

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

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

Anno 2024

INDICE

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. PREMESSA | 3 |
| 2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA | 4 |
| 2.1 Rilievi sulla Pianificazione integrata del PIAO..... | 4 |
| 2.2 Performance Organizzativa ed Individuale | 5 |
| 2.3 Processo di attuazione del Ciclo della performance..... | 8 |
| 2.4 Coinvolgimento degli stakeholders | 9 |
| 2.5 Infrastruttura di supporto..... | 10 |
| 3. CONTROLLO DI GESTIONE E CONTROLLO STRATEGICO..... | 11 |
| 4. ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE | 12 |
| 5. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ..... | 13 |
| 6. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV..... | 14 |
| 7. UTILIZZO DEGLI ESITI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE..... | 15 |
| 8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE DELL'ENTE | 16 |

1. PREMESSA

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

La presente relazione è redatta dall'OIV in forma Collegiale, nominato a seguito di deliberazione del Consiglio di Amministrazione dell'ENAC n. 52/2024 del 20 dicembre 2024., e nominato conformemente a quanto disposto dall'art.14 comma 7 del D.Lgs. 150/2009) secondo quanto disposto dall'art.14, comma 4, lettera a) del d.lgs.150/2009 che individua tra i compiti dell'OIV il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli e l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato dello stesso.

Lo scrivente OIV collegiale è subentrato al precedente OIV nominato con deliberazione n. 19/2021 del Consiglio di Amministrazione dell'ENAC del 14 settembre 2021, che ha concluso il proprio mandato in data 11 novembre 2024.

La presente Relazione, che riguarda l'esercizio 2024, trova fondamento su:

- i riscontri documentali relativi al Ciclo della Performance disponibili e puntualmente trasmessi dalla Direzione a codesto OIV;
- gli incontri con i Dirigenti e la Struttura Tecnica Permanente che sono avvenuti nel corso dell'anno 2024;
- i documenti di monitoraggio;
- l'elaborazione dei risultati ottenuti dalla compilazione del tool di autodiagnosi, predisposto dal presente OIV, da parte della STP, sentito il parere del Direttore Centrale Risorse Umane, Economiche e Benessere Organizzativo.

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

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

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

Nella Relazione l'OIV riferisce sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, nell'ambito del ciclo della performance 2024, mettendone in luce gli aspetti positivi e le eventuali criticità.

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

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

Organismo Indipendente di Valutazione

è guidato dai principi d'indipendenza e imparzialità.

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

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA

2.1 Rilievi sulla Pianificazione integrata del PIAO

Il PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione) è stato introdotto dall'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 e convertito dalla legge n. 113 del 6 agosto 2021, in attuazione degli obiettivi fissati dal PNRR, ed è un documento unico di programmazione e *governance* volto ad assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, dei servizi ai cittadini e alle imprese, semplificando i processi ed assorbendo, razionalizzandone la disciplina, in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni pubbliche.

Il DPR n. 81 del 24 giugno 2022 individua i documenti che vengono assorbiti dal PIAO, tra i quali vi è il Piano delle Performance previsto dal D.Lgs. 150/2009.

Il DM 24 giugno 2022, a tal riguardo, definisce i contenuti del PIAO e fornisce lo schema Piano-tipo, suddividendo il PIAO in Sezioni (a loro volta ripartite in sottosezioni di programmazione, riferite a specifici ambiti di attività amministrativa e gestionale), la prima delle quali è la "Sezione Valore pubblico, Performance e Anticorruzione".

La sottosezione "Performance", in particolare, è predisposta secondo quanto previsto dal capo II del D.Lgs. 150/2009 ed è finalizzata alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia dell'amministrazione.

Il 27 febbraio 2024, con Deliberazione n. 3/2024 del Consiglio di Amministrazione è stato approvato il "Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) ENAC 2024-2026".

Nel PIAO 2024-2026 i diversi processi di pianificazione/ programmazione (ed i relativi Piani/ Documenti programmatori) presentano, tra loro, un livello sostanziale di integrazione.

La maggior parte degli obiettivi di valore pubblico presentati nel PIAO sono stati formulati in termini di creazione di impatto, solo in alcuni casi tali obiettivi richiamano la creazione di output. Gli obiettivi di valore pubblico individuati nella sottosezione 2.1 del PIAO non fanno riferimento ad elementi quali, ad esempio, i BES, gli SDGs, gli obiettivi PNRR, ecc.

Gran parte degli obiettivi di valore pubblico sono corredati da una pluralità di tipologie di indicatori (economico-finanziari, sociali, ambientali, ecc.).

