



AGID

Agenzia per l'Italia Digitale

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

***RELAZIONE DELL'OIV SUL FUNZIONAMENTO
COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI
(relativa al Ciclo della Performance dell'anno 2022)***

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D.lgs. n. 150/2009 e s.m.i.)

20 aprile 2023

**L'OIV
Monea Aldo
(firma digitale)**

INDICE

PREMESSA.....	pag. 3
1. CONSIDERAZIONI GENERALI SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI.....	pag. 4
2. TEMI DI APPROFONDIMENTO	pag. 7
2.1. PROFILI DI “REPUTAZIONE”	pag. 7
2.2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	pag. 8
2.2.1. Definizione degli obiettivi	
2.2.2. Monitoraggio intermedio degli obiettivi	
2.2.3. Valutazione finale dei risultati	
2.3. PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	pag.10
2.3.1. Assegnazione degli obiettivi individuali	
2.3.2. Valutazione degli obiettivi individuali	
2.4. PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	pag. 12
2.5. INFRASTRUTTURA/SUPPORTO ORGANIZZATIVO	pag. 12
2.6. SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.....	pag. 13
2.6.1 Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati.	
2.6.2. Modello organizzativo di raccolta e pubblicazione e monitoraggio	
2.6.3. Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente"	
2.7. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ.....	pag. 15
2.8. UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	pag. 15
2.9.PERFORMANCE E SISTEMA PREMIANTE. IN SPECIE, MODALITÀ CON CUI SONO PREVISTI I PREMI DI RISULTATO E PRODUTTIVITÀ RELATIVI AL 2022.....	pag. 16
3 PROFILI ULTERIORI DI ANALISI E MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO.....	pag.20
4 DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV.....	pag.26

Premessa

Ai sensi dell'art 14, comma 4, lettera a) del D. lgs. n. 150/2009 l'OIV monitora il funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, della Trasparenza e Integrità dei controlli interni ed elabora una Relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi.

Il presente documento ha, innanzitutto, il fine di rispondere al dato normativo, anche alla luce della delibera ANAC n. 23/2013, riferendo, sia all'Organo di Indirizzo politico interno ad AGID sia agli "stakeholder", sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei controlli interni in AGID, mettendo in luce gli aspetti positivi e quelli negativi. In tal senso il documento prende atto di implicazioni legate alla riforma intervenuta sui documenti di programmazione in chiave di PIAO.

Inoltre, questo documento ha, secondo questo OIV, l'ulteriore finalità di evidenziare criticità e punti di forza del Sistema attuale al fine di prospettare profili di miglioramento organizzativo sia del Ciclo sia degli altri principali ambiti di rilevanza per il ruolo dell'OIV di AGID. Ciò in conseguenza di una "lettura", da parte di questo OIV, volutamente proattiva, vale a dire in chiave di "Improvement" rispetto alla Performance dell'Agenzia.

In linea più generale, l'OIV si ispira, anche in questo documento, ai principi di indipendenza e imparzialità e la Relazione rispetta i principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, e (nei limiti del possibile, trattandosi di valutazioni, in parte, soggettive) verificabilità dei contenuti.

Nel complesso, si può premettere rispetto a quanto si dirà in dettaglio, che l'Agenzia ha sviluppato, anche nel corso del 2022 ed in questi primi mesi del 2023, una costante capacità di programmazione delle proprie attività e un adeguamento (proprio nel 2022) sulle risorse, specie dirigenziali a disposizione.

Proprio per effetto di tale complessivo consolidamento, l'OIV ritiene siano da mettere in cantiere o da realizzare fattibili azioni di innovazione organizzativa e, pertanto, pone, anche in questo documento al di là dell'azione informale all'interno della struttura specie per il tramite della STP, delle proposte su nuovi sistemi organizzativi, regole e procedure interne.

1. CONSIDERAZIONI GENERALI SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI

Introduzione

Il Ciclo della Performance 2022 è stato caratterizzato, come i precedenti, dal perdurare di turbolenza e cambiamento.

Il principale fattore di turbolenza, esterno ad AGID, è stato, nel 2022, determinato dal sussistere (delle emergenza sanitaria e conseguentemente) dell'emergenza organizzativa derivante da quella sanitaria. La crisi (e le scelte direzionali) hanno fatto perdurare un'organizzazione del lavoro improntata allo *smart working*, che sembra essere divenuta una dimensione stabile (e non solo vincolata dagli eventi emergenziali) di organizzazione del lavoro.

Sul piano esterno, inoltre, è evidente che le nuove Linee di indirizzo provenienti dal nuovo Ministero Innovazione tecnologica e digitalizzazione, ad inizio del 2022, hanno determinato uno specifico impulso di cambiamento che ha prodotto un primo "impatto", innanzitutto, nel 2022, sul *Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione* e successivamente sul Piano della Performance 2022-2023¹ adottato con determinazione DG n. 126 del 4 maggio 2022 e ripreso nel PIAO adottato con determinazione n. 188 del 30 giugno 2022. Successivamente, il cambio di Governo pone, come è nella fisiologia istituzionale, nuovi profili di cambiamento anche in ordine alla nuova titolarità di Direzione generale di AGID, recentemente realizzatasi.

D'altro canto, l'operatività programmatoria di AGID si è sviluppata, nei tempi di legge, sia con l'adozione del PIAO 2022-2024 sia di quello 2023-2025.

Pertanto, nel 2022, si sono riscontrati:

- la centralità (è giusto dirlo, anche per la sapiente opera di tessitura organizzativa e di supervisione tecnico-specialistica operate dalla Dr.ssa P. Monari) del *PIAO* come strumento di programmazione operativa, posto su solide basi strategiche;
- elevato *engagement* di tutto il personale sul Valore pubblico e sulla *Performance organizzativa* di ente.

È evidente che questo OIV, ad aprile 2023, non può ancora rilevare, compiutamente, i risultati puntuali della Performance 2022, (dati i tempi fisiologici della Relazione sul Piao e delle sue varie sottosezioni ed in specie Valore pubblico e Performance), essendo la propria Valutazione su Valore pubblico e su

¹ Sul Piano della Performance 2022-2023 cfr. https://trasparenza.agid.gov.it/pagina44_piano-della-performance.html

Come ulteriore importantissimo documento di base cfr. Il *Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione*, frutto della stretta collaborazione tra l'Agenzia per l'Italia Digitale e il Dipartimento per la Trasformazione Digitale. Roma, 2020, in <https://www.agid.gov.it/it/agenzia/piano-triennale>

Performance da realizzarsi a giugno 2023. Tuttavia, alcune rilevazioni oggettive (ad esempio, l'osservazione effettuata dall'OIV in sede di monitoraggio intermedio dei risultati 2022 ed i riscontri informali avuti in corso di 2023, consentono di poter cominciare ad affermare, sia pure ancora in modo interlocutorio, che anche la Performance 2022 ha trovato adeguata realizzazione.

Ciò che si è detto vale relativamente alla Performance considerata sul piano sostanziale come attività di produzione complessiva da parte dell'Agenzia. Per quanto riguarda l'attività di formalizzazione individuale degli obiettivi si riscontra, invece, che, nel corso del 2022, i tempi di formalizzazione (pur essendovi all'interno della struttura una forte consapevolezza sostanziale nell'assegnazione individuale degli obiettivi, con cui si è quindi sopperito sostanzialmente alle problematiche di lentezza istituzionale esogene rispetto ad Agid di cui si sta per dire) sono stati frenati dalle normative sugli adempimenti PIAO protrattasi nel primo semestre 2022 (con la proroga infine della scadenza). Una volta ritornato a normalità il quadro normativo, è da riscontrare, con soddisfazione da parte mia, che questo inizio di Ciclo 2023 ha visto, in una situazione cambio nella titolarità di organo di vertice dell'Agenzia, una rapida formalizzazione/assegnazione formale degli obiettivi individuali,

- **Ciclo della Performance 2022**

Proprio alla luce delle variabili endogene ed esogene in cui l'ente ha operato nell'esercizio 2022 e delle notevoli difficoltà di contesto esterno intervenute ed in gran parte accennate, l'OIV ritiene che il funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei Controlli Interni di AGID sia da valutare in termini, almeno in termini complessivi, estremamente positivi, come, d'altronde, in passato.

