

**PIANO DELLA *PERFORMANCE* 2022-2024**  
**DELL'AGENZIA NAZIONALE PER LA SICUREZZA DEL VOLO**  
(adottato ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera *a*, d.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150)

## STRUTTURA DEL PIANO DELLA *PERFORMANCE*

1. Presentazione .....	4
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli <i>stakeholder</i> esterni.....	6
2.1. Chi siamo.....	6
2.2. Cosa facciamo.....	8
2.3. Come operiamo.....	9
3. Identità.....	10
3.1. L'amministrazione "in cifre".....	10
3.1.1. Risorse umane.....	10
3.1.2. Risorse finanziarie.....	13
3.1.3. Contenimento della spesa pubblica .....	13
3.1.4. Considerazioni riassuntive.....	13
3.2. Mandato istituzionale e Missione.....	13
3.3. Albero della <i>performance</i> .....	14
4. Analisi del contesto.....	16
4.1. Analisi del contesto esterno.....	16
4.2. Analisi del contesto interno.....	17
4.2.1. Organizzazione.....	17
4.2.2. Risorse umane.....	17
4.2.3. Risorse tecnologiche.....	17
4.2.4. Procedure.....	19
4.2.5. Digitalizzazione .....	20
5. Obiettivi strategici.....	21
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.....	23
6.1. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale.....	23
7. Azioni per la parità donna uomo .....	24
8. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della <i>performance</i> .....	25
8.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano.....	25
8.2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.....	25
8.3. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della <i>performance</i> .....	25
9. Il Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza .....	27
9.1. Le iniziative intraprese .....	27
Allegati .....	29

Piano organizzativo lavoro agile (POLA) ..... 32

# SEZIONE 1

## PRESENTAZIONE

A più di vent'anni dalla sua istituzione (avvenuta nel 1999) l'Agenzia nazionale per la sicurezza del volo (ANSV) rappresenta una realtà affermata nel contesto aeronautico italiano, UE e internazionale, dove apporta – tramite i risultati della propria attività – un significativo contributo per migliorare i livelli di sicurezza del volo. A livello UE, essa è accreditata tra le più importanti autorità investigative per la sicurezza dell'aviazione civile, grazie anche agli avanzati laboratori tecnologici di cui dispone, che svolgono la propria attività anche a favore di autorità investigative straniere, in linea e nel rispetto di quanto previsto dalla normativa internazionale e da quella UE in materia di inchieste di sicurezza.

L'attività dell'ANSV è principalmente assoggettata all'osservanza della normativa internazionale e UE in materia di inchieste di sicurezza: ciò comporta che l'Ente sia soggetto ad attività di verifica dei propri standard e delle proprie prassi investigative, sia sotto forma di *audit*, sia sotto forma di *peer review*, rispettivamente da parte dell'ICAO<sup>1</sup> e da parte della Rete europea delle autorità investigative per la sicurezza dell'aviazione civile (ENCASIA)<sup>2</sup>, quest'ultima operante in coordinamento con la Commissione europea. Degli esiti di tali verifiche, che rappresentano un continuo stimolo al miglioramento, l'ANSV tiene conto in sede di predisposizione dei propri “Piani delle *performance*”.

Ciò premesso, anche il presente “Piano della *performance*” è condizionato, come quelli precedenti, dalla criticità di risorse, che impedisce una programmazione di ampio respiro, costringendo l'ANSV a programmare soltanto il perseguimento di quegli obiettivi il cui raggiungimento sia necessario per assicurare il regolare assolvimento dei compiti di istituto ed evitare il decadimento dei livelli di operatività al di sotto di una soglia minima accettabile. Esso è inoltre condizionato dal fatto che l'ANSV, attualmente, non ha in servizio dirigenti. Ad aggravare la situazione testé delineata è intervenuta anche la pandemia da COVID-19, che ha imposto all'ANSV di rivedere le proprie procedure operative, per poter continuare ad assicurare, ancorché con crescenti difficoltà, il regolare svolgimento dell'attività investigativa e il raggiungimento degli obiettivi che si era data nel “Piano della *performance*”.

Nonostante i limiti sopra citati, ci si è sforzati di predisporre un “Piano della *performance*” effettivamente perseguibile, che consenta di verificare l'operato dell'ANSV. Nella predisposizione del “Piano della *performance* 2022-2024” si è cercato, peraltro, di tener conto delle osservazioni formulate dal Dipartimento della funzione pubblica nel *Report di sintesi* da ultimo pervenuto, quello, cioè, relativo all'analisi del “Piano della *performance* 2020-2022”, in particolare per quanto concerne il miglioramento della definizione degli obiettivi.

---

<sup>1</sup> L'ICAO (International Civil Aviation Organization) è un'agenzia specializzata delle Nazioni Unite, istituita con la Convenzione relativa all'aviazione civile internazionale (Chicago, 1944).

<sup>2</sup> L'ENCASIA, di cui fa parte di diritto anche l'ANSV, è l'organismo di coordinamento delle autorità investigative per la sicurezza dell'aviazione civile della UE, istituito dall'art. 7 del regolamento UE n. 996/2010.

Si segnala che, in linea con quanto contemplato dall'art. 14 della legge 7 agosto 2015 n. 124, il presente "Piano della *performance*" contiene, in apposita sezione, il "Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)".

Va infine sottolineato che parte degli adempimenti previsti dal Titolo II del d.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150 e delle conseguenti disposizioni attuative risultano di difficile applicazione da parte di un ente pubblico di ridotte dimensioni com'è l'ANSV, che, peraltro, essendo un'autorità investigativa, presenta delle connotazioni particolari che la differenziano, in maniera significativa, dagli altri enti pubblici.

Inoltre, le incombenze burocratiche che, negli ultimi anni, invece di diminuire sono aumentate a dismisura (in materia, ad esempio, di *performance*", di prevenzione della corruzione e della trasparenza, di *privacy*, ecc.) hanno ormai sostanzialmente "saturato" le capacità dell'ANSV, con riflessi negativi sulla sua organizzazione e sul regolare svolgimento dell'attività di istituto.

Il Presidente  
(Prof. Bruno Franchi)

## **SEZIONE 2**

### **SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI *STAKEHOLDER* ESTERNI**

#### **2.1. Chi siamo**

L'Agenzia nazionale per la sicurezza del volo (ANSV) è stata istituita con il decreto legislativo 25 febbraio 1999 n. 66, in attuazione di quanto previsto dall'ordinamento UE. Essa è l'autorità investigativa per la sicurezza dell'aviazione civile dello Stato italiano. Come tale è un'autorità pubblica, caratterizzata da ampia autonomia, posta in posizione di terzietà rispetto al sistema aviazione civile, a garanzia della obiettività del proprio operato, così come richiesto dal regolamento UE n. 996/2010 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 ottobre 2010<sup>3</sup>.

Ai sensi dell'art. 2, comma 634, della legge n. 244/2007, l'ANSV è stata oggetto di riordino con il dPR 5 ottobre 2010 n. 189. Quest'ultimo, in particolare, ha ridotto il numero dei componenti degli Organi, dettato disposizioni per la riduzione del numero dei dirigenti previsti dalla dotazione organica, nonché modificato le competenze degli Organi stessi. Tale dPR prevede, in particolare, tre Organi (Presidente, Collegio, Collegio dei revisori dei conti) e un Direttore generale.

Le competenze tra Presidente, Collegio e Direttore generale risultano così ripartite.

#### *Presidente*

Il Presidente ha la rappresentanza legale dell'Agenzia, sovrintende alla sua attività, convoca e presiede le riunioni del Collegio, fissandone l'ordine del giorno. Il Presidente inoltre:

- a) sovrintende al coordinamento dell'attività investigativa, designa l'investigatore incaricato e, nel caso di inchieste di sicurezza condotte da Stati stranieri, il rappresentante accreditato;
- b) esercita i poteri di delega previsti dall'articolo 9, comma 4, lettera c), del decreto legislativo 25 febbraio 1999 n. 66, nonché, sentita l'amministrazione vigilante qualora si tratti di Stati non appartenenti all'Unione europea, dalle previsioni 5.1 e 5.1.1 dell'Allegato 13 alla Convenzione relativa all'aviazione civile internazionale, stipulata a Chicago il 7 dicembre 1944, approvata e resa esecutiva con il decreto legislativo 6 marzo 1948 n. 616, ratificato con la legge 17 aprile 1956 n. 561;
- c) può accettare la delega da parte di uno Stato straniero allo svolgimento di una inchiesta di sicurezza;

---

<sup>3</sup> Regolamento UE n. 996/2010 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 ottobre 2010 sulle inchieste e la prevenzione di incidenti e inconvenienti nel settore dell'aviazione civile e che abroga la direttiva 94/56/CE.

- d) mantiene i rapporti con l'autorità giudiziaria e con le altre autorità nazionali e straniere;
- e) conclude le convenzioni previste dall'articolo 9, comma 4, del decreto legislativo 25 febbraio 1999 n. 66.

*Collegio (composto da tre membri)*

Il Collegio provvede, in particolare a:

- a) fissare le linee programmatiche e di indirizzo per lo svolgimento delle attività di inchiesta e degli altri compiti istituzionali dell'Agenzia;
- b) predisporre il rapporto informativo annuale al Presidente del Consiglio dei Ministri e disporre la diffusione ai soggetti interessati;
- c) conferire incarichi di studio, di indagine e di consulenza tecnica e giuridica;
- d) approvare i bilanci dell'Agenzia;
- e) deliberare le relazioni ed i rapporti predisposti dagli investigatori sulle inchieste svolte;
- f) deliberare i regolamenti concernenti l'organizzazione interna e il funzionamento dell'Agenzia.

*Direttore generale*

È nominato dal Presidente, previa delibera del Collegio. Il trattamento giuridico e economico del Direttore generale è approvato dalla Presidenza del Consiglio dei ministri, sentito il Ministero dell'economia e delle finanze. Egli è a capo degli uffici dell'Agenzia ed interviene, senza diritto di voto, alle riunioni del Collegio, al quale propone l'adozione dei provvedimenti che ritenga necessari.

Il Direttore generale, inoltre:

- a) conformemente alle direttive del Collegio, cura l'esecuzione delle delibere;
- b) formula proposte ed esprime pareri al Presidente e al Collegio;
- c) coordina l'attività degli uffici e adotta i provvedimenti relativi al personale;
- d) esercita i poteri di spesa secondo le direttive del Collegio;
- e) dirige, controlla e coordina l'attività dei responsabili dei procedimenti amministrativi, anche con potere di sostituzione in caso di inerzia;
- f) fatto salvo quanto previsto dall'articolo 3, comma 2, lettera a), del dPR n. 189/2010, svolge attività di organizzazione e di gestione del personale e di gestione dei rapporti sindacali e di lavoro;
- g) esegue compiti specifici stabiliti dal Collegio.

## 2.2. Cosa facciamo

In virtù delle disposizioni di legge – d.lgs. n. 66/1999, come modificato dal regolamento UE n. 996/2010 – l'ANSV è l'autorità investigativa per la sicurezza dell'aviazione civile dello Stato italiano. Ad essa sono demandati sostanzialmente i seguenti compiti:

- a) svolgere, a fini di prevenzione, le inchieste di sicurezza relative agli incidenti e agli inconvenienti occorsi ad aeromobili dell'aviazione civile, emanando, se necessario, le opportune raccomandazioni di sicurezza; lo scopo delle inchieste in questione è di identificare le cause degli eventi, al fine di evitarne il ripetersi;
- b) svolgere attività di studio e di indagine per assicurare il miglioramento della sicurezza del volo.

Proprio perché si tratta di un'autorità investigativa, all'ANSV non sono demandati compiti di regolazione, controllo e gestione del sistema aviazione civile, che rientrano tra le competenze di altri soggetti aeronautici, principalmente identificabili nei seguenti: ENAC, Aero Club d'Italia, ENAV S.p.A., gestori aeroportuali.

Con il decreto legislativo 2 maggio 2006 n. 213 all'ANSV è stato attribuito anche il compito di istituire e gestire il “Sistema di segnalazione volontaria” (*voluntary report*), di cui alla direttiva comunitaria 2003/42/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 giugno 2003, relativa alla segnalazione di taluni eventi nel settore dell'aviazione civile, oggi sostituita dal regolamento UE n. 376/2014 del Parlamento europeo e del Consiglio del 3 aprile 2014<sup>4</sup>. L'entrata in vigore del regolamento UE n. 376/2014 ha comportato l'avvio di un processo di riorganizzazione interna del predetto “Sistema di segnalazione volontaria”, conclusosi, nel 2017, con l'approvazione del “Regolamento ANSV per il trattamento delle segnalazioni spontanee”, che ha sostituito il precedente “Regolamento ANSV per il trattamento delle segnalazioni volontarie”.

