



AGID

Agenzia per l'Italia Digitale

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

AGGIORNAMENTO 2025



1	INTRODUZIONE.....	3
1.1	L'applicazione del decreto legislativo n. 150/2009 e s.m.i.	4
2	DESCRIZIONE DEL SISTEMA	5
2.1	Caratteristiche distintive dell'AgID	5
2.2	Metodologia adottata per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa.....	6
2.3	Metodologia adottata per la misurazione e la valutazione della performance individuale	12
2.4	Modalità per garantire la trasparenza totale del sistema	14
2.5	Modalità per promuovere il miglioramento continuo del sistema.....	15
3	IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	16
3.1	Pianificazione strategica	16
3.2	Programmazione dell'attività ricorrente	18
3.3	Misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati	19
3.4	Retribuzione legata alla performance	19
4	PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	20
5	MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI INFORMATIVI E DI CONTROLLO ESISTENTI.....	20
6	MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI BILANCIO.....	20

1 INTRODUZIONE

Il presente documento descrive il funzionamento del *Sistema di misurazione e valutazione della performance (Sistema)*, adottato dall'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) come previsto dall'art. 7 del d. lgs. n.150/2009, al fine di valutare annualmente la performance organizzativa e individuale.

Esso rappresenta l'insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance dell'Agenzia.

Il *Sistema* è pubblicato e aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, così come disposto dall'art. 7 del d. lgs. n. 150/2009 e s.m.i..

Il *Sistema* tiene conto

- delle previsioni normative sul “Piano integrato di attività e organizzazione” (PIAO), con particolare riferimento al valore pubblico, performance e organizzazione del lavoro agile;
- delle disposizioni di cui all'art. 4 bis del decreto-legge n. 13/2023, convertito con modificazioni dalla legge n. 41/2023, in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni;
- degli adempimenti previsti dalla normativa in relazione alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione.

L'aggiornamento tiene in considerazione

- la direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023 avente ad oggetto [“Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”](#);
- la direttiva del Ministro della pubblica amministrazione del 28 novembre 2023 avente ad oggetto [“Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”](#);
- la direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 29 novembre 2023 avente ad oggetto [“Riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme”](#);
- l'applicazione della specifica [Sequenza negoziale](#) AgID ad integrazione del CCNL del personale del comparto Funzioni centrali del 09 maggio 2022 sottoscritta in data 16 luglio 2024 con la quale è stata introdotta l'Area delle Elevate Professionalità;
- le modifiche apportate al [Regolamento di organizzazione dell'Agenzia](#) dal decreto del Presidente del Consiglio dei ministri – Dipartimento per la trasformazione digitale del 13 novembre 2023 pubblicato nella Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 293 del 16 dicembre 2023;

- la [Determinazione n. 139 del 23 aprile 2024 recante la Rimodulazione dell'assetto organizzativo dell'Agenzia](#) che avrà efficacia a seguito dell'interveniente assegnazione degli incarichi dirigenziali;
- la direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 avente ad oggetto [Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti](#).

La sequenza temporale delle fasi del ciclo della performance ha un orizzonte temporale triennale, che inizia con le attività di pianificazione strategica (anno n-1) e termina con le attività di rendicontazione (anno n+1).

La misurazione e la valutazione della *performance* devono avvenire in conformità alle *Linee guida del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri* e agli indirizzi dell'Autorità Nazionale AntiCorruzione (A.N.AC.).

1.1 L'applicazione del decreto legislativo n. 150/2009 e s.m.i.

Il *Sistema* ha a oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso, a:

- i dirigenti delle direzioni riferiti nel documento come Direttori¹;
- i dirigenti delle unità organizzative (uffici e aree), riferiti nel documento come Dirigenti;
- il personale dell'Area delle Elevate Professionalità, riferito nel documento come personale EP;
- il personale dell'Area dei Funzionari, dell'Area degli Assistenti e dell'Area degli Operatori.

Il *Sistema*, pertanto, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del d. lgs. n. 150/2009 e s.m.i. e in base agli indirizzi dell'A.N.AC e del PCM/Dipartimento della funzione pubblica, di seguito individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le eventuali procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con il sistema informativo;

¹ Si fa riferimento alla nomenclatura propria del Regolamento di organizzazione dell'Agenzia

- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La funzione di misurazione e valutazione della performance dell'Agenzia nel suo complesso è svolta dall'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV), ai sensi dell'art. 7, comma 2, lettera a) del decreto. La performance individuale e quella organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola, vengono collegate, ai sensi dell'articolo 45, comma 3, del d. lgs. n. 165/2001, ai trattamenti accessori individuati nei CCNL delle Funzioni centrali di riferimento dell'Agenzia.

