



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 2020)***

29 aprile 2021

INDICE

1	PREMESSA	pag. 3
2	CONSIDERAZIONI GENERALI SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI	pag.4
3.	AMBITI DI INDAGINE:	pag. 5
3.1.	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	pag. 8
2.1.1.	Definizione degli obiettivi	
2.1.2.	Monitoraggio intermedio degli obiettivi	
2.1.3.	Valutazione finale dei risultati	
3.2.	PERFORMANCE INDIVIDUALE	pag. 9
3.2.1.	Assegnazione degli obiettivi individuali	
3.2.2.	Valutazione degli obiettivi individuali	
3.3	PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	pag. 12
3.4	INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO	pag. 11
3.5	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. 12
3.5.1	Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati.	
3.5.2	Modello organizzativo di raccolta e pubblicazione e monitoraggio	
3.5.3	Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente"	
3.6	DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ	pag. 14
3.7	UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	pag. 14
3.8	PROFILI ULTERIORI DI ANALISI E MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO	pag.14
3.9	DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV	pag. 19

1 Premessa

Ai sensi dell'art 14, comma 4, lettera a) del D. lgs. n. 150/2009 l'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della 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, pertanto, il fine di rispondere al dato normativo, anche alla luce della delibera ANAC n. 23/2013, riferendo sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei controlli interni e mettendone in luce gli aspetti positivi e negativi.

Al di là dell'obbligo normativo, la vera finalità principale è, però, quella di evidenziare le criticità e i punti di forza del Sistema attuale al fine di presentare proposte di miglioramento, in coerenza con l'ulteriore "ratio" di natura organizzativa del documento ed una mia "lettura" del ruolo di OIV come soggetto, per quanto possibile, non ispettivo ma consulenziale e proattivo.

L'operato dell'OIV, in questo documento, si ispira ai principi di indipendenza e imparzialità, la Relazione rispetta i principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, e (nei limiti del possibile) verificabilità dei contenuti.

E' da considerare che nel corso del gennaio del 2020 vi è stato l'insediamento del nuovo Direttore Generale, preceduto da un periodo di reggenza da parte del Vice Direttore.

Peraltro, ciò ha contribuito, in parte, a causare un lieve ritardo (da considerare fisiologico e pienamente giustificabile, peraltro anche alla luce di quanto successo dal punto di vista sanitario nel Paese) nella preparazione nell'adozione del Piano della Performance 2020, che, pur pronto negli obiettivi istituzionali e "ordinari", doveva essere completato alla luce delle novità anche di indirizzo politico intervenute da parte della Ministra nell'ultimo scorcio del 2019.

Ovviamente, il 2020 è stato caratterizzato (come si è cominciato ad evocare prima) dalla gravissima turbolenza derivante dal contesto esterno che ha provocato notevoli conseguenze sul funzionamento organizzativo dell'Agenzia.

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

Introduzione

Il Ciclo della Performance 2020 è stato caratterizzato da elevato cambiamento. In particolare, cominciando con il considerare il contesto esterno, il 2020 ha presentato elevata turbolenza per il verificarsi di varie novità. Sul piano dei contenuti è evidente che le nuove Linee di indirizzo provenienti dal nuovo Ministero Innovazione tecnologica e digitalizzazione, nato sul finire del 2019, ha determinato uno specifico impulso di cambiamento che ha prodotto un primo “impatto”, innanzitutto, nel 2020, sul *Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione* e successivamente sul Piano della Performance 2020-2022¹.

Su un piano strettamente organizzativo, come detto è da tenere presente, nel gennaio 2020, il cambio di titolarità nel ruolo di Direttore Generale *pro tempore*, con i conseguenti effetti di cambiamento di azione direzionale e di impostazione, anche tenendo presente che la figura assume, nel caso di AGID, una ricchezza di ruolo del tutto particolare.

Il fattore di turbolenza, derivante dal contesto esterno nel 2020, è stato, come si è iniziato ad accennare, l'emergenza organizzativa derivante da quella sanitaria. La crisi ha prodotto un forte cambiamento dell'organizzazione del lavoro con forti conseguenze operative, varie difficoltà e (secondo la valutazione di questo OIV) grandi opportunità organizzative. In tal senso, ad esempio, il Piano Performance 2020-2022 è stato approvato in aprile.