Infine, va ricordato che il d.lgs. 14 gennaio 2013 n. 18, recante la disciplina sanzionatoria per la violazione del regolamento UE n. 996/2010 sulle inchieste e la prevenzione degli incidenti e inconvenienti nel settore dell'aviazione civile, ha individuato nell'ANSV l'organismo preposto all'irrogazione delle sanzioni amministrative pecuniarie previste dal medesimo d.lgs.

---

<sup>4</sup> Regolamento UE n. 376/2014 del Parlamento europeo e del Consiglio del 3 aprile 2014 concernente la segnalazione, l'analisi e il monitoraggio di eventi nel settore dell'aviazione civile, che modifica il regolamento UE n. 996/2010 del Parlamento europeo e del Consiglio e che abroga la direttiva 2003/42/CE del Parlamento europeo e del Consiglio e i regolamenti CE n. 1321/2007 e CE n. 1330/2007 della Commissione.

### **2.3. Come operiamo**

Le modalità di operare dell'ANSV sono delineate prevalentemente dall'ordinamento internazionale (Allegato 13 alla Convenzione relativa all'aviazione civile internazionale e Doc ICAO ivi richiamati) e UE (regolamento UE n. 996/2010), che dettano disposizioni dettagliate in materia di inchieste di sicurezza.

Tali disposizioni comportano – nel rispetto dei diversi ruoli e a condizione che non sorgano conflitti di interesse con l'inchiesta di sicurezza – uno stretto interagire con molteplici soggetti, al fine di assicurare una più efficace azione di prevenzione. Tali soggetti si possono principalmente identificare con i seguenti.

*Soggetti istituzionali:* Commissione europea, EASA (European Union Aviation Safety Agency), Rete europea delle autorità investigative per la sicurezza dell'aviazione civile (ENCASIA), autorità investigative per la sicurezza dell'aviazione civile di altri Stati, autorità nazionali dell'aviazione civile, fornitori dei servizi della navigazione aerea.

*Soggetti non istituzionali:* costruttori di aeromobili e della relativa componentistica, imprese di trasporto aereo e di lavoro aereo, gestori aeroportuali, associazioni dilettantistiche di volo, persone fisiche proprietarie o esercenti di aeromobili.

Nello svolgimento della propria attività investigativa, l'ANSV si può trovare ad interagire anche con l'autorità giudiziaria, nei casi in cui quest'ultima abbia aperto una propria indagine per l'accertamento di eventuali responsabilità in ordine all'accadimento di un evento aeronautico.

Per una dettagliata esamina dell'attività svolta dall'ANSV si rinvia al “Rapporto informativo sull'attività svolta dall'ANSV e sulla sicurezza dell'aviazione civile in Italia”, che, annualmente, viene pubblicato nel sito web istituzionale ([www.ansv.it](http://www.ansv.it)).

## **SEZIONE 3**

### **IDENTITÀ**

#### **3.1. L'amministrazione "in cifre"**

Di seguito vengono riportati i dati più significativi relativi alle risorse umane e finanziarie di cui l'ANSV dispone. Come già rappresentato, per una più ampia esposizione si rinvia al "Rapporto informativo sull'attività svolta dall'ANSV e sulla sicurezza dell'aviazione civile in Italia", che annualmente viene pubblicato nel sito web istituzionale ([www.ansv.it](http://www.ansv.it)).

##### *3.1.1. Risorse umane*

A fronte dell'importante ruolo dell'ANSV, la sua dotazione organica è stata progressivamente erosa, a seguito dei numerosi interventi legislativi volti al contenimento delle spese della pubblica amministrazione. Da una dotazione organica iniziale di 55 unità di personale (prevista dal decreto legislativo n. 66/1999 e comprendente, tra l'altro, 12 funzionari tecnici investigatori e 3 dirigenti) si è scesi, con il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 gennaio 2013, ad una dotazione organica di 30 unità di personale, come di seguito ripartite: n. 2 dirigenti; n. 12 unità di personale tecnico investigativo nell'Area professionale operativa; n. 16 unità di personale nell'Area professionale tecnica, economica e amministrativa, di cui n. 13 unità nella categoria C "funzionari", n. 2 unità nella categoria B "collaboratori" e n. 1 unità nella categoria A "operatori".

Da ricordare, in tale contesto, che l'ANSV non è mai riuscita, per i limiti imposti dalla normativa in materia di contenimento della spesa pubblica, a raggiungere il pieno organico di 30 unità di personale. Da evidenziare, inoltre, che l'ANSV non dispone neppure dei due dirigenti previsti dalla citata dotazione organica.

A fronte della predetta dotazione, le unità in servizio alla fine del 2021 erano però soltanto 20. Delle citate 20 unità di personale, solo due erano tecnici investigatori (su una dotazione organica che ne prevede complessivamente, come già detto, 12), a cui vanno aggiunte 5 unità di personale in comando da altre Amministrazioni, di cui 4 unità di personale dell'Aeronautica militare operanti con la qualifica di tecnici investigatori. Le predette unità di personale militare, dopo aver ricevuto, con corsi in Italia e all'estero, una adeguata, ancorché accelerata, formazione specifica per lo svolgimento dell'attività investigativa in campo civile, coerente con le linee guida in materia emanate dall'ICAO, sono diventate pienamente operative sul finire del secondo semestre dell'anno 2015.

Va ricordato che il personale tecnico investigativo in servizio presso l'ANSV deve far fronte, in parallelo, a più incombenze, che si possono così riassumere:

- completare le inchieste di sicurezza avviate, predisponendo le relative relazioni finali;
- procedere all’acquisizione delle evidenze necessarie al regolare svolgimento delle inchieste di sicurezza di nuova assegnazione;
- svolgere approfondimenti su un consistente numero di eventi segnalati, al fine di procedere alla puntuale classificazione degli stessi e verificare l’eventuale sussistenza dei presupposti di legge per procedere alla formale apertura di una inchiesta di sicurezza; molti di tali approfondimenti, pur non dando successivamente luogo all’apertura formale di una inchiesta di sicurezza, presentano comunque aspetti di interesse a fini di prevenzione e possono costituire la premessa, come già precisato, per lo svolgimento, da parte dell’ANSV, di una specifica attività di studio;
- partecipare, nei limiti consentiti dall’ordinamento internazionale e dell’Unione europea, alle inchieste di sicurezza che coinvolgano aeromobili di interesse italiano svolte dalle autorità investigative per la sicurezza dell’aviazione civile di altri Stati, a garanzia di una obiettiva attività di prevenzione e a tutela dello Stato italiano, dei suoi cittadini e dei suoi operatori;
- assicurare la propria presenza nelle competenti sedi istituzionali internazionali ed europee, al fine di apportare un contributo di esperienza e di professionalità nei processi decisionali inerenti alle tematiche attinenti all’attività istituzionale.

Tanto per fornire alcune cifre comparative, a livello UE ci sono complessivamente circa 245 *air safety investigator* a tempo pieno, con una media di poco meno di 9 investigatori per Stato membro; per numero di investigatori spiccano, in particolare, la Francia, la Germania e la Spagna, che hanno un numero di investigatori, soprattutto la prima, ampiamente sopra la media. Anche il Regno Unito, che non fa più parte della UE, ha un elevato numero di investigatori. Peraltro, alcune di tali autorità investigative straniere possono avvalersi, oltre che dei propri investigatori a tempo pieno, anche di *field investigator* o investigatori *part-time/freelance*, che forniscono un supporto nel caso di eventi in cui siano coinvolti aeromobili dell’aviazione generale. Purtroppo, la vigente normativa italiana in materia di affidamento delle consulenze da parte degli enti pubblici, nonché i limiti ai pertinenti capitoli di bilancio precludono, all’ANSV, la possibilità di ricorrere ad interessanti ed efficaci forme di collaborazione investigativa esterna, analoghe a quelle testé citate.

Quindi è di tutta evidenza che il numero degli investigatori dell’ANSV sia decisamente insufficiente, tenuto conto della significativa mole di lavoro. Conseguentemente, l’obiettivo prioritario dell’ANSV resta dunque quello di completare il proprio organico, *in primis* nell’area investigativa.

Per completezza di informazione pare opportuno evidenziare che anche l’area tecnica-economica-amministrativa del personale presenta una situazione di criticità, in quanto i dipendenti attualmente

in servizio devono assolvere a funzioni che – per la natura degli obblighi di legge, per la complessità delle procedure, per le tempistiche richieste, ecc. – sono identiche a quelle gravanti su pubbliche amministrazioni con dotazioni organiche ben più consistenti.

Rimane quindi sempre valido quanto già sottolineato ripetutamente dall'ANSV, anche in sede di “Piano della *performance*”, cioè la necessità di pervenire alla normalizzazione della situazione della stessa, attraverso:

- a) l'aumento delle unità di personale in servizio presso l'ANSV, favorendo il completamento dell'organico dei tecnici investigatori, tramite la previsione di una deroga alla normativa vigente;
- b) la rimozione di quelle limitazioni normative che finiscono per penalizzare l'assolvimento dei compiti di istituto.

In sintesi, al fine di evitare ulteriori penalizzazioni all'assolvimento dei compiti di istituto dell'ANSV ed assicurare il pieno rispetto del dettato internazionale e UE in materia di inchieste di sicurezza, il Governo ed il Parlamento dovrebbero, mediante deroghe alla vigente normativa, favorire il rapido completamento degli organici dell'ANSV, l'avvicendamento del personale cessato dal servizio e l'adeguamento, di conseguenza, delle risorse finanziarie, tenuto anche conto del costante interesse manifestato dalle istituzioni internazionali e UE nei confronti delle autorità investigative per la sicurezza dell'aviazione civile.

La grave situazione di organico dell'ANSV è stata nuovamente rappresentata, anche in tempi recenti, sul finire del 2021, all'Amministrazione vigilante, cioè alla Presidenza del Consiglio dei ministri, affinché intraprenda le iniziative necessarie per risolvere la problematica in questione, dal momento che si tratta di intervenire a livello normativo.

Al riguardo pare opportuno ricordare che, secondo il legislatore dell'Unione europea, «Le autorità investigative per la sicurezza [in Italia, appunto, l'ANSV] sono al centro del processo investigativo sulla sicurezza. Il loro lavoro è d'importanza fondamentale per determinare le cause di un incidente o di un inconveniente. È pertanto essenziale che le stesse siano in grado di condurre le loro inchieste in piena indipendenza e che dispongano delle risorse finanziarie e umane necessarie per condurre inchieste efficaci ed efficienti.» (*considerando* n. 15 del regolamento UE n. 996/2010).

Conseguentemente, sempre secondo lo stesso legislatore dell'Unione europea, l'autorità investigativa per la sicurezza dell'aviazione civile deve essere «dotata dal rispettivo Stato membro dei mezzi necessari per adempiere alle sue responsabilità in completa indipendenza e deve poter ottenere a tal fine sufficienti risorse.» (art. 4, paragrafo 6, del medesimo regolamento UE n. 996/2010).

### *3.1.2. Risorse finanziarie*

Per quanto concerne la situazione finanziaria, va segnalato che nel 2021 il totale dei trasferimenti dallo Stato (unica entrata dell'ANSV) si è attestato a 4.419.080,00 euro, rispetto ai 5.164.568 euro del 2001.

### *3.1.3. Contenimento della spesa pubblica*

Pur condividendo l'intento di generale contrazione della spesa pubblica perseguito dal legislatore nazionale, è bene evidenziare che le diverse misure previste dalla vigente normativa per il contenimento della spesa pubblica pongono dei limiti che risultano particolarmente gravosi per l'ANSV e minano l'esigenza di assicurare una sempre più efficace azione di prevenzione in campo aeronautico, a tutela della pubblica incolumità.

Pare opportuno evidenziare che ogni ulteriore contenimento della spesa finisce inevitabilmente per avere ricadute negative sull'efficace svolgimento delle funzioni assegnate all'ANSV.

### *3.1.4. Considerazioni riassuntive*

Alla luce di quanto sopra nuovamente rappresentato, la Presidenza del Consiglio dei ministri (amministrazione vigilante sull'ANSV) e il Ministero dell'economia e delle finanze devono essere responsabilmente consapevoli del fatto che la compromissione del regolare svolgimento dell'attività investigativa dell'ANSV per carenza di risorse potrebbe esporre lo Stato italiano alla possibile apertura di una procedura di infrazione per inosservanza, in particolare, del citato art. 4, paragrafo 6, *incipit* e lettera d), del regolamento UE n. 996/2010.