Nell'ambito del concetto di performance individuale, di cui all'art. 9 del citato d. lgs. n. 150/2009 e s.m.i., viene operata una distinzione tra la valutazione dei Direttori, dei Dirigenti, del personale EP e del personale delle Aree dei Funzionari, degli Assistenti e degli Operatori,

2 DESCRIZIONE DEL SISTEMA

2.1 Caratteristiche distintive dell'AgID

AgID è stata istituita dall'art. 19 del decreto-legge n. 83/2012, convertito con modificazioni dalla legge n. 134/2012. L'Agenzia, con sede a Roma, opera sulla base di principi di autonomia organizzativa, tecnico-operativa, gestionale, di trasparenza e di economicità e persegue gli obiettivi di efficacia, efficienza, imparzialità, semplificazione e partecipazione dei cittadini e delle imprese.

Sono organi dell'Agenzia il Direttore Generale e il Collegio dei revisori dei conti.

Il Direttore Generale è nominato dall'Autorità politica di riferimento (nel seguito del documento "Autorità politica") ed è il legale rappresentante dell'Agenzia, la dirige e ne è responsabile.

La dotazione organica dell'Agenzia è fissata in numero di 130 unità, comprensive dei dirigenti di prima e di seconda fascia e ricomprende professionalità tecnico-amministrative.

L'Agenzia è sottoposta alla vigilanza dell'Autorità politica e opera sulla base di una *Convenzione triennale*, redatta ai sensi degli artt. 8, comma 4, lett. e) del d. lgs. n. 300/1999, aggiornata annualmente e sottoscritta tra la detta Autorità e il Direttore Generale dell'Agenzia, che reca gli obiettivi strategici specificamente attribuiti all'Agenzia, le strategie per il miglioramento dei servizi, le modalità di verifica dei risultati di gestione, le modalità necessarie ad assicurare la coerenza dei fattori gestionali interni all'Agenzia, quali l'organizzazione, i processi e l'uso delle risorse interne.

2.2 Metodologia adottata per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa

Gli ambiti di misurazione e valutazione

L'art. 8 del d. lgs. n. 150/2009 e s.m.i. individua i seguenti ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa:

- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Le unità di analisi

Le unità elementari di analisi sono le attività svolte dalle singole unità organizzative dirigenziali dell'Agenzia; tali attività sono intese come un insieme omogeneo di compiti realizzato all'interno della stessa unità, caratterizzato da un input in termini di risorse umane, finanziarie e strumentali e da un output in termini di prodotto o servizio.

Gli obiettivi

Ai sensi dell'art. 5 del d. lgs. n. 150/2009 e s.m.i., gli obiettivi si articolano in:

- a) **obiettivi generali**, che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo, e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri, le priorità strategiche dell'Agenzia, anche tenendo conto del comparto di contrattazione;

- b) **obiettivi specifici**, individuati nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) sulla base delle priorità strategiche individuate.

Gli **obiettivi specifici**, programmati, in coerenza con gli obiettivi generali, su base triennale, sono da intendersi come obiettivi di particolare rilevanza rispetto ai bisogni e alle attese degli *stakeholder*. Essi sono aggiornati annualmente sulla base delle priorità politiche dell'amministrazione. Agli obiettivi specifici afferiscono gli **obiettivi annuali** prioritari assegnati alle unità organizzative dirigenziali.

Il PIAO dell'Agenzia recepisce gli obiettivi specifici, definiti nella *Convenzione triennale* sottoscritta tra l'Autorità politica e il Direttore Generale dell'Agenzia, divisi per aree strategiche, nonché gli obiettivi annuali ad esse ricondotti, assicurando il *cascading* del sistema degli obiettivi.

Tale Piano ha come scopo ultimo la generazione di valore pubblico inteso come l'impatto positivo che le politiche, le attività e i progetti dell'Agenzia hanno per il benessere complessivo di cittadini e imprese.

Per l'anno di riferimento il PIAO dell'Agenzia focalizza l'attenzione sugli obiettivi specifici da perseguire nel triennio di riferimento, secondo il modello di un piano con maggiore selettività degli obiettivi². In ogni caso, il mancato inserimento di alcune aree operative nel Piano non significa che non siano controllate, in quanto esse vengono comunque presidiate attraverso le informazioni provenienti dal controllo di gestione.

Il legame tra obiettivi specifici dell'Agenzia e la *performance* organizzativa è illustrato nella figura seguente:



FIGURA 1 - PIANO CON MAGGIORE SELETTIVITÀ DEGLI OBIETTIVI

[Fonte: Dipartimento Funzione pubblica PCM –
Linee guida per il Piano della performance Ministeri N. 1 - Giugno 2017]

² Si fa riferimento a quanto previsto dalle Linee guida per il Piano della performance Ministeri - N. 1 del giugno 2017 in merito alla diversa possibilità di impostazione degli obiettivi dell'amministrazione (obiettivi specifici) rispetto alla performance organizzativa

Con riferimento agli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa di cui all'art. 8, del d. lgs. n. 150/2009 e s.m.i., in particolare al comma 1, lett. b) e s.m.i., il Sistema punta a fornire la metodologia per misurare e valutare, anche in corso d'anno, l'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi, rispetto al valore di partenza degli indicatori (*baseline*) e nel rispetto dei tempi previsti e del livello previsto di assorbimento delle risorse.

