



Organismo Indipendente di Valutazione

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO
DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E
INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI**

(Art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs. 150/2009)

Anno 2021

INDICE

1. PREMESSA	3
2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA	4
2.1 Performance Organizzativa ed Individuale	4
2.2 Processo di attuazione del Ciclo della performance	6
2.3 Coinvolgimento degli stakeholders.....	7
2.4 Infrastruttura di supporto	8
3. CONTROLLO DI GESTIONE E CONTROLLO STRATEGICO.....	9
4. ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.....	10
5. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ.....	10
6. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV	11
7. UTILIZZO DEGLI ESITI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	12
8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE DELL'ENTE.....	13

1. PREMESSA

La relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (di seguito relazione) rientra nel quadro generale del monitoraggio dell'Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito OIV) sul ciclo di gestione della performance.

La presente relazione è redatta dall'OIV in forma Collegiale (nominato, a seguito di delibera CdA n. 19/2021, con nota prot. 115163 datata 11/10/2021 e nominato conformemente a quanto disposto dall'art.14 comma 7 del d.Lgs 150/2009) secondo quanto disposto dall'art.14, comma 4, lettera a) del d.lgs.150/2009 che individua tra i compiti dell'OIV il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli e l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato dello stesso.

Lo scrivente OIV si è insediato in data 10 novembre 2021 e, pertanto, la presente Relazione che riguarda l'esercizio 2021 si poggia esclusivamente su:

- riscontri documentali relativi al Ciclo della Performance disponibili e puntualmente trasmessi dalla Direzione a codesto OIV;
- documenti di monitoraggio predisposti dal precedente OIV;
- l'elaborazione dei risultati ottenuti dalla compilazione del tool di autodiagnosi, predisposto dal presente OIV, da parte della STP, sentito il parere del Dirigente all'Organizzazione e alle Risorse umane.

I contenuti della relazione assicurano la compliance sistemica alle indicazioni previste nelle Delibere n.4/2012 e n.23/2013 dell'Autorità Nazionale Anticorruzione.

L'OIV ha inteso assicurare la *compliance* in termini contenutistici e sostanziali (in ossequio all'orientamento *principle based* assegnato al DFP dal d.lgs 74/2017), in termini di finalità e ambiti di osservazione, evitando una ridondanza formale che appesantirebbe il documento senza aggiungere nulla in termini di verifica e proposizione.

All'OIV, infatti, spetta il "*controllo di prima istanza sull'appropriatezza e l'effettività del ciclo [di gestione della performance]. Il monitoraggio dell'OIV, svolto in maniera sistematica e costante durante tutto il ciclo con la segnalazione tempestiva di eventuali criticità, ritardi e omissioni in sede di attuazione, può consentire, infatti, di promuovere azioni correttive*"¹.

Nella Relazione l'OIV riferisce sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, nell'ambito del ciclo della performance 2021, mettendone in luce gli aspetti positivi e le eventuali criticità.

La stesura del documento è ispirata ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato. L'operato dell'OIV è guidato dai principi d'indipendenza e imparzialità.

La presente Relazione è trasmessa all'Organo d'indirizzo politico-amministrativo e al Dipartimento della Funzione Pubblica. La Relazione è, inoltre, pubblicata in formato aperto sul sito istituzionale, nella sezione "*Amministrazione Trasparente*".

¹ Delibera CIVIT n.23/2013 "*Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli in attuazione dell'art. 14, comma 4, lettera a) del d.Lgs. n.150/2009*".

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA

2.1 Performance Organizzativa ed Individuale

Con la revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) del 2021 (Edizione 6) l'ENAC ha accentuato la distinzione dei due ambiti specifici della performance organizzativa, declinati in “performance organizzativa dell'Ente” – vale a dire quella dell'Ente nel suo complesso, massimamente votata a definire il “valore pubblico” generato, pianificata e valutata mediante obiettivi specifici – e in “performance organizzativa di struttura”, in riferimento a quella delle sue componenti organizzative interne, pianificata e valutata attraverso la definizione di due tipi di obiettivi organizzativi, su base annuale, collegati alla realizzazione degli obiettivi specifici o al mantenimento/miglioramento di processi e/o servizi.