Conseguentemente, al fine di evitare penalizzazioni all'assolvimento dei compiti di istituto dell'ANSV e assicurare il pieno rispetto del dettato internazionale e UE in materia di inchieste di sicurezza diventa fondamentale e non ulteriormente procrastinabile il più volte richiesto intervento del legislatore nazionale, che favorisca il rapido completamento degli organici dell'ANSV, l'avvicendamento del personale cessato dal servizio e l'adeguamento delle risorse finanziarie.

## **3.2. Mandato istituzionale e Missione**

Il mandato istituzionale dell'ANSV si desume dalle disposizioni di legge presenti principalmente nelle seguenti fonti normative: decreto legislativo n. 66/1999, regolamento UE n. 996/2010.

- Art. 1, comma 1, decreto legislativo n. 66/1999: «1. È istituita l'Agenzia nazionale per la sicurezza del volo, di seguito denominata Agenzia, sottoposta alla vigilanza della Presidenza del Consiglio dei Ministri, con compiti in materia di inchieste su incidenti e inconvenienti nel settore dell'aviazione civile [*omissis*]».

- Art. 3, comma 2, decreto legislativo n. 66/1999: «2. L’Agenzia compie attività di studio e di indagine, formulando raccomandazioni e proposte dirette a garantire la sicurezza della navigazione aerea e a prevenire incidenti e inconvenienti aeronautici.».
- Art. 4, paragrafi 1/4, regolamento UE n. 996/2010: «1. Ciascuno Stato membro provvede affinché le inchieste in materia di sicurezza siano condotte o vigilate, senza interferenze esterne, da un’autorità investigativa nazionale permanente per la sicurezza dell’aviazione civile o sotto il controllo di tale autorità [omissis]. 2. Tale autorità è indipendente sul piano funzionale, in particolare nei confronti delle autorità aeronautiche competenti in materia di aeronavigabilità, certificazione, operazioni di volo, manutenzione, rilascio delle licenze, controllo del traffico aereo o gestione degli aerodromi e in generale nei confronti di qualsiasi altra parte o ente i cui interessi o finalità possano entrare in conflitto con il compito ad essa assegnato o influenzarne l’obiettività. 3. L’autorità investigativa per la sicurezza, nello svolgimento delle inchieste di sicurezza, non sollecita né riceve istruzioni da alcun soggetto esterno e gode di autorità illimitata sulla condotta delle inchieste di sicurezza. 4. I compiti affidati all’autorità investigativa per la sicurezza possono essere estesi alla raccolta e all’analisi di informazioni relative alla sicurezza aerea, in particolare a fini di prevenzione degli incidenti, nella misura in cui tali attività non compromettano la sua indipendenza e non comportino alcuna responsabilità di carattere regolamentare, amministrativo o normativo.».

Dall’esame del mandato istituzionale si può desumere la “Missione” dell’ANSV, che rappresenta la sua ragion d’essere e che si può identificare con la «tutela della pubblica incolumità», attraverso lo svolgimento di una efficace azione di prevenzione in campo aeronautico, nei limiti del mandato ad essa assegnato.

### **3.3. Albero della *performance***

Di seguito è rappresentato lo schema dell’albero della *performance* dell’ANSV, che, a livello operativo, si articola sostanzialmente su 5 aree strategiche, ognuna delle quali correlata alle attività svolte.

## MANDATO ISTITUZIONALE

Desunto dalle disposizioni di legge richiamate al paragrafo 3.2.

## MISSIONE

Tutela della pubblica incolumità, attraverso lo svolgimento di una efficace azione di prevenzione in campo aeronautico, nei limiti del mandato assegnato.

## INTERPRETAZIONE DEL MANDATO

Mettere a disposizione della collettività (*in primis* di quella aeronautica) i risultati della propria attività, al fine di migliorare la sicurezza del volo.

<b>AREA STRATEGICA 1</b> Inchieste di competenza ANSV.	<b>AREA STRATEGICA 2</b> Inchieste svolte da altri Stati su eventi occorsi all'estero ad aeromobili di interesse italiano.	<b>AREA STRATEGICA 3</b> Attività di studio e di indagine
<b>AREA STRATEGICA 4</b> Laboratori tecnologici	<b>AREA STRATEGICA 5</b> Promozione della cultura della sicurezza del volo	

## SEZIONE 4

### ANALISI DEL CONTESTO

#### 4.1. Analisi del contesto esterno

Il principale contesto di riferimento dell'azione dell'ANSV è quello aeronautico, che si caratterizza, in generale, per i due seguenti aspetti:

- l'elevata complessità sotto il profilo organizzativo ed operativo;
- l'elevato livello tecnologico, in costante e rapida evoluzione.

Sotto il profilo più strettamente attinente alla sicurezza del volo e alla relativa attività di prevenzione, si identificano sostanzialmente tre comparti, con connotazioni molto differenti tra loro.

Il *comparto dell'aviazione commerciale*: si tratta del comparto che interessa maggiormente gli utenti del trasporto aereo, per il considerevole volume di passeggeri movimentati quotidianamente.

Il *comparto del lavoro aereo*: si caratterizza principalmente per i critici contesti operativi nei quali gli aeromobili sono spesso chiamati ad operare. In tale comparto rientrano infatti attività eterogenee, come, ad esempio, l'attività anti-incendio boschivo, il trasporto di materiali al gancio, lo spargimento di sostanze, la fotografia aerea, la pubblicità aerea, ecc. La tipologia di attività svolte in questo comparto riveste grande importanza per la collettività, ma generalmente non desta in quest'ultima lo stesso interesse che desta il comparto dell'aviazione commerciale.

Il *comparto dell'aviazione turistico sportiva*: rientra in questo comparto l'attività di volo svolta unicamente a fini sportivi o ricreativi.

Nell'interagire con il comparto aeronautico, l'ANSV, come già evidenziato, si interfaccia con molteplici soggetti, al fine di assicurare una più efficace azione di prevenzione. Per l'elenco esemplificativo di tali soggetti si rimanda al paragrafo 2.3.

Nello svolgimento della propria azione, l'ANSV non può comunque prescindere dal contesto economico interno, che, nell'imporre la riduzione generalizzata delle spese delle pubbliche amministrazioni, finisce inevitabilmente per penalizzare l'operatività di amministrazioni la cui rilevanza, sotto il profilo del mandato istituzionale, è sancita da disposizioni dell'ordinamento internazionale e UE, come nel caso, appunto, dell'ANSV.

## **4.2. Analisi del contesto interno**

L'analisi è orientata ad individuare i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione, cioè le sue caratteristiche positive e le sue criticità interne. Nello svolgimento dell'analisi si è tenuto conto anche delle osservazioni formulate nel tempo dagli operatori del settore aeronautico.

### *4.2.1. Organizzazione*

Il modello organizzativo vigente è stato adottato il 19 dicembre 2013, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 2, comma 7, del decreto-legge 31 agosto 2013 n. 101, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 ottobre 2013 n. 125, che fissava al 31 dicembre 2013 il termine entro il quale le pubbliche amministrazioni interessate dai decreti di riduzione delle dotazioni organiche avrebbero dovuto adottare i regolamenti di organizzazione secondo i rispettivi ordinamenti.

### *4.2.2. Risorse umane*

Come già ampiamente evidenziato, la forte criticità di organico, pur temporaneamente mitigata dalla presa di servizio presso l'ANSV di personale in comando dell'Aeronautica militare, rappresenta un grave handicap per l'ANSV.

### *4.2.3. Risorse tecnologiche*

Il patrimonio costituito dai laboratori tecnologici dell'ANSV, in particolare dei laboratori FDR-CVR<sup>5</sup>, rappresenta una importante risorsa per lo Stato italiano, spendibile in termini di immagine anche sul piano internazionale, come testimoniano, peraltro, le richieste di potersi avvalere dell'ausilio dei laboratori ANSV provenienti da autorità investigative straniere per la sicurezza dell'aviazione civile.

Tali laboratori, tuttavia, richiedono investimenti significativi per garantirne il costante aggiornamento allo stato dell'arte.

Le capacità attuali dei laboratori dell'ANSV si possono così riassumere.

- 1.** Estrazione dati dai registratori di volo (FDR/CVR), che equipaggiano la maggior parte degli aeromobili civili operanti in Italia. Tale attività presuppone una conoscenza approfondita degli apparati e avviene mediante specifici *accident tool kit*.
- 2.** Estrazione dati dai registratori di volo (FDR/CVR), anche in condizioni di danneggiamento. Tale attività presuppone una conoscenza approfondita degli apparati e viene svolta mediante l'ausilio di

---

<sup>5</sup> FDR: Flight Data Recorder, registratore dei parametri di volo. CVR: Cockpit Voice Recorder, registratore delle comunicazioni, delle voci e dei rumori in cabina di pilotaggio.

specifici *accident tool kit* e di ulteriori apparecchiature di laboratorio (forno industriale, multimetro digitale, calibri, attrezzi per il taglio, pennelli con setole in fibra di vetro, ecc.).

**3.** Estrazione dati da apparati non protetti e atti alla registrazione di parametri di volo. È il caso degli apparati basati sul sistema di localizzazione GNSS<sup>6</sup> e di alcune unità avioniche di gestione dei propulsori. Tali attività si svolgono acquisendo, di volta in volta, specifica conoscenza dell'apparato e mediante attrezzature di laboratorio.

**4.** *De-noise* di tracce audio contenute nei CVR ai fini della comprensione delle comunicazioni. Tale attività si svolge partendo dalla conoscenza degli aeromobili, degli apparati da cui provengono le tracce e della fisica delle onde sonore. Vengono utilizzati software di natura commerciale.

**5.** *Spectrum analysis* delle tracce audio provenienti da qualsivoglia fonte (CVR, video, registrazioni di altra natura) ai fini della valutazione dell'efficienza o meno degli organi rotanti presenti sull'aeromobile. Questi, difatti, emettono a specifiche frequenze che vengono investigate. Tale attività si svolge partendo dalla conoscenza degli aeromobili e degli apparati da cui provengono le tracce e della fisica delle onde sonore. Vengono utilizzati software di natura commerciale.

**6.** Analisi dei dati di volo provenienti da apparati FDR. Tale attività viene svolta partendo dalla conoscenza degli aeromobili e degli apparati da cui provengono i dati, unitamente alle conoscenze specifiche ingegneristiche e/o di navigazione aerea. Sono necessari software di analisi specifici per le inchieste aeronautiche. Questi, per via del carico computazionale, operano su potenti *workstation* dedicate.

**7.** Analisi dei dati di volo provenienti da apparati non protetti. Tale attività viene svolta partendo dalla conoscenza degli aeromobili e degli apparati da cui provengono i dati, unitamente alle conoscenze specifiche ingegneristiche e/o di navigazione aerea. Vengono utilizzati software commerciali.

**8.** *Failure analysis* di componenti meccanici. Nel dettaglio è possibile eseguire presso i laboratori dell'ANSV l'analisi dei danneggiamenti delle parti meccaniche degli aeromobili mediante le seguenti tecniche: osservazione visiva, microscopia ottica, video-endoscopia, test di durezza. L'esecuzione di tali prove richiede, oltre al possesso delle attrezzature necessarie, conoscenza delle strutture aeronautiche, scienza dei materiali e delle pratiche di laboratorio.

I laboratori dell'ANSV, fin dalla loro istituzione, sono stati continuamente oggetto di investimenti, al fine di assicurarne il mantenimento allo stato dell'arte e amplificarne le capacità di analisi. Al riguardo, l'ANSV si è dotata, tramite il documento dal titolo "Metriche di valutazione dei laboratori

---

<sup>6</sup> GNSS: Global Navigation Satellite System.

ANSV”<sup>7</sup>, di specifiche metriche di valutazione della quantità, qualità ed efficienza delle lavorazioni effettuate; tale documento, periodicamente aggiornato dall’Ufficio laboratori ANSV alla luce dell’esperienza sin qui acquisita in sede di sua applicazione, ha dimostrato tutta la sua validità, rappresentando un utile stimolo per migliorare ulteriormente l’efficienza dei citati laboratori.

