

SEDE CENTRALE

O.I.V. - ENIT
PROF. N. 14

ROMA, 30 MAG. 2013

**Commissione indipendente per la
Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle
amministrazioni pubbliche
Autorità Nazionale Anticorruzione**

Piazza Augusto Imperatore, 32

00186 ROMA

Oggetto: Relazione 2012 sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione

Si trasmette l'allegata Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a del D. Lgs. n. 150/2009) dell'ENIT - Agenzia Nazionale del Turismo per l'anno 2012.

Si attendono le indicazioni operative di codesta Commissione per la trasmissione del questionario allegato, che questo Organismo ha provveduto a compilare.

Cordiali saluti.

Il Presidente OIV

Pier Andrea Frè Torelli





OIV – ENIT

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI (art. 14, comma 4, lettera a del D. Lgs. n. 150/2009)

1. Presentazione ed indice

La presente Relazione è redatta sulla base delle Linee guida emanate dalla Commissione indipendente per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche – Autorità Nazionale Anticorruzione con la Delibera n. 23/2013.

Fine principale è l'esposizione dell'esito dell'attività di verifica attuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione dell'ENIT sulle diverse fasi che hanno composto il ciclo di gestione della performance nel 2012.

Sono oggetto di analisi tutti gli aspetti che riguardano il percorso costruttivo della performance, dall'individuazione dei criteri fondanti il sistema di misurazione e valutazione, alla definizione di obiettivi, indicatori e target, alla predisposizione del Piano, nonché al processo di formazione e applicazione del Programma per la Trasparenza e l'Integrità.

- A. Performance organizzativa
- B. Performance individuale
- C. Processo di attuazione del ciclo della performance
- D. Infrastruttura di supporto
- E. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione
- F. Definizione e gestione degli standard di qualità
- G. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione
- H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

A. Performance organizzativa

Il processo attuato dall'Agenzia per la definizione degli obiettivi è risultato idoneo a garantire la rispondenza dell'impianto della performance ai requisiti metodologici previsti nell'art. 5 del decreto Legislativo 150/2009, sia in relazione al flusso decisionale come sintetizzato nel comma 1, sia per quanto riguarda la tipologia degli obiettivi assegnati.

Gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei

documenti programmatici di cui alla legge 5 agosto 1978, n. 468, e successive modificazioni, e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

Gli obiettivi contenuti nel Piano della Performance per il triennio 2012-2014 sono:

a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale come definita dal D.P.R. n. 207/2006, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;

b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;

c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;

d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;

e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;

f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;

g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

La struttura degli obiettivi ha consentito di migliorare l'analiticità della pianificazione e di ottimizzare il monitoraggio delle azioni intraprese, assumendo a riferimento obiettivi specifici e misurabili. Ne è conseguito che la loro definizione è stata strettamente connessa alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione, in un quadro di miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi.

Gli obiettivi sono stati chiaramente individuati ed hanno assunto un carattere "sfidante" rispetto alle attività ordinarie, determinando un risultato misurabile con attenzione in relazione ai vincoli (risorse disponibili), in modo da tradurre le politiche e gli obiettivi strategici dell'Agenzia in interventi volti al miglioramento dell'impatto economico-finanziario e dell'efficacia dei servizi erogati, con particolare riferimento ai livelli di soddisfazione dell'utente.

L'Organo di vertice, il Direttore Generale, gli Uffici dirigenziali hanno individuato cinque macroaree di intervento ed una di mantenimento/miglioramento dell'attività ordinaria,

definite in relazione all'obiettivo strategico perseguito, alla conseguente tipologia di azione da attuare e alla connessione strategica e operativa tra i soggetti agenti:

- *Branding and destination marketing*
- *Intelligence and research*
- *Supporto alla commercializzazione*
- *Information technology*
- *Risorse umane*

All'interno di ogni area, con l'utilizzo del metodo *cascading*, sono stati individuati uno o più obiettivi strategici, a loro volta ripartiti in più obiettivi operativi, corredati dalla relativa individuazione dei responsabili, target ed indicatori.

