

Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni

CICLO DELLA PERFORMANCE 2024

– Agosto 2025 –

Premessa

L'art. 14, comma 4, del decreto legislativo 150/2009 stabilisce che l'Organismo indipendente di valutazione (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. La delibera CiVIT 23/2013 ha fornito indicazioni operative sul monitoraggio del ciclo della performance, specificando che l'attività dell'OIV deve concentrarsi sull'avvio del ciclo della performance, sulla redazione della relazione sul funzionamento complessivo, sull'effettiva assegnazione degli obiettivi a tutto il personale, sulla validazione della relazione sulla performance e sull'applicazione selettiva degli strumenti di valutazione.

Con l'abolizione della CiVIT e il passaggio delle funzioni di indirizzo al Dipartimento della Funzione Pubblica, sono seguite negli anni ulteriori indicazioni e Linee Guida, fino alle Direttive del triennio 2023-24-25 del Ministro Zangrillo in materia di performance individuale e formazione. La presente Relazione è redatta ispirandosi al modello proposto dalla CiVIT ormai più di 12 anni fa, mantenendo però dei margini di flessibilità e adattamento alle circostanze attuali.

Con la determinazione del Direttore Generale n. 8 del 23 gennaio 2025 l'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) ha nominato il nuovo OIV monocratico per il triennio 2025-2027. Lo scrivente OIV si è insediato il 7 marzo 2025. Poiché tale nomina è avvenuta dopo la conclusione dell'esercizio 2024, l'OIV non ha potuto partecipare alle attività di monitoraggio a esso ascritte durante il ciclo 2024. Questo documento, quindi, rendiconta il

funzionamento del sistema per l'anno 2024 utilizzando le informazioni acquisite nei primi mesi di attività e ne integra i contenuti con la descrizione delle azioni di monitoraggio intraprese dopo l'insediamento.

Prime attività di monitoraggio svolte

Insediamiento dell'OIV e istituzione della Struttura Tecnica Permanente

Il 7 marzo 2025 si è svolta la riunione di insediamento dell'OIV. In quella occasione lo scrivente ha incontrato dapprima il Direttore Generale – con il quale sono stati condivisi approcci e priorità strategiche che l'Agenzia intende adottare in materia di performance – e successivamente ha avuto modo di confrontarsi con i dirigenti e con il personale coinvolto nelle attività di programmazione e controllo.

È stata inizialmente rilevata l'assenza in AgID di una formale Struttura Tecnica Permanente (STP), la cui costituzione è stata prontamente sollecitata dall'OIV. Il Direttore Generale vi ha dato seguito con la determinazione n. 46/2025 del 27 marzo 2025, individuandone i componenti e definendone la durata. La STP costituisce un presidio essenziale a supporto del ciclo della performance: garantisce l'operatività del sistema, cura la verbalizzazione delle riunioni e assicura il raccordo con le strutture interne. Con il suo insediamento, l'OIV può contare su referenti stabili per lo svolgimento delle attività di monitoraggio del ciclo di gestione della performance di AgID.

Cronoprogramma e avvio del ciclo 2025

Nel corso della riunione di insediamento del 7 marzo 2025 l'OIV ha presentato un piano di massima delle attività per l'anno in corso. Il cronoprogramma prevedeva, come priorità, l'emissione del parere vincolante sul Sistema di misurazione e valutazione della performance – condizione indispensabile per l'avvio del Ciclo della performance – e la verifica metodologica degli obiettivi da inserire nel PIAO. Sono stati inoltre programmati l'avvio di una sperimentazione di valutazione partecipativa, la redazione della Relazione sul funzionamento complessivo (posticipata ai mesi di luglio-agosto per consentire la raccolta degli elementi minimi utili a una prima valutazione), il monitoraggio intermedio a settembre e l'attestazione degli obblighi di trasparenza secondo le tempistiche stabilite da ANAC.

Nella riunione del 26 giugno 2025 la STP ha presentato un aggiornamento del cronoprogramma: risultavano già compilate e protocollate tutte le schede di assegnazione degli obiettivi per il personale del comparto e per la dirigenza, mentre per il personale delle elevate professionalità era in corso la predisposizione delle schede. Su questo punto l'OIV aveva fornito alcuni suggerimenti, al fine di gestire una situazione ancora in evoluzione legata all'assegnazione degli incarichi, resa necessaria dal recente riassetto organizzativo che ha interessato l'Agenzia.