La performance individuale è misurata, secondo il ruolo ricoperto dal dipendente, con obiettivi che possono variare in numero e nel peso. Lo schema generale, come previsto dall'art. 9 del D.lgs. 150/2009, vede quattro componenti di valutazione così costituite:

1. componente organizzativa: indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
2. componente individuale: specifici obiettivi individuali, assegnati al singolo dipendente;
3. comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
4. capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite la differenziazione dei giudizi.

Gli obiettivi individuali risultano attribuiti a tutto il personale, dirigente e non dirigente.

Per ogni categoria di dipendente sono esplicitati i pesi relativi agli obiettivi individuali ed ai comportamenti. La realizzazione degli obiettivi individuali del personale non dirigente e del personale dirigente contribuisce al raggiungimento della performance dell'unità organizzativa della performance istituzionale a seconda della natura dell'obiettivo organizzativo di riferimento.

Si evidenzia, quindi, un modello di pianificazione della performance analitico e pervasivo lungo tutti i livelli di responsabilità e di funzioni della struttura organizzativa e professionale.

Il primo atto della pianificazione strategica è l'analisi del contesto interno ed esterno in cui opera l'ENAC, effettuata attraverso l'analisi SWOT che tiene in considerazione tutti gli *stakeholder* e viene realizzata con la partecipazione attiva dei Direttori Centrali e la Direzione Generale.

Le Aree strategiche definite nel Piano della performance (*Safety, Security, Qualità dei servizi e Equa competitività, Tutela dell'ambiente, Trasversale, Gestionale e sviluppo interno*) derivano direttamente dalla Missione dell'Ente e dal programma di mandato.

Nella pianificazione, inoltre, l'ENAC prende a riferimento sia la Relazione sulla performance dell'anno precedente, che gli Atti di indirizzo del Ministro delle infrastrutture e dei trasporti, individuando e programmando le azioni necessarie all'attuazione degli indirizzi politico programmatici di settore.

Inoltre, la definizione degli Obiettivi, sia specifici che operativi avviene secondo una logica *di proposizione da parte delle strutture responsabili*.

L'Amministrazione ha definito per il triennio di riferimento 2021-2022 n. 11 obiettivi specifici, definiti sulla base delle 6 Linee Strategiche evidenziate nel Piano della Performance 2021 – 2023 approvato dal Direttore Generale in data 29 gennaio 2021, con deliberazione n. 7/2021.

Degli 11 obiettivi specifici di cui sopra, 9 sono obiettivi c.d. “di processo” e 2 sono obiettivi c.d. di

“competenze, sviluppo interno e risorse umane e finanziarie”, come definito nel Piano della Performance 2021-2023.



Nel PdP 2021-2023 non vengono definiti obiettivi specifici riferiti a tematiche relative: Lavoro Agile e Partecipazione e coinvolgimento stakeholders

Partendo dagli obiettivi specifici si definiscono gli obiettivi organizzativi di struttura, secondo una logica di *cascading* che consente la verifica della coerenza delle diverse dimensioni della performance.

Si evidenzia che, gli obiettivi specifici spesso sono associati a più indicatori, in modo da fare riferimento a più dimensioni. Analogamente, gli obiettivi di carattere operativo, connessi alla performance organizzativa, sono caratterizzati da un solo indicatore per obiettivo.

Gli indicatori individuati in fase di programmazione del ciclo dell'ENAC sono prevalentemente di 4 tipologie: Efficacia, Qualità Erogata (*standard di servizio*), ON/OFF (*realizzazione dell'attività*), Tempistiche e Scadenze.