Con riferimento agli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale di cui all'art. 9 del d. lgs. n. 150/2009 e s.m.i., specificati nella Procedura operativa del Sistema di valutazione delle prestazioni del personale (cfr. Allegato 1), la performance individuale è misurata in quota parte sulla base della performance organizzativa dell'unità di appartenenza, in quota parte sulla base di eventuali obiettivi individuali e per la quota rimanente sulla base dei comportamenti organizzativi individuali.

Il coinvolgimento degli stakeholder

Con riferimento agli ambiti di cui alle lett. c), e) e g) dell'art. 8, comma 1 del d. lgs. n. 150/2009 e s.m.i. e delle Linee Guida del PCM/Dipartimento della funzione pubblica N. 4 del novembre 2019 sulla valutazione partecipativa, l'Agenzia intende implementare una effettiva attività di *engagement* degli *stakeholder* nell'anno di riferimento, anche mediante elaborazioni di rilevazioni di *customer satisfaction*, l'organizzazione di eventi e l'impiego di strumenti multimediali nell'ottica dell'ascolto, la consultazione e il coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni, orientata alla messa in atto di un processo bidirezionale comunicativo e operativo per curarne la relazione, valorizzare l'interazione, raccogliarne le opinioni e i suggerimenti e l'adeguata elaborazione dei *feedback*. Ciò costituisce presupposto fondamentale della graduale implementazione, anche digitale, e del miglioramento del processo di valutazione partecipativa della performance organizzativa, che può includere:

1. la mappatura degli stakeholder dell'amministrazione;
2. la selezione dei servizi e delle attività oggetto di valutazione e delle corrispondenti modalità e strumenti di coinvolgimento;
3. la selezione dei cittadini e/o degli utenti;
4. la definizione delle dimensioni di performance organizzativa per la valutazione dei servizi e delle attività selezionati;
5. la motivazione dei cittadini e/o degli utenti nonché dei dipendenti coinvolti nella valutazione;
6. la valutazione delle attività e/o dei servizi;
7. l'utilizzo dei risultati ai fini della valutazione della performance organizzativa.

Lo stato di salute dell'amministrazione

La rilevazione dello stato di salute dell'amministrazione, con riferimento agli ambiti di cui alle lett. d), f) e h) dell'art. 8, comma 1 del d. lgs. n. 150/2009 e s.m.i., si basa su fonti informative quali, tra

l'altro, il sistema informativo amministrativo-gestionale dell'Agenzia, che supporta gli strumenti tradizionali del controllo gestionale, quali quelli del budget, della contabilità analitica e del *reporting* direzionale.

Al fine di individuare opportuni indicatori di efficienza ed economicità, ci si avvale anche delle risultanze derivanti dal controllo dei costi del personale.

Come evidenziato nella figura 2 che rappresenta *Il perimetro della performance organizzativa*, lo stato delle risorse (umane, economico-finanziarie e strumentali) costituisce un vincolo per verificare la sostenibilità degli obiettivi e dei risultati attesi (efficacia ed efficienza).

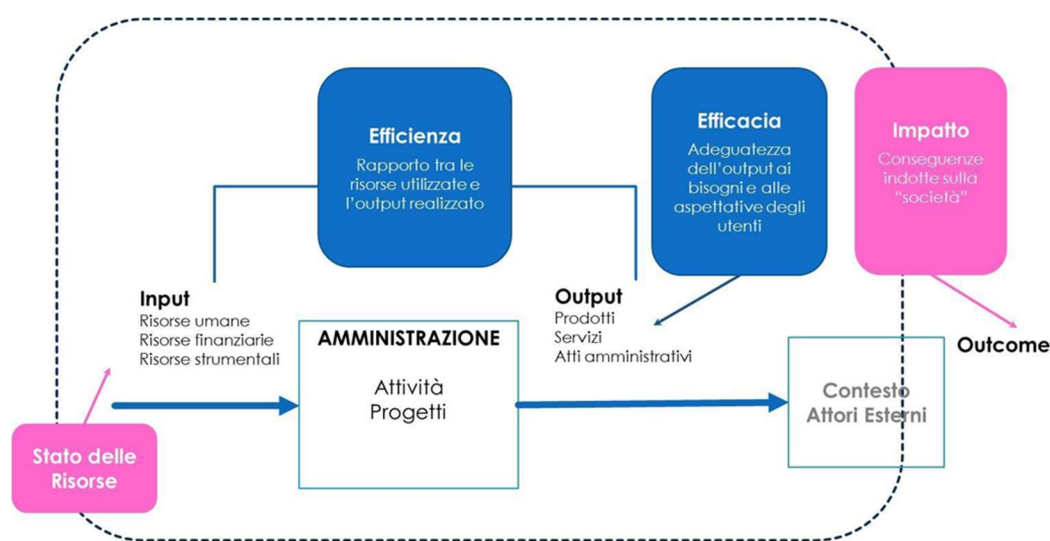


FIGURA 2 - IL PERIMETRO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

[Fonte: Dipartimento Funzione pubblica PCM –
Linee guida per il Piano della performance Ministeri N. 1 Giugno 2017]

La prospettiva degli impatti

La prospettiva degli impatti (*outcome*) dell'azione amministrativa fa specifico riferimento all'ambito di cui alla lett. a) dell'art. 8, comma 1 del d. lgs. n. 150/2009 e s.m.i..

