



# *Agenzia per la Coesione Territoriale*

Organismo Indipendente di Valutazione

**Relazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione della performance dell'Agenzia per la coesione territoriale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e sull'Attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità (art. 14, comma 4, lettera a e lettera g del D.Lgs. n. 150/2009)**

*Anno 2016*

La presente relazione riferisce sul funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance dell’Agenzia per la coesione territoriale nell’anno 2016. Le valutazioni ed i riferimenti in essa contenuti si fondano sulla lettura dei documenti prodotti dall’Agenzia, nonché sui riscontri effettuati in sede di monitoraggio e valutazione compiuti da questo OIV, relativi al periodo di interesse.

Dott. Pierluigi Mastrogiuseppe

## Indice

1. Performance operativa .....	2
1.1 Definizione degli obiettivi inseriti nel piano della performance .....	2
1.2 Modalità di svolgimento del processo di definizione degli obiettivi .....	4
Piano triennale.....	5
Assegnazione degli obiettivi .....	7
Miglioramenti.....	7
1.3 Fase della misurazione .....	7
2. Performance di ruolo.....	8
2.1 Metodologia di valutazione.....	8
2.2 Fase della misurazione .....	8
3. Performance individuale .....	9
Miglioramenti.....	9
4. Processo di attuazione del ciclo della performance .....	10
5. Sistemi informativi a supporto dell’attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità e rispetto degli obblighi di pubblicazione .....	10
6. Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione .....	11
8. Descrizione delle modalità di monitoraggio dell’OIV .....	11

## 1. Performance operativa

### 1.1 Definizione degli obiettivi inseriti nel piano della performance

L'Agenzia, istituita con il D.L. 31 agosto 2013, n. 101, convertito con modificazioni dalla L. 30 ottobre 2013, n. 125, ha una unica sede, in Roma.

Ai sensi dell'art. 4 del Regolamento di organizzazione di cui al DPCM del 7 agosto 2015, si articola in due Aree di livello dirigenziale generale, 19 Uffici di livello dirigenziale non generale, di cui 5 Uffici di Staff, a due dei quali sono attribuite le funzioni di Autorità di Gestione dei Programmi Operativi Nazionali affidati all'Agenzia.

Le due Aree di livello dirigenziale generale sono: Area Programmi e Procedure e Area Progetti e Strumenti.

Sulla base del Piano Triennale 2016-2018, approvato con la Convenzione del 1° dicembre 2016 ai sensi dell'art. 5 comma 1 dello Statuto dell'Agenzia<sup>1</sup>, il decreto direttoriale n. 237 del 27 ottobre 2016 ha assegnato gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi, alle strutture di riferimento (Aree e Uffici di Staff).

Successivamente, a loro volta, i Direttori di Area hanno disposto specifiche assegnazioni ai rispettivi Uffici.

A detti obiettivi non è stato attribuito alcun fattore di ponderazione, poiché ritenuti equivalenti in termini di importanza e rilevanza.

Nella successiva tavola 1, si riportano sinteticamente i contenuti degli obiettivi strategici ed operativi definiti nell'ambito delle Aree stesse e degli Uffici di Staff.

**Tavola 1**

**Sintesi degli obiettivi strategici ed operativi**

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Area Programmi e Procedure	Area Progetti e Strumenti	Staff Direttore Generale				
				Uff 1	Uff 2	Uff 3	Uff 4	Uff 5
	1.1: Accompagnamento e supporto alle Amministrazioni centrali e regionali titolari di Programmi operativi del periodo 2007-2013, per garantire la chiusura della programmazione comunitaria e la prosecuzione dell'attuazione di quella finanziata con le risorse del Fondo							

<sup>1</sup> Nella convenzione sono illustrati gli obiettivi che rappresentano la traduzione in termini operativi degli indirizzi dell'Autorità politica delegata per le politiche di coesione.