Gli indicatori selezionati in generale rispettano i requisiti previsti dall'art.5 del d.lgs. 150/2009. Tuttavia è necessario evidenziare un aspetto che può rappresentare un'opportunità di miglioramento del Sistema:

1. Nel Piano della Performance 2021 vengono attribuiti più indicatori soltanto agli obiettivi Specifici, la possibilità di avere una pluralità di strumenti di misurazione in riferimento anche agli obiettivi operativi costituisce un'opportunità per avere una analisi multidimensionale dei fenomeni e cogliere criticità vecchie e nuove. L'indicatore di natura meramente temporale, infatti, sebbene si focalizzi su un aspetto cruciale della catena del valore delle azioni dell'Ente, non è indicativo delle ragioni di queste criticità.

Rispetto alla definizione dei Target, si tiene conto laddove possibile e previa disponibilità dei dati, dell'andamento temporale degli ultimi anni (serie storiche) o comunque del target dell'anno precedente. Ad ogni modo, i target sono commisurati a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale o elaborati sulla base dei risultati di amministrazioni che presidiano policy/servizi analoghi (*benchmark*).

Passando dalla pianificazione strategica a quella operativa, coerentemente con il nuovo SMVP, ogni Direttore è assegnatario di obiettivi di performance organizzativa di struttura collegati al Piano degli obiettivi specifici e/o volti al miglioramento/ottimizzazione di processi di competenza delle Direzioni.

La questione, evidenziata nella Relazione 2020 dal precedente Organismo Indipendente di Valutazione, relativa alla corretta individuazione della dirigenza di vertice dell'ENAC, di cui l'OIV deve proporre all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione ai sensi dell'art. 14 – comma 4 – lettera

e), D.Lgs. 150/2009 è stata affrontata, su impulso di questo OIV e risolta con l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato dal CdA in data 21 febbraio 2022.

2.2 Processo di attuazione del Ciclo della performance

Il Ciclo della performance dell'anno 2021 ha avuto inizio con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 7 del 29 gennaio 2021 che ha approvato il Piano della performance 2021-2023. Pertanto, la tempistica prevista dalla normativa vigente è stata rispettata.

L'ENAC in compliance alle Linee Guida 01/2017 del DFP, propone un'integrazione tra il Ciclo della Performance e gli altri cicli di programmazione, ovvero Ciclo della Programmazione Strategica, ed il Ciclo del Bilancio (che ha avuto inizio con l'approvazione del Bilancio Previsionale). È possibile parlare perciò, di Ciclo di Gestione Integrata della Performance.



Il Ciclo della Performance 2021 risulta limitatamente integrato con il Ciclo del Bilancio. Non vi è collegamento definito tra voci di spesa di bilancio ed obiettivi. Non viene esplicitamente definito e assegnato il budget per l'attuazione degli obiettivi.

Il processo che definisce il Ciclo della Performance, descritto nell'attuale SMVP si sostanzia in tre fasi:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi,
2. monitoraggio;
3. misurazione e valutazione.

L'intero processo è stato informatizzato e dematerializzato, mantenendo l'interlocuzione verbale tra Valutato e Valutatore.

Partendo dalle linee strategiche dettate dal Consiglio di Amministrazione e alla conseguente identificazione degli obiettivi specifici triennali, tenendo conto delle responsabilità di ciascuna struttura, sono stati individuati dai Direttori Centrali gli obiettivi annuali, in condivisione con i Direttori di linea. Il Direttore Generale ha assegnato gli obiettivi ai Direttori Centrali e ai Direttori di staff. Analogamente, i Direttori Centrali hanno assegnato gli obiettivi ai propri Direttori di linea. Tutti i Direttori hanno assegnato obiettivi al personale di rispettiva competenza.

Gli assegnatari dell'obiettivo hanno definito un progetto di realizzazione, comprensivo delle relative fasi di sviluppo, approvato dal Direttore responsabile.