#### 4.2.4. Procedure

Alla luce delle novità introdotte dal DPR n. 189/2010 e dal regolamento UE n. 996/2010, nonché in relazione alla consolidata esperienza acquisita sul campo e alle verifiche periodiche effettuate, tramite *audit* e *peer review*, rispettivamente dall’ICAO e dall’ENCASIA, l’ANSV ha ritenuto opportuno adottare alcune nuove procedure e linee guida finalizzate, principalmente, alla razionalizzazione dello svolgimento dell’attività investigativa, con conseguenti positive ricadute a livello di standardizzazione con le altre omologhe autorità investigative della UE, di riduzione dell’arretrato e di contenimento dei costi. In tale contesto pare opportuno segnalare, in particolare, l’adozione di linee programmatiche per l’attività d’inchiesta (integrate dalle relative procedure attuative) e l’adozione di linee programmatiche per l’attività d’inchiesta nel caso di eventi occorsi ad apparecchi per il volo da diporto o sportivo (VDS). Le citate linee programmatiche stanno dando i risultati sperati, in quanto hanno reso più efficace e tempestiva l’attività di prevenzione in campo aeronautico.

In questa sede pare pure opportuno evidenziare che la pandemia da COVID-19 ha rappresentato una sfida anche per le autorità investigative per la sicurezza dell’aviazione civile, che hanno dovuto continuare ad assicurare lo svolgimento della propria attività investigativa in un contesto ambientale molto complesso, costringendo le predette autorità a riorganizzare il proprio *modus operandi*.

In particolare, la pandemia ha imposto di trovare delle soluzioni per superare gli ostacoli ai normali modi di lavorare: essa, ad esempio, ha finito per incidere sullo svolgimento dei viaggi (non soltanto in Italia, ma anche e soprattutto all’estero) e quindi, anche, sulla ordinaria esecuzione dei sopralluoghi operativi in caso di incidente e sulla effettuazione, all’estero, presso i rispettivi costruttori, di esami tecnici su componenti degli aeromobili soggetti ad inchiesta.

In questo contesto si è trovata ad operare anche l’ANSV, che, nonostante abbia continuato ad assicurare l’assolvimento dei compiti di istituto, ha adottato una serie di cautele finalizzate a minimizzare i rischi per i propri investigatori.

In particolare:

---

<sup>7</sup> Il citato documento è stato posto in allegato al “Piano della *performance* 2020-2022”; i successivi aggiornamenti sono stati direttamente implementati dall’Ufficio laboratori ANSV.

- sono stati evitati tutti i viaggi differibili, azzerando, *in primis*, tutte le missioni all'estero;
- è stata attuata una stringente gestione dei sopralluoghi operativi, effettuando soltanto quelli che fossero assolutamente indispensabili per evitare la compromissione del regolare successivo svolgimento dell'inchiesta;
- nel caso di sopralluoghi operativi, si è cercato, per quanto compatibile, di evitare l'utilizzo di mezzi di trasporto di massa, dando istruzioni agli investigatori per ridurre il più possibile le tempistiche della missione, onde contenere i rischi di esposizione a contatti con altri soggetti;
- sempre al fine della effettuazione dei sopralluoghi operativi, è stato chiesto ad ogni investigatore di tenere presso di sé lo zaino con il kit di investigazione, contenente anche i necessari DPI, per consentire una riduzione delle tempistiche di intervento sul luogo dell'evento senza la necessità di passare dalla sede dell'ANSV;
- laddove possibile, sono state privilegiate le *desk investigation*, avvalendosi della collaborazione di soggetti *in loco* (ad esempio, delle Forze dell'ordine o degli stessi operatori) per l'acquisizione delle evidenze;
- gli investigatori (come peraltro il resto del personale dell'ANSV) hanno prevalentemente operato, soprattutto nelle fasi più critiche della pandemia, in modalità di lavoro agile, avvalendosi della collaborazione dell'amministratore di sistema dell'ANSV per la immediata soluzione di eventuali problematiche tecniche;
- per la effettuazione non differibile di accertamenti all'estero su componenti di aeromobili sotto inchiesta si è fatto ricorso a spedizioni assicurate, avvalendosi della collaborazione delle omologhe autorità investigative straniere per sovrintendere agli accertamenti per conto dell'ANSV.

#### 4.2.5. Digitalizzazione

L'attivazione del protocollo informatico e del sistema per la gestione informatica dei documenti, dei flussi documentali e degli archivi ha consentito all'ANSV di migliorare sensibilmente la propria efficienza, anche nella gestione della documentazione relativa alle inchieste di sicurezza.

L'ANSV ha inoltre avviato un processo di aggiornamento dei propri sistemi tecnologici per garantirne lo stato dell'arte.

La digitalizzazione si sta quindi dimostrando una risorsa strategica e nodale per assicurare il buon andamento di tutti i processi gestiti dall'ANSV.

## **SEZIONE 5**

### **OBIETTIVI STRATEGICI**

Gli obiettivi strategici descrivono il traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi.

Gli obiettivi in questione fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza. In sostanza, la definizione degli obiettivi strategici ha lo scopo di tradurre l'identità (Mandato e Missione) dell'ente in obiettivi.

Si ritiene comunque necessario sottolineare – in linea con quanto riportato nella relazione programmatica del Presidente allegata al bilancio di previsione relativo all'esercizio finanziario dell'anno 2022 – che i vincoli introdotti a livello normativo per la riduzione della spesa pubblica delle pubbliche amministrazioni (tra le quali rientra l'ANSV) non agevolano la predisposizione di una puntuale e concreta programmazione, in quanto condizionano in modo significativo i margini di manovra di un ente. Tali condizionamenti producono effetti ancor più negativi su una autorità investigativa come l'ANSV, che, proprio in virtù della specificità della sua attività, della sua missione (la tutela della pubblica incolumità) e della sua connotazione prevalentemente internazionale, dovrebbe poter disporre di un regime normativo più favorevole, in grado di non penalizzarne l'assolvimento dei compiti di istituto. Purtroppo queste considerazioni non sono mai state adeguatamente valutate in ambito parlamentare e governativo.

Una situazione del genere, riconducibile a variabili indipendenti dall'ANSV, non consente, conseguentemente, una programmazione di ampio respiro. In tale contesto va anzi segnalato, come già detto in precedenza, che proprio la grave criticità di organico ha costretto l'ANSV a ridimensionare, rispetto al passato, i propri obiettivi.

Ciò premesso, gli obiettivi strategici per l'ANSV da conseguire alla fine del triennio di riferimento del “Piano della *performance* 2022-2024” si possono così definire.

**AREA STRATEGICA 1:** inchieste di competenza ANSV.

*Obiettivo specifico:* continuare ad assicurare il regolare svolgimento delle inchieste di sicurezza di competenza.

*Vincolo:* compatibilmente con la criticità di organico e la disponibilità di risorse finanziarie.

**AREA STRATEGICA 2:** inchieste svolte da autorità investigative di altri Stati su eventi occorsi all'estero ad aeromobili di interesse italiano.

*Obiettivo specifico:* continuare ad assicurare la partecipazione di personale qualificato dell'ANSV alle inchieste di sicurezza svolte dalle autorità investigative di altri Stati, nei limiti consentiti dall'ordinamento internazionale e UE in materia, a garanzia di una obiettiva attività di prevenzione e del rispetto dei principi di reciprocità cui si ispirano i rapporti internazionali.

*Vincolo:* compatibilmente con la criticità di organico e la disponibilità di risorse finanziarie.

**AREA STRATEGICA 3:** attività di studio e di indagine.

*Obiettivo specifico:* sviluppare l'approfondimento di particolari tematiche di interesse per la sicurezza del volo, non necessariamente correlate a specifiche inchieste di sicurezza ed eventualmente suggerite dall'analisi delle segnalazioni spontanee.

*Vincolo:* compatibilmente con la criticità di organico e la disponibilità di adeguate risorse finanziarie.

**AREA STRATEGICA 4:** laboratori tecnologici.

*Obiettivo specifico:* ulteriore aggiornamento dei laboratori tecnologici dell'ANSV per garantirne il mantenimento allo stato dell'arte.

*Vincolo:* compatibilmente con la criticità di organico e la disponibilità di risorse finanziarie.

**AREA STRATEGICA 5:** promozione della cultura della sicurezza del volo.

*Obiettivo specifico:* promuovere la diffusione della cultura della sicurezza del volo, tramite iniziative da realizzarsi prevalentemente in videoconferenza, almeno finché duri la pandemia da COVID-19.

*Vincolo:* compatibilmente con la criticità di organico e la disponibilità di risorse finanziarie.

L'attuale situazione in cui versa l'ANSV a causa della criticità di organico non consente alla stessa di definire obiettivi strategici di più ampio respiro diversi da quelli sopra rappresentati. In tale contesto si inserisce anche la variabile costituita dalla pandemia da COVID-19, che, come già nel 2020 e 2021, inevitabilmente porterà ad una penalizzazione dell'attività operativa.

Ciò premesso, proprio per le ragioni sopra richiamate, le aree strategiche che in via prioritaria saranno presidiate dall'ANSV saranno l'Area strategica 1, l'Area strategica 2 e l'Area strategica 4.

## SEZIONE 6

### DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi facciano capo. In sostanza, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.

#### 6.1. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Come già evidenziato, l'ANSV continua a non disporre di dirigenti.

Nel momento in cui questi ultimi saranno assunti, il "Piano della *performance*" sarà integrato, includendo le schede degli obiettivi assegnati ai dirigenti, con l'indicazione del peso assegnato a ciascun obiettivo.

Ciò non di meno, nelle more della realizzazione dei richiamati presupposti, si ritiene comunque opportuno delineare i principali obiettivi operativi che l'ANSV – nel più ampio contesto del traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi – ritiene indispensabile raggiungere annualmente nel triennio di riferimento (2021-2023).

Gli obiettivi in questione (vedi la tabella successiva) vanno quindi sostanzialmente intesi come obiettivi di ente per ogni anno del triennio di riferimento, al cui perseguimento contribuisce tutto il personale dell'ANSV, indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi facciano capo. Tali obiettivi rispondono anche alla promozione delle pari opportunità.

In questo modo tutto il personale – indipendentemente dal fatto che assolva allo svolgimento di compiti di supporto logistico/di funzionamento o di compiti di istituto in senso stretto – diventa parte attiva per assicurare il raggiungimento degli obiettivi in questione.

Nel definire i suddetti obiettivi si è tenuto conto della situazione dell'organico.

Gli obiettivi operativi sono coerenti con la programmazione effettuata in occasione della predisposizione del bilancio di previsione relativo all'esercizio finanziario dell'anno 2022 (sul punto si rimanda alla relazione programmatica del Presidente allegata al bilancio di previsione citato).

La tabella con gli obiettivi operativi da conseguire annualmente nel triennio 2022-2024 è riportata in allegato 1 al presente "Piano della *performance*"; in allegato 2 è pure riportata la tabella con i punti oggetto della misurazione della *performance* organizzativa.

## SEZIONE 7

### AZIONI PER LA PARITÀ DONNA UOMO

Per quanto concerne i profili attinenti alla materia delle pari opportunità, si rappresenta che è stato approvato il “Piano delle azioni positive”.

Dette azioni positive, in linea con l’art. 42 del decreto legislativo 11 aprile 2006 n. 198, rappresentano quelle «misure volte alla rimozione degli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità (*omissis*) dirette a favorire l’occupazione femminile e a realizzare l’uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro».

Le azioni positive sono, pertanto, misure temporanee speciali, che, in deroga al principio di uguaglianza formale, sono mirate a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità tra uomini e donne. Si tratta di misure “speciali” (in quanto non generali, ma specifiche e ben definite, che intervengono in un determinato contesto per eliminare ogni forma di discriminazione, sia diretta sia indiretta) e “temporanee” (in quanto necessarie per il solo lasso di tempo in cui si dovesse rilevare una eventuale disparità di trattamento).

La strategia delle azioni positive è rivolta alla rimozione di quei fattori che, direttamente o indirettamente, determinino situazioni di squilibrio in termini di opportunità, attraverso l’introduzione di meccanismi che pongano rimedio agli effetti sfavorevoli di queste dinamiche, compensando gli svantaggi e consentendo concretamente l’accesso ai diritti.

Le azioni positive devono essere quindi considerate come la declinazione concreta di quel processo, già avviato, di costante riduzione delle disparità di genere in ambito lavorativo.

Il “Piano delle azioni positive”, come previsto dalla legislazione vigente, ha un contenuto programmatico triennale, al pari del “Piano della *performance*”, al fine di assicurare la coerenza con gli obiettivi strategici e operativi ivi previsti.

