

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

*Art. 14, comma 4, lettera a del D. Lgs. n. 150/2009*

**Anno 2015**

## 1. PRESENTAZIONE

La presente Relazione ha lo scopo di riferire sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dell'Ente Nazionale dell'Aviazione Civile, al fine di verificare la corretta applicazione delle linee guida e delle metodologie indicate dall'ANAC da parte dell'Ente.

L'analisi complessiva sulla corretta applicazione da parte di Enac degli strumenti indicati dal decreto legislativo n.150/2009 e dei relativi indirizzi emanati dall'ANAC nelle molteplici delibere emesse, continua ad essere buona e coerente con le aspettative.

Lo sforzo organizzativo compiuto per attuare al meglio il ciclo di gestione della *performance* permette, infatti, di dare evidenza sia all'utenza esterna dell'Enac, sia all'utenza interna, della tipologia e delle varietà delle decisioni prese a livello strategico dall'organo di indirizzo politico dell'Ente.

La definizione degli obiettivi e degli indicatori, infatti, è frutto di un forte coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni, gli indicatori appaiono trasparenti ed accessibili. Anche la descrizione degli obiettivi appare chiara e semplice nel linguaggio.

## INDICE

1.	Presentazione .....	2
2.	FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	4
2.1	Performance Organizzativa .....	4
2.1.1	Definizione di obiettivi, indicatori e target .....	4
2.1.2	Misurazione e valutazione della performance organizzativa .....	5
2.1.3	Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa .....	5
2.2	Performance individuale .....	6
2.2.1	Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e <i>target</i> .....	6
2.2.2	Misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale .....	6
2.2.3	Metodologia per la misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale .....	6
2.3	PROCESSO (fasi, tempi e soggetti coinvolti) .....	7
2.4	INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO .....	7
2.5	Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione .....	8
3.	INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO .....	8
4.	Il Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione .....	8
5.	DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ .....	9
6.	COINVOLGIMENTO DEGLI <i>STAKEHOLDER</i> .....	9
7.	DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV .....	10
8.	PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....	10
9.	ALLEGATI .....	10

## **2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

### **2.1 Performance Organizzativa**

Il processo di definizione della performance organizzativa è ormai consolidato nella sua metodologia, che risponde pienamente a quanto richiesto dall'art. 5 del d.lgs. n. 150/2009. Esiste una forte condivisione della strategia dell'Ente a livello dirigenziale; inoltre, è tenuta nella dovuta considerazione la interrelazione con i cittadini e i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche mediante lo sviluppo di adeguate e variegiate forme di partecipazione (giornate della trasparenza, incontri con gli operatori di settore, consultazione preventiva dei testi a carattere normativo o regolamentare, Rapporto sull'attività dell'Enac e bilancio sociale, Comitato Unico di Garanzia, Carta dei diritti del passeggero...).

Al fine di integrare il ciclo della performance con gli strumenti ed i processi relativi alla qualità dei servizi, alla trasparenza, all'integrità e, in generale, alla prevenzione della corruzione, l'Ente ha posto in essere uno stretto collegamento tra i diversi documenti di programmazione adottati: Piano della Performance, Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

#### **2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target**

La Missione e le Aree Strategiche definite nel PdP 2014-2016 coincidono con quelli definiti nel Piano precedente (Safety, Security, Qualità dei servizi, Equa competitività, Tutela dell'ambiente, Trasversale).

L'Enac interagisce con diverse tipologie di soggetti portatori di interesse (stakeholder) nel settore dell'aviazione civile, la cui strategicità è individuata attraverso la matrice di posizionamento introdotta dalla Copenhagen Charter.

Le aree strategiche coincidono con le aree di outcome, sulle quali sono stati definiti specifici obiettivi di medio termine (obiettivi di outcome).

Primo atto della pianificazione strategica è l'esame del contesto in cui opera l'Enac, effettuato attraverso l'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), che coinvolge tutti i Direttori Centrali e la Direzione Generale.

Nelle 5 aree strategiche di interesse primario per l'Ente, si è rideterminato il numero degli obiettivi (da 16 a 15), tenendo in considerazione i suggerimenti espressi dall'OIV, nell'ottica della semplificazione dei processi e della normativa.