La seconda fase, di gestione e monitoraggio dell'attività, ha visto nel corso del 2021 momenti periodici di riflessione sullo stato di attuazione degli obiettivi e, in particolare, sui problemi connessi alla grave crisi pandemica che hanno costituito criticità bloccanti nel raggiungimento dell'obiettivo e che hanno quindi determinato la necessità di adottare azioni correttive, concordate con il Valutatore e approvate dal Direttore Generale, debitamente rendicontate al precedente OIV.

Organismo Indipendente di Valutazione

La terza fase, di rendicontazione, misurazione e valutazione dei risultati, comporta la compilazione, da parte del valutato, di una relazione sullo stato di realizzazione dell'obiettivo e sui relativi risultati conseguiti, che viene caricata nell'applicativo informatico.

Il valutatore, anche sulla base della relazione prodotta dal valutato, misura il risultato conseguito ed esprime il punteggio di valutazione.

La compilazione della scheda di valutazione avviene attraverso il sistema informatizzato che permette l'elaborazione automatizzata dei punteggi, riducendo sensibilmente la possibilità di errori dovuti ad elaborazioni manuali. La scheda di valutazione, prodotta in formato digitale, viene formalizzata anche attraverso apposito colloquio.

2.3 Coinvolgimento degli stakeholders

Tenendo conto dell'art.3, comma 4 del d.lgs. 150/2009, dell'art. 7, comma 2 del d.lgs 150/2009, dall'art. 8 del d.lgs. 150/2009 e dell'art. 14, comma 4bis del medesimo decreto legislativo, si è provveduto a dar seguito alla volontà del legislatore di superare l'autoreferenzialità delle pubbliche amministrazioni attraverso l'introduzione degli *stakeholders* all'interno del processo di misurazione e valutazione delle performance.

Un'importante attenzione è rivolta agli stakeholder. Infatti, è previsto dal SMVP che nel PdP venga definito il c.d. Portafoglio degli stakeholder. Inoltre, è presente una mappa degli stakeholder, articolati per classe e categoria. In tale mappa in verde sono evidenziati i c.d. «stakeholder strategici», quelli più importanti, con maggiore influenza e interesse sulle specifiche attività individuali attraverso la matrice di posizionamento/influenza introdotta dalla Copenaghen Charter.

L'ENAC già da anni ha implementato una serie di "elementi" funzionali alla valutazione partecipativa; a titolo esemplificativo ma non esaustivo, si indicano di seguito le principali attività di coinvolgimento degli Stakeholder, già utilizzate per orientare l'attività dell'Ente:

- Mappatura Stakeholder;
- Partecipazione alla elaborazione della normativa ENAC attraverso tavoli di confronto e/o pubblicazione del documento in fase di adozione per raccogliere eventuali osservazioni e commenti;
- Attività di auditing effettuata da organismi internazionali per valutare la rispondenza dei sistemi ENAC agli standard internazionali;
- Adozione della Carta dei servizi ENAC e gestione del modulo reclami;
- Approvazione e verifica delle Carte dei servizi dei gestori aeroportuali;
- Organizzazione di workshop, conferenze, incontri con gli stakeholder strategici su materie di interesse o novità normative e regolamentari;
- Redazione del Bilancio sociale e presentazione agli stakeholder;
- Somministrazione di appositi questionari di gradimento da compilare a conclusione dei corsi di formazione interni/esterni;
- Indagini conoscitive sui temi delle pari opportunità e della inclusione del personale disabile effettuate attraverso apposito questionario;
- Somministrazione di questionari di customer satisfaction/benessere organizzativo.