Sia gli obiettivi annuali e pluriennali di performance organizzativa ed individuale (sottosezione 2.2 del PIAO) che le misure/obiettivi di prevenzione della corruzione e per la trasparenza (sottosezione 2.3 del PIAO) sono stati definiti tenendo conto degli obiettivi di valore pubblico. Inoltre, nella sezione 3.3 del PIAO, sia nella pianificazione triennale dei fabbisogni, che nella pianificazione della formazione, si è tenuto conto di gran parte degli obiettivi di performance definiti nel PIAO al fine di dotare l'Ente del personale (per numero e professionalità) e delle competenze che occorrono per conseguire gli obiettivi programmati.

Per la redazione del PIAO è stato creato un gruppo di lavoro trasversale, a cui hanno

Organismo Indipendente di Valutazione

partecipato gran parte dei responsabili delle funzioni performance, bilancio, personale, anticorruzione e digitalizzazione.

Il monitoraggio del PIAO è coordinato dalla Direzione Centrale Risorse Umane, Economiche e Benessere Organizzativo.

Al fine di garantire la diffusione e la comprensione del PIAO dell'Ente sono state intraprese le seguenti iniziative:

- incontri con la dirigenza (diffusione interna);
- formazione iniziale neo-assunti (diffusione interna);
- pubblicazione su sito istituzionale (PAT) e intranet (diffusione esterna).

Nel corso del 2024 l'Ente ha effettuato una mappatura e valutazione delle soft skills di tutto il personale non dirigente e nel 2025 saranno mappate e valutate quelle del personale dirigente. In tal senso l'impianto della formazione esposto nel PIAO rispecchia e considera i seguenti cardini:

- la crescita delle conoscenze delle persone;
- lo sviluppo delle competenze delle persone;
- la crescita della coscienza del ruolo ricoperto da ciascuna persona.

Questo approccio consentirà a ENAC di aderire alle indicazioni contenute nella Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, con particolare riferimento al riconoscimento del valore della formazione anche in un'ottica di creazione di valore pubblico.

2.2 Performance Organizzativa ed Individuale

In data 27/02/2024, previo parere favorevole dell'OIV in data 12/02/2024, con Deliberazione n.4/2024 del Consiglio di Amministrazione dell'ENAC è stata adottata l' **Edizione 8 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)**.

L'Edizione 8 supera e sostituisce integralmente la precedente Edizione 7 rev 1 – anno 2022 con la quale l'ENAC, oltre a rendere il sistema *compliance* al DL 80/2021, aveva già recepito le considerazioni ed i suggerimenti formulati nella relazione 2021 da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione (nel seguito OIV).

Successivamente, in data 05/07/2024, previo parere favorevole dell'OIV in data 20/06/2024, con Deliberazione n. 24/2024 del Consiglio di Amministrazione dell'ENAC è stata adottata l'Edizione 8, rev. 1, anno 2024 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

La nuova Edizione recepisce la Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 recante "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale".

Il Sistema distingue due ambiti specifici della performance organizzativa, declinati in:

- "**performance organizzativa dell'Ente**" – vale a dire quella dell'Ente nel suo complesso, massimamente votata a definire il "valore pubblico" generato, pianificata e valutata mediante obiettivi specifici;
- "**performance organizzativa di struttura**", in riferimento a quella delle sue componenti organizzative interne, pianificata e valutata attraverso la definizione di due tipi di obiettivi organizzativi, su base annuale, collegati alla realizzazione degli obiettivi specifici o al mantenimento/miglioramento di processi e/o servizi.

La **performance individuale** è misurata, secondo il ruolo ricoperto dal dipendente, con

Organismo Indipendente di Valutazione

obiettivi che possono variare in numero e nel peso. Lo schema generale, come previsto dall'art. 9 del D.lgs. 150/2009, vede quattro componenti di valutazione così costituite:

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

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

Per ogni categoria di dipendente sono esplicitati i pesi relativi agli obiettivi individuali ed ai comportamenti.

La realizzazione degli obiettivi individuali del personale non dirigente e del personale dirigente contribuisce al raggiungimento della performance dell'unità organizzativa della performance istituzionale a seconda della natura dell'obiettivo organizzativo di riferimento.

Nel SMVP è presente un Dizionario dei Comportamenti che illustra le caratteristiche dei comportamenti attuati in corrispondenza del livello di valutazione. Inoltre, viene riportata in maniera puntuale la scala di valutazione dei comportamenti e i relativi punteggi quantitativi.

Pur non essendo esplicitamente disciplinata nel SMVP, viene garantita al valutatore la possibilità di modificare i risultati oggettivi della fase di misurazione, previa interpretazione di fattori endogeni ed esogeni che possono aver influito sul raggiungimento dell'obiettivo.

