

# PIANO DELLA PERFORMANCE

# 2017-2019



## INDICE

Presentazione del Presidente .....	3
1. INTRODUZIONE .....	4
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER.....	6
2.1. Chi siamo .....	6
2.2. Cosa facciamo.....	6
2.3. Come operiamo.....	9
3. IDENTITÀ DELL'ENTE .....	12
3.1. L'ENAC "in cifre".....	12
3.2. La Missione e le Aree Strategiche .....	18
3.2.1 Portafoglio Stakeholder .....	18
3.2.2 Outcome per gli Stakeholder.....	22
3.3. L'albero della performance.....	24
3.4. ANALISI DEL CONTESTO E SINTESI SWOT .....	29
4. PIANIFICAZIONE STRATEGICA: DAGLI OUTCOME ALLE AZIONI STRATEGICHE.....	33
4.1. Area Safety .....	33
4.2. Area Security.....	36
4.3. Area Equa Competitività e Qualità dei Servizi.....	38
4.4. Area Tutela dell'Ambiente.....	40
4.5. Piano strategico 2017-2019 .....	42
5 PIANIFICAZIONE OPERATIVA: DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PROGETTI .....	48
5.1. Piano Operativo – Obiettivi operativi di derivazione strategica.....	48
5.2. Obiettivi operativi locali.....	51
6. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO .....	54
6.1. Il processo di pianificazione strategica e la programmazione economico- finanziaria .....	54
6.2. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance "integrato" .....	58
7. ALLEGATI TECNICI .....	59

## 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 2017-2019, prende a riferimento le aree strategiche dell'Ente (safety, security, equa competitività e qualità dei servizi, tutela dell'ambiente e trasversale), come sempre nell'ottica di promuovere la sicurezza e la qualità dei servizi nel settore del trasporto aereo, favorendo e governando, nel contempo, l'interazione con tutti gli interlocutori del sistema aviazione civile e le capacità di sviluppo infrastrutturale del sistema aeroportuale.*

*La formalizzazione del Piano della Performance 2017-2019, quindi, pur mantenendo la continuità con gli anni precedenti, ha visto molti elementi innovativi, a partire dalle analisi SWOT (Forze, Debolezze, Opportunità e Minacce) e stakeholder, primo passo verso la definizione delle strategie per il triennio.*

*Anche nel 2017 la responsabilità del raggiungimento del target annuale degli obiettivi strategici è affidata ai Direttori Centrali in quanto tale impostazione risponde pienamente all'esigenza di garantire l'attuazione puntuale della strategia dell'Ente attraverso una misurazione più efficace degli indicatori riferiti agli obiettivi strategici.*

*Ai Direttori di linea sono stati affidati obiettivi di derivazione strategica e obiettivi locali che consentono di completare e implementare i diversi ambiti gestionali di competenza dell'ENAC: sono stati individuati diversi obiettivi tesi a ricondurre gli sforzi dell'Ente verso un risultato tangibile che risponda alle esigenze dei propri stakeholder, ed ai principi di legalità, di trasparenza ed integrità che da sempre ispirano l'azione dell'Ente.*

*Anche quest'anno, si è garantita la sinergia tra 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.*

*Il Presidente  
Vito Riggio*

## 1. 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" e un piano annuale operativo redatti sulla base di 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 strategia, pianificazione, gestione per obiettivi e sistema di valutazione.

Con l'entrata in vigore della legge n. 190/2012 e del Piano Nazionale Anticorruzione, l'Ente ha implementato il c.d. "ciclo della performance integrato" teso ad armonizzare la programmazione in termini di performance, trasparenza e anticorruzione, mediante l'integrazione tra strumenti e processi relativi alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza, all'integrità, alla qualità dei servizi.

La struttura del presente documento 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.

In tale sezione è presentata anche l'analisi del contesto e sintesi SWOT che 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.

**4. 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.

**5. 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.

**6. 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.

**7. 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. Chi siamo

L'ENAC, Ente Nazionale per l'Aviazione Civile è l'Autorità unica di regolazione, certificazione, vigilanza e controllo nel settore dell'Aviazione Civile.

Istituito con il D.Lgs. n.250 del 1997, l'ENAC ha assorbito le competenze precedentemente attribuite alla Direzione Generale dell'Aviazione Civile del Ministero dei Trasporti (DGAC), al Registro Aeronautico Italiano (RAI) e all'Ente Nazionale Gente dell'Aria (ENGA).