Per poter migliorare l'attuale SMVP, dando ulteriore peso agli *stakeholders* nel processo di misurazione e valutazione delle performance, è consigliato l'utilizzo di uno o più **Focus Group con gli stakeholder (selezionati rispetto agli ambiti di policy)** dedicati sia alla condivisione degli esiti della valutazione che alla fase di riprogrammazione. La modalità del Focus group (che potrà comunque essere accompagnata da un questionario appare più appropriata ad implementare un processo di valutazione partecipativa, come auspicato dalle Linee Guida 4/2019 del DFP.

2.4 Infrastruttura di supporto

L'OIV si avvale di una Struttura tecnica permanente, senza oneri di carattere economico aggiuntivi, istituita in data 11 settembre 2018 ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, che svolge funzioni di supporto alle attività dell'OIV.

La citata Struttura è coordinata dal Direttore Centrale Sviluppo Organizzativo e ad essa è assegnato, in via non esclusiva, personale con competenze in materia di risorse umane, bilancio, contratti, pianificazione e controllo, prevenzione della corruzione, trasparenza e qualità dei servizi. A seguito del nuovo assetto organizzativo entrato in vigore nel gennaio 2022, la STP è coordinata dal Direttore Centrale Risorse Economiche e Benessere Organizzativo. Il responsabile prevenzione corruzione e trasparenza è il Vice Direttore Generale.

Dal 2019 l'Ente ha informatizzato e dematerializzato l'intero processo di misurazione e valutazione della performance individuale attraverso la creazione in house dell'applicativo "WEBREPORT - Gestione ciclo performance".

3. CONTROLLO DI GESTIONE E CONTROLLO STRATEGICO

L'Ente ha definito il proprio Sistema di Gestione (Management System) che si compone del Sistema di Gestione per l'Organizzazione e del Sistema di monitoraggio e miglioramento continuo – Sistema di Gestione della Qualità.

La definizione di un Sistema di Gestione, documentato e monitorato rappresenta una significativa innovazione culturale e risponde alla precisa richiesta delle normative del settore aeronautico in ambito internazionale. Allo stesso modo è un fondamentale strumento di gestione manageriale che risponde alla necessità di ammodernamento della pubblica amministrazione, evidenziata nelle recenti normative sull'efficienza e la trasparenza, in modo da garantire l'erogazione dei servizi in termini di efficienza, tempestività e qualità per soddisfare le aspettative di tutte le parti interessate.

Il Sistema di Gestione, seppure origini dalle normative della sicurezza aeronautica, coinvolge tutte le componenti organizzative dell'Ente, ognuna di esse impegnata a garantire il perseguimento della Missione istituzionale in termini di congruità, qualità e di miglioramento continuo.

Ciò nonostante, l'assenza di un sistema di controllo di gestione impedisce di connettere i processi organizzativi e di gestione della qualità alle variabili economico/finanziarie dell'Ente. Questa carenza appare grave soprattutto alla luce delle caratteristiche produttive (tipologia di attività/servizi erogati) organizzative (articolazione territoriale) dell'ENAC che, certamente, non corrispondono, a quelle di una istituzione burocratica di mera regolazione.



Appare necessario e improcrastinabile **l'introduzione di un sistema di controllo di gestione**, sia per la natura peculiare delle attività di servizio gestite da ENAC, sia per completare un processo organizzativo virtuoso fondato su quanto definito nel MAGOQ. La mancanza di un sistema di Controllo di Gestione costituisce un vulnus alla possibilità di costruire un modello di gestione per obiettivi e alla necessità di garantire l'economicità dell'azione amministrativa e l'efficienza allocativa delle risorse.

4. ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

Per l'anno 2021, l'inevitabile impatto organizzativo e operativo dovuto all'emergenza legata al COVID-19 ha di fatto comportato una certa difficoltà a dare corso a tutte le misure preventive del rischio corruttivo. L'Amministrazione, in compliance al d.lgs. n. 150 del 2009 e successive modificazioni all'art. 14, co. 4, lett. g), alle modifiche che il d.lgs. n. 97 del 2016 ha apportato alla l. n. 190 del 2012, all'art. 44 del d. lg. n. 33 del 2013 ha provveduto all'adempimento dei propri obblighi in materia di Prevenzione della Corruzione e del Rispetto dell'Integrità e della Trasparenza.