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

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

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

Rispetto alle Aree strategiche, nella sottosezione 2.1 del PIAO vengono individuati e dettagliati gli **obiettivi di valore pubblico** dell'ente.

Ad ogni obiettivo sono associati uno o più indicatori di impatto correlati alle diverse dimensioni di valore pubblico e i relativi target.

Non sono presenti obiettivi di valore pubblico riferiti all'area strategica "Security" in quanto in detta area afferiscono dati sensibili secretati sui quali non è possibile definire tale tipologia di obiettivi, ma solo obiettivi di performance.

Organismo Indipendente di Valutazione

Nel SMVP è specificato che l'Ente declina i propri **obiettivi specifici** in coerenza con gli obiettivi di valore pubblico, con gli indirizzi del Ministro delle infrastrutture e dei trasporti e con gli indirizzi del Consiglio di Amministrazione dell'Ente.

Essi identificano le priorità strategiche in relazione alle attività e ai servizi erogati nonché al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini.

La definizione degli obiettivi specifici avviene secondo una logica c.d. *bottom up*, ossia di proposizione da parte delle strutture responsabili.

L'Amministrazione ha definito per il triennio di riferimento 2024-2026 n. 12 obiettivi specifici, definiti sulla base di 5 delle 6 Aree Strategiche² evidenziate nel "Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) ENAC 2024-2026" approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 27 febbraio 2024, con Delibera n. 3/2024.

Nel PIAO 2024-2026 sono stati definiti obiettivi specifici riferiti a tematiche relative al Lavoro Agile, alle Pari Opportunità, all'Anticorruzione e Trasparenza.

In particolare, al fine di promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso, l'ENAC ha predisposto il Gender Equality Plan (GEP), allegato 7 al PIAO 2024-2026.

Per ogni obiettivo specifico sono definiti uno o più Key Performance Indicator (KPI), al fine di poter misurare e monitorare lo stato di avanzamento dell'obiettivo e quindi della strategia stessa. Ad ogni indicatore, a sua volta, è assegnato un target annuale qualitativo o quantitativo, definito – ove possibile - sulla base di trend storici di riferimento (baseline).

Nella definizione dei Target, per gli obiettivi specifici si tiene conto (laddove possibile e previa disponibilità dei dati) dell'andamento temporale degli ultimi anni, di valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale o dei risultati di amministrazioni che presidiano policy/servizi analoghi (benchmark).

Per ogni obiettivo specifico sono inoltre indicati gli stakeholder di riferimento.

Gli obiettivi specifici a carattere pluriennale trovano spesso continuità nei cicli successivi, ad esclusione dei casi in cui gli obiettivi sono stati già raggiunti, o ancora, i casi in cui gli obiettivi non sono più strategici in base alle evidenze emerse in fase di *review* della pianificazione strategica. In tal caso, le modifiche e le relative motivazioni sono riportate nel PIAO.

Una volta fissati gli obiettivi specifici che l'Ente intende raggiungere, viene definita la programmazione annuale, sviluppata attraverso obiettivi organizzativi di struttura (**obiettivi operativi**), in parte diretti alla realizzazione del target annuale degli obiettivi specifici, in parte collegati all'efficientamento dei processi.

Anche la definizione degli **obiettivi operativi** avviene secondo una logica c.d. *bottom up*, ossia di proposizione da parte delle strutture responsabili.

Come rilevato nel documento di Monitoraggio di Avvio Ciclo 2024, nel PIAO 2024-2026 sono presenti 104 obiettivi operativi, di cui 30 assegnati alle sedi territoriali dell'Ente.

Tutti gli obiettivi organizzativi di struttura sono riconducibili alle aree strategiche dell'Ente.

Sono presenti obiettivi di digitalizzazione, formazione, anticorruzione e organizzazione.

Ad ogni obiettivo è associato almeno un indicatore di performance (KPI), con il relativo target.

² Per area strategica si intende un ambito sul quale definire obiettivi di valore pubblico e di breve e medio termine. Su tali aree, che rappresentano l'elemento portante della struttura del Piano integrato di attività e organizzazione, l'Ente intende dare visibilità dei propri risultati.

Organismo Indipendente di Valutazione

Si evidenzia che, gli obiettivi specifici spesso sono associati a più indicatori, in modo da fare riferimento a più dimensioni. Analogamente, gli obiettivi di carattere operativo, connessi alla performance organizzativa, sono caratterizzati da un solo indicatore per obiettivo. L'affidabilità della fonte dati degli obiettivi operativi è garantita da una banca dati che raccoglie in maniera informatizzata tutta la documentazione necessaria per la misurazione degli obiettivi stessi.