L'Ente ha individuato ed evidenziato obiettivi e azioni strategiche collegati a tematiche di significativa rilevanza, come indicato nella delibera ANAC n. 6/2013. Laddove l'obiettivo strategico è rimasto il medesimo dello scorso anno, è stato esplicitato il collegamento a tali ambiti in termini di Azioni strategiche e obiettivi operativi.

A seguito della revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, a partire dal 2014, ogni Direttore è assegnatario di obiettivi operativi "di derivazione strategica", collegati al Piano Strategico' e di obiettivi operativi "locali", volti al miglioramento e/o ottimizzazione di processi di competenza delle Direzioni. Tali obiettivi sono individuati con modalità "bottom-up", su proposta delle Strutture.

Ulteriore novità, dettata anche dall'applicazione del nuovo SMVP al personale dirigenziale, è costituita dall'attribuzione ai Direttori Centrali della responsabilità del raggiungimento del target annuale degli obiettivi strategici in luogo dell'attribuzione di obiettivi operativi di derivazione strategica. Questa scelta

permette di garantire l'attuazione puntuale della strategia dell'Ente e una più precisa misurazione degli indicatori riferiti agli obiettivi strategici.

Nel corso dell'anno, sono stati monitorati i relativi progetti di attuazione, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti e del livello previsto di assorbimento delle risorse.

### **2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa**

Nel corso dell'anno, questo OIV si è incontrato periodicamente con il Direttore Generale, il Vice Direttore Generale, il Direttore Centrale Amministrazione e Finanza ed il Direttore Amministrazione e Sviluppo del Personale, Responsabile della trasparenza, al fine di monitorare lo stato di avanzamento della performance organizzativa e individuale, nonché dei progetti relativi agli obiettivi.

Durante tali incontri – che hanno avuto cadenza mediamente bimestrale - sono stati analizzati i risultati di monitoraggio intermedi, rilevati attraverso l'uso di un sistema informatizzato, predisposto all'uso dall'Ente, nel quale sono analiticamente riportati gli stati di avanzamento degli obiettivi operativi e quelli finali.

I dati prodotti sono apparsi ampiamente rappresentativi dello stato di attuazione degli obiettivi operativi durante tutto l'anno in corso e hanno permesso di intervenire, nel caso di eventuali scostamenti con quanto programmato inizialmente, nel corso del periodo di riferimento.

### **2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa**

E' stato rielaborato il Sistema di misurazione e valutazione affinché risponda meglio alla necessità di armonizzare il ciclo della performance con quello di sviluppo manageriale, contribuendo a mettere in evidenza e a promuovere comportamenti organizzativi e stili di management coerenti con i principi fondamentali di organizzazione e funzionamento dell'Ente.

Sono state, pertanto, programmate una serie di attività formative, indirizzate al personale dirigente, finalizzate alla condivisione dei contenuti del nuovo Sistema.

La metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa riportata nel Sistema è stata ampiamente utilizzata nel monitoraggio del *Piano della Performance*. L'implementazione del modello di misurazione non ha incontrato particolari criticità.

Risulta chiara la definizione degli obiettivi ed il relativo processo di assegnazione ai dirigenti ed al personale.

Sono stati utilizzati efficaci strumenti di rappresentazione della *performance*; all'interno del Piano sono state inserite, per ogni area strategica, le relative mappe.

## **2.2 Performance individuale**

### **2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e *target***

All'interno del Sistema sono state predisposte schede di assegnazione degli obiettivi distinte in 3 categorie: dirigenti, professionisti di 1<sup>a</sup> qualifica, personale non dirigente, ispettori di volo e professionisti di 2<sup>a</sup> qualifica. Il personale non dirigente assegnatario di obiettivi è quello titolare di incarico di coordinamento o di ufficio.

Ai Direttori centrali sono stati assegnati i target annuali di due obiettivi strategici e un obiettivo operativo "locale"; ai Direttori di linea / staff, invece sono stati assegnati un obiettivo operativo "di derivazione strategica" ed un obiettivo operativo "locale".

I dirigenti hanno condiviso con il proprio personale, all'interno delle rispettive Direzioni, gli obiettivi ricevuti, illustrando le varie fasi del processo di valutazione. Inoltre, i dirigenti hanno individuato gli obiettivi individuali da assegnare al personale professionista di 1<sup>a</sup> e 2<sup>a</sup> qualifica, nonché quelli da attribuire al personale titolare di incarichi non dirigenziali ed agli ispettori di volo.