L'OIV ritiene nel complesso, alla luce dell'analisi svolta con la collaborazione del primo proprio referente interno rappresentato STP, che il funzionamento del Sistema, anche nel 2022, sia stato coerente alla normativa, alle Linee guida ANAC e funzionale al miglioramento continuo della gestione dell'Ente e della sua Trasparenza, quindi ottimale in termini di *compliance*. Ne sono indiretta costante conferma, peraltro, i frequenti apprezzamenti, in via diretta o indiretta, da parte del Dipartimento Funzione pubblica nei confronti dell'operato in tema di Ciclo della Performance e, in specie, della documentazione elaborata e degli strumenti prodotti e utilizzati nell'AGID.

Considerando specificatamente il *Sistema di Misurazione e Valutazione della performance* vi è da dire che esso è stato aggiornato con determinazione del Direttore Generale n. 8 del 16 gennaio 2023, e risulta quindi allineato alle norme in tema di Valore pubblico e di Performance, anche alla luce delle Linee Guida Conferenza Stato-Regioni sul PIAO, alle norme contenute nel DPCM/Dipartimento della Funzione pubblica sul PIAO e tutte le altre Linee Guida precedenti quali quelle ANAC (ex Civit) n. 23/2013, sulla Valutazione partecipativa (4/2019) e sulla Performance Individuale (5/2019).

In generale, al di là dei profili di compliance in senso stretto, l'effettiva "validità" del Sistema (documento frequentemente visionato ed "approvato" informalmente "a pieni voti" dal Dipartimento Funzione Pubblica), è rimarcata da un Ciclo della Performance che è, in concreto, ben progettato, fluido nella gestione e condiviso.

Ancora una volta spicca, nell'ambito del processo di applicazione, l'elevata professionalità di supervisione tecnico-specialistico (unito alla grande abnegazione anche nel tempo di lavoro dedicato), della Dr.ssa P. Monari.

Più in dettaglio, l'analisi ed il giudizio complessivo, espresso in questa analisi, è focalizzato sui seguenti ambiti, in conformità alla delibera ANAC (ex Civit) n. 23/2013:

- A. Performance organizzativa;
- B. Performance individuale;
- C. Processo di attuazione del ciclo della performance;
- D. Infrastruttura di supporto;
- E. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione;
- F. Definizione e gestione degli standard di qualità;
- G. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione.

- **Criteri di valutazione**

Per ciascun ambito la valutazione è frutto dell'analisi dei singoli elementi che lo compongono ed è espressa su due direttrici:

- coerenza, ossia rispetto della normativa e delle Linee guida ANAC sul PIAO e per lo specifica Performance (in specifico, quelle CIVIT tra cui ultima la Delibera n. 23/2013) e delle successive del Dipartimento Funzione Pubblica (tra cui, Linee Guida per il Piano della *performance* n. 1-2017 Ministeri);
- adeguatezza, ossia funzionalità al miglioramento della gestione dell'ente, della qualità dei servizi e della Trasparenza.

La scala di valutazione adottata per ciascun ambito e per i singoli elementi che lo compongono è sintetizzata nella tabella seguente:

- pienamente coerente ed adeguato;
- coerente ed adeguato;
- non pienamente coerente ed adeguato;
- non coerente e non adeguato.

2. TEMI DI APPROFONDIMENTO

Ai contenuti di analisi strettamente proposti o richiesti dalle Linee Guida, questo OIV ha inteso aggiungere, anche quest'anno, ulteriori profili di analisi di natura organizzativa (svolta, in parte, tesaurizzando le informazioni, in generale, raccolte nel corso dello svolgimento delle proprie attività di OIV del 2022 e di questa fase iniziale del 2023, attraverso una serie di interviste con Dirigenti, svolte da questo Organismo grazie al costante ed insostituibile supporto di programmazione, di informazioni e di analisi della STP dr.ssa Monari. L'analisi, più in specifico, è diretta, come questo titolare di OIV fa ogni anno in AGID, ad approfondire una serie di ulteriori variabili, cogliendo criticità organizzative di natura strutturale o di funzionamento relative alla performance trascorsa (quest'anno quella del 2022) ed il primo periodo di Performance 2023 e ponendo proposte e suggerimenti di futuro miglioramento organizzativo atte a rafforzare la "capacità di Performance" dell'Agenzia.

2.1. Profili di "reputazione"

L'OIV quest'anno ha innovato l'analisi, svolgendo, attraverso le interviste ai dirigenti, un'analisi tra i dirigenti su questo tema.

Tale parte di indagine ha fatto emergere la consapevolezza (in tutti gli intervistati) del ruolo istituzionale dell'AGID, delle elevate competenze presenti in essa e della disponibilità lavorativa diffusa al suo interno.

Sono profili che meritano di essere evidenziati perché danno il senso della pienezza di *mission* istituzionale che l'Agenzia sente su di sé e che, al contempo, ritiene di realizzare. Emerge l'immagine di un "credito" istituzionale diffuso ("fatto notorio" anche per questo OIV) tra molti degli *stakeholder* e che si riverbera verso l'interno dell'Organizzazione stessa, ponendo, in AGID, un immateriale ma solido "punto di forza".

In sostanza, (anche) ai dirigenti Agid appare come un Organismo tecnico "terzo" rispettato, perché capace di competente attività di regolazione e di vigilanza.

- Risulta, però, da qualche segnale, che tale profilo di reputazione esterna andrebbe condivisa maggiormente e rafforzata nella parte più profonda della struttura organizzativa dell'Agenzia, anche attraverso azioni interne di comunicazione utili a rafforzare la condivisione di identità.

2.2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

L'analisi inizia, seguendo la struttura ed i canoni metodologici di cui (specie) alle Delibere n. 23/2013, sui seguenti aspetti.

2.2.1. Definizione degli obiettivi

Anche relativamente al 2022, l'OIV, in linea di massima, valuta coerente ed adeguata, sul piano sostanziale, la definizione degli obiettivi da parte di AGID e le modalità organizzative con cui avviene. A tale proposito si rilevano e si confermano, infatti, i seguenti punti di forza che sono da considerare ormai strutturali nella cultura e nelle prassi dell'Agenzia:

- coerenza tra *mission* dell'Agenzia ed aree strategiche;
- condivisione del processo di definizione degli obiettivi strategici e coinvolgimento dei principali *stakeholder* esterni ed interni dell'Ente mediante prassi ben consolidate;
Per quanto riguarda gli stakeholder esterni si rileva (a partire dal Piano 2021) un confermato utilizzo dei *social* come strumento di lettura dei bisogni dei "portatori di interesse";
- su tale tema è da dire peraltro che questo OIV ha continuato, con la propria STP, a sviluppare riflessioni affinché si intervenga, da parte della Struttura Organizzativa interna e delle strutture specialistiche su un sistematico (in termini di organicità e periodicità) monitoraggio della soddisfazione degli *stakeholder* esterni e di quelli interni),
- coerenza nella declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi;
- misurabilità degli obiettivi tramite specifici indicatori;
- collegamento tra obiettivi strategici e risorse economiche (personale, funzionamento e interventi economici) e risorse umane.

