'ente di cui è emanazione.

A ciò va inoltre aggiunto che analizzando le entrate finanziarie che la legge prevede per la nuova Agenzia, come prima voce di entrata è citato il "contributo annuale della Regione del Veneto" e come seconda "i contributi derivanti da normative comunitarie, statali e regionali";

Considerando quindi la natura strumentale, le funzioni ad essa attribuite, le principali fonti di finanziamento, si deve concludere che l'Agenzia opererà nei confronti della Regione, secondo modalità *in house*, cioè svolgendo attività in modo prevalente a favore della stessa e utilizzando prevalentemente finanza pubblica.

Va infine considerato che la legge regionale n. 37 all'art. 13 c.2, prevede che "L'Agenzia veneta per l'innovazione nel settore primario, concorre al contenimento della spesa pubblica, osservando le medesime disposizioni di riduzione della spesa applicabili alla Regione", con ciò estendendo alla nuova Agenzia tutti i vincoli di finanza pubblica cui è soggetto l'ente di emanazione.

Tutto ciò brevemente analizzato si può dedurre che l'Agenzia sarà:

- **ente pubblico** che nel perseguimento delle proprie funzioni concorre alla realizzazione delle politiche regionali;
- soggetto che opera ***in house*** nei confronti della Regione;
- soggetto sottoposto ai vincoli di finanza pubblica e alle procedure di funzionamento proprie della **Pubblica Amministrazione**;
- soggetto che può **operare anche verso altri soggetti pubblici e privati** mettendo loro disposizione le strutture e il know-how innovativo sviluppato.

4 - Le risorse economiche dell'Agenzia

Prima di affrontare il tema di *come* (ovvero con *quali attività specifiche* e con che *assetto organizzativo*) l'Agenzia possa adempiere alle funzioni e alla *mission* definite dalla legge, va chiarito su quali flussi di risorse economiche possa contare l'Agenzia.

Il riferimento è l'**art. 9** della LR 37/2014 che distingue al comma 2, quattro tipologie di risorse finanziarie:

- a) *contributo annuale della Regione Veneto;*
- b) *contributi derivanti da normative comunitarie, statali e regionali;*
- c) *proventi da attività e servizi svolti ai sensi dell'art 2;*
- d) *eventuali rendite patrimoniali, donazioni e legati.*

Per quanto attiene alla **lettera a)** va considerato che - nel generale spirito di contenimento della spesa pubblica che ha ispirato la stessa Legge istitutiva al fine di **limitare l'impegno finanziario della Regione** - tale sforzo va proporzionato alle stesse funzioni che la legge affida all'Agenzia. Tali funzioni non fanno unicamente riferimento a competenze del solo Assessorato all'agricoltura e alle risorse per il settore primario, ma anche **ad altri settori**, quali l'ambiente e la conservazione della natura, parchi e foreste, promozione turistica, energia, commercio e altre attività produttive correlate alle filiere agroalimentari e alla gestione del territorio rurale. Tale differenziazione delle fonti di finanziamento regionale risponde alle linee delle politiche di sviluppo integrato e trova conferma nel ruolo multifunzionale delle imprese del settore primario sempre più operanti nel campo dell'ambiente, dell'inclusione sociale, della produzione di servizi turistici, energetici, ecc. Tali contributi di fonte diversa rispetto alle risorse di natura agricola potrebbero derivare anche da assegnazioni di cui alla successiva lettera b) dell'art. 2.

Nell'analisi delle fonti di finanziamento regionali che possono caratterizzare l'Agenzia può essere di riferimento il "**Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR)**" **2016-2018** della Regione del Veneto nel quale l'Agenzia è individuata tra i soggetti attuatori delle Missioni:

- 16 – Agricoltura, Politiche Agroalimentari e Pesca
- 9 – Sviluppo Sostenibile e Tutela del Territorio e dell'Ambiente

al pari di come era stata individuata Veneto Agricoltura nell'analogo documento dell'anno 2015.

Si può prefigurare che nei DEFR degli anni successivi il ruolo e l'attività della nuova Agenzia possa essere ricompresa anche in altre Missioni.

Anche quanto previsto dalla **lettera b)** rientra nella direzione di diversificare le fonti di finanziamento pubblico.

Tali risorse possono derivare innanzitutto da particolari **compiti affidati** direttamente all'Agenzia da autorità comunitarie, nazionali o regionali in attuazione di specifiche normative.

Inoltre, in qualità di ente strumentale della Regione Veneto, l'Agenzia potrà partecipare a "**progetti comunitari, statali, interregionali o regionali**" sia direttamente affidati all'Agenzia dalla Giunta regionale (comma 2 art. 2 LR 37/14) sia proposti dalla stessa Agenzia nel quadro di Piani strategici e di indirizzo regionali. Tale operatività sottende:

- una organizzazione interna con risorse umane e forme organizzative a ciò dedicate,
- un sistema di relazioni consolidato e strutturato con la Regione Veneto al fine di garantire la capacità di rispondere con immediatezza ed efficacia alla forte dinamicità dei bandi pubblici, specie comunitari,
- una ampia capacità di interlocuzione con gli altri soggetti del sistema regionale.

La tipologia di risorse finanziarie cui alla **lettera c)** ("*proventi da attività e servizi svolti ai sensi dell'art 2*") è infine una opportunità che può contribuire alla limitazione dell'impegno finanziario pubblico. Questo non può però contraddire la natura di ente strumentale operante *in house*. In questo senso, l'art. 1 della legge 37/2014 (nella riformulazione di cui alla LR 57/2015) conferma la natura giuridica di "ente pubblico economico", trovando riscontro in quanto previsto al comma 3 dell'art. 2 ("*attività di propria competenza, a favore di enti pubblici o privati*"). Questo può prefigurare una gamma di "servizi" strettamente correlati alle specifiche funzioni istituzionali (e in particolare alla *mission* di supporto all'*innovazione*), che possano garantire un flusso di risorse da reinvestire nelle stesse funzioni che motivano tali servizi.

Per inciso si rileva che il termine "servizi" è citato nel testo di legge solo all'art. 9, prevalendo nel resto del testo il termine "attività". In realtà se il termine "servizi" può rendere con immediatezza la tipologia di tale attività, il termine "attività", meglio se integrato dalla qualificazione di "attività di messa a disposizione a titolo oneroso di know-how innovativo", sembra più coerente con la *mission* dell'Agenzia. Ciò detto, nel prosieguo del presente documento il termine "servizi" verrà utilizzato secondo questa accezione.

Nel capitolo successivo si forniscono ulteriori elementi per l'individuazione di tali attività e per definire i principi che assicurino che l'acquisizione di tali risorse non confligga con principi di concorrenza nei confronti dei soggetti privati presenti sul libero mercato.

Per quanto riguarda la **lettera d)** "*rendite patrimoniali, donazioni e legati*" non si esclude che l'assetto strutturale e le attività dell'Agenzia possono determinare tale tipologia di entrate.

5 - Aree funzionali e ambiti di azione da presidiare

Prima di definire uno specifico assetto organizzativo è opportuno tracciare il quadro delle **aree funzionali** che la nuova Agenzia è chiamata a presidiare e che possono essere sintetizzate nello schema seguente:

Area dell'Innovazione	Area della messa a disposizione di know-how innovativo
Coordinamento operativo del Sistema della conoscenza	Attività e servizi di affidamento regionale (<i>ope-legis</i> e <i>in house</i>)
Produzione e implementazione dell'innovazione	Servizi forniti ad altri soggetti pubblici
Diffusione dell'innovazione	Servizi forniti a soggetti privati

In questo capitolo viene posta attenzione solamente alle funzioni tecniche caratteristiche e non viene sviluppata una analisi delle funzioni di gestione amministrativa che una struttura come l'Agenzia dovrà ovviamente presidiare; l'analisi di tali funzioni sarà sviluppata successivamente.

5.1 - Area dell'Innovazione

L'area dell'Innovazione è quella che risponde in primis alla *mission* innovativa dell'Agenzia e comprende **tre macro ambiti di azione** che possono essere messe in diretta relazione ai citati riferimenti dell'art 2 della LRV 37/2014:

- Coordinamento operativo del Sistema della conoscenza [lettera d) art.2]
- Produzione e implementazione dell'innovazione [lettera a) art.2]
- Diffusione dell'innovazione [lettera b) art.2].

5.1.1 - Coordinamento operativo del Sistema della conoscenza

È l'ambito caratteristico della nuova Agenzia, quale soggetto facilitatore dell'innovazione regionale [lettera d) art 2].

Tale funzione viene perseguita dall'Agenzia attraverso l'attivazione di **luoghi virtuali e reali di incontro e confronto** dei diversi soggetti del Sistema della conoscenza sia tra i soggetti che esprimono domanda di innovazione sia tra quelli che esprimono l'offerta di innovazione. Vengono così messi in relazione tra loro gli enti della ricerca e tutti i diversi stakeholder delle filiere produttive.

In tale funzione l'Agenzia opera:

- **a supporto della Giunta** regionale nella definizione della programmazione regionale, con particolare riferimento alle politiche dell'innovazione (comma 1, art 2 LR 37/14),
- **a supporto del Sistema** della conoscenza e degli operatori delle filiere nella definizione e sviluppo di specifiche progettualità innovative.