La valutazione dell'impatto, notoriamente, incontra delle difficoltà di misurazione, da una parte, a causa della distanza temporale tra l'azione dell'amministrazione e la generazione dell'effetto sulla collettività, dall'altra, a causa del controllo parziale sullo stesso esercitabile dall'amministrazione, in ragione delle interazioni da parte di altri soggetti o di variabili esterne.

Ciononostante l'impatto rimane, comunque, il riferimento ultimo per la programmazione di medio-lungo periodo, che orienta le attività, prefigurando i risultati attesi.

L'inclusione dell'impatto nel perimetro della *performance* organizzativa avviene tramite utilizzo ove possibile di indicatori per finalità di comunicazione, e quindi "accountability esterna" al cittadino, e tramite l'individuazione ove possibile di attività che evidenzino il contributo dell'amministrazione alla realizzazione dell'impatto.

La performance organizzativa

I criteri per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, che costituisce parte integrante della scheda individuale, sono descritti nell'Allegato 1, recante la *Procedura operativa del Sistema di valutazione delle prestazioni del personale*, secondo i diversi livelli di responsabilità.

In particolare, la sfera della *performance* organizzativa costituisce la parte preponderante del più ampio sistema di valutazione del personale nel quale, oltre ai risultati ottenuti dalle unità organizzative, vengono considerati anche i comportamenti organizzativi agiti e gli eventuali obiettivi individuali.

Nell'ambito della misurazione della performance organizzativa e individuale costituiscono oggetto di valutazione, inoltre, l'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi relativi allo svolgimento della prestazione in modalità agile.

In ottemperanza al quadro normativo e contrattuale di riferimento, infatti, il presente Sistema è stato adeguato alle specificità del lavoro agile, rafforzando ove necessario i metodi di valutazione improntati al raggiungimento dei risultati e quelli dei comportamenti organizzativi.

L'amministrazione garantisce la verifica dell'impatto del lavoro agile sulla complessiva qualità dei servizi erogati e delle prestazioni rese, tenuto conto dei dati a disposizione sull'andamento del lavoro agile e delle eventuali osservazioni provenienti dall'utenza e dal mondo produttivo.

In tal senso, i processi descritti nella procedura di valutazione delle prestazioni del personale, (cfr. Allegato 1 al presente Sistema), sono congrui anche al lavoro "a distanza", che costituisce una delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.

Il Dirigente, o il Direttore, responsabile, in coerenza con gli obiettivi e i criteri per la valutazione dei risultati, monitora e verifica le prestazioni rese in modalità agile da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo, secondo una periodicità che tiene conto della natura delle attività svolte dal dipendente, in coerenza con i principi del presente Sistema.

Nel PIAO potranno inoltre essere individuati specifici indicatori, anche secondo gli indicatori comuni del PCM/Dipartimento della Funzione Pubblica e le linee guida per il lavoro agile, per la verifica dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, tra cui lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile.

Il collegamento tra la *performance* e le previsioni del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (PTPCT) è assicurato nel PIAO ed è operato tramite l'individuazione di obiettivi annuali trasversali alle unità organizzative per l'assolvimento tempestivo degli obblighi di pubblicazione di competenza previsti dal PTPCT.

Ciò nella considerazione che il tema della promozione della trasparenza, come *asset* fondamentale nella lotta alla corruzione, non può che essere trasversale a tutte le attività e, in questo ambito, occorre prevedere la massima integrazione tra le diverse unità organizzative e l'accessibilità totale da parte dei portatori d'interesse, anche alla luce degli ultimi interventi normativi in materia, di cui alle disposizioni del d. lgs. n. 33/2013 e s.m.i. e di tutta la normativa correlata.

In quest'ambito la segnalazione all'OIV di eventuali contestazioni disciplinari in corso e/o provvedimenti disciplinari adottati nei confronti di Direttore Generale e/o di Direttori e Dirigenti, inerenti alla Performance, è operata dal DG, dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, dal responsabile dell'Ufficio Organizzazione e gestione del personale, dal responsabile dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD) oltre che da qualunque altra sorgente informativa cui fa capo un obbligo di segnalazione nei confronti dell'OIV.

Gli indicatori

Partendo dalle unità di analisi (attività delle unità organizzative) nel PIAO sono definiti set di indicatori multidimensionali in grado di rappresentare gli obiettivi, esprimendone adeguatamente la complessità.