All'ENAC sono affidate le competenze in materia di controllo della sicurezza e della qualità dei servizi, di vigilanza sull'attuazione della normativa del settore, di regolazione economica e di tutela dell'ambiente.

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

### 2.2. Cosa facciamo

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**.*

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

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

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.

### Processi

L'ENAC ha effettuato la mappatura dei propri processi, raggruppandoli in tre categorie (istituzionali, di supporto e di direzione e controllo), come evidenziato dalla figura sottostante.



## Portafoglio Servizi

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, attraverso un apposito sistema informatico ed attraverso indagini sulla soddisfazione degli stakeholder, finalizzata alla verifica del rispetto degli standard di qualità.

N.	PROCESSO/SERVIZIO	OUTPUT
1	Rilascio Certificato di Navigabilità	Certificato di Navigabilità
2	Rilascio Certificato Acustico	Certificato Acustico
3	Rilascio Permesso di Volo di aeromobili (ferry flights)	Permesso di Volo
4	Rilascio Permesso di Volo di aeromobili di costruzione amatoriale	Permesso di Volo
5	Certificazione Aeromobili per esportazione	Certificato di Navigabilità per Esportazione
6	Approvazione progetti e perizie di variante infrastrutture, impianti, AVL e radioaiuti	Progetti e perizie di variante infrastrutture approvati
7	Certificazione Operatore Trasporto Aereo	Certificato di Operatore Aereo (COA) [Rilasci]
		Certificato di Operatore Aereo (COA) [Variazioni]
8	Certificazione impresa di manutenzione	Certificato di Approvazione Parte 145 / Parte M Cap F [Rilasci]
		Certificato di Approvazione Parte 145 / Parte M Cap F [Variazioni]
9	Certificazione impresa gestione navigabilità continua	Certificato di Approvazione dell'Impresa di Gestione dell'Aeronavigabilità Continua (CAMO), Parte M Cap G [Rilasci]
		Certificato di Approvazione dell'Impresa di Gestione dell'Aeronavigabilità Continua (CAMO), Parte M Cap G [Variazioni]
10	Certificazione impresa di produzione	Certificato di Impresa di Produzione Approvata POA [Rilasci]
		Certificato di Impresa di Produzione Approvata POA [Variazioni]
11	Certificazione Organizzazione di Addestramento personale navigante (ATO)	Certificato di Approvazione e relative Specifiche [Rilasci]
		Certificato di Approvazione e relative Specifiche [Variazioni]
12	Rilascio Licenze Trasporto Aereo	Licenza Trasporto Aereo [Rilasci]
13	Certificazione idoneità dei prestatori Servizi assistenza a terra	Certificato / Specifica di idoneità per prestatori di servizi aeroportuali di assistenza a terra [Rilasci]
14	Certificazione agenti regolamentati e mittenti conosciuti security	Certificato di agente regolamentato e mittente conosciuto security [Rilasci]