Revisione del PIAO e necessità di semplificazione del SMVP

Il 19 marzo 2025 l'OIV ha affrontato con la STP la necessità di procedere alla revisione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), a seguito della riorganizzazione avviata con la determinazione n. 139/2024 e della nomina dei Direttori Generali (dirigenti di primo livello). È stata sottolineata l'importanza di concludere rapidamente l'iter di revisione, per evitare ritardi nell'assegnazione degli obiettivi alle strutture e, di

conseguenza, nell'avvio del Ciclo della performance, come peraltro ribadito con chiarezza anche da una specifica nota del Ministro Zangrillo.

Contestualmente, lo scrivente ha espresso parere positivo sul Sistema di misurazione e valutazione della performance 2025 (SMVP), evidenziando tuttavia la necessità di avviare un percorso di semplificazione sul quale è cominciato il confronto con la STP. In particolare, l'OIV ha sottolineato l'esigenza di usare termini coerenti nel dominio delle performance e di semplificare e razionalizzare le modalità di definizione degli obiettivi e dei relativi indicatori e target, suggerendo – ad esempio – di omettere la formula di calcolo e la fonte degli indicatori perché già desumibili dalla loro stessa formulazione.

È opportuno, inoltre, che il Sistema sia ricondotto a un documento unitario, così da renderne più agevole la comprensione da parte di tutto il personale. In questo modo si faciliterebbe non solo la conoscenza delle procedure di valutazione della performance individuale, ma anche una più ampia partecipazione e condivisione degli obiettivi delle strutture e dell'Agenzia nel suo complesso, a beneficio della produzione di valore pubblico.

A tal fine, l'OIV ha richiesto l'avvio, nella seconda metà del 2025, di un processo di revisione del SMVP da realizzare con il coinvolgimento del Direttore Generale, dei direttori e dei dirigenti.

Gestione e monitoraggio della performance 2025

Pur non avendo potuto monitorare direttamente il ciclo 2024, l'OIV ha impostato una serie di attività per seguire i primi passi del ciclo 2025, elencati qui di seguito.

- Assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali: durante le riunioni di maggio e giugno 2025, la STP ha illustrato l'avvenuta pubblicazione dell'aggiornamento del PIAO (31 marzo 2025) e le modalità operative per l'assegnazione degli obiettivi. L'OIV ha fornito suggerimenti affinché gli obiettivi siano osservabili, misurabili e orientati all'impatto; ha raccomandato di introdurre milestone per graduare gli indicatori, superando – laddove possibile – l'utilizzo di indicatori dicotomici.
- Avvio del monitoraggio intermedio: nella riunione del 26 giugno 2025 è stata esaminata la scheda Excel proposta dalla STP per il monitoraggio intermedio in corso al momento della redazione della presente Relazione. L'OIV ha richiesto di estendere il monitoraggio a tutto il personale e di strutturare la scheda in modo da permettere annotazioni sull'andamento degli obiettivi e favorire il dialogo tra dirigenti e dipendenti. È stato inoltre suggerito di dotarsi di un gestionale per la performance, poiché al momento l'Agenzia non dispone di un sistema informatico integrato per la gestione del ciclo (cfr. oltre).
- Relazione sulla performance 2024 e validazione: la STP ha informato l'OIV sullo stato di redazione della relazione sulla performance 2024 e lo ha supportato nel relativo processo di validazione. L'OIV ha rilevato la coerenza tra gli obiettivi del 2024 con i contenuti della Relazione sulla performance, validandone i contenuti il 30 giugno 2025.

Adempimenti di trasparenza e anticorruzione

Nel corso della riunione del 4 giugno 2025 l'OIV ha richiamato l'attenzione sugli adempimenti in materia di trasparenza previsti dalla delibera ANAC n. 192/2025 che hanno richiesto, come ormai consuetudine, un

ingente sforzo esclusivamente dedicato a questo adempimento. L'OIV ha chiesto alla STP di avviare la compilazione in bozza della scheda di rilevazione allegata alla delibera in modo da agevolare la sua successiva attività di controllo e di concluderla entro il 15 luglio. L'OIV ha sollecitato la verifica del rispetto degli obblighi di pubblicazione e ha richiesto un incontro con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) perché garantisse – come poi è stato – il suo completo contributo. Nel verbale del 26 giugno 2025 è stato ribadito che l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione rientra tra le priorità e che il cronoprogramma sarebbe stato aggiornato sulla base delle scadenze ANAC.

L'OIV con l'ausilio della STP ha quindi completato tale adempimento entro i tempi prestabiliti, compilando tutti i campi previsti dalla piattaforma predisposta da ANAC. Seguirà nella seconda metà dell'anno il monitoraggio degli elementi da migliorare rilevati, per completare l'attività di controllo degli obblighi di trasparenza entro i termini previsti dalla delibera dell'Autorità anticorruzione.

Analisi degli elementi costitutivi del sistema di valutazione della performance

Performance organizzativa

La misurazione della performance organizzativa in AgID si basa sulla capacità dell'Agenzia di attuare le politiche e i programmi affidati, rispettando tempi e standard previsti, garantendo la qualità e la quantità dei servizi erogati, il soddisfacimento dei bisogni degli utenti e l'efficienza nell'impiego delle risorse. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con la Convenzione triennale sottoscritta con l'autorità politica e articolati annualmente nel PIAO, secondo una logica a cascata che collega gli obiettivi strategici a quelli operativi delle strutture. La valutazione avviene attraverso indicatori multidimensionali che misurano efficienza, efficacia, stato delle risorse e impatto delle azioni, con un'attenzione specifica alla trasparenza, alle pari opportunità e all'impatto del lavoro agile sull'efficacia dell'azione amministrativa.

Nel merito l'OIV ha sollecitato una serie di elementi utili alla gestione del ciclo 2025 e, in prospettiva, alla revisione del SMVP prevista per il prossimo autunno.

- **Definizione degli obiettivi:** le riunioni di marzo e maggio 2025 hanno evidenziato la necessità di allineare gli obiettivi strategici e operativi con il PIAO aggiornato. L'OIV ha raccomandato di stabilire per ciascun obiettivo indicatori misurabili, di evitare sovrapposizioni tra obiettivi strategici e operativi e di assicurare coerenza con le direttive normative (ad esempio, la formazione obbligatoria di 40 ore definito dalla Direttiva Zangrillo, le misure anticorruzione e le politiche di pari opportunità). La STP ha accolto questi suggerimenti e ha iniziato a rielaborare le schede di assegnazione degli obiettivi.
- **Monitoraggio intermedio degli obiettivi:** nell'estate 2025 sarà avviato il monitoraggio intermedio. Come anticipato, l'OIV ha chiesto che in prospettiva il monitoraggio includa non solo i risultati ma anche i comportamenti organizzativi e che la scheda preveda colonne per annotare i progressi e le criticità. Coerentemente con quanto previsto dalle recenti Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione l'introduzione di momenti di confronto (feedback e riunioni di staff) è considerata essenziale per valutare l'andamento degli obiettivi e raccogliere elementi utili per la valorizzazione del merito, in linea con i principi generali del D.Lgs. 150/2009.

- Valutazione finale dei risultati: pur essendo entrato in carica nel marzo 2025, l'OIV ha esaminato e validato la Relazione sulla performance 2024 nella seduta del 26 giugno 2025, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. c), del d.lgs. 150/2009. Tale validazione, attestata nel verbale e nel relativo atto formale di validazione, costituisce la base metodologica per l'elaborazione della presente relazione e per le successive proposte di revisione del SMVP e del PIAO.

Performance individuale

La performance individuale riflette il contributo di ciascun dipendente al raggiungimento degli obiettivi complessivi dell'Agenzia. È articolata in tre dimensioni: i risultati legati agli obiettivi annuali, i comportamenti organizzativi che definiscono il "come" viene svolta l'attività e, per i dirigenti, la capacità di valutare i propri collaboratori. I pesi attribuiti a queste componenti variano in funzione del ruolo ricoperto, con una disciplina specifica per direttori, dirigenti, elevate professionalità, funzionari, assistenti e operatori. La valutazione avviene su base annuale e può condurre all'attribuzione di premialità o, in caso di risultati molto bassi, a una valutazione negativa. Come già accennato, l'OIV nelle prime riunioni del 2025 ha raccomandato una semplificazione delle schede di valutazione e una distinzione più netta tra obiettivi e comportamenti, in coerenza con le recenti direttive ministeriali in materia di performance e merito. In particolare, si è soffermato sui seguenti aspetti.

- Assegnazione degli obiettivi individuali: l'OIV ha sottolineato che gli obiettivi individuali devono essere derivati dai piani operativi delle strutture e che l'attribuzione deve avvenire in maniera tempestiva e trasparente. Alla data di giugno 2025 risultavano protocollate tutte le schede per il personale del comparto e per la dirigenza; restavano da predisporre le schede per le elevate professionalità.
- Valutazione degli obiettivi individuali: per il ciclo 2025 l'OIV ha raccomandato di instaurare un dialogo continuo tra dirigenti e dipendenti, anche tramite la scheda di monitoraggio, per consentire una valutazione più fondata dei comportamenti organizzativi e delle competenze. È stata inoltre ricordata la necessità di adeguarsi alle eventuali disposizioni del disegno di legge sul merito, che potrebbe modificare la disciplina della valutazione individuale.

Processo di attuazione del ciclo della performance

L'assenza di un gestionale integrato per la performance comporta passaggi manuali tra diverse strutture. La STP si occupa della predisposizione delle schede individuali, della condivisione con i dirigenti e dell'assegnazione ai dipendenti. L'OIV ha chiesto di valutare l'acquisizione di un sistema informatico dedicato che consenta la gestione unitaria del ciclo (definizione degli obiettivi, monitoraggio, valutazione e reporting).

La questione è stata discussa nelle riunioni di maggio e giugno 2025 e direttamente con il Direttore Generale.

Supporto organizzativo

Con la costituzione della Struttura Tecnica Permanente (STP), l'Agenzia si è dotata di uno strumento utile a supportare in modo stabile e continuativo l'OIV e di conseguenza l'intero ciclo della performance. Su indicazione dell'OIV, la composizione della STP è stata definita in modo da rappresentare tutti i settori cardine del ciclo della performance: due funzionarie dell'Area Risorse umane e Academy, una funzionaria dell'Area Contabilità e Bilancio e due funzionarie dell'Ufficio Governance strategica e controllo interno (di cui una con

il ruolo di Responsabile e l'altra di segretaria verbalizzante). Tale configurazione assicura il presidio dei principali ambiti operativi – gestione e sviluppo del personale, programmazione e gestione finanziaria, programmazione strategica e controllo di gestione. La STP svolge funzioni di supporto tecnico e amministrativo all'OIV, cura la verbalizzazione delle riunioni, elabora le schede di monitoraggio e collabora alla predisposizione dei documenti (relazione sulla performance, relazione sul funzionamento complessivo, attestazioni ANAC).

L'OIV esprime apprezzamento per il lavoro svolto finora, che ha contribuito a garantire continuità operativa e un solido raccordo con le strutture interne.

Sistemi informativi e informatici a supporto della trasparenza

Le riunioni del 2025 hanno messo in luce la necessità di dotarsi di strumenti informatici più integrati per gestire in modo coordinato le diverse fasi del ciclo della performance. Attualmente le attività di predisposizione delle schede, di monitoraggio e di pubblicazione dei documenti di trasparenza vengono gestite con soluzioni operative interne, ma non ancora con un'unica piattaforma. L'OIV ha quindi raccomandato l'adozione di un gestionale dedicato alla performance, capace di archiviare, pubblicare e trasmettere dati e documenti in modo efficiente e di supportare al contempo la sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale.

Tale proposta, oltre a essere ragionevole e coerente con la mission dell'Agenzia, si armonizza con le linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, che sollecitano l'impiego di strumenti strutturati per la raccolta e la condivisione delle informazioni.

Standard di qualità e utilizzo dei risultati

Lo scrivente non ha potuto verificare l'applicazione degli standard di qualità relativi al ciclo 2024; tuttavia, per il ciclo 2025, l'OIV raccomanda di:

- definire standard misurabili per i servizi erogati e per le attività interne;
- utilizzare i risultati della misurazione per orientare le decisioni di management e per individuare azioni correttive in corso d'anno;
- assicurare la differenziazione dei giudizi e la meritocrazia, in linea con l'art. 14, comma 4, lettera d) del d.lgs. 150/2009.

Più in generale, l'invito è a utilizzare gli esiti della valutazione delle performance organizzative come base per un confronto continuo e costruttivo con i principali stakeholder dell'Agenzia. Ciò non solo in un'ottica di adempimento agli obblighi previsti in materia di valutazione partecipativa, ma soprattutto per rendere conto del valore generato dall'AgID in ragione del ruolo strategico che essa riveste per il futuro del Paese.

Performance e sistema premiante

Considerando quanto evidenziato nella relazione precedente, l'OIV non rileva alcun impedimento nell'attuazione delle modalità di distribuzione dei premi di risultato relativi all'anno 2024. In linea generale si ritiene opportuno sottolineare la necessità di porre attenzione ai seguenti aspetti:

- garantire una stretta correlazione tra valore pubblico, risultati delle strutture organizzative, contributo individuale e riconoscimenti del merito non solo attraverso la premialità monetaria;
- differenziare i premi in maniera significativa, in coerenza con il principio di valorizzazione del merito;
- valorizzare elementi premianti connessi al rispetto degli obblighi di trasparenza e all'adozione di misure di pari opportunità, accessibilità e inclusione sociale, in coerenza con l'art. 14 del d.lgs. 150/2009 e con le più recenti indicazioni legislative.

Questa impostazione dà seguito a un percorso, per definizione sempre suscettibile di miglioramento, volto a consolidare la logica meritocratica all'interno dell'Agenzia attraverso l'istituto della performance, così da garantire che i risultati conseguiti siano adeguatamente riconosciuti e le motivazioni dei singoli e delle strutture opportunamente incentivate.

Conclusioni e proposte di miglioramento

L'insediamento dell'OIV nel 2025 e la contestuale costituzione della STP hanno segnato l'avvio di una nuova fase nel sistema di misurazione e valutazione della performance dell'AgID. Poiché lo scrivente non ha partecipato al ciclo della performance 2024, questa relazione ha riportato solo considerazioni generali sull'assetto del sistema, integrandole con la descrizione delle attività avviate nei primi mesi del 2025.

Alla luce delle prime evidenze emerse, sono sintetizzate qui di seguito alcune proposte di miglioramento:

- Semplificare e integrare il SMVP: unificare le diverse procedure in un unico documento, garantendo e facilitando la coerenza metodologica nell'applicazione del PIAO e focalizzando obiettivi e indicatori anzitutto sulla dimensione strategica. Semplificare di conseguenza la formulazione degli obiettivi, avendo cura di definire indicatori chiari e misurabili, per favorire un processo di *cascading* più semplice, lineare e comprensibile, anzitutto ai dipendenti dell'Agenzia.
- Dotarsi di un gestionale per la performance: per poter procedere anche a verifiche di conformità con il SMVP e agevolare conseguentemente il monitoraggio, è assolutamente necessario acquisire o sviluppare un sistema informatico che gestisca l'intero ciclo, dalla programmazione alla valutazione finale, riducendo la dipendenza da fogli di calcolo e minimizzando i passaggi manuali.
- Sperimentare l'impiego di strumenti di AI: nel solco della semplificazione e della riduzione delle procedure a basso valore aggiunto, l'adozione di tali strumenti può risultare preziosa per garantire la qualità del cascading degli obiettivi, in particolare per verificare la coerenza tra la dimensione strategica e quella operativa della performance (aspetto che, in generale, rappresenta uno dei limiti principali dell'applicazione della norma).
- Coinvolgere gli stakeholder e sperimentare la valutazione partecipativa: avviare, a partire dal 2025, un progetto pilota di valutazione partecipativa sugli obiettivi strategici 2024, consultando stakeholder interni ed esterni per raccogliere feedback e migliorare la qualità delle politiche pubbliche, come previsto dall'art. 19-bis del d.lgs. 150/2009. Su questo tema è già stato concordato con la STP un possibile ambito di sperimentazione.
- Consolidare la STP: assicurare formazione e continuità ai componenti della STP; valutare l'integrazione di ulteriori competenze specifiche (ad esempio analisi dei dati e gestione del rischio); formalizzare il ruolo del responsabile e del segretario.

- Garantire il rispetto degli obblighi di trasparenza e anticorruzione: programmare con anticipo le attività previste dal Piano Nazionale Anticorruzione, integrandole con il ciclo della performance e facendo attenzione che non siano intese come meri adempimenti. È necessario inoltre riordinare alcuni aspetti migliorabili della pagina “Amministrazione trasparente”.
- Favorire la diffusione della cultura della performance all’interno dell’Agenzia: organizzare momenti formativi rivolti a dirigenti e dipendenti sul ciclo della performance, sulla logica del risultato che lo ispira, sulla definizione ex ante e sul riconoscimento ex post del valore pubblico, nonché sull’utilizzo pluralista degli strumenti e sul coinvolgimento degli attori del processo valutativo, sia nella prospettiva a 360° per la dimensione individuale, sia in quella partecipativa per la dimensione organizzativa.

In conclusione, AgID dispone di tutte le caratteristiche organizzative, umane e vocazionali per affermare un modello avanzato ed efficiente di gestione della performance nel panorama della Pubblica Amministrazione italiana. Particolare rilievo assume la capacità di sperimentare soluzioni innovative e di introdurre semplificazioni attraverso la digitalizzazione e l’automatizzazione dei passaggi più meccanici e ripetitivi. Ciò permetterà di concentrare gli sforzi su ciò che è realmente prioritario nella gestione delle organizzazioni pubbliche, vale a dire l’attenzione e la cura verso le persone che vi lavorano e verso i cittadini, le imprese e tutti gli attori che contribuiscono allo sviluppo del Paese.

L’OIV Monocratico

Adriano Scaletta