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Area Programmi e Procedure	Area Progetti e Strumenti	Staff Direttore Generale				
				Uff 1	Uff 2	Uff 3	Uff 4	Uff 5
<b>1: 2007-2013: Supporto alle Amministrazioni per l'attuazione della programmazione nazionale e per la certificazione di quella comunitaria</b>	Sviluppo e Coesione o con risorse ordinarie convergenti. Prosecuzione del coordinamento delle attività delle task force.							
	1.2: Esercizio delle funzioni di Autorità di Gestione del Programma Operativo Nazionale Governance e Assistenza Tecnica, con specifico riferimento alle attività connesse alla certificazione delle spese sostenute. Esercizio delle funzioni di Autorità di Certificazione del Programma Operativo Nazionale Governance e Assistenza Tecnica e dei Programmi Operativi Interregionali Attrattori culturali, naturali e turismo e Energie rinnovabili e risparmio energetico.							
	2.1: Supporto all'attuazione della programmazione comunitaria e nazionale 2014-2020 e dei Patti per il Sud, monitoraggio e verifica degli investimenti, supporto alla promozione e al miglioramento della progettualità e della qualità, della tempestività, dell'efficacia e della trasparenza delle attività di programmazione e attuazione degli interventi, nonché individuazione di innovazioni amministrative, procedurali e progettuali.							
<b>2: 2014-2020: coordinamento, supporto e accompagnamento alle Amministrazioni per l'attuazione dei programmi comunitari e dei Piani operativi e il miglioramento della qualità progettuale</b>	2.2: Miglioramento dell'efficacia delle azioni di monitoraggio dell'attuazione degli interventi, a sostegno delle attività connesse alla valutazione dell'efficacia degli stessi, attraverso l'individuazione di un sistema unitario di metodi e strumenti							
	2.3: Esercizio delle funzioni di Autorità di Gestione del PON Governance e capacità istituzionale 2014 – 2020 e del PON Città metropolitane 2014 – 2020. Esercizio delle funzioni dell'Autorità di Certificazione del Programma Operativo Nazionale Governance e capacità istituzionale e del PON Città metropolitane 2014 – 2020							
	4.1: Consolidamento dell'operatività dell'Agenzia attraverso la strutturazione degli Uffici; l'individuazione dei fabbisogni relativi al personale e alle infrastrutture e la gestione dei rapporti con gli Organi dell'Agenzia							
<b>4: Consolidamento organizzativo e strutturale dell'Agenzia</b>	4.2: Monitoraggio del Piano triennale e degli obiettivi strategici ed operativi							
	4.3: Adempimenti contabili ed economico-							

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Area Programmi e Procedure	Area Progetti e Strumenti	Staff Direttore Generale				
				Uff 1	Uff 2	Uff 3	Uff 4	Uff 5
	finanziari							
	4.4: Promozione di iniziative orientate a rendere più visibili i risultati e il ruolo dell'Agenzia; standardizzazione delle attività di comunicazione							

Per quanto riguarda il collegamento con la pianificazione economico-finanziaria, occorre evidenziare che l’Agenzia è dotata di autonomia organizzativa, contabile e di bilancio (art. 1 dello Statuto) e che l’autonomia contabile e di bilancio sarà disciplinata mediante un apposito regolamento di contabilità conforme ai principi civilistici (art. 12 dello Statuto).

Il Budget 2016, approvato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri in data 31 maggio 2016, aggiornato con il decreto direttoriale n. 228 del 25 ottobre 2016, a seguito di specifiche raccomandazioni del MEF e della PCM, evidenzia il rapporto tra le spese e le Missioni e i Programmi delle amministrazioni centrali dello Stato.

## 1.2 Modalità di svolgimento del processo di definizione degli obiettivi

Il 2016 è stato il primo anno di piena e completa attività dell’Agenzia. L’assegnazione degli obiettivi operativi è stata possibile solo dopo il perfezionamento degli atti amministrativi rilevanti al fine della gestione, tra cui il Piano triennale e gli esiti relativi al trasferimento del personale ad agosto 2016.

Il processo di programmazione dell’attività e di definizione degli obiettivi, strategici ed operativi si è comunque svolto con il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati, attraverso la partecipazione a periodiche riunioni di tutti i dirigenti e l’acquisizione, presso gli uffici competenti, dei dati e delle informazioni utili alla stesura del Piano della performance.

La pianificazione della gestione nell’Agenzia per la Coesione è stata effettuata attraverso i seguenti strumenti:

- piano triennale;
- decreto di assegnazione degli obiettivi operativi ai direttori delle Aree e ai dirigenti degli Uffici di staff.

### *Piano triennale*

Il piano triennale, condiviso con tutto il personale dirigente, sulla base di quanto previsto dall'art. 5 comma 2 dello Stato dell'Agenzia è presentato entro il 31 gennaio di ogni anno dal Direttore dell'Agenzia, sentito il Comitato direttivo, al Presidente del Consiglio dei Ministri.

Il piano, aggiornato annualmente, contiene:

- gli obiettivi e i risultati attesi;
- l'entità e le modalità dei finanziamenti da accordare;
- le strategie per il miglioramento dei servizi;
- le modalità di verifica dei risultati di gestione;
- le modalità necessarie ad assicurare al Presidente del Consiglio dei Ministri o all'Autorità politica, ove delegata, la conoscenza dei fattori gestionali interni all'Agenzia, quali l'organizzazione, i processi e l'uso delle risorse.