N.	PROCESSO/SERVIZIO	OUTPUT
15	Rilascio Titoli Aeronautici personale di volo	Licenze di volo e attestati
16	Certificazione Esaminatori di volo	Certificazione Esaminatori di volo
		Certificazione Esaminatori di volo [Rinnovo]
17	Rilascio Licenze Manutentore Aeronautico (LMA)	Licenza di Manutentore Aeronautico [Rilasci]
18	Rilascio Certificato di Idoneità Tecnica nazionale (CIT)	Certificato di Idoneità Tecnica
19	Rilascio Licenze Paracadutista	Licenza di paracadutista
20	Rilascio Certificazione Esaminatori Aeromedici (AME)	Certificazione Esaminatori Aeromedici (AME)
21	Rilascio Licenza Controllore del Traffico Aereo (CTA)	Licenza di Controllore del Traffico Aereo (CTA)
22	Rilascio certificato di addetto alla Security	Certificato di addetto alla Security [Rilasci]
23	Rilascio certificato di revisione della navigabilità	Certificato di revisione della navigabilità
24	Rinnovo Titoli Aeronautici personale di volo	Licenze di volo e attestati [Rinnovi/Estensioni/Variazioni]
25	Rinnovo Licenze Manutentore Aeronautico (LMA)	Licenza di Manutentore Aeronautico [Rinnovi]
26	Approvazione Carta dei Servizi Gestori Aeroportuali	Carta dei Servizi del gestore approvata
27	Trattazione dei reclami dei passeggeri	Avvio di sanzione amministrativa o archiviazione per infondatezza violazione
28	Autorizzazione sub-concessione beni e servizi aeroportuali	Autorizzazione o benessere alla subconcessione
29	Agibilità e certificazione opere, impianti AVL e radioaiuti aeroportuali	Certificato di agibilità
30	Autorizzazione servizi di Trasporto Aereo vettori UE ed extra UE	Autorizzazione di Trasporto Aereo alla compagnia aerea
31	Immatricolazione aeromobili	Certificato di Immatricolazione
32	Trascrizione diritti reali di proprietà	Diritti reali di proprietà trascritti nel RAN, annotazione sul Certificato di Immatricolazione
33	Trascrizione e cancellazione esercizio aeromobili	Certificato di immatricolazione revisionato
34	Rilascio nulla osta per eventi e attività speciali	Nulla osta per eventi e attività speciali
35	Restrizione utilizzo spazio aereo	Provvedimento di restrizione utilizzo spazio aereo
36	Approvazione programma di manutenzione esercenti privati	Programma di Manutenzione approvato
37	Autorizzazione dry lease aeromobili	Approvazione del contratto di locazione (dry lease) e aggiornamento del foglio flotta
38	Autorizzazione wet lease aeromobili	Contratto di noleggio (wet lease) approvato

N.	PROCESSO/SERVIZIO	OUTPUT
39	Qualificazione dei Dispositivi per l'addestramento a terra del Personale Navigante / e per conto di EASA	Certificato di qualificazione
40	Autorizzazione gestione avio-eli-idrosuperfici	Autorizzazione alla gestione avio-eli-idrosuperfici
41	Rilascio autorizzazione costituzione ostacoli permanenti	Provvedimento di autorizzazione alla costituzione ostacoli permanenti
42	Rilascio autorizzazione operatore SAPR	Autorizzazione operatore SAPR
43	Rilascio autorizzazione costituzione ostacoli temporanei	Provvedimento di autorizzazione alla costituzione ostacoli temporanei

### 2.3. Come operiamo

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



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.

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 complessivo del sistema aeroportuale italiano.

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.

Altro 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.

## **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 4, 5, 6 e 7).

### **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.

### **Vice Direttore Generale**

Coadiuvata 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 e Funzioni organizzative**. Le Direzioni Centrali e le Direzioni costituiscono strutture di livello dirigenziale; gli Uffici e le Funzioni organizzative sono strutture di livello non dirigenziale.

### **Direzioni in Staff alla Direzione Generale**

Sono istituite in staff alla Direzione Generale le seguenti Direzioni:

- Direzione Analisi Giuridiche e Contenzioso
- Direzione Auditing Interno

### **Direzioni Centrali**

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

- Direzione Centrale Vigilanza Tecnica
- Direzione Centrale Economia e Vigilanza Aeroporti
- Direzione Centrale Sviluppo Organizzativo
- Direzione Centrale Regolazione Aerea

### **Direzioni di linea**

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

Direzione Centrale Vigilanza Tecnica:

- Vice Direzione Centrale Vigilanza Tecnica
- Direzione Pianificazione e progetti
- Direzione Gestione Spazio Aereo
- Direzione Operatività Aeroporti
- Direzione Operazioni Nord Ovest
- Direzione Operazioni Nord Est
- Direzione Operazioni Centro
- Direzione Operazioni Sud

Direzione Centrale Economia e Vigilanza Aeroporti:

- Vice Direzione Centrale Economia e Vigilanza Aeroporti
- Direzione Sviluppo Studi Economici e Tariffe
- Direzione Sviluppo Trasporto Aereo e Licenze
- Direzione Sviluppo Gestione Aeroporti
- Direzione Aeroportuale Nord-Ovest
- Direzione Aeroportuale Milano Malpensa

- Direzione Aeroportuale Lombardia
- Direzione Aeroportuale Nord-Est
- Direzione Aeroportuale Emilia-Romagna
- Direzione Aeroportuale Toscana
- Direzione Aeroportuale Regioni Centro
- Direzione Aeroportuale Lazio
- Direzione Aeroportuale Campania
- Direzione Aeroportuale Puglia-Basilicata
- Direzione Aeroportuale Calabria
- Direzione Aeroportuale Sardegna
- Direzione Aeroportuale Sicilia Occidentale
- Direzione Aeroportuale Sicilia Orientale