Secondo questo OIV, l'emergenza organizzativa, tuttavia, è stata affrontata dalla tecnostruttura di AGID, nel suo complesso, positivamente. Ciò è da ritenere, essenzialmente, per una serie di ordini di fattori:

- a) l'azione efficace e correttiva, rispetto alla turbolenza proveniente dall'esterno dell'Agenzia, del Direttore Generale, del Vice Direttore e, in generale, del Management dell'ente;
- b) le capability già possedute da Agid (data la pregressa esperienza operativa e regolatoria) in tema di utilizzo dello SW;
- c) Il validissimo apporto tecnico-specialistico dei Sistemi Informativi che hanno supportato, adeguatamente, il cambiamento, procedendo, ad esempio, a “remoticizzare”, efficacemente ed efficientemente, gli accessi ai sistemi informativi interni;
- d) Lo straordinario spirito di adattamento di tutti i dipendenti e collaboratori, favorito dalla nuova organizzazione del lavoro “a distanza”.

¹ Sul Piano della Performance 2020-2022 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, Luglio 2020, in https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/piano_triennale_per_linformatica_nella_pa_2020_2022.pdf

Il risultato generale, in tal senso, è stato un comunque pieno sviluppo delle attività programmate attraverso l' utilizzo dello *smart working* da parte del 100% del personale dell'ente, che, secondo quanto raccolto nelle proprie interviste da questo OIV ha, di fatto, "azzerato" l'impatto negativo derivante dal lavorare, tutto il personale, fuori sede. Uno dei risultati specifici sulla Performance è stato, infatti, l'interiorizzazione organizzativa, in modo massivo e profondo, dell'impiego della citata modalità lavorativa decentrata tale da rendere lo *smart-working* uno dei principali "collanti organizzativi" del lavoro in AGID, in cui il risultato da raggiungere (e quindi, come vedremo, la Performance specie Organizzativa) è diventato l'elemento su cui tutta struttura organizzativa si è focalizzata lavorativamente.

Questo ha comportato:

- la piena centralità, di fatto, del *Piano delle Performance* come "bussola" sulle direzioni gestionali ed operative da intraprendere e sui temi di Performance di ente da realizzare. Ciò, è stato favorito (grazie alla lungimirante proposta della Dr.ssa P. Monari ed alla piena adesione del Direttore Generale e del Management in generale) dalla tecnica di redazione utilizzata per "aree di attività" del documento, che ha, maggiormente, consentito di focalizzare, tutto il personale, sulle attività e ed i progetti da dovere svolgere² ;
- elevata tensione positiva, da parte di tutto il personale, sulla *Performance organizzativa* di ente (proprio sulla base del testo del Piano prima citato);
- concorrenza, si potrebbe dire naturale, da parte di tutto il personale intorno agli obiettivi del proprio dirigente;
- focalizzazione (dato il meccanismo gestionale dello *smart working* che porta a lavorare per obiettivi e risultati) sui risultati individuali da perseguire.

E' da notare, infine, che la maestria di AGID nell'utilizzo dello *smart working* è resa palese, pure *ex post*, data la redazione tempestiva ed efficace del Pola sin da gennaio 2021 (quando altre istituzioni pubbliche vivevano gravi difficoltà nella stesura tempestiva del documento).

Questo OIV non è, invece, ancora in grado di rilevare, compiutamente, i risultati puntuali della Performance 2020, essendo al momento, in modo fisiologico date le scadenze solo a giugno della sua Validazione, la Relazione sulla Performance 2020 ancora *in fieri*. Tuttavia, alcune rilevazioni oggettive (ad esempio, l'osservazione effettuata dall'OIV in sede di monitoraggio intermedio dei risultati), consentono di poter cominciare ad affermare, sia pure ancora in modo interlocutorio, che la Performance 2020 ha trovato, anche nell'utilizzo managerialmente orientato dello *smart working*, piena realizzazione, superando il *gap* legato ai problemi dell'emergenza 2020.

Ciò che si è detto vale relativamente alla Performance considerata sul piano sostanziale come attività di produzione complessiva da parte dell'Agenzia. discorso diverso va probabilmente fatto sul piano strettamente

² La tecnica utilizzata, peraltro, ha pure permesso di assorbire, in modo "indolore", anche i cambiamenti nella struttura organizzativa
pag. 5

burocratico, vale a dire in ordine alle attività di formalizzazione e di adempimento formale. In questo senso, ad esempio, pur essendo gli obiettivi da perseguire “circolanti” nella struttura organizzativa da prima, il Piano della *Performance* è stato redatto e pubblicato solamente ad aprile 2020 . Discorso simile vale per altre attività di formalizzazione quale, ad esempio, l’assegnazione individuale degli obiettivi che (nonostante la comunicazione sostanziale degli stessi obiettivi sia avvenuta tempestivamente, nella miriade di forme di *call conference* o di e-mail, all’interno di ciascuna Direzione; nonostante fossero numerosi gli obiettivi 2020 derivati dagli anni precedenti e comunque formalizzati nel Piano della Performance pubblicato ad aprile) ha trovato piena formalizzazione (proprio a causa dell’emergenza organizzativa detta) con tempi più lenti.