Esso è definito mediante stipula di apposita convenzione tra il Presidente del Consiglio dei Ministri o l'Autorità politica ove delegata e il Direttore dell'Agenzia.

Del piano è data informativa in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano.

Di seguito, si sintetizza l'iter per l'approvazione definitiva del piano e la sua formalizzazione mediante convenzione:

- approvazione della proposta di Piano triennale da parte del Comitato Direttivo;
- presentazione della proposta di Piano triennale all'Autorità politica delegata per la politica di coesione entro il 31 gennaio;
- istruttoria della proposta di Piano triennale da parte del Dipartimento per le politiche di coesione ed eventuale interlocuzione tecnica con l'Agenzia per apportare integrazioni/modifiche/approfondimenti richiesti;
- definizione e stipula della Convenzione;
- informativa alla Conferenza Stato-Regioni.

L'Agenzia, a seguito dell'approvazione degli atti amministrativi necessari per la sua piena ed efficace organizzazione ed articolazione interna, nonché in adempimento al proprio Statuto, il 23 novembre 2015, ha predisposto e presentato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, il primo Piano triennale, relativo al periodo 2015-2017. Tale Piano ha rappresentato il primo documento nel quale, anche con il contributo delle Regioni e delle Città, rappresentate nel Comitato direttivo che lo

ha approvato, sono stati individuati obiettivi strategici ed operativi da perseguire nel triennio e misurare annualmente attraverso l'identificazione di target annuali.

Il piano 2016-2018 è stato approvato dal Comitato direttivo dell'Agenzia, nella riunione del 2 maggio 2016 ed inviato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri in data 1° giugno 2016. Esso ha rappresentato il primo aggiornamento annuale del Piano 2015-2017.

Il Piano triennale è articolato in sette capitoli.

Nel capitolo 1, sono illustrati i principali risultati raggiunti nell'ambito del perseguimento degli obiettivi indicati nel precedente piano triennale, con indicazione, nello specifico, di quanto realizzato al fine del rispetto dei target individuati.

Nel capitolo 2, si riportano gli esiti dei confronti e dei tavoli tecnici che l'Agenzia ha avviato al suo interno, con i dirigenti, il personale e gli esperti tematici ma anche con interlocutori esterni direttamente coinvolti nell'attuazione della politica di coesione ed osservatori privilegiati, al fine di condividere, nell'ambito del Comitato Direttivo, in maniera informale e più diretta possibile, obiettivi ed attività del periodo di pianificazione.

Nel capitolo 3, si riportano i principali aggiornamenti intervenuti nel contesto di riferimento a seguito di disposizioni normative, quali la Legge di bilancio, e le più significative iniziative per la cui definizione ed attuazione l'Agenzia è chiamata a svolgere un ruolo di primo piano.

Nel capitolo 4, sono illustrati gli obiettivi strategici del triennio con i quali si dà attuazione al mandato dell'Agenzia, attraverso le attività che si svilupperanno nell'arco temporale considerato, unitamente ai risultati che si prevede di conseguire e l'indicazione di target specifici da raggiungere al termine del primo anno.

Nel capitolo 5, è illustrata l'organizzazione interna dell'Agenzia, le dinamiche e i processi di lavoro e interrelazione tra gli Uffici, nonché le risorse che l'Agenzia stessa ha a disposizione anche considerando quelle che è chiamata direttamente a gestire nell'ambito dei due Programmi Operativi Nazionali – Governance e Capacità Istituzionale e Città Metropolitane – di cui è Autorità di Gestione e relativi Programmi complementari. È inoltre fornito il quadro delle professionalità esterne selezionate.

Nel capitolo 6 si restituisce lo stato della programmazione delle risorse aggiuntive nazionali.

Infine, nel capitolo conclusivo si delineano prospettive e scenari in cui l'Agenzia sarà chiamata ad operare nel breve e medio termine e sui quali l'azione dell'Agenzia dovrà essere adeguatamente svolta per dare un significativo contributo alla positiva evoluzione della politica di coesione.

Per le finalità della presente relazione, si specifica dunque che il piano triennale individua:

- obiettivi strategici triennali;
- obiettivi operativi, corredati di indicatori, target e tempi di realizzazione.

Per ciascun obiettivo strategico e per gli obiettivi operativi in cui esso si articola, sono indicati:

- i target da raggiungere, che rivestono carattere strategico ed il cui raggiungimento contribuisce direttamente alla missione dell’Agenzia;
- un cronoprogramma delle principali attività per il triennio.