Direzione Centrale Regolazione Aerea:

- Direzione Regolazione Trasporto Aereo e Ambiente
- Direzione Regolazione Personale e Operazioni Volo
- Direzione Regolazione Navigabilità
- Direzione Regolazione Security
- Direzione Regolazione Aeroporti e Spazio Aereo

Direzione Centrale Sviluppo Organizzativo:

- Direzione Personale
- Direzione Affari Generale
- Direzione Gestione Finanziaria
- Direzione Sistemi Informativi

L'organigramma dell'Ente in vigore è reso disponibile sul sito web [www.enac.gov.it](http://www.enac.gov.it) anche nella versione in lingua inglese.

## 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 2015, che ne forniscono la dimensione quantitativa.

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

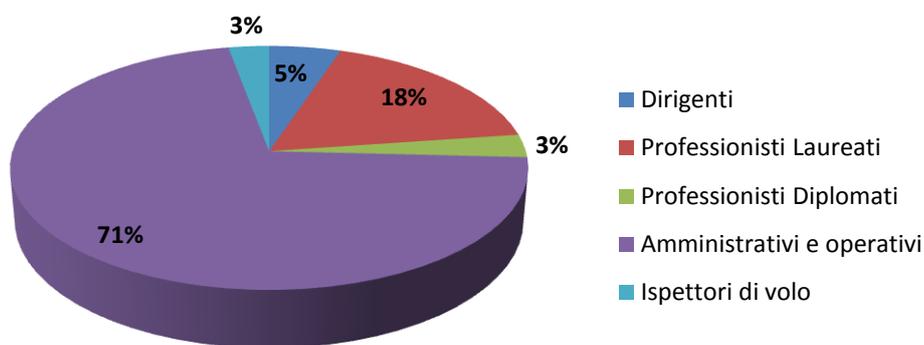
- l'organico;
- la struttura territoriale;
- i dati economico/finanziari;
- il rapporto tra ENAC ed i suoi stakeholder (o portatori di interesse).

### Personale in servizio

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 31/12/2016 <sup>1</sup>					
Dirigenti	Professionisti Laureati	Professionisti Diplomati	Amm. e operativi	Ispettori di volo	Totale
37	127	22	516	21	721

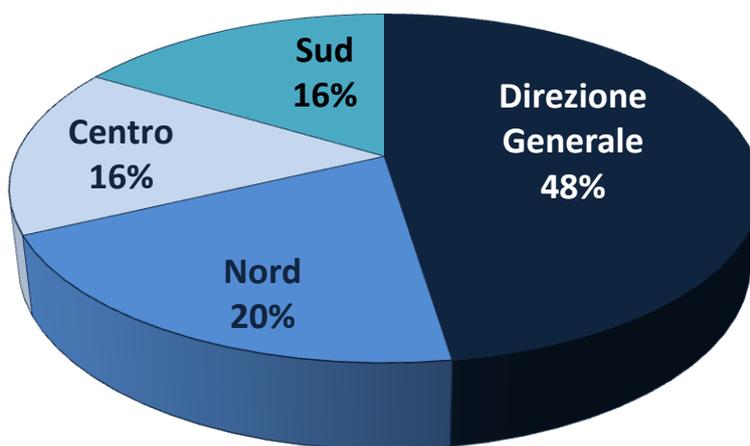
### Distribuzione per tipologia professionale



### La struttura territoriale ENAC

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

### Distribuzione territoriale



<sup>1</sup> Personale in servizio: indica il personale dipendente, in servizio al 31/12/2016, dei quali 3 Amministrativi, 12 ispettori di volo con contratto a tempo determinato. A questi si aggiungono 2 comandati da altre amministrazioni per un totale complessivo di 723.

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



### Distribuzione per genere

QUALIFICA	GENERE	
	F	M
DIRIGENTI	36%	64%
PROF I	22%	78%
PROF II	0%	100%
ISP	0%	100%
C	49%	51%
B	35%	65%
A	50%	50%
	<b>TOT</b>	<b>TOT</b>
	37%	63%

## Dati economico-finanziari dell'Ente

La tabella seguente riporta i dati che caratterizzano l'ENAC dal punto di vista economico-finanziario.