Il citato “Piano delle azioni positive” è orientato, principalmente, alla realizzazione di obiettivi di natura più ampia, in grado di far conseguire benefici concreti a tutti i dipendenti, in quanto capaci di produrre esternalità positive sull’intero contesto lavorativo, ben sintetizzato nell’espressione “benessere organizzativo”.

## SEZIONE 8

### IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE*

#### 8.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Il “Piano della *performance* 2022-2024” è stato redatto dall’organo di indirizzo politico-amministrativo, sulla base del principio di gradualità e sarà dunque oggetto di revisione periodica, quando se ne presenti la effettiva necessità, compatibilmente con le limitate risorse umane di cui dispone l’ANSV e la necessità di assolvere, in via prioritaria, i delicati compiti di istituto.

#### 8.2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

La predisposizione del presente “Piano della *performance*” ha tenuto conto dei limiti imposti dalla programmazione economico-finanziaria. In particolare, il “Piano della *performance*” trova un raccordo con la relazione programmatica del Presidente al bilancio di previsione relativo all’esercizio finanziario dell’anno 2022.

La redazione e la revisione del “Piano della *performance*” saranno quindi in linea con la suddetta relazione programmatica (documento allegato al bilancio).

In particolare, indicativamente nella prima quindicina di novembre di ogni anno, saranno messi a punto dal Presidente e dal Direttore generale gli obiettivi che poi il Presidente farà propri in sede di predisposizione della relazione programmatica al bilancio di previsione per l’esercizio finanziario dell’anno successivo, tenendo conto delle risorse umane e finanziarie disponibili.

Tali obiettivi saranno quindi sottoposti, indicativamente entro la seconda quindicina di novembre di ogni anno, all’esame del Collegio in sede di approvazione del bilancio di previsione per l’esercizio finanziario dell’anno successivo. Una volta approvati, essi costituiranno il riferimento di massima per la predisposizione del “Piano della *performance*”, che sarà definito ed approvato entro il mese di gennaio dell’anno successivo.

#### 8.3. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della *performance*

Per migliorare il Ciclo di gestione della *performance* l’ANSV ha programmato periodici incontri tra l’OIV, il Presidente ed il Direttore generale, al fine di:

- verificare periodicamente lo stato di raggiungimento degli obiettivi previsti nel “Piano della *performance*”;
- individuare le iniziative più adeguate, compatibilmente con le risorse disponibili, per rimuovere o ridurre le criticità che impediscano il pieno raggiungimento degli obiettivi;

- effettuare un confronto con gli indicatori dell'anno precedente.

## SEZIONE 9

### IL PIANO DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA

#### **9.1. Le iniziative intraprese.**

In applicazione della legge 6 novembre 2012 n. 190 recante “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”, nonché della circolare n. 1 del 25 gennaio 2013 del Dipartimento della funzione pubblica, l’ANSV ha tempestivamente nominato il responsabile della prevenzione della corruzione con la deliberazione del Collegio n. 14/2013 del 28 marzo 2013. Successivamente, con la deliberazione commissariale n. 5/2016 del 29 settembre 2016, si è proceduto, in ossequio alle disposizioni di legge, ad integrare in un unico soggetto i compiti riguardanti la prevenzione della corruzione e la trasparenza, nominando il Direttore generale dell’ANSV Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Il 30 gennaio 2017, con la deliberazione commissariale n. 3/2017, è stato adottato il “Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017-2019”, che contiene, come previsto, una sezione “Trasparenza”, di cui si è tenuto conto nella redazione del presente Piano<sup>8</sup>.

Va osservato che il ridotto numero di unità di personale in servizio facilita l’attività di diffusione della cultura della legalità e della correttezza comportamentale, in quanto vi è un costante contatto, in forma diretta, tra il Presidente (che, peraltro, sovrintende, per legge, al coordinamento dell’attività investigativa), il Direttore generale (che è anche il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza) e tutti i funzionari, compresi quelli operanti nei settori potenzialmente più esposti alle dinamiche del fenomeno della corruzione.

In tema di valori etici e disciplinari, peraltro, sin dal mese di maggio dell’anno 2011 l’ANSV ha dato informazione a ciascun dipendente dell’avvenuta pubblicazione, sia nel sito web istituzionale, sia nella relativa sezione della rete interna, del codice disciplinare e di comportamento dei dipendenti, allo scopo di diffonderne i contenuti e di sensibilizzare il personale sui principi in argomento, sanciti dalla relativa normativa e dai contratti di riferimento.

Con la deliberazione del Collegio n. 1/2015 del 22 gennaio 2015 è stato adottato il “Codice di comportamento del personale dell’Agenzia nazionale per la sicurezza del volo”, attualmente in via

---

<sup>8</sup> Alla data di approvazione del presente “Piano della *performance* 2022-2024” è anche in via di adozione il “Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2022-2024”, che contiene, come previsto, una sezione “Trasparenza”.

di revisione, reso disponibile nel sito web [www.ansv.it](http://www.ansv.it), nel contenitore “Amministrazione trasparente”.

## **ALLEGATI**

**TABELLA OBIETTIVI OPERATIVI DA CONSEGUIRE ANNUALMENTE  
NEL TRIENNIO 2022-2024**

<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	<b>INDICE NUMERICO</b>	<b>ARCO TEMPORALE</b>	<b>PERSONALE COINVOLTO</b>
Completamento inchieste di sicurezza.	Almeno 15 inchieste.	1 genn.-31 dic. di ogni anno.	Al raggiungimento di questo obiettivo contribuisce tutto il personale, nei limiti delle rispettive competenze.
Inchieste svolte da autorità investigative di altri Stati su eventi occorsi all'estero ad aeromobili di interesse italiano.	Accreditare investigatori in almeno il 40% delle inchieste notificate all'ANSV da autorità investigative straniere relative ad incidenti/inconvenienti gravi occorsi all'estero ad aeromobili di interesse italiano.	1 genn.-31 dic. di ogni anno.	Al raggiungimento di questo obiettivo contribuisce tutto il personale, nei limiti delle rispettive competenze.
Laboratori tecnologici.	Garantire il raggiungimento di almeno 1 dei 2 seguenti acquisti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'acquisizione del FORTRESS CDRE e del FORTRESS replay cable, per poter effettuare lo scarico dati, in condizioni di danneggiamento e di non danneggiamento, dai FORTRESS flight recorder della Curtiss Wright;</li> <li>• l'acquisizione di ulteriori adattatori per la HHMPI.</li> </ul>	1 genn.-31 dic. di ogni anno.	Al raggiungimento di questo obiettivo contribuisce tutto il personale, nei limiti delle rispettive competenze.
Promozione della cultura della sicurezza del volo.	Realizzare, preferibilmente in videoconferenza, almeno una iniziativa, destinata, in particolare, al settore dell'aviazione turistico-sportiva.	1 genn.-31 dic. di ogni anno.	Al raggiungimento di questo obiettivo contribuisce tutto il personale, nei limiti delle rispettive competenze.

**TABELLA DELLA MISURAZIONE  
DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA**

	<b>Indicatore</b>
1	Numero di raccomandazioni di sicurezza predisposte nell'anno in corso.
2	Rispetto del termine ordinatorio dei 12 mesi per la chiusura delle inchieste.
3	Tempo medio di "liquidazione fatture" in relazione a quanto sancito dalla scheda "Sezione contabilità-bilancio competenze-cassa economale-economato" presente nel Regolamento ANSV di attuazione degli articoli 2 e 4 della legge 7 agosto 1990, n. 241 e successive modificazioni ed integrazioni.
4	Numero di gare e/o procedure di aggiudicazione avviate e concluse e loro durata (media).
5	Tempo di elaborazione dei dati mensili delle presenze dei dipendenti.
6	Percentuale di richieste da parte di organi di informazione e/o privati cittadini relative all'attività istituzionale regolarmente evase.

**PIANO ORGANIZZATIVO  
LAVORO AGILE  
(POLA)**

**Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità  
di attuazione e sviluppo**

(Versione semplificata per le amministrazioni fino a cinquanta dipendenti)

## LA SITUAZIONE GENERALE

Il diffondersi della pandemia da COVID-19 nei primi mesi del 2020 ha determinato un momento di rottura nella tradizionale organizzazione del lavoro pubblico ed ha imposto all'attenzione generale il tema del lavoro agile, o *smart working*, vale a dire un nuovo modello organizzativo del lavoro basato sull'autonomia e la responsabilizzazione sui risultati da parte dei lavoratori.

Il lavoro agile è una modalità di prestazione lavorativa che presuppone l'adesione volontaria. Esso prevede che la prestazione lavorativa non si svolga né in un luogo, né in un orario predeterminati, bensì sulla base dell'autorganizzazione e responsabilizzazione del lavoratore, che può quindi meglio conciliare i propri tempi di vita e di lavoro. Si basa sull'assegnazione di precisi, chiari e misurabili obiettivi da perseguire e sull'instaurarsi di un rapporto organizzativo di fiducia tra datore di lavoro e dipendente.

Introdotta dall'art. 14 della legge n. 124/2015, il lavoro agile prima della pandemia era un istituto giuridico scarsamente utilizzato nella gran parte delle pubbliche amministrazioni. Il 2019, che pure era stato un anno di forte crescita della misura, ha visto solo il 3,6% delle amministrazioni organizzate in progetti strutturati con, immediatamente prima della pandemia, a gennaio 2020, solo l'1,7% dei dipendenti utilizzati in tale modalità lavorativa.

È stato a marzo del 2020 che il lavoro agile, a causa dell'emergenza epidemiologica da virus COVID-19, è prepotentemente e diffusamente entrato a far parte dell'organizzazione del lavoro pubblico, determinando l'adozione, in modalità straordinaria ed emergenziale, di una nuova modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.

L'attuazione del lavoro agile ha richiesto un nuovo approccio al lavoro stesso, in particolare ha portato ad un ripensamento della produttività del lavoro ed all'orientamento ai risultati, determinando, in tutti i soggetti coinvolti (datore di lavoro e lavoratori), la consapevolezza che sia possibile la conciliazione dei tempi di lavoro e di vita, garantendo un livello accettabile di risultati ottenuti ed ottenibili.

Con il decreto-legge 1 marzo 2020, infatti, nell'arco di qualche giorno, il lavoro agile è diventato il modello prevalente, se non, in molti casi, unico, di organizzazione del lavoro pubblico. L'impatto dell'emergenza sanitaria sulla sua diffusione è stato impressionante dal punto di vista quantitativo. La quasi totalità delle pubbliche amministrazioni (PA) lo ha adottato, pur con tutte le difficoltà derivanti dal doverlo calare in modelli organizzativi basati sul lavoro in presenza e dall'inadeguatezza della dotazione tecnologica digitale. Oltre alla carenza di strumentazione disponibile, per cui è stato necessario ricorrere anche all'uso di quella nella disponibilità dei lavoratori stessi, è stato necessario fare i conti pure con la scarsa digitalizzazione dei processi. Eppure l'impatto è stato radicale e i risultati sono andati al di là delle aspettative.

Non si è trattato di un vero lavoro agile, in quanto forzato, improvvisato, semplificato; tuttavia, l'esperienza fatta è stata l'occasione per accelerare la revisione dei modelli organizzativi, il cambiamento dei processi, per introdurre di nuovi, per prevedere l'uso di nuovi strumenti e tecnologie, sviluppare nuove competenze e capacità.

In questa ottica è stato costituito, presso il Ministro della pubblica amministrazione, l'Osservatorio nazionale per il lavoro agile, con la sua Commissione tecnica di esperti, e soprattutto è stata formulata la richiesta alle PA di redigere un Piano organizzativo per il lavoro agile (POLA), per il quale sono state emanate apposite linee guida da parte del Dipartimento della funzione pubblica.

La convergenza del POLA all'interno del nuovo PIAO ("Piano integrato di attività e organizzazione"), al momento per le sole PA che abbiano più di 50 dipendenti (art. 6 del decreto-legge n. 80/2021), dimostra la volontà del legislatore di superare la logica dell'adempimento, a cui le PA stesse non possono sottrarsi, favorendo, invece, un loro ruolo attivo, attraverso una più

ampia e profonda responsabilizzazione.

Bisogna quindi pianificare il periodo post-emergenziale, quando si passerà ad una modalità ordinaria e a regime di attuazione del lavoro agile.

Il passaggio dalla fase emergenziale a quella ordinaria è stato in qualche modo accelerato dal dPCM 23 settembre 2021, che ha ripristinato l'ordinarietà del lavoro pubblico nella sola modalità in presenza, capovolgendo la precedente situazione emergenziale, che prevedeva, viceversa, tra le varie modalità ordinarie, anche quella del lavoro agile.

