

Enac

# Gli strumenti attuativi della riforma Brunetta

Il Piano della performance

Il Sistema di valutazione

Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità

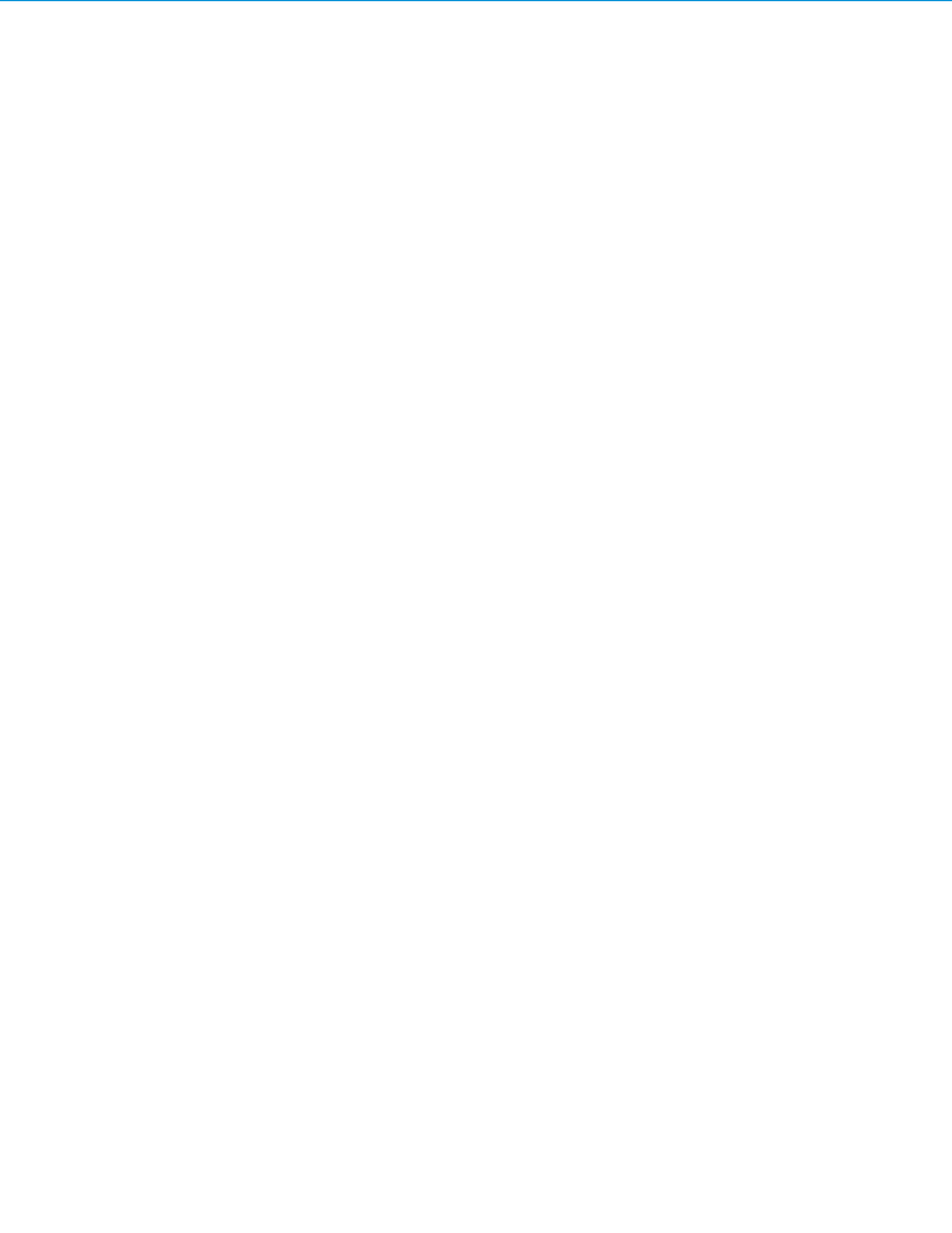


# Gli strumenti attuativi della riforma Brunetta

Il Piano della performance

Il Sistema di valutazione

Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità





## Introduzione

### Il Piano della performance

La missione e il modello generale operativo dell'Enac

L'approccio metodologico: termini di riferimento

L'albero della performance dell'Enac

Il portafoglio degli obiettivi dell'Enac

Gli obiettivi strategici Enac 2011-2013

La pianificazione dinamica della performance

### Il Sistema di valutazione

### Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità

La cultura della trasparenza e dell'integrità

## Introduzione

Il decreto legislativo n. 150/2009, che reca la riforma della pubblica amministrazione firmata dal ministro Brunetta, definisce un nuovo modello organizzativo e gestionale del lavoro pubblico, con regole sulla programmazione, la trasparenza, il controllo, la premialità, la contrattazione collettiva, la dirigenza e le sanzioni disciplinari.

Il nuovo modello organizzativo e gestionale del lavoro pubblico si fonda su nuovi strumenti quali il Piano della performance (art. 10), il Sistema di valutazione della performance (art. 7) e il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (art. 11), che vengono brevemente presentati nelle pagine che seguono.