La figura 2 (*Il perimetro della performance organizzativa*) rappresenta in modo schematico l'amministrazione come un sistema input/output/outcome, in base al quale si possono individuare le dimensioni rilevanti degli indicatori per la performance organizzativa dell'amministrazione:

- efficienza, data dal rapporto tra le risorse utilizzate e l'output realizzato;
- efficacia, ossia l'adeguatezza dell'output realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli utenti (interni ed esterni);

- stato delle risorse, che misura la quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie e strumentali) e il suo livello di salute;
- impatto, ovvero l'effetto generato dall'attività sui destinatari diretti (utenti) o indiretti.

Secondo gli indirizzi del PCM/Dipartimento della funzione pubblica, nella figura, la linea tratteggiata delinea il perimetro della *performance* organizzativa, che mette al centro efficienza e efficacia (in blu) e considera le altre due dimensioni come complementari, in particolare lo stato delle risorse disponibili (o realisticamente acquisibili) come presupposto/vincolo alla programmazione e l'impatto atteso come riferimento ultimo degli obiettivi.

La definizione degli indicatori è di importanza critica ai fini della qualità del PIAO dell'amministrazione. A tal fine, essi debbono essere caratterizzati da **precisione** e da **significatività** (a esempio misurare l'aumento medio giornaliero di una grandezza potrebbe essere più preciso e significativo che misurarne il valore totale finale), da **completezza** rappresentando le variabili determinanti per il conseguimento dei risultati dell'amministrazione, da **tempestività** nella disponibilità dell'informazione, da **misurabilità** basata su fonti affidabili e oggettive quali database strutturati e fonti esterne ufficiali.

2.3 Metodologia adottata per la misurazione e la valutazione della performance individuale

La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del d. lgs. 150/2009 e s.m.i., è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione; in altre parole, è il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- i **risultati** riferiti agli **obiettivi annuali** inseriti nel PIAO, raggiunti attraverso le attività e i progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
- i **risultati** legati a eventuali **obiettivi individuali** specificamente assegnati;
- i **comportamenti**, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno (nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei Dirigenti, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori).

La figura seguente illustra le dimensioni che compongono la performance individuale, legata ai suindicati comportamenti e ai risultati annuali, e la relazione con la performance organizzativa.

La performance individuale contribuisce alla performance organizzativa complessiva che si completa con i risultati degli obiettivi specifici.

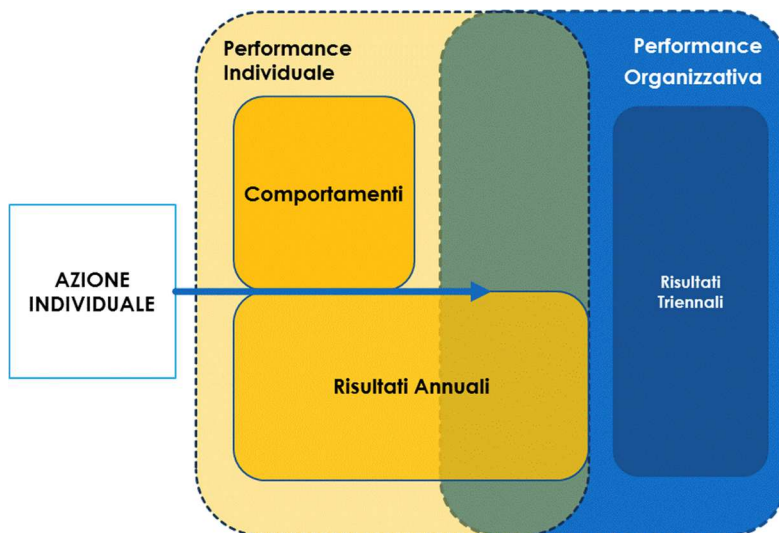


FIGURA 3 - LA DIMENSIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

[Fonte: Dipartimento Funzione pubblica PCM –
Linee guida per il Piano della performance Ministeri N. 1 - Giugno 2017]

Le dimensioni della performance individuale tenute in considerazione variano in relazione alle attività e responsabilità assegnate all'individuo, ossia con la sua posizione all'interno della struttura organizzativa.

I rispettivi pesi, i diversi ruoli e le modalità con le quali l'intero processo viene formalizzato, sono dettagliati nell'Allegato 1, recante la *Procedura operativa del Sistema di valutazione delle prestazioni del personale*. La tabella che segue riassume quanto in esso specificato, sintetizzando i diversi ruoli dei soggetti interessati e l'ambito di valutazione:

Il valutato	Cosa si valuta		Chi valuta
Direttore Generale	Realizzazione degli obiettivi specifici Comportamenti organizzativi		Autorità politica
Direttore	Realizzazione degli obiettivi di performance assegnati alle strutture di competenza Obiettivi individuali eventuali	Comportamenti organizzativi	Direttore Generale

Dirigente	Realizzazione degli obiettivi di performance assegnati alla struttura di competenza Obiettivi individuali eventuali	Comportamenti organizzativi	Direttore Generale (su proposta del Direttore)
Personale dell'Area EP	Concorrenza alla realizzazione degli obiettivi di performance assegnati alla struttura di appartenenza Obiettivi individuali legati all'incarico assegnato	Comportamenti organizzativi	Direttore Generale o Direttore o Dirigente ³
Personale dell'Area dei Funzionari / degli Assistenti/ degli Operatori /	Concorrenza alla realizzazione degli obiettivi di performance assegnati alla struttura di appartenenza Obiettivi individuali e/o di gruppo eventuali	Comportamenti organizzativi	Direttore Generale o Direttore o Dirigente ⁴

L'arco temporale della valutazione della performance individuale coincide per il personale dirigente e non dirigente con l'anno solare dal 1° gennaio al 31 dicembre.