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

2.3 Processo di attuazione del Ciclo della performance

Il Ciclo della performance dell'anno 2024 ha avuto inizio con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 3/2024 del 27 febbraio 2024 che ha approvato il "Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) ENAC 2024-2026".

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

In particolare, con riferimento all'integrazione tra Ciclo della Performance e Ciclo di Bilancio, si rileva che:

- nella predisposizione del bilancio 2024 è stato tenuto conto del programma di attività costituito dalle 21 linee di azione presentato al Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibile sul quale il Consiglio di Amministrazione si è espresso positivamente. Tali linee di azione sono state sviluppate e introdotte anche nel PIAO;
- parte degli obiettivi sono assegnati con riferimento al budget dei relativi Centri di responsabilità pur non essendo esplicitamente definito e assegnato un budget per la loro realizzazione;
- obiettivi di efficienza/risparmio sono stati inseriti nel PIAO, in ossequio agli indirizzi economico-finanziari pianificati in sede di budget;
- i budget di spesa vengono assegnati ai centri di responsabilità a seguito di valutazione complessiva delle richieste pervenute effettuata in base a criteri di priorità strategica e operativa.

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

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

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

Partendo dalle linee strategiche dettate dal Consiglio di Amministrazione e alla conseguente identificazione degli obiettivi specifici triennali, tenendo conto delle responsabilità di ciascuna

Organismo Indipendente di Valutazione

struttura, sono stati individuati dai Direttori Centrali gli obiettivi annuali, in condivisione con i Direttori di linea. Il Direttore Generale ha assegnato gli obiettivi ai Direttori Centrali e ai Direttori di staff. Analogamente, i Direttori Centrali hanno assegnato gli obiettivi ai propri Direttori di linea. Tutti i Direttori hanno assegnato obiettivi al personale di rispettiva competenza.

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

La seconda fase, di gestione e monitoraggio dell'attività, ha visto nel corso del 2024 momenti periodici di riflessione sullo stato di attuazione degli obiettivi.

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

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

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

2.4 Coinvolgimento degli stakeholders

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

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

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

- mappatura Stakeholder;
- partecipazione alla elaborazione della normativa ENAC attraverso tavoli di confronto e/o pubblicazione del documento in fase di adozione per raccogliere eventuali osservazioni e commenti;
- attività di auditing effettuata da organismi internazionali per valutare la rispondenza dei sistemi ENAC agli standard internazionali;
- adozione della Carta dei servizi ENAC e gestione del modulo reclami;
- approvazione e verifica delle Carte dei servizi dei gestori aeroportuali;
- organizzazione di workshop, conferenze, incontri con gli stakeholder strategici su

Organismo Indipendente di Valutazione

- materie di interesse o novità normative e regolamentari;
- redazione del Bilancio sociale e presentazione agli stakeholder;
 - somministrazione di appositi questionari di gradimento da compilare a conclusione dei corsi di formazione interni/esterni;
 - indagini conoscitive sui temi delle pari opportunità e della inclusione del personale disabile effettuate attraverso apposito questionario;
 - somministrazione di questionari di customer Satisfaction/benessere organizzativo.

Pur non essendo stati realizzati incontri dedicati all'ascolto degli stakeholder specificamente rivolti alla definizione degli obiettivi, nell'espletamento della propria attività istituzionale l'ENAC si confronta quotidianamente con i propri stakeholder interni ed esterni, da cui riceve dunque feedback continui. Sulla base di questi ultimi sono stati formulati diversi obiettivi specifici presenti nel Piano. Per ogni obiettivo specifico sono inoltre indicati gli stakeholder di riferimento. Al processo di definizione degli obiettivi specifici partecipano regolarmente i vertici gestionali dell'amministrazione.

Ad avviso dell'OIV, dovrebbero essere maggiormente strutturate associazioni rappresentative delle persone con disabilità, iscritte al Registro unico nazionale del Terzo settore di cui all'articolo 45 del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, le modalità di partecipazione degli stakeholder rispetto al processo di costruzione del PIAO.

2.5 Infrastruttura di supporto

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

- si occupa della misurazione dei risultati di performance e pubblicazione dei report
- si occupa della redazione del piano integrato di attività e organizzazione
- si occupa di sviluppare e aggiornare gli strumenti per la definizione degli obiettivi ed il calcolo della performance organizzativa e individuale (schede obiettivo, schede valutazione, tabelle, ecc.);
- collabora allo sviluppo dei piani di miglioramento (organizzativi, professionali, infrastrutturali) elaborati sulla base delle risultanze della valutazione.

