

# PIANO DELLA PERFORMANCE

# 2014-2016



## INDICE

Presentazione del Presidente .....	3
INTRODUZIONE.....	4
1.1. Organizzazione del Piano .....	4
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER .....	6
2.1. Storia.....	6
2.2. Aree di intervento .....	6
2.3. Processi.....	8
2.4. Portafoglio Servizi.....	9
2.5. Struttura Organizzativa .....	10
2.6. Portafoglio degli Stakeholder.....	14
2.7. Outcome per gli Stakeholder .....	21
3. IDENTITÀ DELL'ENTE .....	23
3.1. L'ENAC "in cifre" .....	23
3.2. La Missione e le Aree Strategiche.....	28
3.3. L'albero della performance.....	29
4. ANALISI DEL CONTESTO E SINTESI SWOT.....	35
5. PIANIFICAZIONE STRATEGICA: DAGLI OUTCOME ALLE AZIONI STRATEGICHE .....	40
5.1. Area Safety.....	40
5.2. Area Security .....	43
5.3. Area Qualità dei servizi.....	45
5.4. Area Tutela dell'Ambiente .....	49
5.5. Piano strategico 2014-2016 .....	51
6. PIANIFICAZIONE OPERATIVA: DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PROGETTI.....	55
6.1. Piano Operativo – Obiettivi operativi di derivazione strategica .....	55
6.2. Obiettivi operativi locali .....	59
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento .....	62
7.1. Il processo di pianificazione strategica e la programmazione economico- finanziaria .....	62
7.2. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance.....	66
8. Allegati tecnici.....	68

## Presentazione del Presidente

*Il Piano della Performance, pubblicato in attuazione di quanto previsto dal decreto legislativo n.150/2009, è ormai divenuto per l'Ente un efficace strumento di pianificazione strategica e rendicontazione sociale.*

*Attraverso una maggiore trasparenza e visibilità delle scelte politiche e strategiche, gli stakeholder possono meglio comprendere la capacità di governo dell'Ente nel settore dell'aviazione civile.*

*Il processo di definizione delle priorità dell'ENAC, anche per il triennio 2014-2016, prende a riferimento le 5 aree strategiche dell'Ente (safety, security, equa competitività, qualità dei servizi, tutela dell'ambiente).*

*Innanzitutto, l'impegno nella **promozione della sicurezza** del settore del trasporto aereo, nella duplice accezione di safety e security.*

*Inoltre, la sfida di rendere sempre più sinergica ed efficace **l'interazione con tutti gli operatori del sistema dell'aviazione civile**, per far sì che l'aeroporto risponda pienamente alle aspettative dei passeggeri e di tutti i soggetti che vi lavorano quotidianamente.*

*Altro obiettivo prioritario è quello di consolidare il ruolo dell'Enac quale guida del settore dell'aviazione civile al fine di favorire e governare **la capacità di sviluppo infrastrutturale** del sistema aeroportuale, affinché gli investimenti avvengano in tempi rapidi e certi e l'aeroporto abbia dimensioni coerenti ai volumi di traffico, nella consapevolezza che il Paese necessita di "un sistema aeroportuale rinnovato ed efficiente" in grado di dare una reale competitività funzionale al sistema della mobilità anche attraverso una maggiore integrazione delle differenti modalità di trasporto.*

*E poi la sfida della **centralità del passeggero e della qualità dei servizi** ad esso offerti.*

*Il Piano della Performance 2014-2016, pur mantenendo la continuità con gli anni precedenti, contiene molti elementi innovativi, in parte dettati da adempimenti normativi, in parte dettati da esigenze di efficientamento.*

*L'esigenza di adempiere alle recenti disposizioni normative, infatti, ha influenzato sensibilmente la pianificazione strategica, nell'ottica di implementare i diversi documenti di programmazione dell'Ente nel 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.*

*Inoltre l'Ente, in adempimento del disposto normativo in ambito di "spending review", ha operato una riorganizzazione amministrativa che ha rivisitato, in termini numerici e di competenze, le diverse Strutture. La nuova organizzazione sarà operativa a partire dal mese di marzo 2014; la strategia 2014-2016 è stata elaborata sulla base della nuova organizzazione.*

*Altra novità rispetto agli anni precedenti consiste nell'implementazione di un nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance, che ha rivisto il processo di individuazione, assegnazione degli obiettivi e valutazione del personale dirigente.*

*Il Presidente  
Vito Riggio*

## INTRODUZIONE

La riforma Brunetta (decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150) ha introdotto, a partire dal 2010, l'obbligo per le amministrazioni pubbliche di sviluppare un sistema incentrato su un "ciclo della performance", sulla base del quale definire modelli gestionali per la misura delle performance attraverso sistemi di pianificazione e controllo strategico ed operativo, integrati a sistemi di valutazione della performance organizzativa e individuale.

Secondo la norma, ciascuna amministrazione centrale è tenuta a definire un piano triennale "strategico", un piano annuale operativo e un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, integrati tra loro nel Piano della performance, da approvare e pubblicare ogni anno entro fine gennaio.

L'ENAC consolida nella sua prassi un modello gestionale che, in coerenza con le disposizioni della norma e sulla base di quanto già costruito finora, coniuga pianificazione, strategia, gestione per obiettivi e sistema di incentivazione.

### 1.1. Organizzazione del Piano

L'organizzazione del documento segue la struttura di massima sotto raffigurata, che ricalca per grandi linee quella già definita nei precedenti Piani della performance. Tale struttura rispetta le disposizioni delle Delibere CiVIT 112/2010 ("Struttura e modalità di redazione del Piano della performance"), 1/2012 ("Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance") e 6/2013 ("Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013"), sviluppando allo stesso tempo, all'interno dei singoli capitoli, articolazioni di dettaglio rispondenti alla specificità dell'Ente.



**1. Presentazione e introduzione:** in questa sezione viene presentato il Piano, con illustrazione dei punti salienti, della filosofia di fondo, della "ratio" sottostante la sua adozione e la sua organizzazione.

**2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder:** in questa sezione sono riportate le caratteristiche organizzative e gestionali salienti dell'amministrazione, le aree di intervento e i principali scopi perseguiti per i vari stakeholder e le relative modalità di azione.

**3. Identità:** in questa sezione è definito il profilo dell'amministrazione in termini di dimensione di risorse umane e finanziarie, sedi, utenti serviti, etc., definito il "mandato istituzionale" ovvero il perimetro nel quale l'amministrazione opera sulla base delle sue attribuzioni e competenze istituzionali, presentato l'albero delle performance, ovvero una rappresentazione sintetica di come gli obiettivi, ai vari livelli, sono inseriti in un quadro organico, complessivo e coerente. Viene, infine, evidenziato il contributo delle diverse aree organizzative alla missione dell'Ente.

**4. Analisi del contesto e sintesi SWOT:** in questa sezione si illustra la visione integrata della situazione in cui opera l'amministrazione, si stimano preliminarmente le potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti nella attuazione delle strategie che si intendono realizzare, si verificano i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento e i punti di forza e di debolezza che caratterizzano la propria organizzazione rispetto alle strategie da realizzare.

**5. Pianificazione Strategica: dagli outcome alle azioni strategiche:** in questa sezione vengono presentate innanzitutto gli outcome che si intende perseguire in ciascuna area strategica, poi le mappe dei conseguenti obiettivi strategici da perseguire nel triennio di riferimento, le azioni messe in atto per conseguirli e gli indicatori e i target che permettono di misurare oggettivamente l'avvenuto raggiungimento.

**6. Pianificazione Operativa: dagli obiettivi operativi ai progetti:** in questa sezione vengono presentati gli obiettivi operativi annuali di derivazione strategica; vengono, inoltre, presentati gli obiettivi operativi locali, volti all'efficientamento di processi propri di ogni Direzione. Per ciascun obiettivo operativo si riportano i rispettivi indicatori e ai target, che permettono di misurarne oggettivamente l'avvenuto raggiungimento.

**7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento:** in questa sezione del Piano sono descritti i processi e le relative responsabilità per la gestione del modello di pianificazione e controllo ed il suo miglioramento all'interno del ciclo della performance. Sono, inoltre, specificate le principali azioni di miglioramento da attuare per lo sviluppo del modello stesso.

**8. Allegati tecnici:** nell'allegato tecnico sono inclusi gli strumenti e le schede di rilevazione utilizzati per la costruzione del Piano e illustrato il sistema impiegato per la gestione operativa e il monitoraggio dei progetti.

## 2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER

### 2.1. Storia

L'ENAC, Ente Nazionale per l'Aviazione Civile, istituito con decreto legislativo n. 250 del 25 luglio 1997, agisce quale Autorità unica di regolazione, certificazione, vigilanza e controllo nel settore dell'Aviazione Civile.

E' un Ente pubblico non economico, sottoposto all'indirizzo, vigilanza e controllo del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, nato con l'obiettivo di razionalizzare gli organismi preposti al settore dell'aviazione civile.

L'Ente, infatti, ha assorbito le funzioni precedentemente attribuite alla Direzione Generale dell'Aviazione Civile (Civilavia), al Rai (Registro Aeronautico Italiano) e all'Enga (Ente Nazionale Gente dell'Aria).

Esso è dotato di autonomia regolamentare, organizzativa, patrimoniale, contabile e finanziaria.

### 2.2. Aree di intervento

Le aree di intervento dell'ENAC sono indicate nella sua "Missione".

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**.

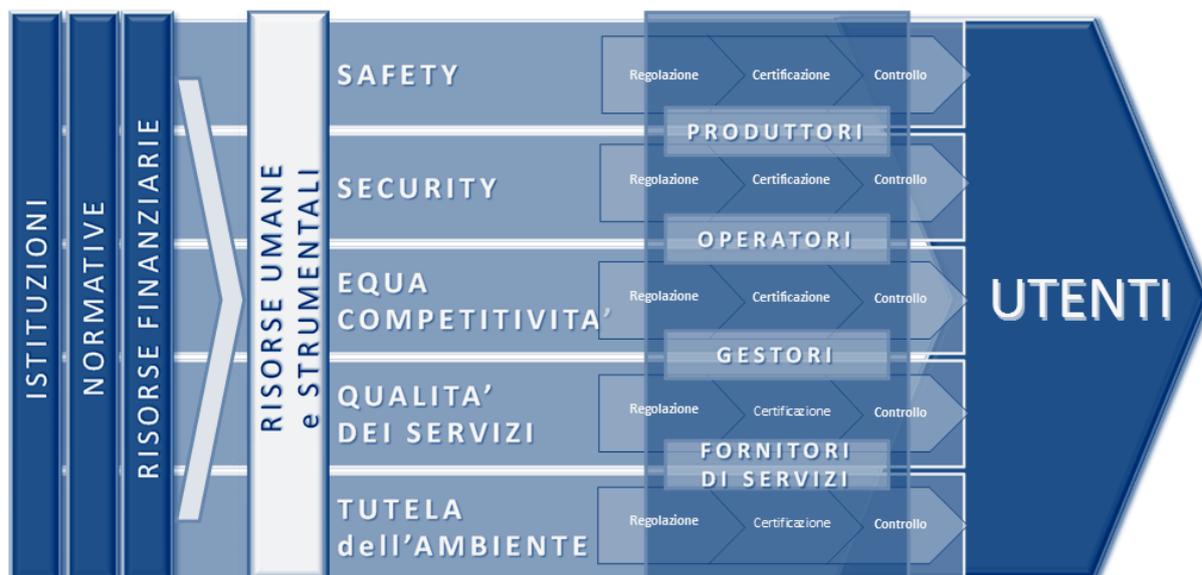
Nell'ambito della propria attività, l'ENAC interagisce con diverse tipologie di soggetti portatori di interesse che operano a vario titolo nel settore dell'aviazione civile.

Nonostante la normativa in campo aeronautico discenda dall'ambito internazionale e comunitario, l'attività di regolamentazione rappresenta una delle principali funzioni dell'ENAC, che dispone del potere di proposta e partecipazione alle attività di indirizzo, programmazione e garanzia dello sviluppo del sistema di trasporto aereo ed aeroportuale.

L'ENAC esercita, inoltre, la propria attività regolatoria nei settori della progettazione, costruzione e manutenzione degli aeromobili, nelle attività di formazione e certificazione del personale di volo e di terra, nel settore della sicurezza mediante la regolamentazione del trasporto aereo e delle infrastrutture aeroportuali, in ambito economico.

L'ENAC provvede, infine, all'attuazione delle circolari e dei regolamenti volti a prevenire e contenere le diverse forme di inquinamento legate alle attività aeronautiche.

La figura sottostante raffigura il modello di funzionamento generale dell'ENAC.



Le attività istituzionali dell'ENAC sono articolate e toccano i seguenti ambiti principali:

- ✓ la gestione e informazione su diritti e servizi per il passeggero;
- ✓ la gestione degli aspetti economici del trasporto aereo;
- ✓ la gestione e sviluppo degli aeroporti;
- ✓ la tutela della sicurezza a terra ed in volo;
- ✓ la gestione della produzione normativa.

Un primo insieme di attività riguarda il **miglioramento dei servizi aeroportuali e del trasporto aereo**, per la tutela dei diritti del passeggero e per la salvaguardia del diritto alla mobilità.

Attraverso la verifica dell'applicazione della normativa comunitaria e nazionale e le attività di informazione e comunicazione, l'ENAC intende:

- assicurare adeguati livelli qualitativi e quantitativi dei servizi aeroportuali, vigilando sul rispetto della Carta dei Servizi aeroportuali e della Carta dei Diritti del Passeggero;
- migliorare la puntualità dei voli e la regolarità dei servizi aeroportuali attraverso un'azione concertata tra i diversi attori aeroportuali;
- tutelare il diritto alla mobilità in caso di sciopero nel settore del trasporto aereo;
- vigilare sulla salvaguardia del principio di continuità territoriale.

L'ENAC si occupa di regolare e di vigilare su diversi **aspetti economici connessi al trasporto aereo**: dalla stipula degli accordi internazionali per incrementare i collegamenti aerei alla salvaguardia della trasparenza delle tariffe; dalla verifica della solidità economico-finanziaria dei vettori all'affidamento in gestione degli aeroporti.

In tale settore, l'attività dell'ENAC è finalizzata a:

- incrementare i servizi di trasporto aereo tra l'Italia ed i Paesi extracomunitari;
- assicurare la trasparenza delle tariffe e quindi la piena informazione del consumatore sulle voci di costo che compongono il biglietto aereo;
- monitorare l'osservanza, da parte delle compagnie aeree, delle bande orarie loro assegnate al fine di evitare il congestionamento del traffico aeroportuale;
- garantire il risarcimento dei danni causati ai passeggeri ed ai soggetti terzi da parte delle compagnie aeree e degli esercenti gli aeromobili, vigilando sul rispetto delle norme vigenti in materia di copertura assicurativa;
- garantire la continuità dei servizi di trasporto aereo, verificando la solidità economico-finanziaria dei vettori;
- assicurare una gestione efficiente degli aeroporti italiani tramite l'affidamento in concessione o la gestione diretta.

La **gestione aeroportuale** è ambito molto ampio e riguarda sia la gestione e sviluppo del singolo aeroporto che lo sviluppo del sistema aeroportuale italiano complessivo.

L'ENAC svolge numerose attività volte a garantire il corretto funzionamento degli aeroporti italiani: dal presidio dello sviluppo della rete infrastrutturale nazionale alla gestione del demanio aeronautico; dalla definizione di procedure che assicurino il regolare funzionamento degli scali all'adozione di tutte le misure necessarie a garantire la sicurezza dei passeggeri.

Tali attività mirano a:

- sviluppare una rete aeroportuale nazionale sostenibile, in modo da garantire un'interazione armonica con il territorio che la ospita e la soddisfazione della domanda di trasporto aereo;
- garantire il rispetto degli standard di sicurezza, di operatività e di adeguatezza delle previsioni di sviluppo degli aeroporti;
- migliorare la sicurezza dei passeggeri e dei cittadini all'interno degli aeroporti;
- contribuire allo sviluppo di nuovi collegamenti aeroportuali.

Per garantire la **sicurezza dei voli** vengono svolte attività di certificazione e di vigilanza finalizzate a garantire la sicurezza in volo e in prossimità degli aeroporti.

Attraverso l'attività di certificazione e sorveglianza delle infrastrutture di volo, dei mezzi e dei soggetti coinvolti nel sistema del trasporto aereo, L'ENAC vuole.

- migliorare i livelli di sicurezza delle operazioni aeroportuali e della navigazione aerea;
- assicurare che gli operatori del trasporto aereo, nazionali e stranieri, posseggano i necessari requisiti di sicurezza stabiliti a livello nazionale, comunitario ed internazionale;
- garantire che tutto il personale operante nel settore del trasporto aereo sia in possesso dei requisiti previsti dalla normativa vigente;
- facilitare l'interazione fra i diversi sistemi della navigazione aerea e lo scambio e utilizzo delle informazioni.

## 2.3. Processi

I processi dell'ENAC sono raggruppati in tre categorie (istituzionali, di supporto e di direzione e controllo), come evidenziato dalla figura sottostante.



## 2.4. Portafoglio Servizi

L'ENAC, nel perseguire la sicurezza dei voli, la tutela dei diritti, la qualità dei servizi e l'equa competitività nel rispetto dell'ambiente, fornisce, coerentemente al suo ambito di intervento precedentemente descritto, un'ampia gamma di servizi per il sistema.

Nell'ambito delle attività di regolazione tecnica, certificazione, autorizzazione, vigilanza e controllo che l'Ente svolge nel settore dell'aviazione civile in Italia, sono stati individuati 43 servizi, di maggiore impatto sull'utenza, per i quali sono stati definiti standard di qualità che l'ENAC si impegna a rispettare.

Tali servizi, riportati nella tabella sottostante, sono pubblicati nella Carta dei Servizi ENAC e su di essi viene effettuata un'attività periodica di monitoraggio finalizzata alla verifica del rispetto degli standard di qualità.

Le risultanze del monitoraggio, effettuato attraverso un apposito sistema informatico ed attraverso indagini sulla soddisfazione degli stakeholder, sono anch'esse pubblicate sul sito dell'Ente, nella sezione "Amministrazione trasparente", sotto-sezione "Servizi erogati".

Macroservizio	Aree strategiche	Servizio
Approvazione Infrastrutture	Safety	Approvazione progetti e perizie di variante infrastrutture, impianti AVL e radioaiuti
Autorizzazione servizi aerei	Equa Competitività	Autorizzazione servizi di Trasporto Aereo
		Autorizzazione Lavoro Aereo operatori comunitari
Certificazione Personale	Safety	Rilascio Certificato di Idoneità Tecnica nazionale (CIT)
	Security	Rilascio certificato di addetto alla security
	Safety	Rilascio licenza Controllore del Traffico Aereo (CTA)
		Rilascio Titoli Aeronautici
		Autorizzazione Esaminatori di volo
Rilascio Licenze Manutentore Aeronautico (LMA)		
Certificazione Organizzazione	Safety	Certificazione Operatore Trasporto Aereo
		Certificazione Operatore Lavoro Aereo
		Certificazione impresa di manutenzione
		Certificazione impresa gestione navigabilità continua
		Certificazione impresa di produzione
		Certificazione CVRP e Laboratori
		Certificazione Organizzazione di Addestramento personale navigante (FTO/TRTO)
		Certificazione Organizzazione di addestramento tecnico
		Registrazione Organizzazioni addestramento piloti (OR)
	Qualità dei Servizi	Certificazione idoneità dei prestatori servizi assistenza a terra
	Security	Certificazione imprese di sicurezza aeroportuale
		Certificazione agenti regolamentati e mittenti conosciuti security
	Equa Competitività	Rilascio Licenza Trasporto Aereo
Rilascio Licenza Lavoro Aereo		

Macro servizio	Aree strategiche	Servizio
Certificazione prodotti	Safety	Certificazione aeromobile di costruzione amatoriale
		Rilascio Certificato di Navigabilità
		Certificazione Aeromobili per Esportazione
		Rilascio Certificato Acustico
		Rilascio Permesso di Volo di aeromobili (solo per ferry flight)
Emissione provvedimenti su aeroporti, servizi navigazione aerea, imprese, personale e prodotti aeronautici	Safety	Qualificazione dei dispositivi per l'addestramento a terra del personale navigante
		Approvazione programma di manutenzione (iniziale e revisione)
		Autorizzazione dry lease aeromobili
		Autorizzazione wet lease aeromobili
	Tutela dell'Ambiente	Autorizzazione demolizione aeromobili
Safety	Rilascio nulla osta per eventi e attività speciali	
Immatricolazione	Equa Competitività	Immatricolazione Aeromobili
		Trascrizione diritti reali di proprietà
		Trascrizione e cancellazione esercizio aeromobili
Sorveglianza Prodotti	Safety	Rilascio certificato di revisione della navigabilità
Vigilanza gestioni aeroportuali	Qualità dei Servizi	Approvazione carta dei servizi del gestore
	Security	Tesseramento aeroportuale
	Equa Competitività	Autorizzazione subconcessione beni e servizi aeroportuali
	Qualità dei Servizi	Trattazione dei reclami dei passeggeri
Vigilanza opere aeroportuali	Safety	Agibilità e certificazione opere impianti AVL e radioaiuti aeroportuali

## 2.5. Struttura Organizzativa

Gli Organi di Governo dell'ENAC e le relative responsabilità sono definiti dal decreto istitutivo n. 250/1997 (articolo 4) e dallo Statuto (articoli 5, 6, 7 ed 8).

### Presidente

Rappresentante legale dell'Ente, il Presidente esercita funzioni di indirizzo e programmazione, proponendo al Consiglio di Amministrazione la definizione degli obiettivi e dei programmi da realizzare per la successiva approvazione.

### Consiglio di Amministrazione

Determina, su proposta del Presidente, gli obiettivi e i programmi da attuare. Ad esso, inoltre, è assegnato il compito di deliberare in ordine alla definizione e alle modifiche dello statuto, del regolamento amministrativo-contabile, del contratto di programma, del regolamento dell'organizzazione e del personale, del regolamento delle tariffe per le prestazioni di servizi e degli altri regolamenti necessari al funzionamento e all'espletamento dei compiti dell'Ente.

### Direttore Generale

L'attività di tutti gli uffici ed unità operative si svolge sotto la gestione del Direttore Generale, il quale assicura il coordinamento operativo dei servizi, delle articolazioni territoriali, nonché l'unità di indirizzo tecnico-amministrativo dell'Ente.

Il Direttore Generale si avvale del contributo del Comitato Consultivo Economico Giuridico che esprime parere non vincolante su proposte di regolamenti riguardanti la sicurezza, l'esercizio delle attività di trasporto aereo e la gestione degli aeroporti.

### **Vice Direttore Generale**

Coadiuvava il Direttore Generale e svolge funzioni vicarie e di collaborazione nella gestione tecnica e amministrativa; ad esso possono essere attribuite responsabilità di settore e deleghe di specifiche funzioni come stabilito dallo Statuto dell'Ente.

La **macrostruttura** dell'ENAC si articola in Direzioni Centrali, organizzate in Direzioni di linea, deputate allo svolgimento di attività istituzionali con funzioni di coordinamento per settori omogenei, e in Direzioni di staff, di supporto alla Direzione Generale, aventi funzioni di carattere trasversale. Le Direzioni sono poi organizzate in Uffici. Le Direzioni Centrali e le Direzioni costituiscono strutture di livello dirigenziale; gli Uffici sono strutture di livello non dirigenziale.

Per l'ENAC l'applicazione della normativa sulla "spending review" ha determinato la revisione, razionalizzazione e ridimensionamento della propria struttura organizzativa.

La nuova organizzazione, deliberata dal Consiglio di Amministrazione in data 14 marzo 2013, entrerà in vigore dal 1° marzo 2014.

La strategia 2014-2016 è stata elaborata sulla base della nuova organizzazione, di seguito illustrata.

### **Strutture e funzioni in Staff alla Direzione Generale**

Sono istituite in staff alla Direzione Generale, in ragione del carattere trasversale delle competenze istituzionali, le seguenti Direzioni:

- Analisi Giuridiche e Contenzioso
- Sistemi Informativi

e le seguenti quattro Funzioni:

- Verifica dell'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa
- Comunicazione Istituzionale
- Coordinamento delle attività internazionali Stampa
- Gestione della Sala Crisi dell'Ente

### **Funzioni in Staff alla Vice Direzione Generale**

Sono istituite in staff alla Vice Direzione Generale le seguenti Funzioni:

- Gestione Qualità
- Safety

### **Direzioni Centrali**

Sono istituite in linea alla Direzione Generale le seguenti Direzioni Centrali per lo svolgimento delle funzioni istituzionali dell'Ente:

- Direzione Centrale Regolazione Tecnica
- Direzione Centrale Sviluppo Economico
- Direzione Centrale Infrastrutture Aeroporti e Spazio Aereo
- Direzione Centrale Attività Aeronautiche
- Direzione Centrale Coordinamento Aeroporti
- Direzione Centrale Amministrazione e Finanza

### **Direzioni di linea**

Le Direzioni Centrali si articolano in Direzioni di linea come di seguito specificato.