Ciclo della Performance

Proprio alla luce delle variabili endogene ed esogene in cui l'ente ha operato nell'esercizio 2020 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 molto molto positivi.

L'OIV ritiene, anche alla luce dell’analisi svolta con la collaborazione del proprio referente interno rappresentato dalla STP e delle interviste svolte, che, nel complesso, il funzionamento del Sistema, anche nel 2020, 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 conferma, peraltro, i periodici apprezzamenti da parte del Dipartimento Funzione pubblica nei confronti dell' operato in tema di ciclo della performance ed, 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 non è stato aggiornato nel corso del 2020, perché l’Agenzia ha ritenuto si dovesse ancora applicare e sperimentare, compiutamente, l’aggiornamento avutosi nel corso del 2019 (determinazione del Direttore Generale n. 132 del 28 maggio 2019). L' ente ha tuttavia lavorato nel corso del 2020 all'aggiornamento di talune parti *del Sistema* in modo da adeguarsi alle Linee Guida del PCM/Dipartimento della Funzione pubblica sulla Valutazione partecipativa (4/2019) e sulla Performance Individuale (5/2019).

In generale, i principali punti di forza del Sistema, al di là del documento in sé che viene (come già detto) frequentemente visionato ed “approvato” informalmente “a pieni voti” dal Dipartimento Funzione Pubblica, permangono nel Ciclo della Performance, che risulta ben progettato, fluido nella gestione e condiviso.

Ciò che convince è il processo di attuazione, supervisionato con straordinarie doti di professionalità e con grande abnegazione dalla Dr.ssa P. Monari.

Più in dettaglio, il giudizio complessivo si 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.

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 (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.

Ai contenuti di analisi strettamente richiesti dalle Linee Guida, questo OIV ha inteso aggiungere, anche quest'anno, un ulteriore profilo di analisi di natura organizzativa (svolta, in parte, tesaurizzando le informazioni, in generale, raccolte nel corso dello svolgimento delle proprie attività di OIV del 2020, in una serie di interviste svolte da questo Organismo evidentemente e nel costante insostituibile supporto di informazioni e di analisi della STP, dr.ssa Monari) diretta ad analizzare una serie di ulteriori variabili, così da cercare di cogliere criticità organizzative di natura strutturale o di funzionamento relative alla performance 2020 ed a prefigurare, implicitamente, proposte e suggerimenti di miglioramento organizzativo per il 2021 e per gli anni seguenti.

3 AMBITI DI INDAGINE

3.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

3.1.1. Definizione degli obiettivi

Anche relativamente al 2020, l'OIV valuta coerente ed adeguata la definizione degli obiettivi da parte di AGID. 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'ente 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 (sia dal Piano 2020 sia dalla Relazione sulla Performance 2020) 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 iniziato una riflessione con la propria STP (che ha portato, all'inizio del 2021, ad un proprio documento interno, appunto condiviso tra Organismo e STP) in ordine all'approfondimento di ulteriori proposte strutturate di linee metodologiche in ordine alla rilevazione dello Stato di soddisfazione sia degli stakeholder esterni sia di quelli interni), che possa fungere sia da contributo di riflessione metodologica sul tema sia da criteri utili alla valutazione della specifica prospettiva di performance.

- coerenza nella declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi;
- misurabilità degli obiettivi strategici e operativi tramite specifici indicatori;
- collegamento tra obiettivi strategici e risorse economiche (personale, funzionamento e interventi economici) e risorse umane.

Il Piano della performance 2020-2022 è stato predisposto ed approvato con determinazione del Direttore Generale n. 197/2020.

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

3.1.2. Monitoraggio intermedio degli obiettivi

L'AGID effettua il monitoraggio per misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi. Il monitoraggio intermedio è stato da me verificato effettuato in dato 2020 (mio documento "*Verifica dell'andamento delle*

Performance 2020 dell'AGID : segnalazioni all'organo di indirizzo politico-amministrativo ai sensi dell'art. 6 del D. lgs. 150/2009" di cui mia pec 21/09/2020 alle ore 19:20:30), in cui , l'OIV non ha rilevato (come la citata norma dell'art. 6 del D. lgs. 150/2009 suggerisce), in fase intermedia e dopo proprio approfondimento in collaborazione con la STP, "eventi imprevedibili" tali da alterare" né "l'assetto dell'organizzazione" né l'assetto "delle risorse a disposizione dell'amministrazione", pur ovviamente rinviando alla valutazione finale, in sede di Validazione della Relazione della Performance, un giudizio approfondito anche in termini di attendibilità dei risultati proposti dalle strutture e dai singoli. L'OIV valuta, pertanto, coerente ed adeguato il monitoraggio intermedio degli obiettivi.