La riforma Brunetta ha introdotto l'obbligo da parte delle amministrazioni pubbliche di sviluppare modelli gestionali per la misura delle performance attraverso sistemi di pianificazione e controllo strategico ed operativo integrati a sistemi di valutazione delle performance organizzative e individuali.

La riforma dispone lo sviluppo di un sistema incentrato su un ciclo della performance che prevede la definizione di un piano triennale strategico, un piano annuale operativo e un sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali, integrati nel cosiddetto Piano della performance da approvare e pubblicare ogni anno entro fine gennaio.

L'Enac, con la produzione del suo primo Piano della performance, avvia l'adozione di un modello gestionale che, partendo da quanto già consolidato negli anni precedenti, coniuga pianificazione, strategia, gestione per obiettivi e sistema di incentivazione.

Una volta redatto e approvato il Piano della performance, in attuazione di quanto previsto dalla riforma Brunetta, è stato pubblicato per fornire ai cittadini uno strumento che consenta loro, attraverso una maggiore trasparenza e visibilità delle scelte politiche e strategiche, una consapevole valutazione della capacità di governo dell'Ente nel settore dell'aviazione civile.

Il Piano della performance, presentandosi come strumento che inaugura e struttura l'intero ciclo di gestione della performance, rappresenta il documento attraverso il quale l'Ente esplicita i propri impegni anche in termini di affermazione del proprio ruolo sociale.

Il Piano sistematizza il lavoro realizzato dall'Ente e già formalizzato nei diversi documenti di programmazione 2011.

Il processo di definizione delle priorità dell'Enac per il triennio 2011-2013 risponde a una strategia articolata, i cui punti fondamentali sono:

- la promozione della sicurezza;
- l'interazione con gli operatori del sistema dell'aviazione civile;
- lo sviluppo infrastrutturale;
- la centralità del passeggero e della qualità dei servizi;
- il presidio dell'Enac nelle istituzioni internazionali di settore.

Questi sono i punti nodali delle strategie che l'Enac si prefigge per il prossimo triennio. Strategie che, nell'analisi del Piano, si sviluppano secondo le cinque aree strategiche fondamentali - safety, security, equa competitività, qualità dei servizi e tutela dell'ambiente - che caratterizzano la missione dell'Ente e che trovano compiuta definizione in azioni strategiche prioritarie, con la relativa definizione degli indicatori di performance e dei relativi target.



Per ciascuna azione strategica, correlata ad un obiettivo strategico, sono poi definiti uno o più obiettivi operativi annuali da perseguire nel corso del 2011.

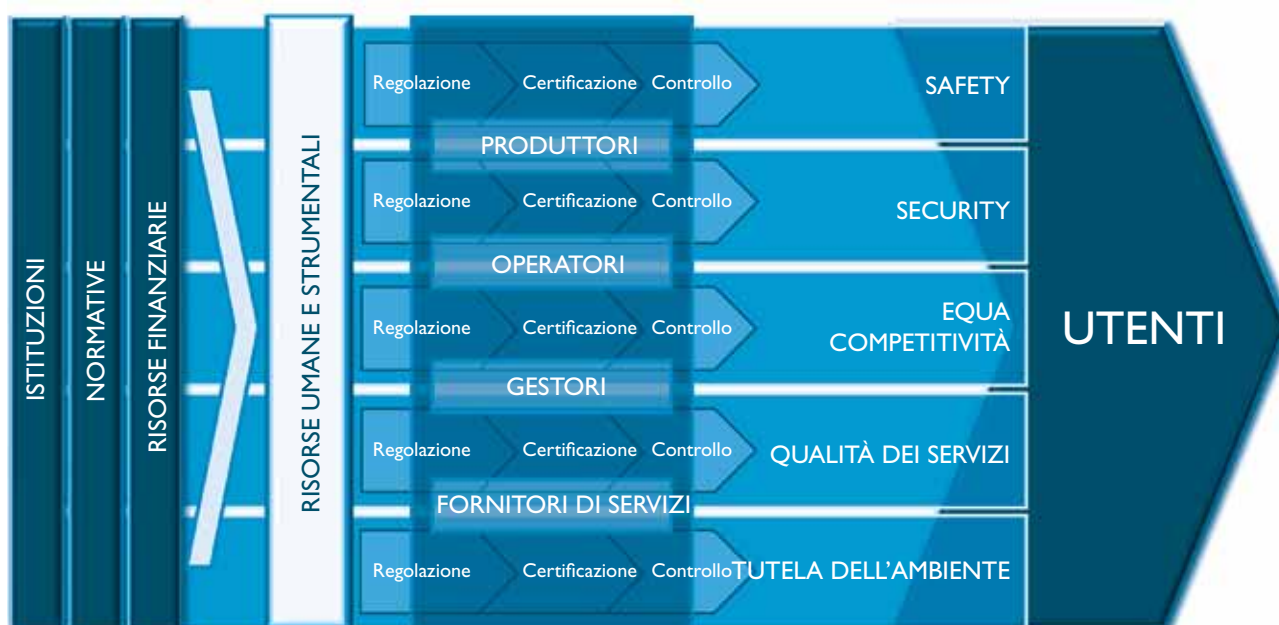
In tal senso il Piano è dinamico, con la previsione di una rivisitazione annuale nella quale possano essere introdotti gli elementi di adeguamento delle strategie scaturiti dall'evoluzione del contesto interno ed esterno e dai risultati dell'azione dell'Ente nonché la pianificazione operativa per gli anni successivi.