Questi luoghi di incontro saranno organizzati in forma stabile e continuativa per **"poli tematici di ricerca, collaudo e trasferimento dell'innovazione"** (Allegato A alla DGRV 681/2015) e potranno a loro volta generare specifici e temporanei *focus-group* su particolari tematiche, similmente all'esperienza europea dei *focus-group* dei Partenariati Europei dell'Innovazione (EIP).

L'affermazione dell'Agenzia come soggetto di "raccordo" o di "coordinamento operativo" del Sistema della conoscenza nasce dal riconoscimento *ope legis* nella LR 37/14 e dovrà essere confermata negli atti amministrativi conseguenti che definiranno le regole costitutive dei "poli" e dei rispettivi "luoghi" di confronto. Ciò non toglie che tale funzione dovrà concretizzarsi nell'acquisizione di quella autorevolezza che solo la capacità di sviluppare con efficacia tale ruolo potrà dare.

Strumentali a questa funzione sono l'attivazione di due sistemi di relazione e rilevazione:

- una piattaforma per l'interlocuzione con i soggetti del sistema della conoscenza e in generale con gli stakeholder del settore;
- un sistema di rilevazione tecnico-economica dell'offerta e della domanda di innovazione.

La **piattaforma di interlocuzione** con i soggetti del sistema dovrà fornire:

- un dettagliato database dei soggetti del sistema dell'innovazione e del sistema produttivo veneto (e non solo) costantemente aggiornato e completo di riferimenti, organigrammi, indirizzi, contatti ecc.
- un ampio indirizzario delle imprese del settore agricolo, forestale, agroalimentare e della pesca, qualificato per alcuni elementi caratteristici affinché possa essere utilizzato per ogni opportuna azione comunicativa regionale
- un sistema digitale per la comunicazione in diretta tra le sedi dell'Agenzia e tra queste e gli altri soggetti del sistema, in primis le strutture regionali
- una segreteria organizzativa per le riunioni dei "poli tematici di ricerca, collaudo e trasferimento dell'innovazione"

È evidente che i primi tre punti devono essere attivati di concerto e con il supporto del sistema informatico regionale, del database di AVEPA (e di altre strutture regionali) e più in generale con gli altri dispositivi attivati dall'Agenda digitale regionale.

Con il presidio di ciò che è stata definita "segreteria organizzativa", si garantisce che il flusso informativo di diffusione dell'innovazione (vedi poi) sia coerente con quanto si genera lungo tutta la filiera del processo innovativo, fin dalle sue prime fasi. Ciò non vuol dire *comunicare-tutto-a-tutti-sempre*, per ovvie ragioni di opportunità e riservatezza di alcune fasi di elaborazione, ma di avere esatta comprensione del valore e dello stato di attuazione del processo.

Per questa funzione l'Agenzia acquisirà utili indicazioni anche attraverso il monitoraggio della interlocuzione che potrà avvenire tramite i *social-network*, strumento in grado di esprimere se pur empiricamente e per certi versi in forma parziale, un certo *sentiment*, trend e segnali di tendenza molto interessanti. L'uso dei social, pur attualmente ancora poco presidiato, non potrà che essere ampiamente coperto in tutte le sue articolazioni (vedi 4.1.3 Diffusione dell'innovazione).

Secondo importante strumento per la funzione di coordinamento operativo è l'attivazione di un **sistema di rilevazione continua** dell'offerta e della domanda di innovazione, operando attraverso:

- periodici monitoraggi statistici socio-economici e tecnici del sistema agroalimentare veneto nel suo complesso e per specifiche filiere/tematiche
- periodici monitoraggi delle politiche dell'Unione Europea con elaborazione di report e valutazioni di impatto
- studi di *benchmarking* e raccolta di *best-practice*
- analisi previsionali e di tendenza, sondaggi e indagini.

Tale sistema di rilevazione potrà fornire quel "cruscotto" di indicatori (tecnici ed economici) per orientare e sviluppare gli specifici progetti di innovazione regionale. Pur non potendo, per la complessità del sistema primario regionale, svolgere una "scannerizzazione" automatica dell'universo dell'innovazione, dovrà essere in grado di garantire continuità di rilevazione e tempestività di risposta a specifici fabbisogni di conoscenza dei principali settori produttivi. In tal senso dovrà contare su una fitta rete di relazioni e una adeguata dotazione in risorse umane e infrastruttura tecnologica.

5.1.2 - Produzione e implementazione dell'innovazione

È l'ambito nel quale l'Agenzia opera direttamente nella *ricerca applicata e sperimentazione* [lettera a) art. 2] nei diversi comparti produttivi con proprie strutture, ma anche con la collaborazione di altre strutture pubbliche e soggetti privati (*on-farm research*).

Non si tratta solo dello sviluppo di progetti finalizzati alla individuazione di soluzioni tecnologiche o gestionali innovative finalizzate alla risoluzione di specifiche criticità del settore primario veneto (**produzione** di innovazione di prodotto e di processo). Ci si riferisce anche ad un processo di **implementazione** dell'innovazione nella realtà imprenditoriale, delle filiere e dei territori. In tale processo assumono particolare rilevanza la valutazione della sostenibilità economica, ambientale e sociale dell'innovazione e la sua reale applicazione nella realtà produttiva, ma anche e soprattutto la capacità di facilitare l'individuazione della "soluzione innovativa" più adeguata al quel specifico contesto imprenditoriale, di filiera, di territorio. In tale direzione l'Agenzia svolge anche una funzione di facilitatore di innovazione o per meglio dire di *broker dell'innovazione* facendo da ponte tra produzione e ricerca, cogliendo le esigenze dell'impresa e ricercando le soluzioni innovative disponibili più opportune, individuando da un lato gli aspetti scientifici rilevanti per l'impresa (*technology watching*) e dall'altro i ricercatori in grado di risolvere i problemi tecnologici (*technology scouting*). In questa funzione l'Agenzia potrà favorire, su particolari tematiche, l'avvio di *start-up* innovative

La fase di produzione e soprattutto la fase di implementazione (così come la fase di diffusione) richiedono una stretta interazione con tutti gli operatori delle filiere, interazione che potrà efficacemente svilupparsi all'interno del coordinamento del sistema di cui al punto precedente.

In questo ambito va innanzitutto valorizzato il ruolo che l'Agenzia può svolgere attraverso le risorse delle **strutture di proprietà pubblica** di cui l'Agenzia si doterà, anche tra quelle oggi a disposizione dell'Azienda VA.

La funzione di soggetto produttore di innovazione non può che fondarsi su unità operative dotate di terreni, strutture, laboratori, ecc. in grado di svolgere alcune attività che solo tali dotazioni possono garantire e tra cui si possono citare le seguenti.

- **Sperimentazioni di lungo periodo:** emerge sempre più rafforzata, sia dalla Commissione Europea sia dalle istituzioni scientifiche, l'importanza delle sperimentazioni di lungo periodo sulle strategie di risoluzione delle problematiche agricole e ambientali, tra loro strettamente correlate. Soluzioni innovative di contrasto alle principali emergenze, quali ad esempio il contrasto al cambiamento climatico attraverso l'organizzazione del carbonio o la razionalizzazione dell'uso dell'acqua, richiedono una valutazione sugli stessi siti per diversi anni consecutivi mantenendo costanti tecniche di base ed osservazioni. Nel privato tali condizioni sono molto difficili da trovare e soprattutto da garantire nel tempo (cessioni, successioni, cambiamenti del mercato,....). L'individuazione di aziende private disponibili a ospitare prove di lungo periodo nonché garantire continuamente le condizioni per la corretta conduzione e i rilievi di queste ultime, non solo è difficile (e onerosa) ma di per sé mette a rischio pesantemente l'investimento pubblico. Sono esemplificativi in questo senso gli investimenti di lungo periodo già realizzati nelle Aziende pilota e dimostrative di Veneto Agricoltura, in grado, tra l'altro, di attirare risorse sia pubbliche sia private. Ad esempio, gli

appezzamenti di lungo periodo destinati all'agricoltura conservativa, ben caratterizzati al momento zero e assoggettati a un rigido protocollo che ne garantisce il mantenimento delle caratteristiche principali nel tempo, sono unici per la realizzazione di diverse sperimentazioni agronomiche e ambientali e rappresentano un'opportunità con pochissimi concorrenti a livello europeo. Analoga considerazione può essere fatta con riferimento ai laboratori strumentali pubblici che permettono lo sviluppo di attività altrimenti non perseguibili presso laboratori aziendali o privati e/o connotati da impegni finanziari non sostenibili direttamente dal comparto produttivo, ancorché promettenti sotto il profilo delle prospettive di sviluppo.