Direzione Centrale Regolazione Tecnica:

- Regolazione Trasporto Aereo e Ambiente
- Regolazione Personale e Operazioni Volo
- Regolazione Navigabilità

- Regolazione Security
- Regolazione Aeroporti e Spazio Aereo

Direzione Centrale Sviluppo Economico:

- Sviluppo Studi Economici e Tariffe
- Sviluppo Trasporto Aereo
- Sviluppo Gestione Aeroporti

Direzione Centrale Infrastrutture Aeroporti e Spazio Aereo

- Pianificazione e progetti
- Gestione Spazio Aereo
- Operatività Aeroporti

Direzione Centrale Attività Aeronautiche

- Licenze di Esercizio
- Operazioni Nord
- Operazioni Centro
- Operazioni Sud

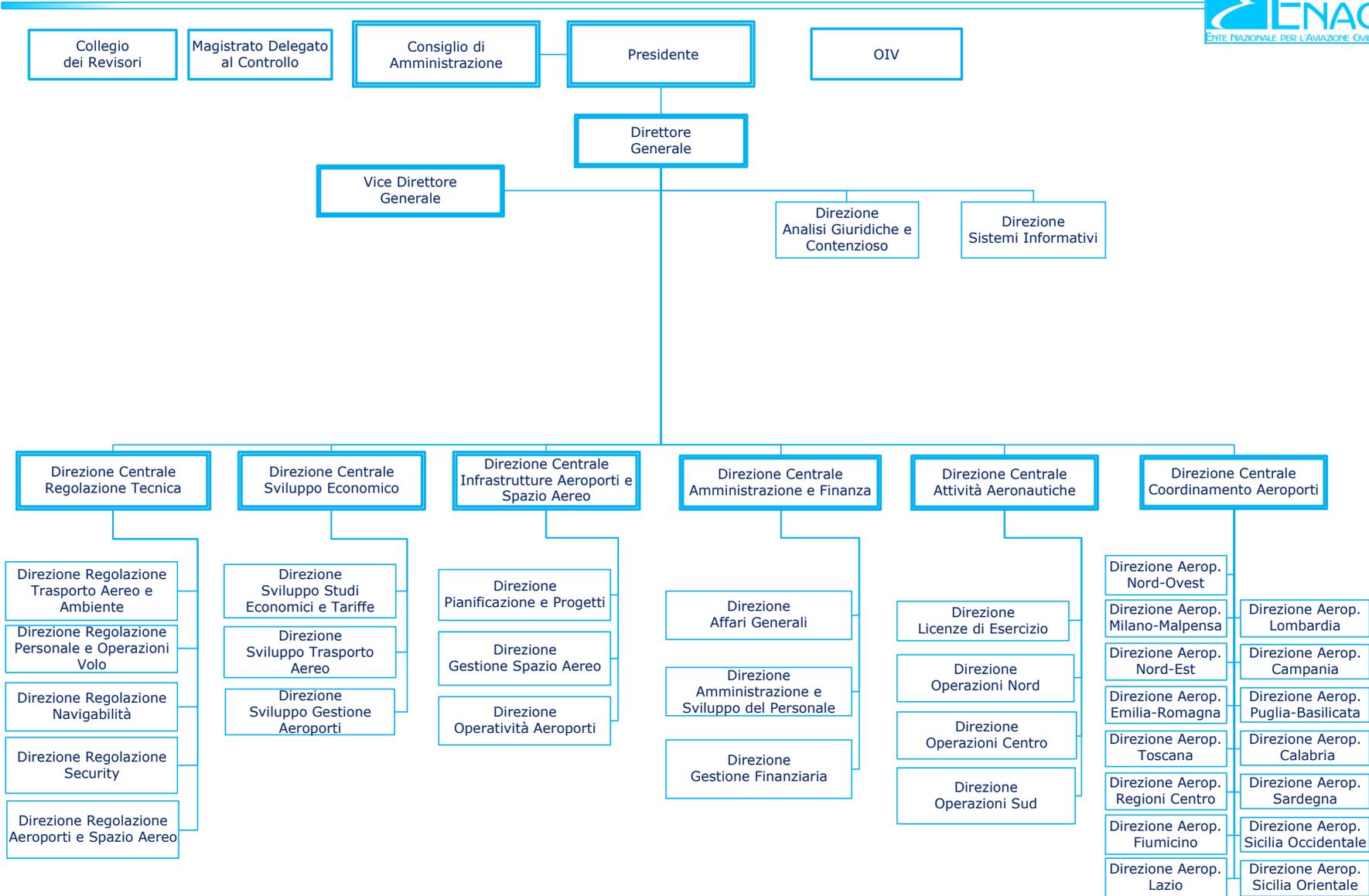
La Direzione Centrale Coordinamento Aeroporti, si articola nelle seguenti Direzioni Aeroportuali:

- Nord-Ovest
- Milano Malpensa
- Lombardia
- Nord-Est
- Emilia-Romagna
- Toscana
- Regioni Centro
- Fiumicino
- Lazio
- Campania
- Puglia-Basilicata
- Calabria
- Sardegna
- Sicilia Occidentale
- Sicilia Orientale

Direzione Centrale Amministrazione e Finanza:

- Amministrazione e Sviluppo del Personale
- Affari Generale
- Gestione Finanziaria

Nella figura di seguito si riporta il nuovo organigramma dell'ENAC, in vigore dal 1 marzo 2014.

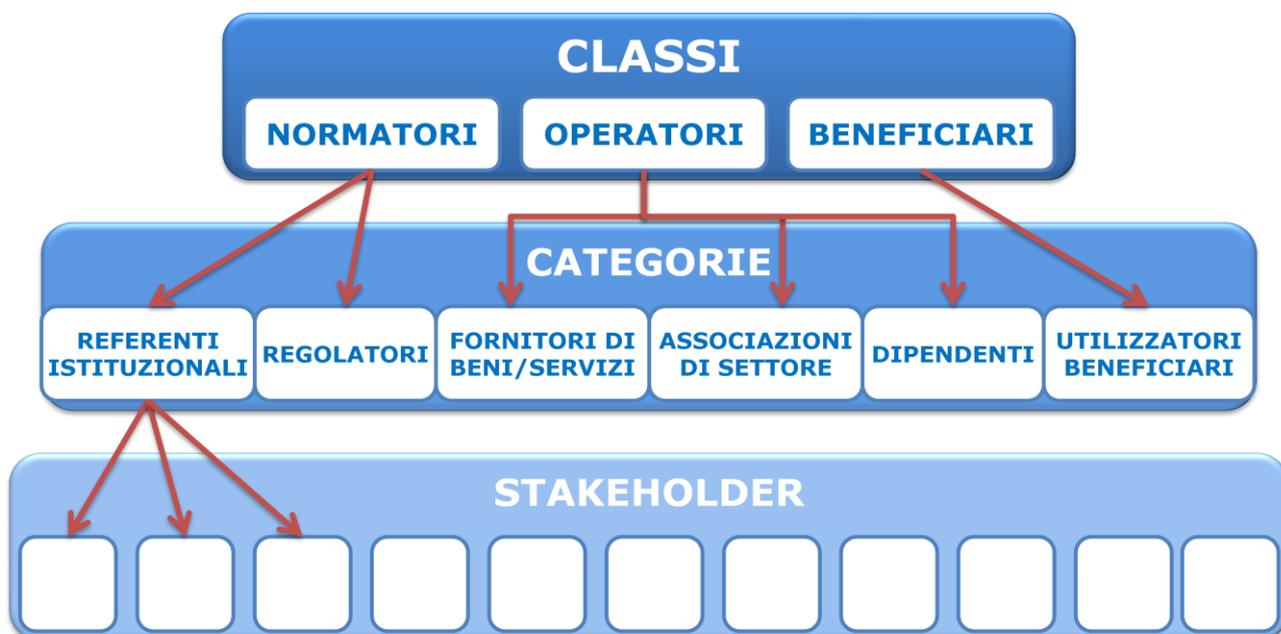


## 2.6. Portafoglio degli Stakeholder

Gli stakeholder sono tutti i soggetti portatori d'interesse, a diverso titolo, verso le attività, i servizi e risultati realizzati dall'ENAC.

Il portafoglio degli stakeholder è suddiviso in 6 'Categorie' raggruppate in 3 'Classi' omogenee secondo il tipo di interazione con ENAC:

- Normatori
  - o Referenti Istituzionali
  - o Regolatori
- Operatori del settore dell'aviazione civile
  - o Fornitori di beni / servizi
  - o Associazioni di Settore
  - o Dipendenti
- Beneficiari
  - o Utilizzatori/beneficiari ultimi dei Servizi di ENAC.



Di seguito si riporta il dettaglio degli stakeholder mappati dall'ente, articolati per categoria.

ID	NOME STAKEHOLDER	CATEGORIA	CLASSE
1	ACI (gestione aeroporti)	Associazioni di settore	Operatori
2	AIAD (Associazione Italiana Aerospazio e Difesa)		
3	AOPA (Aircraft Owners and Pilots Association)		
4	Assaeroporti		
5	Assaereo		
6	Assoclearance		
7	Assohandling		
8	CANSO (Civil Air Navigation Services Organisation)		
9	IATA		
10	IBAR		

ID	NOME STAKEHOLDER	CATEGORIA	CLASSE
11	Dipendenti ENAC	<b>Dipendenti</b>	<b>Operatori</b>
12	Dipendenti Enti di Stato		
13	Lavoratori dei servizi di navigazione aerea		
14	Lavoratori delle compagnie aeree		
15	Lavoratori delle imprese aeronautiche		
16	Lavoratori dell'aeroporto		
17	Fornitore di servizi di navigazione aerea	<b>Fornitori beni/servizi</b>	
18	Gestore aeroportuale		
19	Impresa security		
20	Operatore aereo		
21	Prestatore di servizi di handling		
22	Costruttore aeronautico		
23	Scuola di addestramento		
24	Soc. di ges. serv. di progr., costruz. e manut.apt		
25	Soc. di gestione tecnica e manutenzione aa/mm		
26	Aero Club d'Italia	<b>Referenti Istituzionali</b>	<b>Normatori</b>
27	Aeronautica Militare		
28	Agenzia del demanio		
29	Agenzia delle entrate		
30	Agenzia delle dogane		
31	ANSV (Agenzia Nazionale Sicurezza Volo)		
32	ASI (Agenzia Spaziale Italiana)		
33	Autorità giudiziarie		
34	Capitaneria di Porto		
35	CIPE (Com. Intermin. per la Programm. Econ.)		
36	CIRA (Centro Italiano di Ricerche Aerospaziali)		
37	Dipartimento per la Funzione Pubblica		
38	Ente locale		
39	Ente previdenziale		
40	Guardia di Finanza		
41	Mass media		
42	Ministero Affari Esteri		
43	Ministero Ambiente		
44	Ministero Beni Culturali		
45	Ministero Difesa		
46	ANAC (ex CIVIT)		
47	Ministero Infrastrutture e Trasporti		
48	Ministero Economia e Finanze		
49	Ministero Interno		
50	Ministero Salute		
51	Altri ministeri		
52	Organi costituzionali		
53	Polizia di Stato		
54	Protezione Civile		
55	Regione		
56	Vigili del Fuoco		
57	Autorità dell'Aviazione civile estere	<b>Regolatori</b>	
58	Commissione Europea		
59	EASA		
60	ECAC		
61	Eurocontrol		
62	ICAO		
63	Agente regolamentato	<b>Utilizzatori/ Beneficiari dei servizi</b>	<b>Beneficiari</b>
64	Associazioni ambientaliste		
65	Associazioni dei consumatori		
66	Associazioni professionali		
67	ASTOI		
68	ENIT (Ente Nazionale Turismo)		
69	Esercenti privati		
70	Operatore economico		
71	Passeggero		
72	Popolazione adiacente aeroporti		
73	Privati cittadini		
74	Sindacati di settore		
75	Spedizionieri		
76	Tour Operator		

Lo strumento attraverso il quale l'Ente va ad individuare i propri stakeholder strategici (quelli più importanti, con maggiore influenza e interesse sulle specifiche attività) è la matrice di posizionamento interesse/influenza introdotta dalla Copenhagen Charter.

		INFLUENZA	
		BASSA	ALTA
INTERESSE	ALTO		<b>STAKEHOLDER STRATEGICI</b>
	BASSO		

Grazie ad una valutazione svolta per ogni stakeholder, l'ENAC ha potuto stabilire sia il livello di influenza di ciascuno stakeholder sulla propria azione in termini di capacità di incidere sull'azione stessa, sia il livello di interesse che questo ha nell'azione dell'Ente, permettendo così l'individuazione dei soggetti da coinvolgere per capire se la propria attività è adeguata alle aspettative ed esigenze.

Questo processo ha condotto all'individuazione, rispetto ai 76 stakeholder mappati, di 40 stakeholder strategici.

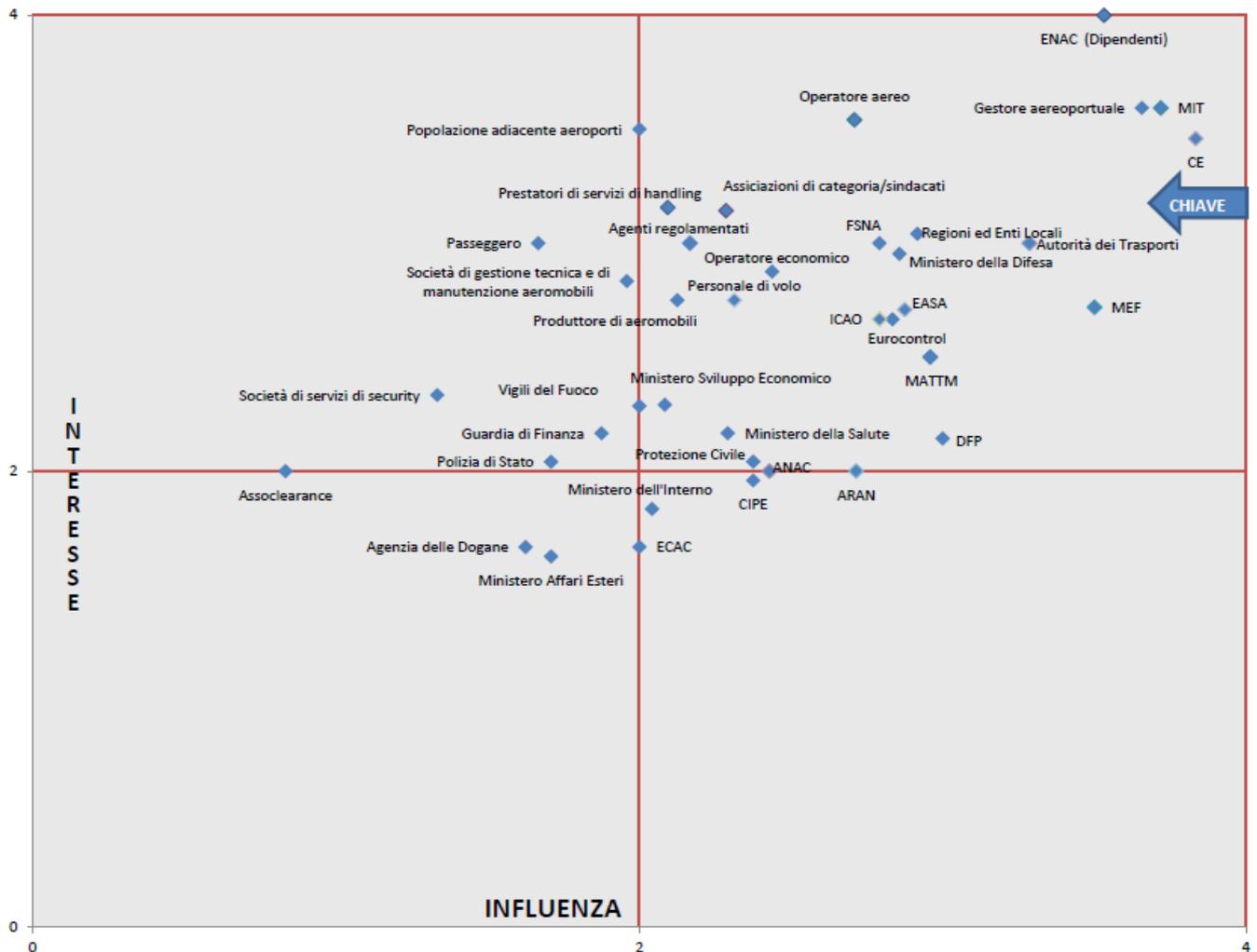
Di seguito è riportata la matrice di posizionamento interesse/influenza degli stakeholder dell'ENAC secondo i quattro possibili gradi di Interesse-Influenza:

- Basso Interesse – Bassa Influenza
- Basso Interesse – Alta Influenza
- Alto Interesse – Bassa Influenza
- Alto Interesse – Alta Influenza (stakeholder strategici)

		INFLUENZA	
		BASSA	ALTA
INTERESSE	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soc. di gestione serv. di progr., costruz. e manut.apt</li> <li>- Aero Club d'Italia</li> <li>- Scuola di addestramento</li> <li>- Privati cittadini</li> <li>- AOPA (Aircraft Owners and Pilots Association)</li> <li>- ASSOHANDLING</li> <li>- ASSAEREO</li> <li>- Associazioni ambientaliste, professionali e dei consumatori</li> <li>- Autorità dell'Aviazione Civile all'estero</li> <li>- ASSAEROPORTI</li> <li>- ANSV</li> <li>- Lavoratori dell'aeroporto</li> <li>- IBAR</li> <li>- IATA</li> <li>- Esercenti privati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vigili del Fuoco</li> <li>- Guardia di Finanza</li> <li>- Polizia di Stato</li> <li>- Aeronautica Militare</li> <li>- Agenzia delle Dogane</li> <li>- Protezione Civile</li> <li>- Regioni ed Enti locali</li> <li>- Ministero dell'Economia e delle Finanze</li> <li>- MIT</li> <li>- Ministero dello Sviluppo Economico</li> <li>- Ministero della Difesa</li> <li>- Ministero degli Affari Esteri</li> <li>- Ministero dell'Ambiente</li> <li>- Ministero dell'Interno</li> <li>- Ministero della Salute</li> <li>- Dipartimento della Funzione Pubblica</li> <li>- CIPE</li> <li>- ARAN</li> <li>- ANAC (ex CIVIT)</li> <li>- Autorità dei Trasporti</li> <li>- Commissione Europea</li> </ul>
	BASSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ACI (gestione aeroporti)</li> <li>- Tour Operator</li> <li>- Spedizionieri</li> <li>- Agenzia delle Entrate</li> <li>- AIAD (Ass. Italiana Aerospazio e Difesa)</li> <li>- Altri ministeri</li> <li>- Organi Costituzionali</li> <li>- ASI (Agenzia Spaziale Italiana)</li> <li>- Mass media</li> <li>- Lavoratori delle imprese aeronautiche</li> <li>- ASTOI</li> <li>- Lavoratori della compagnia aerea</li> <li>- Lavoratori dei servizi di navigazione aerea</li> <li>- CANSO</li> <li>- Capitaneria di Porto</li> <li>- Lavoratori degli Enti di Stato</li> <li>- CIRA</li> <li>- ENIT (Ente Nazionale del Turismo)</li> <li>- Enti previdenziali</li> <li>- Ministero Beni Culturali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ICAO</li> <li>- EASA</li> <li>- ECAC</li> <li>- Eurocontrol</li> <li>- ASSOCLEARENCE</li> <li>- Sindacati di settore</li> <li>- Fornitore di Servizi di Navigazione Aerea</li> <li>- Gestore Aeroportuale</li> <li>- Prestatore di Servizi di Handling</li> <li>- Operatore economico</li> <li>- Operatore Aereo</li> <li>- Produttore di aeromobili</li> <li>- Società di gestione tecnica e di manutenzione aeromobili</li> <li>- Società di Servizi di security</li> <li>- Agenti regolamentati (security)</li> <li>- Passeggero</li> <li>- Popolazione adiacente aeroporti</li> <li>- Dipendenti ENAC</li> </ul>

All'interno del gruppo di stakeholder ad alto interesse – alta influenza, anche quest'anno l'Ente ha effettuato una ulteriore valutazione degli stakeholder strategici rispetto ai due criteri di interesse e di influenza; ciò ha permesso di individuare, un cluster di 25 stakeholder chiave, di particolare rilevanza , nei confronti dei quali l'ENAC proseguirà l'attività di coinvolgimento, già posta in essere nel 2013, tesa recepire punto di vista e aspettative di questi attori nella pianificazione strategica dell'Ente.

Si riporta di seguito il grafico che mette in luce il posizionamento degli stakeholder strategici rispetto ai due valori di interesse e influenza che i Direttori centrali hanno assegnato a ciascuno. Nel settore in alto a destra, corrispondente ad alto interesse-alta influenza, sono posizionati gli stakeholder chiave.



Si esplicitano gli aspetti principali delle relazioni tra ENAC e stakeholder chiave.

Nello svolgere le funzioni istituzionali di propria competenza, l'ENAC risponde al **Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti**, che esercita sull'Ente potere di indirizzo, vigilanza e controllo.

Il rapporto tra i due soggetti è oggetto del Contratto di Programma che viene stipulato tra Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, di concerto con il **Ministero dell'Economia e delle Finanze**, e l'ENAC.

Come stabilito, l'ENAC ed il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti collaborano per:

- la programmazione dell'organizzazione del trasporto aereo;
- la pianificazione e lo sviluppo del settore aeroportuale;
- la predisposizione degli accordi internazionali e bilaterali;
- l'elaborazione della normativa di adeguamento ai principi e alle disposizioni internazionali;
- lo studio di particolari tematiche inerenti il settore.

Importante referente istituzionale è il Ministero della Difesa, in particolare **l'Aeronautica Militare**. Questa fornisce i servizi della Navigazione Aerea, erogati al Traffico Aereo Generale all'interno degli spazi aerei di giurisdizione e sugli aeroporti di propria competenza. Inoltre fornisce concorso in caso di sinistro aeronautico civile, unitamente alle altre Amministrazioni dello Stato, essendo l'unica Forza Armata che dispone di un'organizzazione in grado di garantire le funzioni di RCC aeronautico (Rescue Coordination Center).

L'**Autorità di regolazione dei trasporti**, di recente istituzione, è competente per la regolazione nel settore dei trasporti e dell'accesso alle relative infrastrutture ed ai servizi accessori. Tra i suoi compiti rientrano anche la definizione dei livelli di qualità dei servizi di trasporto e dei contenuti minimi dei diritti che gli utenti possono rivendicare nei confronti dei gestori.

La collaborazione con il **Ministero dell'Ambiente** è finalizzata all'emanazione di provvedimenti che permettano di ridurre l'impatto negativo del sistema aviazione civile sull'ambiente.

Il **Dipartimento della Funzione Pubblica e l'ANAC** sono tra gli interlocutori primari dell'Ente in materia di gestione del personale, performance, prevenzione della corruzione e trasparenza.

La collaborazione con il **Dipartimento della Protezione Civile** è finalizzata principalmente al supporto e collaborazione nei casi di eventi significativi che, sotto diversi aspetti, coinvolgono o rischiano di coinvolgere il trasporto aereo.

Con il **Dipartimento dei Vigili del Fuoco**, del soccorso pubblico e della difesa civile l'Ente si rapporta per le attività inerenti il soccorso pubblico, la prevenzione incendi e la difesa civile, nelle attività afferenti il trasporto aereo.

Inoltre, va segnalata la collaborazione con il **Ministero della Salute**, finalizzata all'elaborazione di piani, profilassi e procedure da adottare, in ambito aeroportuale, in caso di epidemie e pandemie.

Infine, per quel che riguarda i referenti istituzionali dell'Ente, **le regioni, i comuni e gli enti locali** sono stakeholder fondamentali in ambito di pianificazione aeroportuale.

Nell'ambito dell'Unione Europea il principale interlocutore è rappresentato dalla **Commissione Europea**, in particolare dalla Direzione Generale Energia e Trasporti. Gran parte dell'attività propedeutica alla emanazione dei Regolamenti si svolge invece presso il Gruppo aviazione, costituito nell'ambito del Consiglio dei Ministri dei Trasporti della UE.

L'**EASA – European Aviation Safety Agency** è un Ente giuridico indipendente, istituito dall'Unione Europea. La sua missione è quella di promuovere i massimi livelli comuni di sicurezza e di protezione ambientale nel settore dell'aviazione civile. All'Agenzia spetta l'elaborazione di norme di sicurezza e ambientali comuni a livello europeo. Essa ha competenze di carattere normativo e di certificazione. L'ENAC partecipa in modo continuativo con proprio personale ai lavori dell'Agenzia.

L'**ICAO** è un'agenzia specializzata delle Nazioni Unite con il compito di sviluppare un sistema di gestione dell'aviazione civile internazionale che sia sicuro ed efficiente, con attenzione agli aspetti di tutela ambientale. Definisce standard e raccomandazioni applicabili a tutti gli Stati aderenti.

Membro del Consiglio dell'ICAO, l'Italia apporta il proprio contributo nei settori delle tecnologie e delle politiche di sviluppo. Con un dirigente che riveste il ruolo di Rappresentante Permanente Alternato presso il Consiglio con funzioni di technical advisor, L'ENAC partecipa attivamente ai lavori dell'Assemblea Icao con una duplice funzione, tecnica e organizzativa.

**Eurocontrol** - organizzazione civile e militare - è un organismo intergovernativo di cui l'Italia è membro dal 1995 e ha il compito di gestire la navigazione aerea nello spazio aereo dell'Europa. Ha, inoltre, un ruolo chiave anche nella gestione di situazioni di crisi che coinvolgono l'aviazione civile e che necessitano coordinamento e decisioni uniformi per tutti gli Stati aderenti. Al suo interno opera il Provisional Council, costituito dai direttori generali dell'aviazione civile dei 39 Stati membri e dalla rappresentanza dell'Unione Europea, che ha il compito di attuare la politica generale di Eurocontrol e di verificare l'esecuzione delle decisioni

assunte dai membri. Il Direttore Generale dell'ENAC è membro del Provisional Council Coordinating Committee e riveste la carica di Vice Presidente del Provisional Council.

Il **gestore aeroportuale** è il soggetto al quale le disposizioni normative affidano, insieme ad altre attività, il compito di amministrare e di gestire le infrastrutture aeroportuali e di coordinare e controllare le attività dei vari operatori presenti negli scali, riconoscendogli il ruolo di soggetto responsabile dell'efficienza ed operatività dell'aeroporto in regolarità e sicurezza. Con la propria Carta dei Servizi ogni gestore aeroportuale determina annualmente quali sono gli standard qualitativi minimi di tutti i servizi offerti nel suo scalo e si impegna a farli osservare. Gli standard vengono identificati da una serie di parametri stabiliti e approvati dall'ENAC.