Il successivo dM 8 ottobre 2021 ha conseguentemente, di fatto, disposto il rientro, in presenza, dei lavoratori pubblici posti in lavoro agile a decorrere dal 15 ottobre 2021; tuttavia, fino al 31 dicembre 2021 (termine dello stato di emergenza, da ultimo prorogato al 31 marzo 2022) e nelle more della disciplina contenuta nel CCNL, si è disposta la prosecuzione del lavoro agile, anche a causa della mai sopita pandemia, consentendone un utilizzo in forma semplificata fino al 31 dicembre 2021 (art. 263, comma 1, del decreto-legge n. 34 del 19 maggio 2020, convertito nella legge n. 77 del 17.7.2020).

La mancata previsione della proroga del modello semplificato pur in presenza della proroga dello stato di emergenza al 31 marzo 2022 ha comportato, di fatto, l'obbligo, a differenza di quanto accaduto per i privati, a partire dall'1.1.2022, di utilizzare l'accordo previsto dall'art. 19 della legge 22 maggio 2017 n. 81 e di ripensare il lavoro agile in una forma più simile a quello che si avrà a regime, anche se il riaccutizzarsi della pandemia richiede, pur nel rispetto delle disposizioni di legge finora emanate – prime fra tutte quelle che prevedono la prevalenza del lavoro in presenza, che è e resta la tipologia di lavoro ordinario, e la necessità degli adempimenti comunicativi – grandi cautele e un utilizzo sicuramente più flessibile e in misura più ampia di quello ipotizzato a regime.

In ogni caso le PA sono chiamate a elaborare un programma di sviluppo della misura nell'arco temporale di un triennio, con aggiornamento annuale, essendo in ogni caso possibile, al momento, in relazione alla situazione epidemiologica attuale, organizzare in modo flessibile il proprio personale alla luce delle previsioni contenute nei citati dPCM del 23 settembre 2021 e dM dell'8 ottobre 2021, nonché, da ultimo, nelle Linee guida approvate il 16 dicembre 2021.

Il presente POLA dell'ANSV è stato redatto tenendo conto dell'esperienza del lavoro agile finora maturata, dalla fase iniziale della pandemia ad oggi, dei risultati ottenuti, delle criticità individuate, degli adeguamenti intervenuti nell'organizzazione dell'ente.

Nella sua predisposizione si è tenuto conto dello schema elaborato dal Dipartimento della funzione pubblica per le amministrazioni con meno di cinquanta dipendenti, nonché della preintesa definitivamente formalizzata dalle parti (ARAN/OO.SS.) il 5 gennaio 2022, anche se il presente documento è da intendersi come "*bozza in progressione*" aperta agli apporti di tutti i soggetti, a vario titolo coinvolti, e potrà subire delle modifiche e/o aggiornamenti alla luce di ulteriori interventi normativi ed interpretativi che saranno emanati nel corso del tempo.

## RIFERIMENTI NORMATIVI

Il lavoro agile è stato introdotto nella pubblica amministrazione dall'articolo 14 della legge 7 agosto 2015 n. 124 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche".

Con la legge 22 maggio 2017 n. 81 "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato" il lavoro agile è stato disciplinato, prevedendone la volontarietà e lo svolgimento della prestazione lavorativa in parte all'interno della ordinaria sede di lavoro e in parte all'esterno, senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Il Dipartimento della funzione pubblica, con la direttiva n. 3/2017, ha fornito le linee di indirizzo per l'attuazione in via sperimentale, indicando le modalità organizzative delle attività lavorative e la gestione del personale, finalizzandole a favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti ed il benessere organizzativo.

Con il manifestarsi della pandemia, come detto, il lavoro agile si è rivelato uno strumento fondamentale cui ricorrere per fronteggiare la crisi, limitare la presenza del personale negli uffici e il numero di viaggi per raggiungerli, riducendo la possibilità di contagio dei dipendenti pubblici, garantendo, al contempo, la prosecuzione dell'attività lavorativa e l'erogazione dei servizi. La presenza negli uffici, anche parziale, è stata consentita esclusivamente per le attività ritenute indifferibili e che richiedessero necessariamente la presenza sul luogo di lavoro.

Con l'art. 18, comma 5, del decreto-legge n. 9 del 2 marzo 2020, che ha modificato l'art. 14 della citata legge n. 124/2015, è stato superato il previsto regime sperimentale nella PA.

Successivamente, con l'art. 87, commi 1 e 2, del decreto-legge n. 18 del 17 marzo 2020 il lavoro agile è stato riconosciuto come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni.

Si è trattato di una modalità di attuazione del lavoro agile semplificata ed emergenziale, che ha prescinduto dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dalla legge n. 81/2017, che è stata svolta anche mediante l'utilizzo di strumenti informatici del dipendente nel caso in cui non potessero essere forniti dall'amministrazione di appartenenza.

Con l'art. 263, comma 4-bis del decreto-legge n. 34 del 19 maggio 2020, è stato introdotto il *Piano organizzativo del lavoro agile* (POLA), che le PA, entro il 31 gennaio di ciascun anno, sentite le organizzazioni sindacali, devono redigere. Esso rappresenta una sezione del Piano della *performance*, di cui all'art. 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150. Nelle previsioni del citato art. 263, comma 4-bis, del decreto-legge n. 34/2020, il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile, prevedendo, per le attività che possano essere svolte in modalità agile, che i dipendenti, ai quali viene applicato, non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento della professionalità e della progressione di carriera.

Il documento deve definire le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale e gli indicatori delle attività previste, al fine di verificare il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.

Ulteriori indicazioni circa l'organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale sono state fornite con altri due provvedimenti normativi, ovvero i decreti del Ministro della pubblica amministrazione del 19 ottobre 2020 e del 9 dicembre 2020; con quest'ultimo sono state approvate le linee guida per la redazione del POLA.

Il decreto-legge n. 56 del 30 aprile 2021 ha valorizzato, successivamente, la flessibilità organizzativa di ogni PA per quanto concerne il ricorso al lavoro agile, rinviando alla contrattazione collettiva la definizione degli istituti del lavoro agile, consentendone, fino al 31 dicembre 2021 (termine introdotto con l'art. 263, comma, 1 del decreto-legge n. 34 del 19 maggio

2020, convertito nella legge n. 77 del 17.7.2020, che ha richiamato le misure di cui alla lett. b) del comma 1 dell'art. 87 del decreto-legge 17 marzo 2020 n. 18), l'accesso in modalità semplificata, ovvero senza necessità del previo accordo individuale e senza gli oneri informativi a carico dell'amministrazione. In riferimento specifico al POLA, poi, al di fuori del contesto emergenziale, il medesimo decreto-legge n. 56/2021 ha ridotto dal 60% al 15% la percentuale minima di dipendenti adibiti ad attività attuabili in modalità agile che possono avvalersene, incentivando la capacità organizzativa delle singole amministrazioni e prevedendo che, in caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile sia svolto da almeno il 15% dei dipendenti, ove lo richiedano. Il decreto-legge n. 80 del 9 giugno 2021, con l'art. 6, ha trasfuso, poi, il POLA nel PIAO (Piano integrato di attività e organizzazione) per le amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, rinviandone l'approvazione, per quest'anno, al 30 aprile 2022 e prevedendo, al contempo, l'abrogazione, con decreto del Presidente della Repubblica da emanarsi entro il 31 marzo 2022, degli adempimenti relativi ai singoli piani, tra i quali il POLA. Resta in vigore, pertanto, detto adempimento, a carico degli enti con meno di cinquanta dipendenti non espressamente indicati nella suddetta norma e non interessati, perciò, dal rinvio.

## **PARTE PRIMA**

### **LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO**

L'Agenzia nazionale per la sicurezza del volo (ANSV), ente pubblico non economico presenta una dotazione organica teorica complessivamente composta da n. 30 dipendenti, così determinata: 2 dirigenti; 12 investigatori; 13 funzionari; 2 collaboratori ed 1 operatore. A questi si aggiunge il Direttore generale. Alla data del 31 dicembre 2021 risultavano in servizio 20 dipendenti, in particolare: 6 investigatori (di cui 4 in comando dall'Aeronautica militare); 11 funzionari (di cui 1 in comando dall'Aeronautica militare); 2 collaboratori e 1 operatore. Tra i dipendenti risultano conferiti due incarichi di posizioni organizzativa e 10 incarichi legati a particolari funzioni e responsabilità (il tutto come da Microstruttura del 29.3.2017).

L'ANSV, al momento del manifestarsi della pandemia, non aveva effettuato la sperimentazione e conseguentemente non aveva approvato il regolamento per disciplinare l'attuazione del lavoro agile, anche se era stata predisposta la relativa bozza sottoposta alle Organizzazioni sindacali al fine di giungere alla sua versione definitiva. Nel frattempo, erano state avviate a formazione due unità di personale, al fine di poter approfondire la materia e addivenire alla predisposizione di tutti gli atti per consentirne la piena attuazione. Alle due unità ne era stata aggiunta una terza nel corso del 2020.

Inoltre, il tema del lavoro agile era stato affrontato anche in sede di Comitato unico di garanzia, che aveva sollecitato l'amministrazione per la sua attivazione.

L'obiettivo iniziale era quello di ammettere allo svolgimento del lavoro agile a regime almeno il 10% del personale, nell'ottica di dare riscontro all'esigenza di attuare politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, di agevolare il personale impegnato nelle cure parentali di minori e anziani, di agevolare i dipendenti affetti da particolari patologie, di ridurre i viaggi per raggiungere la sede di lavoro.

L'insorgere della pandemia ha quindi trovato l'ANSV ancora in questa fase preparatoria e di messa a punto dell'avvio del lavoro agile sperimentale. In un attimo la situazione sanitaria emergenziale ha spazzato via ogni programmazione e catapultato l'ANSV in questa nuova modalità organizzativa del lavoro, facendole superare la prevista fase sperimentale di attuazione della misura.

Proprio grazie alla fase preparatoria già in essere da tempo, l'Agenzia non è stata però colta impreparata ed è riuscita ad organizzarsi immediatamente per fronteggiare la situazione emergenziale, attivando subito il lavoro agile, contemperando l'esigenza di contrasto alla pandemia con la continuità dello svolgimento dei compiti d'istituto, avviandone lo svolgimento in modalità emergenziale, straordinaria ed in forma semplificata, ovvero senza sottoscrizione dell'accordo individuale, come previsto dalle disposizioni normative urgenti emanate dagli organi governativi.

L'emergenza sanitaria ha imposto una improvvisa accelerazione delle attività programmate e l'attivazione immediata della misura, determinando sia la necessità di disporre tutto il personale in lavoro agile, inteso come ordinario svolgimento della prestazione lavorativa, sia di natura strategica e operativa (assegnazione di VPN progressivamente a tutto il personale, acquisto urgente di pc portatili). Grazie all'utilizzo della VPN ogni dipendente ha avuto accesso alla propria postazione di lavoro e, tramite questa, alle cartelle condivise sul server, al sistema di protocollo, ecc.

Nella prima fase, perciò, tutti i dipendenti dell'ANSV sono stati posti in lavoro agile per tutte le giornate lavorative; l'avvio così massivo ed urgente ha determinato, conseguentemente, la necessità dell'utilizzo anche di strumentazione tecnologica ed informatica messa a disposizione dai dipendenti stessi per la parte non coperta dall'ANSV. Quest'ultima si è comunque immediatamente attivata per approvvigionarsi di ulteriore strumentazione tecnologica e informatica, con cui dotare tutti i lavoratori. Tale necessità ha riguardato prevalentemente il

personale amministrativo, in quanto quello investigativo aveva già in dotazione tale strumentazione. Pertanto sono stati acquistati, nel 2020, 8 pc portatili da assegnare al personale amministrativo e nel 2021 altri 10.

La situazione emergenziale ha impresso una irreversibile accelerazione dei processi di digitalizzazione delle attività lavorative. Sono state organizzate a distanza riunioni degli Organi dell'ente, riunioni sindacali, incontri di lavoro, ecc., consentendo a chiunque ne avesse avuto necessità di utilizzare tale modalità di organizzazione/partecipazione.

In linea di massima non sono state individuate attività non eseguibili da remoto, fatta salva la necessità di effettuare i sopralluoghi operativi, i quali, comunque, sono stati ridotti al minimo. Nei casi di necessità, previa autorizzazione del Direttore generale, è stato consentito lo svolgimento della prestazione lavorativa in sede, ma soltanto per il tempo strettamente necessario. Nel caso dell'attività investigativa, che per legge viene sovraordinata dal Presidente, le decisioni operative di quest'ultimo sono state coordinate con quelle del Direttore generale, per gli aspetti di relativa competenza.