- **Sperimentazioni complesse ad elevato investimento:** progetti ad alto contenuto innovativo e complessità (si vedano ad esempio i Progetti LIFE WSTORE2 e AGRICARE in conduzione da parte di Veneto Agricoltura) non si potrebbero realizzare senza la disponibilità, già ai tempi della presentazione degli stessi, di superfici agricole di proprietà pubblica; molto difficilmente gli oneri e gli obblighi connessi ai progetti potrebbero essere stati accettati da una azienda privata e l'ottenimento dell'assenso da una ditta privata costituirebbe di per sé un notevole aggravio amministrativo e fonte di incertezza, incompatibile con i tempi di predisposizione ed inoltro dei progetti.
- **Sostegno alla applicazione di nuove normative:** l'applicazione delle nuove normative caratterizzate da una significativa componente tecnica (si pensi alle diverse normative agro-ambientali), oltre a prevedere specificamente un sostegno e un ruolo di controllo alle istituzioni pubbliche, richiedono verifiche applicative per una corretta e non penalizzante applicazione nelle aziende agricole. In molti casi è necessario agire in scala reale su superfici significative, condizione che difficilmente si può individuare nelle aziende private. Ad esempio, per la Difesa Integrata si è potuto verificare su ampie superfici delle aziende pubbliche l'incidenza di alcune avversità fornendo dati utili per la messa a punto di strumenti assicurativi finalizzati al mantenimento del reddito delle aziende agricole obbligate all'introduzione di nuove tecniche. E' stato inoltre possibile verificare e trasferire le nuove tecniche testandole in condizioni diverse tali da coprire la gran parte della variabilità del territorio veneto.
- **Taratura indipendente delle innovazioni:** le innovazioni tecnologiche in agricoltura sono oggi prevalentemente messe a punto da soggetti privati, spesso società multinazionali. A parte le aziende agricole che attribuiscono valore alla consulenza, attualmente la valutazione e diffusione dell'innovazione è lasciata alla plurima azione di privati, lasciando le singole aziende nella difficoltà di scelta degli investimenti innovativi da realizzare. Appare fondamentale per l'interesse generale una valutazione indipendente delle innovazioni che consenta:
 - a) lo screening delle più adatte al territorio veneto;
 - b) l'individuazione dei modi più adatti all'applicazione nelle diverse condizioni;
 - c) dare alle aziende i criteri per la scelta in un panorama molto variegato e confuso.

Per molte innovazioni (ad es. tecnologie delle macchine, agenti biostimolanti,...) le verifiche per rispondere ai tre precedenti punti devono essere fatte a scala reale su superfici significative, difficilmente ottenibili, senza restrizioni significative, al di fuori delle aziende pubbliche. Le azioni svolte presso i terreni di proprietà pubblica, come quelle presso i laboratori di natura pubblica che operano in assoluta trasparenza nei processi

selezione, valutazione, validazione ed applicazione delle innovazioni, garantiscono una affidabilità e "terzietà" difficilmente riscontrabili in strutture private.

Non va inoltre sottovalutato il fatto che la disponibilità di aziende, centri e laboratori sperimentali pubblici costituisce il potenziale per poter sviluppare due ulteriori azioni:

- **il trasferimento di know how innovativo al comparto produttivo** a costi privi di marginalità profittuale: si pensi alle conoscenze tecnologiche e di processo, ai servizi analitici e/o tecnologici, ai materiali vegetali da riproduzione, ai pool di microrganismi frutto di selezioni e caratterizzazioni da ecotipi locali da impiegare quali starter nei processi di fermentazione e di trasformazione dell'industria agroalimentare, ecc. ecc. Le strutture pubbliche possono coniugare profili di sperimentazione ed applicazione di innovazioni di processo e di prodotto a piccole produzioni dimostrative, prima di estendere il "pacchetto tecnologico" alla larga scala produttiva agricola ed agroalimentare
- **usufruire di diverse tipologie di risorse europee** altrimenti non acquisibili; con uno staff altamente qualificato e manageriale si può ipotizzare un significativo sviluppo di progettualità di interesse per il settore primario veneto che acquisiscono risorse finanziarie dall'Unione Europea, piuttosto che gravare su risorse regionali.

La dotazione da parte dell'Agenzia di un proprio patrimonio di aziende, centri e laboratori non può esaurire lo sviluppo progettuale innovativo che deve poter attivare sinergie con:

- altri soggetti pubblici del Sistema della conoscenza
- imprese e soggetti privati del mondo produttivo.

Il coinvolgimento di altri soggetti pubblici del Sistema della conoscenza (Università, CREA, CNR, ecc.) potrà avvenire attraverso progettualità condivise gestite con forme contrattuali molto snelle, nell'ambito di più ampi accordi quadro, evitando di appesantire e rallentare l'azione tecnica.

Nel quadro di una più efficace integrazione di Sistema potrà maturare l'acquisizione in gestione diretta di competenze e know-how oggi afferenti a strutture nella disponibilità di altri enti pubblici. Ci si riferisce in particolare a unità operative che per diversi motivi hanno difficoltà di prosecuzione della loro attività pur in presenza di un loro alto valore tecnico scientifico per il contesto regionale. È il caso delle competenze di strutture delle ex-Provincie come il Centro sperimentale vitivinicolo di S.Floriano (Vr) e la Banca del germoplasma dell'Istituto Strampelli di Lonigo (Vi). Il primo nel quadro di una più ampia integrazione con altre strutture dedicate a questo primario settore produttivo veneto. Il secondo per la collezione genetica il cui mantenimento è imprescindibile per il perseguimento della stessa funzione di "*salvaguardia e tutela delle biodiversità vegetali ... di interesse agrario ...*" assegnata all'Agenzia con la LR 37/14, lettera c) art.2. Un altro caso è quello della Sezione Specializzata per la Bachicoltura dell'ex-Istituto sperimentale per la zoologia agraria (Isza) di Padova, fondata nel 1871, ora accorpata al CRA. Essa custodisce una collezione unica al mondo di germoplasma di baco da seta e di gelso, per lo più costituita da materiale tipico regionale, essenziale anche per il rilancio della filiera bachisericola nel Veneto. Tale attività sta avendo in questi ultimi anni una interessante ripresa per l'economia del nostro territorio.

Altri casi potranno essere analizzati in seguito, anche attraverso una specifica ricognizione di tutte le strutture presenti nel territorio regionale.

Il coinvolgimento di aziende agricole, forestali, ittiche e agroalimentari private per azioni di sperimentazione e collaudo risulta strategico:

- per una maggiore rappresentatività dell'azione, coinvolgendo un numero maggiore e più diversificato di ambiti territoriali e produttivi,
- per una verifica nel reale contesto di impresa delle ipotesi sperimentali,
- per un maggior coinvolgimento e quindi motivazione dell'impresa nel processo innovativo.

Il coinvolgimento di queste imprese secondo la metodologia della cosiddetta *"on farm-research"* da decenni diffusa in diversi contesti internazionali, avverrà sulla base di specifiche procedure trasparenti "a manifestazione di interesse" che garantiscano la partecipazione di imprese collaboratrici in grado di soddisfare i parametri tecnici e di gestione riportati nei protocolli sperimentali o di collaudo.

5.1.3 - Diffusione dell'innovazione

La diffusione dell'innovazione non rappresenta solamente l'insieme delle funzioni che permettono all'Agenzia di "affermare" l'innovazione nella realtà produttiva veneta, così come di "far sapere" al "mondo" cosa essa fa. La diffusione, come la comunicazione in genere, non è più monodirezionale. Come detto in precedenza a riguardo del concetto di "trasferimento dell'innovazione" che va superato a favore di quello di "innovazione collaborativa", anche per la comunicazione le nuove parole guida sono oggi:

- il *dialogo* con gli stakeholder,
- la *condivisione* di esperienze, dati, documenti,
- l'*aggregazione* in community, social o professionali che siano.

Tutto ciò è ancor più vero per il settore primario che sta vivendo un processo continuo di apertura, mettendosi sempre più in *relazione* (anche con un conseguente contaminazione di linguaggi e modalità comunicative) con gli altri settori produttivi (es. turismo, distribuzione, ecc.), con la società civile (si pensi all'agricoltura sociale e alle fattorie didattiche), con il consumatore (si pensi ai mercati contadini, al prodotto kmzero, ma soprattutto alle strategie di marketing che ormai almeno le imprese più *market-oriented* sono in grado di presidiare più o meno direttamente). Anche la stessa crescita professionale avviene per più ampie fasce di imprenditori e tecnici attraverso la condivisione delle conoscenze nei canali del web e delle ITC.⁵

Tutto ciò per sottolineare come anche per la nuova Agenzia non si pone solo il tema di come "portar fuori" ciò che viene fatto al suo "interno" (output divulgativo), ma anche (e forse soprattutto) di interloquire nella fase di input con i diversi soggetti del sistema della conoscenza e più in generale con tutto il mondo produttivo e sociale. Tenendo soprattutto in considerazione che

⁵ S. Barbieri "Come misurare l'investimento ICT in ottica di competitività del territorio per le imprese Agricoltura/Alimentare/Rurale" in "Misurare l'innovazione digitale" AA.VV. Ed. Ca' Foscari Digital Publishing (2015)

anche su questo versante l'Agenzia opera "a supporto" della Giunta regionale e delle strutture regionali, fornendo quindi strumenti e servizi per connettere le istituzioni regionali con il mondo produttivo.

Un'azione che è quindi essenzialmente di "relazione"; che deve prevedere canali di entrata (già descritti nel paragrafo dedicato ai "luoghi" di interlocuzione del Sistema della conoscenza) e di uscita, presidiando il processo innovativo fin dalle fasi iniziali di generazione della "innovazione collaborativa", svolgendo una importante funzione di supporto strategico.

Questo ambito presidia quindi le azioni di diffusione e divulgazione di quanto l'Agenzia, la Regione Veneto e l'insieme del Sistema della conoscenza (coordinato operativamente dalla stessa Agenzia) produce per il sistema produttivo e per la società civile veneta.