La STP è coordinata dal Direttore Centrale Risorse Umane, Economiche e Benessere Organizzativo e ad essa è assegnato, in via non esclusiva, personale con competenze in materia di risorse umane, bilancio, contratti, pianificazione e controllo, prevenzione della corruzione, trasparenza e qualità dei servizi.

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

I 5 sistemi informatici di maggior rilevanza ai fini della misurazione degli indicatori sono:

- WEBREPORT – gestione ciclo performance
- EMPIC (Sistema ERP)
- Report direzionale (rilevazione dati output processi)

Organismo Indipendente di Valutazione

- MIA (Monitoraggio investimenti aeroportuali)
- JSIPE (database personale)
- JSIAC (database contabilità).

3. CONTROLLO DI GESTIONE E CONTROLLO STRATEGICO

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

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

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

Come rappresentato nella Determinazione del 18 giugno 2024, n. 96 della Corte dei Conti, "Determinazione e relazione sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria dell'ENAC - 2022", il sistema di gestione dell'ENAC è composto da:

1. **il sistema di gestione dell'organizzazione**, che delinea: • la struttura dell'Ente, ivi inclusa la dotazione organica delle risorse umane; • le strategie, le politiche, i piani, i programmi adottati dall'Ente; • i processi di svolgimento delle funzioni; • le relative responsabilità; • le procedure organizzative ed operative; • i meccanismi per pianificare la disponibilità di personale e per qualificare il medesimo in relazione ai compiti assegnati;
2. **il sistema di monitoraggio e miglioramento continuo** (sistema gestione della qualità), che afferisce, in particolare, all'utilizzo dei seguenti strumenti: • monitoraggio della rispondenza del sistema di gestione ai requisiti previsti; • standardizzazione dell'attuazione dei processi e dell'adeguatezza delle procedure; • programma di audit sulla qualità; • raccolta dei dati di processi e attività; • monitoraggio degli standard di qualità dei servizi erogati dall'Ente; • analisi dei risultati e riesame da parte del Board.

Così articolato, tale sistema di gestione trova rappresentazione nei documenti "Struttura Organizzativa dell'Enac – Competenze delle Direzioni" in cui sono elencate le responsabilità delle strutture dirigenziali e i compiti affidati ai dirigenti in coerenza con il ROP e l'elenco dei processi e sottoprocessi. I predetti documenti hanno sostituito il Manuale per la gestione dell'Organizzazione e della Qualità – MAGOQ in un'ottica di semplificazione amministrativa,

Organismo Indipendente di Valutazione

condivisa anche dal CdA.

Altro importante strumento organizzativo sviluppato dall'ENAC, e di cui è previsto l'aggiornamento almeno ogni due anni, è il **Manpower Plan**, ovvero il documento che illustra il sistema di pianificazione e rendicontazione dell'impiego delle risorse umane.

Tale sistema è finalizzato all'individuazione della tipologia delle risorse da impiegare nei singoli processi e alla quantificazione dell'impegno individuale medio necessario per lo svolgimento delle attività.

La struttura del documento è costituita da:

- la mappatura di tutti i processi che costituiscono il complesso delle attività dell'Ente (suddivisi in processi istituzionali, di supporto, di direzione e controllo);
- le schede degli elementi chiave dei singoli processi;
- i moduli descrittivi delle singole fasi che compongono ciascun processo con l'indicazione delle figure professionali impiegate e del tempo medio necessario per lo svolgimento delle attività da parte di ciascuna di esse.

I dati ivi contenuti ed elaborati consentono di verificare il numero di risorse necessarie allo svolgimento dei processi stessi, al fine di poter pianificare l'impiego delle risorse umane in termini di sufficienza e adeguatezza e di stabilire le eventuali priorità.

Ciò nonostante, **l'assenza di un sistema di controllo di gestione impedisce di connettere i processi organizzativi e di gestione della qualità alle variabili economico/finanziarie dell'Ente**. L'OIV sottolinea questa carenza, soprattutto **alla luce delle caratteristiche produttive** (tipologia di attività/servizi erogati) **organizzative** (articolazione territoriale) **dell'ENAC** che, certamente, non corrispondono, a quelle di una istituzione burocratica di mera regolazione. A tale sistema potrebbe essere connesso un sistema di audit che consenta un monitoraggio continuo dello stato di attuazione dei programmi in convenzione con le Società Aeroportuali.

Appare necessario verificare le condizioni per l'introduzione di un sistema di controllo di gestione, come già evidenziato nella relazione precedente, sia per la natura peculiare delle attività di servizio gestite da ENAC, sia per completare un processo organizzativo virtuoso fondato su un dettagliato elenco di processi e sottoprocessi.