Il Piano della performance, il Sistema di valutazione e il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità sono pubblicati e consultabili sul sito istituzionale [www.enac.gov.it](http://www.enac.gov.it).

## Il Piano della performance

*La missione e il modello generale operativo dell'Enac*

L'Ente promuove lo sviluppo dell'aviazione civile, garantendo al Paese, in particolare agli utenti ed alle imprese, la sicurezza dei voli, la tutela dei diritti, la qualità dei servizi e l'equa competitività nel rispetto dell'ambiente.





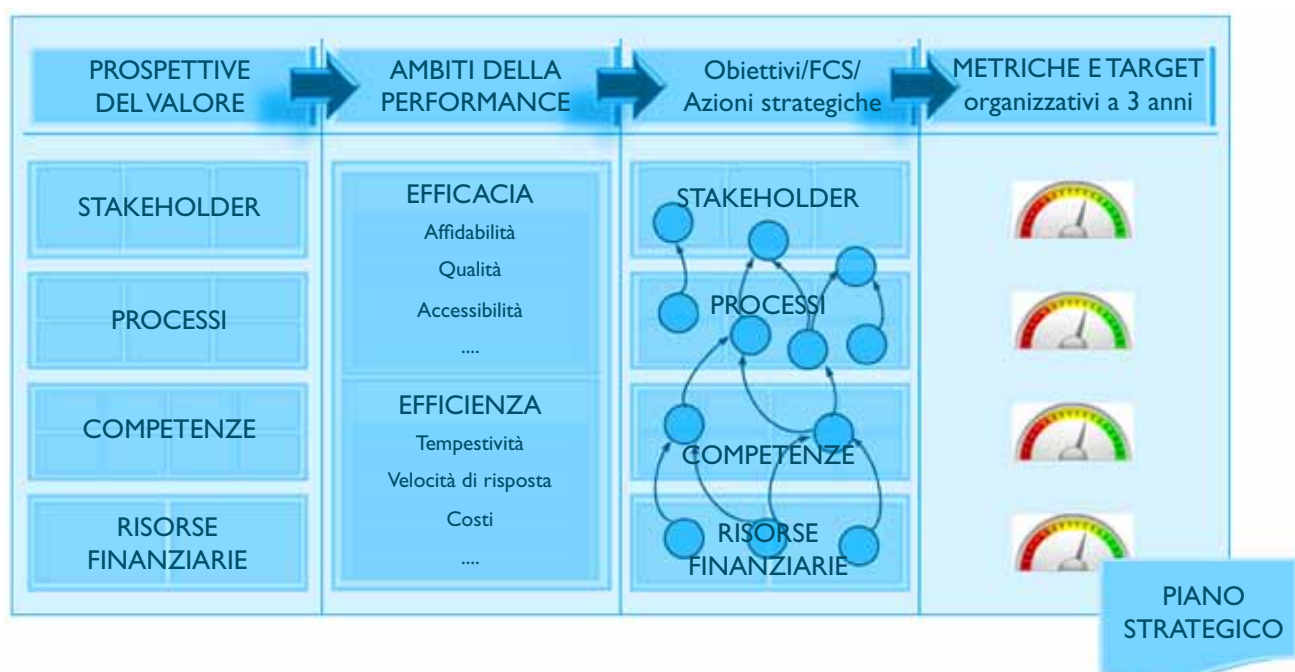


Sulla base della declaratoria della missione dell'Enac e delle principali macro aree operative si sono identificati i seguenti ambiti di *outcome* corrispondenti ad aree strategiche in cui contestualizzare l'azione di regolazione e controllo dell'Ente.

Attività e azioni tese allo sviluppo della sicurezza in termini di tutela dell'incolumità delle persone coinvolte nelle operazioni aeronautiche	SAFETY
Attività e azioni tese allo sviluppo della sicurezza in termini di prevenzione e di neutralizzazione delle azioni illecite	SECURITY
Attività e azioni tese alla realizzazione di condizioni che consentano una maggiore competitività degli operatori aeronautici al fine di migliorare l'efficienza economica dell'aviazione civile nazionale	EQUA COMPETITIVITÀ
Attività e azioni tese all'incremento del livello qualitativo dei servizi di trasporto aereo e aeroportuali ed alla tutela dei diritti del passeggero	QUALITÀ DEI SERVIZI
Attività e azioni tese a rendere compatibile lo sviluppo del trasporto aereo con la tutela dell'ambiente	TUTELA DELL'AMBIENTE