3.1.3. Valutazione finale dei risultati

Alla data di redazione della presente relazione la valutazione dei risultati 2020 non è definita e, pertanto, non è possibile formulare su di essa giudizi sulla fase conclusiva del Ciclo.

Per ciò che concerne, quanto avvenuto in termini di Valutazione finale, con la Relazione relativa alla Performance 2019, si rileva che essa è stata regolarmente adottata dal Direttore Generale, trasmessa all'OIV e da quest'ultimo debitamente validata, dopo attento esame e riscontri sul documento.

Anche quel testo presenta, come l'OIV ha avuto modo di apprezzare nel corso della fase di Validazione, notevole livello di adeguatezza metodologica secondo gli standard di eccellenza che l'Agid ha sicuramente in questo campo, in termini di comprensibilità, completezza e immediatezza delle informazioni ed è coerente con il Piano della performance. Anche circa l'attendibilità dei dati in essa contenuti, l'OIV si è espresso con la propria validazione a seguito di propria approfondita istruttoria che ha coinvolto, in modo diretto o indiretto (attraverso la STP), tutta la struttura.

Più in generale, l'OIV conferma ora che le informazioni contenute nella Relazione sulla performance hanno adeguatamente supportato l'Organismo nella valutazione della Performance 2019 dell'Ente.

L'OIV, pertanto, ha valutato la Performance complessiva 2019 pienamente adeguata.

3.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.2.1. Assegnazione degli obiettivi individuali.

L'OIV valuta coerente ed adeguata anche l'assegnazione degli obiettivi individuali al personale dell'Ente.

Nel 2020 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) in modo tempestivo e adeguato, all'interno delle varie Direzioni.

L'utilizzo dello *smart working*, caratterizzato dalla logica per obiettivi-risultati di cui si è detto in precedenza,

ha maggiormente consentito, intrinsecamente, un continuo processo di condivisione degli obiettivi.

Come si è rilevato, in sede di premessa, l'OIV, tuttavia, rileva e segnala che l'emergenza organizzativa ha determinato ritardi nell'attività amministrativa che ruota attorno al Ciclo della Performance provocando, pur nel rispetto del profilo sostanziale di comunicazione interna alle Direzioni, uno scivolamento in avanti dell'attività di pura formalizzazione dell'assegnazione degli obiettivi. Dalle fenomeno sarebbe, evidentemente, molto grave in una situazione di normalità organizzativa (e specificatamente di comunicazione formalizzata), ma è da ritenere un costo all' eccezionalità degli eventi del 2020, da ritenere sostanzialmente giustificato dalla grave emergenza sostenuta nel corso del 2020 .

Ciò che conforta il giudizio di questo OIV è, come detto, che il personale dell'Agenzia è stato comunque informato tempestivamente, sia pur verbalmente, sugli obiettivi da realizzare, anche ma non solo alla luce del Piano della Performance reso pubblico.

3.2.2. 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 i metodi imposti ed illustrati dal Sistema di misurazione adottato dall'Ente. Anche su questo piano l'utilizzo dello se. ha fortemente caratterizzato l'attività di valutazione che ha finito per essere, secondo quanto raccolto da questo Organismo attraverso la propria STP, un'attività estremamente costante, pur con modalità a distanza.

Per ciò che concerne la valutazione del grado di condivisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individuale, l'OIV rileva, come richiesto dalla delibera ANAC n. 23/2013, che nessun dipendente si è avvalso, nel corso del 2020, della procedura prevista dall'art. 410 c.p.c. per contestare la valutazione definitiva ricevuta. In tale anno si rileva che solo due dipendenti si sono avvalsi del secondo livello di reclamo. Quindi anche nel corso del 2020 la struttura sociale dell'Agenzia ha accettato di buon grado gli esiti delle procedure valutative per come poste in essere dal *Management* dell'Ente 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.

Risulta, tuttavia, da ritenere carente, al di sotto della fascia dirigenziale, il collegamento tra Valutazione individuale e Sistema Premiante, così privando il *Management* di un'importante "leva" di incentivazione e di motivazione dei dipendenti, oltre che rendendo il quadro di quel collegamento (tra Valutazione e Sistema Premiante) non adeguato (se non in misura parziale rispetto al collegamento tra Valutazione della Performance Organizzativa e Sistema Premiante) anche sotto il profilo della *compliance* normativa. Tale fenomeno sembra particolarmente grave in ordine alle "Posizioni Organizzative" e si ritiene debba avere (e questo l' auspicio dell'OIV) adeguate risposte anche in sede di contrattazione sindacale in modo da adeguare

e quindi modernizzare l' ambito qui accennato .