### *Assegnazione degli obiettivi*

A seguito della definizione del piano, il Direttore dell’Agenzia provvede, con proprio atto, all’assegnazione degli obiettivi ai direttori di area, nonché ai dirigenti degli uffici di staff.

### *Miglioramenti*

Il processo di pianificazione dell’Agenzia presenta margini di ulteriore sviluppo e implementazione, che dovranno essere perseguiti nell’ottica del miglioramento continuo.

Si sottolineano in particolare le seguenti criticità.

Una prima criticità riguarda i ritardi nella definizione degli atti di pianificazione. Il ritardo è per lo più dovuto alla fase di interlocuzione con l’autorità politica. Al riguardo, si sottolinea l’esigenza di un contenimento dei tempi nella conclusione dell’iter del piano. I vantaggi della pianificazione rischiano di essere del tutto vanificati, riducendo la stessa ad un adempimento burocratico, se essa non interviene all’inizio del periodo.

Si suggerisce, al riguardo, di procedere comunque all’assegnazione degli obiettivi ai direttori e dirigenti, pur nelle more della definitiva conclusione dell’iter del piano.

Un secondo aspetto migliorabile riguarda il contenuto degli obiettivi definiti nel piano. E’ necessario, infatti, privilegiare il più possibile obiettivi focalizzati maggiormente su effetti finali, piuttosto che su fasi procedurali interne ovvero su output di attività propedeutiche all’ottenimento di risultati. In questo ambito, appare di rilievo altresì utilizzare indicatori e target di avanzamento dei programmi di spesa.

### **1.3 Fase della misurazione**

Il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (SMVP) è stato adottato con decreto n. 202 del 4 agosto 2016 e, pertanto, l’anno 2016 è stato primo anno di applicazione del Sistema.

Il processo di misurazione è cominciato nel marzo del 2017, con la richiesta, ai responsabili delle due Aree, dei rispettivi uffici e degli Uffici di Staff di predisporre la relazione dell'attività svolta nel corso del 2016 e i report illustrativi, attraverso la compilazione di apposite schede sulle quali è riportato, per ogni obiettivo operativo, il relativo target ed il risultato raggiunto.

I soggetti valutatori individuati al punto 1.4 del Sistema hanno espresso il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo e operato la media aritmetica al fine della valutazione della Performance Operativa di ciascun dirigente.

## 2. Performance di ruolo

### 2.1 Metodologia di valutazione

La performance di ruolo è il secondo oggetto di valutazione che concorre alla determinazione della performance individuale di ciascun dirigente.

Sulla base dei comportamenti organizzativi dimostrati in relazione ai comportamenti richiesti per svolgere efficacemente la funzione dirigenziale (alleg. A del sistema), il soggetto valutatore esprime una valutazione sulla base di una scala di punteggi e relativi giudizi sintetici. Il totale conseguito viene poi percentualizzato.

Medesima metodologia viene seguita per la valutazione della performance comportamentale del personale non dirigenziale sulla base di quattro tipologie di descrittori di cui all'allegato B del sistema.

### 2.2 Fase della misurazione

Definita la redazione dei report della performance operativa, è iniziata nel mese di maggio 2017 la valutazione della performance di ruolo dei dirigenti e, nel contempo, della performance di ruolo del personale non dirigente da parte dei dirigenti assegnatari del personale.

Tra maggio e ottobre 2017, si sono svolte numerose riunioni tra Direttore dell'Agenzia, Direttori di Area e OIV per chiarire e condividere l'interpretazione di alcuni punti del Sistema. Ulteriori riunioni di condivisione del sistema si sono svolte anche tra i Dirigenti, anche al fine di verificare il grado di omogeneità dei criteri valutati utilizzati.

### 3. Performance individuale

La performance individuale dei dirigenti è ottenuta come media aritmetica semplice del punteggio percentuale sulla performance operativa e del punteggio percentuale sulla performance di ruolo.

In analogia, per il personale non dirigenziale il punteggio complessivo è ottenuto come media aritmetica del punteggio percentuale sulla performance operativa dell'unità organizzativa di appartenenza e del punteggio percentuale sulla performance del comportamento organizzativo.

La valutazione complessiva della performance individuale è stata riassunta in una scheda nella quale è stato dato spazio anche alle osservazioni del valutatore.

Il peso % dei criteri di valutazione incidono per i Dirigenti al 50% sugli obiettivi organizzativi della struttura di diretta responsabilità e al 50% sulle competenze/comportamenti professionali e organizzativi posti in essere. Per il personale non dirigente, il 50% si riferisce al contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e il 50% ai comportamenti organizzativi assicurati alla struttura.