È l'ambito in grado di attivare in maniera integrata i diversi strumenti della comunicazione e della divulgazione tecnico-scientifica.

In un sistema divulgativo integrato, tutti gli strumenti dovranno essere utilizzati (considerando peraltro la variabilità degli operatori del settore primario veneto per età, familiarità e uso dei mezzi di comunicazione, ecc.) a partire da quelli più tradizionali (eventi convegnistici e corsi di formazione in presenza, messaggistica via SMS, pubblicazioni cartacee, ecc.), privilegiando gli strumenti, le metodologie e i linguaggi più innovativi (almeno per il settore primario) quali quelli declinati nelle diverse forme del web (siti, social-network, newsletter, streaming, e-learning, webinar, teleconferenze, webtv, video, ecc.).

L'Agenzia dovrà, anche in questo campo, caratterizzarsi per portare **innovazione nelle modalità comunicative e divulgative**: attraverso l'utilizzo di nuovi linguaggi, di "nuove" strumentazioni, l'attivazione di nuove iniziative (es. organizzazione di eventi quali "festival dell'innovazione rurale" per la conoscenza reciproca in forma pubblica dei diversi soggetti del sistema, l'apertura delle sedi dell'Agenzia a stage e percorsi formativi non solo per studenti ma anche per giovani imprenditori, ecc.)

In questo ambito un'ampia azione potrà esser svolta a **supporto del Sistema della formazione e della consulenza**, attraverso:

- la formazione e aggiornamento dei tecnici, consulenti e formatori,
- la predisposizione di materiale didattico,
- l'accompagnare gli operatori della formazione e consulenza nel processo di innovazione della loro attività.

Le "nuove" tecnologie digitali rendono più "facile" e "veloce" la comunicazione e la divulgazione tecnica, permettendo un coinvolgimento diretto degli stessi operatori "produttori di innovazione" (tecnici, ricercatori) quali essi stessi operatori della comunicazione. Il loro contributo, però, può essere effettivo solo in un sistema comunicativo e divulgativo che offra loro la struttura, gli strumenti, ma soprattutto l'organizzazione e la cura dei tempi e dei linguaggi che la comunicazione moderna richiede. Diversamente si rischia l'improvvisazione e conseguenti insufficienti livelli di efficacia.

5.2 - Area della messa a disposizione di know-how innovativo

È questo l'ambito che raccoglie sia un insieme di funzioni di diretto affidamento regionale, sia di relazione con altri soggetti pubblici o privati e in questo secondo caso si fa riferimento al comma 3 dell'art. 2 della LR 37/2014.

Le tipologie di azioni che mettono a disposizione il know-how e le strutture in gestione diretta dell'Agenzia sono distinguibili in:

- attività e "servizi" di affidamento regionale
- "servizi" forniti ad altri soggetti pubblici
- "servizi" forniti a soggetti privati.

Circa il termine "servizi" si ricorda quanto anticipato nel capitolo 4, ovvero che tale termine è citato nel testo di legge solo all'art. 9, prevalendo nel resto del testo il termine "attività". Se il termine "servizi" può rendere con immediatezza la tipologia di tale attività, nel presente documento viene utilizzato nella accezione di "attività di messa a disposizione a titolo oneroso di know-how innovativo", più coerente con la *mission* dell'Agenzia.

5.2.1 - Attività e "servizi" di affidamento regionale (*ope-legis* e *in house*)

In questo ambito vanno nettamente distinte le funzioni già affidate all'Agenzia *ope-legis* da quelle che la Giunta regionale potrà affidare *in house*, per la gestione di determinati "servizi" extra l'ordinarietà dell'attività dell'Agenzia, assegnandole anche le necessarie risorse.

Tra le attività *ope-legis* si ricorda:

- la salvaguardia e tutela delle biodiversità vegetali e animali di interesse agrario, naturalistico e ittico [lettera c) art. 2]
- la gestione del demanio forestale regionale [lettera c) art. 2]
- le azioni di censimento e studio della fauna selvatica [lettera c)bis art. 2]
- le funzioni già affidate all'Azienda Veneto Agricoltura come la gestione degli obblighi ittigenici e la conservazione degli alberi monumentali.

Tra i "servizi" affidabili *in house* dalla Giunta regionale, diverse possono essere le esemplificazioni:

- la gestione di speciali risorse per la conservazione della biodiversità,
- la gestione di particolari strutture o patrimoni regionali,
- l'organizzazione di attività informative e formative in attuazione del PSR,
- attività di sportello informativo o di *point-office* di programmi comunitari (come recentemente prefigurato per l'attuazione della mis.16 del PSR),
- ecc..

Un caso specifico può derivare da una valutazione della gestione del patrimonio di foreste ed alpeggi regionali e attualmente gestito da Veneto Agricoltura e che va riconsiderato alla luce della specifica e più stringente *mission* innovativa dell'Agenzia. Il vasto patrimonio si caratterizza per tre tipologie forestali:

- a) aree il cui valore è prevalente naturalistico, paesaggistico, ricreativo, la superficie è sufficientemente ampia e la forma è ben conformata, e per le quali andrebbero costituite delle riserve naturali regionali, ampliando il sistema regionale delle aree protette.
- b) aree il cui valore economico del legname, dei pascoli, dei servizi vendibili è elevato, e per le quali va fatto il possibile per farle confluire in unità gestionali più grandi, collaborando in primis con altre proprietà pubbliche e dando origine a vere e proprie unità gestionali produttive, configurabili nella categoria dei Consorzi Forestali.
- c) aree infine ove non è possibile configurare uno dei due casi di specie sopra elencati, che andrebbero cedute ad altri soggetti operanti a livello locale (ad esempio Comuni, Unioni Montane, privati, etc.) nelle diverse e più appropriate forme di possesso.

Il ruolo dell'Agenzia dovrà focalizzarsi su quelle proprietà demaniali in cui sia possibile sviluppare una gestione "innovativa" in coerenza con la sua *mission* e individuare per le restanti proprietà, in accordo con la Regione Veneto, altre modalità di gestione, compresa l'affidamento *in house* alla stessa Agenzia.

5.2.2 - "Servizi" forniti ad altri soggetti pubblici o a soggetti privati

In questo ambito si prefigura la prestazione di:

- servizi "standardizzati" con un relativo "prezziario"
- servizi sviluppati su specifiche richieste di soggetti privati.

La "messa a disposizione a titolo oneroso di know-how innovativo" da parte dell'Agenzia a soggetti pubblici o privati non deve confliggere con principi di concorrenza rispetto ad omologhi soggetti privati. Il discrimine va individuato nella logica della complementarità ("fare quello che non è conveniente per i privati ma che è essenziale per la competitività del settore primario regionale").

In taluni casi potrà trattarsi di attività pur già svolte anche da soggetti privati ma che, nel contesto delle strutture operative dell'Agenzia, possono avere un alto valore scientifico e divulgativo, non confliggendo nel contempo con nicchie di mercato particolari (è il caso ad esempio delle prove di "centro di saggio" per la valutazione di efficacia dei prodotti fitosanitari).

La valutazione di convenienza può anche essere riferita ad una fase temporale, come è il caso del supporto che l'Agenzia potrà svolgere per la nascita di start-up innovative che una volta giunte a maturità potranno operare in modo del tutto autonomo sul mercato.

In questo ambito dei "servizi per l'innovazione" si possono anche ricomprendere casi di collaborazione tra l'Agenzia e altri soggetti della ricerca regionali e non, interessati a fruire delle strutture dei Centri e aziende dell'Agenzia per progetti di ricerca di comune interesse, non avendo il partner-committente le strutture in cui poterli sviluppare; casi analoghi si sono già riscontrati per i Centri di Veneto Agricoltura e sono una buona opportunità per ottimizzare l'utilizzo di tali strutture.

Altre esemplificazioni di tali attività possono essere:

- Valorizzazione della biodiversità agraria: oggi la conservazione della biodiversità (animale e vegetale) di interesse agrario è un costo; con il progetto Autoconservazione gestito da Veneto Agricoltura si è dimostrato che esiste una grande potenzialità di commercializzazione di materiali riproduttivi vegetali ed animali;
- Produzione di energia da FER: varie unità dell'Agenzia potrebbero ospitare impianti di produzione di energia termica o di cogenerazione alimentati a biomasse. Un caso emblematico è il progetto di costruzione di alcuni impianti a biogas realizzabili in collaborazione con strutture associative di comparto nella logica del "biogas done right";
- Realizzazione di percorsi formativi a titolo oneroso su specifiche richieste di soggetti pubblici o privati, sia singoli che associati;
- Azioni di Ricerca e Sviluppo che singole imprese o associazioni di imprese, specie se operanti nel territorio regionale, possono richiedere all'Agenzia da sviluppare presso le proprie strutture operative.

6 – L'organizzazione funzionale per "poli tematici di ricerca, collaudo e trasferimento dell'innovazione"

Nel capitoli precedenti sono stati individuati i tre assi portanti dell'attività dell'Agenzia:

- coordinamento del sistema della conoscenza,
- produzione e implementazione dell'innovazione,
- diffusione dell'innovazione.

Questi, integrati da attività e servizi specifici svolti per la Regione e per altri enti pubblici o privati, vanno contestualizzati nella struttura produttiva del territorio regionale.

Tale contestualizzazione è richiamata nell'allegato A della DGRV 681/2015 attraverso quelli che sono definiti i "**poli tematici di ricerca, collaudo e trasferimento dell'innovazione**".