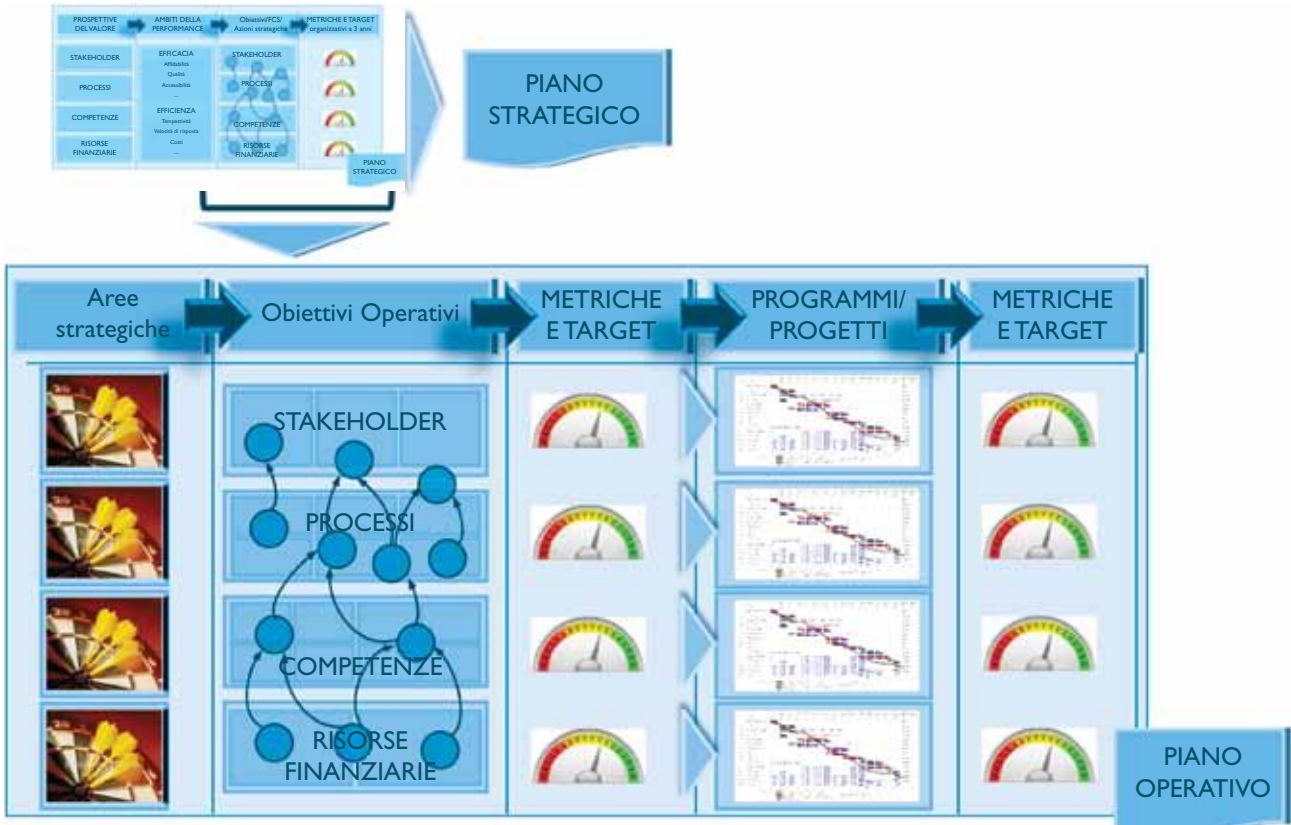
## L'approccio metodologico: termini di riferimento

Per le aree strategiche sono sviluppati gli obiettivi strategici secondo le prospettive del valore, evidenziate le loro correlazioni, definiti gli ambiti di misura e i relativi Fattori Critici e di Successo (FCS) che a cascata permettono lo sviluppo delle azioni strategiche e dei relativi piani di azione la cui efficacia sarà valutata mediante metriche strategiche identificate.





Per i vari obiettivi strategici e le relative azioni strategiche si individuano gli obiettivi operativi, le metriche di misura e i relativi programmi/progetti da realizzare per conseguire i target strategici a monte.



## L'albero della performance dell'Enac

L'albero della performance rappresenta la struttura guidante per lo sviluppo annuale degli obiettivi di performance dell'Ente.





## *Il portafoglio degli obiettivi dell'Enac*

Nella tabella della pagina seguente sono riportati i 32 obiettivi strategici per il triennio 2011-2013, a loro volta articolati in azioni strategiche e obiettivi operativi annuali. .

Per il 2011 il portafoglio obiettivi comprende 112 obiettivi operativi con i relativi indicatori di prestazione (*Key Performance Indicators – KPI*) assegnati alle varie strutture dirigenziali (centrali, di linea e di staff).

Il Piano della performance include:

- Pianificazione strategica: per le varie aree strategiche (safety, security, equa competitività, qualità dei servizi, tutela dell'ambiente) sono previste le schede analitiche degli obiettivi e azioni strategiche;
- Pianificazione operativa: per ciascun obiettivo strategico sono previste le schede contenenti gli obiettivi operativi da perseguire nel corso del 2011 con l'indicazione delle strutture responsabili della loro realizzazione.