Sono stati correttamente individuati gli indicatori di *outcome*, in relazione agli obiettivi strategici e gli indicatori di output per la misurazione degli obiettivi operativi.

Nella fase di definizione dei piani operativi, ogni responsabile ha definito, nell'ambito dell'attuazione degli obiettivi operativi, la programmazione delle attività con l'individuazione delle risorse, umane e finanziarie, assegnate.

Il processo di elaborazione degli obiettivi ha previsto nella prima fase (ascendente) la formulazione di proposte da parte della dirigenza al vertice amministrativo e la successiva condivisione con l'organo d'indirizzo. Nella seconda fase (discendente) gli organi di vertice hanno definito gli obiettivi anche in relazione alle caratteristiche del contesto esterno e li hanno trasmessi alla struttura.

L'individuazione degli indicatori e la conseguente rilevazione della performance si sono ispirati al modello di caratterizzazione proposto nella delibera Civit n. 89 del 2010, riportate nel Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'Agenzia.

Si segnala, in particolare, che gli obiettivi sono stati individuati sulla base dei piani promozionali annuali e triennali predisposti dall'Agenzia, in relazione alle caratteristiche del mercato turistico, con il pieno coinvolgimento degli stakeholder istituzionali (Regioni ed enti locali, Associazioni di categoria, operatori di settore), che sono rappresentati nel Consiglio di Amministrazione.

Dall'analisi effettuata essi risultano congrui con la *mission* istituzionale e con le linee strategiche dell'Agenzia, al fine di determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati.

Risulta, inoltre, che per la misurazione dei principali obiettivi strategici e operativi sono stati assunti a riferimento standard definiti a livello nazionale ed internazionale, relativi alla

quantificazione di flussi turistici e di spesa turistica, quali ISTAT, Banca d'Italia, OMT, ETC ed altri istituti specializzati, come è stato indicato anche nel monitoraggio sull'avvio del ciclo di gestione della performance.

L'OIV ha verificato che gli obiettivi individuati, seppur sfidanti, sono risultati comunque congrui rispetto alle risorse disponibili.

In relazione agli obiettivi indicati nel Programma triennale per la trasparenza e per l'integrità si attesta che i medesimi sono stati correttamente integrati nel Piano della performance, all'interno della Area di mantenimento/miglioramento dell'attività ordinaria.

È stato predisposto, come previsto nel sistema di misurazione e valutazione, un monitoraggio intermedio, al 30 giugno 2012, allo scopo di verificare lo stato di attuazione degli obiettivi assegnati e di porre in essere le eventuali azioni correttive. Con periodicità mensile le Direzione di Area estera rendicontano formalmente le attività svolte sui mercati di riferimento fornendo una illustrazione sintetica delle azioni svolte e dei risultati conseguiti. Sulla base dei dati raccolti è stata elaborata la relazione sugli esiti della verifica, che ha fornito all'amministrazione lo strumento per l'individuazione delle necessarie azioni correttive, che sono state comunicate ai responsabili degli uffici. Sul monitoraggio si riportano le indicazioni richieste nell'allegato 1, sezione A.

E' stato verificato il funzionamento di un sistema interno di monitoraggio, riguardante, da un lato, il livello di soddisfazione degli utenti, attraverso la somministrazione di appositi questionari, che sono attualmente sottoposti a revisione, e dall'altro, la gestione delle attività, con la compilazione di schede di rilevazione.

A seguito del processo di monitoraggio operato sul ciclo di gestione della performance, l'OIV ha formulato un complesso di proposte migliorative del sistema di misurazione e valutazione, che sono state integrate nel sistema medesimo attraverso la revisione del documento approvata dal Consiglio di Amministrazione dell'ENIT con deliberazione n. 46-2012 del 19 dicembre 2012.