I poli costituiscono la matrice dell'assetto organizzativo funzionale per impostare:

- da un lato le **modalità organizzative della funzione di coordinamento** operativo del sistema della conoscenza e l'interlocuzione con gli stakeholder (paragrafo 4.1.1 e lettera d) dell'art. 2 LRV 37/2015);
- dall'altro **l'insieme dell'assetto organizzativo** caratterizzando trasversalmente tutta l'Agenzia compresa l'aggregazione delle sue strutture tecniche operative, ovvero i suoi luoghi fisici.

I poli non sono però un luogo fisico, ma immateriale, all'interno del quale interagiscono sia le strutture dell'Agenzia sia i soggetti "esterni" a questa che operano nel Sistema della conoscenza, e in questo ruolo i poli sono il luogo di coordinamento tematico delle attività e dei progetti innovativi.

I poli non vanno intesi come l'organizzazione formale che i soggetti di quella filiera scelgono di darsi (associazione no profit, ATI, Rete di imprese, ecc.). I poli possono con il loro operato favorirne la formazione, ma sono altro.

I poli sono i luoghi all'interno dei quali si attiva il coordinamento operativo del sistema della conoscenza e dell'innovazione, ma non sono certo la sede della concertazione programmatica regionale, che viene viceversa riaffermata nel richiamo all'art. 7 della LRV 37/2014, al "*Comitato regionale per la concertazione in agricoltura*" (LRV 32/1999) che opportunamente allargato, svolge le funzioni di "avvalimento tecnico-consuntivo" dell'operato dell'Agenzia.

Già in passato la Giunta regionale aveva individuato nell'organizzazione di "poli" la modalità aggregativa dei diversi stakeholder del sistema della conoscenza veneto, in quel caso per le filiere dell'ortofrutta e del vitivinicolo. Le difficoltà incontrate nell'attuazione di quel progetto dimostrano la complessità dell'iniziativa ma confermano anche l'opportunità di perseguirlo.

L'articolazione dei poli potrebbe svilupparsi secondo diverse categorie sia tematiche sia per filiere produttive. Una ipotesi di articolazione per i comparti di riferimento dell'Agenzia potrebbe prevedere i seguenti macro-poli:

- Polo Agricolo
- Polo Agroalimentare
- Polo Forestale
- Polo Ittico
- Polo Faunistico.

Al loro interno, nell'ambito della programmazione triennale dell'Agenzia, potranno essere individuati, di concerto con la Giunta regionale, i poli specifici sia di natura tematica (acqua, clima, mercati, ecc.) sia per filiera specifica (orticoltura, frutticoltura, viticoltura, produzioni lattiero casearie, ecc.). L'opportunità di attivazione di tali poli specifici verrà valutata in relazione alle necessità che esprimerà il sistema.

Funzioni, obiettivi ed elementi di relazione dell'Agenzia con i diversi soggetti istituzionali ed economici del settore primario fin qui espresse, possono essere sintetizzate nello schema seguente.



7 - Primi elementi per la definizione dell'assetto organizzativo

L'organizzazione aziendale è l'insieme delle componenti e dei meccanismi di funzionamento di una struttura economica così come di un ente pubblico.

Ogni ente pubblico ha una sua organizzazione funzionale al raggiungimento degli obiettivi e al supporto delle strategie oltre che dimensionata sulle risorse umane e finanziarie cui è dotata. L'efficacia della sua azione dipende dalle strategie gestionali, dalle competenze professionali, da una soddisfacente gestione risorse umane e da una efficiente ed efficace struttura organizzativa che definisca in modo chiaro e univoco i compiti e le responsabilità dei centri di direzione, ne regoli i rapporti e sia in relazione con l'ambiente interno ed esterno.

In altri termini, definire la struttura organizzativa (assetto strutturale e il correlato sistema organizzativo) significa stabilire le funzioni dei centri di direzione, la suddivisione del lavoro, i sistemi di controllo interno e una molteplicità di rapporti informali che sono spesso aspetti essenziali delle risorse dell'ente pubblico stesso (es. sistemi di compenso, opportunità di carriera, sistemi di controllo economico).

Ecco perché la definizione della struttura organizzativa riveste un'importanza cruciale per il processo di sviluppo sia dell'impresa sia di un ente pubblico.

Tenendo conto di quanto espresso all'art. 8 della LRV n. 37/2014, l'assetto strutturale si articolerà in Sezioni e Settori, di cui alla legge regionale 31 dicembre 2012, n. 54. Vi saranno due **Sezioni Tecniche**, strutture dirigenziali di primo livello, che esprimeranno i grandi ambiti funzionali ed organizzativi nei quali sarà distribuito l'insieme dei contenuti di cui alle aree descritte nel presente documento (coordinamento del Sistema Innovazione; produzione e implementazione dell'innovazione e diffusione dell'innovazione).

Alle Sezioni Tecniche si affiancherà una **Sezione Amministrativa**, destinata ad assicurare il rispetto delle norme di funzionamento degli enti pubblici con riferimento agli aspetti economico-finanziari e fiscali, di gestione del bilancio, del personale, delle norme in materia di individuazione del contraente, di assolvimento degli obblighi in materia di trasparenza amministrativa e anticorruzione, salute e sicurezza dei luoghi di lavoro, privacy oltre che tutta la materia riguardante l'organizzazione e il controllo interno.

La successiva individuazione e ripartizione dei Settori così come l'articolazione delle strutture sotto ordinate sarà definita sulla base del progetto che sarà approvato.

Da ultimo, ma non meno importante, si sottolinea che sarà necessario programmare un **Piano di Formazione/Aggiornamento delle risorse umane** utile a riconvertire/creare le professionalità in linea con la *mission* dell'Agenzia.

8 - Piano di Azione

8.1 - Analisi economica

In questo paragrafo sono riportate alcune informazioni sulla composizione dell'entrata e della spesa del bilancio di **Veneto Agricoltura in liquidazione**, al fine di fornire il contesto economico da cui parte la nuova Agenzia. E' rappresentato l'importo del contributo ordinario regionale degli ultimi 6 anni; le voci di spesa caratteristiche dell'attività svolta dall'Azienda e la relativa dimensione economica, per arrivare ad un budget dell'Agenzia. Maggiori dettagli relativi ai dati di Veneto Agricoltura si possono trovare nelle tabelle in Appendice al presente documento.

ANALISI DELL'ENTRATA

– Contributo ordinario regionale

Tale entrata rappresenta il finanziamento annuale che la Regione Veneto ha assegnato a Veneto Agricoltura per il suo funzionamento. Nel bilancio di VA questa entrata è stata storicamente dedicata alla copertura delle spese fisse e continuative quali: organi di gestione, personale impiegato e dirigente, imposte e tasse, rimborso di mutui, gestione di centri e aziende, manutenzioni ordinarie ecc. e più in generale le spese riferite alle gestioni. Ha contribuito a coprire, per quote nel tempo sempre più minimali, le spese di cui all'attività caratteristica.

Anno	Importo
2010	17.000.000
2011	14.080.000
2012	14.080.000
2013	13.175.000
2014	13.288.000
2015	12.555.000

– Contributi regionali, statali, comunitari, da EE.PP. su progetti

I Contributi Finalizzati per specifici incarichi della Regione, così come da Bandi del PSR, da Progetti Europei e da convenzioni con altri Enti Pubblici hanno rappresentato importanti e significative fonti di entrata per i bilanci di VA. Questa voce, insieme alla successiva, ha contribuito, specie negli ultimi anni, a finanziare l'attività caratteristica di VA. In tale ambito sono collocate anche le spese di gestione del personale operaio OTI e OTD. L'importo accertato annualmente è stato estremamente variabile; la media degli ultimi 5 anni (2010-2014) è stata di oltre 1.800.000 euro.

– Proventi da Prestazioni di Servizi, Cessioni di Beni e Concessioni

Si tratta degli introiti ormai consolidati negli anni e derivanti dalla cessione dei prodotti delle gestioni agricole e di allevamento, dalla cessione del legname delle foreste, delle piante dei vivai forestali, degli avannotti di pesce, dalla cessione di fermenti al settore agroalimentare. Vi sono inoltre ricompresi i ricavi delle prestazioni di servizi di sperimentazione conto/terzi, analisi di laboratorio, formazione e organizzazione di convegni, gestione del parcheggio di Valvecchia, manutenzione di aree verdi. Le entrate annuali derivanti dai contratti di concessione dei beni in gestione o in proprietà sono principalmente rappresentate dalle concessioni di terreni, fabbricati, aziende agricole, malghe, ecc. del Patrimonio regionale dato in gestione a VA. L'importo rilevato

annualmente nei bilanci separati di Centri e Aziende è stato sempre attorno ai 3.500.000 di euro (che corrisponde anche alla media degli ultimi 5 anni: 2010-2014).

– **Contributi per l'attività agricola**

Nell'ambito delle gestioni agricole sono state considerate sia le entrate derivanti dal Premio Unico (PAC), in ragione delle superfici e titoli in capo attualmente a VA, sia le entrate annuali per le Misure agroambientali del PSR. Negli ultimi 5 anni (2010-2014) l'importo si è confermato sempre attorno a 500.000 euro.