3.3 Processo di attuazione del ciclo della performance.

Alla luce di quanto già detto, l'OIV, anche relativamente alla *performance* (e quanto ad ora desumibile) ritiene, sulla base delle evidenze raccolte, che il processo (fasi, tempi, soggetti) di gestione della *performance*, descritto nel Sistema e attuato dall'Ente, sia stato pienamente coerente e adeguato rispetto all'impostazione del D. Lgs. n. 150/2009 e alle già citate delle linee guida ANAC.

Ciascuna fase di cui si compone il Ciclo di gestione della performance si è sviluppata, anche nel 2020, regolarmente, sia pur compatibilmente con il quadro di difficoltà che si sono dovute superare nel corso dell'anno e che hanno inciso, in certa parte, sui profili di tempestività.

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

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.

In tal senso, ad esempio, è stato possibile valutare, con il supporto della STP, in senso positivo:

- gli effettivi processi organizzativi di valutazione (relazione valutativa tra Valutatori e Valutati che nel 2020 sono avvenuti (per quanto detto) quasi esclusivamente con modalità elettroniche;
- la fase di post-valutazione (ad esempio: feed back valutatore-valutati,

3.4. Infrastrutture/supporto organizzativo.

L'OIV rileva che la Struttura di supporto per il ciclo di gestione della performance ha operato in modo ottimale, fornendo un pieno apporto di competenza e di informazioni.

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. 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).

Anche i Sistemi Informativi ed Informatici, secondo le valutazioni acquisite da questo Organismo tramite la STP e nel corso delle proprie interviste, hanno garantito, specie nella situazione emergenziale, un efficace scambio di informazioni tra i soggetti interessati.

Come suggerimenti proposti da questo Organismo si segnala quanto segue:

- Questo Organismo auspica , tuttavia la creazione di un polo 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: il c.d. controllo di gestione il risk management, l'*auditing*, il controllo sulla regolarità amministrativa degli atti amministrativi nell'ente ed il controllo su eventuali inosservanze di obblighi dirigenziali aventi rilevanza a fini disciplinari e/o di misurazione e valutazione della performance individuale)

Continua, inoltre, a ritenersi necessario, come già sottolineato negli anni precedenti, un software specifico per il futuro "Sistema Informatico di Performance Management" che consenta 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). In tal senso, nel 2020, tuttavia, si riscontra positivamente , attraverso la STP, che, l'ente ha sviluppato un'attività di prima specificazione del Sistema qui auspicato.

Il profilo delle Infrastrutture, nella sua funzionalità, appare, comunque, coerente e può essere considerato adeguato, pur senza potersi adagiare dato le aspettative (esterne ed interne) sempre più elevate che si rivolgono all'Agenzia.

3.5 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

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

La recentissima Deliberazione ANAC (n. 294 del 13 aprile 2021 - *Attestazioni OIV, o strutture con funzioni analoghe, sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 31 maggio 2021 e attività di vigilanza dell'Autorità* resa nota qualche giorno fa), ha prorogato i termini dell'OIV per l'attestazione, con pubblicazione della stessa al 30 giugno 2020. Di conseguenza, l'OIV è tenuta ad attestare la pubblicazione dei dati, come indicati nella delibera 213, a quella data. 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 2020. Ciò avverrà, quindi, successivamente alla stesura di questo documento di questo OIV.

Su tali profili, pur constatando la costante opera di cura, di sensibilizzazione e di monitoraggio sviluppata da parte del RPCT e del suo staff verso la struttura organizzativa dell'ente, l'OIV ritiene di non poter valutare, relativamente all'anno 2020, l'adeguamento rispetto a quanto richiesto dalle disposizioni del D. Lgs. n.

33/2013, dovendo ancora svolgere la propria specifica indagine finalizzata all'Attestazione o meno relativa al 2020.

Tuttavia suggerisce quanto segue:

- Come già segnalato allo staff del RPCT, è necessaria un'ulteriore più massiccia automazione di processi di pubblicazione (pur riscontrando, da ultimo, l'automazione della primissima fase concernente il processo "Reclutamento di personale").

Ciò, è da ritenere, possa prevenire una parte dei possibili rischi, derivanti dal fattore umano, nel processo in esame.

- Ulteriore profilo di natura organizzativa che si suggerisce in materia e il rafforzamento della struttura di supporto al Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza, essendo l'attuale organico a disposizione (nonostante il forte impegno della risorsa) da ritenere insufficiente alla plurima attività da svolgere in quell'ambito.