Dati economico-finanziari		2014	2015
Entrate	Correnti	€ 143.890.016,29	€ 148.173.731,00
	In Conto Capitale	€ 15.242.455,65	€ 42.727.667,00
	Partite di giro	€ 43.586.152,30	€ 49.098.275,00
	<b>TOTALE</b>	<b>€ 202.718.624,24</b>	<b>€ 239.999.673,00</b>
	Avanzo di Amministrazione	€ 120.247.337,62	€ 94.098.511,07
	<b>TOTALE</b>	<b>€ 322.965.961,86</b>	<b>€ 334.098.184,07</b>
Uscite	Correnti	€ 94.052.848,23	€ 108.203.201,78
	In Conto Capitale	€ 91.444.238,48	€ 111.640.959,00
	Partite di Giro	€ 43.586.152,30	€ 49.098.275,00
	<b>TOTALE</b>	<b>€ 229.083.239,01</b>	<b>€ 268.942.435,78</b>
	Avanzo di Amministrazione	€ 93.882.722,85	€ 65.155.748,29
	<b>TOTALE</b>	<b>€ 322.965.961,86</b>	<b>€ 334.098.184,07</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 2014 e 2015.

ARTICOLO DI FATTURAZIONE	2014	2015
Diritti sulla sorveglianza delle Costruzioni Aeronautiche	€ 5.673.665	€ 5.734.518
Diritti per prestazioni effettuate per conto EASA	€ 816.997	€ 358.536
Diritti sulla sorveglianza di costruzione ed esercizio degli aeroporti e delle infrastrutture aeroportuali	€ 2.545.976	€ 3.985.937
Diritti sulla sorveglianza degli aeromobili in esercizio	€ 9.175.110	€ 9.830.493
Diritti per le licenze e la certificazione delle imprese e del personale	€ 2.241.367	€ 2.645.966
Diritti sulle importazioni	€ 1.437.319	€ 1.424.987
Diritti accessori *	€ 399.207	€ 1.772.340
Diritti sulla sorveglianza in esercizio delle imprese di assistenza a terra negli aeroporti	€ 166.733	€ 210.779
Diritti sulla sorveglianza in esercizio delle imprese per i controlli di sicurezza	€ 366.802	€ 366.170
Diritti sulle attività relative allo spazio aereo	€ 10.545	€ 43.950
Diritti sulle attività relative alla medicina aeronautica		€ 20.100
Articolo 7 (spese)	€ 692.712	€ 1.114.534
<b>TOTALE</b>	<b>€ 23.526.433</b>	<b>€ 27.508.311</b>

\* I diritti accessori comprendono nell'anno 2015 le quote di iscrizione all'Albo Gente dell'Aria

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

FINANZIAMENTI PUBBLICI 2015	VALORE €	ENTRATE ENAC		VALORE €
UE per progetti infrastrutturali		TRASFERIMENTI DELLO STATO	Connessi all'espletamento dei compiti istituzionali	25.838.562,00
Nazionali per investimenti aeroportuali (quota di cofinanziamento del PON)		ENTRATE PROPRIE	Canoni per la concessione delle gestioni aeroportuali (legge 2/08/85, n.449 art.7 e successive integrazioni e modifiche)	87.951.684,00
Nazionali per investimenti aeroportuali (trasferimento ordinario in conto capitale)	8.000.000,00		Contributo compensazione minori entrate	
			Tariffe per prestazione di servizi	26.632.352,00
			Contributi, diritti di certificazione e documentazione degli iscritti a registri e albi	875.958,00
			Interessi che si maturano sui prestiti ipotecari e sui conti correnti	75.662,00
			Redditi dei beni immobili di proprietà dell'Ente	93.158,00
			Altri proventi	1.158.011,00
<b>TOTALE</b>	<b>8.000.000,00</b>		<b>TOTALE</b>	<b>142.625.387,00</b>

Le spese sostenute dall'Ente per il suo funzionamento, circa 88 milioni di euro, sono ripartibili in 5 principali macrocategorie sulla base della loro natura:

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

A queste si aggiungono circa altri 67 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.