– **Altre Entrate**

Si tratta di importi residuali di cui alle varie gestioni. Per Veneto Agricoltura ammontavano in media a 300.000 euro all'anno e comprendevano ad esempio: affitto temporaneo di locali, introiti per impianti fotovoltaici, canoni dei terreni di Riforma e Piccola Proprietà Contadina, rimborsi spese, ecc..

ANALISI DELLA SPESA

Spesa corrente

Le spese correnti tipiche dell'attività di Veneto Agricoltura vengono di seguito elencate, raggruppandole in 12 categorie. Anche l'ipotesi di budget 2016 (pag. 31-32) che accompagna il piano industriale della nuova Agenzia utilizza la suddivisione nelle stesse categorie.

- Organi: Rappresentate Legale e Revisori dei Conti
- Personale (Impiegati e Dirigenti): comprende la spesa del personale con il contratto CCNL Federambiente a T.I. e T.D. Rappresenta la voce di spesa più significativa del bilancio. Dal 2010 al 2014 il costo annuo è passato da circa 10.000.000 a 9.300.000 euro. Nell'ipotesi di bilancio 2016 del Piano Industriale dell'Agenzia si prevede una spesa al massimo di 9.500.000 euro in relazione ad un organico di nr. 3 Direttori di Sezione, nr. 11 Dirigenti di Settore e nr. 155 Impiegati a T.I.
- Manutenzioni ordinarie di fabbricati, impianti, attrezzature tecniche e informatiche. In relazione alle sedi, agli impianti, e alle attrezzature di Veneto Agricoltura si è aggirato attorno ai 500.000 euro. Si ipotizza l'importo di circa 400.000 euro, almeno nei primi anni dell'Agenzia.
- Noleggi e leasing di attrezzature tecniche. Questi importi non sono stati significativi per V.A. e risultano fino al 2015 inferiori ad un costo annuo di 100.000 euro.
- Costo di esercizio di macchine agricole: carburanti e manutenzioni. Di importo entro i 200.000 euro circa.
- Mezzi tecnici per attività agricola, vivaistica, forestale, di allevamento e di laboratorio. In media in V.A. questa voce è stata oltre 1.000.000 di euro.
- Servizi tecnici per attività agricola, vivaistica, di allevamento, di laboratorio, di formazione, convegnistica e informazione. Questa voce è stata per Veneto Agricoltura estremamente variabile in funzione della tipologia di progetti e delle attività svolte. Un importo medio-minimo ipotizzato nel Piano industriale dell'Agenzia si aggira attorno ai 400.000 euro.
- Lavoro flessibile: lavoro interinale, Co.Co.Pro., Prestazioni Professioni, Convenzioni con Associazioni. Altra voce che è stata estremamente variabile nei Bilanci di Veneto Agricoltura, in

funzione dei progetti e attività gestite. Nel piano industriale dell'Agenzia si prevede un importo ben più basso, stimato ipoteticamente entro i 300.000 euro.

- Spese generali: imposte, utenze, assicurazioni, servizi generali per il funzionamento dell'azienda. Significativa risulta anche questa voce che nella gestione di Veneto Agricoltura ha avuto un dimensione media di circa 3.500.000. Nel budget 2016 del Piano Industriale dell'Agenzia si prevede in riduzione: circa 2.800.000 euro a seguito di un accorpamento e razionalizzazione delle sedi operative.
- Accantonamenti ai Fondi: Fondi di Riserva, per Cofinanziamento di Progetti e Fondo Svalutazione Crediti. I fondi per il cofinanziamento rappresentano una voce di bilancio non elevata (circa 250.000 euro), ma molto importante per permettere all'ente – prima a Veneto Agricoltura e poi all'Agenzia - di partecipare a progetti europei o del PSR e quindi produrre un effetto moltiplicativo sulle risorse finanziarie a disposizione e quindi sulle attività che è possibile svolgere.
- Rimborso Mutui: comprende la quota annua di rimborso di capitale e interessi. Veneto Agricoltura è scarsamente indebitata; l'importo degli ultimi bilanci ammonta a 132.000 euro. La quota di 102.000 euro attiene a beni che si propone di trasferire alla Giunta Regionale. Resterebbe in carico all'Agenzia un mutuo agevolato costituito recentemente per la realizzazione dell'impianto irriguo dell'Azienda Sasse del costo annuo di 30.000 euro.
- Manodopera: comprende il costo della manodopera a T.I. e a T.D. impiegata nei Centri e nelle Aziende di VA e ripartita *nelle rispettive assegnazioni annuali di risorse*. Il costo nel periodo 2009-2014 si è mantenuto pressoché stabile, attorno ai 2.800.000 euro. Nel budget 2016 del Piano Industriale dell'Agenzia si prevede una spesa dello stesso importo per garantire la manodopera a tempo indeterminato (nr. 36 in servizio al 1/1/2016) e la manodopera a tempo determinato nella stessa misura delle assunzioni fatte negli anni 2014-2015 (nr. 90 OTD; previsione di 11.300 giornate lavorative).

Spesa per investimenti

- Manutenzioni straordinarie ad immobili e ad impianti necessarie per il mantenimento in buono stato di conservazione e funzionali all'attività dell'ente.
- Acquisto di attrezzature, macchine e strumentazione necessarie all'attività dell'ente oltre che per il rinnovo in seguito a vetustà e/o obsolescenza.

La spesa per investimenti degli ultimi 7 anni (2008-2015) è stata per la maggior parte coperta da tre importanti contributi straordinari regionali che assommano in totale a oltre 7 milioni. Ciò ha permesso il mantenimento in buono stato gli immobili di proprietà di V.A. e i beni regionali in gestione, così come ha permesso il rinnovo delle attrezzature. Il piano industriale dell'Agenzia non prevede investimenti negli immobili, considerato che la DGRV 681/2015 stabilisce il trasferimento dell'intera proprietà immobiliare di V.A. alla Giunta Regionale; si prevede invece un importo minimo annuo di 250.000 euro per il rinnovo di macchine e attrezzature necessarie allo svolgimento delle attività.

8.2 – Proposta

La definizione del Piano si sviluppa in coerenza con:

- **l'analisi e le proposte sviluppate nella prima parte del presente documento** (in particolare pag. 1-22) che individuano le due aree funzionali (dell'innovazione e della messa a disposizione di know-how innovativo) articolate per "Poli tematici";
- l'attuale **previsione di risorse finanziarie** definite dalla legge istitutiva;
- gli orientamenti espressi dalle Istituzioni Regionali relativamente all'impegno di **mantenimento dell'occupazione**.

Con riferimento a questo ultimo aspetto si richiama come fin dalla presentazione della proposta di legge istitutiva dell'Agenzia - nelle fasi di discussione in Consiglio Regionale⁶, successivamente in fase di approvazione della modifica apportata con la LRV 6 del 27.04.15 (art. 57) e da ultimo nelle rassicurazioni espresse dall'Assessore regionale all'Agricoltura alle rappresentanze sindacali di Veneto Agricoltura nell'incontro del 16.11.2015 - sia emerso con grande evidenza che nella fase di istituzione dell'Agenzia dovessero essere valorizzate tutte le professionalità e le competenze del personale di Veneto Agricoltura e garantita la piena occupazione sia a impiegati e dirigenti, che agli operai a tempo determinato e indeterminato agricoli e forestali.⁷

Considerato il contratto "privatistico" di impiegati e dirigenti di Veneto Agricoltura, che impedisce di fatto e di diritto la mobilità verso altri enti pubblici⁸, ne consegue che l'impegno dell'Amministrazione Regionale di garantire l'occupazione a tutto il personale, implica il necessario passaggio di tutto il personale attualmente in carico a Veneto Agricoltura alla nascente Agenzia.

Il raggiungimento dell'obiettivo del mantenimento occupazionale andrà perseguito, coerentemente con:

- **un processo progressivo di riorganizzazione delle attività**, finalizzandole sempre più in coerenza all'assetto funzionale sopra descritto;
- **un processo di aggiornamento e riqualificazione professionale** delle risorse umane privilegiando la capacità di elaborare e proporre progetti innovativi, la capacità di comunicazione per il trasferimento e la diffusione dell'innovazione, nonché la capacità di gestione delle attività e delle risorse assegnate;
- **l'individuazione delle sedi operative** maggiormente funzionali, anche in funzione del contenimento dei costi, tramite un processo di concentrazione delle attività e delle sedi operative dell'attuale Veneto Agricoltura, valutandone le loro capacità polifunzionali, la loro capacità di essere contemporaneamente ospite e vetrina di sperimentazioni e collaudi

⁶ Vedi Atti del Consiglio Regionale su Progetto di Legge Regionale n. 275 del 2012

⁷ Comunicato stampa Regione Veneto nr. 1572 del 16.11.2015.

⁸ Gli articoli 13 e 14, comma 9, nel testo originario della LRV 37/2014 sono stati impugnati dal Governo innanzi alla Corte Costituzionale con ricorso n. 21/2015 in quanto prevedevano inammissibili procedure di inquadramento e di stabilizzazione del personale, con violazione dei commi primo e terzo dell'articolo 97 della Costituzione, che prevedono il principio di buon andamento e di imparzialità delle pubbliche amministrazioni ed il principio di accesso agli impieghi presso le pubbliche amministrazioni mediante concorso, dei principi generali e in particolare dell'articolo 35, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche" e del comma 563 dell'articolo 1 della legge 27 dicembre 2013, n. 47 (Legge di stabilità 2014), che vieta la mobilità tra le società controllate direttamente o indirettamente dalle pubbliche amministrazioni e le medesime pubbliche amministrazioni. Il giudizio è tuttora pendente. Con LRV n. 6/2015 sono state apportati emendamenti al testo originario allo scopo di consentire il reimpiego del personale già in servizio presso la soppressa Veneto Agricoltura nell'ambito delle istituenda nuova agenzia.

dell'innovazione in diversi settori produttivi, la loro collocazione geografica ai fini strategici, nonché la loro capacità produttiva per garantire all'Agenzia un certo livello di entrate proprie.