## Gli obiettivi strategici Enac 2011-2013

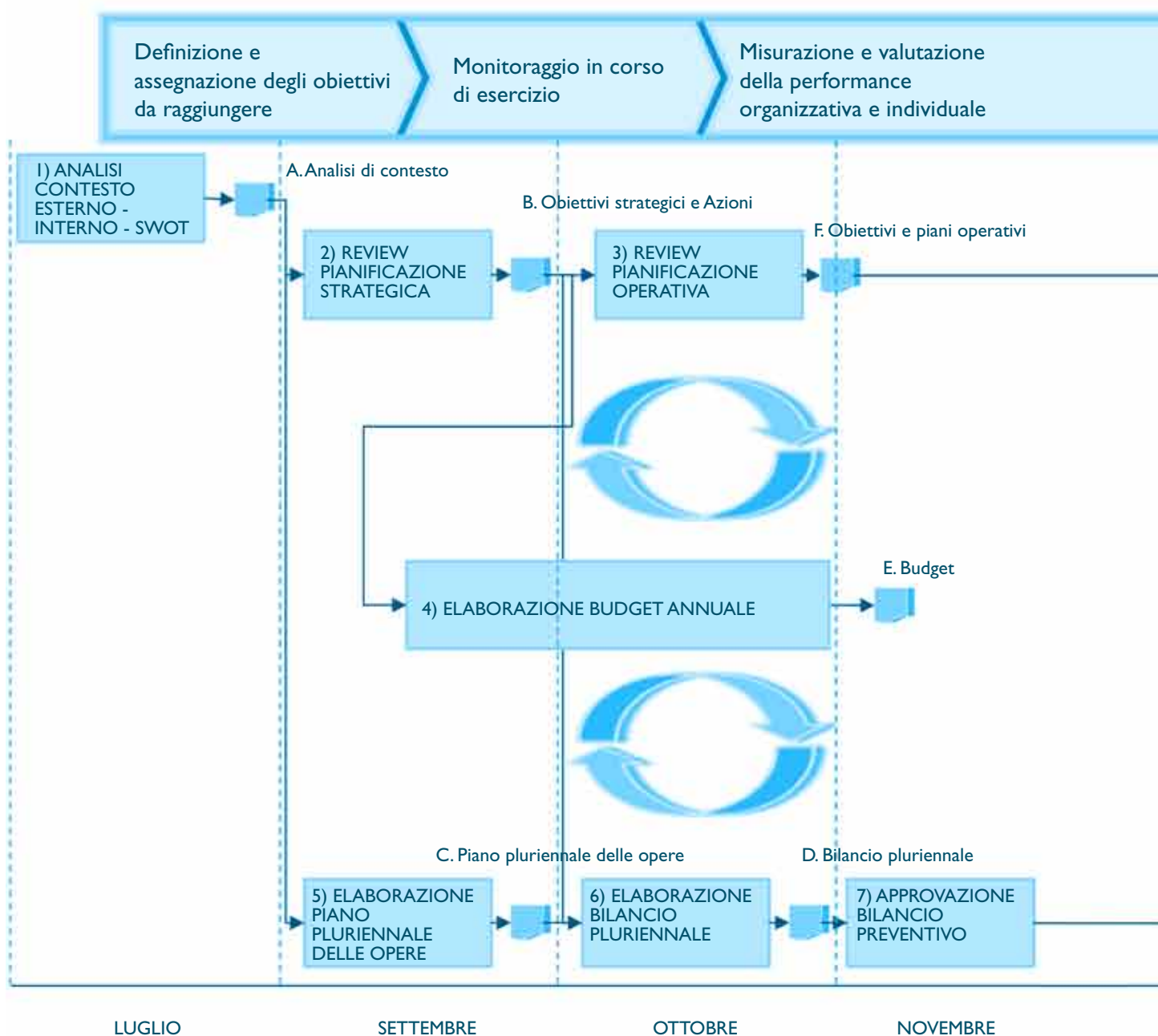
AMBITO	ID	OBIETTIVO STRATEGICO
Safety	P01	Aumentare la capacità di gestione della safety da parte degli operatori aeroportuali ed aeronautici
Safety	P02	Aumentare l'efficacia della regolamentazione per la tutela della safety
Safety	P03	Ottimizzare le modalità di relazione con le istituzioni territoriali per la tutela della safety
Safety	P04	Migliorare il monitoraggio del livello di safety della flotta nazionale
Safety	P05	Aumentare l'efficacia della safety oversight di Enac
Safety	P06	Aumentare i livelli di sicurezza del sistema safety dell'aviazione civile
Security	P07	Rafforzare la capacità della struttura organizzativa focalizzata sulla security ed ottimizzare la relazione con il Ministero degli Interni
Security	P08	Migliorare e standardizzare ulteriormente l'attività di vigilanza di Enac per la security sul territorio
Security	P09	Aumentare il livello di qualificazione del personale (non Enac) addetto alle procedure di security
Qual. Servizi	P10	Aumentare la qualità dei servizi data dal miglioramento infrastrutturale
Qual. Servizi	P11	Migliorare la visibilità della capacità di intervento sulla qualità dei servizi da parte di Enac
Qual. Servizi	P12	Rafforzare il ruolo del gestore sulla qualità dei servizi erogata
Qual. Servizi	P13	Aumentare il livello di servizio e standardizzazione del vettore
Qual. Servizi	P14	Aumentare il livello dei servizi ai passeggeri a mobilità ridotta (PRM)
Ambiente	P20	Aumentare il livello di contribuzione del fornitore di servizi di navigazione aerea alla tutela ambientale ed all'equa competitività
Ambiente	P21	Consolidare il ruolo dell'Ente in campo ambientale
Ambiente	P22	Aumentare il livello di contribuzione del gestore alla tutela ambientale
Ambiente	P23	Contribuire all'adozione di nuove tecnologie in campo ambientale