L'Enav S.p.A. – Società Nazionale per l'Assistenza al Volo è il soggetto principale tra i **Fornitori di Servizi di Navigazione Aerea** (FSNA).

Essa si occupa dell'esercizio dei servizi di assistenza al volo, dei sistemi e delle attività di sviluppo per l'erogazione dei servizi della navigazione aerea. Effettua, inoltre, studi e ricerche sui sistemi di navigazione e provvede alla formazione e all'addestramento di personale aeronautico specialistico interno ed esterno.

Così come stabilito dal legislatore, l'ENAC espleta sull'Enav attività di certificazione e controllo in materia di fornitura di servizi di navigazione aerea.

Per l'ottenimento della licenza di esercizio di **Operatore aereo** di trasporto pubblico ogni compagnia aerea che intenda svolgere attività di trasporto, sia di passeggeri che di merci, deve essere in possesso del Certificato di Operatore Aereo (COA) rilasciato dall'ENAC, che attesta il possesso ed il mantenimento della capacità professionale e dell'organizzazione aziendale necessarie ad assicurare l'esercizio, da parte della compagnia aerea, dei propri aeromobili in condizioni di sicurezza.

L'ENAC, inoltre, esercita analoga attività di certificazione e sorveglianza nei confronti dei **Produttori di aeromobili**.

Importante canale di confronto e di condivisione delle scelte operate dall'Ente è la relazione istituzionalizzata con le diverse **Associazioni di categoria** e con le **Organizzazioni sindacali**.

Tra gli stakeholder chiave dell'Ente trovano collocazione anche i **dipendenti ENAC**, tassello fondamentale di ogni organizzazione, nei confronti dei quali l'Ente attiva, in particolare, politiche di sviluppo e potenziamento delle capacità e competenze, in un'ottica di crescita e miglioramento continuo dell'intera organizzazione.

Gli stakeholder che non rientrano nel quadrante in alto a destra del grafico presentato nelle pagine precedenti rivestono comunque un ruolo importante per ENAC e per l'attività che l'Ente svolge.

Tra gli stakeholder **Beneficiari** spicca, senza ombra di dubbio, il **Passeggero**. Infatti, oltre all'importante aspetto relativo alla garanzia della sicurezza, nella duplice accezione di safety e di security, nel rispetto ed in applicazione della normativa internazionale, l'ENAC ha nella propria Mission la garanzia della qualità dei servizi resi all'utente e la tutela dei diritti del passeggero. Nei confronti dei passeggeri l'ENAC, principalmente in raccordo con il Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti (CNCU), ha attivato un'attività di coinvolgimento tesa a recepire punto di vista e aspettative di questi attori nella pianificazione strategica dell'Ente.

Per quanto riguarda la categoria dei **Referenti istituzionali**, sono numerosi i soggetti con i quali ENAC mantiene rapporti di diversa natura.

Tra questi il Ministero degli Affari Esteri, con il quale l'ENAC svolge un'attività di coordinamento finalizzata anche alla stipula di appositi accordi bilaterali (accordi di traffico) e alla collaborazione con l'Unità di Crisi per la gestione delle emergenze in ambito di trasporto aereo; il Ministero dell'Interno che, tramite gli Uffici di Polizia di Frontiera Aerea, si occupa in

particolare del controllo e delle misure di security e dei controlli di frontiera; il CIPE (Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica) con il quale l'ENAC ha un rapporto di collaborazione finalizzato principalmente all'approvazione dei Contratti di Programma ENAC-Società di gestione aeroportuale.

L'ENAC interagisce, inoltre, con l'Agenzia delle Dogane e la Guardia di Finanza nella conduzione di controlli di natura doganale e valutaria.

Tra i **Regolatori**, si colloca la Conferenza Europea dell'aviazione civile (ECAC), che può essere considerata il punto di convergenza della cooperazione in materia di trasporto aereo a livello paneuropeo. Essa si prefigge il compito di assicurare uno sviluppo sicuro ed efficiente del trasporto aereo in Europa tramite l'armonizzazione delle politiche dei Paesi membri relative alla safety, alla security e alla tutela dell'ambiente. Rappresenta, inoltre, un importante foro di discussione volto a promuovere anche la cooperazione con i Paesi Terzi e l'industria del settore.

## 2.7. Outcome per gli Stakeholder

Sulla base delle aree di intervento e dei servizi forniti da ENAC, è possibile esplicitare gli "ambiti di impatto" (outcome) relativamente a ciascuna categoria di stakeholder.

La distinzione tra Output e Outcome è molto importante.

L'Ente svolge attività organizzate in processi che generano output, risultati immediati. Esempi di output sono una regolamentazione, una certificazione, una ispezione, un nuovo contratto. Questi output non sono, però, il fine ma un mezzo attraverso cui ENAC intende contribuire a generare un outcome.

L'outcome, infatti, è l'impatto, il risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un'attività o di un processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholder<sup>1</sup>.

Esempi di outcome sono l'aumento del livello di sicurezza, il maggiore numero di rotte, la riduzione dei disservizi per il passeggero, la riduzione dell'inquinamento acustico per la popolazione limitrofa ad un aeroporto.

La tabella di seguito rappresenta la relazione che intercorre fra gli ambiti strategici sui quali impatta l'azione di ENAC e gli stakeholder suddivisi nelle tre classi: Normatori, Operatori e Beneficiari. All'incrocio delle righe ambiti strategici e delle colonne stakeholder strategici sono individuate le macro-metriche con le quali è possibile valutare la ricaduta sociale di ciascuna attività svolta da ENAC, tenendo conto delle caratteristiche della categoria di stakeholder ad essa interessata.

---

<sup>1</sup> Tratto dalla Delibera 112/2010 CiVIT

		STAKEHOLDER					
		NORMATORI		OPERATORI		BENEFICIARI	
		1	2	3	4	5	6
		Referenti Istituzionali	Regolatori	Associazioni di Settore	Fornitori di beni/servizi	Dipendenti	Utilizzatori
TEMI REGOLAZIONE e CONTROLLO	SAFETY	Rispetto indirizzi	Rispetto indirizzi	Impatto operativo	Impatto operativo	Safety	Safety
	SECURITY	Rispetto indirizzi	Rispetto indirizzi	Impatto operativo	Impatto operativo	Security	Security
	QUALITA' DEI SERVIZI	Impatto economico	Rispetto indirizzi	Impatto operativo	Impatto operativo	Impatto operativo	Livello servizio
	EQUA COMPETITIVITA'	Impatto economico	Rispetto indirizzi	Impatto operativo	Impatto operativo/eco nomico	Impatto operativo/eco nomico	Impatto economico
	TUTELA DELL'AMBIENTE	Rispetto indirizzi	Rispetto indirizzi	Impatto operativo	Impatto operativo	Livello inquinamento	Livello inquinamento

In sintesi emerge che l'outcome per i normatori è la capacità di attuazione degli standard e delle norme espresse dall'ENAC in Italia, l'outcome per gli operatori è dato dalla qualità dell'impatto operativo ed economico determinato dall'azione dell'ENAC e per i beneficiari l'outcome si articola in funzione dell'ambito di attività dell'Ente.

La soddisfazione dei beneficiari può essere valutata in termini di Safety sotto l'aspetto della sicurezza dei voli, in termini di Security sotto l'aspetto dell'efficacia e l'efficienza delle operazioni di controllo, in termini di Equa Competitività sotto l'aspetto economico della competitività rispetto ad altri mezzi di trasporto, in termini di Livello dei Servizi sotto l'aspetto della qualità dei servizi ed in termini di Tutela ambientale sotto l'aspetto del livello di inquinamento prodotto dal sistema dell'aviazione civile.

Lo sviluppo degli obiettivi di outcome, primo passo per la formulazione degli obiettivi strategici, prenderà le mosse dai termini di riferimento sopra descritti.

### 3. IDENTITÀ DELL'ENTE

#### 3.1. L'ENAC "in cifre"

Per delineare l'identità dell'ENAC, vengono presentati di seguito alcuni dati significativi dell'Ente relativi all'anno 2013, che ne forniscono la dimensione quantitativa.

Questi dati sono utili per descrivere ENAC sotto diversi punti di vista:

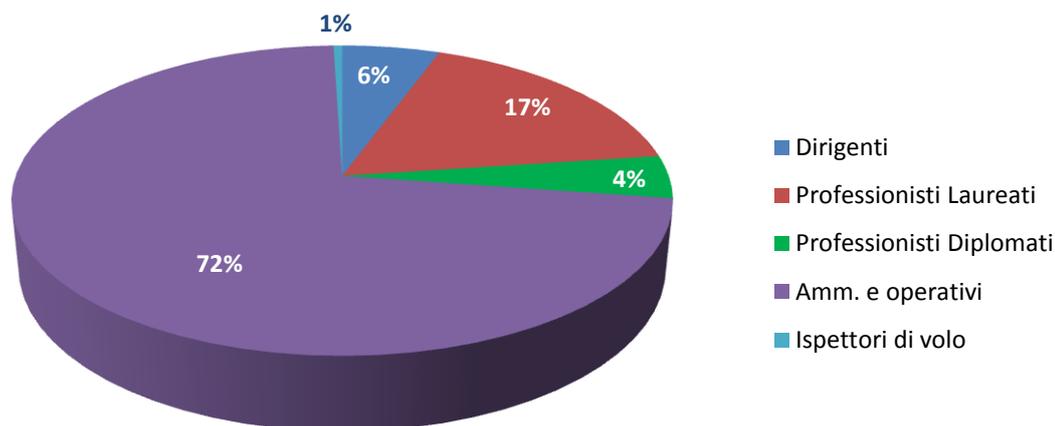
- l'organico;
- la struttura territoriale;
- i dati economico/finanziari;
- il rapporto tra ENAC ed i suoi stakeholder (o portatori di interesse).

#### Organico

Nell'espletare le proprie funzioni l'ENAC può contare su di una dotazione organica specializzata. Il personale dipendente dell'Ente è così articolato:

Personale in servizio al 31/12/2013 <sup>2</sup>					
Dirigenti	Professionisti Laureati	Professionisti Diplomati	Amm. e operativi	Ispettori di volo	Totale
46	140	36	588	8	819

#### Distribuzione per tipologia professionale

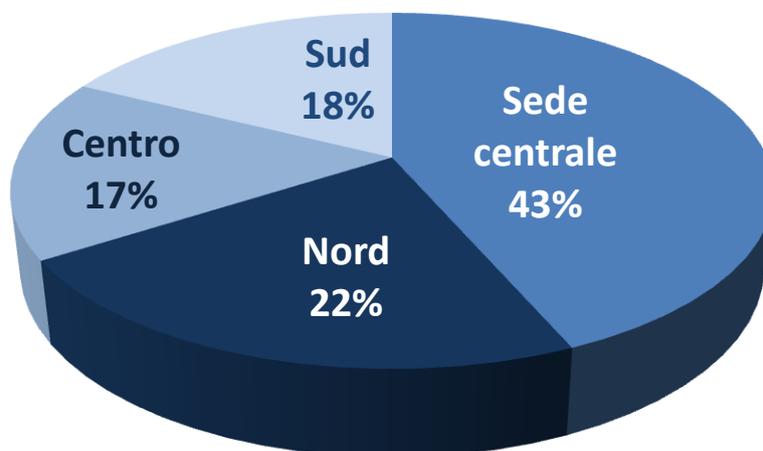


<sup>2</sup> Personale in servizio: indica il personale dipendente, in servizio al 31/12/2013, di cui 1 Dirigente, 4 Amministrativi, 4 ispettori di volo con contratto a tempo determinato. A questi si aggiungono 3 comandati da altre amministrazioni per un totale complessivo di 821.

## La struttura territoriale ENAC

Le figure che seguono illustrano la distribuzione delle risorse tra le sedi centrali e le sedi periferiche:

**Distribuzione personale al 31/12/2013**



La figura seguente rappresenta la mappatura dei maggiori aeroporti italiani aperti al traffico commerciale:



## Dati economico-finanziari dell'Ente

La tabella seguente riporta i dati che caratterizzano l'ENAC dal punto di vista economico-finanziario. I dati sono quelli del preconsuntivo 2013 in quanto sono in corso le scritture contabili di chiusura esercizio finanziario, pertanto sono soggetti a rettifiche ed integrazioni:

Dati economico-finanziari		2012	2013
Entrate	Correnti	€ 122.864.794,64	€ 171.051.396,84
	In Conto Capitale	€ 16.848.868,55	€ 28.053.520,56
	Partite di giro	€ 46.364.508,14	€ 45.002.011,64
	<b>TOTALE</b>	<b>€ 186.078.171,33</b>	<b>€ 244.106.929,04</b>
	Avanzo di Amministrazione	€ 93.464.246,57	€ 110.117.604,29
	<b>TOTALE</b>	<b>€ 279.542.417,90</b>	<b>€ 354.224.533,33</b>
Uscite	Correnti	€ 94.440.421,55	€ 131.666.882,66
	In Conto Capitale	€ 31.243.965,03	€ 55.908.071,40
	Partite di Giro	€ 46.364.508,14	€ 45.002.011,64
	<b>TOTALE</b>	<b>€ 172.048.894,72</b>	<b>€ 232.576.965,70</b>
	Avanzo di Amministrazione	€ 107.493.523,18	€ 121.647.567,63
	<b>TOTALE</b>	<b>€ 279.542.417,90</b>	<b>€ 354.224.533,33</b>

Tra le **entrate** dell'Ente figurano le tariffe per le prestazioni di servizi stabilite con apposito regolamento, deliberato dal Consiglio di Amministrazione ed approvato con decreto del Ministro delle Infrastrutture e dei trasporti, di concerto con il Ministro del Tesoro.

Di seguito si riportano i dati relativi a tali entrate per gli anni 2012 e 2013.

ARTICOLO DI FATTURAZIONE	2012	2013
Diritti sulla sorveglianza delle Costruzioni Aeronautiche	€ 4.594.074	€ 4.567.165
Diritti per prestazioni effettuate per conto EASA	€ 693.614	€ 532.371
Diritti sulla sorveglianza di costruzione ed esercizio degli aeroporti e delle infrastrutture aeroportuali	€ 2.995.705	€ 2.303.255
Diritti sulla sorveglianza degli aeromobili in esercizio	€ 9.029.985	€ 9.161.521
Diritti per le licenze e la certificazione delle imprese e del personale	€ 1.463.473	€ 1.948.956
Diritti sulle importazioni	€ 1.098.315	€ 1.493.014
Diritti accessori	€ 633.248	€ 463.009
Diritti sulla sorveglianza in esercizio delle imprese di assistenza a terra negli aeroporti	€ 111.314	€ 21.378
Diritti sulla sorveglianza in esercizio delle imprese per i controlli di sicurezza	€ 305.132	€ 228.608
Articolo 8 (Diarie e spese di accesso del personale incaricato)	€ 1.462.722	€ 1.533.744
<b>TOTALE</b>	<b>€ 22.387.582</b>	<b>€ 22.253.021</b>

Nella tabella seguente, inoltre, sono riportati i dati relativi ai finanziamenti pubblici ricevuti ed alle entrate ENAC.

FINANZIAMENTI PUBBLICI	VALORE €	ENTRATE ENAC		VALORE €
UE per progetti infrastrutturali	6.506.119,43	TRASFERIMENTI DELLO STATO	Connessi all'espletamento dei compiti istituzionali	65.340.184,00
Nazionali per investimenti aeroportuali (quota di cofinanziamento del PON)	3.992.811,00	ENTRATE PROPRIE	Canoni per la concessione delle gestioni aeroportuali (legge 2/08/85, n.449 art.7 e successive integrazioni e modifiche)	57805372,82
Nazionali per investimenti aeroportuali (trasferimento ordinario in conto capitale)	12.746.853,00		Contributo compensazione minori entrate	€ 11.000.000
			Tariffe per prestazione di servizi	€ 22.253.021
			Contributi, diritti di certificazione e documentazione degli iscritti a registri e albi	€ 574.525
			Interessi che si maturano sui prestiti ipotecari e sui conti correnti	€ 89.190
			Redditi dei beni immobili di proprietà dell'Ente	€ 92.465
			Altri proventi	€ 4.845.391
<b>TOTALE</b>	<b>€ 23.245.783</b>		<b>TOTALE</b>	<b>€ 162.000.149</b>

Le spese sostenute dall'Ente per il suo funzionamento, circa 90 milioni di euro, sono ripartibili in 4 principali macrocategorie sulla base della loro natura:

- Spese per il personale (Stipendi, etc);
- Spese di funzionamento (Affitti, utenze, assicurazioni, etc):
- Spese correnti (Trasferte, cancelleria, etc)
- Spese in conto capitale (Sistemi informativi, mobilia, etc)
- Spese Generali amministrative (Contenziosi, oneri, etc).

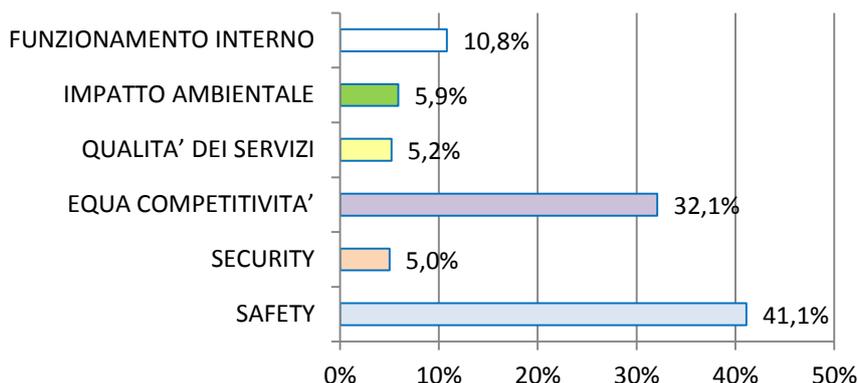
A queste si aggiungono circa altri 53 milioni che ENAC con la sua struttura veicola e controlla relativamente allo sviluppo del sistema nazionale in termini di:

- oneri di servizio per la continuità territoriale
- finanziamenti per lo sviluppo dell'infrastruttura aeroportuale.

Pur in assenza di un bilancio organizzato per missioni e programmi, si è voluto rappresentare la partizione delle varie voci di spesa nelle aree strategiche dell'Ente, scomponendo le spese sostenute per il personale e per le spese di missione per ogni singola direzione, sulla base del numero di risorse umane assegnate, e imputando le stesse alle aree strategiche, secondo le quote di contribuzione dei singoli processi di competenza delle direzioni stesse.

La distribuzione dei suddetti costi nelle aree strategiche è raffigurata nella tabella seguente e nel relativo grafico:

AREA STRATEGICA	VALORE %
SAFETY	41,1%
SECURITY	5%
EQUA COMPETITIVITA'	32,1%
QUALITA' DEI SERVIZI	5,2%
IMPATTO AMBIENTALE	5,9%
FUNZIONAMENTO INTERNO	10,8%



## I servizi resi agli stakeholder

Per quanto riguarda i servizi resi/utenti serviti nel corso del 2012, di seguito si riportano alcuni dati significativi:

<b>Numero di utenti/entità serviti/gestite per tipologia (utilizzatori, compagnie, ...)</b>	Compagnie aeree titolari di Licenza di Esercizio di Trasporto Aereo e di COA	16
	Aeroporti aperti al traffico civile	90
	Aeroporti aperti al traffico commerciale	46
<b>Dati sul traffico aereo</b>	Totale passeggeri	146.000.783
	Totale movimenti	1.401.663
	Percentuale movimenti nazionali	44,4%
	Percentuale movimenti internazionali	44,6%
<b>Dati sulle rotte aeree</b>	Principali rotte nazionali (per numero di passeggeri)	Roma FCO - Milano Linate - Roma FCO
		Catania - Roma FCO - Catania
		Roma FCO Palermo - Roma FCO
		Roma FCO - Torino - Roma FCO
		Catania Milano Linate - Catania
<b>Safety</b>	Certificati di Operatore Aereo rinnovati o variati	130
	Certificati di Operatore Aereo rilasciati	6
	Numero di ispezioni SAFA	857
	Numero di ispezioni di flight safety	3721
	Numero di ispezioni di aerodrome safety	1195
	Audit effettuati presso le Organizzazioni dei Servizi di Navigazione Aerea	26
<b>Security</b>	Numero di ispezioni di security	3685
	Numero di ispezioni del Nucleo Centrale Ispettivo	43

<b>Qualità dei servizi</b>	Numero di verifiche in ambito <i>handling</i>	1840
	Verifiche svolte sul corretto utilizzo degli slot	107
	Carte sei servizi aeroportuali approvate	31
	Numero di ispezioni relative alla Carta dei Diritti ed alla qualità dei servizi aeroportuali	3080
<b>Equa competitività</b>	Licenze di esercizio di trasporto aereo rilasciate	3
	Licenze di esercizio di trasporto aereo variate	14
	Licenze di esercizio di lavoro aereo rilasciate	6
	Licenze di esercizio di lavoro aereo variate	25
	Numero di negoziati aperti con paesi extracomunitari	31

### 3.2 La Missione e le Aree Strategiche

La **missione dell'Ente** costituisce lo scopo ultimo dell'Ente e ne giustifica l'esistenza stessa.

La Missione di ENAC è la seguente:

**Nello Svolgimento della propria attività istituzionale di regolazione e di controllo del settore aereo, 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.**

Dalla missione scaturiscono le aree strategiche sulle quali l'ENAC fonda le proprie attività; in particolare, le 5 aree strategiche dell'ENAC sono:

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

A queste si aggiunge una **sesta area trasversale** a tutte che comprende attività ed azioni tese alla organizzazione, gestione e valorizzazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali e delle competenze del personale.

Per area strategica si intende un ambito per il quale definire obiettivi di sviluppo di breve e medio termine. Su tali aree l'Ente intende dare visibilità dei propri risultati, pur nella consapevolezza dell'esistenza di elementi di trasversalità tra le stesse.

La scelta dell'Ente è stata, quindi, quella di far coincidere le aree strategiche con le fondamentali aree di outcome.

### 3.3. L'albero della performance

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra missione, aree strategiche, obiettivi strategici, obiettivi operativi, fino ad arrivare alla definizione dei progetti annuali. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione.

Di seguito si riporta uno schema dell'albero, che permette di comprenderne la logica sottostante. Per un approfondimento sui contenuti dell'albero stesso si rimanda al capitolo 6.



La Missione e le Aree Strategiche definite in questo PdP 2014-2016 coincidono con quelli definiti lo scorso anno in quanto rappresentano una componente strutturalmente più stabile nel tempo rispetto agli elementi successivi dell'albero.

In ogni caso, ogni anno, in fase di Pianificazione Strategica, è previsto un momento di riflessione per confermare o meno le formulazioni di Missione e Aree Strategiche pubblicate nel ciclo precedente.

Gli obiettivi e le azioni di orizzonte triennale sono suscettibili di aggiornamento e/o adattamento annuale, per cui alcuni obiettivi strategici riportati in questo Piano coincidono con quelli esplicitati per il triennio precedente, mentre altri hanno subito modifiche – lievi o sostanziali – sulla base di nuove esigenze sorte nel corso dell'anno o sulla base di quelli che si prevedono saranno gli scenari futuri.

Gli obiettivi operativi e i relativi progetti, invece, in quanto proiezione annuale della strategia dell'Ente, sono differenti di anno in anno.

## Prospettive di mappa

La struttura del sistema di pianificazione strategica dell'ENAC riprende il modello della **Balanced Scorecard (BSC)** per il settore pubblico e no-profit, che prevede la rappresentazione degli **obiettivi strategici** attraverso l'utilizzo delle mappe strategiche. La mappa strategica è una rappresentazione visuale delle correlazioni tra gli obiettivi strategici e gli outcome. Essa ha lo scopo di descrivere la strategia e costituisce il collegamento tra formulazione della strategia ed esecuzione della stessa.

Nella mappa strategica, la strategia è descritta utilizzando le **prospettive** della Balanced Scorecard.

Nello sviluppo della mappa strategica devono essere considerati due elementi fondamentali:

- l'architettura che definisce quante e quali prospettive sono utilizzate e in quale sequenza sono ordinate;
- le relazioni causa effetto che legano tra loro gli obiettivi all'interno dell'architettura scelta (vedi paragrafo obiettivi strategici).

L'ENAC ha individuato 4 prospettive, come di seguito rappresentate:



La prospettiva stakeholder si riferisce alla complessa relazione tra L'ENAC ed i propri portatori di interesse, ossia la comunità di riferimento, per la quale viene creato il "valore pubblico" (**outcome**).