Questo progetto avvia quindi un percorso che da una parte svilupperà, e consoliderà, mettendolo a regime, il nuovo soggetto, che ha il suo *core business* nell'innovazione e nei servizi di natura pubblicistica ad esso affidati (vedi art. 2 LRV 37/2014); dall'altra parte avvierà un processo di progressiva e definitiva "valorizzazione" di attività e connessi beni e risorse, verso forme di gestione proprie delle "innovazioni mature", con modalità e tempi programmati e adeguati. L'obiettivo è quello di finalizzare la destinazione di queste attività in modo da garantire l'occupazione ed avviare la loro utilizzazione in una prospettiva di natura imprenditoriale, e ciò in coerenza con le finalità per le quali sono state avviate e hanno legittimato il sostegno e gli investimenti della Pubblica Amministrazione in generale e della Regione Veneto in particolare.

Si tratterà di un percorso graduale da svolgersi con il tutoraggio iniziale dell'Amministrazione Regionale e dell'Agenzia che consentirà di perseguire così due prioritarie finalità:

- il mantenimento dell'occupazione,
- la valorizzazione degli investimenti pubblici realizzati.

Tale percorso farà leva sulle diverse opportunità offerte dalla legislazione, dalle progettualità comunitarie, nazionali e dalle più recenti metodologie di business e sarà accompagnato dall'impegno dell'Agenzia, che metterà a disposizione le necessarie competenze e professionalità. I modelli di riferimento sono: i progetti di sviluppo di *start-up*, le iniziative previste per la "Banca della terra" (LRV 26/2014), o ancora la gestione in forma cooperativa di attività, quali le iniziative di *workers buyout* (previsti dal D. Lgs. 145/2013). Si valuterà la possibilità di creare cooperative agricole sociali, inizialmente "incubate" nelle sedi dell'Agenzia, per poi renderle gradualmente autonome nel tempo. In ambito forestale si considererà l'opportunità della creazione di Consorzi Forestali insieme ad altre proprietà private o pubbliche, facendo nascere soggetti di natura privatistica che potranno gestire anche parte dei beni del patrimonio regionale.

Nello schema seguente sono individuati i beni che, secondo il Piano Industriale, confluiranno nell'Agenzia - BENI FUNZIONALI ALL'ATTIVITÀ DELL'AGENZIA- e quelli che rientreranno in gestione/proprietà della Regione - BENI E ATTIVITÀ NON FUNZIONALI ALL'AGENZIA -. Segue una rappresentazione economica di sviluppo del Piano Industriale, attraverso la previsione di budget 2016.

<p><i>"Corte Benedettina" presso la sede centrale di Legnaro (PD)</i></p>	<p><i>il personale già in servizio presso questa sede viene trasferito presso gli uffici in cui proseguirà l'attività</i></p>
---	---

BUDGET DELL'AGENZIA

Anno 2016		TOTALE	
ENTRATE		18.337.000	
1	Contributo Regionale	12.205.000	
1a	Contributo Ordinario Regionale	11.405.000	
1b	Contrib. Straord. Art. 14 co. 9 LRV 37/2014	800.000	
		-	
2	Progetti finanz. con ris. Regionali specifiche	600.000	
	Stima importo annuale servizi affidati da Regione Veneto	600.000	
		-	
		-	
3	Progetti finanziati dal PSR	700.000	
	Stima	700.000	
		-	
		-	
4	Progetti finanz. da UE	400.000	2.000.000
	Stima	400.000	
		-	
		-	
5	Progetti in Convenzione con Enti Pubblici	300.000	
	Stima servizi istituzionali affidati da EE.PP.	300.000	
		-	
		-	
6	Prestazioni di Servizi e Cessioni di Beni a privati	3.307.000	
6a	Cessione di Beni	1.987.000	
6b	Prestazioni di Servizi	1.010.000	
6c	Sperimentaz. c/Terzi	175.000	
6d	Concessione beni	135.000	Entrate Proprie
7	Contributi Att. Agricola	409.000	4.132.000
7.1	Premio Unico (PAC)	289.000	
7.2	PSR Agroambientale - Misure 10,11,13	120.000	
		-	
8	Rimborsi Spese	416.000	
8.1	Rimborsi spese	256.000	
8.2	Riforma Fondiaria e P.P.C.	-	
8.3	Affitto locali	160.000	
		-	

BUDGET DELL'AGENZIA

Anno 2016	TOTALE
SPESE CORRENTI	18.087.000
1 Organi	260.000
Direttore e Revisore dei Conti	-
2 Dirigenti ed Impiegati	9.400.000
3 Direttori di Sezione +11 Dirigenti+ Impiegati a T.I. (150 posti occupati, pari a 156 dipendenti)	
3 Operai	2.830.500
OTI (36 operai) con IRAP su retribuzioni	1.235.500
OTD (90 operai; 11.300 GG lav.) con IRAP su retribuz.	1.564.000
Visite mediche e Antifortunistica	31.000
4 Manutenzioni ordinarie	400.000
di Fabbricati, Impianti, Attrezzature tecniche e informatiche	-
5 Noleggi e Leasing	66.000
di attrezzature tecniche	
6 Costo esercizio macchine agricole	180.000
Carburanti e Manutenzioni	-
7 Mezzi tecnici	952.000
per attività agricola, vivaistica, forestale, di allevamento e di laboratorio	
8 Servizi tecnici	400.000
per attività agricola, vivaistica, di allevamento, di laboratorio, di formazione, convegnistica e informazione	
9 Lavoro Flessibile	296.000
Lavoro Interinale, Co.Co.Pro., Prestazioni Professioni, Convenz. Associazioni	
10 Spese Generali	2.860.000
Imposte, Utenze, Assicurazioni, Servizi generali	
11 Accantonamenti ai Fondi	412.500
Fondi di Riserva, per Cofinanz. Progetti e F.do Svalutaz. Crediti	-
12 Rimborso Mutui	30.000
Quota capitale e Quota Interessi annuale	
SPESA DI INVESTIMENTO	250.000
1 Manutenzioni Straord. Immobili e Impianti	-
	-
2 Acquisto Attrezzature	250.000
	-
3 Altri investimenti	-
	-
SALDO (ENTRATE - SP. CORRENTE - SP. INVESTIMENTO)	0

9 – Gestione Risorse

La fase di riorganizzazione e riqualificazione delle attività, dei siti e delle risorse umane si stima possa svilupparsi su un arco temporale di 24 mesi.

Nell'arco temporale di 3 anni si prevede che l'Agenzia realizzerà un significativo contenimento della spesa di personale a tempo indeterminato, ad oggi stimato in circa 500 mila euro al 2018 e ulteriori 500 mila euro al 2020 (vedi TABELLA 1 in appendice).

Le risorse che si libereranno a seguito delle cessazioni di personale a tempo indeterminato - in parte e in misura adeguata così come verrà concordato con la Giunta regionale - saranno necessariamente impiegate, nel rispetto dei vincoli di legge, nel processo di riqualificazione della dotazione organica in linea con i compiti e funzioni della nuova Agenzia; sarà perciò assicurato il consolidamento di professionalità strategiche per il funzionamento e per il presidio dell'organizzazione, unitamente all'acquisizione di forza lavoro flessibile ove necessario.

Per dar conto della dimensione complessiva del personale proveniente dalla liquidazione e del percorso fatto per arrivare al presente Piano Industriale si riportano in appendice al documento alcuni dati relativi a Veneto Agricoltura (vedi TABELLE da 1 a 5).

10 - Commesse progettuali

Si prevede che la nuova Agenzia acquisirà e gestirà progetti finanziati da soggetti diversi: progetti europei e progetti PSR, così come progetti su specifico incarico regionale e progetti finanziati da altri Enti Pubblici. La dimensione economica annuale di tali "commesse progettuali" non è facilmente quantificabile in questo momento. Fino ad ora nella gestione di Veneto Agricoltura, l'importo annuale è stato variabile, senza una programmazione a medio-lungo periodo, specialmente per gli incarichi regionali (vedi TABELLE 6 e 7 in appendice al documento).

Va considerato che il progressivo affinamento della programmazione pluriennale di attività/servizi e compiti che potranno essere affidati All'Agenzia con l'attribuzione delle relative risorse finanziarie, *in primis* da parte dell'Amministrazione Regionale, rappresenta un'opportunità di razionalizzazione e efficientamento delle risorse impiegate contribuendo altresì a valorizzare le funzioni affidate dalla legge regionale 37/2014 all'ente strumentale nascente.

Peraltro questo impegno di programmazione - almeno triennale - delle attività e delle risorse è in linea con il dettato normativo di cui all' "Armonizzazione Contabile" ex DLgs. 118/2011 e s.m.i.