Le modifiche hanno riguardato i seguenti aspetti:

- l'accoglimento nel sistema di misurazione e valutazione, nella sezione contenente la Definizione delle Aree di Intervento e degli Obiettivi, della ripartizione delle sei macroaree individuate nel Piano della Performance;
- l'articolazione degli Obiettivi assegnati al Direttore Generale, mediante la previsione di obiettivi propri accanto a quelli collegati alla valutazione della struttura;

- la rimodulazione, laddove necessario se richiesta dalla natura dell'obiettivo, della base documentale della verifica semestrale, al fine di migliorare il flusso comunicativo relativo alla raccolta e organizzazione delle informazioni da parte delle sedi estere;
- una migliore definizione di alcuni indicatori di tipo qualitativo, al fine di perfezionare la misurazione del raggiungimento del target e la conseguente valutazione;
- la revisione delle procedure di conciliazione, individuando in un organo terzo esterno all'amministrazione il soggetto incaricato di dirimere le eventuali controversie in materia di valutazione degli obiettivi assegnati dal Direttore Generale ai dirigenti, mediante il ricorso all'istituto previsto dall'art. 410 c.p.c., ai sensi delle Delibere CIVIT n. 104-2010, 114-2010 e 124-2010;
- la pianificazione delle Giornate della trasparenza in modo da garantire un primo evento di comunicazione in connessione con la pubblicazione della Relazione annuale sulla performance e un secondo evento finalizzata a illustrare a consuntivo l'azione amministrativa e promozionale svolta nel corso dell'anno.

Nella revisione del sistema di misurazione e valutazione è stato, inoltre, inserito tra i criteri di valutazione relativi alla *compliance* dei dirigenti, il livello di osservanza delle disposizioni normative del D.L. 18 ottobre 2012, n. 179, e delle altre prescrizioni, qualora applicabili, contenute nelle tabelle della nota prot. 4074 del 14 novembre 2012 di CIVIT.

B. Performance individuale

Come previsto dal sistema di misurazione, la valutazione del personale dirigenziale e non dirigenziale si compone di due aspetti, ai quali sono assegnati pesi diversi, il primo relativo agli obiettivi organizzativi, il secondo relativo alle capacità e competenze individuali.

Gli obiettivi, composti dalla parte organizzativa e dalla parte delle competenze e capacità professionali sono stati assegnati dal Direttore Generale ai dirigenti con comunicazione scritta, corredata con note esplicative finalizzate a chiarire alcuni aspetti della misurazione degli indicatori utilizzati. I dirigenti hanno assegnato al personale di propria competenza, con comunicazione scritta, le attività da realizzare al fine di conseguire gli obiettivi attribuiti.

Si attesta che l'Agenzia ha adeguatamente programmato e attuato l'avvio del processo di rilevazione consuntiva delle attività e degli obiettivi assegnati per il 2012, richiedendo per

lettera a tutti gli Uffici di comunicare in formato elettronico le informazioni, i dati e la relazione sulle azioni svolte.

Al momento della stesura della presente relazione, la valutazione di tutto il personale è in corso. Pertanto, non risulta disponibile un quadro complessivo che consenta di definire con precisione il livello di differenziazione delle valutazioni.

Nel corso del 2012, i dirigenti della Direzione Centrale Sviluppo e Gestione Risorse Umane e della Direzione Centrale Finanza, Contabilità e Bilancio hanno indirizzato all'OIV la richiesta tesa alla revisione della valutazione sul conseguimento degli obiettivi operata dal Direttore Generale. L'OIV ha richiesto a CIVIT parere formale sulla opportunità che l'Organismo svolgesse la funzione di organo di conciliazione relativamente alla valutazione operata dal Direttore Generale sui risultati conseguiti dai dirigenti, come previsto nel sistema di misurazione e valutazione. A seguito del parere negativo della Commissione, l'OIV ha proposto al Consiglio di Amministrazione di modificare il sistema di misurazione, mediante l'introduzione della possibilità di applicare le disposizioni dell'art. 410 c.p.c., comunicando ai dirigenti interessati la possibilità di accedere alla via del ricorso giurisdizionale, nelle more della modifica del sistema di misurazione. Come già indicato, la modifica è stata accolta dal consiglio di Amministrazione con la deliberazione n. 46-2012. Allo stato attuale non risultano attivate procedure di conciliazione.