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

L'Amministrazione, in compliance al d.lgs. n. 150 del 2009 e successive modificazioni all'art. 14, co. 4, lett. g), alle modifiche che il D.Lgs. n. 97 del 2016 ha apportato alla l. n. 190 del 2012, all'art. 44 del d. lg. n. 33 del 2013 ha provveduto all'adempimento dei propri obblighi in materia di Prevenzione della Corruzione e del Rispetto dell'Integrità e della Trasparenza.

Ai sensi del Decreto-Legge 9 giugno 2021, n. 80, art. 6, dal 2022 il Piano triennale di

Organismo Indipendente di Valutazione

prevenzione della corruzione e della trasparenza è confluito nel Piano Integrato Attività e Organizzazione – PIAO.

L'ultima Relazione annuale del Responsabile alla Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), indica le specifiche misure anticorruzione adottate ed evidenzia l'assenza di particolari criticità.

Tutti i documenti in materia di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza sono regolarmente pubblicati sul portale dell'Ente e sul Portale della Performance del DFP nella sezione Trasparenza.

Le informazioni relative agli appalti di lavori, servizi e forniture vengono regolarmente comunicate alla Sezione centrale dell'Osservatorio presso l'ANAC, attraverso la procedura informatizzata SIMOG.

L'OIV ha provveduto, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. g) del d.lgs. 150/2009 e della delibera ANAC n. 213 del 23 aprile 2024, come integrata e sostituita dall'Atto del Presidente del 1° giugno 2024 ratificato con la Delibera n. 270 del 5 giugno 2024, ad effettuare la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencati nella Griglia di rilevazione.

Tutti gli obblighi di pubblicazione che in fase di rilevazione hanno ricevuto una percentuale di completezza del contenuto inferiore al 100% sono stati adempiuti pienamente, come evidenziato in fase di monitoraggio.

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

L'amministrazione ha assegnato alla maggior parte delle proprie articolazioni organizzative specifici obiettivi di mitigazione del rischio di corruzione correlati agli obiettivi di valore pubblico.

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ

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

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

La Carta dei Servizi ENAC e i report di monitoraggio degli standard di qualità sono disponibili nella sezione dedicata del sito dell'Ente. L'ultimo aggiornamento della Carta dei Servizi è del marzo 2022.

Inoltre, l'Ente ha predisposto e adottato il documento "Struttura Organizzativa dell'Enac – Competenze delle Direzioni" in cui sono elencate le responsabilità delle strutture dirigenziali e i compiti affidati ai dirigenti in coerenza con il ROP e l'elenco dei processi e sottoprocessi, che rivestono un ruolo rilevante nella programmazione degli obiettivi, poiché in base ai contenuti dei medesimi vengono declinati gli obiettivi organizzativi di mantenimento e/o miglioramento dei servizi erogati.

Organismo Indipendente di Valutazione

I predetti documenti sono emessi allo scopo di definire, descrivere e regolamentare le attività necessarie per condurre e gestire l'Organizzazione e per implementare il Sistema di Gestione per la Qualità dell'Ente.

6. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV

Il precedente OIV, insediatosi il 10/11/2021 si è incontrato almeno mensilmente con l'amministrazione per monitorare le varie attività realizzate dall'Ente, inerenti al ciclo della performance e l'attività di prevenzione della corruzione, in aderenza al cronoprogramma delle attività. Ha fornito indicazioni metodologiche sulla redazione del nuovo PIAO. È stato dato inoltre stimolo al coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni ai fini della valutazione partecipativa, e alla redazione del SMVP.

