

# **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 2017**

## INDICE

1. Presentazione .....	3
2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	3
2.1 Performance Organizzativa .....	3
2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target.....	3
2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa .....	4
2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa .....	4
2.2 Performance individuale .....	5
2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e <i>target</i> .....	5
2.2.2 Misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale.....	5
2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale .....	6
2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti).....	6
2.4 Infrastruttura di supporto .....	7
2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione.....	7
3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO.....	7
4. IL PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE .....	7
5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ .....	8
6. COINVOLGIMENTO DEGLI <i>STAKEHOLDER</i> .....	9
7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV .....	9
8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....	10
9. ALLEGATI .....	10

## 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 e dal Dipartimento della Funzione Pubblica, da parte dell'Ente.

L'applicazione da parte di Enac degli strumenti indicati dal decreto legislativo n.150/2009 e dei relativi indirizzi emanati dall'ANAC e dal Dipartimento continua ad essere buona e coerente con le aspettative.

L'Enac ha implementato il ciclo integrato di gestione della *performance*.

La definizione degli obiettivi e degli indicatori è frutto del coinvolgimento dei soggetti portatori di interesse (*stakeholder*) interni ed esterni; gli indicatori appaiono trasparenti ed accessibili, così come la descrizione degli obiettivi.

Si conferma anche quest'anno un giudizio positivo sul funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione.

## 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 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 la realizzazione di interventi di coinvolgimento degli *Stakeholder* (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...).

L'Ente ha garantito la sinergia tra i diversi documenti di programmazione dell'Ente implementando il c.d. "Ciclo della performance integrato", che comprende gli ambiti relativi alla performance, agli standard di qualità dei servizi, alla trasparenza e integrità ed al piano di misure di prevenzione e contrasto alla corruzione.

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

Le 5 Aree strategiche definite nel Piano della *performance* (Safety, Security, Qualità dei servizi e Equa competitività, Tutela dell'ambiente, Trasversale) derivano dalla Missione dell'Ente.

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

Gli *stakeholder* sono suddivisi in tre classi (Normatori, Operatori e Beneficiari), a loro volta suddivise in sei categorie (Referenti istituzionali, Regolatori, Fornitori di beni e servizi, Associazioni di settore, Dipendenti, Utilizzatori e beneficiari).

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 interno ed esterno in cui opera l'Enac, effettuato attraverso l'analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), che coinvolge tutti i Direttori Centrali e la Direzione Generale.

Nella definizione degli obiettivi sono stati presi in considerazione i suggerimenti espressi dall'OIV, indirizzati alla semplificazione dei processi e della normativa.

Nella pianificazione strategica 2017-2019, inoltre, la revisione degli obiettivi strategici ha preso a riferimento l'Atto di indirizzo del Ministro delle infrastrutture e dei trasporti concernente l'individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nel 2017, per la prima volta indirizzato non solo alle strutture del proprio Ministero, ma anche agli Enti controllati (ENAC, ENAV e AeCI), individuando e programmando le azioni necessarie all'attuazione degli indirizzi politico-programmatici di settore.

L'Ente ha individuato ed evidenziato obiettivi e azioni strategiche collegati a tematiche di significativa rilevanza, come indicato nella delibera ANAC n. 6/2013.

Si apprezza la presenza, nel Piano strategico 2017-2019, di indicatori e target che fanno riferimento a dati storici quantitativi provenienti da fonti certe.

In conformità al vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance, 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.

Ai Direttori Centrali è attribuita la responsabilità del raggiungimento del target annuale degli obiettivi strategici in luogo dell'attribuzione di obiettivi operativi di derivazione strategica, per garantire l'attuazione puntuale della strategia dell'Ente ed una più precisa misurazione degli indicatori riferiti agli obiettivi strategici.

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

La misurazione e valutazione della performance organizzativa viene effettuata attraverso monitoraggi intermedi, per i quali viene utilizzato di un sistema informatizzato, predisposto all'uso dall'Ente, nel quale sono riportati gli stati di avanzamento degli obiettivi operativi e i risultati finali.

I dati prodotti, rappresentativi dello stato di attuazione degli obiettivi operativi durante tutto l'anno, hanno permesso di intervenire nel caso di sensibili scostamenti con quanto programmato.

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

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

Le modifiche apportate al Sistema di misurazione e valutazione nel 2014 dimostrano di rispondere 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.

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.

## **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,
- titolari di incarico di posizione non dirigenziale (program manager, process manager, ufficio, funzione organizzativa), ispettori di volo e professionisti di 2<sup>a</sup> qualifica.

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 definito 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 incarico non dirigenziale 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 il sistema informatico di gestione degli obiettivi e dei progetti.

Il monitoraggio sullo stato di avanzamento degli obiettivi individuali assegnati al personale non dirigente è stato effettuato all'interno delle singole Direzioni attraverso incontri periodici del personale con il proprio Direttore responsabile.

La valutazione finale ha interessato l'intero personale dell'Ente per un totale di 736 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 Personale e successivamente trasmesse al Collegio di conciliazione.

Per quanto riguarda le valutazioni sulla performance dell'anno 2015 ci sono state 23 richieste di attivazione della procedura di conciliazione.