L'OIV ha verificato che è in corso di organizzazione l'indagine sul benessere organizzativo, ai sensi dell'art. 14, comma 5, del D. Lgs. 150-2009, che il Direttore Generale ha affidato alla Direzione Centrale Sviluppo e Gestione Risorse Umane e al Comitato Unico di Garanzia.

L'OIV ha verificato che l'Agenzia ha attuato un articolato processo di formazione rivolto a tutto il personale e incentrato sulle disposizioni del D. Lgs. 150/2009, valutandone la congruità.

C. Processo di attuazione del ciclo della performance

Il processo di attuazione del ciclo della performance risulta chiaramente definito nelle fasi, tempi e individuazione dei soggetti coinvolti, come indicato nella sottostante tabella:

FASE	TEMPI PREVISTI	SOGGETTI
Rendicontazione delle attività	entro il 15/01/2013	Direzioni Centrali, Direzioni di Area Estera, Agenzie di Sede Estera, Struttura tecnica permanente
Verifica dei dati	entro il 31/3/2013	Direzioni Centrali, Direzioni di Area Estera , Agenzie di Sede Estera, Struttura tecnica permanente
Valutazione della Performance	entro il 30/4/2013	Direttore Generale, Cda, OIV, Dirigenti, Struttura tecnica permanente
Redazione della relazione	entro il 30/6/2013	Cda, Struttura tecnica permanente
Validazione	dopo il 30/6/2013	OIV, Struttura tecnica permanente

D. Infrastruttura di supporto

Si constata la corrispondenza del sistema informatico agli standard qualitativi medi inerenti alla P.A. sia per quanto riguarda la gestione dei dati contabili, sia relativamente al flusso informativo delle attività e delle risorse.

Gli strumenti comunicativi e gestionali hanno consentito un'efficiente raccolta dei dati, seppur con qualche ritardo in riferimento ad alcune sedi estere.

E. Sistemi informativi ed informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione

Si constata un efficiente funzionamento del flusso informativo condiviso tra Sede centrale e sedi periferiche per quanto concerne il processo di raccolta, organizzazione, archiviazione, pubblicazione e trasmissione. Si rileva, inoltre, che l'agenzia effettua monitoraggi periodici sulla pubblicazione dei dati, i cui risultati confluiscono nelle verifiche semestrali sull'attuazione del Programma sulla Trasparenza, realizzate e pubblicate sul sito istituzionale ai sensi delle disposizioni del Programma medesimo.

Per gli altri dati si fa riferimento alla Sezione E dell'Allegato n.1.

F. Definizione e gestione degli standard di qualità

Si rileva un efficiente sistema di controllo del livello di soddisfazione degli stakeholder istituzionali e non, grazie al monitoraggio effettuato dalle Direzioni d'area competenti in relazione alle più importanti iniziative di promocommercializzazione effettuate, attraverso la somministrazione ai partecipanti alle suddette iniziative di questionari tesi a verificare la qualità e l'efficacia delle azioni organizzate. La gestione di eventuali segnalazioni e reclami è di competenza della Direzione di Area Estera di riferimento. Il sistema di monitoraggio è in fase di revisione e perfezionamento, mediante la predisposizione di questionari analitici, consultabili anche via web (<http://sondaggi.enit.it/>).

L'O.I.V. rileva che è in corso di predisposizione la Carta di qualità dei servizi erogati.

G. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione

Si rileva che la revisione del Sistema di misurazione e valutazione indicata al punto A, ha consentito una migliore intelligibilità dei dati e di conseguenza una più efficace analisi e gestione del ciclo della performance.

H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

Il monitoraggio è stato effettuato attraverso il costante esame della documentazione e l'analisi dei dati forniti, l'incontro periodico con la Struttura tecnica permanente, riunioni, colloqui col personale dirigente e non, incontri con l'Organo di vertice.