### **2.2.2 Misurazione e valutazione della *performance* individuale**

La Direzione Generale ha effettuato una continua attività di monitoraggio sugli obiettivi individuali assegnati ai Direttori, anche attraverso un sistema informativo di gestione degli obiettivi.

Il monitoraggio sullo stato di avanzamento degli obiettivi individuali assegnati al personale non dirigente è stato effettuato nel corso dell'anno attraverso incontri periodici dedicati con i responsabili di struttura.

La valutazione finale ha interessato l'intero personale dell'Ente per un totale di 823 dipendenti, per ognuno dei quali è stata compilata, da parte del dirigente valutatore, una scheda di valutazione, condivisa con il valutato e firmata per presa visione.

Si è apprezzata una buona capacità dei valutatori di differenziare i giudizi.

Con Disposizione del Direttore Generale n. 0000015/DG in data 3 aprile 2012 è stato istituito il Collegio di conciliazione che agisce secondo le disposizioni di cui all'art. 410 c.p.c. e in posizione di terzietà e imparzialità rispetto al valutato.

Le richieste di conciliazione sono preventivamente istruite dalla Direzione Amministrazione e Sviluppo Risorse Umane e successivamente trasmesse al Collegio di conciliazione.

Per quanto riguarda le valutazioni sulla performance dell'anno 2013 c'è stata una richiesta di conciliazione.

Nel corso del 2014, l'Ente ha implementato il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance.

### **2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* individuale**

Così come previsto nel Sistema, il Direttore Generale, con nota 9303-P del 29/01/2014, ha fornito ai dirigenti valutatori "*criteri ed indicazioni metodologiche in ordine alla valutazione individuale delle prestazioni (obiettivi e copertura del ruolo) – Anno 2014*". Inoltre, tutto il materiale inerente tempistica e modalità di valutazione della performance individuale è stato pubblicato nella intranet dell'ENAC.

## 2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

Il processo descritto nel Sistema è stato seguito correttamente nelle sue tre fasi: la fase di assegnazione, quella di monitoraggio e quella di valutazione vera e propria. Durante tutto il processo si è svolta una continua attività di raccordo e rendicontazione con l'OIV.

Nel caso del personale dirigenziale, la prima fase ha visto anche un richiamo alle attività svolte nel corso della pianificazione strategica: partendo, dunque, dalle linee strategiche dettate dal Consiglio di Amministrazione e alla conseguente identificazione degli obiettivi strategici triennali e delle azioni strategiche, tenendo conto delle responsabilità di ciascuna struttura, sono stati individuati dai Direttori Centrali gli obiettivi operativi, in condivisione con i Direttori di linea. Il Direttore Generale ha assegnato gli obiettivi strategici (target annuale) ai Direttori Centrali e gli obiettivi operativi (di derivazione strategica e locali) ai Direttori di staff. Analogamente, i Direttori Centrali hanno assegnato gli obiettivi operativi (di derivazione strategica e locali) ai propri Direttori di linea. Ad ogni obiettivo è stato attribuito un valore percentuale, rispetto al valore totale (100%) degli obiettivi, un indicatore di raggiungimento (KPI) e un *target*. Gli obiettivi assegnati sono stati coerenti con le risorse umane e strumentali assegnate al valutato.

La seconda fase, di gestione e monitoraggio dell'attività, ha visto, nel corso dell'anno, momenti periodici di riflessione sullo stato di attuazione degli obiettivi operativi e su eventuali problemi che hanno costituito causa di criticità nel raggiungimento dell'obiettivo al fine di definire, in accordo al valutatore, eventuali azioni correttive.

La terza fase, di rendicontazione dei risultati e valutazione dell'attività, comporta la compilazione, da parte del valutato, di una relazione sullo stato di realizzazione dell'obiettivo e sui relativi risultati conseguiti – con annessa copia del progetto, già inserito nel programma informatico di gestione degli obiettivi.

Nel corso del mese di maggio si concluderà il processo di valutazione degli obiettivi 2014.