3.5.2. **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, ritenendo ad oggi fluido il processo di pubblicazione dei dati, essendosi più compiutamente realizzato nel corso del 2020 (secondo quanto assicurato dallo staff del RPCT). un trasferimento adeguato di competenze in capo ai diretti Dirigenti/Responsabili, in modo da rendere sempre più distribuita la responsabilità sulle attività di pubblicazione.

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

Dato lo slittamento dei tempi sulla attestazione concernente il 2020, l'OIV, ad oggi, non è in grado di esprimere un giudizio compiuto relativamente al 2020 sul profilo in esame che svolgerà in concomitanza dell'Attestazione sulla Trasparenza.

3.6. 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..

3.7.UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

L'OIV valuta, per quanto finora desunto, coerente ed adeguato 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 pure nel difficilissimo 2020, attraverso riunioni periodiche, sembra stimolare l'adozione da parte dei dirigenti dei necessari interventi correttivi in corso d'anno.

3.8. 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 temi che possano essere di utilità della Direzione generale dell'Ente e più in generale dal *Management* dell'Agenzia, e 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 2020.

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**

- a) Esigenze di riverifica della adeguatezza/congruità organizzativa.**

In primo luogo, molti aspetti di analisi fanno ritenere che sia utile che si proceda ad una verifica del disegno di

struttura organizzativa, al fine di valutarne meglio l'adeguatezza rispetto a Mission e Strategia. In particolare l'attuale organigramma dell'ente risale al 2017 e, considerando la turbolenza di contesto, che, in questi ultimi anni, ha caratterizzato Agid e la sua missione, con il confluire di una pluralità, spesso altalenante, di aspettative e di attese di natura strategica, si auspica utile una verifica ed eventualmente una "manutenzione" della congruenza organizzativa dell'intera Struttura organizzativa e del Sistema dei ruoli organizzativi, per capire se sia effettivamente calibrata rispetto alla missione più attuale dell'Agid ed alla più recente strategia, intervenendo eventualmente di conseguenza.

b) Sistema di Deleghe organizzative nella struttura e Regolamento di Organizzazione

La necessità di avere un'organizzazione capace di adattarsi, con adeguata velocità, alle sfide, richiede un qualche intervento in ordine al Sistema delle deleghe, al fine di realizzare compiutamente un quadro di deleghe gestionali adeguatamente funzionale all'evolversi del contesto di riferimento ed ai ruoli da mettere in campo. Tale ragionamento implica di tenere presente il complesso (e quindi lungo) meccanismo di adozione del Regolamento di Organizzazione dell'Agenzia, che deve "transitare" in un DPCM. In questo senso si suggerisce, proprio in un futuro Decreto di quel genere, di introdurre un meccanismo di delega conferito al direttore generale che sia tale da potere sviluppare, con maggiore autonomia direzionale, il quadro delle deleghe necessarie per il funzionamento adeguato dell'Agenzia. In sostanza, appare opportuno, secondo questo Organismo, che sia possibile giuridicamente che determinati profili di maggiore dettaglio dell'organizzazione direzionale siano definibili all'interno dell'agenzia, dando così agilità all'azione di disegno organizzativo in rapporto al rapido evolvere del contesto esterno.

c) Compiuta definizione del ruolo di Vicario di Direzione Generale.

Resta un significativo problema strutturale (particolarmente emerso, durante il 2019 e nel gennaio del 2020) con l'assenza del titolare del ruolo di Direttore generale) nel sistema dei ruoli interni: la non compiuta delineazione del ruolo e dei poteri di Vicario del/la Direttore/trice Generale.

Su questo aspetto si continua a consigliare come lo scorso anno un'opportuna rifinitura del Sistema dei ruoli, anche a valenza esterna ed ufficiale, in modo da consentire, permanente, massima continuità all'azione di Vertice gestionale nelle fasi di "interregno" organizzativo.

d) Comitato di Direzione

Resta non progettato o comunque non attivo, nel 2019, un "Comitato di Direzione" che riunisca, sotto la guida del Direttore Generale, il gruppo dei Dirigenti, con l'eventuale possibilità di partecipazione di ulteriori ruoli, interni o esterni, di volta in volta invitati.

Pur consapevoli dell'effettività di una struttura dirigenziale attualmente ridotta, si consiglia, anche in relazione a quanto si dirà nel punto seguente in ordine all'adeguamento dell'organico effettivo, di valutare l'opportunità

di creare tale soggetto organizzativo, prevedendosi oltre ad un ambito specifico di decisione di attività anche una periodicità e programmazione (almeno ordinaria) di incontri.