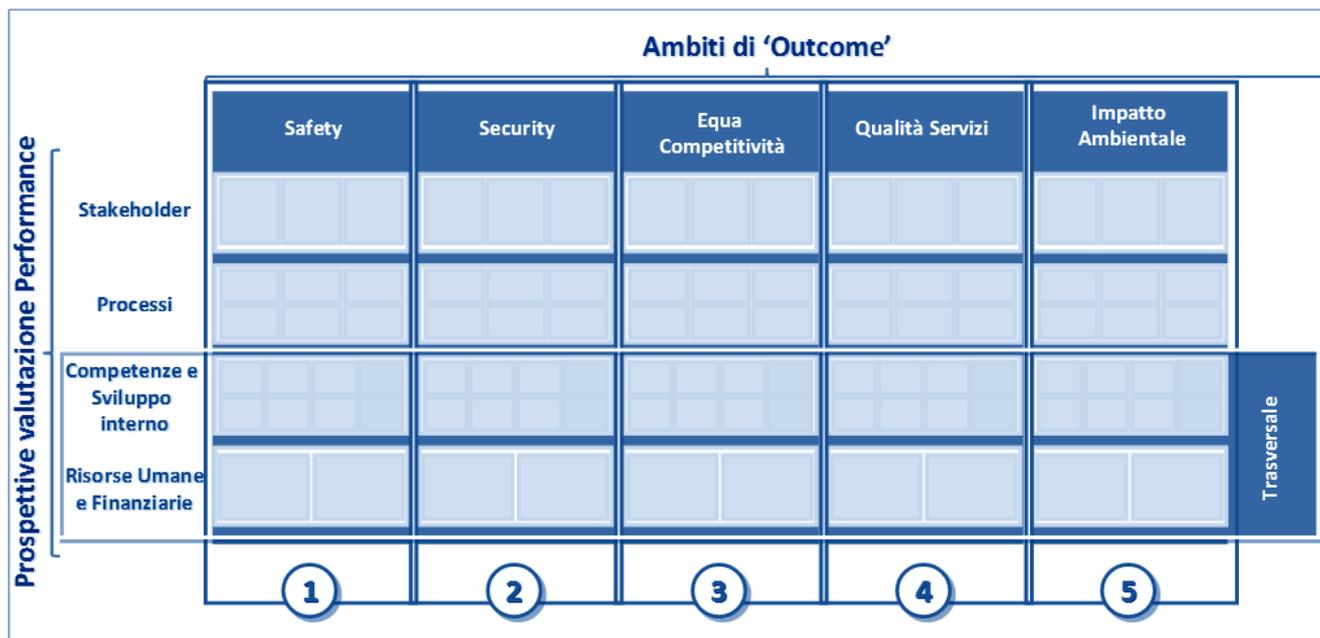
La seconda prospettiva si concentra sui processi "core" dell'ENAC, i quali permettono di realizzare gli outcome definiti nella prospettiva di cui sopra. Senza **obiettivi che impattano sui processi** "core", modificandoli o innovandoli, sarebbe impossibile il raggiungimento degli obiettivi di outcome.

La terza prospettiva riguarda gli **obiettivi di sviluppo delle competenze e dell'organizzazione**, base necessaria per il miglioramento dei processi.

Lo sviluppo dei **meccanismi di acquisizione di risorse**, finanziarie ed umane, costituisce l'ultima prospettiva, input necessario come sostegno dell'intero sviluppo.

In ogni ambito di outcome è costruita una mappa strategica coerente con il modello delle BSC per identificare, secondo le 4 prospettive di creazione del valore, la concatenazione di **obiettivi strategici** triennali da perseguire.

Le Mappe Strategiche dell'ENAC sono cinque, una per Area Strategica, come illustrato nella figura seguente.



Per la sesta area strategica (Trasversale) non esiste una mappa strategica ad hoc in quanto gli obiettivi strategici che ad essa si riferiscono, proprio per la natura trasversale che li caratterizza, sono presenti in tutte le cinque mappe strategiche definite nel Piano e fanno riferimento alle due prospettive definite "Competenze e Sviluppo Interno" e "Risorse Umane e Finanziarie".

## Obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici consistono nell'esplicitazione di risultati misurabili, finalizzati all'aumento di valore per gli stakeholder o al miglioramento dell'Ente, da conseguire entro un determinato arco temporale, comunque pluriennale. L'ENAC ha deciso di fissare questo valore a tre anni.

Sono definiti obiettivi strategici per ogni area e prospettiva strategica. Un obiettivo strategico può appartenere ad una o più aree ma tipicamente è messo in relazione ad una singola prospettiva.

Per ogni obiettivo 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, a seconda della tipologia di KPI e sulla base di trend storici di riferimento.

Un aspetto al quale l'Ente presta particolare attenzione è la semplicità di comunicazione degli obiettivi prescelti, in quanto risultati chiari favoriscono la comprensione e l'impegno specifico dell'organizzazione per il loro conseguimento.

## Azioni strategiche

Una volta fissati gli obiettivi che l'Ente intende raggiungere sono state articolate le azioni necessarie alla loro realizzazione. Per raggiungere uno stesso obiettivo possono essere individuate una o più azioni strategiche.

Le azioni strategiche specificano come l'Ente vuole agire per conseguire gli obiettivi strategici precedentemente sviluppati. Così come gli obiettivi strategici, anche le azioni si sviluppano su un orizzonte temporale di tre anni e costituiscono il punto di unione tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi.

In termini di ownership, l'Ente nel suo complesso è responsabile dell'obiettivo strategico e delle azioni strategiche ad esso correlate. Specifiche responsabilità vengono invece attribuite ai singoli dirigenti in merito al raggiungimento degli obiettivi operativi.

## Obiettivi operativi di derivazione strategica

Gli obiettivi operativi di derivazione strategica traducono le azioni strategiche in risultati conseguibili nel corso dell'anno di pianificazione corrente. Per ogni azione strategica possono essere definiti uno o più obiettivi operativi annuali, che concorrono al raggiungimento degli obiettivi strategici.

Ad ogni obiettivo operativo vengono associati almeno un indicatore di performance (KPI) con il relativo target e viene individuata una direzione responsabile del suo raggiungimento.

## Obiettivi operativi locali

A seguito della revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, a partire dal 2014, vengono individuati 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.

Ad ogni obiettivo operativo locale vengono associati almeno un indicatore di performance (KPI) con il relativo target.

Essi saranno oggetto di valutazione per il personale dirigenziale, nei termini descritti nel Sistema di misurazione e valutazione della performance, Edizione 3.

## Progetti

Un progetto è costituito da tutte le attività necessarie per conseguire l'obiettivo operativo ad esso correlato o una milestone intermedia dell'obiettivo operativo. Per ogni progetto sono pertanto definiti i seguenti valori:

1. Obiettivo operativo correlato
2. Nome del progetto
3. Output del progetto
4. Direzione responsabile
5. Data di inizio
6. Data di fine
7. Attività del progetto e tempistica (fasi del progetto)
8. Risorse umane assegnate

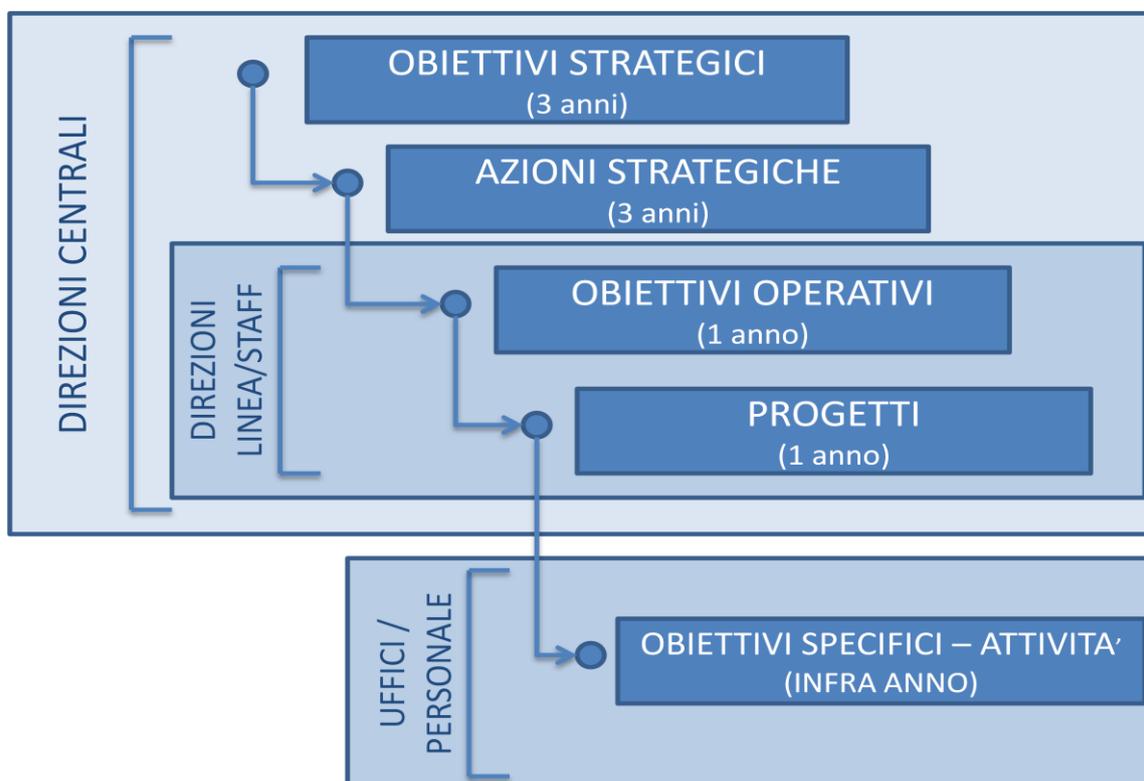
9. Risorse strumentali
10. Dati economici

I dati relativi al progetto sono inseriti in un applicativo informatico creato ad hoc da ENAC per la gestione ed il monitoraggio degli obiettivi e dei progetti.

La gestione informatica dei progetti costituisce, inoltre, un efficace strumento da utilizzare nell'attività periodica di rendicontazione all'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) sullo stato di avanzamento dei progetti e degli obiettivi.

## Ownership e valutazione

L'attività dell'ENAC si esplicita secondo un processo articolato in obiettivi strategici triennali e relative azioni strategiche- perseguiti dai Direttori Centrali - a cui sono collegati obiettivi operativi e progetti annuali - perseguiti dai Direttori - e le relative azioni messe in atto dal personale delle Direzioni. Nella figura seguente è illustrato il "cascading" dell'assegnazione degli obiettivi.



La messa in atto della strategia da parte di tutte le strutture dell'Ente, ciascuna per la competenza e capacità di contribuzione, è assicurata dal legame tra Pianificazione Strategica e Operativa e Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).

Come già anticipato, in base alla nuova edizione del SMVP, ogni dirigente sarà assegnatario di obiettivi operativi di derivazione strategica (proiezione annuale della strategia) e di obiettivi operativi locali (volti all'efficientamento di processi propri della direzione).

Lo scopo perseguito attraverso tale sperimentazione è quello 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 valutazione complessiva della performance dirigenziale è determinata in parte dai risultati ottenuti nella realizzazione degli obiettivi e ed in parte dalla copertura del profilo di competenza di ruolo, definito annualmente dal dirigente valutatore:

SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE	OGGETTO DELLA VALUTAZIONE	PESO %
DIRETTORI CENTRALI	OBIETTIVI STRATEGICI	40%
	OBIETTIVI OPERATIVI LOCALI	
	COMPETENZE DI RUOLO	60%
DIRETTORI (LINEA E STAFF)	OBIETTIVI OPERATIVI DI DERIVAZIONE STRATEGICA	50%
	OBIETTIVI OPERATIVI LOCALI	
	COMPETENZE DI RUOLO	50%

Il restante personale continua ad essere valutato in base al SMVP ed.2 del 22 ottobre 2012, secondo i criteri ed i pesi riportati nella seguente tabella:

SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE	OGGETTO DELLA VALUTAZIONE	PESO %
PROFESSIONISTI I QUALIFICA	OBIETTIVI INDIVIDUALI o DI STRUTTURA	70%
	COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI	30%
PROFESSIONISTI II QUALIFICA, TITOLARI DI INCARICO e ISPETTORI DI VOLO	OBIETTIVI INDIVIDUALI o DI STRUTTURA	75%
	COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI	25%
RESTANTE PERSONALE	OBIETTIVI DI STRUTTURA	75%
	COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI	25%

## 4. ANALISI DEL CONTESTO E SINTESI SWOT

L'analisi del contesto è la prima attività della pianificazione ed è propedeutica alla identificazione o revisione degli obiettivi strategici. Si tratta di una analisi in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro.

L'esame del contesto in cui opera l'ENAC è stata effettuata attraverso una analisi SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) che ha permesso di identificare i principali soggetti e fattori che influenzano l'azione dell'Ente.

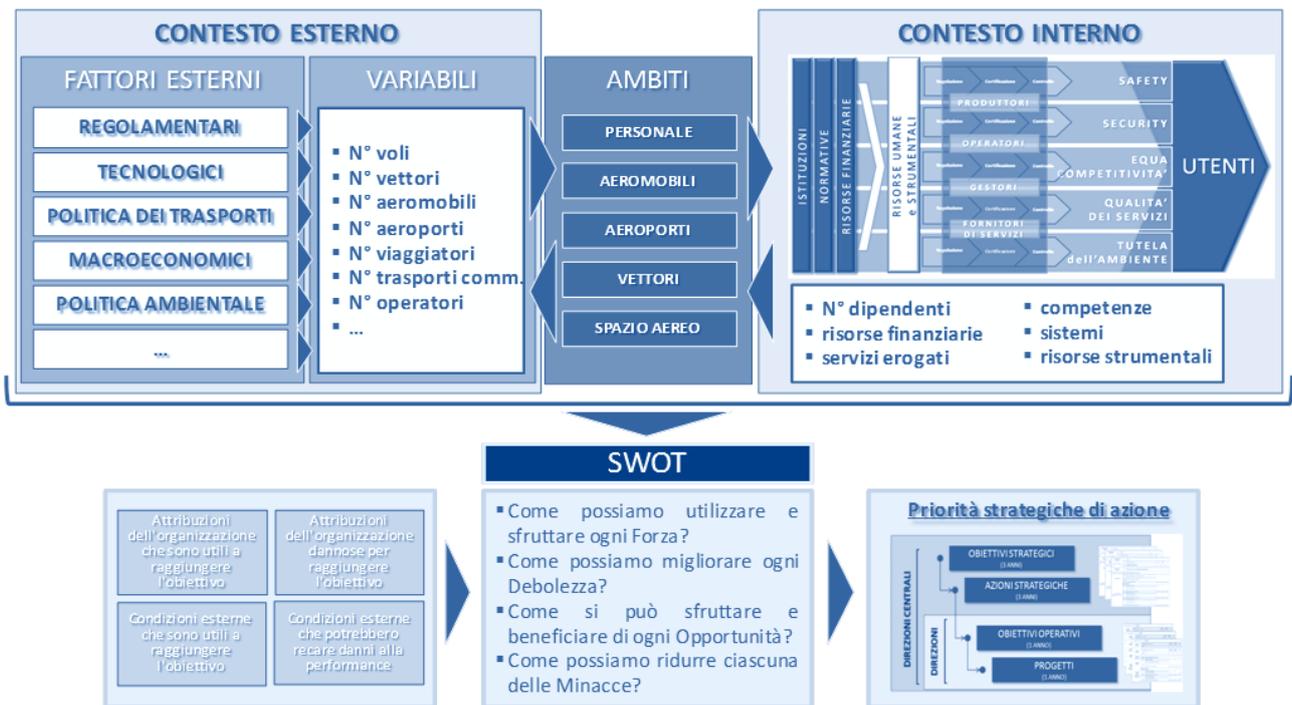
La SWOT Analysis è un approccio metodologico classicamente adottato per identificare in modo ragionato 'Opportunità', 'Minacce', 'Forze' e 'Debolezze' che influenzano l'azione di una organizzazione operante in un sistema complesso. In particolare, l'analisi permette una focalizzazione di tutti quei fattori, effettivi o potenziali, presenti o futuri, interni o esterni che possono turbare il conseguimento della mission da parte del management dell'organizzazione.

L'applicazione di detta metodologia nell'ENAC è avvenuta con il coinvolgimento di tutti i Direttori Centrali, del Vice Direttore generale e della Direzione Generale e ha permesso, anche a valle dell'analisi degli Stakeholder, di definire al meglio il contesto operativo attuale e gli scenari futuri per il settore dell'aeronautica civile.



La definizione dei principali elementi di Forza-Debolezza, Opportunità-Minaccia è stata a sua volta guida per la focalizzazione delle principali priorità strategiche su cui intervenire in termini di:

- Sfruttamento delle Opportunità
- Contenimento delle Minacce
- Limitazione/superamento delle Debolezze
- Consolidamento delle Forze



L'analisi è stata realizzata per ciascun ambito strategico: Safety, Security, Equa Competitività, Qualità dei Servizi, Tutela Ambientale e Trasversale ed è stata propedeutica alla definizione degli obiettivi strategici e delle relative mappe ed azioni strategiche.

Il **contesto esterno** in cui opera l'ENAC è definibile su due livelli; il primo di maggior dimensione e influenza, contraddistinto dai seguenti fattori:

- Regolamentari/Normativi
- Tecnologici
- Macroeconomici
- Politici

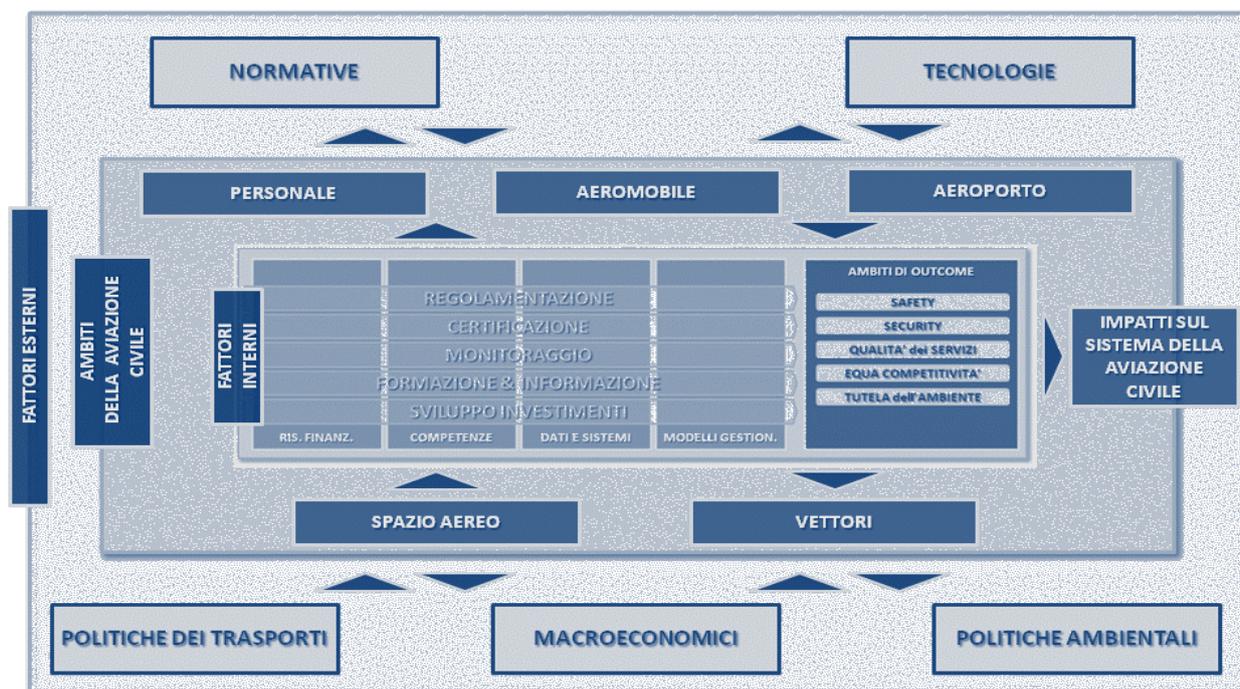
Il secondo ambito, più ristretto, con una serie di attori ed oggetti con cui l'ENAC mantiene una interazione costante e che caratterizzano il settore dell'aviazione civile nazionale, ovvero:

- gli operatori del settore aereo
- i gestori degli aeroporti
- i costruttori aeronautici
- i fornitori di servizi di navigazione aerea
- le associazioni di categoria.

Il macro contesto è quindi definito dalle regole che oltre a determinare poteri, compiti, ruoli e risorse determinano gli ambiti e le modalità di azione dell'Ente.

A questi si aggiungono i fattori tecnologici, che oltre ad impattare sull'operatività dell'Ente, agevolando la sua azione, influenzano in modo diretto i mezzi e gli strumenti per la navigazione aerea e quindi l'ENAC, nello svolgimento delle sue funzioni di controllo, certificazione e formazione.

Infine, i fattori macroeconomici, le politiche dei trasporti e quelle ambientali, influenzano il settore aeronautico in termini di numero di voli, di passeggeri, dello stato delle flotte e, in generale, incidono sui ritorni economici degli operatori del settore e dei gestori, abilitando lo sviluppo del sistema in termini di capillarità, qualità e sicurezza.



Facendo riferimento a questa rappresentazione del contesto esterno all'ENAC, sono stati individuati i principali fattori di influenza in termini di opportunità e minacce e gli elementi di forza e debolezza.

Il **contesto interno** che contraddistingue ENAC, ovvero l'insieme di risorse e regole con cui l'Ente provvede ad adempiere ai propri compiti istituzionali e perseguire la propria Mission, è definito da:

- Processi
- Strumenti
- Competenze
- Capacità
- Meccanismi Organizzativi
- Risorse
- Sulla base del contesto sopra delineato e dei relativi fattori di influenza, è stato possibile, da parte della Direzione di ENAC, effettuare la selezione dei principali fattori di influenza da considerare per la formulazione degli obiettivi e piani strategici per il triennio 2014-2016, che sono riportati nella tabella sottostante.

FORZE		DEBOLEZZE	
<p>Competenza ed interesse di buona parte del personale professionista addetto ai controlli sul sistema</p> <p>Adeguate formazione del personale ispettore "SAFA-SANA" con acquisita professionalità</p> <p>Rispetto delle tempistiche necessarie alla certificazione dal punto di vista della 241/90</p> <p>Il sistema della safety è molto strutturato ed ha un forte impianto normativo. In particolare gli schemi di certificazione sono di buon livello e definiscono le responsabilità e le prerogative (privilegi) delle persone responsabili (post holder)</p> <p>Adeguatezza strumenti e pratiche operative per il monitoraggio piani di sorveglianza operatori.</p> <p>Credibilità internazionale dell'ENAC in tema di Safety</p>	<p>Int.</p>	<p>Scarsa capacità di gestire in maniera integrata i vari temi / aspetti / implicazioni dell'area safety</p> <p>Limitata capacità di utilizzo e applicazione dei dati e dell'analisi di tendenza (trend analysis) nei processi decisionali e nell'attività di regolamentazione</p> <p>Difficoltà ad onorare tutti gli impegni che derivano da ICAO quali, aggiornamento check list conformità Annessi , presidio "Dangerous Goods", transizione da USOAP a CMA</p> <p>Carenza di standardizzazione nei processi tecnici e tra le varie strutture periferiche dell'Ente</p> <p>Le carenze organiche di ENAC non consentono nel settore dello spazio aereo, lo svolgimento di tutte le funzioni di pianificazione, gestione, safety oversight e sviluppo normativo</p> <p>Fabbisogno di razionalizzazione e semplificazione dei prodotti regolamentari e del quadro regolamentare di ENAC</p>	<p>Int.</p>
<p>Il sistema informatizzato e aggiornato delle check-list e dei programmi ispettivi</p>	<p>Int.</p>	<p>Assenza di una "vera" autonomia di Ente che consenta, tramite assunzioni, il reclutamento mirato di professionalità finalizzata alla "safety" in considerazione dei vincoli imposti dalle norme generali sul pubblico impiego e dello specifico confronto.</p>	<p>Est.</p>
<p>L'Ente rappresenta, per l'opinione pubblica e per i media, un punto di riferimento in materia di informazione, diritti e garanzie nel trasporto aereo civile.</p> <p>Il volume di attività ed il grado di attenzione dell'Ente sulla tematica della qualità dei servizi aeroportuali</p> <p>Il sistema regolatorio dell'Unione Europea molto attento ai bisogni di assistenza dei passeggeri</p>	<p>Int.</p>	<p>Necessità di standardizzare il sistema di monitoraggio in modo da intercettare con adeguato anticipo deficienze nei conti economici dei vettori</p> <p>Carenza di un sistema stabile e consolidato di analisi e monitoraggio delle dinamiche dei mercati relativi al settore dell'aviazione civile</p>	<p>Int.</p>
<p>Collaborazione istituzionale tra l'Ente e l'IGF ( Ispettorato Generale di Finanza), che consente di far fronte alle attività istituzionali nonostante l'insufficiente disponibilità di personale.</p> <p>Rispetto dei tempi minimi di certificazione e approvazione</p>	<p>Int.</p>	<p>Assetto delle competenze dei soggetti e degli enti pubblici interagenti molto complesso e di difficile gestione da parte dell'Enac</p> <p>Continuo ricorso ad operazioni di wet lease ed acquisizione di aeromobili non italiani in dry lease da parte di operatori nazionali che mirano così a ridurre i propri costi di produzione</p> <p>Mancanza di sanzioni adeguate nel settore del trasporto aereo e delle gestioni aeroportuali</p> <p>assetto delle gestioni molto influenzate da localismi e modesta imprenditorialità</p>	<p>Est.</p>
<p>L'Enac dispone di competenze specialistiche proprie, o può accedere a competenze esterne con modalità strutturate, per assumere e mantenere autorevolezza relazionare nei confronti di referenti esterni. Dispone di leve gestionali per orientare le decisioni ed i comportamenti dei gestori aeroportuali, anche in tema di premialità.</p>	<p>Int.</p>	<p>Mancanza di un sistema di addestramento organico per le nuove risorse e non adeguata attenzione nei loro confronti.</p> <p>Difficoltà ad assumere decisioni in tempi rapidi che comportano ritardi nella realizzazione di attività strategiche.</p> <p>Difficoltà di programmazione a media-lunga scadenza delle attività di produzione normativa con particolare riferimento a quella di derivazione comunitaria.</p> <p>Mancanza di azione sinergica da parte di tutte le direzioni dell'Ente che a volte sembrano lavorare a compartimenti stagni</p> <p>Incapacità di gestione di un sistema organico di archiviazione dei documenti.</p> <p>Difficoltà di individuare un sistema integrato di gestione di raccolta dei dati statistici.</p> <p>Pensionamenti (per anzianità o vecchiaia) e prepensionamenti (opzione per migliori opportunità lavorative) di personale qualificato e contemporanea impossibilità di adeguato turn over in presenza di limiti normativi imposti.</p> <p>Assenza di percorsi formativi manageriali e di copertura di ruolo per le varie fasce di personale.</p> <p>Insufficiente capacità di pianificazione e rispetto delle scadenze</p> <p>Mancanza di una piattaforma tecnologica integrata che colleghi tutti i settori dell'Ente.</p>	<p>Int.</p>
<p>Il personale in alcuni settori è molto qualificato e con ampia autonomia professionale, generalmente caratterizzato da forte motivazione ed identificazione nel ruolo. Ciò costituisce elemento di sicurezza per le politiche dell'Ente.</p> <p>Potersi avvalere delle esperienze acquisite dal personale qualificato a seguito della sua partecipazione in consessi internazionali di settore dove ha avuto l'opportunità di conoscere le altre realtà internazionali di settore.</p> <p>Disponibilità economiche per finanziamenti di attività interne.</p> <p>Elevato livello di know how - inteso come insieme di sapere e sapere fare - e di competenze raggiunte nel settore di interesse, sul piano tecnico, normativo, gestionale e amministrativo.</p> <p>Capillarità territoriale dell'organizzazione ENAC.</p> <p>Individuazione condivisa con i vertici dell'enac delle priorità d'azione cui destinare le risorse dell'Ente.</p> <p>L'Ente ha avviato un'analisi sul manpower con misurazione delle attività. Il decentramento di attività potenzialmente perseguibile a valle della analisi e maggiore consapevolezza sui processi interni rappresenta una opportunità di sviluppo in termini di opportunità di eliminazione, cambiamento ed efficientamento dell'operato dell'Ente.</p>	<p>Int.</p>	<p>Forti vincoli normativi esterni allo sviluppo dell'azione dell'Ente</p> <p>Assenza di "vera" autonomia di Ente che consenta, in tema di assunzioni, il reclutamento delle professionalità specifiche necessarie, fuori dai vincoli previsti per la P.A. in generale</p> <p>L'Ente è oggi troppo soggetto ad organi esterni vigilanti o di controllo , rispetto a forme più autonome come Authority, ente pubblico non economico, s.p.a., ecc.</p> <p>Inadeguato supporto da parte degli organi istituzionali nel soddisfacimento delle esigenze di autonomie e specificità dell'Ente.</p> <p>Difficoltà nel recepimento dei dati connessi all'esercizio dei diritti di traffico sugli aeroporti</p>	<p>Est.</p>