Con riferimento al personale non dirigente e professionista di 1<sup>a</sup> e di 2<sup>a</sup> qualifica, la prima fase di assegnazione degli obiettivi ha visto una condivisione dei parametri di valutazione della copertura del ruolo, la comunicazione degli obiettivi attraverso la scheda di assegnazione degli obiettivi che ne definisce priorità, valore e risultati attesi e la esplicitazione al destinatario degli obiettivi dei parametri di comportamento auspicati e necessari al fine del miglioramento della qualità dei servizi e dell'efficienza.

Il valutatore, sulla base di quanto presentato, esprimerà il punteggio di valutazione attraverso la compilazione della scheda di valutazione degli obiettivi, condividendone il contenuto con il valutato in apposito colloquio, al termine del quale il valutato firmerà la propria scheda per presa visione.

Nell'espletamento delle attività di indirizzo e monitoraggio di propria competenza, questo OIV si è avvalso della Segreteria Tecnica Permanente, affidata ad un funzionario dell'Ente.

## 2.4 Infrastruttura di supporto

Nei primi mesi del 2011 è stato sviluppato *"in house"* un sistema informativo di gestione degli obiettivi operativi e progetti e sono state pubblicate le linee guida per il suo utilizzo.

Nel 2012 e nel 2013 tale sistema è stato ulteriormente affinato, attraverso la possibilità di gestire maggiori informazioni ed evidenziare l'attività di monitoraggio svolta dai dirigenti valutatori.

Tale modalità di gestione dei progetti è ampiamente diffuso sia a livello centrale che territoriale.

## **2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione**

Il sistema di valutazione costituisce strumento di supporto per la gestione e lo sviluppo del personale, finalizzato al miglioramento delle prestazioni ed alla crescita professionale delle risorse.

Inoltre, le risultanze dei monitoraggi sugli obiettivi operativi sono state analizzate in sede di pianificazione strategica ed hanno contribuito alla definizione dei nuovi obiettivi strategici ed operativi per il nuovo Piano della *Performance* 2014-2016.

Il Comitato Unico di Garanzia delle Pari Opportunità dell'Ente collabora attivamente nella adozione di strumenti efficaci per la promozione delle pari opportunità e per il benessere organizzativo.

## **3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO**

Il processo di pianificazione strategica ed operativa e il ciclo di pianificazione economico-finanziaria, attraverso lo sviluppo dei progetti e dei relativi obiettivi da conseguire, sono interconnessi.

Dal 2015 l'Ente si doterà di un bilancio strutturato per Missioni e Programmi, che utilizzi un sistema di contabilità analitica.

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

In materia di trasparenza sono intervenute importanti recenti disposizioni normative: la legge 6 novembre 2012, n. 190, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" e il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, c.d. Testo Unico sulla Trasparenza. In adempimento al Testo Unico sulla Trasparenza l'Ente ha creato una sezione sul sito istituzionale denominata "Amministrazione trasparente", in sostituzione della precedente sezione "Trasparenza, valutazione e merito", articolata in sotto-sezioni corrispondenti a precise tipologie di dati da pubblicare.

Dal dicembre 2013 è online sul sito dell'Ente la sezione dedicata "Open Data Enac", in cui sono riunite le aree tematiche dove reperire dati in formato aperto.

Nella sezione "Amministrazione trasparente", sottosezione "Altri contenuti", sono pubblicate le risultanze delle Giornate della trasparenza.

All'interno del Programma per la trasparenza e l'integrità 2014-2016 è stata data la dovuta rilevanza alla correlazione tra i vari documenti che contribuiscono all'attuazione del Ciclo della performance.

L'attività di monitoraggio periodico sulla pubblicazione dei dati e sulle iniziative in materia di trasparenza e integrità è stata assicurata dal Responsabile della Trasparenza Dott.ssa Maria Elena Taormina.

Nel corso dell'anno l'ANAC – Autorità Nazionale AntiCorruzione (già CiVIT) ha invitato gli OIV ad attestare periodicamente l'assolvimento di specifici obblighi di pubblicazione da parte delle Amministrazioni. Questo OIV ha provveduto a tale adempimento e le risultanze sono state pubblicate nella sezione dedicata del sito istituzionale.