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

a) Carenza di organico in generale, soprattutto a livello dirigenziale.

Si rileva innanzitutto, in via generale, perdurare del *gap*, anche nel corso del 2020, tra organico previsto ed effettiva disponibilità di risorse umane. Su questo tema OIV riscontra, in particolar modo e con sempre più viva preoccupazione, che permane e si è anzi aggravata la situazione del personale dirigenziale. Considerando solo il livello dei dirigenti, si nota che essi sono al 31 dicembre 2020, solo 2 (e questo da giugno 2020).

Nel complesso la situazione risulta oggettivamente critica, considerando, sia l'insufficiente "copertura" delle "posizioni dirigenziali" complessivamente richieste dal disegno di struttura organizzativa attuale dell'Agenzia, sia il notevole numero di "interim" esistenti al 31 dicembre 2019, fattore quest'ultimo che pur essendo necessario appesantisce il funzionamento organizzativo dell'agenzia. Anche la controprova attraverso il numero delle schede di assegnazione obiettivi 2020 conferma la grave situazione.

Ciò risulta particolarmente evidente ove si consideri che nel 2019 il numero dei dirigenti era uguale a 6.

L'OIV, d'altra parte, riscontra positivamente che, nel 2020, si è proceduto, grazie all'opera particolarmente sensibile del D.G. e della dirigente che segue i profili inerenti alle Risorse Umane, ad attivare ben 5 procedure di reclutamento e selezione, a livello dirigenziale, attraverso i relativi concorsi. Tuttavia, al momento della stesura della presente Relazione, le procedure concorsuali si sono scontrate con le difficoltà operative legate all'emergenza organizzativa (ed in particolare ai nuovi vincoli, per la tutela della salute, in tema di concorsi pubblici) con la conseguenza che è stato possibile portare avanti solamente un concorso.

Resta inoltre ad un livello più generale che, anche relativamente al 2020, l'organico effettivo attuale sembra presentare un'età media sempre più elevata. Questo, se rappresenta da taluni lati un punto di forza, consiglia l'inserimento (ovviamente in regime di compatibilità con il budget e con le difficoltà burocratiche ed emergenziali ancora esistenti), di nuove e più giovani risorse, così da determinare un ulteriore accrescimento di competenze sicuramente utili allo sviluppo della performance dell'Agenzia.

- **Una Funzione autonoma specializzata sulle Persone nell'Organizzazione**

Si intende qui, inoltre, rilevare un deficit dirigenziale nell'assenza di un ruolo specialistico e di una Funzione *ad hoc* sulle "risorse umane" che, in particolare, gestisca i 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 suggerisce vivamente l'opportunità di un tale innesto che abbia quindi un focus specie su:

- Sviluppo organizzativi
- Adeguamento delle competenze delle persone

- Comunicazione interna
- Monitoraggio, in rapporto con Cug, dello stato delle relazioni interne, al di là dell'intuito dei capi.

- **Lo smart working**

Si è già fatta, in precedenza qualche considerazione, in ordine al lavoro agile.

L'esame di tale forma di organizzazione del lavoro richiede al di là del Pola (e dei limiti burocratici che quel documento comporta) un esame approfondito specie da parte dell'agenzia, la quale può rappresentare nell'ambito della pubblica amministrazione italiana uno dei settori di elezione di tale formula organizzativa.

L'esperienza già accumulata al riguardo rappresenta una base su cui potere, con il successivo innesto di approfondite analisi e della formulazione di scenari organizzativi (logistici ed operativi) progettare, dal punto di vista organizzativo (e implicitamente logistico) la "nuova" Agenzia.

Infatti è evidente che una volta usciti dalla strettoia dell'emergenza organizzativa derivante da quella sanitaria, il lavoro agile può e deve rappresentare una modalità di organizzazione il lavoro che trasformi nettamente la situazione lavorativa di dipendenti e collaboratori (e quindi implicitamente il grado di loro soddisfazione persino personale "a tutto tondo"), consentendo loro di realizzare la piena conciliazione tra vita lavorativa e vita privata delle persone e che assicuri un migliore utilizzo di energie lavorative (grazie alla conseguente maggiore soddisfazione di un utilizzo più efficace del tempo da parte dei dipendenti dei collaboratori AGID) proprio per l'incremento della performance dell'ente.

In questo senso, sicuramente, lo smart working ha già prodotto nel 2020 più benefici di quanti profili negativi può avere indotto. Si tratta ora di fare un ragionamento estremamente approfondito (al di là di quanto prefigurato nel POLA) progettando il futuro utilizzo negli anni avvenire di questa straordinaria opportunità di organizzazione del lavoro.