Requisito necessario per la valutazione è la permanenza in servizio per **almeno tre mesi** durante l'anno di riferimento.

Si considera valutazione negativa un punteggio complessivo inferiore al 50% del punteggio massimo previsto.

2.4 Modalità per garantire la trasparenza totale del sistema

Per garantire la trasparenza del *Sistema di misurazione e valutazione delle performance*, l'Agenzia perseguirà l'incremento della diffusione delle informazioni a esso relative, sia sul fronte interno verso il personale, che sul fronte esterno verso l'utenza, continuando a perseguire specifici obiettivi di trasparenza anche trasversali a più strutture.

³ Sulla base della struttura in cui è incardinato il personale EP

⁴ Sulla base della struttura in cui è incardinato il personale dell'Area dei Funzionari, degli Assistenti e degli Operatori

Con riferimento generale ai profili di valore pubblico, il presente Sistema si informa ai principi della trasparenza con le modalità individuate dalla struttura nel suo complesso.

La sezione “Amministrazione trasparente” sul sito istituzionale contiene la documentazione relativa al Sistema di misurazione e valutazione, i PIAO, le Relazioni annuali sulla performance e i documenti dell'OIV.

2.5 Modalità per promuovere il miglioramento continuo del sistema

Le relazioni tra le persone rappresentano un importante strumento che concorre, qualitativamente e quantitativamente, al raggiungimento dei risultati dell'Agenzia.

Le buone pratiche e le positive dinamiche relazionali che si attivano lungo tutta la scala gerarchica contribuiscono al miglior rendimento nelle performance: di qui l'importanza di utilizzare strumenti di misurazione per mantenere/accrescere i livelli motivazionali, il senso di appartenenza e di affezione al lavoro. Ciò in linea con le Linee guida del PCM/Dipartimento della funzione pubblica n. 5 del dicembre 2019 sulla valutazione individuale.

Questi ultimi fattori, con riferimento anche alla letteratura in materia, producendo soddisfazione nei lavoratori, contribuiscono al benessere dell'organizzazione, concorrendo a garantire, quindi, più elevati standard prestazionali.

Lo strumento delle indagini conoscitive sul personale, che l'Agenzia intende continuare a utilizzare, costituisce di per sé una modalità di coinvolgimento dei lavoratori ed è finalizzato all'acquisizione di elementi conoscitivi utili ad attivare l'introduzione e la sperimentazione di nuove politiche gestionali del personale.

Tali indagini sono volte a rilevare il livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione e la valutazione del proprio superiore gerarchico.

Il relativo questionario a cura del C.U.G. è implementato secondo il modello in origine definito dall'A.N.AC., opportunamente integrato, anche per quanto riguarda il lavoro agile, e somministrato in forma anonima informatizzata.

I risultati dell'indagine rappresentano un utile feedback per l'amministrazione che, recependo e valutando le linee di tendenza statisticamente significative, promuove la diffusione della cultura del benessere organizzativo, il miglioramento delle relazioni umane all'interno dell'Agenzia e l'accountability verso gli stakeholder interni, il miglioramento della revisione dei processi interni finalizzati all'incremento dei risultati attesi dagli stakeholder esterni, con particolare riferimento alle pubbliche amministrazioni e in ultima analisi ai cittadini e alle imprese.

L'AgID, inoltre, sfrutterà l'esperienza delle indagini sul benessere organizzativo e di clima interno, svolte anche alla luce delle indicazioni previste dal d. lgs. n. 81/2008 in materia di prevenzione dei rischi trasversali per i successivi affinamenti del Sistema.

Sul fronte esterno, l'art. 7, comma 2, lettera c) del d. lgs. n. 150/2009 e s.m.i. prevede che la funzione di misurazione e valutazione della *performance* sia svolta anche direttamente dagli utenti, in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19 *bis* del citato d. lgs. n. 150/2009 e s.m.i. e dalle Linee guida del PCM/Dipartimento della funzione pubblica N. 4 del novembre 2019 sulla valutazione partecipativa. In tal senso l'amministrazione continua a rendere conto del potenziamento e dei risultati dei canali social con gli stakeholder esterni.

L'art. 7, comma 1 del d. lgs. n. 150/2009, come detto, prevede che il Sistema sia adottato e aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione (OIV), così assicurando un controllo *ex ante* sulla correttezza metodologica dei contenuti.

Tali aggiornamenti annuali, nell'ottica del miglioramento continuo, tengono conto degli aggiornamenti normativi e dei *feedback* degli anni precedenti.