Nel budget dell'Agenzia l'entrata da commesse progettuali è stata quantificata in 2.000.000 euro annui; di cui 600.000 da Regione Veneto e rimanenti 1.400.000 da progetti UE, PSR e da convenzioni con altri Enti Pubblici.

Tale entrata riveste per la nuova Agenzia, che opera *in house*, un'importanza strategica anche in considerazione della conseguente limitazione alla propria capacità di reperire risorse esterne.

Da ultimo si rappresenta che il Contributo Straordinario Regionale di cui art. 14 co.9 della legge istitutiva - di 800.000 euro - è riportato nel budget di dell'Agenzia (vedi prospetti di pagina 31 e 32), per sostenere il percorso di valorizzazione delle innovazioni mature e della relativa occupazione, nonché per supportare l'Agenzia nella fase iniziale di riconversione delle attività, permettendole di andare ad acquisire le nuove "commesse progettuali" sopra citate.

11 - Denominazione

La Dgrv 681/2015 al punto e 11., prevede che il Commissario Liquidatore: "dovrà valutarne l'opportunità del mantenimento (*del logo Veneto Agricoltura*) anche da parte del nuovo ente". Pertanto in considerazione del fatto che la denominazione ed il logo di Veneto Agricoltura rappresentano un valore riconosciuto ed apprezzato in ambito nazionale e internazionale, si propone di denominare l'istituenda Agenzia come segue: " Veneto Agricoltura 2.0" mantenendo quindi il logo.

Appendice

Tabella dati su Veneto Agricoltura

TABELLA 1
Stima del risparmio di spesa del personale Impiegato e Dirigente fino al 2020 per pensionamento del personale di V.A.
(stipendi e relativi oneri calcolati in base al trattamento economico 2015, compreso premio incentivante e IRAP)

N.	Categoria	Data Presunta di cessazione	costo annuo fisso (con trattamento economico al 22.7.2015)	Risparmi 2015	Risparmi 2016	Risparmi 2017	Risparmi 2018	Risparmi 2019	Risparmi 2020
1	IMPIEGATO 7 LIV. CCNL	04/11/2015	57.208	9.535	57.208	57.208	57.208	57.208	57.208
2	IMPIEGATO 7 LIV. CCNL	28/02/2016	52.550		44.230	52.550	52.550	52.550	52.550
3	IMPIEGATO 4 LIV. CCNL	11/08/2016	42.753		16.389	42.753	42.753	42.753	42.753
4	IMPIEGATO 6 LIV. CCNL	31/10/2016	50.590		8.432	50.590	50.590	50.590	50.590
5	IMPIEGATO 5 LIV. CCNL	01/05/2017	49.797			33.198	49.797	49.797	49.797
6	IMPIEGATO 5 LIV. CCNL	30/06/2017	49.626			24.813	49.626	49.626	49.626
7	IMPIEGATO 2 LIV. CCNL	01/07/2017	40.409			20.205	40.409	40.409	40.409
8	IMPIEGATO 5 LIV. CCNL	01/07/2017	51.960			25.980	51.960	51.960	51.960
9	DIRIGENTE	01/08/2018	132.272				55.113	132.272	132.272
10	DIRIGENTE	01/10/2018	168.890				42.223	168.890	168.890
11	IMPIEGATO 5 LIV. CCNL	01/12/2018	45.900				3.825	45.900	45.900
22	IMPIEGATO 6 LIV. CCNL	31/08/2019	50.412					16.804	50.412
12	IMPIEGATO 5 LIV. CCNL PART TIME	01/10/2019	38.691					9.673	38.691
13	DIRIGENTE	01/12/2019	118.729					9.894	118.729
14	IMPIEGATO 5 LIV. CCNL	01/06/2020	46.216						26.959
15	IMPIEGATO 5 LIV. CCNL	01/07/2020	46.990						23.495
Totale Risparmio per Anno:				9.535	126.258	307.296	496.053	778.325	1.000.240

36

TABELLA 2
Dotazione Organica di Veneto Agricoltura a Novembre 2015

Dotazione Organica	Nr. posti Dirigenti	Nr. posti Impiegati	Nr. Posti Totali Previsti
Area Amministratore e Direzione Generale	2	3	5
Sezione Amministrativa	4	31,9	35,9
Sezione Ricerca e Gestioni Agroforestali	5	65,9	70,9
Sezione Innovazione e Sviluppo	5	67,2	72,2
Totale	16	168	184

TABELLA 3
Impiegati e Dirigenti di Veneto Agricoltura: spesa e numero dal 2010 al 2014

Dipendenti di V.A.	Anno 2010	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014
Spesa per Impiegati e Dirigenti (pagamenti in c/competenza e c/residui)	€ 10.068.866	€ 9.962.035	€ 9.786.568	€ 9.442.408	€ 9.287.650 *(Rendiconto € 9.571.750)
Variazione % rispetto anno precedente		-1,06%	-1,76%	-3,52%	-1,64%
Variazione Spesa dal 2010 al 2014		-€ 781.216 (-7,76%)			
I pagamenti effettuati nell'anno 2014 da Rendiconto ammontano a 9.571.750 euro: comprendono gli oneri sociali in scadenza nel 2014 (mensilità da dic. 2013 a nov. 2014) e gli oneri relativi alla mensilità di dicembre 2014 (per l'importo di 284.100 euro) pagati in anticipo rispetto alla naturale scadenza. Questa modalità di contabilizzazione è stata necessaria ai fini dell'adeguamento al criterio della competenza finanziaria potenziata ex-D.Lgs 118/2011 e s.m.i..					

Nr. Dipendenti di V.A.	Anno 2010	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014
Numero Dipendenti	177	174	176	174	173
Posti Occupati (dati da rendiconto)	171,4	168,2	170,2	168,2	167,2

Numero Posti Occupati al 31/12/2014	167,2	= 91%
Numero Posti previsti in Dotazione Organica	184	

37

TABELLA 4

Manodopera di Veneto Agricoltura: costo e consistenza dal 2009 al 2014

Manodopera di V.A.	Anno 2010	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014
Manodopera Tempo Indeterminato (nr.)	39	38	36	36	36
Manodopera Tempo Determinato (nr.)	85	82	83	83	87
Totale Consistenza (nr.)	124	120	119	119	123
Totale GG. Lavorate	20.001	19.686	19.851	19.202	19.476
Totale Costo Manodopera T.I. e T.D.	€ 2.803.606	€ 2.831.888	€ 2.874.573	€ 2.762.664	€ 2.776.836
<i>Variazione % rispetto anno precedente</i>		1,01%	1,51%	-3,89%	0,51%
<i>Variazione sul Totale dal 2010 al 2014</i>			- € 26.770 (-0,95%)		

TABELLA 5

Veneto Agricoltura: Tabella Riassuntiva da 2010 al 2014

	Anno 2010	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014
Spesa per Impiegati e Dirigenti (criterio di cassa)	€ 10.068.866	€ 9.962.035	€ 9.786.568	€ 9.442.408	€ 9.287.650
Costo Manodopera a T.I. e T.D.	€ 2.803.606	€ 2.831.888	€ 2.874.573	€ 2.762.664	€ 2.776.836
Totale	€ 12.872.472	€ 12.793.923	€ 12.661.141	€ 12.205.072	€ 12.064.486
<i>Variaz. % rispetto a anno precedente</i>		-0,61%	-1,04%	-3,60%	-1,15%
<i>Variazione sul Totale dal 2010 al 2014</i>			- € 807.986 (-6,28%)		

TABELLA 6

Veneto Agricoltura - Risorse Finanziarie di provenienza Regionale dal 2010 al 2015

FINANZIAMENTI REGIONALI	Anno 2010	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015
Accertati in Bilancio						
Assegnazione Regionale Ordinaria	€ 17.000.000	€ 14.080.000	€ 14.080.000	€ 13.258.000	€ 13.175.000	€ 12.555.000
Variaz. % rispetto a anno precedente	14%	-17%	0%	-6%	-1%	-5%
Contributo Straordinario Reg. per Investimenti	€ 3.000.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	in corso
Variaz. % rispetto a anno precedente	76%	-100%	-	-	-	-
Contributi Regionali per Progetti Specifici	€ 2.781.397	€ 543.779	€ 458.000	€ 1.140.785	€ 3.856.123	in corso
Variaz. % rispetto a anno precedente	-23%	-80%	-16%	149%	238%	
TOTALE	€ 22.781.397	€ 14.623.779	€ 14.538.000	€ 14.398.785	€ 17.031.123	in corso
Variaz. % rispetto a anno precedente	13%	-36%	-1%	-1%	18%	
Variazione sul Totale dal 2010 al 2014				- € 5.750.274		
				- 25%		

39

TABELLA 7

Veneto Agricoltura - Altre Risorse Finanziarie Non di provenienza Regionale - Media dal 2010 al 2014

Veneto Agricoltura - Altre Risorse Finanziarie Non di provenienza Regionale	Media degli ultimi 5 anni (2010 - 2014)
Entrate del Bilancio Finanziario per Progetti finanziati da risorse non di provenienza regionale (Progetti Europei, Progetti PSR, Progetti finanziati da altri EE.PP.)	1.824.742
Entrate del Bilancio Civilistico di Centri e Aziende per Attività Ordinaria (cessione di beni, prestazioni di servizi e altri ricavi accessori)	4.038.914

40