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

Così come previsto nel Sistema, il Direttore Generale, con nota 8369-P del 27/01/2016, ha fornito ai dirigenti valutatori *“criteri ed indicazioni metodologiche in ordine alla valutazione individuale delle prestazioni (obiettivi e copertura del ruolo) – Anno 2016”*.

Tutto il materiale inerente tempistica e modalità di valutazione della performance individuale è 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 monitoraggio, 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 corrente mese di maggio si è concluso il processo di valutazione degli obiettivi 2016.

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, esprime 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.

La compilazione della scheda di valutazione avviene attraverso un sistema informatizzato che permette l'elaborazione automatizzata dei punteggi, impedendo errori dovuti ad elaborazioni manuali.

## **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.

Attraverso l'applicativo, infatti, è possibile assegnare specifiche risorse umane alle singole fasi del progetto, nonché definire per ogni fase uno specifico *output*, permettendo un puntuale monitoraggio dell'attività. Tale modalità di gestione dei progetti è ampiamente diffuso sia a livello centrale che territoriale.

Dallo scorso anno, inoltre, è stato implementato un applicativo informatico di gestione delle valutazioni del personale non dirigente.

Infine, da quest'anno si è sperimentata con successo la gestione informatizzata delle valutazioni del personale dirigente.

## **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*.

## **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.

## **4. IL PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE**

Elaborato in linea con le indicazioni contenute nei Piani Nazionali Anticorruzione e nella determinazione ANAC n.12/2015, il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza ENAC è un documento programmatico triennale, elaborato in coordinamento con il Piano della performance, che definisce la strategia di prevenzione della corruzione adottata dall'Ente.

Gli obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza sono strettamente collegati con la performance organizzativa ed individuale: essi sono assegnati ai Direttori, ovvero al personale professionista o titolare di incarichi di posizione non dirigenziale, e sono oggetto di misurazione e valutazione in termini di performance organizzativa ed individuale.

Nel 2016 l'ENAC ha avviato un progetto per abilitare i dirigenti, i titolari di posizione organizzativa e il personale coinvolto nelle attività connesse all'implementazione della sezione "Amministrazione Trasparente" all'utilizzo di un applicativo ad hoc finalizzato a semplificare e standardizzare la gestione del flusso di informazioni, garantendo, nel contempo, il rispetto delle norme sulla trasparenza, il rispetto degli obblighi relativi al formato dei dati e l'esportabilità delle informazioni.

Per il raggiungimento di tale obiettivo l'ENAC ha seguito la sperimentazione avviata dall'AGID – Agenzia per l'Italia Digitale, avvalendosi, in riuso, di un applicativo denominato "Portale Amministrazione Trasparente - PAT", volto alla gestione e alla pubblicazione dei contenuti come richiesto dal quadro normativo.

Il "progetto PAT" ha comportato, nel 2016, specifici interventi formativi, collocati nell'ambito della formazione in materia di anticorruzione, per i dirigenti ed il personale interessato, finalizzati all'approfondimento degli obblighi di trasparenza e al corretto utilizzo dell'applicativo.

L'applicativo PAT permette alle singole strutture dell'Ente di gestire direttamente le informazioni/documenti/dati di rispettiva competenza favorendo la responsabilizzazione delle strutture e la tempestività e completezza dell'aggiornamento dei dati/ documenti/ informazioni.

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.

L'OIV ha assicurato l'attività di monitoraggio periodico sulla pubblicazione dei dati e sulle iniziative in materia di trasparenza, attestando, quando richiesto dall'ANAC l'assolvimento di specifici obblighi di pubblicazione da parte dell'Ente.

## **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).

I report di monitoraggio degli standard di qualità sono disponibili nella sezione dedicata del sito istituzionale dell'Ente ([http://enac.portaleamministrazionetrasparente.it/pagina632\\_carta-dei-servizi-e-standard-di-qualit.html](http://enac.portaleamministrazionetrasparente.it/pagina632_carta-dei-servizi-e-standard-di-qualit.html)). Sono in corso di pubblicazione i risultati del monitoraggio relativi al 2016.

## 6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

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 vengono individuati gli *stakeholder* strategici utilizzando la matrice di posizionamento interesse/influenza introdotta dalla Copenhagen Charter.

Gli *stakeholder* strategici vengono coinvolti nelle fasi del ciclo di gestione della *performance*, in conformità alle previsioni del decreto legislativo 150/2009.

## 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 un funzionario Enac, senza oneri di carattere economico aggiuntivi.

Questo OIV effettua periodiche riunioni con il Direttore Generale, il Direttore Centrale Sviluppo Organizzativo ed il Responsabile della Funzione Performance Organizzativa, durante le quali gli stessi rendicontano sull'andamento della *performance* organizzativa e individuale. In tale sede si forniscono all'Ente suggerimenti in merito alla *compliance* dei documenti dell'Enac rispetto alle delibere ANAC 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.

L'OIV monitora la pubblicazione dei dati relativi alla trasparenza, verificando il rispetto degli obblighi di pubblicazione.

Lo scrivente OIV è dotato di apposita e-mail accessibile e conosciuta anche da tutto il personale dell'Enac.

## **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 economiche impiegate e risultati ottenuti, nonché lo sviluppo di un sistema integrato di controllo strategico e di gestione.

Sarebbe auspicabile, inoltre, la individuazione di indicatori di *outcome* misurabili in modo più accurato.

## **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.