In ogni caso, il Sistema prevede la procedura di conciliazione, a garanzia dei valutati, nonché le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, come di seguito descritto.

3 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Le unità di analisi vengono misurate e valutate secondo il processo di seguito descritto, che individua in particolare le fasi, i tempi, le modalità e i soggetti coinvolti.

3.1 Pianificazione strategica

Le fasi dell'attività programmatica sono di seguito descritte.

Fase 1: definizione degli indirizzi strategici

L'attività di pianificazione strategica prende avvio di norma con i lavori propedeutici alla presentazione della proposta di aggiornamento annuale della *Convenzione triennale* da parte del Direttore generale, con l'obiettivo di individuare, di concerto con l'Autorità politica, gli **indirizzi strategici** su cui orientare l'attività dell'Agenzia nel triennio successivo. Parallelamente si procede a

una prima ricognizione dei vincoli e dei limiti di ordine finanziario, mediante formulazione di un'ipotesi di bilancio di previsione e di una prima allocazione delle risorse finanziarie alle strutture. Gli indirizzi strategici sono definiti a livello di aree strategiche di intervento della *Convenzione triennale*.

Fase 2: condivisione degli indirizzi strategici con i Direttori

Nella fase successiva, secondo la logica della programmazione partecipata, gli indirizzi strategici, insieme ai criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie sono anticipati, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai Direttori, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- l'individuazione di obiettivi specifici da perseguire nel triennio;
- la piena armonizzazione tra indirizzi strategici e obiettivi specifici dell'AgID;
- la coerenza fra ciclo di programmazione strategica e ciclo di bilancio.

Fase 3: proposta da parte dei Direttori degli obiettivi specifici e degli obiettivi annuali collegati

I Direttori propongono al Direttore Generale gli **obiettivi specifici** destinati a realizzare le priorità politiche e gli indirizzi strategici, indicando, di concerto con i Dirigenti, i conseguenti **obiettivi annuali**, nonché, ove ricorra il caso, i piani d'azione/attività a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili, anche alla stregua, per quanto attiene alle risorse finanziarie, dei dati contenuti nei documenti per la predisposizione del bilancio annuale di previsione.

Il Direttore Generale, su proposta dei Direttori, provvede alla definitiva individuazione degli obiettivi nell'ambito di ciascuna Direzione e Uffici in staff.

Gli obiettivi annuali sono corredati da idonei indicatori di performance per la misurazione e la valutazione dei risultati.

Fase 4: definizione e adozione del PIAO

Con riferimento alla proposta di Convenzione triennale, si procede al definitivo consolidamento degli obiettivi specifici e degli obiettivi annuali ad essi riferiti.

Il consolidamento degli obiettivi dovrà avvenire di norma contestualmente alla definizione e all'approvazione del bilancio di previsione.

La tabella che segue riepiloga le attività di programmazione sinora descritte, gli attori coinvolti con riferimento ai ruoli definiti nell'allegata Procedura operativa del Sistema di valutazione delle prestazioni del personale, e le scadenze a regime:

Fasi	Risultati	Attori coinvolti	Normativa / strumenti	Scadenza
Fase discendente	Proposta di Convenzione triennale	Autorità politica/DG		Gennaio
Fase ascendente	Proposta obiettivi strategici specifici, piani d'attività, indicatori e target	Direttori e Dirigenti	Compilazione schede del PIAO Incontri di condivisione	Settembre
Consolidamento	Definizione obiettivi annuali, piani d'attività, indicatori e target	DG/Direttori/Dirigenti	Esame definitivo schede del PIAO Incontri di condivisione	Novembre

3.2 Programmazione dell'attività ricorrente

La tabella che segue riepiloga i passaggi di programmazione sinora descritti, con riferimento all'attività delle strutture in relazione agli obiettivi annuali e alla predisposizione del PIAO.

Fasi	Risultati	Attori coinvolti	Scadenza
Fase ascendente	Proposta obiettivi annuali / indicatori / pesi / baseline / target	Direttori / Dirigenti	Ottobre
	Approvazione obiettivi annuali / indicatori / pesi / baseline / target	DG / Direttori	Novembre
Fase discendente	Comunicazione contributi per il PIAO	Direttori / Dirigenti	Dicembre
	Assegnazione obiettivi e risorse a livello di Direttori/Dirigenti mediante l'adozione del PIAO	DG e Direttori / Dirigenti	Gennaio

Entro il 31 gennaio, il Direttore Generale adotta il PIAO.

3.3 Misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati

Monitoraggio in corso d'anno

I Direttori e i Dirigenti forniscono i dati relativi al monitoraggio degli obiettivi conferiti alle strutture di competenza al supporto tecnico all'OIV, almeno una volta l'anno **entro il mese di luglio, (monitoraggio semestrale)**. Essi comunicano i valori degli indicatori rilevati al 30 giugno corredati dalla descrizione delle cause degli eventuali scostamenti rispetto ai valori attesi al 31 dicembre, sulla base della programmazione effettuata e degli interventi correttivi che s'intendono adottare.