OPPORTUNITA'		MINACCE	
Commercializzazione all'estero dei servizi di consulenza in ambito safety e infrastrutturale	Int.	L'Ente rischia di perdere il suo ruolo di indirizzo nelle aree di competenza in linea con gli orientamenti nazionali e internazionali	Int.
Possibilità di intercettare un'esigenza di sviluppo delle competenze/addestramento in ambito safety da parte di operatori del settore o altri enti omologhi all'estero	Est.	Progressiva perdita di know how per uscita di risorse umane	Int.
Lo sviluppo del progetto Cielo Unico Europeo, se adeguatamente monitorato e partecipato, consentirà di mantenere il Sistema nazionale ATM a livelli di eccellenza aggiornandolo agli sviluppi tecnologici e procedurali internazionali incrementando così la sicurezza (safety) del trasporto aereo	Est.	ENAC rischia di diventare marginale nel contesto internazionale. L'Italia è il quarto paese più aeronauticamente avanzato in Europa (dopo UK, Francia e Germania), ma vede una partecipazione ai contesti internazionali inferiore a Olanda, Belgio, Irlanda.	Int.
Possibilità di sviluppo e affinamento della tecnologia a supporto del sistema di security	Int.	Condizioni economiche sempre più critiche dei vettori, dei gestori e degli handler mettono a rischio la regolarità del servizio. Molti di questi soggetti stanno facendo ricorso a procedure di "prefallimento" come i concordati preventivi	Est.
Opportunità di acquisire dati relativi alla gestione societaria dei soggetti vigilati e di stabilire un flusso di informazioni aggiornate utili ai fini delle attività di competenza di altre strutture dell'Ente.	Int.	L'entrata in vigore della nuova Autorità dei trasporti determina ulteriori complessità nell'ambito del settore aeroportuale	Est.
Sviluppare il confronto con le associazioni di settore	Est.	Mancanza di commitment da parte delle commissioni VIA e del MATTM sul rispetto dei tempi di legge	Est.
Le tecnologie emergenti tra cui il progetto SESAR sono una opportunità per lo sviluppo del settore tecnologico a tutela dell'ambiente	Est.		
Valorizzazione dell'esperienza e della capacità del gruppo dirigente	Int.		
Maggiore presidio dei processi di evoluzione del sistema apportando il proprio contributo di know-how	Int.		
Sviluppare il confronto, condivisione e ricerca soluzioni su problematiche aviazione civile con le Associazioni di categoria, imprese, Enti Istituzionali. E ciò anche con la finalità di realizzare sinergi.	Int.		
Aumentare il coinvolgimento di rappresentanti ENAC in consessi internazionali allo scopo di fare sentire il proprio ruolo nelle fasi decisorie	Int.		
Riorganizzazione dell'Ente nell'ottica di eliminare attività superflue	Int.		
Esternalizzare attività routinarie a limitato valore aggiunto nel contesto dell'aviazione civile	Int.		
Il sistema prestazionale del settore ATM è una opportunità strategica di crescita della capacità, della efficienza economica, della tutela ambientale e della safety del settore spazio aereo	Int.		
Coinvolgimento dell'industria su progetti per l'offerta di prodotti e servizi sul mercato nazionale e internazionale	Int.		

## 5. PIANIFICAZIONE STRATEGICA: DAGLI OUTCOME ALLE AZIONI STRATEGICHE

Secondo l'approccio metodologico delineato, per ciascun ambito strategico sono stati definiti gli stakeholder fondamentali, in base alla segmentazione per classe, i rispettivi fattori di outcome e le metriche di loro interesse. Dette metriche di outcome forniscono un quadro d'insieme del sistema in cui opera l'ENAC.

Analogamente, per ciascun ambito strategico sono stati identificati gli obiettivi triennali relativi ai processi interni di ENAC. Trasversalmente ai cinque ambiti strategici, sono stati, inoltre, identificati gli obiettivi strategici relativamente alle due prospettive di creazione del valore: competenze e sviluppo interno e risorse umane e finanziarie, che vanno a comporre la sesta area strategica, trasversale alle altre cinque.

Nei paragrafi seguenti sono stati riportati i dettagli per ogni prospettiva secondo le cinque aree strategiche.

In particolare, per ogni area sono riportate:

- a) la scheda di dettaglio degli stakeholder strategici, e dei relativi outcome e KPI;
- b) la mappa strategica.

Secondo il principio della Balanced Scorecard per le PPAA, nella mappa strategica viene illustrato, per ogni area, il percorso seguito nella correlazione tra obiettivi strategici, prospettive di mappa e outcome.

Alla base sono collocati gli obiettivi strategici relativi alla prospettiva "Risorse umane e finanziarie" (codificati con la lettera F.).

Attraverso gli obiettivi strategici della prospettiva "Competenze e sviluppo interno" (codificati con la lettera C.) e, quindi, attraverso gli obiettivi strategici propri dell'area in esame - relativi ai "Processi" e codificati con la lettera P. - si giunge all'illustrazione degli outcome, ovvero la conseguenza del processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholder.

### 5.1. Area Safety

L'attività svolta dall'ENAC in ambito Safety comporta il coinvolgimento di tutti quei soggetti interessati al tema della sicurezza dal punto di vista della progettazione, costruzione, manutenzione ed esercizio degli aeromobili, nonché la valutazione dell'idoneità degli operatori aerei e del personale di volo.

I soggetti interessati allo svolgimento delle attività dell'ENAC in ambito Safety che hanno un impatto con l'ambiente esterno sono:

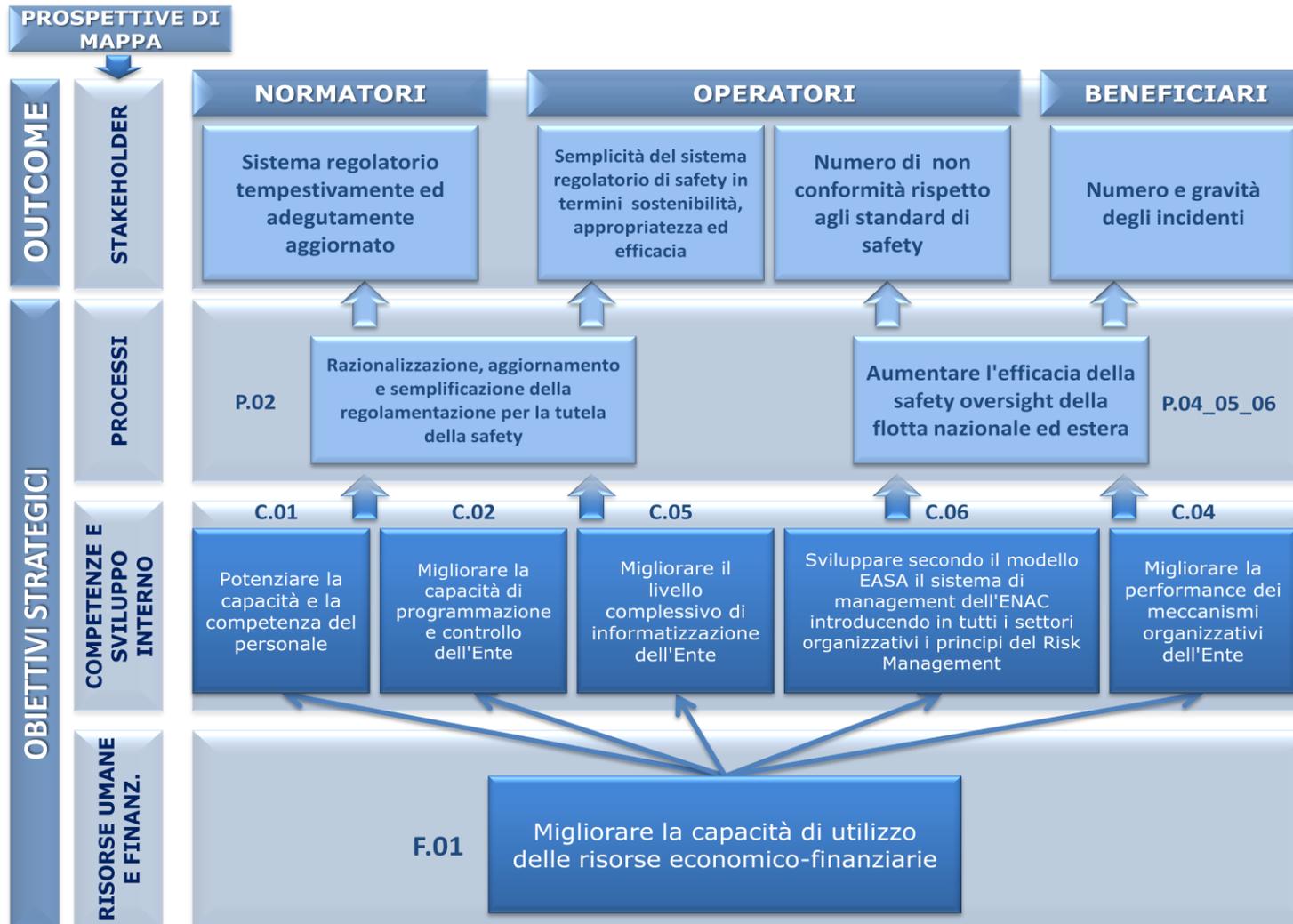
- i Normatori, in termini di aggiornamento tempestivo ed adeguato del sistema regolatorio;
- gli Operatori, in termini di sviluppo di un sistema regolatorio sostenibile, appropriato ed efficace che permetta loro di mantenere il rispetto degli standard;
- i Beneficiari, in termini di riduzione del numero e della gravità degli incidenti.

Ognuno di questi stakeholder beneficia a vario titolo dell'azione di ENAC e, affinché ciascuno condivida con l'ENAC la valutazione della ricaduta positiva dell'azione dell'Ente, vengono utilizzati gli Indicatori di Performance (KPI) specifici per ogni obiettivo di outcome definito.

## Scheda Stakeholder Outcome per Area Safety

Normatori			Operatori			Beneficiari		
ICAO, EASA, Commissione Europea, MIT			Gestore aerop., VVF, Operatore aereo, Handler, Fornitore Servizi Navigazione Aerea, Soc. di gestione tecnica e di manutenzione, Produttore aeromobili			Passeggero, Operatore economico		
OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2014	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2014	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2014
SAFETY Sistema regolatorio tempestivamente ed adeguatamente aggiornato	% di normativa recepita nei tempi previsti	100%	Semplicità del sistema regolatorio di safety in termini di sostenibilità, appropriatezza ed efficacia	Indice di soddisfazione stakeholder operatori	65%	Numero e gravità degli incidenti	Numero di vittime/ n voli commerciali	0
	Tempi di chiusura dei rilievi a Enac da parte di EASA/ICAO	8 mesi	Numero di non conformità rispetto agli standard di safety	Ispezioni di Enac senza rilievi significativi (liv 1 e 2) di non conformità per le imprese aeronautiche	25%		Numero di incidenti/ n voli commerciali	1/1mln di voli
				Ispezioni all'aeromobile con esito negativo	5%			

## Mapa Strategica Strategica Safety



## 5.2. Area Security

Le attività svolte dall'ENAC in ambito Security sono tese all'incremento della sicurezza per la prevenzione degli atti illeciti a terra, a bordo degli aeromobili, all'interno ed all'esterno degli aeroporti.

L'azione dell'ENAC che impatta all'esterno interessa:

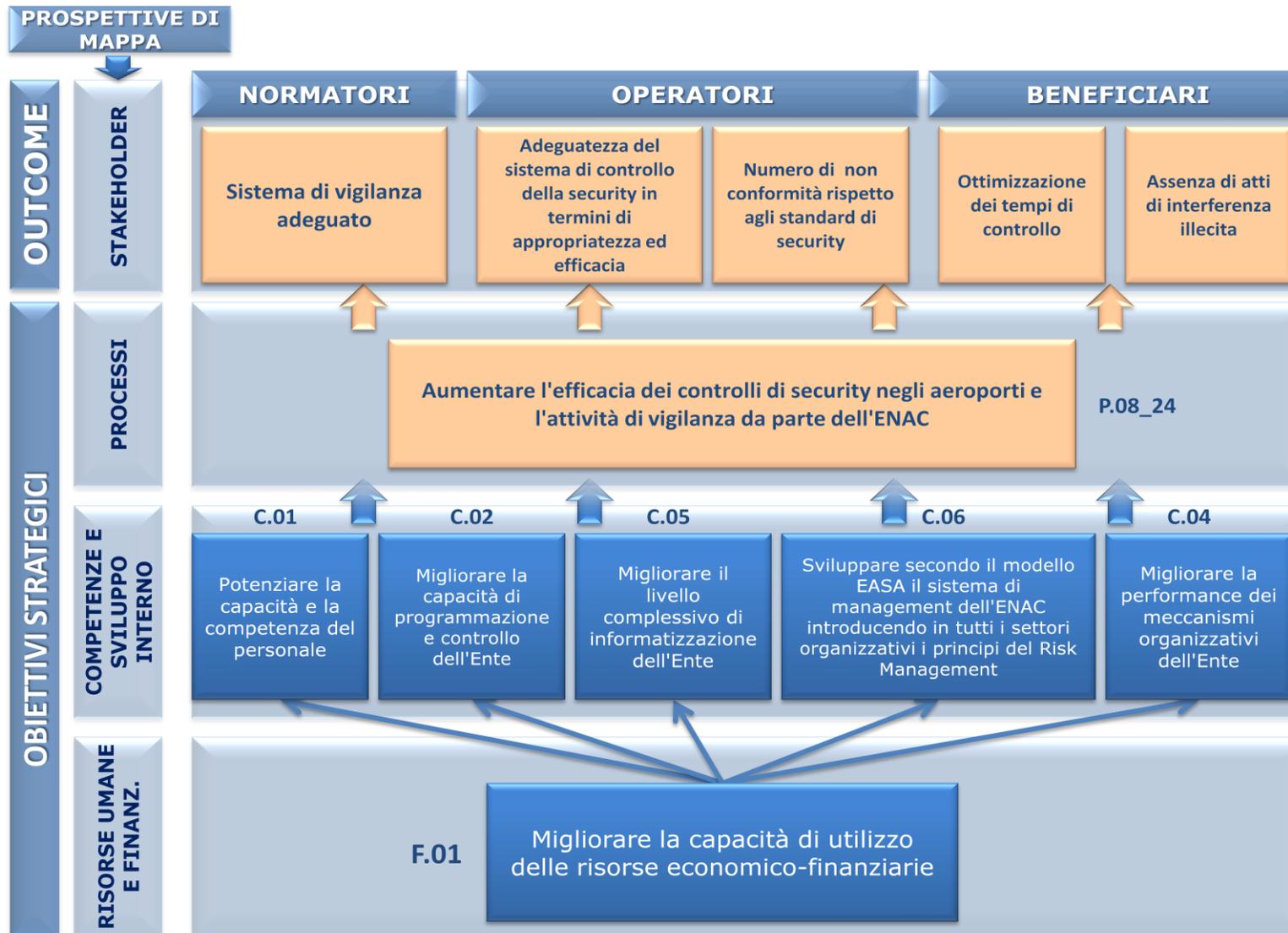
- i Normatori, in termini di adeguatezza del sistema di vigilanza;
- gli Operatori, in termini di adeguatezza del sistema di controllo della security in termini di appropriatezza ed efficacia che permetta loro di mantenere il rispetto degli standard;
- i Beneficiari, l'anello finale del sistema dell'aviazione civile, interessati in termini di ottimizzazione dei tempi di controllo e, soprattutto, di riduzione degli atti di interferenza illecita.

Ognuno di questi stakeholder beneficia a vario titolo dell'azione di ENAC e, affinché ognuno di questi condivida con l'ENAC la valutazione della ricaduta positiva dell'azione dell'Ente, vengono utilizzati gli Indicatori di Performance (KPI) specifici per ogni obiettivo di outcome definito.

### Scheda Stakeholders Outcome per Area Security

Normatori			Operatori			Beneficiari		
ICAO, ECAC, Commissione Europea, MIT, Ministero Interno			Gestore Apt, Imprese Security, PS, Agente regolamentato operatore aereo			Passeggero		
OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2014	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2014	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2014
SECURITY  Sistema di vigilanza adeguato	N di non conformità	Diminuzione del 10% rispetto all'anno precedente	Adeguatezza del sistema di controllo della security in termini di appropriatezza ed efficacia	Indice di soddisfazione degli stakeholder (gestore, operatore di security, vettore)	65%	Ottimizzazione dei tempi di controllo	Tempi medi di attesa	8 min
			Numero di non conformità rispetto agli standard di security	Ispezioni senza rilievi di non conformità classificate con "carezza grave" per le imprese aeronautiche	5%	Assenza di atti di interferenza illecita	Numero atti interferenza illecita	0

## Mapa Strategica Security



### 5.3. Area Qualità dei servizi

Le attività e le azioni svolte dall'ENAC in ambito Qualità dei Servizi sono tese all'incremento del livello qualitativo dei servizi di trasporto aereo e aeroportuali ed alla tutela dei diritti del passeggero.

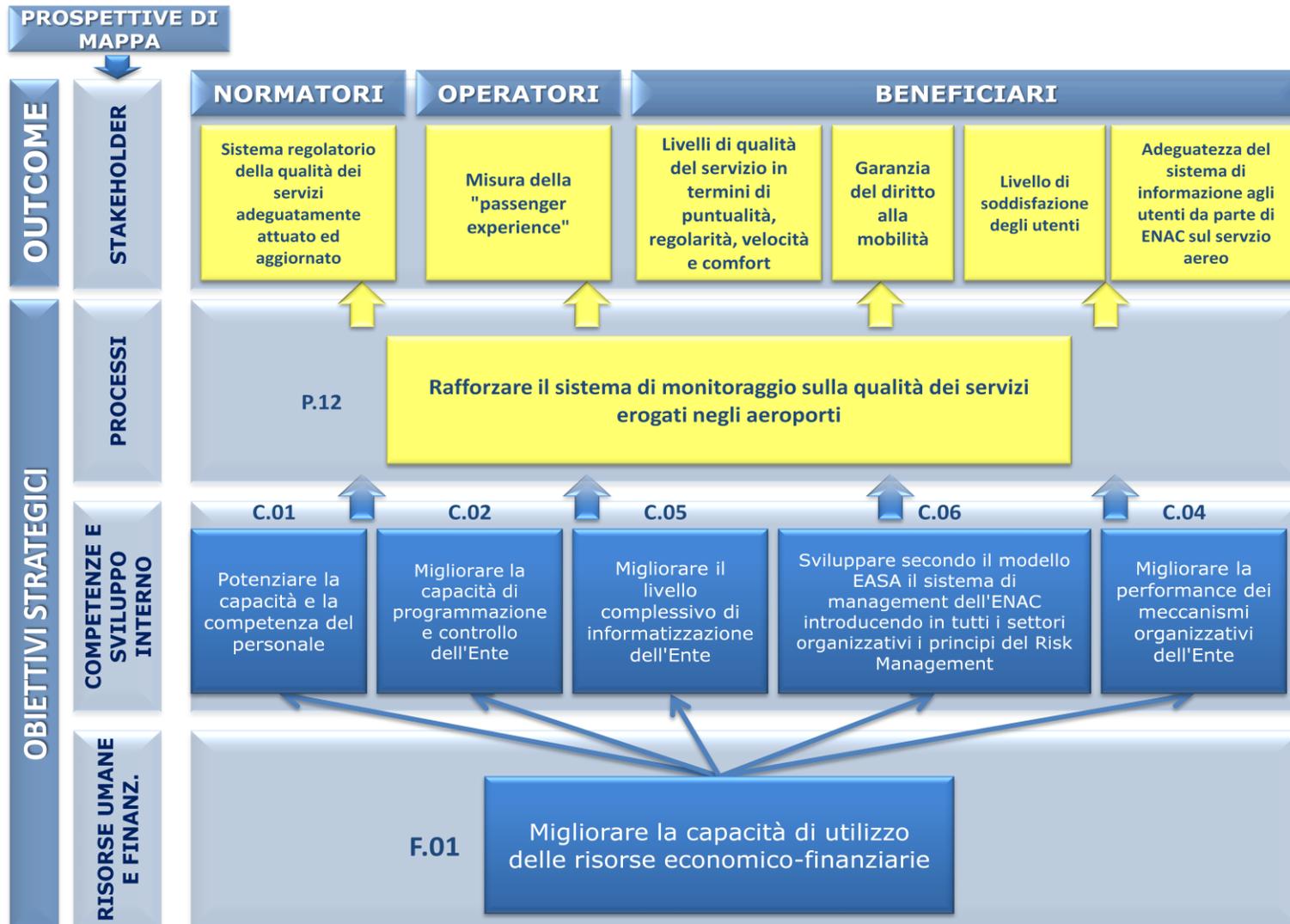
In particolare:

- l'outcome nei confronti dei Normatori nella definizione di un sistema regolatorio della qualità dei servizi adeguatamente attuato ed aggiornato;
- l'outcome nei confronti degli Operatori consiste nella misura della "passenger experience", intesa come soddisfazione del passeggero dall'acquisto del biglietto all'arrivo a destinazione;
- gli outcome che incidono, invece, sui Beneficiari sono il miglioramento degli standard qualitativi dei servizi fruibili in aeroporto in termini di puntualità, regolarità, velocità e comfort, la garanzia del diritto alla mobilità, la riduzione del numero di reclami derivati da inefficienze del sistema e lo sviluppo dello standard di comunicazione con gli utenti.

#### Scheda Stakeholder-Outcome per Area Qualità dei Servizi

	Normatori			Operatori			Beneficiari		
	Gest. Apt, Operatore Aereo, Handlers, PS, Dogana, GdF, Fornitore di servizi di navigazione aerea			Passeggero, Operatore Aereo, Fornitore di servizi di navigazione aerea			Passeggero, Operatore Aereo, Fornitore di servizi di navigazione aerea		
	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2014	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2014	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2014
QUALITÀ DEI SERVIZI	Sistema regolatorio della qualità dei servizi adeguatamente attuato ed aggiornato	% di gestori che operano in aderenza alla carta dei servizi	90%	Misura della "passenger experience"	Valore della "passenger experience"	Crescita	Livelli di qualità del servizio in termini di puntualità, regolarità, velocità e comfort	Tempi di attesa ai banchi accettazione	16 min
								Tempo di attesa ai posti di controllo	10 min
								Numero disservizi alle persone con disabilità/mobilità ridotta	< 60
								% bagagli disguidati per malfunzionamento del BHS/HBS	0,5 %
								Tempo di riconsegna primo e ultimo bagaglio	< 27 - < 38
								Percezione pulizia toilette da parte degli utenti	>75/100
								% aeromobili partiti in ritardo a causa del gestore aeroportuale	< 30 %
							Garanzia del diritto alla mobilità	N Collegamenti in continuità territoriale	> 34.000
							Livello di soddisfazione degli utenti	Numero reclami per overbooking	< 250
								Numero reclami per cancellazione	< 1.100
								Numero reclami per prolungato ritardo	< 1.760
							Adeguatezza del sistema di informazione agli utenti da parte di ENAC sul servizio aereo	Livello di soddisfazione sulla qualità del sito web	Buona
								Livello di soddisfazione sulla qualità del servizio di Call Center	4/6
								Numero di accessi al sito ENAC	>630.000

## Mapa Strategica Qualità dei Servizi



## Area Equa competitività

Le attività dell'ENAC svolte in ambito di Equa Competitività concorrono allo sviluppo sostenibile dell'intero sistema dell'aviazione civile. Infatti, l'ENAC ha il compito di favorire la corretta apertura alla concorrenza, mediante una analisi preventiva e un continuo monitoraggio dei requisiti economico-finanziari e organizzativi delle compagnie aeree e dei gestori aeroportuali. L'Ente attua, inoltre, un'opera di valutazione progettuale delle esigenze di mercato e di vigilanza sulla solidità finanziaria dei vari soggetti imprenditoriali coinvolti. Importante è poi il ruolo svolto dall'Ente nell'ambito della pianificazione aeroportuale sotto i profili dell'approvazione dei Piani di Sviluppo aeroportuali, della programmazione degli investimenti (approvazione progetti e alta vigilanza, agibilità e collaudo delle opere aeroportuali), dell'attività di coordinamento sul demanio aeronautico, dell'attività sugli aeroporti minori e della gestione diretta di aeroporti (Pantelleria, Lampedusa, Roma Urbe e altri aeroporti minori).