Tale modalità di organizzazione del lavoro agile si è realizzata fino al 31 luglio 2020.

In materia di sicurezza l'ANSV ha dato attuazione ai "Protocolli di accordo per la prevenzione e la sicurezza dei dipendenti pubblici in ordine all'emergenza sanitaria da COVID-19", siglati in data 3 aprile 2020 con le OO.SS. CGIL, CISL e UIL e in data 8 aprile 2020 con le OO.SS. CSE, CIDA, COSMED e CODIRP, nonché al "Documento tecnico sulla possibile rimodulazione delle misure di contenimento del contagio da SARS-CoV-2 nei luoghi di lavoro e strategie di prevenzione", redatto dall' INAIL in data 23 aprile 2020, con determinazione del Direttore generale n. 89/2020 del 16 dicembre 2020.

Con tale determinazione, infatti, è stato adottato un documento contenente le misure per la prevenzione e la sicurezza dei dipendenti dell'ANSV. Nel medesimo sono state inoltre confermate tutte le misure fino ad allora adottate, esplicitate nell'Allegato A alla stessa, recante "Misure di prevenzione e per la sicurezza dei dipendenti dell'Agenzia nazionale per la sicurezza del volo in ordine all'emergenza sanitaria da Covid-19".

Gli spazi di lavoro a disposizione dei dipendenti dell'Agenzia sono sufficientemente ampi ed hanno garantito, nel periodo di emergenza sanitaria, adeguato distanziamento al personale che, per esigenze di servizio, ha svolto la propria prestazione lavorativa parzialmente in presenza.

I dipendenti svolgono la propria prestazione lavorativa avendo ciascuno a disposizione una stanza, non condivisa con altri soggetti. Anche i locali comuni sono sufficientemente ampi, per cui non si è ravvisata alcuna necessità di ridefinire gli spazi di lavoro per il personale dell'ente. Anche le fasce di flessibilità in entrata sono sufficientemente ampie, per cui, data anche l'esiguità del numero di dipendenti, non si è ravvisata neppure la necessità di stabilire fasce orarie diversificate di accesso alla sede dell'ente, al fine di ridurre la presenza contemporanea degli stessi.

Il ricorso al lavoro agile ha rappresentato un importante strumento di prevenzione ed una misura di sicurezza anti-contagio, mantenuto anche nella fase di progressiva parziale riattivazione del lavoro in sede, che è avvenuta a partire dal 1° agosto 2020.

A decorrere dalla suddetta data è stata introdotta una nuova modalità organizzativa del lavoro agile, ancora in forma emergenziale e semplificata, così definita:

- possibilità di adesione alla misura, su base volontaria, per tutto il personale;
- massimo tre giorni a settimana di svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile;
- possibilità di variazione della modalità di svolgimento della prestazione lavorativa nel corso del tempo, previa preventiva autorizzazione, sempre nel rispetto del numero massimo di giorni stabiliti di lavoro agile settimanali.

Tale modalità di attuazione del lavoro agile è stata mantenuta fino al 14 ottobre 2021, secondo le indicazioni del dPCM del 23 settembre 2021, che ha previsto, di fatto, l'aumento della presenza in servizio dei lavoratori agili, pur nella garanzia della tutela della loro salute, a decorrere dal 15 ottobre 2021.

Dalla suddetta data i lavoratori dell'ANSV hanno continuato a svolgere parzialmente la propria prestazione lavorativa in modalità agile, garantendo, però, la prevalenza, in termini di giornate lavorative, dello svolgimento della prestazione in presenza.

Riassumendo:

- da marzo a dicembre 2020 le giornate lavorate in modalità “agile” dal personale dell'ANSV, al netto delle assenze, sono passate da una media iniziale (nel periodo “*Tutti a casa*”) tra il 97% e il 95% nel primo periodo, all'87% del luglio 2020, fino ad arrivare a circa il 56% da agosto 2020 fino al settembre del 2021;
- dall'1 al 14 ottobre 2021 le giornate lavorate in lavoro agile, nello specifico, sono state il 47,69%, mentre, in attuazione delle disposizioni fornite dal Ministro per la pubblica amministrazione, dal 15 al 30 ottobre 2021 le giornate lavorate in lavoro agile sono state il 41,06%;
- dall'1 novembre fino ad oggi, su base settimanale, attraverso un'adeguata rotazione del personale, risultano lavorate in presenza più del 50% delle giornate lavorative (eccettuati i periodi di ferie e malattia): si va dal 57,89% di presenza il lunedì, il 68,42% il martedì; il 78,84% il mercoledì; il 63,15% il giovedì e il 52,63% il venerdì.

## **PARTE SECONDA MODALITA' ATTUATIVE**

Al termine dello stato di emergenza sanitaria, salvo eventuali nuove disposizioni governative, il lavoro agile sarà attuato in modalità ordinaria, normata a livello generale per tutta la PA anche dai contratti collettivi nazionali di comparto, attualmente in fase di rinnovo.

Il lavoro agile, nelle intenzioni del legislatore, costituirà una modalità “eccezionale” di svolgimento della prestazione lavorativa. Tuttavia, continuerà a costituire un elemento strategico nello sviluppo dell'organizzazione del lavoro e nella sua innovazione e a svolgere un ruolo fondamentale per la tutela di specifiche categorie di lavoratori, soprattutto nella fase di progressiva riattivazione del lavoro in sede.

L'ANSV manterrà la possibilità, nel breve periodo e comunque fino alla fine dello stato di emergenza sanitaria, di svolgere interamente la prestazione lavorativa in modalità agile per le seguenti categorie:

- dipendenti con riconoscimento di disabilità con connotazione di gravità, ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge n. 104/1992;
- soggetti in stato di immunodepressione congenita o acquisita, anche derivante da esiti di patologie oncologiche o dallo svolgimento di relative terapie salvavita;
- dipendenti affetti da patologie croniche o con multimorbilità;
- dipendenti in altre condizioni di fragilità, anche temporanea (es. stato di gravidanza, ecc.).

Sempre nel breve periodo e fino al perdurare dello stato di emergenza sanitaria, l'ANSV applicherà al resto del personale quanto previsto dal dPCM del 23 settembre 2021 e dal dM 8 ottobre 2021 (modalità ordinaria il lavoro in presenza e sua prevalenza rispetto al lavoro agile, che sarà possibile per tutti i dipendenti per non più di due giornate a settimana, considerate le condizioni previste e vista la situazione di emergenza), a meno che non entrino in vigore successivamente all'adozione del presente documento nuove normative in materia di applicazione del lavoro agile nella PA, che impongano, di diritto, la modifica delle attuali disposizioni. In tali casi sarà possibile estendere l'utilizzo dell'istituto contrattuale, prescindendo dai limiti quantitativi e dai passaggi procedurali e formali fin qui previsti.

Sempre nel breve periodo e fino al perdurare dello stato di emergenza sanitaria, nelle more dell'approvazione definitiva del CCNL, sarà stipulato l'accordo individuale di cui all'art. 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017 n. 81, espressamente previsto dal dM 8 ottobre 2021 (si vedano, in proposito, lo schema tipo prodotto dall'ARAN e più in generale i contenuti della preintesa del CCNL funzioni centrali 2019-2021).

Con l'attuazione del lavoro agile in via ordinaria l'ANSV intende perseguire, tra gli altri, anche i seguenti obiettivi:

- valorizzare le competenze dei dipendenti, responsabilizzandoli nel perseguimento degli obiettivi assegnati, attribuendo loro una maggiore autonomia organizzativa;
- migliorare ulteriormente il loro benessere organizzativo, anche attraverso l'agevolazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- sviluppare una cultura orientata ai risultati;
- rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della *performance*;
- promuovere e diffondere le tecnologie digitali;
- attivare specifiche attività formative in materia di lavoro agile e su aspetti strettamente connessi al suo svolgimento (competenze informatiche, digitali, ecc.), anche per la valorizzazione delle risorse umane;

- ridurre, per i dipendenti, i costi e lo stress legati ai viaggi per raggiungere il luogo di lavoro;
- ridurre i costi gestionali per l'ANSV.

In tale contesto, l'ANSV conta anche di poter contribuire al decongestionamento del traffico urbano e alla riduzione dell'inquinamento ambientale.

Al termine dello stato di emergenza sanitaria, l'attuazione del lavoro agile nell'ANSV si svolgerà secondo i seguenti principi:

- potrà aderire alla misura almeno il 15% del personale, su base volontaria e sulla base di apposito avviso, garantendo, però, una presenza giornaliera in servizio di almeno il 70% del personale;
- la prestazione lavorativa in modalità agile potrà essere prestata per non più di 1 giorno a settimana;
- sarà sottoscritto l'accordo individuale, che conterrà la regolamentazione della prestazione, anche in adesione alle previsioni del CCNL funzioni centrali 2019-2021;
- la durata dell'accordo sarà stabilita di volta in volta, anche sulla base delle esigenze espresse dal lavoratore, e comunque per un periodo non inferiore a 3 mesi, rinnovabili, e non superiore a 12 mesi, al termine del quale sarà effettuato un nuovo avviso.

Il lavoro agile sarà attuato per obiettivi, misurabili e valutabili, assegnati dal Direttore generale, sentito il Presidente per quanto concerne il personale investigativo e quello dei suoi uffici di staff. Il raggiungimento degli stessi sarà oggetto di valutazione anche ai fini della *performance* individuale, verificata dal Direttore generale, sentito il Presidente per i medesimi dipendenti di cui sopra.

Nel caso in cui le richieste di adesione al lavoro agile risultassero in numero superiore rispetto a quello previsto dall'ANSV, salvo per i casi particolari sopra previsti, saranno applicati i criteri individuati nel Regolamento/Disciplinare per l'attuazione del lavoro agile in ANSV, da approvarsi con determinazione del Direttore generale.

Il lavoro agile è applicabile a tutte le attività svolte dall'ANSV, ad esclusione di quelle individuate con determinazione del Direttore generale n. 23/2021 del 15 marzo 2021, con riferimento ad alcune particolari prestazioni lavorative, connesse allo svolgimento delle seguenti attività:

- parte delle attività investigative e di quelle svolte dai laboratori tecnologici;
- attività di elaborazione e pagamento degli emolumenti al personale e agli Organi;
- attività relative alla procedura di emissione dei mandati di pagamento e reversali di incasso;
- attività connesse al servizio di cassa;
- attività connesse al regolare funzionamento dell'infrastruttura informatica;
- tutte le attività d'ufficio da svolgersi su documentazione cartacea non disponibile in formato elettronico;
- eventuali ulteriori necessità di volta in volta rappresentatesi, che possano richiedere la prestazione lavorativa in sede.

Delle attività su elencate si terrà conto nell'attribuzione ai dipendenti degli obiettivi da raggiungere con il lavoro agile, escludendo obiettivi che riguardino le stesse, ma consentendo a tutti i lavoratori dell'ANSV di accedere alla misura, in quanto le attività su elencate rappresentano soltanto una parte dell'insieme delle attività svolte da ciascuno nell'ambito di specifici processi lavorativi cui sia assegnato all'interno dell'ufficio di appartenenza.

Non si individuano, infatti, processi di lavoro completamente incompatibili con il lavoro agile;

nell'assegnazione di compiti e obiettivi specifici saranno definite le priorità e si verificheranno le attività che, all'interno di un processo lavorativo, richiedano, per il loro svolgimento, necessariamente la presenza in sede. Un esempio è l'attività investigativa svolta dai laboratori tecnologici dell'ANSV, che, in via prevalente, non può essere svolta altrove, in quanto legata ad uno spazio fisico predisposto *ad hoc* e all'utilizzo di specifiche apparecchiature presenti all'interno degli stessi.

Nell'ambito di altri processi lavorativi, anche di natura amministrativa, vi sono attività che richiedono la presenza in sede; pur tuttavia, nessun dipendente dell'ente sarà escluso dalla possibilità di espletare la propria prestazione lavorativa parzialmente in modalità agile, nei limiti e con le percentuali su indicate.

L'ANSV si propone di agevolare ulteriormente lo svolgimento del lavoro da remoto attraverso l'implementazione dell'infrastruttura tecnologica, dei software dedicati e la gestione, in *cloud*, dei dati e delle informazioni, al fine di favorirne la condivisione. Al riguardo, adeguate risorse finanziarie sono state destinate a questa tipologia di spesa nell'ambito dei bilanci di previsione relativi agli esercizi finanziari degli anni 2021 e 2022.