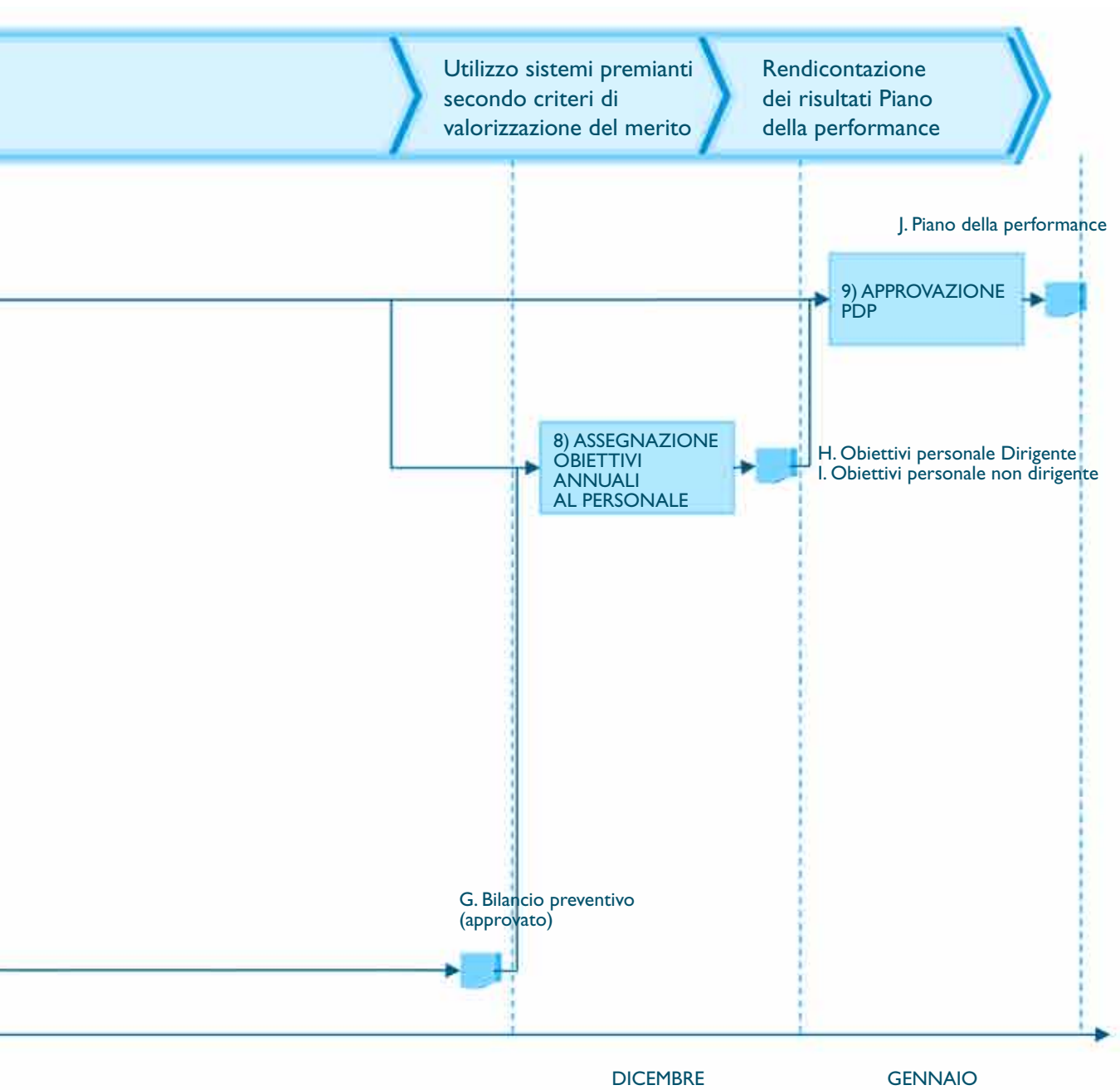
AMBITO	ID	OBIETTIVO STRATEGICO
Equa Competitività	P.15	Aumentare la competitività dell'aeroporto
Equa Competitività	P.16	Garantire una fair competition tra operatori aerei
Equa Competitività	P.17	Valorizzare il supporto all'industria aeronautica, in particolare nel settore elicotteristico
Equa Competitività	P.18	Assumere un ruolo attivo nella pianificazione delle infrastrutture aeroportuali, nella vigilanza sugli investimenti e sulla governance degli aeroporti a sostegno della mobilità e dello sviluppo economico del Paese
Equa Competitività	P.19	Consolidare il modello nazionale delle gestioni totali
Generale	C.01	Potenziare la capacità e la competenza del personale al fine di aumentare l'autorevolezza nei confronti degli stakeholder
Generale	C.02	Migliorare la capacità di programmazione e controllo di programmi di sviluppo dell'Ente
Generale	C.03	Migliorare la capacità di gestione della produzione normativa
Generale	C.04	Miglioramento complessivo della performance da meccanismi organizzativi dell'Ente
Generale	C.05	Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente
Generale	F.01	Ottimizzare e razionalizzare le attività per focalizzare le risorse su attività prioritarie ed acquisizione di risorse in settori critici
Generale	F.02	Perseguire la modifica dell'assetto istituzionale dell'Ente
Generale	F.03	Implementare modalità per l'acquisizione di risorse finanziarie volte a sostenere le iniziative strategiche Enac
Generale	F.04	Implementare modalità per l'acquisizione di risorse umane volte a sostenere le iniziative strategiche Enac