Con Deliberazione d'urgenza del Direttore Generale n. 31/2021 del 31/03/2021 è stato approvato il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2020-2022 (PTPCT).

L'ultima Relazione annuale del Responsabile alla Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), indica le specifiche misure anticorruzione adottate ed evidenzia l'assenza di particolari criticità. Tutti i documenti in materia di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza sono regolarmente pubblicati sul portale dell'Ente e sul Portale della Performance del DFP nella sezione Trasparenza.

Il precedente OIV ha provveduto, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. g) del d.lgs. 150/2009 e della delibera ANAC 141/2019 ad effettuare la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencati nella Griglia di rilevazione.

Tutte le attestazioni e le griglie di rilevazione risultano regolarmente pubblicate nel portale dell'Ente nell'ambito della Sezione Amministrazione Trasparente.

In particolare, sono pubblicati i documenti relativi alla Relazione sul Funzionamento del Sistema, all'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance, alle attestazioni degli obblighi di trasparenza e Validazione della Relazione sulla Performance.

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ

Nell'ambito delle attività di regolazione tecnica, certificazione, autorizzazione, vigilanza e controllo che l'ENAC svolge nel settore dell'aviazione civile in Italia, i servizi considerati nella Carta dei Servizi sono stati individuati tra quelli di maggiore impatto sull'utenza.

In totale i servizi per i quali viene istituito il monitoraggio della qualità resa sono 43 e comprendono tutti i principali settori di azione dell'Ente (dalle certificazioni degli aeromobili e delle imprese aeronautiche, alle licenze di pilotaggio, alla trattazione dei reclami dei passeggeri a seguito di disservizi aeroportuali e dei vettori aerei).

La Carta dei Servizi ENAC e i report di monitoraggio degli standard di qualità sono disponibili nella sezione dedicata del sito dell'Ente.

Inoltre l'Ente ha predisposto e adottato il Manuale per la Gestione dell'Organizzazione e della Qualità (MAGOQ), riveste un ruolo rilevante nella programmazione degli obiettivi, poiché in base ai contenuti di esso vengono declinati gli obiettivi organizzativi di mantenimento e/o miglioramento dei servizi erogati.

Il MAGOQ dell'ENAC è emesso allo scopo di definire, descrivere e regolamentare le attività necessarie per condurre e gestire l'Organizzazione e per implementare il Sistema di Gestione per la Qualità dell'Ente.

6. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV

È necessario ribadire che lo scrivente OIV, nominato con nota prot. 115163 datata 11/10/2021 ed insediato in data 10 novembre 2021, ha effettuato le considerazioni circa le modalità di monitoraggio applicate durante l'annualità 2021, solo in seguito ad analisi puntuali:

- di tutti i documenti relativi al Ciclo della Performance;
- dei documenti di monitoraggio predisposti dal precedente OIV;
- dell'elaborazione dei risultati ottenuti dalla compilazione del tool di autodiagnosi, predisposto dal presente OIV, da parte della STP, sentito il parere del Dirigente all'Organizzazione e alle Risorse umane.

Dall'elaborazione dei risultati ottenuti dalla compilazione del *tool* di autodiagnosi, predisposto dal presente OIV, emerge che:

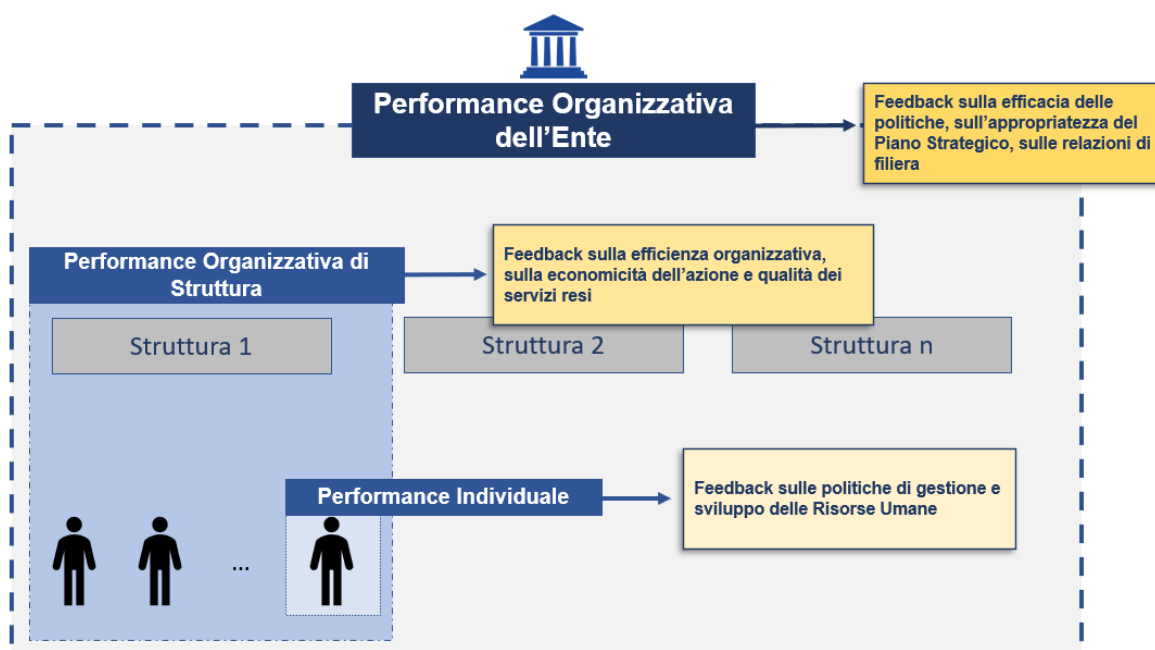
- il monitoraggio è avvenuto in maniera informale, con il supporto di un applicativo informatico sviluppato dall'ENAC;
- nell'annualità 2021 sono stati realizzati 3 steps di monitoraggio e di confronto, che hanno visto coinvolti il Direttore Generale, i Direttori Centrali, l'OIV, lo Staff di Supporto ed i Direttori Valutatori per il monitoraggio degli obiettivi del personale di propria competenza;
- generalmente gli obiettivi vengono rimodulati solo in presenza di eventi esogeni o endogeni non prevedibili, che impediscono la realizzazione dell'obiettivo come inizialmente previsto in termini quantitativi e/o temporali.

7. UTILIZZO DEGLI ESITI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

L'implementazione delle attività di misurazione e valutazione delle performance, permettono la produzione di informazioni che, oltre ad essere necessarie ai fini di soddisfare gli adempimenti previsti dalle norme citate nei precedenti capitoli, possono costituire una significativa base di partenza per la programmazione del Ciclo successivo in un'ottica di miglioramento continuo.

Pertanto, gli esiti derivanti dalla valutazione della performance, attuata secondo gli indirizzi dettati dal SMVP, devono caratterizzarsi come feedback importanti ai fini del miglioramento organizzativo e allo sviluppo professionale.

Di seguito alla valutazione, si possono generare tre tipologie di *feedback* di seguito evidenziate nella figura sottostante.



Appare opportuno valorizzare in modo più significativo e stabile i *feedback* ottenuti dalla Valutazione effettuata nel Ciclo precedente. Tanto viene già fatto rispetto alla fase di Pianificazione Annuale, appare necessario integrare sempre più l'analisi dei risultati di performance organizzativa rispetto alle azioni di miglioramento e *reengineering* organizzativo e processuale e, soprattutto, perseguire una integrazione significativa tra esiti della valutazione e percorsi di orientamento, formazione e sviluppo professionale delle persone.