Il Direttore Generale effettua il monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici sulla base dei sopracitati dati acquisiti.

Nella stessa sede sono analizzate eventuali ipotesi di riprogrammazione degli obiettivi, nel caso di scostamenti rispetto alla programmazione particolarmente critici.

All'inizio dell'anno successivo a quello di riferimento, i Direttori e i Dirigenti effettuano il rilevamento dei valori raggiunti dagli indicatori degli obiettivi al 31 dicembre (**monitoraggio finale**),

Valutazione finale

Entro il 30 giugno il Direttore Generale approva la **Relazione annuale sulla performance** dell'AgID che, come disposto dall'art. 10 comma 1 lettera b) del d. lgs. n. 150/2009, conclude il ciclo della performance e rendiconta il grado di raggiungimento degli obiettivi di performance, rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse umane, economiche e strumentali disponibili, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La Relazione è adottata dal Direttore Generale corredata dal prescritto documento di validazione dell'Organismo indipendente di valutazione ai sensi dell'articolo 14 del d. lgs. n. 150/2009.

3.4 Retribuzione legata alla performance

La retribuzione di risultato dei Direttori e Dirigenti verrà definita conformemente a quanto previsto dai CCNL Area Funzioni centrali e dal contratto individuale.

La retribuzione legata alla produttività del personale non dirigenziale verrà definita conformemente a quanto previsto dal CCNL relativo al personale del comparto delle Funzioni centrali, in base alla consistenza dei fondi dell'Amministrazione.

4 PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il Valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le sue ragioni ricorrendo a una procedura di garanzia dettagliata nell'Allegato 1.

5 MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI INFORMATIVI E DI CONTROLLO ESISTENTI

L'implementazione del Sistema necessita di informazioni che debbono primariamente essere reperite dai sistemi informativi in uso all'Agenzia.

Per massimizzare l'accuratezza della rilevazione sui risultati di performance, così come richiesto nella delibera A.N.AC. ex CiVIT n. 104/2010 e dalle Linee guida del PCM/DFP, l'Amministrazione utilizza primariamente il patrimonio informativo elettronico disponibile, il protocollo informatico, il contenuto del sito web istituzionale, il sistema informativo integrato gestionale e amministrativo e il sistema di gestione del personale, nonché le banche dati ufficiali esterne.

Nel quadro dell'avanzamento progettuale dei sistemi informativi, l'Agenzia ha posto in opera iniziative indirizzate all'individuazione di un nuovo sistema informatico maggiormente integrato nelle sue funzionalità.

6 MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI BILANCIO

L'esigenza di coerenza tra il ciclo di programmazione economico-patrimoniale e di bilancio e quello di gestione della performance è comprovata.

Con riferimento alla legge n. 196/2009 e s.m.i. di riforma del bilancio e al d. lgs. n. 150/2009 e s.m.i., il ciclo della performance descritto dal *Sistema di misurazione e valutazione*, di cui al presente documento, si interseca con quello di bilancio.

La formulazione del budget economico complessivo fa riferimento ai documenti del ciclo di budget, al [*Regolamento di contabilità, finanza e bilancio dell'AgID*](#) e al *Bilancio di previsione*.

Il ciclo di programmazione economica prevede una rigorosa azione di contenimento dei costi e il potenziamento dell'attività di analisi e valutazione della spesa di cui al d. lgs. n. 123/2011 e s.m.i..

Detto decreto all'art. 28 prevede l'avvio progressivo da parte delle amministrazioni pubbliche, in collaborazione con le eventuali amministrazioni vigilanti, delle attività per la realizzazione di analisi e valutazione della spesa collegate al programma triennale delle attività.

L'ambito normativo di riferimento è costituito, in particolare, dalle disposizioni del d. lgs. n. 91/2011 e s.m.i..

La modalità di raccordo e integrazione tra il PIAO e i documenti di bilancio è il *Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio* desumibile, per le amministrazioni, come l'AgID, in contabilità economico-patrimoniale, dalla *Relazione di previsione* allegata al bilancio, in analogia a quanto previsto per le amministrazioni centrali in contabilità finanziaria, per le quali esso coincide con la *Nota integrativa al bilancio di previsione*, di cui all'art. 21 della legge n. 196/2009 e s.m.i..

I contenuti dei documenti di bilancio dell'AgID si raccordano e integrano dunque con il processo di misurazione e valutazione della performance, recependo nei documenti di programmazione PIAO e *Bilancio di previsione* i medesimi indicatori di natura economica e finanziaria.

Come sopra specificato, la fase ascendente del processo di pianificazione strategica con la proposta di obiettivi specifici, piani di attività, indicatori e target. Contestualmente, è necessario effettuare una prima complessiva previsione delle risorse necessarie alla realizzazione sia degli obiettivi specifici che dell'attività istituzionale.

Ulteriore elemento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi è infatti l'indicazione nel PIAO delle risorse finanziarie destinate alla realizzazione degli stessi.