Questo organismo è disponibile, evidentemente nell'ambito del ruolo che gli è consentito, a fornire ogni possibile supporto di considerazione i suggerimenti affinché si realizzi IN Agid un efficace ed efficiente utilizzo della nuova modalità di lavoro.

L'unico consiglio che ci si permette di dare sin d'ora riguarda l'adeguamento delle competenze.

A parere di questo Organismo, al di là di qualche corso anche già fatto nel corso del 2020, è opportuno lavorare sullo sviluppo in ordine ai:

- Competenze dei capi, ad esempio, rafforzando i tool anche della gestione emotiva a distanza;
- Competenze delle persone, ad esempio in ordine alla gestione del tempo di lavoro.

- **Profili di valutazione e di premialità delle PO**

Al fine di potenziare la capacità di *performance* dell'Agenzia occorre approfondire, compatibilmente con i limiti giuridici ed economici, una revisione del Sistema Premiante.

Il tema, secondo questo Organismo, di maggiore urgenza riguarda le PO, rispetto alle quali occorre progettare

a) un adeguamento degli strumenti, di valutazione, prevedendo

- un'accurata valutazione della performance individuale (che parta da un'attenta definizione degli obiettivi individuali e dei comportamenti inerenti agli specifici ruoli da svolgere):
- un aggancio più compiuto tra retribuzione variabile ed esiti della valutazione (al di là di quanto si realizza attraverso l'aggancio alla performance organizzativa di Agid), in modo tale da recuperare modalità e meccanismi incentivanti (e quindi motivanti) la loro performance individuale.

Un simile discorso va fatto anche sul restante personale impiegatizio che deve:

- (peraltro come previsto dal decreto legislativo n. 150/2009) essere, compiutamente, “agganciato”, nella propria prestazione di lavoro, ad obiettivi di gruppo e/o individuali. l'intervento in questione deve riguardare quindi anche la valutazione del personale impiegatizio. Tale esigenza è ormai rafforzata e favorita anche dall' utilizzo dello smart working che implicitamente richiede una logica di prestazione attraverso obiettivi e risultati:
- legare un effetto a livello retributivo dell'esito valutativo appena detto.

- **Monitoraggio annuale o periodico del “clima organizzativo” e misurazione del livello di benessere organizzativo/individuale**

Si consiglia l'approfondimento dei profili di “clima organizzativo” in generale.

In tal senso, a parte l'esigenza di verificare in via generale il livello di benessere organizzativo esistente nell'Agenzia (in modo da poterlo confrontare in futuro con successive analisi), si reputa particolarmente utile analizzare profili specifici quali, ad esempio, quelli di

- 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, ...);
- orizzontalità e trasversalità 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.

Pur non riscontrando, a questo OIV. situazioni conclamate di diseguglianze e discriminazioni, si suggerisce di rafforzare l'attenzione in merito alle pari opportunità anche provvedendo all'individuazione del Presidente del CUG, in conseguenza dell'uscita della precedente titolare di ruolo.

- **Formazione**

Se, da un lato, pur sembra quasi superfluo sostenere che un incremento dell'attività formativa abbia immediati e diretti effetti proprio sulla capacità di accrescere la performance dell'AGID, tuttavia si suggerisce di valutare

l'adeguatezza della formazione (su cui pesa anche l'assenza di un ruolo trasversale, come già detto a proposito di un autonoma Direzione RU), pur avendo rilevato nel corso del 2020 un maggiore svolgimento di corsi rispetto al 2019.

- **Adeguamento del Codice di comportamento e collegamento più stretto tra Performance e nuovo Codice**

L'avvenuta emanazione nel corso del 2020 di specifiche Linee Guida Anac, in materia di Codici di comportamento della singola amministrazione, richiede un'azione urgente di adeguamento dell'esistente codice di comportamento di amministrazione, inserendo le integrazioni e le modifiche rese necessarie dalle nuove linee guida modalità innovative al fine di dare attuazione dei Codici stessi attraverso la Performance.

3.9. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

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 la redazione della presente Relazione sono state desunte informazioni da videocollegamenti, con i due singoli dirigenti di struttura.

Per quanto riguarda la parte documentale sono stati analizzati, documenti reperiti dal sito dell'Ente. In particolare modo sono stati presi in considerazione i seguenti documenti del Ciclo della Performance:

- Piano della Performance 2020-2022;
- Documento *Sistema di Misurazione e Valutazione della performance* approvato con determinazione del Direttore Generale n. 83 del 28 gennaio 2021;
- La *Relazione sulla Performance* 2019.

29/04/2021

L'OIV Monea Aldo (documento firmato digitalmente)