Nel mese di novembre 2017 si è concluso il ciclo della performance con la consegna delle schede valutative:

- il Direttore dell'Agenzia, ai Direttori di Area ed ai Dirigenti degli uffici di Staff;
- i Direttori di Area, ai Dirigenti dei propri Uffici;
- i Dirigenti, al personale assegnato ai rispettivi uffici.

Sono state attivate n. 4 procedure di conciliazione in ordine all'esito della valutazione.

Il collegamento tra valutazione conseguita e sistemi premianti è stato definito negli accordi sindacali in correlazione con la valutazione complessivamente conseguita secondo fasce di risultato e scale parametriche.

#### *Miglioramenti*

Il processo di valutazione della performance individuale dell'Agenzia presenta margini di ulteriore sviluppo e implementazione, che dovranno essere perseguiti nell'ottica del miglioramento continuo. Si sottolineano in particolare le seguenti criticità.

Una prima criticità riguarda i ritardi nella chiusura del processo valutativo, dovuti per lo più al ritardo più generale già evidenziato nell'assegnazione e rendicontazione degli obiettivi. Si ritiene che il contenimento dei tempi vada posto come obiettivo principale di miglioramento del funzionamento del sistema.

Una seconda criticità è relativa al grado di conoscenza del sistema. E' opportuno, infatti, che le azioni di condivisione, sia con i valutatori che con i valutati, pur avviate nel corso dell'anno, siano ulteriormente rafforzate.

Si raccomanda anche l'utilizzo, nella scheda di valutazione, del campo riservato ai commenti relativi all'attività lavorativa del valutato, in quanto particolarmente utili alla comprensione, da parte di quest'ultimo, dei punti di forza e di debolezza delle proprie prestazioni.

Ulteriore punto sul quale lavorare per il miglioramento riguarda il monitoraggio in corso d'anno: al riguardo questo OIV raccomanda di effettuare delle verifiche in corso d'anno anche tra ciascun dirigente ed il personale assegnato alla propria struttura per la condivisione degli obiettivi ed il relativo monitoraggio, nonché per eventuali *feedback* sui comportamenti organizzativi dimostrati.

#### 4. Processo di attuazione del ciclo della performance

Tenuto che l'Agenzia è entrata a regime nel corso del 2016 e che alcune criticità hanno riguardato il consolidamento organizzativo della stessa, considerato pertanto lo slittamento dei tempi per la chiusura del ciclo 2016 all'anno 2017, questo OIV ha comunque riscontrato, pur con le criticità evidenziate, la sostanziale realizzazione del ciclo della performance.

Il supporto funzionale al ciclo della performance è stato fornito dall'Ufficio di Staff 2 "*Organizzazione, bilancio e personale*", che ha in corso di realizzazione di un sistema informativo di supporto al processo di valutazione delle performance di tutto il personale, in grado di recepire tutte le fasi del ciclo della performance.

#### 5. Sistemi informativi a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e rispetto degli obblighi di pubblicazione

L'Agenzia per la coesione territoriale ha adottato il Programma per la trasparenza e l'integrità in appendice al primo Piano Triennale di Prevenzione della corruzione 2017-2019.

Nel Piano sono stati individuati i nominativi dei dirigenti responsabili per l'Agenzia degli obblighi di pubblicazione di cui al D.Lgs. n. 33/2013, fermo restando che ogni Ufficio deve garantire il

costante aggiornamento e adeguamento dei dati di propria competenza per una corretta implementazione del sito internet istituzionale.

Nel corso del 2016, il personale appartenente alle singole unità organizzative ha contribuito al monitoraggio effettuando verifiche riguardo alla pubblicazione dei dati e documenti di propria competenza.

Questo OIV raccomanda l'adozione di una procedura finalizzata a garantire la regolarità e la tempestività del flusso delle informazioni da pubblicare.

## 6. Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

Nel 2017 l'Agazia ha portato a compimento tutti gli atti relativi al ciclo della performance 2016, con l'approvazione dei documenti previsti dalla normativa e l'esecuzione degli adempimenti prescritti. Si ritiene che i criteri sostanziali del Sistema siano funzionali ad una corretta gestione del ciclo della performance, pur segnalando l'esigenza di una revisione che tenga conto delle criticità evidenziate.

## 8. Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV

Durante il 2016 ed il 2017, l'OIV ha esercitato una funzione di supporto e di verifica per quanto riguarda le attività di gestione del ciclo della performance. L'attività è stata esercitata attraverso riunioni formali, nonché attraverso frequenti contatti informali. Ove necessario, è stata richiesta la collaborazione del Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza.