



**Autorità per le Garanzie nelle  
Comunicazioni**  
*Commissione di controllo interno*

**Relazione annuale della Commissione di controllo interno**

**Anno 2020**

## Indice

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Premessa.....                                                                                                        | 1  |
| 2. Trasparenza e integrità .....                                                                                        | 4  |
| 3. Le iniziative Agcom nel 2020 in tema di programmazione e controllo .....                                             | 6  |
| 4. Efficacia e stato di realizzazione degli obiettivi dell'Agcom.....                                                   | 8  |
| 5. Efficienza e livello di economicità conseguiti dall'Autorità nella gestione .....                                    | 12 |
| 6. Stato di attuazione dei sistemi dei controlli interni .....                                                          | 18 |
| 7. Approfondimenti specifici.....                                                                                       | 21 |
| Il ricorso a forme di smart working durante la pandemia e lo sviluppo di un Piano operativo per il<br>lavoro agile..... | 21 |
| 8. Conclusioni e raccomandazioni.....                                                                                   | 22 |



## **1. Premessa**

I Componenti della Commissione di controllo interno (di seguito anche “Commissione” o “Commissione di controllo”) dell’Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni (di seguito anche “Agcom” o “Autorità” o “Amministrazione”) sono stati nominati in data 25 maggio 2020, con delibera del Consiglio n. 207/20/CONS. Tale delibera ha confermato la composizione della precedente il cui mandato si era concluso il 21 gennaio 2020. Nella sua attuale composizione, la Commissione è presieduta dal Prof. G. Valotti (Presidente) e composta dal Prof. G. Vagnani e dal Prof. D. Galli.

Quale premessa alla presente relazione, si evidenzia l’assoluta eccezionalità dell’annualità oggetto di analisi, e ciò in relazione al concomitante verificarsi di tre circostanze:

- L’emergenza sanitaria dovuta al diffondersi della pandemia Covid-19;
- La dinamica istituzionale collegata all’avvicendamento degli organi di vertice dell’Autorità;
- La peculiare circostanza legata alla temporanea interruzione delle attività di controllo svolte dalla Commissione nel periodo gennaio – maggio 2020.

In merito al primo aspetto si evidenzia che, come ulteriormente precisato nel proseguo della presente relazione, i riscontri forniti in relazione alle iniziative, alle attività e al livello di realizzazione degli obiettivi perseguiti dall’Autorità, mettono in luce come la stessa sia stata in grado di affrontare l’emergenza epidemiologica garantendo una continuità dei propri servizi. In merito appare opportuno rilevare come i settori regolati da Agcom siano stati al centro della pandemia e l’Autorità si sia pertanto trovata a svolgere un ruolo centrale. Le sfide che l’emergenza ha posto agli operatori dei mercati regolati sono state raccolte anche dall’Autorità che ha modificato la sua azione, istituendo tavoli di coordinamento con gli operatori e provando a identificare risposte che non ostacolassero le attività economiche. Rappresenta un esempio significativo l’identificazione, a fronte dei primi provvedimenti normativi che nel 2020 sospendevano i termini dei procedimenti amministrativi, di una lista di categorie di provvedimenti per cui l’Autorità si è impegnata a non sospendere i termini, garantendo in tal modo la piena operatività. Ulteriore prova di continuità è rappresentata dal fatto che gli organi di vertice dell’Autorità hanno continuato a riunirsi ogni settimana, dando impulso all’azione di tutta l’organizzazione. Con specifico riferimento all’anno 2020, dall’analisi degli ordini del giorno e dei relativi esiti emerge che le sedute consiliari non solo si sono svolte con continuità ma si sono intensificate a partire dal mese di marzo 2020 svolgendosi con cadenza settimanale

(invece che bisettimanale come di norma). Per certi aspetti, ed anche grazie al ricorso a forme di *smart working*, le attività dell'Autorità si sono intensificate.

Con riferimento alla dinamica istituzionale collegata all'avvicendamento degli organi di vertice dell'Autorità, il precedente Consiglio dell'Autorità - presieduto dal Prof. Angelo Cardani – ha terminato il proprio mandato in 26 luglio 2019; lo stesso ha continuato ad esercitare le sue funzioni, limitatamente agli atti di ordinaria amministrazione, in regime di *prorogatio* fino a settembre 2019, allorché il Legislatore è intervenuto disponendo, in successione, le seguenti tre proroghe delle funzioni del Consiglio dell'Autorità:

- l'articolo 7, comma 1 del decreto-legge 21 settembre 2019, n. 104, recante “Misure urgenti per assicurare la continuità delle funzioni dell'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni” (convertito, con modificazioni, dalla Legge 18 novembre 2019, n. 132), ha disposto la proroga delle funzioni del Presidente e dei componenti dell'Autorità, limitatamente all'ordinaria amministrazione ed agli atti urgenti, al 31 dicembre 2019 («Il Presidente e i Componenti del Consiglio dell'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni di cui all'art. 1 della legge 31 luglio 1997, n. 249, in carica alla data del 19 settembre 2019, continuano a esercitare le proprie funzioni, limitatamente agli atti di ordinaria amministrazione e a quelli indifferibili e urgenti, fino all'insediamento del nuovo Consiglio e comunque fino a non oltre il 31 dicembre 2019»”).

- tale termine, è stato successivamente differito al 31 marzo 2020, per effetto del decreto-legge 30 dicembre 2019, n. 162 recante “Disposizioni urgenti in materia di proroga di termini legislativi, di organizzazione delle pubbliche amministrazioni, nonché di innovazione tecnologica” (convertito, con modificazioni, dalla Legge 28 febbraio 2020, n. 8).

- da ultimo, l'articolo 117 del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, recante “Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19” (convertito, con modificazioni, dalla Legge 24 aprile 2020, n. 27), ha ulteriormente differito detto termine fino a non oltre 60 giorni successivi alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-19, sopprimendo inoltre il limite degli atti di ordinaria amministrazione. Pertanto, per effetto di detto ultimo intervento legislativo, l'Autorità ha potuto riprendere ad operare nella pienezza delle sue funzioni. Di seguito il testo del citato articolo: “Il Presidente e i componenti del Consiglio dell'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni di cui all'articolo 1 della legge 31 luglio 1997, n. 249, in carica alla data del 19 settembre 2019, continuano a esercitare le

proprie funzioni fino a non oltre i sessanta giorni successivi alla data di cessazione dello stato di emergenza sul territorio nazionale relativo al rischio sanitario connesso all'insorgenza di patologie derivanti da agenti virali trasmissibili, dichiarato con la delibera del Consiglio dei ministri del 31 gennaio 2020, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 26 del 1° febbraio 2020”.

Il 14 luglio 2020, la Camera ha proceduto ad eleggere i due nuovi componenti dell'AGCOM, il dott. Antonello Giacomelli ed il dott. Enrico Mandelli. Analogamente, il Senato ha proceduto all'elezione di due componenti dell'Autorità, la dott.ssa Laura Aria e la prof.ssa Elisa Giomi. Con decreto del Presidente della Repubblica del 15 settembre 2020, sono stati quindi nominati i componenti dell'AGCOM eletti dalla Camera e dal Senato. Il nuovo Presidente dell'AGCOM, dott. Giacomo Lasorella, è stato nominato con decreto del Presidente della Repubblica del 15 settembre 2020. Il nuovo Consiglio dell'Autorità si è insediato il 2 ottobre 2020.

La continuità dell'azione amministrativa dell'Autorità è stata assicurata grazie alla proroga delle funzioni degli Organi collegiali, dapprima per effetto del regime di *prorogatio* (di durata pari a due mesi), e, successivamente, delle sopra menzionate tre proroghe disposte dal Legislatore. In particolare, durante il regime di *prorogatio*, e successivamente durante il periodo di vigenza delle prime due proroghe disposte dal dl 21 settembre 2019, n. 104, e dal dl 30 dicembre 2019, n. 162, gli organi collegiali hanno potuto esercitare le loro funzioni limitatamente agli atti di ordinaria amministrazione e a quelli indifferibili e urgenti. Per effetto della terza proroga, introdotta dal dl 17 marzo 2020, n. 18, il Consiglio dell'Autorità ha potuto riprendere ad esercitare le sue funzioni nella pienezza dei suoi poteri.

Sulla base degli elementi messi a disposizione dell'Autorità alla Commissione nel corso del 2020 unitamente alle ulteriori informazioni trasmesse dal Servizio sistemi dei controlli interni nel corso dei primi mesi del 2021, viene predisposta la seguente Relazione annuale relativa all'anno 2020 (in seguito “Relazione annuale 2020”). Nel corso dell'anno 2020 la Commissione si è riunita telematicamente nr. 7 volte. Come evidenziato in precedenza, i lavori della Commissione nel suo precedente incarico si sono interrotti il 23 gennaio, data in cui è stata trasmessa al Presidente dell'Autorità apposita Relazione di termine incarico contenente una ricognizione delle attività svolte e elementi utili all'istruttoria della Relazione annuale 2020.

## **2. Trasparenza e integrità**

Le attività di verifica dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e di monitoraggio delle azioni intraprese dall'Autorità per la prevenzione della corruzione sono state svolte dalla Commissione prevalentemente nel corso del primo semestre 2020 avviando una interlocuzione con il responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Le attività di attestazione dell'assolvimento da parte dell'Autorità degli obblighi di pubblicazione sono state svolte secondo le indicazioni contenute nella Delibera n. 213/2020 ANAC, depositata il 4 marzo 2020, e nel comunicato del Presidente dell'ANAC del 12 marzo 2020 recante disciplina in tema di "Attestazioni OIV sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 30 giugno 2020".

La Commissione di controllo interno, nell'esercizio delle funzioni di Organismo indipendente di Valutazione ai sensi della delibera n. 161/15/CONS, ha svolto le attività propedeutiche alla rilevazione di propria competenza in data 15 giugno in occasione della riunione di insediamento decidendo di procedere ad una istruttoria preliminare. La Commissione di controllo interno ha svolto le ulteriori verifiche in prossimità del termine del 30 giugno 2020 e, infine, in data 8 luglio mediante acquisizione in formato pdf delle immagini e dei file contenuti nelle pagine del sito dell'Autorità dedicate alla trasparenza.

All'esito delle verifiche effettuate, la Commissione di controllo interno non ha riscontrato criticità in ordine all'assolvimento degli obblighi di pubblicazione. L'Autorità ha avviato specifiche iniziative volte a incrementare complessivamente il livello di trasparenza nel corso del 2020 anche mediante l'attivazione di un account di posta elettronica ([partecipazione.cittadini@agcom.it](mailto:partecipazione.cittadini@agcom.it)) dedicato al recepimento di osservazioni in merito alle informazioni fornite sul sito e acquisire informazioni sul tema della trasparenza. Si tratta di uno strumento previsto nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, misura 15 "azioni di sensibilizzazione rapporto con la società civile". Nel corso del 2020 non sono state realizzate specifiche iniziative dedicate al tema della trasparenza (i.e. giornate della trasparenza). Si raccomanda di proseguire nello sviluppo di una gestione dei flussi informativi che renda la disponibilità dei dati e delle informazioni sempre più immediata.

Per quanto concerne la mappatura del rischio di corruzione e la programmazione di adeguate misure di mitigazione, si evidenzia che in data 4 marzo 2021, l'Autorità con Delibera Delibera n. 87/21/CONS ha provveduto all'adozione del Piano triennale della corruzione e della trasparenza 2021-2023 (PTPCT) corredato dell'Allegato 1 al Piano triennale di prevenzione

della corruzione e della trasparenza 2021-2023 – Elenco degli obblighi di pubblicazione. Il precedente PTPCT era stato adottato il 16 dicembre 2019 con Delibera n. 527/19/CONS.

L'aggiornamento del documento di programmazione relativo alla trasparenza e all'integrità dell'Autorità è dunque avvenuto sostanzialmente in linea con le previsioni normative. Il Piano 2021-23 ricalca i contenuti e la struttura dei documenti precedenti e contiene tutte le misure, sia generali che specifiche, con le quali l'Agcom analizza e valuta i rischi specifici di corruzione, indicando i conseguenti interventi organizzativi volti a prevenirli. In merito ai profili organizzativi delle attività di prevenzione della corruzione, anche nel 2020, l'Autorità ha adottato un sistema organizzativo improntato al principio della massima responsabilizzazione delle singole unità organizzative e dei relativi Responsabili. L'elaborazione, la trasmissione, la pubblicazione e l'aggiornamento dei dati rientrano infatti tra le attività di ciascuna unità organizzativa, nel rispetto delle competenze e delle funzioni individuate dal Regolamento di organizzazione e funzionamento dell'Autorità. Tale impostazione appare coerente con l'obiettivo di rendere tempestive e condivise le attività di prevenzione della corruzione e trasparenza.

Per quanto concerne l'analisi del rischio, il PTPCT evidenzia come l'Autorità intenda adottare un nuovo approccio metodologico in aderenza alle nuove indicazioni metodologiche contenute nell'Allegato 1 al PNA 2019. In un'ottica di graduale trasformazione metodologica, ai fini della predisposizione del Piano è stata effettuata, nel corso del 2020, una ricognizione dei processi e attività svolte dai diversi uffici dell'Autorità. Sono stati mappati complessivamente 168 processi, articolati in 678 attività, coinvolgendo nella valutazione del rischio le relative strutture competenti. La ricognizione ha assunto pertanto un duplice livello di analisi rispetto al precedente approccio metodologico che aveva portato alla identificazione e analisi di 781 processi. Delle 678 attività, 81 hanno ottenuto un rating di rischio alto (per lo più gestite da *Servizio Ispettivo, registro e Co.Re.Com.* e *Servizio Risorse umane e strumentali - Area Affari generali e contratti*), 57 hanno ottenuto un rating di rischio medio, 332 hanno ottenuto un rating di rischio basso e 153 assente. Si evidenzia come l'analisi restituisca una valutazione del rischio più articolata rispetto a quella degli anni precedenti verosimilmente in ragione di una maturata esperienza nelle suddette attività di analisi e ponderazione dei fattori di rischio<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> L'analisi contenuta nel PTPCT 2020-2022 mappava complessivamente 781 processi (796 nel PTPCT 2019-2021) attribuendo a 679 presentano livelli di rischio (1 a rischio "critico"; 57 a rischio "rilevante",

Il PTPCT evidenzia significativamente che *“l’Autorità, nel corso del 2021, intende perfezionare la mappatura condotta nel 2020, avvalendosi, da un lato, degli strumenti informatici (idonei a facilitare la rilevazione e la trasmissione dei dati) in corso di predisposizione nell’ambito del processo complessivo di digitalizzazione dell’Amministrazione e, dall’altro, delle sinergie con i sistemi di controllo sulla performance e sulla gestione, anche al fine di non duplicare adempimenti in capo alle Strutture”*.

Come evidenziato nella Relazione predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza *“le singole Misure anticorruzione sono state attuate (parzialmente o completamente) grazie alla struttura ramificata del sistema di prevenzione che ha visto nei referenti per l’anticorruzione e trasparenza dei soggetti fondamentali di raccordo tra il RPCT e le singole strutture. Il nuovo Piano ha dettagliato e precisato l’applicazione delle varie Misure. Tutte le Misure sono state attuate tramite apposite richieste alle varie Direzioni/Servizi. In materia di whistleblowing è stata riscontrata l’eccessiva genericità dei poteri attribuiti all’RPCT, segnalata anche da ANAC nei propri documenti. Il RPCT ha svolto un ruolo di controllo e verifica del rispetto delle norme in materia di trasparenza, effettuando un costante e sistematico monitoraggio degli adempimenti e del loro grado di attuazione e segnalando eventuali violazioni alle strutture competenti. Analogamente, ciò è stato fatto in materia di anticorruzione, in cui il RPCT ha svolto controlli e verifiche sul rispetto delle relative disposizioni. Queste due funzioni sono state rese particolarmente efficaci dal supporto dei referenti anticorruzione e trasparenza in ciascuna struttura di primo livello nonché dei Dirigenti responsabili”*.

In relazione al 2020 non sono stati portati a conoscenza della Commissione di controllo interno eventi o fatti di rilievo connessi alla prevenzione della corruzione o alla trasparenza.

### **3. Le iniziative Agcom nel 2020 in tema di programmazione e controllo**

In data 12 giugno 2020 con la delibera n. 233/20/CONS è stato aggiornato il Piano della performance 2019-2021 attraverso il quale l’Autorità identifica le linee strategiche attraverso le quali orientare, entro un orizzonte triennale, l’attività di regolazione e tutela nei settori delle comunicazioni elettroniche, radiotelevisivo, editoriale, dei diritti digitali e dei servizi postali. Nella richiamata delibera l’Agcom conferma anche per il triennio 2020-2023 il quadro complessivo degli obiettivi della pianificazione strategica contenuti nel precedente Piano 2019-

---

196 a rischio “medio-basso”, 393 a rischio “trascurabile), distribuzione simile a quella del PTPCT 2019-2021.



2021, recependo, tuttavia, gli addizionali indirizzi di programmazione strategica ed estenderne così l'efficacia fino all'anno 2023. Parimenti, in data 12 giugno 2020, con delibera n. 234/20/CONS, è stata approvata la Relazione sulla Performance per l'anno 2019. In merito si osserva che, sebbene approvata dal Consiglio, la Relazione sulla *performance* è stata predisposta dal Servizio sistema dei controlli e, allo stato, non è stata oggetto di una validazione da parte di altri organi, in assenza, anche, allo stato, di decisioni del Consiglio stesso circa l'attribuzione di una tale specifica competenza.

In data 4 dicembre 2020 è stato ricostituito il comitato etico mediante delibera del consiglio numero 654/20/CONS. In pari data è stato ricostituito il consiglio di disciplina attraverso la delibera numero 655/20/CONS.

In data 26 dicembre 2020 è stata apportata dal Consiglio dell'Autorità una modifica al Regolamento di organizzazione e di funzionamento dell'Autorità. Mediante delibera 631/20/CONS, all'articolo 4 del richiamato Regolamento, dopo il comma 2, è stato aggiunto il seguente comma: *"2-bis. Fermo restando il numero massimo complessivo di persone da assegnare alle rispettive Segreterie previsto nei commi 1 e 2, al Presidente e a ciascun Commissario possono essere assegnati, su richiesta, in ragione dell'organizzazione interna del Gabinetto o della Segreteria, un Consigliere o un addetto di segreteria in luogo, rispettivamente, di un addetto di segreteria o di un Consigliere"*.

In data 4 marzo 2021, in considerazione anche delle more del rinnovo del Consiglio dell'Autorità nel corso del 2021, è stato approvato il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021-2023 mediante delibera n. 87/21/CONS. Si rileva che il piano suddetto si basa su un *risk assessment* nel quale viene indicata per ogni evento di rischio la sua magnitudine complessiva che aggrega, senza offrirne il dettaglio, della probabilità di accadimento e della magnitudine di impatto dei singoli eventi di rischio.

Per quanto concerne il sistema di valutazione del personale, sebbene siano stati definiti e assegnati per l'anno 2020 specifici obiettivi a livello di singoli direttori, il relativo ciclo di valutazione non risulta ancora definito e quindi attuato.

Alla data del 31 dicembre 2020, sulla base delle informazioni disponibili, non risulta ancora concluso il progetto di costituzione di un sistema informativo integrato a supporto dell'Autorità. Sempre alla data del 31 dicembre 2020 risultano ancora in corso le revisioni dei Regolamenti relativi alle procedure di affidamento dei contratti, al trattamento giuridico ed economico del

personale dell'Autorità nonché al trattamento previdenziale dei dipendenti transitati nei ruoli dell'Autorità e provenienti da altre Amministrazioni.

#### **4. Efficacia e stato di realizzazione degli obiettivi dell'Agcom**

L'analisi dell'efficacia e dello stato di realizzazione degli obiettivi per l'anno 2020 svolta dalla Commissione prende le mosse dalla ricognizione del contenuto delle informative relative ai due monitoraggi semestrali (1 gennaio – 30 giugno e 1 luglio – 31 dicembre) degli obiettivi annuali dell'Autorità, svolte dal Servizio sistema dei controlli interni ai sensi dell'articolo 23, comma 1, lettera a) del Regolamento concernente l'organizzazione e il funzionamento dell'Autorità (ROF).

In relazione al processo di svolgimento delle suddette attività di monitoraggio, la Commissione rileva come lo stesso sia stato svolto con la collaborazione di tutte le unità organizzative di primo livello dell'Autorità. Espressione eloquente della collaborazione fornita da parte delle strutture è rappresentata dalla tempestività con la quale le attività di monitoraggio si sono svolte e concluse in entrambi i semestri. Le verifiche relative al II semestre 2020 sono state avviate nel luglio 2020 e si sono concluse nel mese di ottobre. Le verifiche relative al I semestre 2021 sono state avviate in data 4 gennaio 2021 e si sono concluse nel mese di febbraio 2021.

Le attività di monitoraggio e verifica, oggetto della presente Relazione, trovano come presupposto il “Piano della performance 2020 – 2022”, adottato con delibera n. 233/20/CONS del 12 giugno 2020 (di seguito il “Piano”). In merito si evidenzia come il processo di programmazione per l'anno 2020 sia stato contraddistinto, come già negli scorsi anni, da un certo ritardo nella formalizzazione degli obiettivi. Tale ritardo appare riconducibile nel 2020 a tre ordini di fattori:

- Le condizioni di emergenza e incertezza determinate dal diffondersi dell'emergenza epidemiologica connessa al virus Covid-19;
- Le condizioni di discontinuità istituzionale determinate dalla conclusione, già nel luglio 2019, del precedente Consiglio dell'Autorità e dal susseguirsi di interventi di proroga fino all'insediamento del nuovo Consiglio avvenuto nel settembre 2020;
- La conseguente opportunità di mantenere un quadro strategico di riferimento stabile focalizzando l'operato delle diverse articolazioni organizzative e garantendo la continuità dell'azione amministrativa.

Si rileva come, per il triennio 2020 – 2022, l’Autorità abbia confermato gli obiettivi strategici già declinati nel precedente Piano della performance 2019 – 2021, approvato con delibera n. 316/19/CONS del 9 luglio 2019, ovvero:

1. Promozione di una regolamentazione pro-concorrenziale e convergente per lo sviluppo di reti e servizi, articolato in 6 obiettivi annuali;
2. Tutela del pluralismo e della parità di accesso ai mezzi di informazione, articolato in 1 obiettivo annuale;
3. Tutela dell’utenza e delle categorie deboli, articolato in 6 obiettivi annuali;
4. Diffusione della cultura della legalità nella fruizione di opere digitali, articolato in 1 obiettivo annuale;
5. Efficiente allocazione delle risorse scarse: frequenze, numerazione, articolato in 3 obiettivi annuali;
6. Efficienza, efficacia e trasparenza dell’azione amministrativa, articolato in 6 obiettivi annuali;
7. Rafforzamento del ruolo Agcom nell’ambito degli organismi internazionali, articolato in 1 obiettivo annuale.

Tali obiettivi sono stati confermati in una *logica di stabilità e coerenza*, sebbene le richiamate circostanze avrebbero, forse, suggerito una ulteriore declinazione dei contenuti di programmazione anche al fine di indicare con maggiore evidenza le reazioni poste in essere a fronte alle peculiari circostanze istituzionali e di contesto.

Una declinazione più aderente alle peculiarità che contraddistinguevano lo scenario di programmazione 2020 è stata comunque assicurata a livello dei 24 obiettivi annuali che declinano le priorità di intervento e sulla base dei quali sono state individuate, in sede di programmazione operativa, le attività finalizzate al loro raggiungimento. In merito si osserva come, rispetto all’anno 2019, il numero degli obiettivi annuali, riferiti ai singoli settori di attinenza e ritenuti prioritari, si sia ridotto da 28 a 24, dando luogo ad una focalizzazione dei contenuti di programmazione.

Anche per il 2020 ai fini del monitoraggio è stato adottato come approccio metodologico quello dell’identificazione già in sede di programmazione delle *attività* ritenute strategiche ai

fini del conseguimento degli obiettivi annuali di pertinenza delle singole Strutture, e sono stati fissati gli indicatori temporali atti a definire i periodi di realizzazione. La richiamata focalizzazione dei contenuti di programmazione ha riguardato anche la selezione delle attività da sottoporre a specifico monitoraggio passate da 64 a 43.

Nelle relazioni semestrali lo stato di avanzamento degli obiettivi, articolati in attività, è dunque misurato sinteticamente sulla base di una scala qualitativa articolata in 4 livelli di raggiungimento: 100 % (=completato); 75 % (= avanzato); 50 % (= in corso); 25 % (= iniziale). Per ciascuna attività sono inoltre indicati gli output previsti e realizzati.

La relazione relativa al I semestre evidenzia come *“Complessivamente, gli esiti del presente monitoraggio evidenziano che, al 30 giugno 2020, quasi tutte le attività collegate agli obiettivi di competenza del semestre sono state avviate; la maggior parte di esse risultano in corso e allineate con i tempi di realizzazione. Le singole unità organizzative di primo livello non hanno complessivamente rilevato particolari criticità nello svolgimento delle attività finalizzate al raggiungimento dei relativi obiettivi”*. Si tratta di un risultato indubbiamente positivo stanti le peculiari circostanze organizzative che hanno contraddistinto, in particolare il primo semestre 2020, segnato dal diffondersi della prima ondata di pandemia Covid-19.

L'analisi dei contenuti di dettaglio consente di apprezzare come nel corso del I semestre il livello di realizzazione delle attività sia stato decisamente elevato (pari al 100% per 11 delle 35 attività, al 75% per 10, al 50% per 8 e al 25% per 6. Per 8 delle attività descritte la competenza è collocata nel II semestre. Le attività contraddistinte da un avanzamento iniziale nel primo semestre sono state: *Approvazione del Regolamento con le procedure per l'assegnazione delle ulteriori frequenze nazionali (gara onerosa); Valutazione del costo netto del servizio universale sostenuto da Poste Italiane per gli anni 2017-2018; Relazione al Consiglio con predisposizione di bozza di delibera recante della disciplina del servizio di assistenza clienti con articolato da sottoporre a consultazione pubblica; predisposizione della delibera di ricognizione dei poteri di intervento dell'Autorità in materia di assistenza clienti da inviare al Consiglio; predisposizione della delibera in materia di agevolazioni riservate agli utenti disabili per i servizi di comunicazione elettronica da postazione fissa e mobile da sottoporre al Consiglio; predisposizione dell'opinione draft in merito all'obbligo di servizio GSM nelle bande 900 e 1800 MHz; Attivazione del portale dei servizi on line Agcom*. Si evidenzia come per la quasi totalità delle suddette fasi il livello di avanzamento sia del tutto coerente con la successione delle fasi propedeutiche articolata lungo tutto il 2020.

La relazione relativa al II semestre evidenzia come “*il puntuale monitoraggio condotto dallo Scrivente ha rilevato che, al 31 dicembre 2020, la maggior parte delle attività sopra indicate sono state completate al 100%*”. Con riferimento a ciascuna delle attività non ancora completate entro il predetto termine la relazione evidenzia i fattori che hanno inciso sul ritardo rispetto al cronoprogramma definito in sede di programmazione. In merito si evidenzia come nel corso del II semestre il livello di realizzazione delle attività sia stato elevato (pari al 100% per 31 delle 35 attività, al 75% per 6, al 50% per 4 e al 25% per 1). Dalla ricognizione dei documenti si rileva che l’attività “Accordo con le OO.SS. entro 31 luglio 2020 o comunque entro il termine di vigenza dell’obbligo di *smart working* straordinario ai sensi dell’art. 87 comma 1 del d.l. 17 marzo 2020, n. 18” è stata sospesa alla luce del susseguirsi di interventi normativi in materia di lavoro agile e dell’avvio da parte dell’Autorità di una riflessione più ampia sul tema. In merito agli obiettivi per i quali nel corso del I semestre si evidenziava un livello di realizzazione limitato, citati in precedenza, si evidenzia come l’Autorità sia stata in grado nella maggior parte dei casi di realizzare progressi significativi nel secondo semestre. In alcuni casi i progressi non hanno consentito il completo svolgimento delle attività, così per *Valutazione del costo netto del servizio universale sostenuto da Poste Italiane per gli anni 2017-2018*, *Attivazione del portale dei servizi on line Agcom*. I ritardi nella maggior parte dei casi sono dovuti alle dinamiche di interazione con altri soggetti coinvolti nell’istruttoria delle attività. In un numero limitato di casi tra le ragioni del ritardo sono citate le circostanze organizzative connesse all’emergenza epidemiologica.

Nel complesso, i documenti di monitoraggio relativi alla realizzazione degli obiettivi dell’Autorità evidenziano come nel corso dell’anno le diverse articolazioni organizzative siano state in grado di sviluppare le attività programmate secondo i tempi e le modalità previste, garantendo un buon livello di efficacia interna.

Soffermando l’analisi sulle caratteristiche dei contenuti di programmazione proposti dall’Autorità nei propri documenti e dei criteri di monitoraggio adottati al fine di valutare la propria efficacia, si propongono le seguenti riflessioni. Coerentemente alla natura delle funzioni e delle attività assegnate all’Autorità, la maggior parte degli obiettivi assume a riferimento elementi riconducibili al quadro normativo-regolamentare e ai servizi connessi. Lo sforzo di programmazione nella direzione di garantire un tempestivo svolgimento delle attività, in coerenza con le tempistiche previste dalla normativa e/o indicate dal Consiglio, appare evidente anche grazie alla declinazione delle attività che scandiscono la sequenza logica e temporale degli adempimenti richiesti. Meno valutabile appare l’efficacia esterna di tali attività ossia

l'effetto che le stesse producono sul contesto oggetto di regolamentazione o destinatario dei servizi offerti. In merito di particolare interesse appaiono obiettivi quali quello di *“Ridefinizione, anche attraverso la riprogettazione del portale istituzionale, della comunicazione Agcom con possibilità di inserimento di indicatori di qualità per misurare il grado di soddisfazione dei consultatori”* e di *“Sviluppo del progetto di Digital Transformation a supporto dei processi istituzionali di interesse dell'Autorità, in una logica di miglioramento dell'efficacia e della semplificazione dell'azione amministrativa”*. Tali obiettivi, adeguatamente accompagnati da iniziative di formazione, lasciano intravedere linee di sviluppo per un sistema di programmazione, monitoraggio e rendicontazione, più aperto rispetto alla ricognizione dell'effettiva efficacia esterna delle attività svolte.

## **5. Efficienza e livello di economicità conseguiti dall'Autorità nella gestione**

Per quanto concerne l'efficienza e il livello di economicità relativamente al 2020 occorre osservare che il Regolamento di organizzazione e funzionamento dell'Autorità ha affidato al Servizio sistema dei controlli le verifiche *“sull'andamento economico-gestionale dell'Autorità ivi comprese la verifica dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità dell'azione amministrativa sulla base del rapporto tra costi e risultati raggiunti, nonché la verifica dello stato di attuazione dei regolamenti interni”*.

Il Servizio sistema dei controlli interni relativamente all'esercizio 2020 non ha ancora terminato la definizione del documento *“Analisi sulla gestione anno 2020”* pertanto l'analisi della Commissione ha tenuto conto dei referti relativi ai primi due quadrimestri *“Analisi 1 quadrimestre 2020”* e *“Analisi 2 quadrimestre 2020”*. Nell'interpretare i risultati ivi contenuti occorre considerare che, come richiamato in premessa, per gran parte del 2020 il Consiglio dell'Autorità ha operato in regime di *prorogatio* e quindi pur garantendo la continuità istituzionale la propria attività è stata circoscritta all'adozione di atti di ordinaria amministrazione nonché agli atti urgenti ed indifferibili.

In termini sostanziali, si deve anzitutto osservare che dai documenti messi a disposizione di questa Commissione nonché dalle interlocuzioni avvenute con il responsabile del Servizio Sistema dei controlli interni e con il Segretario generale non sono emersi elementi di criticità o campanelli di allarme o comunque fatti di rilievo concernenti l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa dell'Autorità. Questa evenienza va letta alla luce di due ulteriori circostanze. Da un lato, *“il regime di prorogatio del Consiglio, protrattosi fino al 16 marzo 2020, con funzioni del Collegio limitate all'adozione di atti di ordinaria amministrazione e*

*di quelli indifferibili e urgenti". Da un lato, "l'emergenza epidemiologica con le diverse conseguenze che ne sono derivate: il ritorno all'esercizio delle piene funzioni del Consiglio dell'Autorità dal 17 marzo 2020 (art. 117 del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18) e la sospensione dei termini dei procedimenti amministrativi pendenti alla data del 23 febbraio 2020 o iniziati successivamente a tale data (art.103 dello stesso decreto)" (cfr. Analisi 2 quadrimestre 2020, pagg. 4-5).*

In termini di contenuto, i considerati documenti di analisi palesano variegati e molteplici indicatori che toccano diverse aree e aspetti dell'Autorità, quali quelli di struttura, quelli finanziari e quelli relativi all'attività istituzionale e di supporto.

Nel dettaglio, dalle citate relazioni si evidenzia, per quanto attiene **la struttura e il personale**, un significativo rapporto tra il personale dedicato alle strutture di supporto (pari a 174 al 31/08/2020, pari a 179 nel 2019 contro le 181 unità nel 2018) e quello dedicato alle Direzioni (pari a 142 al 31/08/2020, pari a 142 nel 2019 contro le 141 unità nel 2018). Nel corso del 2020 continua il processo di leggero riequilibrio nella composizione del personale che tuttavia continua a presentare una concentrazione di personale nelle strutture di supporto (con l'incidenza del personale addetto alle strutture di supporto sul totale del personale che passa dal 56% del 2018 al 55,7% del 2019 per raggiungere il 55,1% al 31/08/2020). In termini di composizione di genere, pur essendo nel complesso equilibrata la ripartizione tra uomini e donne, rispetto alle posizioni dirigenziali si osserva che per quanto concerne la qualifica dirigenziale il rapporto tra uomini e donne mostra ancora una prevalenza dei primi rispetto alle seconde, in continuità con il passato. Dal 2019 al 31/08/2020 il numero di dirigenti uomo è pari a 20 mentre i dirigenti donna sono 12.

Di seguito si propongono anzitutto alcune considerazioni relative all'andamento delle **attività istituzionali**. Le tabelle riportate nei referti riportano i principali procedimenti svolti nel periodo di riferimento da ciascuna Direzione, presentati agli Organi collegiali, nonché le Determinazioni adottate dai Responsabili delle unità organizzative di I livello. Sono indicate altresì le informative presentate al Consiglio al fine di ricevere indicazioni sulle iniziative da intraprendere o per informare il Collegio su attività svolte di rilievo istituzionale. I procedimenti di ciascuna Struttura sono classificati in categorie al fine di rendere omogenee tutte le informazioni disponibili e di elaborare una puntuale sintesi. Si evidenzia che nei referti relativi al 2020 non sono stati indicati i tempi dei procedimenti per effetto delle sospensioni dei termini intervenute con il decreto legge n.18 del 17 marzo 2020. Il quadro degli indicatori di attività

restituisce, nel complesso, un volume di attività in linea con quello degli anni precedenti ed anzi, nel caso di talune Direzioni, persino maggiore nonostante le circostanze istituzionali ed epidemiologiche. Dal monitoraggio emerge, in particolare, un incremento complessivo sia dei provvedimenti (delibere e determinazioni) che delle informative. Tale incremento riguarda significativamente la Direzione tutela dei consumatori per la quale, inoltre, sono notevolmente incrementate le attività connesse a controversie tra operatori e utenti. Per la Direzione infrastrutture e servizi di media si osserva un incremento delle attività connesse alle Autorizzazioni per la prestazione di servizi media e Cessione dei diritti d'uso frequenze TV – Pareristica. Una contrazione delle attività si rileva in relazione alla Direzione contenuti audiovisivi, e ciò in relazione a tutte le attività classificate ed in particolare ai Procedimenti sanzionatori.

Il quadro dell'andamento delle attività di supporto, svolte alla data del 31 agosto 2020 dal Servizio Giuridico, dal Servizio ispettivo registro e Co.re.com., dal Servizio economico-statistico e dal Servizio rapporti con l'Unione europea e attività internazionale, restituisce una situazione di sostanziale mantenimento dei volumi, con alcune significative eccezioni che riguardano l'incremento delle attività legate al contenzioso, all'Elaborazione da banche dati interne ed esterne, ed alla partecipazione dell'Italia al processo decisionale europeo.

I referti di monitoraggio delle attività sviluppati nel corso del 2020 rappresentano certamente un importante fonte informativa e si muovono nella direzione di tradurre in termini quantitativi un'attività, quale quella assegnata alle competenze delle diverse Direzioni e Servizi di supporto, contraddistinta da forti elementi di eterogeneità. Per quanto la dimensione quantitativa non esaurisca i profili di valutazione, dal momento che molti dei “prodotti” mappati rilevano significativamente dal punto di vista qualitativo, il quadro complessivo evidenzia un livello di produttività contraddistinto da incrementi rispetto a quello degli anni precedenti. La Commissione rileva come la selezione degli indicatori proposta potrebbe essere ulteriormente arricchita mediante lo sviluppo di indicatori sintetici (indici) che consentano di misurare, per quanto approssimativamente, il complessivo livello di efficienza sia tecnica che economica delle diverse attività, esplicitando ad esempio la relazione tra output e risorse. Un ulteriore spunto di miglioramento è identificabile nella definizione di soglie critiche, standard o target di riferimento, eventualmente definite mediante una delibera del Consiglio, le quali consentano di attivare tempestivamente meccanismi di segnalazione di eventuali sovraccarichi di attività o sovra-dimensionamenti di risorse e di valutare in modo più compiuto il livello di efficienza e



di economicità conseguito nell'Autorità nel suo complesso e nelle sue articolazioni organizzative.

Si aggiunga inoltre che l'analisi è stata alimentata, in continuità con gli anni passati, da informazioni fornite direttamente dai responsabili mediante modalità parzialmente automatizzate. Questo aspetto potrà essere migliorato con il completamento del progetto di implementazione di un sistema informativo dell'Autorità.

Per quanto attiene il costo complessivo del lavoro, non avendo a disposizione la relazione relativa all'anno 2020 questa Commissione ha considerato i dati desumibili dai conti consuntivi e previsionali dell'Autorità. In particolare, dal conto consuntivo relativo all'anno 2019 il totale del costo del personale, in termini di previsioni definitive, è di Euro 51.045.000,00. Guardando alle previsioni del bilancio pluriennale 2019-2021 risultano i seguenti valori del costo del personale: Euro 51.494.000,00 nel 2019, Euro 52.630.506,00 nel 2020, Euro 53.446.304,00 nel 2021. Se guardiamo alle previsioni del bilancio pluriennale 2020-2021 risultano i seguenti valori: 53.428.200,00 nel 2020, Euro 54.165.900,00 nel 2021 e Euro 55.009.800,00 nel 2021. Infine, considerando il bilancio pluriennale 2021-2023 si ha quanto segue: Euro 54.696.550,00 nel 2021, Euro 56.444.300,00 nel 2022, Euro 57.257.800,00 del 2023. I dati riportati evidenziano come in termini previsionali il costo del lavoro sia in crescita rispetto alla singola previsione di bilancio e, in costante accelerazione, passando da un periodo di previsione all'altro. Si fa presente che, in armonia a quanto già visto in precedenza, circa il 55% del costo complessivo del lavoro riguarda personale addetto alle funzioni di supporto.

Per quanto attiene il conto consuntivo, approvato nel corso del 2020, il totale delle uscite correnti rilevato a consuntivo nell'esercizio 2019 è pari a Euro 67.209.190,53, superiore all'analogo valore registrato nel 2018 e pari a Euro 64.157.341,27. Alla crescita delle uscite correnti, l'esercizio 2019 mostra livello delle entrate correnti pari a Euro 72.926.755,02. Questo valore è sia inferiore rispetto al valore consuntivo del 2018, pari a Euro 74.517.187,27 sia rispetto al valore incluso nel bilancio di previsione 2019 pari a Euro 75.259.000,00 (con una differenza totale pari a Euro - 2.332.244,98). La dinamica delle entrate, come si legge nella relazione al bilancio consuntivo, è imputabile in parte al contenzioso in essere sulle modalità di versamento dei contributi da parte dei soggetti regolati i quali “non procedono al versamento parziale o totale del contributo in attesa delle decisioni del giudice amministrativo” (Relazione al bilancio consuntivo, p. 18). In proposito, si richiama quanto riportato dalla Commissione di garanzia nel suo parere al bilancio consuntivo 2019: “*lo scostamento sul versante della spesa*

*non dipende interamente da risparmi in senso tecnico, bensì consegue alla mancata realizzazione di operazioni programmate. Inoltre, sulle minori entrate incide l'evoluzione del contenzioso giurisdizionale in corso con gli operatori, che anche in sede prognostica desta preoccupazioni in ragione della integrale dipendenza del funzionamento dell'Autorità dalle contribuzioni dei soggetti regolati. Tenuto conto di ciò, si ribadisce la necessità già espressa dalla precedente Commissione di contenere le spese di funzionamento, parametrando in modo prudentiale rispetto alle entrate, esposte all'incertezza del contenzioso attuale e potenziale” (p. 12).*

Nel conto consuntivo 2019, il costo totale del lavoro (comprensivo di stipendi retribuzioni e altre indennità al personale, oneri previdenziali a carico dell'Autorità, oneri fiscali a carico dell'Agcom (irap), compensi per lavoro straordinario al personale, trattamento di missione al personale all'interno del territorio nazionale, valorizzazione della *performance*, spese per stage e praticantato) è pari a Euro 50.653.555,48, valore sostanzialmente analogo al valore del 2018 pari a Euro 50.529.660,76. Nel complesso, costo del personale rappresenta il 71,94% del totale delle componenti negative della gestione. La suddetta incidenza raggiungeva il 75,62% nel corso del 2018. In termini previsionali, nel Piano di programmazione finanziaria per gli esercizi 2019-2021 il costo del lavoro era in crescita, con previsioni di Euro 51.494.000,00 per il 2019, 52.630.506,00 per il 2020, e 53.446.304,00 per il 2021. Nell'aggiornamento 2020-2022, il richiamato andamento si consolida e anzi si rafforza, registrando Euro 53.428.200,00 per il 2020 (contro Euro 52.630.506,00 del passato piano), Euro 54.165.900,00 per il 2021 (contro Euro 53.446.304,00 del passato piano) e Euro 55.009.800,00 per il 2022.

Come già evidenziato nelle precedenti relazioni di questa Commissione, stante il livello e la natura del costo del lavoro, che è fortemente rigida e tendenzialmente crescente nel tempo, in relazione ai meccanismi in essere degli scatti e delle progressioni di carriera, tenuto conto degli elementi di variabilità delle entrate, in considerazione anche del contenzioso corrente, si possono creare condizioni di difficoltà prospettiche negli equilibri finanziari e patrimoniali dell'Autorità, soprattutto in presenza di variabilità nelle entrate in relazione sia a dinamiche esogene di settore sia all'esito dei contenziosi in essere in materia tra gli operatori e l'Autorità stessa. Al riguardo, si richiama quanto riportato dalla Commissione di garanzia nel suo parere allegato al bilancio di previsione relativo all'esercizio 2020 quando rilevava che “*La Commissione riscontra che la previsione delle spese correnti 2020 per il personale dipendente è in aumento di Euro 2.430.700,00 rispetto alle previsioni 2019. Con parere del 06/07/2018 (prot. 54395) la Commissione ha già espresso le proprie preoccupazioni in merito agli effetti*

*economico/finanziari del piano di assunzioni messo in atto per il periodo 2018/2020, e ha formulato le conseguenti raccomandazioni. L'incremento di spesa del personale va in direzione opposta a quanto evidenziato nel parere sopra indicato". Nel suo parere al progetto di conto consuntivo relativo all'esercizio 2019 evidenzia ancora che "con riguardo al costo del personale, limitare il ricorso alle ore di straordinario del personale dipendente" ed in quello relativo al progetto di conto consuntivo relativo all'esercizio 2019, "con riguardo al costo del personale, di prestare la massima attenzione al contenimento delle spese relative alle missioni (il cui importo risulta aumentato rispetto al 2018), ricorrendo anche all'ausilio dei mezzi di video-conferenza".*

Questa Commissione ribadisce, in continuità con le precedenti Relazioni, la necessità che l'Autorità presti particolare attenzione al costo del personale, sia nella sua distribuzione tra Direzioni e Servizi di supporto, sia nella sua dinamica, che qualsiasi iniziativa che comporti incrementi nel costo del lavoro sia assunta in situazioni di assoluta e comprovata necessità e che sia preceduta oltre che da una precisa valutazione nel tempo dei relativi oneri, anche da una verifica della validità della vigente pianta organica e dell'attuale distribuzione del personale nelle varie strutture anche a fronte delle conseguenze della informatizzazione in corso, prendendo in considerazione, inoltre, l'eventuale ricorso a soluzioni alternative, quali l'utilizzo di comandi e distacchi da pubbliche amministrazioni. Sono da condividere, inoltre, gli inviti della Commissione di garanzia per il contenimento delle spese relative alle missioni, per le spese di consulenza e le collaborazioni esterne, per le forniture esterne di contratti di servizio e per il ricorso allo straordinario nonché, sul fronte delle entrate, alla vigilanza su eventuali elusioni in materia di riscossione dei contributi. Nel suo parere al Bilancio di previsione 2020 la Commissione di garanzia riporta che *"La Commissione invita a prestare massima attenzione al contenimento delle spese relative alle missioni, che dovrebbero interessare principalmente le funzioni svolte dalle figure apicali dell'Autorità (Presidente e Commissari), oltre alle funzioni ispettiva e di vigilanza. Viceversa, escluse le funzioni sopra elencate, in bilancio risultano preventivate ulteriori spese per missioni nazionali e estere per Euro 400.000,00. Tale valore non risulta in diminuzione rispetto alle previsioni 2019, oltre ad essere elevato in relazione alla struttura ed alle dimensioni del Bilancio"*

Una riflessione attenta merita ancora il tema, segnalato anch'esso dalla Commissione di garanzia e sul quale questa Commissione si era soffermata anche in precedenza, della razionalizzazione della distribuzione delle attività che l'Autorità svolge nelle due sedi di Napoli e di Roma, nonché, più in particolare il tema collegato delle locazioni, anche alla luce della

recente introduzione del sistema di telelavoro e di *smart working* in Agcom. Ciò sia per una valutazione attenta degli spazi effettivamente necessari in entrambe le sedi anche per tener conto di quanto segnalato dalla Commissione di garanzia nel parere rilasciato al conto previsionale 2020: *“valutare la possibilità di distribuire in modo più efficiente, efficace ed economico le attività che l’AGCOM è chiamata a svolgere fra le sedi di Napoli e di Roma, in modo da evitare nei limiti del possibile duplicazioni di ruoli tra le due sedi”*.

In termini generali, si osserva che il Servizio sistema dei controlli interni abbia stabilizzato la sua produzione di documenti di analisi gestionale i quali consentono una prima verifica dell’efficacia, dell’efficienza e dell’economicità conseguita dalle singole strutture e dai vari referenti delle strutture stesse. Queste verifiche andrebbero sintetizzate ed espresse attraverso indicatori sintetici. Allo stesso tempo, come più volte raccomandato da questa Commissione, gli esiti di tali monitoraggi andrebbero collegati con l’assegnazione delle progressioni dei livelli ai dipendenti, così come delle gratificazioni economiche, nonché con le valutazioni sulle esigenze di nuove assunzioni, in funzione dei risultati conseguiti e da conseguire e, più in particolare, rispetto alle esigenze di efficacia, efficienza e economicità dell’azione amministrativa.

Si evidenzia, infine, come al momento della predisposizione della presente Relazione, allo stato della documentazione e i dati disponibili relativi al 2020 non siano completi. La Commissione si riserva pertanto di fornire nell’ambito della prossima relazione semestrale ulteriori considerazioni di dettaglio in merito alla corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche complessivamente impiegate nel corso dell’esercizio 2020 nella realizzazione degli obiettivi fissati in sede di pianificazione e programmazione corrente.

## **6. Stato di attuazione dei sistemi dei controlli interni**

Di seguito si propone una ricognizione delle principali attività di controllo poste in essere dall’Autorità con il supporto, in particolare, del Servizio sistema controlli interni. La ricognizione è accompagnata da considerazioni sui possibili profili di evoluzione di tali attività.

In riferimento alle attività di Pianificazione il Consiglio definisce, su proposta del Presidente, gli indirizzi della programmazione strategica, ed approva il Piano della performance (articolo 12-bis, comma 1-bis del Regolamento di organizzazione e funzionamento (ROF). Il Servizio programmazione, bilancio e digitalizzazione cura la predisposizione, su proposta delle

Direzioni e Servizi e d'intesa con il Servizio risorse umane e strumentali, del programma biennale degli acquisti di beni e servizi ai fini dell'approvazione da parte del Consiglio dell'Autorità (articolo 22, comma 1, lettera b) del ROF). Il Servizio programmazione, bilancio e digitalizzazione cura la predisposizione del Piano delle risorse finanziarie, degli schemi del Piano di programmazione pluriennale e del bilancio preventivo (articolo 22, comma 1, lettera e) del ROF). Il Servizio risorse umane e strumentali predispone, sentiti i responsabili delle unità organizzative di primo livello, il piano delle risorse umane (articolo 21, comma 1, lettera a) del ROF), e il modello di valutazione e misurazione delle performance individuali (articolo 21, comma 1, lettera i) del ROF). Le attività di pianificazione per l'anno 2020

A seguito dell'approvazione, da parte del Consiglio, del Piano della performance, le unità organizzative di primo livello formulano le proposte di definizione delle specifiche attività da realizzare ai fini del raggiungimento degli obiettivi loro assegnati dal Piano, sotto il coordinamento del Servizio programmazione, bilancio e digitalizzazione (programmazione operativa).

Il Servizio sistema dei controlli interni svolge le attività di monitoraggio del livello di raggiungimento degli obiettivi annuali definiti dal Piano, predisponendo due relazioni annuali relative, rispettivamente, al primo e al secondo semestre (articolo 23, commi 1, lettera a), e 2 del ROF). Lo stesso servizio svolge le attività di analisi della gestione con cadenza quadrimestrale, informandone il Consiglio (articolo 23, commi 1, lettera b) e 2 del ROF).

La valutazione dei dirigenti di secondo livello viene effettuata dai responsabili dell'unità organizzativa di primo livello presso la quale il dirigente presta servizio; la valutazione dei dirigenti di primo livello viene effettuata dal Consiglio (articolo 36 del Regolamento sul trattamento giuridico ed economico del personale).

La valutazione del personale non dirigenziale viene effettuata dal Direttore della Direzione o Servizio presso il quale il personale presta servizio (articolo 25, comma 2, lettera h) del ROF). Il Servizio risorse umane e strumentali provvede all'attuazione delle procedure relative alla valutazione del personale (articolo 21, comma 1, lettera i) del ROF).

Il complessivo sistema di pianificazione, programmazione e controllo risulta strutturato in modo coerente e razionale. La gestione delle relative attività ha visto nel 2020, come già negli scorsi anni, una costante interazione tra i diversi livelli e articolazioni organizzative con un ruolo di coordinamento assunto dal Segretario Generale, in particolare con riferimento alla

predisposizione del Piano della performance, alla programmazione e controllo della gestione amministrativa e alle attività di misurazione e valutazione delle performance individuali del personale. A partire dall'analisi dei referti predisposti dal Servizio sistema dei controlli interni lo sforzo risulta equamente distribuito sulle diverse fasi del ciclo ed in particolare sulle attività di programmazione e monitoraggio.

In termini generali, si osserva che il Servizio sistema dei controlli interni abbia stabilizzato la sua produzione di documenti di analisi gestionale che consentono una prima verifica dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità conseguita dalle singole strutture e dai vari referenti delle strutture stesse. Per quanto concerne la struttura del Servizio sistema dei controlli interni al 31/08/2020, la stessa risulta immutata rispetto all'esercizio 2019: afferiscono al servizio 10 unità complessive di cui 2 dirigenti, 5 funzionari e 3 operativi.

Il sistema informativo in uso al Servizio dei controlli interni per svolgere le attività relative al controllo strategico e al controllo di gestione è il sistema Urbi – Sistema di controllo, indicatori, rilevazioni e monitoraggi dati contabili ed extracontabili. Per lo svolgimento delle attività di controllo, vengono altresì utilizzati: il sistema Urbi - gestione giuridica-fascicolo personale; il sistema Urbi – contabilità, ma in sola modalità visualizzazione; il sistema “Organi collegiali”. Si evidenzia che allo stato sia le attività di controllo strategico sia le attività di controllo di gestione scontano l'assenza di un database unico che raccolga tutti i provvedimenti amministrativi adottati dalle singole unità organizzative dell'Autorità.

Più in generale la Commissione rileva come, in considerazione delle funzioni e delle attività svolte dall'Autorità e della peculiare struttura organizzativa, risulterebbe auspicabile il ricorso ad una informatizzazione delle attività connesse al ciclo di pianificazione, programmazione e controllo, mediante l'adozione di un sistema informativo integrato. Tale soluzione, se adeguatamente progettata, potrebbe inoltre consentire un migliore collegamento tra attività, risorse economico-finanziarie e risorse umane, favorendo un miglioramento dell'analisi sull'efficienza organizzativa.

Fermo restando il riconoscimento degli sforzi compiuti nella direzione di rafforzare i processi di misurazione delle attività e del livello di raggiungimento degli obiettivi, evidenziato nei precedenti paragrafi, si ritiene inoltre che margini di miglioramento siano possibili anche in relazione alla selezione degli indicatori e al loro impiego a fini valutativi, con un più ampio ricorso a indicatori di impatto che estendano i processi di valutazione oltre lo svolgimento delle attività. Le attuali attività di controllo mantengono infatti un certo livello di attenzione sulla

*realizzazione* delle attività connesse in particolare ai diversi obiettivi, privilegiando dimensioni quali la tempestività e qualità dell'azione amministrativa, e dando meno evidenza alla ricognizione nel tempo degli effetti prodotti.

La Commissione si riserva di svolgere ulteriori approfondimenti, nel corso del 2021, sul tema della valutazione dei dirigenti e del personale e sulla verifica del collegamento tra i suddetti processi valutativi e la performance complessiva dell'Autorità. In merito la Commissione evidenzia l'opportunità che gli esiti dei monitoraggi siano collegati in modo più esplicito con l'assegnazione delle progressioni dei livelli ai dipendenti, così come delle gratificazioni economiche, nonché con le valutazioni sulle esigenze di nuove assunzioni, in funzione dei risultati conseguiti e ciò anche al fine di garantire il rispetto alle esigenze di efficacia, efficienza e economicità dell'azione amministrativa.

## **7. Approfondimenti specifici**

### ***Il ricorso a forme di smart working durante la pandemia e lo sviluppo di un Piano operativo per il lavoro agile***

Lo *smart working* “emergenziale” sperimentato nei periodi di *lockdown*, ha impresso un'accelerazione obbligata nel ripensamento delle modalità di lavoro dell'Autorità. Nel frattempo il lavoro agile sta diventando una caratteristica tipica di molte organizzazioni, sia pubbliche che private.

Al di là degli adempimenti necessari, quali la stesura di un Piano di sviluppo del lavoro agile (POLA), appare importante che Agcom attivi una riflessione su quali possono essere le modalità applicative a regime, una volta esaurita l'emergenza.

Nelle esperienze più evolute lo *smart working* dimostra la capacità di migliorare il livello di flessibilità del lavoro e la motivazione dei dipendenti determinando, di conseguenza incrementi sensibili nei livelli di produttività dell'organizzazione nel suo insieme.

Per conseguire questi vantaggi, tuttavia, è importante operare sull'adeguamento del sistema di direzione per obiettivi e misurazione dei risultati, sullo sviluppo delle competenze sia dei dirigenti che dei dipendenti, sull'adeguamento e la condivisione delle regole di accesso al lavoro agile.

Si ritiene quindi importante che, nel corso del 2021, si attivi un progetto ad hoc sulla messa a regime dello *smart working*, capace di definirne gli obiettivi e le modalità di attuazione e di

consentire di misurarne l'impatto in termini di flessibilità, velocità ed efficienza dell'Autorità, ovvero in termini di valore generato.

## **8. Conclusioni e raccomandazioni**

L'anno 2020 è stato certamente contraddistinto da importanti elementi di discontinuità che hanno contraddistinto anche l'operato della stessa Commissione di controllo interno. Tenuto conto dello scenario e della necessità di approfondire anche nel corso dei prossimi mesi gli effetti complessivamente prodotti dal rinnovato quadro istituzionale, dalla pandemia e dalle soluzioni organizzative attuate per farvi fronte, la Commissione evidenzia come, nel complesso, l'Autorità e le sue strutture abbiano saputo garantire la continuità amministrativa, incrementando in alcuni casi i volumi di attività svolta. Come già evidenziato, nell'ambito della Relazione semestrale saranno ulteriormente approfonditi aspetti relativi all'efficienza e alla dinamica di assorbimento delle risorse, aspetti verosimilmente influenzati dalle richiamate circostanze.

A conclusione della presente Relazione relativa all'anno 2020 si riepilogano alcune delle aree di miglioramento evidenziate in precedenza:

- Completare il progetto di costituzione di un sistema informativo integrato a supporto dell'Autorità;
- Procedere con la revisione dei Regolamenti relativi alle procedure di affidamento dei contratti, al trattamento giuridico ed economico del personale dell'Autorità nonché trattamento previdenziale dei dipendenti transitati nei ruoli dell'Autorità e provenienti da altre Amministrazioni;
- Anticipare la formalizzazione degli obiettivi e delle attività assegnati alle strutture e rafforzare il sistema di misurazione dell'efficacia degli obiettivi e delle attività svolte prevedendo l'introduzione di ulteriori indici;
- Prevedere, in tema di misurazione, la definizione di soglie critiche, standard o target di riferimento, che quali consentano di attivare tempestivamente meccanismi di segnalazione di eventuali sovraccarichi di attività o sovra-dimensionamenti di risorse e di valutare in modo più compiuto il livello di efficienza e di economicità conseguito nell'Autorità nel suo complesso e nelle sue articolazioni organizzative;
- Prestare particolare attenzione al costo del personale, sia nella sua distribuzione tra Direzioni e Servizi di supporto, sia nella sua dinamica, approfondendo la



valutazione nel tempo dei relativi oneri, anche mediante una verifica della validità della vigente pianta organica;

- Definire un progetto organico per la messa a regime del Lavoro agile quale modalità ordinaria di svolgimento delle attività;
- Collegare in modo più sistemico gli esiti dei monitoraggi di risultati e attività all'assegnazione delle progressioni dei livelli ai dipendenti, così come delle gratificazioni economiche, nonché con le valutazioni sulle esigenze di nuove assunzioni.

La presente Relazione si compone di numero 23 pagine numerate dal numero 1 (uno) al numero 23 (ventitrè).

Roma, 31 marzo 2021

I componenti

f.to Prof. Giovanni Valotti (Presidente)

f.to Prof. Davide Galli (Componente)

f.to Gianluca Vagnani (Componente)