Queste attività interessano:

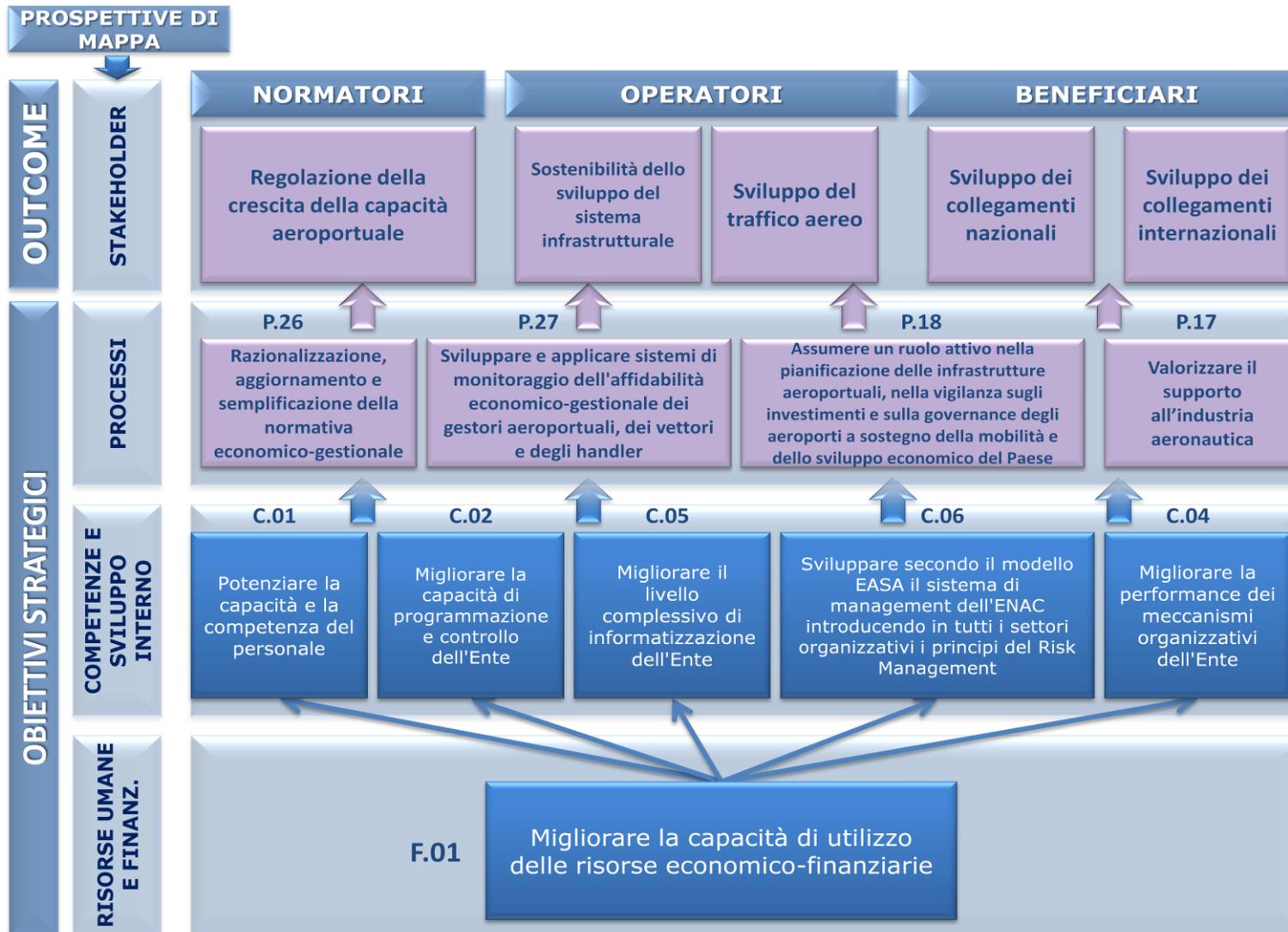
- i Normatori in termini di regolazione della crescita della capacità aeroportuale;
- gli Operatori, in termini sostenibilità dello sviluppo del sistema infrastrutturale e del traffico aereo;
- i Beneficiari in termini di miglioramento del rapporto costo del viaggio e servizio offerto e di incremento della rete dei collegamenti.

Al fine di rendere misurabili gli outcome, vengono anche in quest'area assegnati dei KPI specifici.

### Scheda Stakeholder-Outcome per Area Equa Competitività

Normatori			Operatori			Beneficiari		
<i>Commissione Europea, MIT, MAE, CIPE, MEF, Regione</i>			<i>Gestore aerop., Operatore aereo, Handler, Fornitore Servizi Navigazione Aerea</i>			<i>Passeggero, Operatore Economico</i>		
OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2014	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2014	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2014
Regolazione della crescita della capacità aeroportuale	Misura della capacità aeroportuale	1%	Sostenibilità dello sviluppo del sistema infrastrutturale	Piani di sviluppo approvati	100%	Sviluppo collegamenti nazionali	Numero movimenti nazionali (traffico commerciale)	>500.000
			Sviluppo del traffico aereo	Numero di voli per anno	>1,3 milioni	Sviluppo dei collegamenti internazionali	Numero movimenti internazionali (traffico commerciale)	>700.000
Numero di passeggeri per anno	>140 milioni							

## Mappa Strategica Equa Competitività



## 5.4. Area Tutela dell'Ambiente

Le attività e le azioni svolte dall'ENAC in ambito di Tutela dell'Ambiente sono tese a rendere sostenibile lo sviluppo del trasporto aereo in termini di tutela dell'ambiente (opere aeroportuali diversamente realizzate, nel senso di tenere conto della sostenibilità ambientale al fine di ridurre sensibilmente i consumi, adesione dell'ENAC al Patto per l'Ambiente, recepimento della normativa ICAO di settore per contrastare il rumore degli aeromobili, monitoraggio delle Commissioni aeroportuali a cui è demandata la definizione di procedure antirumore e della zonizzazione acustica all'interno dell'aeroporto).

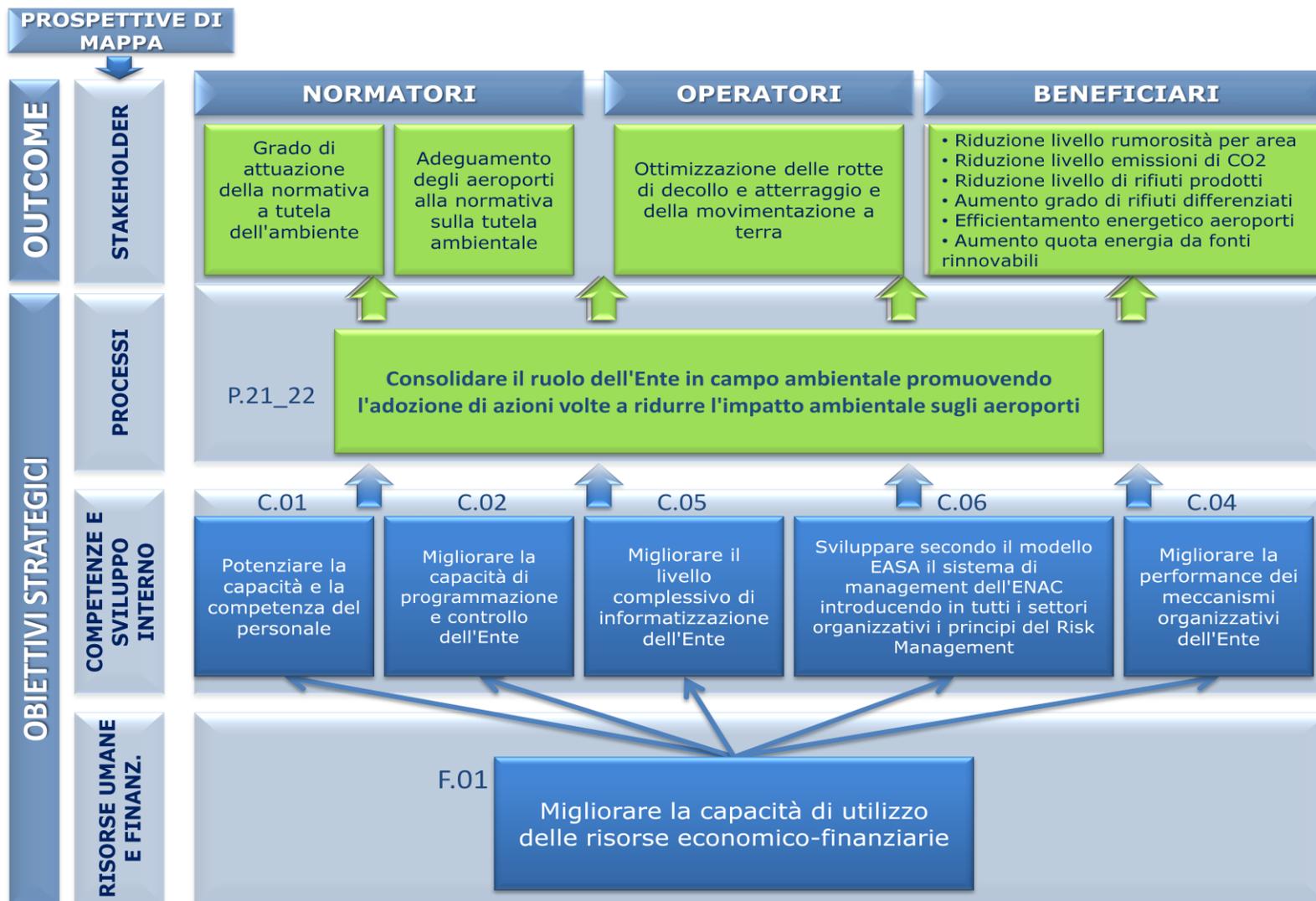
L'impatto che queste attività hanno sull'esterno interessa:

- i Normatori in termini di sviluppo della normativa a tutela dell'ambiente, di adeguamento degli aeroporti alla normativa sulla tutela ambientale e di adozione di Programmi ambientali;
- gli Operatori in termini di ottimizzazione delle rotte di decollo e atterraggio e della movimentazione a terra e di ottimizzazione delle prestazioni ambientali aeroportuali;
- i Beneficiari principalmente in termini di riduzione del livello di rumorosità, emissioni prodotte e livello di rifiuti prodotti, del grado di rifiuti, della percentuale di energia da fonti rinnovabili rispetto al totale utilizzato.

### Scheda Stakeholder-Outcome per Area Tutela dell'Ambiente

Normatori			Operatori			Beneficiari		
<i>Commissione Europea, ICAO, EASA, Ministero Ambiente, Ministero Salute, Regione</i>			<i>Gest. Apt., Operatore Aereo, Fornitore di servizi di navigazione aerea</i>			<i>Passeggero, Popolazione adiacente aeroporti, Enti Locali</i>		
OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2014	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2014	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2014
Grado di attuazione della normativa a tutela dell'ambiente	Numero commissioni aeroportuali attive sul tema della tutela dell'ambiente	Crescita	Ottimizzazione delle prestazioni ambientali aeroportuali	% riduzione sostanze inquinanti	Crescita	Riduzione livello rumorosità per area	% cittadini esposti al rumore per area	Diminuz.
						Riduzione livello emissioni di CO2	Quantità di produzione CO2 per passeggero	Diminuz.
Riduzione livello di rifiuti prodotti	Kg rifiuti per passeggero	Diminuz						
Aumento grado di rifiuti differenziati	% rifiuti differenziati per passeggero	Crescita						
Adeguatezza degli aeroporti alla normativa sulla tutela ambientale	N. aeroporti con la VIA	Crescita				Efficientamento energetico aeroporti	Kw per passeggero	Diminuz
						Aumento quota energia da fonti rinnovabili	% di Kw da fonti rinnovabili su totale	Crescita

## Mapa Strategica Tutela dell'Ambiente



## 5.5. Piano strategico 2014-2016

Anche quest'anno, nel rispetto dei principi della Balanced Scorecard, si è deciso di redigere un "Piano strategico" riepilogativo che riporta in un unico documento le informazioni relative a tutti gli obiettivi strategici, contenute nelle singole schede.

L'ENAC, in applicazione della normativa sulla "spending review", ha operato la revisione, la razionalizzazione e il ridimensionamento della propria struttura organizzativa.

La nuova organizzazione, deliberata dal Consiglio di Amministrazione in data 14 marzo 2013, entrerà in vigore dal 1° marzo 2014.

La strategia 2014-2016 è stata elaborata, quindi, sulla base della nuova organizzazione.

Sulla base della revisione dell'analisi del contesto esterno e interno (SWOT), è stato possibile evidenziare quali minacce/debolezze e opportunità/punti di forza dell'Ente fossero ancora immutati e quali superati rispetto allo scorso anno e, se fossero subentrati nuovi elementi da tenere in considerazione in fase di pianificazione strategica.

Nelle 5 aree strategiche di interesse primario per l'Ente, è stata sostanzialmente confermata la strategia individuata nel Piano precedente.

Di seguito sono specificate, nel dettaglio, le modifiche apportate agli obiettivi strategici in termini di rideterminazione o eliminazione.

In quanto ritenuto dall'Ente, per diverse ragioni, di minore impatto strategico per il triennio 2014-2016, è stato eliminato l'obiettivo:

- P.13 (Perseguire il miglioramento dei livelli dei servizi e di standardizzazione dei vettori)

Infine, per maggiore chiarezza nella loro formulazione, sono stati così modificati gli obiettivi:

- P.02 "Razionalizzazione, aggiornamento e semplificazione della regolamentazione per la tutela della safety",
- P.04\_05\_06 "Aumentare l'efficacia della safety oversight della flotta nazionale ed estera",
- P.17 "Valorizzare il supporto all'industria aeronautica",
- P.21\_22 "Consolidare il ruolo dell'Ente in campo ambientale promuovendo l'adozione di azioni volte a ridurre l'impatto ambientale sugli aeroporti".

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 operato un 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.

L'Ente ha individuato obiettivi e azioni strategiche collegati a tematiche di significativa rilevanza, come indicato nella delibera ANAC n. 6/2013, relativi ai seguenti ambiti: digitalizzazione, qualità dei servizi e riduzione della spesa.

Inoltre, laddove l'obiettivo strategico è rimasto il medesimo dello scorso anno, è stato esplicitato il collegamento a tali ambiti in termini di Azioni strategiche, obiettivi operativi di derivazione strategica e obiettivi operativi locali.

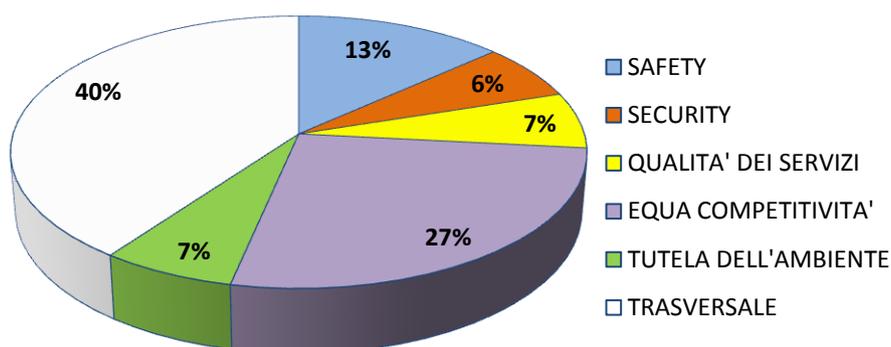
Al fine di consentire una visualizzazione di tale collegamento, nel Piano Strategico 2014-2016 è stata inserita una colonna "ambito" che permette l'identificazione degli obiettivi collegati agli

ambiti della prevenzione della corruzione, della trasparenza, della digitalizzazione, del miglioramento della qualità dei servizi e del contenimento della spesa.

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.

I 15 obiettivi strategici individuati sono distribuiti nelle sei aree strategiche, in termini percentuali, come riportato nel grafico seguente:



Di seguito, il Piano Strategico ENAC 2014-2016.

Per maggiore chiarezza e semplicità di lettura, si esplicitano di seguito gli acronimi utilizzati nel Piano Strategico per identificare le Direzioni Centrali:

SIGLE	DIREZIONI CENTRALI ENAC
DG	DIREZIONE GENERALE
VDG	VICE DIREZIONE GENERALE
CRT	DIREZIONE CENTRALE REGOLAZIONE TECNICA
CSE	DIREZIONE CENTRALE SVILUPPO ECONOMICO
CIA	DIREZIONE CENTRALE INFRASTRUTTURE AEROPORTI E SPAZIO AEREO
CAF	DIREZIONE CENTRALE AMMINISTRAZIONE E FINANZA
CAA	DIREZIONE CENTRALE ATTIVITA' AERONAUTICHE
CCA	DIREZIONE CENTRALE COORDINAMENTO AEROPORTI

**Piano Strategico ENAC 2014-2016**

AREA STRAT	PROSPETTIVA	AMBITO	COD	DC RESPONS.	OBIETTIVI STRATEGICI 2014-2016	KPI	FORMULA KPI	TARGET			AZIONI STRATEGICHE
								2014	2015	2016	
SAFETY	PROCESSI		P.02	CRT	<b>Razionalizzazione, aggiornamento e semplificazione della regolamentazione per la tutela della safety</b>	% Normativa razionalizzata aggiornata e semplificata	N. di normative razionalizzate/tot corpo normativo da razionalizzare	15%	15%	20%	Razionalizzazione ed efficientamento del corpus regolamentare in tema di safety avendo a riguardo il contesto internazionale. Garanzia di un ruolo qualificato ed autorevole nel contesto della regolazione e della cooperazione internazionale
			P.04_05_06	CAA VDG	<b>Aumentare l'efficacia della safety oversight della flotta nazionale ed estera</b>	Introduzione del Risk based approach nei processi di sorveglianza	n.processi revisionati secondo la Risk based oversight	3	5	5	Introduzione di un sistema di Risk Based Oversight
		Numero di interventi di standardizzazione messi in atto				n.interventi	12	12	12	Azioni tese alla standardizzazione dei processi di "safety oversight"	
		% di realizzazione degli obiettivi dell'ENAC Safety Plan				n obiettivi realizzati/tot obiettivi dell'anno	80%	80%	80%	Implementazione del sistema di verifica della sicurezza della flotta nazionale ed estera in accordo alla normativa comunitaria	
SECURITY	PROCESSI		P.08_24	CCA	<b>Aumentare l'efficacia dei controlli di security negli aeroporti e l'attività di vigilanza da parte dell'ENAC</b>	% degli articoli proibiti rinvenuti al controllo di security varco pax	% rispetto al 2013	- 5%	- 8%	- 10%	Promozione delle attività di formazione e sviluppo di strumenti gestionali ed organizzativi focalizzati alla tutela della security
		Diminuzione rilievi riscontrati a seguito di ispezioni Enac				Rilievi anno/rilievi anno-1	-5%	-5%	-10%	Azioni tese alla riduzione delle non conformità rispetto ai requisiti di security previsti dal PNS.	
QUALITÀ DEI SERVIZI	PROCESSI	1	P.12	CCA	<b>Rafforzare il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati negli aeroporti</b>	% di attività ispettive effettuate	N attività ispettive effettuate/verifiche in programma per anno	100%	100%	100%	Miglioramento dell'attività di certificazione e di vigilanza sugli operatori aeroportuali. Individuazione ed applicazione di un sistema efficace di indicatori per il governo della qualità dei servizi negli aeroporti.
EQUA COMPETITIVITÀ	PROCESSI		P.17	CRT	<b>Valorizzare il supporto all'industria aeronautica</b>	Numero di iniziative di supporto intraprese	Numero attività/anno	1/anno	1/anno	1/anno	Azioni tese a semplificare le procedure amministrative e operative per l'industria aeronautica. Attivare iniziative di ricerca per la sperimentazione e l'uso dei mezzi aerei a pilotaggio remoto.
			P.18	CIA	<b>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</b>	N. di interventi effettuati	N. interventi/anno	1/anno	1/anno	1/anno	Azione per la migliore pianificazione e controllo dello sviluppo delle infrastrutture aeroportuali e per il miglioramento della mobilità per via aerea
		1	P.25	CSE	<b>Sviluppare e applicare sistemi di monitoraggio dell'affidabilità economico-gestionale dei gestori aeroportuali, dei vettori e degli handler</b>	Numero di sistemi di monitoraggio sviluppati	N. sistemi/anno	1/anno	1/anno	1/anno	Applicazione di un sistema di parametri ed indicatori per la misura dell'affidabilità economico-finanziaria
			P.26	CSE	<b>Razionalizzazione, aggiornamento e semplificazione della normativa economico-gestionale</b>	% Normativa razionalizzata aggiornata e semplificata	N. di normative razionalizzate/tot corpo normativo da razionalizzare	15%	15%	20%	Sviluppo di testi semplificati della normativa economico-gestionale

AREA STRAT	PROSPETTIVA	COD	DC RESPONS.	OBIETTIVI STRATEGICI 2014-2016	KPI	FORMULA KPI	TARGET			AZIONI STRATEGICHE	
							2014	2015	2016		
TUTELA DELL'AMBIENTE	PROCESSI	P.21_22	CIA	Consolidare il ruolo dell'Ente in campo ambientale promuovendo l'adozione di azioni volte a ridurre l'impatto ambientale sugli aeroporti	Aeroporti con procedure VIA attivate	N aeroporti con procedure VIA attivate/tot aeroporti sprovvisti di VIA	15%	15%	20%	Incrementare lo sviluppo di metodologie e procedure volte alla riduzione dell'impatto ambientale sugli aeroporti	
TRASVERSALE	COMPETENZE SVILUPPO INTERNO	2	C.01	CAF	Potenziare la capacità e la competenza del personale	Numero di giornate di formazione per dipendente	N giornate di formazione/dipendente	5 g/uomo	5,5 g/uomo	6 g/uomo	Consolidamento delle professionalità interne attraverso lo sviluppo delle competenze e capacità del personale. Creare un contesto sfavorevole alla corruzione. Avviare apposite iniziative formative sui temi dell'etica e della legalità.
		2	C.02	DG	Migliorare la capacità di programmazione e controllo dell'Ente	Numero di progetti di programmazione e controllo realizzati	numero/anno	3/anno	3/anno	3/anno	Sviluppare e realizzare progetti di programmazione e controllo per le attività dell'Ente. Azioni tese a garantire il rispetto dei termini dei procedimenti Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione
			C.04	CAA	Migliorare la performance dei meccanismi organizzativi dell'Ente	Numero di processi semplificati e/o eliminati	N processi ENAC semplificati e/o eliminati/tot processi da semplificare	30%	30%	40%	Miglioramento operativo dei processi e delle strutture organizzative nell'ottica della semplificazione e razionalizzazione delle attività. Elaborare e attuare il piano di dismissione e semplificazione delle attività non rilevanti sul piano strategico
		3	C.05	DG	Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente	Numero di processi operativi informatizzati	N processi in esercizio/anno	5/anno	5/anno	5/anno	Realizzare una mappatura complessiva delle esigenze di informatizzazione delle attività dell'Ente. Realizzazione di interventi di sviluppo ed evoluzione degli applicativi, delle basi dati e dell'infrastruttura informatica dell'Ente
			C.06	VDG	Sviluppare secondo il modello EASA il sistema di management dell'ENAC introducendo in tutti i settori organizzativi i principi del Risk Management	Numero di processi gestiti secondo criteri di risk management	N processi gestiti/n processi da gestire	20%	20%	20%	Applicazione del sistema del Risk Management nei processi dell'Ente
	RISORSE FINANZIARIE	4	F.01	CAF	Migliorare la capacità di utilizzo delle risorse economico-finanziarie <sup>4</sup>	Numero interventi finalizzati al contenimento della spesa	N interventi/anno	2/anno	2/anno	2/anno	Attuare interventi di razionalizzazione delle spese dell'Ente

Ambiti di collegamento ciclo della performance

1	Miglioramento Qualità dei Servizi
2	Prevenzione della Corruzione
3	Digitalizzazione
4	Contenimento della Spesa

## **6. PIANIFICAZIONE OPERATIVA: DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PROGETTI**

Come per la pianificazione strategica, anche la pianificazione operativa 2014 è stata elaborata sulla nuova organizzazione, che entrerà in vigore dal 1° marzo 2014.

### **6.1. Piano Operativo – Obiettivi operativi di derivazione strategica**

Secondo la logica del “cascading”, per l’attuazione degli obiettivi strategici triennali, sono stati individuati obiettivi operativi annuali di derivazione strategica, assegnati ad ogni direttore di linea o staff.

Come sottolineato nel paragrafo precedente, al fine di integrare il ciclo della performance con gli strumenti e i processi relativi al Piano dell’anticorruzione e al Piano della trasparenza e alla qualità dei servizi, anche nel piano operativo sono stati individuati obiettivi operativi di derivazione strategica che fanno riferimento ad iniziative di digitalizzazione, contenimento della spesa, qualità dei servizi e prevenzione della corruzione, adeguatamente evidenziati all’interno del Piano.

Al fine di consentire una visualizzazione di tale collegamento, nel Piano Operativo/Obiettivi operativi di derivazione strategica 2014-2016 è stata inserita una colonna “ambito” che permette l’identificazione degli obiettivi collegati agli ambiti della prevenzione della corruzione, della trasparenza, della digitalizzazione, del miglioramento della qualità dei servizi e del contenimento della spesa.

Per facilità di lettura, gli obiettivi operativi di derivazione strategica sono stati organizzati in un’unica tabella che riporta tutti i campi riferiti ad ogni obiettivo, partendo dall’obiettivo strategico di riferimento.

Si riporta di seguito il Piano operativo 2014 – Obiettivi operativi di derivazione strategica.

Per maggiore chiarezza e facilità di lettura, si esplicitano di seguito gli acronimi utilizzati nel Piano Operativo per identificare le Direzioni di linea/staff:

SIGLE	STRUTTURE SEDE CENTRALE	SIGLE	STRUTTURE SEDI PERIFERICHE
ALI	DIREZIONE LICENZE DI ESERCIZIO	CCL	DIREZIONE AEROPORTUALE CALABRIA
FAG	DIREZIONE AFFARI GENERALI	CCM	DIREZIONE AEROPORTUALE CAMPANIA
FAP	DIREZIONE AMMINISTRAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE	CCX	DIREZIONE AEROPORTUALE REGIONI CENTRO
FGF	DIREZIONE GESTIONE FINANZIARIA	CER	DIREZIONE AEROPORTUALE EMILIA ROMAGNA
GAL	DIREZIONE ANALISI GIURIDICHE E CONTENZIOSO	CFC	DIREZIONE AEROPORTUALE FIUMICINO
GSI	DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI	CLM	DIREZIONE AEROPORTUALE LOMBARDIA
IOP	DIREZIONE OPERATIVITÀ AEROPORTI	CLZ	DIREZIONE AEROPORTUALE LAZIO
IPP	DIREZIONE PIANIFICAZIONE E PROGETTI	CMM	DIREZIONE AEROPORTUALE MILANO MALPENSA
ISA	DIREZIONE GESTIONE SPAZIO AEREO	CNE	DIREZIONE AEROPORTUALE NORD-EST
RAS	DIREZIONE REGOLAZIONE AEROPORTI E SPAZIO AEREO	CNO	DIREZIONE AEROPORTUALE NORD-OVEST
RNA	DIREZIONE REGOLAZIONE NAVIGABILITA'	CPB	DIREZIONE AEROPORTUALE PUGLIA-BASILICATA
RPO	DIREZIONE REGOLAZIONE PERSONALE E OPERAZIONI VOLO	CSC	DIREZIONE AEROPORTUALE SICILIA OCCIDENTALE
RSE	DIREZIONE REGOLAZIONE SECURITY	CSN	DIREZIONE AEROPORTUALE SICILIA ORIENTALE
RTA	DIREZIONE REGOLAZIONE TRASPORTO AEREO E AMBIENTE	CSR	DIREZIONE AEROPORTUALE SARDEGNA
SET	DIREZIONE SVILUPPO STUDI ECONOMICI E TARIFFE	CTS	DIREZIONE AEROPORTUALE TOSCANA
SGA	DIREZIONE SVILUPPO GESTIONE AEROPORTI	DOC	DIREZIONE OPERAZIONI CENTRO
STA	DIREZIONE SVILUPPO TRASPORTO AEREO	DON	DIREZIONE OPERAZIONI NORD
		DOS	DIREZIONE OPERAZIONI SUD

**Piano Operativo ENAC 2014 – Obiettivi operativi *di derivazione strategica***

AREA STR.	ID OS	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONE STRATEGICA	AMBITO	ID OO	DIR	OBIETTIVO OPERATIVO	KPI	TARGET
SAFETY	P.02	Razionalizzare la regolamentazione per la tutela della safety	Razionalizzazione ed efficientamento del corpus regolamentare in tema di safety avendo a riguardo il contesto internazionale. Garanzia di un ruolo qualificato ed autorevole nel contesto della regolazione e della cooperazione internazionale		P.02.RTA	RTA	Sviluppare il programma normativo di settore nell'ottica della razionalizzazione e della semplificazione normativa e darne attuazione per la quota parte assegnata	Normativa razionalizzata/normativa programma normativo di competenza	100%
					P.02.RPO	RPO			
					P.02.RNA	RNA			
					P.02.RSE	RSE			
	P.04_05_06	Aumentare i livelli di sicurezza aeronautica e l'efficacia della safety oversight della flotta nazionale ed estera	Introduzione di un sistema di Risk Based Oversight. Azioni tese alla standardizzazione dei processi di "safety oversight". Implementazione del sistema di verifica della sicurezza della flotta nazionale ed estera in accordo alla normativa comunitaria		P.04_05_06 .ISA	ISA	Adeguamento delle procedure per la gestione delle Licenze di controllore del traffico aereo al fine di assicurare l'aggiornamento tempestivo della banca dati	Definizione procedura per la gestione dell'aggiornamento tempestivo della banca dati Licenze CTA	Ordine di servizio emesso
								Percentuale licenze CTA migrate in EMPIC	90%
SECURITY	P.08_24	Aumentare l'efficacia dei controlli di security negli aeroporti e l'attività di vigilanza da parte dell'ENAC	Promozione delle attività di formazione e sviluppo di strumenti gestionali ed organizzativi focalizzati alla tutela della security. Azioni tese alla riduzione delle non conformità rispetto ai requisiti di security previsti dal PNS		P.08_24.DA X	CCL CCM CCX CER CLM CLZ CNE CNO CPB CSC CSN CSR CTS	Standardizzare le procedure e lo svolgimento delle attività di controllo di security del gestore ai varchi passeggeri e migliorare l'efficacia dell'informazione ai passeggeri in aeroporto	N campagne informative	2 campagne informative per aeroporto
								Procedure di preparazione al controllo standardizzate	100% delle procedure
QUALITA' DEI SERVIZI	P.12	Rafforzare il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati negli aeroporti	Miglioramento dell'attività di certificazione e di vigilanza sugli operatori aeroportuali. Individuazione ed applicazione di un sistema efficace di indicatori per il governo della qualità dei servizi negli aeroporti	1	P.12.CFC	CFC	Rafforzare il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati negli aeroporti	N attività ispettive effettuate/verifiche in programma per anno	100%
					P.12.CMM	CMM			
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	Azione per la migliore pianificazione e controllo dello sviluppo delle infrastrutture aeroportuali e per il miglioramento della mobilità per via aerea		P.18.IPP	IPP	Effettuazione del monitoraggio per gli aeroporti con contratti di programma in deroga	Numero contratti di programma in deroga monitorati	3
					P.18.IOP	IOP	Salvaguardare la sicurezza del volo fornendo ai comuni strumenti per regolare l'attività edilizia in prossimità degli aeroporti	N mappe di vincolo inviate	4
					P.18.SGA	SGA	Sviluppo e pubblicazione di linee guida per la razionalizzazione delle condizioni per l'erogazione dei contributi da parte dei gestori ai vettori aerei	Linee guida pubblicate	31/12/2014
	P.26	Razionalizzazione della normativa economico-gestionale	Sviluppo di testi semplificati della normativa economico-gestionali		P.26.SET	SET	Studio sulla implementazione della direttiva 12/2009 CE, nei principali paesi europei con approfondimento sui diversi sistemi di Regolazione economica	Studio realizzato	31/12/2014
					P.26.STA	STA	Aggiornamento della disciplina riguardante la normativa UE e nazionale sui diritti di traffico e semplificazione delle relative procedure di affidamento	Aggiornamento della Circolare EAL014A	Circolare EAL014A aggiornata, pubblicata e applicata a partire dal 01/11/2014

AREA STR.	ID OS	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONE STRATEGICA	AMBITO	ID OO	DIR	OBIETTIVO OPERATIVO	KPI	TARGET
<b>TRASVERSALE</b>	<b>C.01</b>	Potenziare la capacità e la competenza del personale	Consolidamento delle professionalità interne attraverso lo sviluppo delle competenze e capacità del personale. Creare un contesto sfavorevole alla corruzione. Avviare apposite iniziative formative sui temi dell'etica e della legalità	2	C.01.FAP	FAP	Sviluppo del nuovo Piano Triennale di Formazione e realizzazione per la quota parte 2014	Approvazione del Piano Triennale di Formazione	31/07/2014
								% di realizzazione della parte 2014 del piano	80% entro il 31/12/2014
	<b>C.02</b>	Migliorare la capacità di programmazione e controllo dell'Ente	Sviluppare e realizzare progetti di programmazione e controllo per le attività dell'Ente. Azioni tese a garantire il rispetto dei termini dei procedimenti Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	2	C.02.GAL	GAL	Razionalizzazione e miglioramento della gestione dei procedimenti amministrativi	Revisione del Regolamento	Regolamento trasmesso al CdA per approvazione
	<b>C.04</b>	Migliorare la performance dei meccanismi organizzativi dell'Ente	Miglioramento operativo dei processi e delle strutture organizzative nell'ottica della semplificazione e razionalizzazione delle attività. Elaborare e attuare il piano di dismissione e semplificazione delle attività non rilevanti sul piano strategico		C.04.DON C.04.DOC C.04.DOS	DON DOC DOS	Completare le attività di rinnovo/autorizzazione per le Avio-Elisuperfici scadute e per quelle che scadranno nel corso dell'anno 2014	N. Rinnovi/autorizzazione Avio-Elisuperfici e aggiornamento banca dati/Totale	100%
					C.04.ALI	ALI	Definire e ottimizzare il passaggio della autorizzazioni all'impiego degli aeromobili in capo alle Direzioni Operazioni	N. Processi di autorizzazione passati in capo alle DOX	2 (dry lease e wet lease)
	<b>C.05</b>	Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente	Realizzare una mappatura complessiva delle esigenze di informatizzazione delle attività dell'Ente. Realizzazione di interventi di sviluppo ed evoluzione degli applicativi, delle basi dati e dell'infrastruttura informatica dell'Ente		C.05.GSI	GSI	Sviluppo e realizzazione di una Banca dati per l'attuazione del regolamento APR	Stato realizzazione banca dati	Banca dati in esercizio
<b>F.01</b>	Migliorare la capacità di utilizzo delle risorse economico-finanziarie	Attuare interventi di razionalizzazione delle spese dell'Ente		3	F.01.FAG	FAG	Creazione banca dati contratti lavori, servizi e forniture stipulati dall'ENAC	% dei contratti stipulati nel 2013 inseriti in banca dati	100%
				4	F.01.FGF	FGF	Attivazione del polo unico di fatturazione per DG, Sede Centrale e Operazioni Sud	Fatture emesse dal polo fatturazione a partire dal 01/07/2014	100%

**Ambiti di collegamento al Ciclo di gestione della Performance**

1	Miglioramento Qualità dei Servizi
2	Prevenzione della Corruzione
3	Digitalizzazione
4	Contenimento della Spesa

## 6.2. Obiettivi operativi locali

Quest'anno, per la prima volta, si è deciso di introdurre nel Piano della Performance obiettivi operativi "locali". Questi obiettivi sono volti al miglioramento/ottimizzazione di processi propri di ogni struttura e sono assegnati a tutti i direttori.

Anche qui, come esplicitato nei paragrafi precedenti, sono presenti obiettivi operativi locali collegati alle sopra già citate tematiche di digitalizzazione, contenimento della spesa, qualità dei servizi e prevenzione della corruzione, adeguatamente evidenziati all'interno del Piano nella colonna "ambito".

Per maggiore chiarezza e facilità di lettura, gli obiettivi operativi locali sono stati organizzati in un'unica tabella che riporta tutti i campi riferiti ad ogni obiettivo.

In considerazione della natura degli obiettivi operativi locali, essi sono identificati, all'interno della tabella, attraverso la denominazione del processo al quale si riferiscono, associata all'acronimo della Direzione responsabile del raggiungimento.

Gli obiettivi non riconducibili ad uno specifico processo della Direzione di riferimento, ma volti al miglioramento generale del funzionamento della stessa, nell'ottica della implementazione dell'efficacia e del buon andamento dell'*atio* amministrativa, sono identificati attraverso la dicitura "Efficientamento generale".

Si riporta di seguito il Piano Operativo 2014 – Obiettivi operativi locali.

Per identificare le Direzioni responsabili, si rinvia alle tabelle esplicative pubblicate nelle pagine precedenti.

**Piano Operativo ENAC 2014 – Obiettivi operativi *locali***

PROCESSO DI RIFERIMENTO	AMBITO	COD.OB	DIR	NOME OBIETTIVO	KPI	TARGET
Efficientamento generale		EG.CAA	CAA	Migliorare il coordinamento delle strutture periferiche di CAA	Numero di riunioni di coordinamento e loro formalizzazione	6/anno
104i - Sorveglianza Licenza esercizio trasporto aereo	1	104i.ALI	ALI	Rafforzare l'attività di monitoraggio dell'affidabilità economico-gestionale dei vettori di tipo A (che utilizzano aeromobili con più di 19 passeggeri), rendendo attuali le analisi dei dati	Elaborazione sistemi di monitoraggio dei vettori in funzione della consultazione con l'utenza e la comparazione con i principali Stati Membri	Sistemi di monitoraggio elaborati e funzionanti per tutti i vettori di tipo A
42i - Certificazione operatore trasporto aereo	3	42i.DOX	DON DOC DOS	Popolamento dati in EMPIC (parte COA)	Dati certificazioni COA inserite in EMPIC	100%
59i - Certificazione idoneità dei prestatori Servizi assistenza a terra		59i.CCA	CCA	Migliorare la standardizzazione nelle attività certificative degli handler	N degli audit di standardizzazione effettuati/N handler certificati	40%
137i	1	137i.CFO	CFO	Miglioramento dei tempi di gestione dei reclami dei passeggeri ai sensi del Reg. 261/2004	% reclami trattati nei tempi stabiliti dalla Carta dei Servizi ENAC	90%
Efficientamento generale		EG.CCX	CCX	Efficientare la gestione delle attività della Direzione	Report mensili su attività inviati al Direttore CCA	7
Efficientamento generale	4	EG.DAX	CCL CCM CER CLM CLZ CMM CNE CNO CPB CSC CSN CSR CTS	Assicurare il rispetto dei budget assegnati, inclusi quelli per straordinario, turni e reperibilità	Rispetto del budget assegnato	Budget rispettato
Efficientamento generale	3	EG.CIA	CIA	Digitalizzazione del processo di attivazione dei progetti della struttura	N progetti digitalizzati/tot progetti presentati dai gestori aeroportuali	80%
356i - Valutazione compatibilità ambientale		356i.IPP	IPP	Elaborazione dello studio di impatto ambientale ed attivazione procedure VIA	N aeroporti con procedure VIA attivate/tot aeroporti sprovvisti di VIA	15%
150i - Agibilità e certificazione opere, impianti, AVL e radioaiuti aeroportuali		150i.IOP	IOP	Formalizzazione del protocollo per la formulazione di una "lettera Operazioni" tipo, finalizzata alla gestione coordinata del piazzale aa/mm	Schema documento tipo elaborato e condiviso	31/12/2014
23i - Raccolta, elaborazione ed analisi degli eventi e dei dati di sicurezza		23i.ISA	ISA	Implementazione del sistema eEMOR per gli eventi segnalati dai fornitori dei servizi ANS	N segnalazioni introdotte nel sistema eEMOR per la parte del settore spazio aereo	100%
56i-72i - Autorizzazione Centro medicina aeronautica- Autorizzazione Esaminatore medico		56i.72i.CRT	CRT	Migliorare la gestione delle visite mediche dei piloti e controllori di volo	Connessione on line degli Aero Medical Center ed Aero Medical Examiner	AMC ed AME di 1^ classe connessi

PROCESSO DI RIFERIMENTO	AMBITO	COD.OB	DIR	NOME OBIETTIVO	KPI	TARGET
137i - Trattazione dei reclami dei passeggeri		137i.RTA	RTA	Razionalizzazione delle attività di certificazione e sorveglianza degli handler	Nuova procedura organizzativa/operativa	Conclusione entro il mese di novembre 2014
22i - Delega trasferimento sorveglianza aeromobili registrati all'estero		22i.RPO	RPO	Razionalizzare la gestione del leasing degli aa/mm (art. 83 bis Conv. ICAO)	Attività decentrata	Conclusione entro luglio 2014
33i - Certificazione Aeromobili per esportazione		33i.RNA	RNA	Razionalizzare le attività finalizzate al rilascio dei certificati di Navigabilità	Elaborazione Procedura operativa	Procedura pubblicata
142i - Tesseramento aeroportuale		142i.RSE	RSE	Eliminare le attività di emissione dei tesserini aeroportuali svolte dall'Enac per riportarle nelle responsabilità del gestore	Tesserini rilasciati direttamente dal gestore	100% degli aeroporti commerciali
Efficientamento generale		EG.RAS	RAS	Razionalizzare le attività dei professionisti del settore aeroporti	Handbook per i professionisti del settore aeroporti disponibile	Entro il mese di novembre 2014
Efficientamento generale		EG.CSE	CSE	Sviluppare e applicare un sistema di monitoraggio dello stato di avanzamento dei processi/attività delle direzioni coordinate	Sistema di monitoraggio operativo	31/12/2014
20i - Analisi dei fattori economici e di mercato nel settore trasporto aereo e gestioni aeroportuali		20i.SET	SET	Verifica e successivo monitoraggio dei costi legati alla gestione del deposito carburante degli aeroporti con contratto di programma	Sistema di monitoraggio attivato	31/12/2014
Efficientamento generale	1	EG.STA	STA	Istituzione di un sistema on-line per lo scambio di dati e informazioni con i vettori nazionali	Sistema on-line operativo	31/12/2014
326i - Verifica quadriennale requisiti gestori aeroportuali totali		326i.SGA	SGA	Sviluppo e attuazione della metodologia di monitoraggio quadriennale sull'equilibrio economico-finanziario dei gestori	N. gestori con metodologia applicata	4
48s - Consulenza giuridico legale su norme, atti e provvedimenti		48s.GAL	GAL	Sviluppare ed attuare forme di partecipazione attiva ai processi di regolamentazione dell'Ente	Numero gruppi a cui partecipare	4
41s-42s - Acquisizione di dotazioni tecnologiche, applicazioni e servizi ICT - Gestione servizi ICT e sviluppo applicazioni	3	41s.42s.GSI	GSI	Estensione firma digitale a tutto il personale dirigente	N dirigenti dotati di firma digitale/totale dirigenti	100%
6s - Gestione del personale		6s.CAF	CAF	Sviluppo del testo coordinato dei CCNL e CCNI del personale professionista	% dei testi contrattuali consolidati	100%
6s - Gestione del personale		6s.FAP	FAP	Messa in funzione della banca dati MOHR	Banca dati MOHR operativa	31/12/2014
35 s - Gestione procedure ad evidenza pubblica e redazione contratti	3	35s.FAG	FAG	Effettuazione gare sopra la soglia comunitaria mediante l'utilizzo di una piattaforma informatica	N gare espletate mediante piattaforma informatica/Tot gare	100%
30s - Contabilizzazione entrate e uscite	3	30s.FGF	FGF	Sviluppo e realizzazione del mandato informatico	Mandati gestiti con la procedura informatica dal 01/11/2014	100%

**Ambiti di collegamento al Ciclo di gestione della Performance**

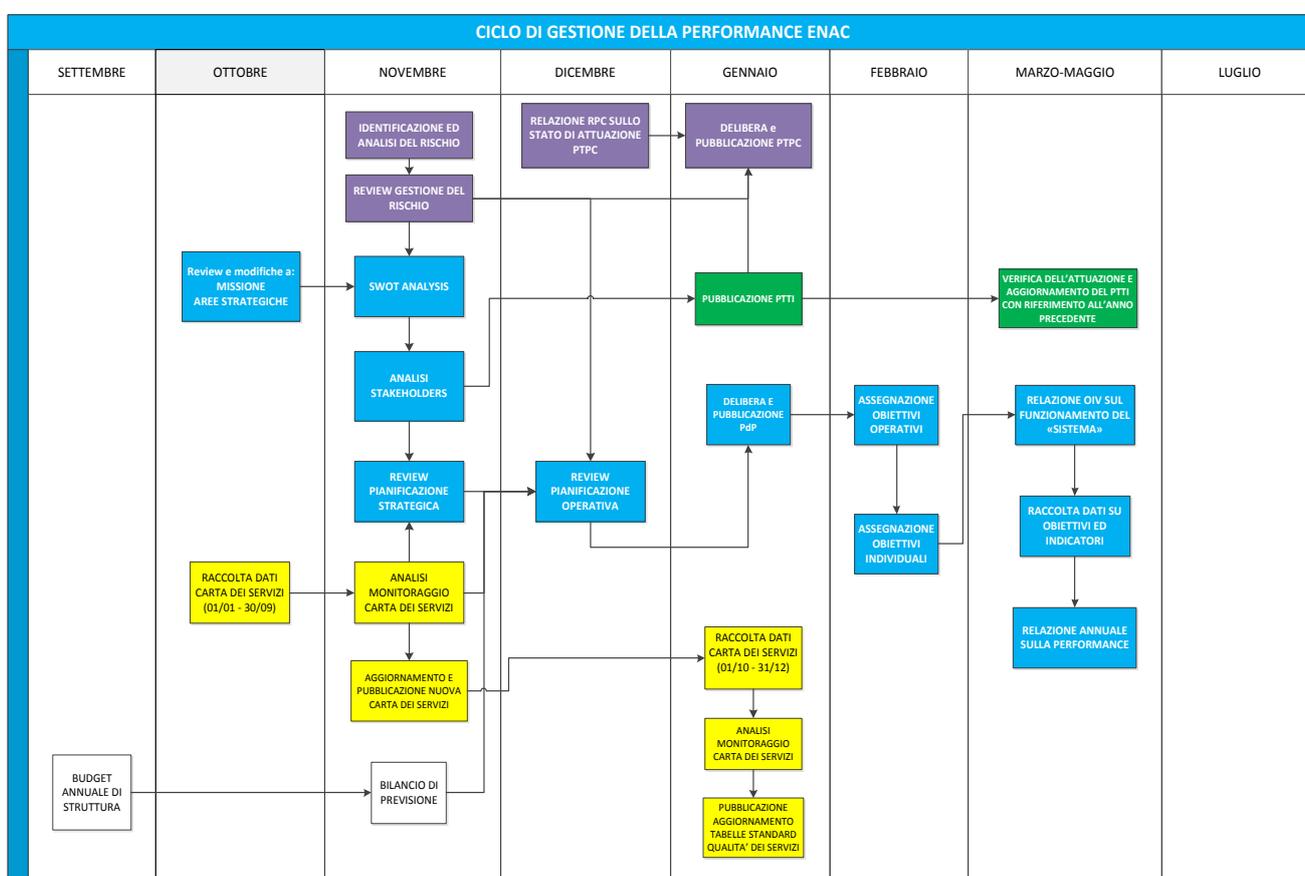
1	Miglioramento Qualità dei Servizi
2	Prevenzione della Corruzione
3	Digitalizzazione
4	Contenimento della Spesa

## 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

### 7.1. Il processo di pianificazione strategica e la programmazione economico-finanziaria

Nell'ambito del ciclo della performance, il processo di elaborazione del Piano della Performance prende avvio con la definizione degli indirizzi strategici proposti dal Presidente al Consiglio di Amministrazione, ai sensi di quanto previsto dall'articolo 4, comma 2 dello Statuto dell'Ente, e si conclude con l'approvazione del Piano da parte del medesimo Consiglio.

L'attività di pianificazione strategica ed operativa è strettamente correlata con tutte le componenti del ciclo della performance integrato (Carta dei Servizi, Piano Nazionale per la Prevenzione della Corruzione, Programma Triennale per la Trasparenza) come esemplificato nella figura seguente:



Il processo di pianificazione strategica ed operativa si articola nelle seguenti attività:

- 1) Review e eventuali modifiche alla Mission e alle Aree strategiche
- 2) SWOT Analysis e Analisi Stakeholder
- 3) Review pianificazione strategica
- 4) Pianificazione Operativa
- 5) Elaborazione Budget annuale
- 6) Elaborazione Piano pluriennale delle opere
- 7) Elaborazione bilancio pluriennale

- 8) Approvazione Bilancio Preventivo
- 9) Elaborazione e approvazione Piano della Performance

Il dettaglio delle attività, responsabilità e documenti prodotti è indicata di seguito.