Il Piao 2022-2024 e quello 2023-2025 sono stati predisposti ed approvati con specifiche determinazioni del Direttore Generale.

Il Piano 2022 appare configurato come un documento adeguatamente coerente e rappresentativo dell'organizzazione, delle funzioni e degli obiettivi dell'Agenzia.

Come proposte di miglioramento del processo si evidenzia:

- un processo di definizione degli obiettivi, prevalentemente, *top-down* dalla Direzione generale verso le ramificazioni interne. In questo senso si consiglia di rafforzare un meccanismo di definizione più interattivo, che
 - parta dagli indirizzi espressi e/o chiariti dalla Direzione Generale,
 - faccia leva sulla proposte da parte dei dirigenti e

- quindi, trovi poi nuovamente sintesi, nella Direzione generale, attraverso la definizione finale degli obiettivi specie dirigenziali.
- In questo senso si suggerisce un più adeguato travaso di indirizzi strategici, dalla funzione di Direzione generale, verso i/le Dirigenti.

2.2.2. Monitoraggio intermedio degli obiettivi

L'AGID effettua il monitoraggio per misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi. Il monitoraggio intermedio, nel corso del 2022, è stato da questo OIV verificato, in fase intermedia e, dopo approfondimento in collaborazione con la STP, su *“eventi imprevedibili”*, valutato non tale da *alterare* *“l'assetto dell'organizzazione”* e l'assetto *“delle risorse a disposizione dell'amministrazione”*, pur ovviamente rinviando alla valutazione finale, che avverrà in sede di Validazione della Relazione della Performance 2022 a giugno 2023, un giudizio approfondito e più ponderato anche in termini di attendibilità dei risultati proposti da strutture e singoli.

L'OIV valuta, quindi, coerente ed adeguato il monitoraggio intermedio degli obiettivi.

2.2.3. Valutazione finale dei risultati

Alla data di redazione della presente relazione la valutazione dei risultati 2022, come si è già detto, non è definita e, pertanto, non è possibile formulare giudizi sulla fase conclusiva del Ciclo.

Per ciò che concerne, quanto avvenuto in termini di Valutazione finale, con la Relazione relativa alla Performance 2021, si rileva che essa è stata regolarmente adottata dal Direttore Generale con propria determinazione, trasmessa all'OIV e da quest'ultimo debitamente validata, dopo attento esame e riscontri sul documento, anche mediante la STP, soprattutto sul processo organizzativo (come da Linee Guida DFP) e per quanto possibile, stante la carenza che si dirà di talune infrastrutture specialistiche e di procedure elettroniche, sulle evidenze di risultato.

Anche quel testo presenta, come l'OIV ha già avuto modo di apprezzare, da vari anni, nel corso della fase specifica di Valutazione (negli specifici ambiti propri dell'OIV di Agid) e di successiva Validazione della Relazione sulla Performance, un notevole livello di adeguatezza metodologica, perché l'Agenzia prosegue negli abituali standard di eccellenza che essa ha in questo campo, in termini di comprensibilità, completezza e immediatezza delle informazioni e di coerenza rispetto al *“parallelo”* Piano della performance. Anche specificatamente sull'attendibilità dei dati in essa contenuti, l'OIV si è espresso con la propria validazione, a seguito di propria approfondita istruttoria, che ha coinvolto, attraverso la STP, in modo diretto o indiretto, tutta la struttura organizzativa.

Più in generale, l'OIV conferma che le informazioni contenute nella Relazione sulla Performance hanno adeguatamente supportato l'Organismo nella valutazione della Performance 2021 dell'Ente.

L'OIV, pertanto, ha valutato, nel corso del 2022, la Performance complessiva 2021 pienamente adeguata.

2.3. PERFORMANCE INDIVIDUALE

In generale...

Il Sistema ed i processi riferiti alla Valutazione individuale risulta avere notevole realizzazione.

In particolare:

- la Valutazione della performance individuale per quanto riguarda i Dirigenti è pienamente realizzata.
- la Valutazione della performance individuale per quanto riguarda le c.d. "Posizioni organizzative" ha avuto di recente una disciplina (con specifico Regolamento nel 2022), anche in base a quanto richiesto nel Sistema.
- La Valutazione in ordine ai restanti dipendenti merita un rafforzamento, in modo da coinvolgere tutti i dipendenti con obiettivi individuali e/o di gruppo. Risulta infatti che l'assegnazione di obiettivi sia non sempre realizzata e comunque lasciata, in linea di massima, ai singoli Dirigenti.

2.3.1. Assegnazione degli obiettivi individuali

L'OIV valuta coerente ed adeguata anche l'assegnazione degli obiettivi individuali al personale dell'Ente, pur con talune riserve sia sul processo organizzativo riferito all'assegnazione sul personale dirigente (come detto, eccesso almeno di base, di una logica top-down) sia sul personale impiegatizio.

Pur con queste riserve, nel 2022 gli obiettivi individuali sono stati assegnati al personale in servizio (dirigenti e non dirigenti) in coerenza con quanto previsto nel Sistema di misurazione e valutazione della performance.

L'Organismo ritiene, in relazione alle informazioni raccolte attraverso la STP, che il processo sostanziale di condivisione degli obiettivi sia avvenuto, dal punto di vista sostanziale (come in parte si è già accennato e pur con le dette riserve prima espresse relativamente al processo di definizione degli obiettivi, specie verso i dirigenti) in modo tempestivo (compiutamente, in questo inizio di Performance 2023) e in larga parte adeguato, all'interno delle varie Direzioni.

Come si è rilevato, in sede di premessa, l'OIV, tuttavia, rileva e segnala problemi di tempestività specie sul piano formale: si riscontra, infatti, come accennato, che a causa dei ritardi normativi, si sono determinati

ritardi nell'attività amministrativa che ruota attorno al Ciclo della Performance 2022 provocando, pur nel rispetto del profilo sostanziale di comunicazione (per via informale) all'interno delle Direzioni, uno slittamento nel tempo dell'attività di pura formalizzazione dell'assegnazione degli obiettivi. Tale fenomeno in realtà non si è ripetuto in questo avvio di Ciclo 2023, che, come si è ampiamente detto, è stato avviato tempestivamente.

Il giudizio di questo OIV è, comunque, di relativa soddisfazione, risultando, anche per la Performance 2022, che il personale dell'Agenzia è stato comunque costantemente informato, sia pur per le vie brevi, comunicazioni elettroniche e verbalmente, in modo tempestivo, sugli obiettivi da realizzare.

Ulteriori profili sul tema della Performance individuale saranno detti, successivamente, a proposito del rapporto tra Performance individuale e Sistema Premiante.

2.3.2. Valutazione degli obiettivi individuali

L'OIV ritiene che la valutazione degli obiettivi individuali, per quanto riguarda il periodo di analisi attinente a questa Relazione, ha rispecchiato, **in larga misura**, i metodi imposti ed illustrati dal Sistema di misurazione adottato dall'Agenzia. **A parte le riserve ricollegabili a quanto detto in precedenza.**

Per ciò che concerne la valutazione del grado di condivisione della Valutazione della Performance individuale, l'OIV rileva, come richiesto dalla delibera ANAC n. 23/2013, che nessun dipendente si è avvalso, in questo inizio di 2023?, della procedura prevista dall'art. 410 c.p.c., per contestare la valutazione definitiva ricevuta. In tale anno, inoltre, si rileva che solo tre dipendenti si sono avvalsi del secondo livello di reclamo.

Ciò dimostra che, anche nel corso del 2022 (il dato è riferito alla valutazione realizzata in questo primo periodo del 2023), la struttura sociale dell'Agenzia ha accettato di buon grado gli esiti delle procedure valutative per come poste in essere dal *Management* dell'Agenzia e quindi ciò rappresenta indiretto segnale di soddisfazione da parte degli *stakeholder* interni in ordine alla valutazione della loro *performance*.

In termini generali, l'OIV valuta, anche sotto questo profilo, l'ambito della performance individuale come coerente ed adeguato.

2.4. PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE.

Alla luce di quanto già detto, l'OIV ritiene, sulla base delle informazioni acquisite, che il processo (fasi, tempi, soggetti) di gestione della *performance*, descritto nel Sistema e attuato dall'Ente, sia stato adeguatamente coerente rispetto all'impostazione del D. Lgs. n. 150/2009 e alle già citate Linee guida ANAC. Ciascuna fase di cui si compone il Ciclo di gestione della performance si è sviluppata, anche nel 2022, regolarmente.

Nel complesso, l'OIV valuta, alla luce delle informazioni in suo possesso, l'ambito del processo di attuazione del Ciclo della Performance pienamente coerente ed adeguato.

L'OIV sottolinea, altresì, l'attività di coinvolgimento della Direzione Generale e dei Direttori nello svolgimento delle attività legate al Ciclo di gestione della *Performance*.

➤ A tale proposito si invita, però, allo sviluppo:

- di riunioni di Comitato di Direzione (così integrando la logica organizzativa attuale che prevede riunioni di questo solo in caso di necessità) al fine di rendere ottimale la condivisione dei Dirigenti nel corso dell'intero Ciclo della Performance 2023;
- di strumenti sofisticati e comunque e ad hoc (che non siano alla "buona volontà" individuale dei Dirigenti) per la motivazione del personale verso l'attuazione del Ciclo della Performance;
- di modalità organizzative di valutazione (cioè quelle del rapporto valutativo inter-individuale tra Valutatori e Valutati che nel 2022) da rafforzarsi con l'ausilio pure di moderne modalità elettroniche;
- di una fase di post-valutazione (ad esempio: feed back valutatore-valutati; definizione di azioni di miglioramento individuale per colmare eventuale *gap*).

2.5. INFRASTRUTTURE/SUPPORTO ORGANIZZATIVO.

A parte quanto già detto, l'OIV rileva che la Struttura di supporto all'OIV per il ciclo di gestione della performance ha operato in modo ottimale, fornendo, anche quest'anno, un pieno apporto di competenza e di informazioni, anche in termini di tempestività di quest'ultime.

Le funzioni dell'Struttura Tecnica Permanente presso l'OIV continuano ad essere al momento svolte in un Servizio dell'Ufficio Organizzazione e gestione del personale, il cui responsabile ha adeguatamente svolto le funzioni proprie del responsabile della STP pur con le difficoltà sempre maggiori di carico di lavoro specie in questo ultimo scorcio di Performance. Tale Responsabile coordina un'efficiente ed efficace rete di *Tutor* del Sistema di valutazione delle prestazioni del personale, richiamata nel Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (in specie, nell'Allegato Procedura operativa del Sistema di valutazione

delle prestazioni del personale).

Come suggerimenti proposti da questo Organismo si segnala quanto segue:

- Perdura, nonostante sia stata rilevata e segnalata da anni, l'assoluta carenza di una funzione specifica di Controllo, da collocare al massimo livello direzionale (in modo da dare centralità ai servizi erogati da esso), in cui si coagulino tutte le attività di controllo centrale (ad esempio: c.d. controllo di gestione; *Risk Management*; *Auditing*, Controllo di regolarità amministrativa sugli atti amministrativi nell'ente; controllo su eventuali inosservanze di obblighi dirigenziali aventi rilevanza a fini disciplinari e/o di misurazione e valutazione della performance individuale).
- Occorre inoltre creare una funzione interna di Controllo strategico (che potrebbe fare capo, ad esempio, all'attuale Responsabile della STP, con un eventuale riposizionamento organizzativo a livello di Ufficio, alle dirette dipendenze del Direttore Generale, dato il suo ruolo di Indirizzo politico dell'Agenzia) che consenta e quindi coadiuvi l'OIV nelle fasi di analisi e controllo strategico.
- Continua, inoltre, a ritenersi necessario, come già sottolineato negli anni precedenti, un software specifico per il futuro "Sistema Informatico di PIAO (o almeno più specifico a Valore pubblico/ Performance, in una logica di Performance Management. Ciò dovrà consentire di migliorare il Sistema di Controllo e quello Decisionale di ente, supportando, in modo unitario ed automatizzato, le varie fasi gestionali e specialistiche del Ciclo (dalla fase di definizione degli obiettivi a quella di monitoraggio intermedio, da quella di valutazione finale alle attività di Validazione di questo OIV), peraltro divenendo ausilio nel metodo da applicare all'interno delle strutture organizzative.

Su tale ultimo profilo, tuttavia, si prende atto che l'Agenzia, anche grazie alla sensibilizzazione interna della STP e l'opera del Dirigente "Protezione Tecnica-Servizi Sistemi Informativi", ha iniziato a lavorare, fattivamente e celermente, per colmare tale carenza infrastrutturale;

- Sul tema in oggetto (inteso più in senso lato) si prende atto dell'aggiornamento avvenuto del Codice di comportamento;
- Risulta in atto anche la fase di sviluppo e di aggiornamento ulteriore del PAT.
- A parte le riserve di cui sopra, In chiave più generale, il profilo delle Infrastrutture, nella sua funzionalità, appare, almeno considerando le principali variabili, coerente e può essere considerato adeguato, pur senza potersi adagiare date le aspettative (esterne ed interne) sempre più elevate che si rivolgono all'Agenzia.

2.6. SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

2.6.1 Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati.

Per quanto riguarda una parte del 2022, la Deliberazione ANAC n. 294 del 13 aprile 2022 (*Attestazioni OIV, o strutture con funzioni analoghe, sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 31 maggio 2022 e attività di vigilanza dell'Autorità*), ha prorogato i termini dell'OIV per l'attestazione, con pubblicazione della stessa al 30 giugno 2022. Di conseguenza, l'OIV ha attestato la pubblicazione dei dati, come indicati nella delibera n. 201 di aprile 2022.

La nuova Delibera (almeno alla data di stesura del presente testo) non è stata emanata e di conseguenza, l'OIV non ha ancora proceduto alla raccolta, dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e dal suo staff, delle informazioni necessarie ed adeguate per valutare il processo di archiviazione, raccolta, trasmissione e pubblicazione dati sviluppato dall'Agenzia nel corso del 2022 e fino alla data 2023 da fissare da Anac.

Tuttavia, l'OIV (a parte il primo periodo 2022 che è stato attestato positivamente), pur constatata (grazie ai frequenti contatti con la staff del RPCT che segue, in modo specialistico, la Trasparenza dell'AGID) la costante ed attenta opera di cura, di sensibilizzazione e di monitoraggio sviluppata da parte del RPCT e del suo staff verso la struttura organizzativa dell'ente.

A testimonianza del lavoro professionale dell'attuale RPCT e della sua staff, in collaborazione con il "Centro competenza riuso e open source" dell'AGID, si prende atto dell'esistenza di un PAT *open source*, che rappresenta un "Portale Unico della Trasparenza" utilizzato a livello nazionale.

Dato atto di tutto ciò, comunque, si suggerisce quanto segue:

- Come già segnalato in passato, è necessario un completo sistema automazione di processi di pubblicazione (pur prendendo atto questo OIV, di ulteriori sviluppi in atto).
Ciò, è da ritenere, possa prevenire una parte dei possibili rischi, derivanti dal fattore umano, nel processo in esame.
- Una valutazione dell'adeguatezza organizzativa della struttura di supporto al Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza, essendo da verificare se l'attuale organico a disposizione (nonostante il forte impegno della risorsa) sia da ritenere insufficiente data la plurima attività da svolgere in quell'ambito di Agid.

2.6.2 Modello organizzativo di raccolta e pubblicazione e monitoraggio.

In merito al modello organizzativo di raccolta, pubblicazione e monitoraggio dei dati adottato dall'ente, l'OIV valuta, ferme restando le riserve esposte al punto precedente, coerente ed adeguata la ripartizione delle competenze tra i diversi soggetti coinvolti.

L'Agenzia cura il trasferimento di competenze in materia in capo ai diretti Dirigenti/Responsabili, in modo da rendere sempre più distribuita la responsabilità sulle attività di pubblicazione.

2.6.3 Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente".

L'OIV, ad oggi, rileva che la più recente Relazione del RPCT https://trasparenza.agid.gov.it/contenuto3868_registro-accessi_770.html evidenzia (righe 30-32) il numero degli accessi al 31 dicembre 2022, nonché delle visite al sito stesso.

2.7 DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ

L'AGID non indica, nella sezione specifica dell'Amministrazione Trasparente, le finalità, i modi, gli standard di qualità dei servizi erogati perché non le ha adottate, non erogando servizi al cittadino.

L'OIV ritiene opportuno che provveda al riguardo, come minimo per analogia, attraverso la definizione e la gestione di standard di qualità da pubblicizzare e pubblicare sul sito.

2.8 UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

L'OIV valuta, per quanto finora desunto, coerente l'utilizzo dei risultati del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ai fini del progressivo miglioramento della Performance.

In particolare, l'attività di monitoraggio delle attività tese al perseguimento degli obiettivi svolta nel 2022, attraverso riunioni periodiche, sembra stimolare l'adozione da parte dei dirigenti di interventi correttivi in corso d'anno.

Naturalmente trattasi di profilo di processo organizzativo che questo OIV ritiene ulteriormente sempre migliorabile, quindi anche nel corso del 2023.

2.9. PERFORMANCE E SISTEMA PREMIANTE. MODALITÀ CON CUI SONO PREVISTI I PREMI DI RISULTATO E PRODUTTIVITÀ NEL 2022

Per quanto riguarda tale tema e, in specie, il sistema premiante del personale dell’Agenzia, relativamente all’anno 2022 (su cui si veda il dettaglio in All. 1), risulta, a questo OIV, quando segue:

✚ Relativamente al Direttore Generale la premiazione di risultato continua ad essere regolata come fonte giuridica da **un contratto individuale di lavoro** nel rispetto dei principi stabiliti dalla normativa vigente in materia di trattamento economico del personale delle amministrazioni pubbliche.

Gli obiettivi annuali, invece, sono decisi, annualmente (così è stato anche nel 2021), dal Ministro Vigilante ed inseriti, in una specifica scheda-obiettivi-

Su tale profilo di Valutazione, in base a quanto previsto dalla normativa vigente decide in autonomo il Ministro suddetto.

Essendo tale soggetto ruolo di Indirizzo Politico dell’Agenzia, l’OIV di AGID risulta non potere intervenire in termini di valutazione.

✚ In relazione ai Dirigenti, essi sono assoggettati a retribuzione variabile secondo le logiche del D. lgs. 150/2009, vale a dire in base ad obiettivi/risultati.

In specifico il loro sistema premiante deriva, in termini di fonti giuridiche, da

- D. legislativo n. 165/2001 (*Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*);
- Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dell’Area Funzioni Centrali - Periodo 2016-2018 (sottoscritto in via definitiva in data 09.03.2020);
- Accordo sulla retribuzione e di risultato stipulato annualmente con le parti sociali.

L’assegnazione dei loro obiettivi è svolta dal Direttore Generale ed è stata ufficializzata nel PIAO 2022-2024.

La loro valutazione specifica finale 2022 è stata attuata dal DG uscente e l’esito valutativo finale sarà inserito, relativamente al 2022, come allegato all’interno della Relazione sulla Performance dell’Ente e pubblicata in Amministrazione trasparente dell’Agenzia

✚ In relazione alle Posizioni organizzative

In relazione a tale sottocategoria dei dipendenti non-dirigenti, essa è sottoposta alle logiche del D. lgs. 150/2009, almeno per quanto riguarda il sistema per obiettivi/risultati.

Il loro regime retributivo specifico (a parte quanto previsto dal D. lgs. 150/2009) è sottoposto a:

- a) Regolamento approvato con DT 354/2021 ("Regolamento sui criteri di graduazione, conferimento e revoca degli incarichi di posizione organizzativa al personale non dirigenziale dell'AgID per l'Italia Digitale;
- b) Accordo integrativo sottoscritto presso l'Amministrazione.

L'applicazione al loro Sistema premiante delle logiche del D LGS, in termini di retribuzione variabile assoggettata ad obiettivi e risultati, risulta ancora non compiutamente realizzata, per cui questo OIV auspica tempestiva effettività di applicazione.

✚ Relativamente ai/le restanti dipendenti di AgID non si applica la nuova struttura retributiva prevista dal CCNL Funzioni Centrali 2019-21 perché si è ancora in attesa di sequenza contrattuale (da attivare presso ARAN)

Tale categoria di dipendenti non-dirigenti, è sottoposta, a discrezione dei singoli Dirigenti (in base ad obiettivi/risultati).

Il loro regime premiante è assoggettato a contratto individuale che prevede:

- trattamento economico stabilito dal CCNL del comparto Funzioni Centrali per il personale assunto nella Categoria di appartenenza;
- indennità di qualificazione professionale spettante al personale dell'AgID (nelle altre amministrazioni centrali si chiama "indennità di amministrazione") definita dal Contratto DIGIT-PA 2006-2009,
- eventuali indennità previste dalla contrattazione integrativa o dalle disposizioni applicabili.

L'OIV auspica una sistematica e permanentemente effettiva applicazione pure nel caso degli impiegati della logica per obiettivi (individuali e/o di gruppo) e risultati

All. 1 – Profili di dettaglio in ordine al Sistema Premiante²

RUOLO E/O CATEGORIA DI DIPENDENTE	FONTE	DEFINIZIONE	NOTE
Direttore Generale	Il trattamento economico è definito nel contratto individuale di lavoro nel rispetto dei principi stabiliti dalla normativa vigente in materia di trattamento economico del personale delle amministrazioni pubbliche. Ai sensi dell'articolo 19, comma 2, ultimo periodo del decreto-legge 22 giugno 2012, n. 83, convertito con modificazioni dalla legge 7 agosto 2012, n. 134, detto trattamento non può essere superiore a quello desumibile dai parametri retributivi degli incarichi conferiti ai sensi dell'articolo 5 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300.	Trattamento economico annuo massimo lordo come da contratto individuale, di cui 27,9% a titolo di retribuzione di risultato. Secondo quanto previsto dal decreto 27 ottobre 2009 n. 150 e successive modificazioni, l'ammontare della retribuzione di risultato è corrisposto a seguito della verifica e della valutazione del grado di raggiungimento dei risultati conseguiti in coerenza con gli obiettivi annuali assegnati ai sensi dell'art. 2 del decreto di conferimento dell'incarico di cui in premessa	
Dirigente di I fascia	Il Trattamento economico annuo fisso è previsto dal CCNL Funzioni centrali II Sezione dirigenti – periodo 2016-2018 – sottoscritto definitivamente il 9 marzo 2020 per i dirigenti di prima fascia con: <ul style="list-style-type: none"> • Stipendio tabellare, in tredici mensilità; • Retribuzione di posizione – parte fissa in tredici mensilità; Il Trattamento economico annuo variabile, ripartito per tredici mensilità, comprende: <ul style="list-style-type: none"> • Retribuzione di posizione – parte variabile in tredici mensilità; • Retribuzione di risultato in relazione ai risultati raggiunti nell'anno di riferimento pari ad importo annuo lordo, nella misura massima del 10% sul totale lordo comprensivo dello stipendio tabellare e della retribuzione di posizione parte fissa e della retribuzione di posizione parte variabile. 	Nel caso di dirigente di Seconda fascia con incarico di Prima fascia, la definizione della retribuzione è desunta dal contratto individuale accessivo al provvedimento di conferimento di incarico di Prima fascia (DT DG 567/2020)	

² Fonte: Direzione Organizzazione-Gestione del Personale

Dirigente di II fascia	<p>1) Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dell'Area Funzioni Centrali - Periodo 2016-2018, sottoscritto in via definitiva in data 09.03.2020;</p> <p>2) Decreto legislativo n. 165/2001 recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche"</p> <p>3) Accordo sulla retribuzione di posizione e di risultato stipulato annualmente con le parti sociali</p>	<p>Al Dirigente compete, in conformità a quanto previsto dall'art. 24 del decreto legislativo n. 165/2001 e dal vigente CCNL il seguente trattamento economico:</p> <p>a) uno stipendio tabellare annuo lordo, comprensivo del rateo di tredicesima mensilità;</p> <p>b) retribuzione di posizione parte fissa;</p> <p>c) retribuzione di posizione parte variabile;</p> <p>d) retribuzione di risultato non inferiore al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita, nei limiti delle risorse disponibili (art. 25, CCNL del 12/02/2010 – quadriennio 2006/2009).</p>	<p>Tutti gli attuali dirigenti di AgID sono in seconda fascia e posizione unica, non essendo stata prevista la graduazione delle posizioni. Inoltre, in caso di incarichi ad interim, percepiscono un'ulteriore 20% della retribuzione di posizione prevista per l'incarico che ricoprono temporaneamente.</p>
Personale del comparto	<p>Il contratto individuale prevede:</p> <p>1) Trattamento economico stabilito dal CCNL del comparto Funzioni Centrali per il personale assunto nella Categoria di appartenenza;</p> <p>2) Indennità di qualificazione professionale spettante al personale dell'AgID (nelle altre amministrazioni centrali si chiama "indennità di amministrazione") definita dal Contratto DIGIT-PA 2006-2009,</p> <p>3) eventuali indennità previste dalla contrattazione integrativa o dalle disposizioni applicabili.</p>	<p>La struttura della retribuzione si compone delle seguenti voci:</p> <p>a) stipendio tabellare corrispondente all'area di inquadramento ed alla posizione economica rivestita;</p> <p>b) retribuzione individuale di anzianità;</p> <p>c) compensi per lavoro straordinario;</p> <p>d) premi e trattamenti economici correlati alla performance organizzativa e individuale;</p> <p>e) altri compensi e indennità previsti in base al presente contratto;</p> <p>f) altri compensi e indennità spettanti in base a specifiche disposizioni di legge.</p> <p>2. La voce di cui alla lettera b) è corrisposta "ove acquisita" e le voci dalla lettera c) alla f) sono corrisposte "ove spettanti".</p> <p>3. Al personale è anche corrisposto, ove spettante, l'assegno per il nucleo familiare ai sensi delle norme vigenti.</p>	<p>Al personale di AgID non si applica la nuova struttura retributiva prevista dal CCNL Funzioni Centrali 2019-21 in attesa di sequenza contrattuale (da attivare presso ARAN)</p>
Percettori di PO (solo personale di Terza Area – in aggiunta allo stipendio percepito come sopra)	<p>1) Regolamento approvato con DT 354/2021 "Regolamento sui criteri di graduazione, conferimento e revoca degli incarichi di posizione organizzativa al personale non dirigenziale dell'Agenzia per l'Italia Digitale"</p> <p>2) Accordo integrativo sottoscritto presso l'Amministrazione</p>	<p>A ciascuna posizione organizzativa spetterà un importo come da fonte specifica, proporzionato ai mesi di effettivo svolgimento</p>	<p>Mai corrisposta. L'Accordo di AgID è rimasto al livello di ipotesi (sottoscritta il 28 dicembre 2021), non essendo stato certificato dal collegio dei revisori contabili</p>

3. PROFILI ULTERIORI DI ANALISI E DI MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO

Come detto, l'OIV, non alterando la distinzione dei ruoli prevista dalla legge n. 150/2009, ma comunque agendo come controller “proattivo”, vuole, anche in questa Relazione, arricchire la propria analisi con una serie di profili organizzativi ulteriori allo scopo di individuare ulteriori temi che possano essere di utilità della Direzione generale dell'Ente e più in generale dal *Management* dell'Agenzia, ed essere presi in considerazione dall'Agenzia per rafforzare la “capacità organizzativa” di Performance dell'Agenzia.

Oltre a quanto già detto sull'emergenza organizzativa derivante dai problemi sanitari, l'OIV intende, comunque, evidenziare gli aspetti di criticità/miglioramento organizzativo comunque rilevati in relazione al 2022.

Pertanto, la logica di fondo di quanto si dirà è quella di dare, come ormai di consueto ogni anno segnali sia “forti” sia “deboli”, derivanti dall'analisi dell'OIV, affinché siano meglio approfonditi (e selezionati) dal Vertice di indirizzo politico dell'Agenzia e dal *Management* dell'Agenzia al fine di potenziare la capacità di performance dell'agenzia.

- **Profili di Struttura organizzativa e del Sistema dei ruoli**

In generale, come anche auspicato dall'OIV negli anni scorsi, AGID ha ritenuto utile procedere ad una verifica del disegno di struttura organizzativa, al fine di valutarne meglio l'adeguatezza rispetto a *Mission* e Strategia. In particolare AGID ha proceduto, alla fine del 2021, con lievi modifiche alla fine del 2022 (lo spostamento di un Servizio), alla riorganizzazione interna rispetto all'organigramma vigente risalente al 2017.

Si suggerisce, tuttavia, un 'ulteriore azione (a parte quanto si è detto e si dirà di seguito) sui seguenti aspetti:

- Strutturare, più a fondo, i diversi ruoli distinguendo quindi gli ambiti specie a livello di dirigenti (rimuovendo, ove possibile, limiti di azione presenti nelle fonti interne) e di posizioni organizzative, in modo tale che si possano accrescere, adeguatamente, la chiarezza su contenuti/confini delle suddivisioni organizzative attuali a livello dirigenziale;
- Come detto e come si dirà in altri parti di questo documento, creando *ex novo* un efficace sistema di deleghe dirigenziali (si rinvia a punto successivo);
- fluidificare anche i processi decisionali, come si dirà meglio successivamente, strutturando i ruoli, con il definire le responsabilità organizzativo-gestionali specifiche;
- valutare la creazione di un ambito organizzativo sugli Affari Generali, con le ripartizioni interne ritenute necessarie.

- **Sistema di Deleghe organizzative nella struttura e Regolamento di Organizzazione**

In questo ambito si consiglia, per migliorare la capacità di Performance dell’Agenzia, quanto segue:

- la definizione di un quadro di deleghe. In tal senso l’esigenza già evidente in passato di definire gli ambiti in cui ciascun/a dirigente può firmare formalmente, diventa adesso, dato il quadro di articolazione nella titolarità nei diversi ruoli dirigenziali, essenziale. Il nuovo DG si sta già muovendo su questo.
- La definizione di regole interne e di procedure di natura giuridica e/o organizzativa;
- Chiarire regole e meccanismi organizzativi al fine dell’articolazione interna in ordine ai ruoli di Responsabile di Procedimento e di Rup, su cui risulta che, comunque, da ultimo, la dirigente del Personale si sta già muovendo per una regolazione specifica.

- **Auspicabile un rafforzamento all’interno della Funzione specializzata sulle Persone nell’Organizzazione**

Si prende atto dell’ingresso di un ruolo specialistico e in grado di sviluppare una Funzione *ad hoc* sulle “risorse umane”.

A questo punto, anche considerando l’esistenza di una compagine organizzativa divenuta adeguatamente articolata nei ruoli dirigenziali, appare attuale e concretizzabile l’esigenza di rafforzare all’interno di quella Funzione specializzata, una serie di sotto-funzioni che supportino il Direttore generale, i Dirigenti e tutta la struttura a rafforzarsi nello sviluppo della qualità delle risorse umane.

Si prende atto dell’avvenuto utilizzo di una risorsa umana sul fronte organizzativo dell’adeguamento delle competenze delle persone in Agenzia.

Si ritiene, tuttavia occorra investire ulteriormente su quanto segue

- In generale, confermando e ulteriormente sostenendo un’idea espressa già in passato, questo OIV suggerisce di articolare le attività specialistiche di supporto al Management dell’Agenzia sui vari profili specialistici e tecnici inerenti al rapporto Persone-Organizzazione, ivi compresi i profili di sviluppo organizzativo e di relazioni interne (rispetto agli stakeholder presenti nella struttura).
- Questo Organismo, più in particolare, suggerisce vivamente l’opportunità di rafforzamento delle competenze e di eventuali innesti specialistici aventi *focus* specie su:
 - ❖ Sviluppo organizzativo
 - ❖ Sviluppo del personale

In ordine a tale tema, come già accennato, si sottolinea uno specifico profilo di rafforzamento del catalogo delle opportunità formative. In questo senso si è rilevato ad esempio, all'interno della struttura, un'esigenza formativa, solo parzialmente, disponibile inerente alle competenze tecniche ed una carenza di risposta a tale domanda interna.

In questo quadro di temi è da valutare l'opportunità di creare sviluppo Organizzativo/ del Personale in direzione del supporto tecnico/specialistico verso altre Organizzazioni pubbliche, ingaggiando, a tale proposito, risorse interne all'Agenzia al fine di supportare altre pubbliche amministrazioni. Ad esempio attraverso iniziative forme di accompagnamento formativo verso pubbliche amministrazioni e/o attività di preparazione alla certificazione.

➤ Relazioni interne e comunicazione interna

Appare utile sviluppare raccordo e sinergie tra Funzione in esame ed un CUG che decolli in quanto adeguatamente motivato alla progettazione ed implementazione di miglioramento su benessere organizzativo/parità/lotta alle discriminazioni,

Appare utile investire su un monitoraggio annuale, in rapporto con CUG, dello stato delle relazioni interne, al di là dell'intuito dei capi.

➤ Welfare

Si segnala, dall'interno della struttura organizzativa, una domanda "inevasa" sull'attivazione di strumenti di welfare sul personale.

• Comitato di Direzione

Risulta non attivo, nel 2022, un sistematico "Comitato di Direzione" che riunisca, sotto la guida del Direttore Generale e con cadenza periodica, il gruppo dei Dirigenti, con l'eventuale possibilità di partecipazione di ulteriori ruoli, interni o esterni, di volta in volta invitati.

D'altra parte la situazione di carenza di dirigenti, il notevole numero di *interim* del Direttore generale ed il conseguente assetto centralizzato delle deleghe in capo allo stesso rendeva poco utile regolari incontri periodici. L'OIV ha rilevato che, in quella situazione organizzativa, ha supplito una fitta rete informale, tessuta dal DG, di continui e specifici rapporti tra lui ed i pochi Dirigenti esistenti.

Allo stato attuale, la maggiore articolazione attuale della struttura dirigenziale consiglia, invece, una sistematica modalità di comunicazione a livello di Direzione. Quindi, la situazione organizzativa rende utile un meccanismo organizzativo che, a livello di direzione, rafforzi sia il profilo decisionale sia quello informativo.

Il nuovo DG, peraltro, risulta stia già mettendo in atto un *briefing* settimanale dei dirigenti.

- **Problematiche di insufficiente copertura in termini di risorse umane**

- a) **Dotazione organica adeguata o no? Quali meccanismi di utilizzo interno delle risorse disponibili?**

In via generale, si rileva, obiettivamente, qualche dubbio su tale tema. Il rischio è che i meccanismi di decisione (“esogeni” rispetto ad Agid) e la strumentazione attuali (ovviamente non modificabili da parte della stessa AGID, essendo formalizzato con DPCM) nel processo di definizione degli organici possa richiedere qualche azione interna in Agid.

- In tal senso, occorre valutare un meccanismo distributivo delle risorse umane disponibili che tenga presente sia le esigenze funzionali/ strutturali, in capo alle singole direzioni, sia le esigenze legate agli obiettivi di volta in volta (di anno in anno o, almeno, di triennio in triennio) affidati alle singole direzioni. In sostanza, sarebbe opportuno valutare se attivare meccanismi di Agenzia in base ai quali le risorse di ciascuna Direzione siano, in certa misura, correlate alle due variabili appena dette.
- È pure da considerare l'utilizzabilità di modelli organizzativi nuovi proprio in relazione a situazione di risorse limitate rispetto ad obiettivi/progetti specifici (ad esempio: modello a matrice per coagulare, intorno a obiettivi complessi, più risorse).

- b) **Le risorse esterne sono divenute sempre più difficili da “ingaggiare”**

- In tale ambito, la situazione risulta critica sul versante delle risorse esterne di collaborazione, dove emergerebbe (sarebbe da indagare meglio “il segnale debole”) un sempre più difficile “ingaggio” di risorse esterne qualificate, anche per l'esistenza di maggiori opportunità (quindi, sempre maggiore competitività del mercato esterno di lavoro, pure pubblico ad esempio per effetto dei progetti di PNRR) all'esterno rispetto a quelle che Agid può offrire.

Questo vale, particolarmente, in ordine ai collaboratori esterni, tema su cui sembra servano azioni di arruolamento più efficaci.

- **INFRASTRUTTURE ORGANIZZATIVE**

La crescente articolazione organizzativa che si sta sviluppando all'interno dell'Agenzia, venuti meno una serie di *interim* organizzativi, rende ancora più pressante l'esigenza di rafforzare i Sistemi interni (qui intesi come insieme di attività, soggetti e strumenti atti a facilitare/regolare il lavoro delle persone).

- a) **Sistemi di pianificazione e controllo**

Si ritiene siano da valutare come già accennato in parte precedente:

- **Un polo organizzativo di pianificazione e controllo** da collocare al massimo livello direzionale (in modo da dare centralità e servizi erogati da esso (pianificazione e controllo strategico)

- **Un polo organizzativo di pianificazione operativa e di relativo controllo di gestione a sé** (non si hanno periodici dati aggiornati)
- Un Sistema Informativo sulle Risorse Umane più fortemente integrato, pur nell'ambito delle varie procedure informatiche esistenti sia in grado di dare organicità alle informazioni, non creando più una soluzione alle continuità tra i vari sotto-sistemi informativi sulle risorse umane. In questo senso occorre valutare se e (eventualmente) come procedere all'integrazione, al di là delle gli interventi "spot" talora realizzati nel cercare di integrare quanto possibile;
- Anche nei profili amministrativi sulle risorse umane manca un Sistema relativo alle risorse umane che metta in grado i dirigenti di avere, in tempo reale ed in via diretta per essi, informazioni essenziali alla funzione dirigenziale, quali, ad esempio, la situazione aggiornata su ferie consumate e quelle residue

b) Sistema della gestione documentale

- Dalle interviste è risultata qualche riserva in ordine a tale profilo che richiederebbe aspetti di innovazione nella sistematizzazione dei documenti

• SMART WORKING

Si è già fatta, in precedenza, qualche considerazione, in ordine al lavoro agile. Proviamo ad aggiungerne delle altre, in ordine tale aspetto.

Nel corso delle interviste sono emerse molte voci favorevoli, ma si coglie pure qualche opinione che suggerisce un rafforzamento delle capacità di gestione e controllo delle risorse in smart working

Resta che l'Agenzia ha una particolare responsabilità in tal senso, potendo rappresentare, nell'ambito della Pubblica Amministrazione italiana, un "laboratorio". Quanto l'utilizzo, all'interno della struttura, sia virtuoso o meno e efficace/efficiente o meno, è (a parte i vincoli derivanti nella legge) valutazione e scelta discrezionale esclusiva della Direzione generale.

Qui si sottolinea, solamente, che tale forma di organizzazione del lavoro richiede tuttavia, un'azione organizzativa molto efficace. In questo senso si prende atto, positivamente, in linea di principio (non essendo l'OIV a conoscenza, nel dettaglio, dei contenuti), dell'iniziativa atta a disciplinare mediante un nuovo Regolamento attualmente *in fieri* e ufficialmente presentato in sede sindacale relativamente alle modalità di utilizzo vitale strumento di organizzazione del lavoro, una volta usciti dall'emergenza organizzativa legata al covid.

In tal senso si reputa utile il rafforzamento dei profili di pianificazione-programmazione delle risorse in *smart working* mediante specifici progetti- obiettivi, utili a presidiare un adeguato *engagement* del

personale utilizzato attraverso tale modalità.

• PARITÀ DI GENERE E BENESSERE ORGANIZZATIVO

- Al fine di un inserimento più stretto, nel Ciclo della Performance, delle risultanze sulle Pari Opportunità, si continua a suggerire, ancora di più del passato (peraltro così estendendo, in AGID, la logica del PIAO sulle azioni di Parità e di Benessere Organizzativo) che il PTAP (che, come in parte detto, secondo questo OIV è da ritenere conservi una sua autonoma utilità ai fini specifici della Delibera in materia di CUG) preveda non solo azioni, ma anche veri e propri obiettivi, in chiave triennale, ricavati da quel quadro di azioni. In tal senso l'OIV continua a suggerire all'Agenzia che si indichino (ovviamente verificandoli, all'interno di essa, nella loro sostenibilità organizzativa) veri e propri obiettivi (con descrizione puntuale per ciascuno di essi, di indicatori di risultato e di *target*) da proporre al Vertice dell'Agenzia. Ciò peraltro consentirebbe all'Agenzia (ed ovviamente pure al CUG) di adottare una efficace logica per obiettivi e risultati che sia utile all'Agenzia a rendicontare puntualmente i risultati annuali in materia, in sede di Relazione sulla Performance ed all'OIV di poter meglio verificare i risultati stessi in sede di Validazione della Relazione.
- Inoltre sarebbe utile che tali obiettivi (o almeno quelli prioritari) siano eventualmente attribuiti, a cura dell'Agenzia, all'interno della Struttura, a seconda dei contenuti di essi, a livello di Performance individuale, o che essi siano “travasati” nella Performance organizzativa dell'AGID;
- Si suggerisce ancora che l'analisi sul benessere organizzativo abbia un'“analisi annuale”, pur con elevata snellezza di contenuti in modo da monitorare, appunto annualmente, gli *stakeholder* interni e al contempo la “temperatura” di “clima organizzativo”, ad esempio all'interno delle singole Direzioni³.

Ciò consentirebbe un'analisi qualitativa dello stato e del rapporto con gli “*stakeholder*” interni (dipendenti ed altri soggetti da considerare), nei vari rami dell'Organizzazione, con possibili futuri sviluppi in chiave di Valutazione delle Performance sia organizzativa sia soprattutto individuale.

³ Come suggerito anche in altri anni, profili significativi di tale analisi annuale potrebbe essere:

- motivazione/demotivazione specie ai livelli intermedi dell'organizzazione, anche considerando le consuete variabili organizzative influenti (ad esempio, formazione possibilità di carriera, adeguatezza della retribuzione e più in generale del sistema premiante, ...);
- stato orizzontale/trasversale delle relazioni ed in specie della comunicazione (ad esempio approfondendo l'eventuale esistenza o meno di logiche “a compartimenti stagni”);
- criticità o meno riscontrabili in fase di comunicazione iniziale, intermedia e finale della valutazione, all'interno dei vari ambiti organizzativi.

• PREVENZIONE CORRUZIONE E TRASPARENZA

Sul un piano più generale, è emersa, dalla struttura organizzativa, qualche esigenza di supporto specialistico ulteriore rispetto agli adempimenti ANAC. Questo particolarmente per quanto riguarda le attività inerenti alle gare co con tutti i profili anche specifici quali ad esempio supporto all'attività di comunicazione con ANAC

➤ **Trasparenza allargata**

Si propone al Management e alla struttura organizzativa interna specialistica (con disponibilità alla partecipazione dell'OIV), l'organizzazione di momenti su:

- Giornata della Trasparenza,
- Un incontro annuale (con la collaborazione di CUG e della Funzione Risorse umane) anche sulla condizione dello *stakeholder* interno
- Incontro annuale con i dipendenti sui contenuti del PIAO annuale ed in specie sul Valore Pubblico e sulla Performance Organizzativa.

3.6. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV

- Conoscenza pregressa
- Informazioni acquisite attraverso la Responsabile di Struttura Tecnica Permanente
- Analisi documentale dei principali documenti ufficiali
- Interviste con DG uscente e con dirigenti che hanno aderito al colloquio.

Ai fini del presente lavoro sono state intervistati nel corso del mese di marzo sia il Direttore generale Francesco Paorici sia i seguenti dirigenti dell'Agenzia che hanno risposto alla specifica richiesta posta per via telefonica dell'OIV:

- Ludovico Aniballi
- Gualtiero Asunis
- Sonia Evangelisti
- Caterina Flick
- Ducci Teri
- Enrica Massella
- Luca Ventura.

Inoltre, la valutazione sul funzionamento complessivo del Sistema è la risultante di un'attività strutturata di verifica che ha personalmente coinvolto l'OIV, con il supporto specialistico, di conoscenza delle prassi, di custode di molte informazioni e di intelligente "filtro" nelle relazioni interne, della Struttura di supporto

all'OIV.

Per quanto riguarda la parte documentale sono stati analizzati, documenti reperiti dal sito dell'Ente o inviati appositamente dalle persone intervistate. In particolar modo sono stati presi in considerazione i seguenti documenti del Ciclo della Performance:

- *Piano della Performance 2022-2023* adottato con determinazione n. 126 del 4 maggio 2022 e ripreso nel PIAO 2022 – 2024 adottato con determinazione n. 188 del 30 giugno 2022 del Direttore Generale;
- *Sistema di Misurazione e Valutazione della performance* adottato con determinazione n. 83 del 28 gennaio 2021.

L'OIV Monea Aldo (documento firmato digitalmente)