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

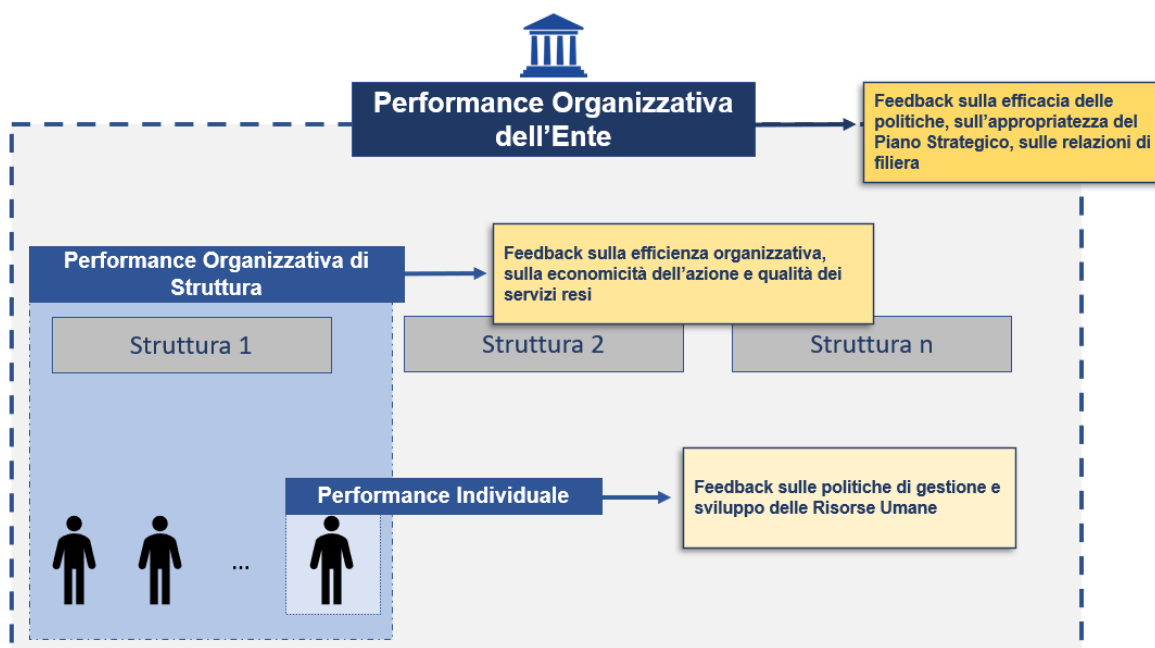
- il monitoraggio è avvenuto in maniera informale, con il supporto di un applicativo informatico, sviluppato dall'ENAC, attraverso il quale l'assegnatario dell'obiettivo inserisce: i dati di pianificazione (che vengono approvati digitalmente dal Valutatore), i dati di monitoraggio intermedio e finale e la relazione a consuntivo (comprensiva di eventuali allegati);
- nell'annualità 2024 sono stati realizzati 3 steps di monitoraggio e di confronto, che hanno visto coinvolti il Direttore Generale, i Direttori Centrali, l'OIV, lo Staff di Supporto ed i Direttori Valutatori per il monitoraggio degli obiettivi del personale di propria competenza, essendo gli obiettivi assegnati a tutto il personale, dirigente e non;
- generalmente gli obiettivi vengono rimodulati solo in presenza di c.d. criticità bloccanti, ossia eventi esogeni o endogeni non prevedibili, che impediscono la realizzazione dell'obiettivo come inizialmente previsto in termini quantitativi e/o temporali. Tali eventi vengono segnalati di norma entro il primo semestre dell'anno.