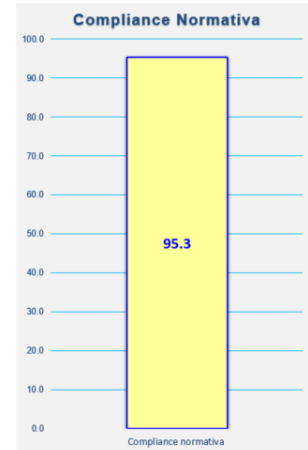
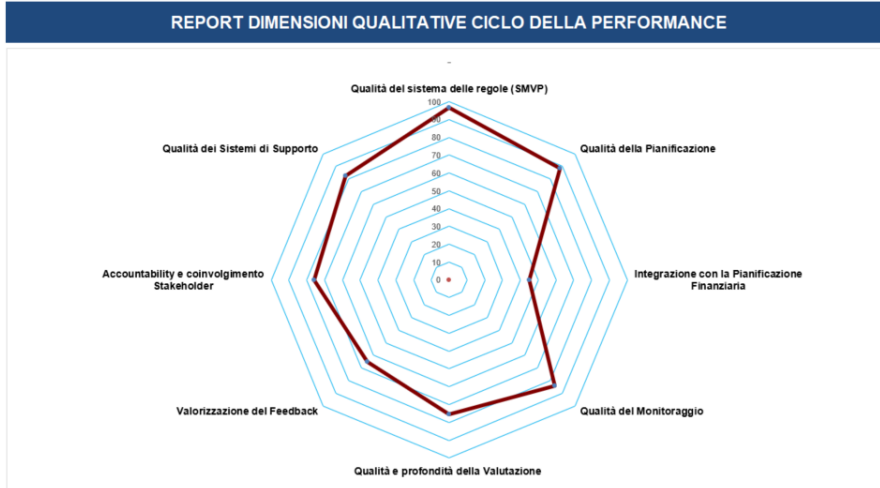
Appare necessario migliorare l'integrazione fra Ciclo della Performance e Sistema di Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane. I sottosistemi di gestione delle Risorse Umane dovrebbero essere connessi ed integrati, soprattutto in una istituzione che fa della conoscenza e, quindi delle competenze, una leva di sviluppo e miglioramento continuo. Allo stato, gli esiti della valutazione vengono presi in considerazione sia per le progressioni di carriera che per l'attribuzione di incarichi dirigenziali e di posizione organizzativa non dirigenziale.

8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE DELL'ENTE

Come si evince dal diagramma radar in seguito esposto (che costituisce una rielaborazione del *tool di assessment*), lo stato dell'arte della implementazione del Ciclo della performance in ENAC presenta senza dubbio un significativo livello di attuazione. In particolare, modo, la qualità del sistema di regole (SMVP), la profondità e analiticità della pianificazione, l'effettività del monitoraggio e l'efficienza dei Sistemi di Supporto, costituiscono elementi importanti di valore e punti di forza.

Appare altrettanto evidente che il sistema e la sua attuazione presentano margini di sviluppo che possono contribuire a migliorare complessivamente efficacia organizzativa e accountability del Sistema di Performance Management.

In primis, si rende necessario migliorare la qualità dell'accountability, attraverso il coinvolgimento degli *stakeholder*, in compliance con quanto previsto dalle Linee Guida 4/2019. È auspicabile una progressiva integrazione con la Pianificazione Finanziaria e con il Ciclo di gestione finanziaria. Appare indispensabile perseguire una integrazione fra il ciclo della performance e il sistema di gestione e sviluppo delle Risorse Umane.



N.B. Legenda Semafori:



→ rappresentano **INDICAZIONI** DA ATTUARE



→ rappresentano **ORIENTAMENTI** DA PERSEGUIRE



→ rappresentano **OPPORTUNITA'** DA PERSEGUIRE