## La pianificazione dinamica della performance

Il Piano della performance è soggetto a rivisitazione annuale secondo lo schema che segue.







## Il Sistema di valutazione

La valutazione delle prestazioni del personale riguarda il raggiungimento di specifici obiettivi individuali, la qualità del contributo assicurato all'unità organizzativa, nonché le capacità, le competenze e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo.

Attraverso il proprio Sistema di valutazione l'Enac si propone in particolare di:

- rafforzare la coerenza tra comportamenti dei dirigenti e del personale e attese di ruolo;
- favorire lo sviluppo professionale attraverso l'evidenziazione di gap tra competenze dimostrate e competenze attese;
- assicurare l'integrazione con il sistema di pianificazione e controllo;
- costituire la base per erogare le componenti retributive correlate alla performance individuale.

I componenti cardine del sistema di valutazione Enac sono gli obiettivi conseguiti e i comportamenti organizzativi dimostrati.

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati fornisce un contributo del 70%. La valutazione dei comportamenti organizzativi attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione fornisce un contributo del 30%.

Il modello si applica in maniera differente per il personale con qualifica non dirigenziale, al quale viene attribuito un contributo del 75% per il conseguimento degli obiettivi assegnati e del 25% per la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Il meccanismo di valutazione prevede che il soggetto che assegna l'obiettivo esprima la valutazione sul loro conseguimento e sui relativi comportamenti organizzativi. Pertanto il Direttore Generale valuta i Direttori centrali, i Direttori centrali valutano i rispettivi Direttori di linea; i Direttori di linea e di staff valutano il restante personale tecnico - amministrativo e i professionisti di I e II<sup>a</sup> qualifica. Il Direttore Generale valuta i Dirigenti del proprio staff. Il modello di valutazione della copertura di ruolo dirigenziale verte sui seguenti cinque parametri:

- adeguatezza al ruolo;
- modalità ed efficacia di gestione del personale;
- modalità ed efficienza nell'amministrazione delle risorse economiche assegnate;
- capacità di migliorare i processi lavorativi;
- capacità di creare condizioni di collaborazione e sinergie con le altre strutture.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica non dirigenziale (professionisti di II<sup>a</sup> qualifica e tecnici-amministrativi) prevede descrittori relativi a:

- collaborazione interfunzionale;
- flessibilità;
- gestione della comunicazione;
- gestione della relazione;
- tempestività;
- accuratezza;
- sviluppo e condivisione della conoscenza;
- analisi e soluzione dei problemi.



## Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità

### *La cultura della trasparenza e dell'integrità*

Secondo quanto previsto dalla riforma Brunetta ogni amministrazione è tenuta ad adottare un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente, che indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza nonché la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità.

Ogni Ente pubblico deve garantire la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance attraverso la pubblicazione sul proprio sito istituzionale delle categorie di dati individuati nella tabella che segue, in una sezione di facile accesso e consultazione denominata «Trasparenza, valutazione e merito».

La trasparenza, conformemente all'art. 11 comma 1 del decreto legislativo n.150/09, è intesa "come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità".

Per promuovere la diffusione nella pubblica amministrazione della legalità e della trasparenza e per lo sviluppo di interventi a favore della cultura dell'integrità (articolo 13, comma 8, del decreto), con delibera n. 6 del 25 febbraio 2010 la Commissione aveva già adottato alcune "prime linee di intervento per la trasparenza e l'integrità", per verificare il rispetto dei già previsti obblighi di trasparenza, di stabilire un rapporto di informazione e collaborazione con le amministrazioni interessate e di avviare i processi di formazione ed elaborazione degli strumenti generali previsti dalla legge.

Successivamente, con delibera n. 105/2010 la Commissione ha inteso fornire delle Linee guida che costituiscono una fase ulteriore di attuazione della disciplina della trasparenza, nell'ambito di un più ampio e graduale processo.