7.UTILIZZO DEGLI ESITI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

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

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

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

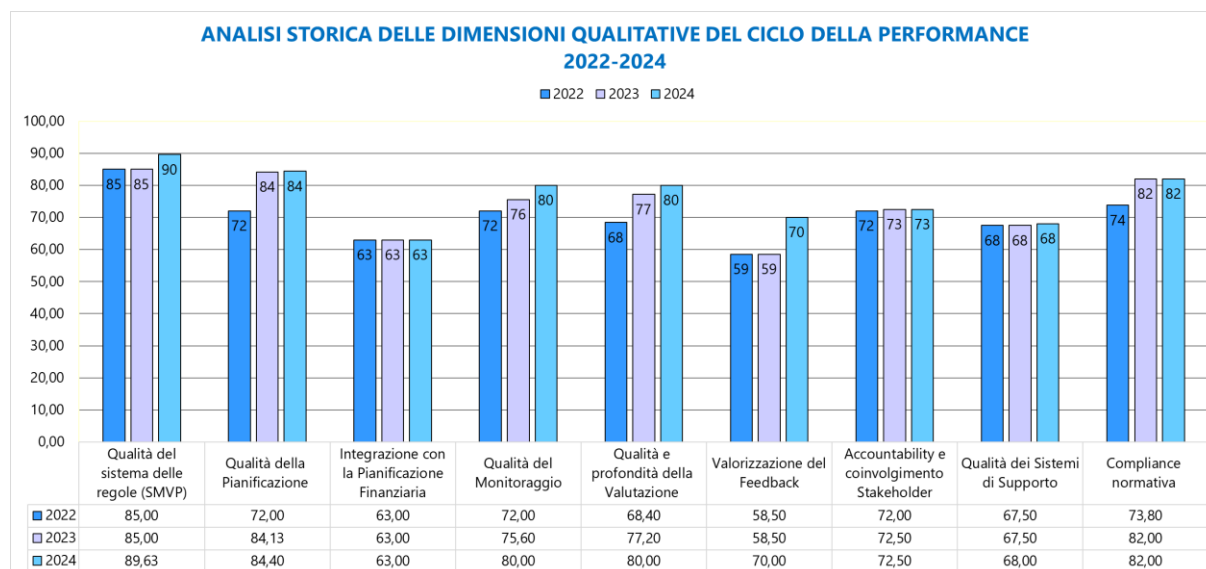


8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE DELL'ENTE

A partire dall'annualità 2021, l'elaborazione dei risultati ottenuti dal tool di autodiagnosi, messo a disposizione dall'OIV e compilato dalla STP, ha reso possibile effettuare un'analisi annuale sullo stato dell'arte dell'implementazione del Ciclo della Performance presso l'ENAC. Quest'analisi mira a determinare il livello di attuazione del Ciclo delle Performance dell'Ente, quantificando e razionalizzando, rispetto alle seguenti dimensioni, le risposte fornite durante la compilazione dello strumento:

1. Qualità del sistema delle regole (SMVP)
2. Qualità della Pianificazione
3. Integrazione con la Pianificazione Finanziaria
4. Qualità del Monitoraggio
5. Qualità e profondità della valutazione
6. Valorizzazione del Feedback
7. Accountability e coinvolgimento degli Stakeholder
8. Quantità dei Sistemi di Supporto
9. Compliance normativa

Di seguito, si riporta l'analisi relativa all'annualità 2024, che è stata rapportata alle analisi che fanno riferimento alle annualità 2022 e 2023 al fine di consentire l'individuazione di tendenze manifestatesi nel corso del triennio³.



³ Per garantire la confrontabilità tra le diverse annualità, si è preso in considerazione, nell'analisi qui esposta, solo le risposte alle domande che sono rimaste invariate nel corso dei tre anni. Questo approccio è necessario perché il tool di autodiagnosi viene aggiornato annualmente per assicurare la compliance con gli indirizzi normativi, sia hard che soft.

Organismo Indipendente di Valutazione

L'analisi effettuata mostra chiaramente che l'ENAC ha raggiunto un livello significativo di attuazione del Ciclo della Performance, con un trend in crescita in quasi tutte le dimensioni analizzate nel triennio.

In particolare:

- nel corso del triennio 2022-2024 vi è stato un miglioramento per:
 - la dimensione "**Qualità del sistema delle regole (SMVP)**", che può essere ricondotto alla virtuosa prassi dell'ENAC di aggiornamento periodico del SMVP rispetto alle osservazioni dell'OIV;
 - la dimensione "**Qualità del monitoraggio**", legato ad una maggiore attenzione dell'Ente ai momenti di *check* intermedi degli obiettivi programmati;
 - la dimensione "**Qualità e profondità della valutazione**", legato ad un incremento della capacità dei dirigenti di differenziare i giudizi dei propri collaboratori;
 - la dimensione "**Accountability e coinvolgimento degli Stakeholders**", dovuta alla decisione di attivare, in collaborazione con l'OIV, forme di valutazione partecipativa che non siano semplici sistemi di customer Satisfaction e di ascolto, ma forniscano un contributo per migliorare processi e attività, attraverso una precisa individuazione di stakeholder ed utilizzatori ad essi associati;
 - la dimensione "**Valorizzazione del Feedback**", connessa alla partecipazione di ENAC al progetto "RiVa – La gestione strategica delle risorse umane per creare valore pubblico", promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica e realizzato da FormezPA nell'ambito del PNRR. Il progetto è finalizzato all'introduzione, nella Pubblica Amministrazione, di sistemi di gestione e sviluppo strategico delle risorse umane basati sulle competenze. Attraverso questa iniziativa, ENAC potrà dotarsi di un Sistema Professionale basato sulle competenze (*Competency Based*) e gestire in modo integrato i processi di programmazione, reclutamento, valorizzazione del personale e rewarding, facendo leva su modelli fondati sulle competenze.
- per sole 2 dimensioni non si sono registrati miglioramenti nel corso del triennio 2022-2024:
 - la dimensione "**Integrazione con la Pianificazione Finanziaria**" e "**Qualità dei Sistemi di Supporto**". Entrambe le dimensioni, pur non presentando peggioramenti nel corso del triennio, presentano livelli di attuazione limitati. Ciò deriva principalmente dall'assenza di un sistema di controllo di gestione, che costituisce un *vulnus* alla possibilità di costruire un modello di gestione per obiettivi e alla necessità di garantire l'economicità dell'azione amministrativa e l'efficienza allocativa delle risorse.