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
1	REVIEW ED EVENTUALI MODIFICHE A MISSION E AREE STRATEGICHE	Ogni anno, in fase di Pianificazione Strategica, è previsto un momento di riflessione per confermare o meno le formulazioni di Missione e Aree Strategiche pubblicate nel ciclo precedente	Presidente/ CdA	Indirizzi strategici	L'attività è finalizzata alla definizione degli indirizzi strategici proposti dal Presidente al Consiglio di Amministrazione e da quest'ultimo deliberati.	Entro Ottobre
2	SWOT ANALYSIS E ANALISI STAKEHOLDER	Nel mese di novembre le Direzioni Centrali, il Direttore Generale, e il Vice Direttore Generale, con il coordinamento della Pianificazione Strategica, curano la revisione degli aspetti strategici, ovvero: missione, aree strategiche, analisi degli stakeholder, analisi interna ed esterna e SWOT analysis. Nell'ambito della definizione degli obiettivi e delle metriche di 'outcome' sono organizzati momenti di coinvolgimento di rappresentanti degli stakeholder strategici per la condivisione degli aspetti di maggior rilevanza, tipicamente in occasione delle Giornate della trasparenza.	Direzioni Centrali/ DG/ VDG/ PS	Analisi di contesto	L'analisi di contesto si concretizza nella revisione dei temi relativi ai capitoli 2, 3 e 4 del Piano della Performance.	Entro 30 novembre
3	REVIEW PIANIFICAZIONE STRATEGICA	Nel mese di novembre, le Direzioni Centrali, il Direttore Generale, e il Vice Direttore Generale, con il coordinamento della Pianificazione Strategica, sulla base delle indicazioni emerse attraverso le analisi di contesto, definiscono gli obiettivi strategici triennali e le relative azioni strategiche, KPI e target, partendo da quanto definito nel ciclo precedente e procedendo ad aggiornamento, inserimento di nuovi obiettivi o cancellazione di obiettivi preesistenti.	Direzioni Centrali/ DG/ VDG/ PS	Obiettivi strategici e azioni	Gli obiettivi strategici e azioni sono sviluppati attraverso l'utilizzo di apposite schede	Entro 30 novembre
4	PIANIFICAZIONE OPERATIVA	Sulla base delle schede relative alle azioni strategiche, in base alle responsabilità sugli obiettivi strategici individuate, ciascun Direttore Centrale provvede a definire gli obiettivi operativi e i relativi progetti condividendoli con le rispettive Direzioni, con il coordinamento della Pianificazione Strategica.	Direzioni Centrali, di linea e staff/ DG/ VDG/PS	Obiettivi e Piano operativo	Gli obiettivi operativi e relativi progetti sono sviluppati attraverso l'utilizzo di apposite schede	Entro 31 dicembre

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
5	ELABORAZIONE BUDGET ANNUALE	Ogni centro di responsabilità collegato al centro di responsabilità di 1° livello descrive in un apposito documento le previsioni quali-quantitative dei programmi, progetti ed attività che intende realizzare nel periodo o nel corso dell' anno. Il centro di responsabilità di 1° livello coordina il processo al fine di rendere coerenti le linee strategiche e di indirizzo del Consiglio di Amministrazione con i programmi ed i progetti dei centri di responsabilità collegati . Sulla base dei progetti proposti avviene la previsione economico-finanziaria di ogni iniziativa e nel complesso di ogni azione strategica. Il consolidamento di tutte le iniziative permette la definizione dell'ammontare annuo del fabbisogno economico e finanziario. La proposta di budget e di piano operativo viene inviata alla Direzione Centrale Amministrazione e Finanza che valuta la coerenza con le risorse economico-finanziarie disponibili. Sotto il profilo della pianificazione economica il budget darà origine al budget economico del centro di responsabilità di 1° livello, la sommatoria dei budget dei centri di responsabilità di 1° livello costituisce, rispettivamente, il preventivo finanziario ed economico dell'ente.	Direzioni Centrali	Budget	Il preventivo finanziario si distingue in "decisionale" e "gestionale" ed è formulato in termini di competenza e di cassa. Esso si articola per le entrate e per le spese in centri di responsabilità amministrativa di 1° livello, stabiliti in modo che a ciascun centro corrisponda un unico responsabile con incarico dirigenziale, cui è affidata la relativa gestione. I centri di responsabilità amministrativa di 1° livello sono individuati dal Consiglio di Amministrazione con riferimento alle aree omogenee di attività delle strutture di cui al regolamento di organizzazione.	Entro 30 ottobre
6	ELABORAZIONE PIANO PLURIENNALE DELLE OPERE	Per quanto attiene ai lavori pubblici approvati dall'Ente, la realizzazione degli stessi avviene sulla base di un piano o programma triennale e di aggiornamenti annuali predisposti dal centro di responsabilità di 1° livello competente per materia, predisponendo l'elenco annuale dei lavori da portare a termine nell'anno nel rispetto delle disposizioni di cui all'articolo 128 del decreto legislativo n. 163/2006.	CCA, CIA, CAF	Piano Pluriennale delle opere	Piano triennale delle opere e dettaglio dei lavori dell'anno con relativa stima.	Entro 30 settembre
7	ELABORAZIONE BILANCIO PLURIENNALE	Sulla base della stima di risorse necessarie per l'adozione delle linee strategiche sviluppate e della evoluzioni delle attività routinarie dell'Ente è stimato il fabbisogno finanziario previsto per il triennio. Il documento viene aggiornato annualmente, le variazioni e gli scostamenti verificatisi tra un esercizio ed un altro vengono illustrate nelle note preliminari che accompagnano i prospetti contabili. Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Presidente sentito il Direttore Generale, delibera sul bilancio pluriennale con le stesse modalità previste per l'approvazione del bilancio annuale di previsione e approva il programma triennale dei lavori pubblici e gli aggiornamenti annuali.	CAF	Bilancio Pluriennale	Il bilancio pluriennale è redatto per centri di responsabilità di 1° livello con l'articolazione delle entrate e delle uscite uguale a quella presente nel bilancio preventivo decisionale.	Entro 30 ottobre

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
8	APPROVAZIONE BILANCIO PREVENTIVO	<p>Il preventivo finanziario rappresenta il consolidato dei budget finanziari elaborati dalle Direzioni Centrali secondo i termini di spese ed incassi previsti per l'anno.</p> <p>Il preventivo economico espone le misurazioni economiche dei costi e dei ricavi che si prevede di realizzare durante la gestione dei diversi centri di responsabilità amministrativa.</p> <p>Esso tiene conto delle poste economiche che non avranno manifestazione finanziaria nell'esercizio e delle quote di utilizzo dei beni patrimoniali.</p> <p>Il preventivo economico è compilato secondo l'allegato n. 5 al Regolamento approvato con DPR 27 febbraio 2003, n. 97. È approvato, dal Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze."</p> <p>Il bilancio di previsione, elaborato dalla Direzione Centrale Amministrazione e Finanza e dal Direttore Generale, è deliberato su proposta del Presidente dal Consiglio di Amministrazione non oltre il 30 novembre dell'anno precedente cui il bilancio stesso si riferisce.</p>	CAF	Bilancio Preventivo	<p>Il bilancio di previsione è composto dai seguenti documenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. il preventivo finanziario;</li> <li>b. il quadro generale riassuntivo della gestione finanziaria;</li> <li>c. il preventivo economico.</li> </ul> <p>Costituiscono allegati al bilancio di previsione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. il bilancio pluriennale;</li> <li>b. la relazione programmatica;</li> <li>c. la tabella dimostrativa del presunto risultato di amministrazione;</li> </ul>	Entro 30 novembre
9	ELABORAZIONE e APPROVAZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE	<p>Entro il 31 gennaio di ogni anno il Consiglio di Amministrazione provvede ad approvare il Piano della Performance proposto da parte del Direttore Generale.</p>	CdA	Piano della Performance	<p>Il Piano della Performance ricomprende tutti i temi relativi alle linee di indirizzo e al contesto strategico, le schede relative a obiettivi e azioni strategiche, il piano operativo annuale.</p>	Entro 31 Gennaio

## **7.2. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance**

Dopo lo sviluppo del modello e la prima implementazione nel 2011, il sistema ha raggiunto un buon livello di maturità. Nonostante ciò, secondo un approccio di continuo tuning e miglioramento, si sta procedendo alla implementazione di ulteriori perfezionamenti sia in termini metodologici sia in termini di processo.

Nel corso del 2013 sono state intraprese molteplici attività volte a operare i necessari raccordi sia con le normative inerenti la prevenzione della corruzione e la trasparenza, sia con le necessità, dettate dalla "spending review", di razionalizzare strutture e processi dell'Ente.

Sempre nel 2013 è stato rielaborato il Sistema di misurazione e valutazione affinché rispondesse 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.

Nel confermare le attività - ormai istituzionalizzate - di relazione e confronto con i propri stakeholder, l'ENAC intende dedicare grande attenzione ad attuare un maggiore raccordo e interrelazione tra i vari documenti ed attività che danno vita al ciclo di gestione della performance integrato (Bilancio, Piano della performance, Sistema di misurazione e valutazione della performance, Piano triennale di prevenzione della corruzione, Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, Standard di qualità).

L'azione per il miglioramento che si deve ancora intraprendere è quella relativa all'integrazione del Piano della performance con il Piano degli indicatori di bilancio. Nel paragrafo che segue si dà conto delle difficoltà che ancora si riscontrano nel costruire il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio.

### **Integrazione con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio**

Con DPCM 18 settembre 2012 sono state definite linee guida generali per l'individuazione dei criteri e delle metodologie per la costruzione di un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio.

L'art. 8 del DPCM citato dispone che, con appositi provvedimenti del Dipartimento della funzione pubblica, d'intesa con il Ministero dell'economia e delle finanze, verranno diramate istruzioni tecniche e modelli da utilizzare per la predisposizione dei piani degli indicatori attesi e per il loro monitoraggio.

Con DPCM 12 dicembre 2012 sono state definite le linee guida per l'individuazione delle missioni delle Amministrazioni pubbliche. L'art. 6 del DPCM citato prevede che le Amministrazioni pubbliche adottano la rappresentazione della spesa per missioni e programmi a decorrere dall'esercizio finanziario 2014.

Considerata ad oggi, quindi, la mancata pubblicazione dei modelli da utilizzare e delle relative istruzioni, e i notevoli adempimenti che le PP.AA. hanno attuato a seguito dell'entrata in vigore delle legge n.135/2012 in materia di spending review e di contenimento della spesa pubblica, appare una logica conseguenza il mancato coordinamento tra il piano della performance e il piano degli indicatori (performance e bilancio).

L'Enac tuttavia si propone di darvi attuazione, una volta resa nota la documentazione sopra citata e le risultanze del progetto sperimentale avviato dall'ANAC con il Ministero dell'Economia e delle Finanze – RGS e la Scuola Superiore di Economia e finanza, nel corso del 2014.

### **Coordinamento e integrazione fra Piano della performance e Piano triennale di prevenzione della corruzione.**

L'ENAC si propone per il 2014 di ottimizzare l'integrazione tra i diversi strumenti del ciclo di gestione delle performance integrato, come disposto all'interno del Piano Nazionale Anticorruzione e secondo le indicazioni della delibera ANAC n. 6/2013.

Nel presente Piano non è stato possibile operare una completa integrazione in quanto la materia della prevenzione della corruzione – in particolare il ciclo di gestione del rischio – non ha ancora prodotto quei risultati - in termini di analisi degli scostamenti rispetto ai risultati attesi e individuazione di eventuali misure correttive - che consentono di pianificare interventi su materie e processi specifici. Tali risultati, infatti, si avranno solo a conclusione del primo ciclo di gestione del rischio, nel dicembre 2014.

Una prima azione di miglioramento, da attuarsi in sede di pianificazione 2015-2017, sarà quella di procedere all'inserimento di misure ulteriori di contenimento del rischio corruzione nella programmazione strategica ed operativa.

Analogamente, le attività poste in essere dall'Ente in attuazione della L. 190/2012, così come le attività svolte per la predisposizione, implementazione e attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione, saranno integrate nel Piano della performance.

## 8. Allegati tecnici

### Matrice Stakeholder

La selezione degli stakeholder è avvenuta attraverso la attribuzione dei valori di 'grado di influenza' e 'grado di interesse' da parte di tutti i Direttori Centrali e dalla Direzione Generale. La scala adottata è stata su 5 livelli, da 0 a 4, ovvero da nullo a elevato. La media dei valori ha permesso di identificare quelli di livello 'strategico' o chiave.

ID	NOME STAKEHOLDER	CATEGORIA	CLASSE
1	ACI (gestione aeroporti)	Associazioni di settore	Operatori
2	AIAD (Associazione Italiana Aerospazio e Difesa)		
3	AOPA (Aircraft Owners and Pilots Association)		
4	Assaeroporti		
5	Assaereo		
6	Assoclearance		
7	Assohandling		
8	CANSO (Civil Air Navigation Services Organisation)		
9	IATA		
10	IBAR		
11	Dipendenti ENAC	Dipendenti	Operatori
12	Dipendenti Enti di Stato		
13	Lavoratori dei servizi di navigazione aerea		
14	Lavoratori delle compagnie aeree		
15	Lavoratori delle imprese aeronautiche		
16	Lavoratori dell'aeroporto		
17	Fornitore di servizi di navigazione aerea	Fornitori beni/servizi	
18	Gestore aeroportuale		
19	Impresa security		
20	Operatore aereo		
21	Prestatore di servizi di handling		
22	Costruttore aeronautico		
23	Scuola di addestramento		
24	Soc. di ges. serv. di progr., costruz. e manut.apt		
25	Soc. di gestione tecnica e manutenzione aa/mm		
26	Aero Club d'Italia	Referenti Istituzionali	Normatori
27	Aeronautica Militare		
28	Agenzia del demanio		
29	Agenzia delle entrate		
30	Agenzia delle dogane		
31	ANSV (Agenzia Nazionale Sicurezza Volo)		
32	ASI (Agenzia Spaziale Italiana)		
33	Autorità giudiziarie		
34	Capitaneria di Porto		
35	CIPE (Com. Intermin. per la Programm. Econ.)		
36	CIRA (Centro Italiano di Ricerche Aerospaziali)		
37	Dipartimento per la Funzione Pubblica		
38	Ente locale		
39	Ente previdenziale		
40	Guardia di Finanza		
41	Mass media		
42	Ministero Affari Esteri		
43	Ministero Ambiente		
44	Ministero Beni Culturali		
45	Ministero Difesa		
46	Ministero Infrastrutture e Trasporti		
47	Ministero Economia e Finanze		
48	Ministero Interno		
49	Ministero Salute		
50	Altri ministeri		
51	Organi costituzionali		
52	Polizia di Stato		
53	Protezione Civile		
54	Regione		
55	Vigili del Fuoco		
56	Autorità dell'Aviazione civile estere	Regolatori	
57	Commissione Europea		
58	FASA		
59	ECAC		
60	Eurocontrol		
61	ICAO		
62	Agente regolamentato	Utilizzatori/ Beneficiari dei servizi	Beneficiari
63	Associazioni ambientaliste		
64	Associazioni dei consumatori		
65	Associazioni professionali		
66	ASTOI		
67	ENIT (Ente Nazionale Turismo)		
68	Esercenti privati		
69	Operatore economico		
70	Passeggero		
71	Popolazione adiacente aeroporti		
72	Privati cittadini		
73	Sindacati di settore		
74	Spedizionieri		
75	Tour Operator		

## Scheda SWOT

L'analisi SWOT è stata condotta con la partecipazione di tutte le Direzioni Centrali e la Direzione Generale attraverso la compilazione della seguente scheda che ha permesso di identificare i fattori di Opportunità, Minaccia, Forza e Debolezza e la loro valutazione.

Basandosi sui risultati dell'analisi SWOT realizzata lo scorso anno, è stato fatto un lavoro di revisione ed aggiornamento, dopo di che i fattori emersi sono stati consolidati, sintetizzati e condivisi per lo sviluppo della successiva generazione degli obiettivi strategici.

Area Strategica	Ambito SWOT	ID	Descrizione	CONTESTO I/E	VALUTAZIONE

## Scheda Outcome

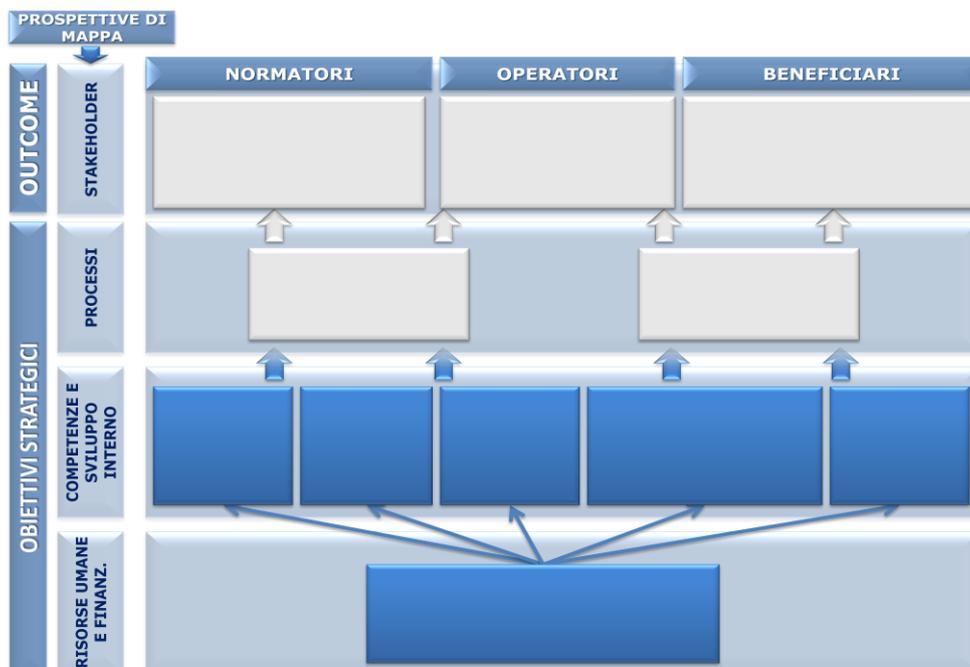
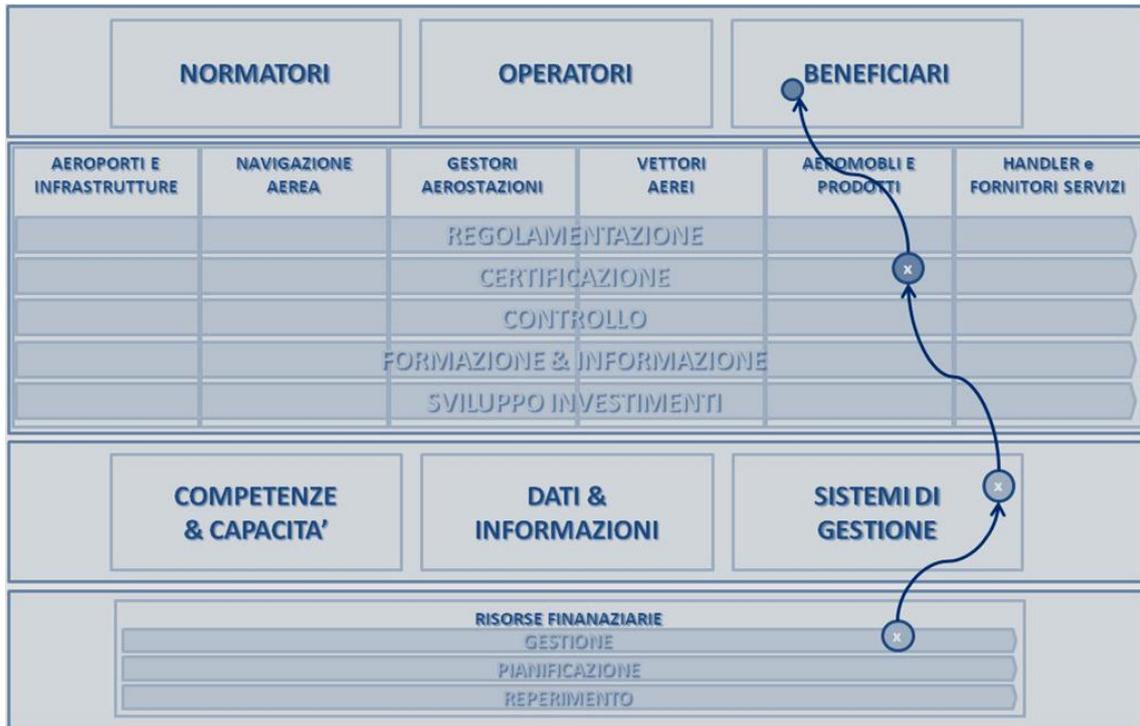
Per ciascun ambito strategico, relativamente alla prospettiva 'Stakeholders', sono definiti i principali portatori di interesse, i rispettivi outcome e KPI, come specificato nella seguente tabella.

	Normatori			Operatori			Beneficiari		
	OUTCOME	KPI	Target	OUTCOME	KPI	Target	OUTCOME	KPI	Target
	Descrizione			Descrizione			Descrizione		
AREA STRATEGICA									

## Scheda Mappa Strategica

Lo sviluppo degli obiettivi strategici è avvenuto sulla base dell'approccio metodologico delle BSC, ovvero secondo le 3 dimensioni operative: Processi, Competenze e Sviluppo Interno, Risorse Umane e Finanziarie.

Il framework di seguito è stato impiegato per lo sviluppo degli obiettivi strategici per ciascuna delle 5 aree strategiche identificate.



## Piano Strategico

Gli obiettivi strategici sono organizzati nel Piano strategico, che riporta, per ciascun obiettivo strategico, ambito e prospettiva, azioni strategiche, KPI e target.

AREA STRAT	PROSPETTIVA	COD	DC RESPONS.	OBIETTIVI STRATEGICI 2014-2016	KPI	FORMULA	TARGET			AZIONI STRATEGICHE
							2014	2015	2016	

## Piano Operativo

Gli obiettivi operativi sono riportati nel Piano Operativo. Per ciascun obiettivo operativo, ambito e prospettiva, azioni strategiche, KPI e target.

PIANO OPERATIVO 2014 – Obiettivi di derivazione strategica								
AREA STR.	ID OS	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONE STRATEGICA	ID OO	DIR	OBIETTIVO OPERATIVO	KPI	TARGET

PIANO OPERATIVO 2014 - Obiettivi locali						
PROCESSO DI RIFERIMENTO	COD.OB	DIR	NOME OBIETTIVO			TARGET

## Gestione Obiettivi operativi e progetti

Per ogni obiettivo approvato ciascun dirigente provvede a definire il progetto per attuare l'obiettivo stesso. I dati del progetto sono inseriti in un apposito sistema informatico, Gestione obiettivi e progetti, sviluppato dalla Direzione Sistemi Informativi dell'ENAC, che permette di gestire tutte le informazioni relative al progetto, facilitando anche il monitoring e il relativo reporting.

Le informazioni che possono essere gestite per ogni progetto sono le seguenti:

- Titolo del progetto (con collegamento all'obiettivo strategico e alla relativa azione)
- Indicatore
- Target
- Scadenza
- Peso
- Percentuale di completamento
- Criticità
- Documenti allegati
- Data di inizio e fine
- Responsabile
- Risorse Umane impiegate
- Risorse Strumentali
- Dati Economici
- Fasi e attività (gantt)
- Stato di avanzamento del progetto

Seguono due raffigurazioni che rappresentano le principali schermate del sistema.

**Reporting System ENAC - Obiettivi e Progetti** Valerio Cottarelli  
 Profilo: Delegato Direttore Direzione Centrale: Direttore Generale  
 Direzione Responsabile: Direzione Pianificazione Strategica e Ricerca

Gestione Obiettivi | Cambio Password | Manuale Utente | Relogin | Log-Out

**Gestione Obiettivi - Obiettivi Comuni**

[Consulta obiettivi individuali](#)

Direttore Generale  
 Direzione Pianificazione Strategica e Ricerca  
 Anno: 2011, periodo dal 01/01/2011 al 31/12/2011  
 Anno

Obiettivi comuni (Ha valore solo informativo e non valutativo) (17)	Obiettivi Comuni	Nr.	Titolo	Indicatore (18)	Scadenza obiettivo (19)	Peso Percentuale (20)	Percentuale Completamento (21)	Criticità Bloccante (22)	Direzione di riferimento per l'obiettivo	Ultima modifica	Progetto/i
			Dare attuazione al progetto 'ENAC Man Power Plan' relativamente alle attività previste per il 2011	Report finale Manpower Plan presentato al DG	31/12/2011	33			- Vice Direttore Generale		0
			Effettuare uno screening delle tecnologie rilevanti per il settore ambientale	Inventario delle tecnologie realizzato	31/12/2011	33			- Direzione Regolazione Ambiente e Aeroporti		0
			Elaborare una proposta di modifica dell'assetto istituzionale dell'Ente	Proposta di modifica presentata al cda	31/12/2011	34	60		- Direzione Pianificazione Strategica e Ricerca	28/10/2011	1

Obiettivi (Ha valore solo informativo e non valutativo) (17)

Nr.	Titolo	Indicatore (18)	Scadenza (19)	Peso Percentuale (20)	Percentuale Completamento (21)	Criticità Bloccante (22)
	Attivare l'operatività della Sala Crisi e gestione eventi	Sala Crisi operativa	31/12/2011	50	80	

Inserisci nuovo progetto

**Progetto**

Allegati	Note	Data Inizio	Data di completamento prevista	Responsabile del progetto	Risorse umane impiegate	Risorse strumentali	Dati Economici	Fase/Attività	Stato avanzamento del progetto
	Attività iniziata il 15/04/2010 a seguito dell'ordinanza della Presidenza del Consiglio dei Ministri n.9841 del 10/02/2010. Nel corso del 2010 si sono svolte le seguenti attività: - Definizione finalità e funzionalità sala crisi - Gare per arredi, sistemi TCO/EXO, sistema GIS - Connessione e formazione su vari siti web funzionali fra cui "Self Breafing" Enav e "Prometeo" AM	01/01/2011	31/12/2011		Personale Sala Crisi (Valerio Cottarelli, Alfredo Ecosse, Alessandra Gasperini, Anna Maria Pardi, Antonella Lioi) Personale Direzione Sistemi Informativi (Alessandro Serravalle, Vincenzo Cacciatore) Personale Direzione Security (Salvatore Ingrassia)	Sistemi informativi		Nr.1 dal 01/01/2011 al 30/05/2011  Allestimento locali già assegnati in via gaeta 3	Al 04/10/2011 sono state portate a termine le attività 1, 2, 3, 4, 5, 7

**Diagramma di Gantt** Ciclo di Vita di Progetto (Per visualizzare correttamente il GANTT occorre compilare le date di inizio e di conclusione per ciascuna fase.)

	01/01/2011	31/12/2011
1 - Allestimento locali già assegnati in via gaeta 3	01/01/2011	
2 - Consolidamento Tabella eventi di interesse USC GE	01/01/2011	30/05/2011
	01/01/2011	31/01/2011