Il Programma per la trasparenza e l'integrità è stato sviluppato a partire dalle Linee guida, tenendo conto delle caratteristiche essenziali stabilite dalla norma e delle indicazioni relative ai dati che devono essere pubblicati sul sito istituzionale delle amministrazioni e delle loro modalità di pubblicazione.

Informare in modo chiaro e completo i cittadini, gli operatori e le associazioni di settore, i portatori di interesse è un compito di trasparenza istituzionale che l'Ente si è assunto fin dalla sua costituzione con una serie di attività mirate svolte attraverso il sito internet, pubblicazioni cartacee e con l'organizzazione di seminari, incontri e giornate di studio.

Categoria di dato	On-line sul sito Enac	Note
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e relativo stato di attuazione (articolo 11, comma 8, lettera a), del d. lg. n. 150 del 2009)	SI	
Piano e Relazione sulla performance (articolo 11, comma 8, lettera b), del d. lg. n. 150 del 2009)	SI	
Informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione (organigramma, articolazione degli uffici, attribuzioni e organizzazione di ciascun ufficio anche di livello dirigenziale non generale, nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici, nonché settore dell'ordinamento giuridico riferibile all'attività da essi svolta - articolo 54, comma 1, lettera a), del d. lg. n. 82 del 2005)	SI	
Elenco completo delle caselle di posta elettronica istituzionali attive, specificando se si tratta di una casella di posta elettronica certificata (articolo 54, comma 1, lettera d), del d. lg. n. 82 del 2005)	SI	
Elenco delle tipologie di procedimento svolte da ciascun ufficio di livello dirigenziale non generale, il termine per la conclusione di ciascun procedimento ed ogni altro termine procedimentale, il nome del responsabile del procedimento e l'unità organizzativa responsabile dell'istruttoria e di ogni altro adempimento procedimentale, nonché dell'adozione del provvedimento finale (articolo 54, comma 1, lettera b), del d. lg. n. 82 del 2005)	SI	Disposizione Organizzativa del Direttore Generale n.22/DG del 18.03.2010
Scadenze e modalità di adempimento dei procedimenti individuati ai sensi degli articoli 2 e 4 della l. n. 241 del 1990 (articolo 54, comma 1, lettera c), del d. lg. n. 82 del 2005)	SI	Regolamento Individuazione dei termini dei procedimenti amministrativi di competenza dell'Enac dell'8.07.2010
Curricula e retribuzioni dei dirigenti, con specifica evidenza sulle componenti variabili della retribuzione e sulle componenti legate alla retribuzione di risultato (articolo 11, comma 8, lettere f) e g), del d. lg. n. 150 del 2009), indirizzi di posta elettronica, numeri telefonici ad uso professionale (articolo 21 della l. n. 69 del 2009), ruolo - data di inquadramento nella fascia di appartenenza o in quella inferiore, data di primo inquadramento nell'amministrazione, decorrenza e termine degli incarichi conferiti ex articolo 19, commi 3 e 4, del d. lg. n. 165 del 2001 - (articolo 1, comma 7, del D.P.R. n. 108 del 2004)	SI	



Categoria di dato	On-line sul sito Enac	Note
Curricula, retribuzioni, compensi ed indennità di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico amministrativo e dei relativi uffici di supporto, ivi compresi, a titolo esemplificativo, i vertici politici delle amministrazioni, i capi di gabinetto e gli appartenenti agli uffici di staff e di diretta collaborazione nei ministeri; i titolari di altre cariche di rilievo politico nelle regioni e negli enti locali (articolo 11, comma 8, lettera h), del d. lg. n. 150 del 2009)	SI	
Nominativi e curricula dei componenti degli OIV e del Responsabile delle funzioni di misurazione della performance di cui all'articolo 147 (articolo 11, comma 8, lettera e), del d. lg. n. 150 del 2009)	SI	
Tassi di assenza e di maggiore presenza del personale distinti per uffici di livello dirigenziale (articolo 21 della l. n. 69 del 2009), nonché il ruolo dei dipendenti pubblici (articolo 55, comma 5, del D.P.R. n. 3 del 1957)	SI	
Codici di comportamento (articolo 55, comma 2, del d. lg. n. 165 del 2001 così come modificato dall'articolo 68 del d. lg. n. 150 del 2009)	SI	Codice di Comportamento della PA
Incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti a dipendenti pubblici e ad altri soggetti (articolo 11, comma 8, lettera i), del d. lg. n. 150 del 2009 e articolo 53 del d. lg. n. 165 del 2001)	SI	
Contratti integrativi stipulati, relazione tecnico-finanziaria e illustrativa, certificata dagli organi di controllo, informazioni trasmesse ai fini dell'inoltro alla Corte dei Conti, modello adottato ed esiti della valutazione effettuata dai cittadini sugli effetti attesi dal funzionamento dei servizi pubblici in conseguenza della contrattazione integrativa (articolo 55, comma 4, del d. lg. n. 150 del 2009)	SI	
Indicatore dei tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture (indicatore di tempestività dei pagamenti), nonché tempi medi di definizione dei procedimenti e di erogazione dei servizi con riferimento all'esercizio finanziario precedente (articolo 23, comma 5, della l. n. 69 del 2009)	SI	