## 5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI 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.

Per ciascun servizio è stata realizzata una scheda analitica che riporta: Denominazione del servizio

- Macroservizio
- Area strategica
- Descrizione
- Output
- Tipologia di utenza
- Direzione responsabile
- Pagina web del servizio (v. sezione Elenco dei Servizi)
- Dimensione e sottodimensione della qualità
- Indicatore
- Formula indicatori
- Valore programmato
- Valore rilevato nel corso del 2014

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).

Infine, si è proceduto al monitoraggio degli indicatori di qualità presenti nella Carta dei Servizi 2012 al fine di produrre il secondo report annuale.

I report sono disponibili nella sezione dedicata del sito internet dell'Ente.

## 6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Come sopra ampiamente riportato, l'Enac intrattiene relazioni con tutti gli *stakeholder*. L'individuazione di un gruppo di *stakeholder* strategici o chiave evidenzia la volontà dell'Ente di implementare un'attività di coinvolgimento degli stessi nella pianificazione strategica, al fine di migliorare la propria *performance* organizzativa anche in termini di impatto sugli *stakeholder*.

In sede di pianificazione strategica sono stati individuati gli *stakeholder* chiave utilizzando la matrice di posizionamento interesse/influenza introdotta dalla Copenhagen Charter.

Le valutazioni ottenute hanno permesso di definire un elenco di stakeholder ritenuti strategici per l'Enac e quindi da coinvolgere nelle fasi del ciclo di gestione della *performance*, in conformità alle previsioni del decreto legislativo 150/2009. L'Ente ha effettuato l'individuazione di un gruppo di *stakeholder* chiave

evidenziando la volontà di implementare un'attività di coinvolgimento degli stessi nella pianificazione strategica, al fine di migliorare la propria *performance* organizzativa anche in termini di impatto sugli *stakeholder*.

I risultati della fase di pianificazione strategica e di rendicontazione sociale sono stati presentati in occasione delle Giornate per la Trasparenza.

## **7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV**

L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni dell'Enac, utilizzando una metodologia di lavoro che garantisce l'efficacia del processo di validazione stesso. Al riguardo, lo scrivente si avvale di una segreteria tecnica, a cui è adibita una risorsa Enac, senza oneri di carattere economico aggiuntivi.

Questo OIV effettua periodiche riunioni, a carattere mensile, con il il Direttore Generale, il Vice Direttore Generale, il Direttore Centrale Amministrazione e Finanza ed il Direttore Amministrazione e Sviluppo del Personale, Responsabile della trasparenza, durante le quali gli stessi rendicontano sull'andamento della *performance* organizzativa e individuale. In tale sede si forniscono all'amministrazione suggerimenti in merito alla *compliance* dei documenti dell'Enac rispetto alle delibere ANAC (già CiVIT) e alle disposizioni di legge, alla attendibilità dei dati e delle informazioni date agli *stakeholder* esterni e interni, alla comprensibilità degli stessi al fine di favorire il controllo sociale diffuso sulla attività e i risultati dell'attività posta in essere dall'Ente.

Inoltre, è stato effettuato il monitoraggio sul funzionamento dei sistemi informativi ed informatici che supportano la pubblicazione dei dati relativi alla trasparenza, anche alla luce della rilevanza che tali sistemi rivestono per l'attuazione del Programma triennale per la Trasparenza. E' stata altresì posta in essere l'attività di controllo per il rispetto degli obblighi di pubblicazione, nonché sulla ripartizione delle competenze tra i diversi soggetti che concorrono alla pubblicazione dei dati, in collaborazione con il Responsabile della trasparenza, attraverso appositi colloqui.

Lo scrivente OIV, dotato di apposita e-mail accessibile e conosciuta anche da tutto il personale dell'Enac, ha contribuito alla realizzazione del questionario finalizzato a rilevare il livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del Sistema di valutazione e la valutazione del superiore gerarchico.

## **8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

Aspetto che appare da implementare all'interno del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* è quello relativo al legame che deve sussistere tra risorse impiegate e risultati ottenuti, nonché una migliore descrizione dei collegamenti con i sistemi di controllo strategici e di gestione.

## **9. ALLEGATI**

**Allegato 1:** Monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della performance precedente.

**Allegato 2:** Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali relativo al ciclo della performance in corso.