Il personale seguirà percorsi formativi, anche da remoto, relativi allo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile, al fine di conoscerne più compiutamente gli aspetti organizzativi, di responsabilità e di sicurezza.

## **PARTE TERZA**

### **SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE**

**Dirigenti:** non essendovi dirigenti, responsabile dell'attuazione del lavoro agile in ANSV è il Direttore generale.

**Uffici:** il Direttore generale è coadiuvato negli interventi di attuazione del lavoro agile dai seguenti soggetti: per gli aspetti giuridici, dall'Ufficio del trattamento giuridico del personale; per gli aspetti tecnologici/informatici, dal responsabile della Segreteria tecnica e dall'amministratore di sistema.

**Comitato unico di garanzia:** sulla base delle indicazioni della direttiva del Dipartimento della funzione pubblica n. 2/2019, che ne ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni, il ruolo del CUG viene valorizzato anche nell'attuazione del lavoro agile, nell'ottica di conciliazione dei tempi di lavoro e di vita, funzionali al miglioramento del benessere organizzativo. Fondamentale è il suo coinvolgimento anche nell'ottica di eventuali proposte in relazione alle modalità attuative.

**Organismo indipendente di valutazione (OIV):** con la stabilizzazione del lavoro agile in ANSV un ruolo determinante è assunto dalla misurazione e valutazione della *performance*, in quanto il lavoro agile non è attività a sé stante, ma rappresenta una modalità per raggiungere gli obiettivi assegnati ed individuati nel Piano della *performance*. Con l'attuazione del lavoro agile si supera il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati.

Il ruolo dell'OIV è fondamentale anche al fine della verifica del funzionamento del complessivo sistema di valutazione vigente in ANSV, considerando l'intersecazione tra Piano della *performance* e del POLA.

**Responsabile della transizione al Digitale (RTD):** tale figura, prevista dal Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), è presente in ANSV. Il ruolo centrale rivestito nel fornire supporto alle PA per l'attuazione del lavoro agile, in particolare nel correlare i cambiamenti organizzativi agli adeguamenti tecnologici necessari a supportarli, è individuato anche nel Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022. Importante è il coinvolgimento dell'amministratore di sistema e dei dipendenti investiti da compiti di responsabilità in relazione a tali materie.

**RSPP:** il ruolo del Responsabile del servizio di prevenzione e protezione è importante nel definire le misure di sicurezza da attuare nello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile.

**Organizzazioni sindacali:** l'ANSV terrà conto degli accordi siglati con le Organizzazioni sindacali a livello governativo sui temi compresi nel POLA, anche al fine del loro adeguamento alla realtà dell'ente. Applicherà la normativa generale e il CCNL di comparto, garantendo le forme di partecipazione sindacale nelle materie per le quali essa sia prevista.

**Lavoratori agili:** tutte le persone autorizzate allo svolgimento della propria prestazione lavorativa, anche parzialmente, da remoto, responsabilizzate nell'attuazione delle misure previste e nel coinvolgimento per il loro miglioramento.

## **PARTE QUARTA**

### **PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE**

L'esperienza di questi ultimi due anni ha messo in evidenza alcune criticità, soprattutto nella fase iniziale, ma anche le abilità e le competenze del personale, che ha manifestato capacità di adattamento a questa rivoluzione nella modalità di prestazione dell'attività lavorativa, alla quale non era stato ancora preparato adeguatamente.

Con il parziale rientro in ufficio, a decorrere dal 1° agosto 2020, quando la situazione emergenziale si è fatta meno pressante, la possibilità di alternare giorni di lavoro agile a giornate di lavoro in presenza ha ripristinato un certo ordine nello svolgimento delle attività lavorative, riportando tutta la situazione in un regime di ordinarietà.

Attraverso queste fasi esperienziali è stata acquisita la capacità di attuare una proficua organizzazione del lavoro, che contempli lo svolgimento ordinario della prestazione lavorativa sia in modalità agile, sia in presenza, supportata da una adeguata digitalizzazione dei processi.

Di seguito vengono illustrati i punti di forza emersi dall'esperienza fin qui fatta e i principali sviluppi della misura previsti per il futuro.

#### **Le condizioni abilitanti**

Un presupposto generale e imprescindibile per il lavoro agile è che l'amministrazione, nella gestione delle risorse umane, sia orientata ai risultati.

Tale orientamento deve essere diffuso anche tra i lavoratori, che devono essere accompagnati, anche attraverso percorsi formativi e informativi, verso una cultura organizzativa basata sui risultati, capace di generare autonomia e responsabilizzazione.

Premesso ciò, di seguito sono indicate le condizioni abilitanti dello sviluppo del lavoro agile.

#### ***Salute organizzativa***

La struttura organizzativa dell'ente, approvata con deliberazione del Collegio n. 65/2013, non è risultata di ostacolo all'attuazione del lavoro agile in modalità emergenziale.

In ogni caso, l'ANSV si riserva di approfondire gli aspetti legati alla programmazione, al coordinamento, al monitoraggio del lavoro, all'adozione di azioni correttive, onde rendere la struttura sempre più adeguata e capace di lavorare per obiettivi, improntando le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità sui risultati ottenuti.

Ruolo importante e facilitante nell'attuazione del lavoro agile deve essere riconosciuto alla collaborazione, alla interazione e alle consuetudini che si realizzino tra ciascun dipendente.

Potrà prevedersi un'analisi del benessere organizzativo legato al lavoro agile, al fine di comprendere l'impatto interno ed esterno che l'introduzione del lavoro agile abbia avuto e potrà ulteriormente avere sulle dinamiche relazionali, sia verticali che orizzontali, tra tutti i membri dell'ente.

#### ***Salute professionale e attività formativa***

Come detto, a decorrere dalla seconda metà del mese di marzo 2020 tutti i dipendenti dell'ANSV hanno lavorato da remoto, recandosi in sede soltanto ed esclusivamente, previa autorizzazione, per il tempo strettamente necessario per lo svolgimento di parziali processi lavorativi non eseguibili da remoto.

Con l'utilizzo di varie piattaforme di video-conferenza è stato possibile garantire lo svolgimento di riunioni di lavoro a distanza.

Tutti i dipendenti hanno dimostrato rapido e completo adattamento alla nuova modalità di svolgimento della prestazione lavorativa e nessun processo è rimasto indietro o ha subito rallentamenti derivanti dal periodo svolto in lavoro agile.

L'ANSV ha quindi dato attuazione a tutte le misure organizzative necessarie per mantenere in

lavoro agile la totalità del personale.

Per il futuro, in una condizione non più emergenziale, il personale dovrà essere avviato a specifiche attività formative nella materia, che ne consentano la valorizzazione professionale, agevolando anche il senso di partecipazione al nuovo contesto lavorativo e ai processi di innovazione tecnologica in atto.

Sarà così possibile coinvolgere gli stessi dipendenti nella identificazione dei processi da migliorare e semplificare, utilizzando le nuove tecnologie a disposizione.

Nel 2022 si prevede l'avvio delle seguenti linee di attività formative:

- un intervento gestionale destinato ai responsabili di ciascun ufficio;
- un intervento di natura trasversale sul cambiamento culturale atteso;
- interventi di natura tecnico-professionale e specifica.

### ***Sviluppi tecnologici***

A partire dal 2020, al fine di consentire progressivamente a tutti i dipendenti di lavorare da remoto durante il periodo dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, l'ANSV ha adottato una soluzione tecnica che consente ai dipendenti, tramite un accesso sicuro (VPN), di accedere in modalità "desktop remoto" ai propri PC utilizzati in sede. Il collegamento è avvenuto sia utilizzando strumentazione messa a disposizione dall'amministrazione (nello specifico sono stati acquistati n. 8 pc portatili nel 2020), sia, inizialmente, con strumentazione nella disponibilità del dipendente.

L'ANSV ha avviato un programma per il completamento dell'acquisto di strumentazione informatica tale da garantirne la dotazione a tutti i dipendenti. Oltre al sistema VPN è stato implementato un sistema di videoconferenza per consentire le riunioni e i collegamenti virtuali tra i soggetti. Se ne prevede l'implementazione a regime e in ogni caso nel corso del 2022.

### ***Salute digitale***

Il percorso di trasformazione digitale è stato attuato su varie linee di intervento e ha comportato l'evoluzione, l'implementazione e la continuità operativa dell'infrastruttura digitale esistente, al fine di garantire il migliore supporto informatico a tutti i processi che richiedano tecnologie e infrastrutture ICT: nel 2021 è stato redatto uno specifico progetto che ha previsto la virtualizzazione e la riorganizzazione del sistema informatico esistente; è stato avviato il passaggio in *cloud* con Office 365 di Microsoft; sono state implementate varie soluzioni tecnologiche, comprese quelle specificamente previste per l'area investigativa.

### ***Salute economica-finanziaria***

Nella programmazione delle spese per il 2022, come lo è stato per il 2020 e per il 2021, è stata data particolare attenzione all'ottimizzazione, nell'utilizzo, delle risorse disponibili per la realizzazione delle attività formative, per l'acquisizione di strumentazione informatica e software e per eventuali ulteriori sviluppi tecnologici.

### **Indicatori di sviluppo della misura**

Per comprendere meglio lo stato di attuazione del lavoro agile nel momento di stesura del POLA sono stati individuati i seguenti indicatori, riferiti alla fase di avvio (2020), di sviluppo intermedio (2021) e di sviluppo avanzato (2022/23/24).

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (linea di partenza)	FASE DI AVVIO obiettivo 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO obiettivo 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO obiettivo 2023	FASE DI SVILUPPO AVANZATO obiettivo 2024
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA:</b> miglioramento benessere dipendenti	% di soddisfazione del personale che lavora in modalità agile	nd	nd	> 60%	>75%	>75%
	<b>SALUTE PROFESSIONALE:</b> sviluppo delle competenze organizzative e culturali in materia di lavoro agile	% di personale formato sul lavoro agile (teste)	5%	15%	20%	30%	30%
	<b>SALUTE TECNOLOGICA:</b> sviluppo della dotazione informatica e digitalizzazione atti	% di personale con pc portatili per la modalità agile	50%	90%	90%	90%	90%
		% di atti digitalizzati	5%	50%	60%	70%	90%
<b>SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA:</b> sviluppo investimenti	% di impegni di spesa previsti sugli stanziamenti	nd	80%	90%	90%	90%	

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (linea di partenza)	FASE DI AVVIO obiettivo 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO obiettivo 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO obiettivo 2023	FASE DI SVILUPPO AVANZATO obiettivo 2024
ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE	Misurazione del livello di soddisfazione dell'implementazione dellavoro agile	Livello di soddisfazione sul lavoro agile: % di lavoratori soddisfatti del lavoro agile	nd	nd	> 60%	>75%	>75%

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (linea di partenza)	FASE DI AVVIO obiettivo 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO obiettivo 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO obiettivo 2023	FASE DI SVILUPPO AVANZATO obiettivo 2024
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	Miglioramento dell'efficienza della performance organizzativa	Diminuzione assenze (base fissa = 2019) Aumento produttività	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%
		Introduzione di un sistema di monitoraggio con report informatizzati: n. di report	nd	nd	> 2	> 2	> 2

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (linea di partenza)	FASE DI AVVIO obiettivo 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO obiettivo 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO obiettivo 2023	FASE DI SVILUPPO AVANZATO obiettivo 2024
<b>IMPATTI</b>	<b>Valutazione degli impatti esterni</b>	Riduzione km casa-lavoro effettuati rispetto al 2019	nd	nd	> 10%	> 10%	> 10%
	<b>Valutazione degli impatti interni</b>	Miglioramento/Peggioramento saluteorganizzativa	nd	nd	Raccolta, analisi ed elaborazione informazioni	Raccolta, analisi ed elaborazione informazioni	Raccolta, analisi ed elaborazione informazioni
		Miglioramento/Peggioramento saluteprofessionale	nd	nd	Raccolta, analisi ed elaborazione informazioni	Raccolta, analisi ed elaborazione informazioni	Raccolta, analisi ed elaborazione informazioni
		Miglioramento/Peggioramento saluteeconomico-finanziaria	nd	nd	Raccolta, analisi ed elaborazione informazioni	Raccolta, analisi ed elaborazione informazioni	Raccolta, analisi ed elaborazione informazioni
		Miglioramento/Peggioramento salutedigitale	nd	nd	Raccolta, analisi ed elaborazione informazioni	Raccolta, analisi ed elaborazione informazioni	Raccolta, analisi ed elaborazione informazioni