Il bilancio di previsione 2016 è stato predisposto, come in passato, per centri di responsabilità. In adempimento alla normativa, sono state riclassificate le previsioni per missioni e programmi in un prospetto riepilogativo allegato al bilancio, riportato di seguito:

PROSPETTO RIEPILOGATIVO DELLE SPESE PER MISSIONI E PROGRAMMI		
	ESERCIZIO FINANZIARIO 2017	
	COMPETENZA	CASSA
<b>Missione A - REGOLAZIONE DEI MERCATI</b>		
A1 - Programma SVILUPPO ECONOMICO	5.366.301,00	18.366.301,00
Gruppo COFOG 04.5 - Trasporti		
Totale Programma A1	5.366.301,00	18.366.301,00
Totale Missione A REGOLAZIONE DEI MERCATI	5.366.301,00	18.366.301,00

PROSPETTO RIEPILOGATIVO DELLE SPESE PER MISSIONI E PROGRAMMI			
	ESERCIZIO FINANZIARIO 2017		
	COMPETENZA	CASSA	
<b>Missione B - DIRITTO ALLA MOBILITA'</b>			
B1 - Programma REGOLAZIONE DEL TRASPORTO AEREO	849.000,00	849.000,00	
Gruppo COFOG 04.5 - Trasporti			
Totale Programma B1	849.000,00	849.000,00	
B2 - Programma SICUREZZA DEL TRASPORTO AEREO	503.113,00	503.113,00	
Gruppo COFOG 04.5 - Trasporti			
Totale Programma B2	503.113,00	503.113,00	
B3 - Programma COORDINAMENTO E GESTIONE AEROPORTUALE	4.575.021,00	4.575.021,00	
Gruppo COFOG 04.5 - Trasporti			
Totale Programma B3	4.575.021,00	4.575.021,00	
B4 - Programma ATTIVITA' AERONAUTICHE	1.222.650,00	1.222.650,00	
Gruppo COFOG 04.5 - Trasporti			
Totale Programma B4	1.222.650,00	1.222.650,00	
Totale Missione B DIRITTO ALLA MOBILITA'		7.149.784,00	7.149.784,00
<b>Missione C - INFRASTRUTTURE PUBBLICHE E LOGISTICA</b>			
C1 - Programma SISTEMI AEROPORTUALI	15.173.100,00	27.458.100,00	
Gruppo COFOG 04.5 - Trasporti			
Totale Programma C1	15.173.100,00	27.458.100,00	
Totale Missione C INFRASTRUTTURE PUBBLICHE E LOGISTICA		15.173.100,00	27.458.100,00
<b>Missione D - SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE</b>			
D1 - Programma DIREZIONE E CONTROLLO	343.014,00	343.014,00	
Gruppo COFOG 01.3 - Servizi Generali			
Totale Programma D1	343.014,00	343.014,00	
D2 - Programma ORGANI DELL'ENTE	641.031,00	641.031,00	
Gruppo COFOG 01.1 - Organi esecutivi e legislativi, attività finanziarie e fiscali e affari esteri			
Totale Programma D2	641.031,00	641.031,00	
D3 - Programma SISTEMI INFORMATIVI E AREA LEGALE	7.268.144,00	10.068.144,00	
Gruppo COFOG 01.3 - Servizi Generali			
Totale Programma D3	7.268.144,00	10.068.144,00	
D4 - Programma SERVIZI GENERALI	76.964.699,00	91.378.699,00	
Gruppo COFOG 01.3 - Servizi Generali			
Totale Programma D4	76.964.699,00	91.378.699,00	
Totale Missione D SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE		85.216.888,00	102.430.888,00
<b>Missione E - FONDI DA RIPARTIRE</b>			
E1 - Programma FONDI DI RISERVA	5.237.600,00	5.237.600,00	
Gruppo COFOG 01.6 Servizi Generali n.a.c.			
Totale Programma E1	5.237.600,00	5.237.600,00	
Totale Missione E FONDI DA RIPARTIRE		5.237.600,00	5.237.600,00
<b>Missione F - SERVIZI PER CONTO TERZI E PARTITE DI GIRO</b>			
F1 - Programma PARTITE DI GIRO	53.722.000,00	53.722.000,00	
Gruppo COFOG			
Totale Programma F1	53.722.000,00	53.722.000,00	
Totale Missione F SERVIZI PER CONTO TERZI E PARTITE DI GIRO		53.722.000,00	53.722.000,00
<b>TOTALE SPESE</b>		<b>171.865.673,00</b>	<b>214.364.673,00</b>

## 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 aeronautiche
- **SECURITY** → Attività ed azioni tese allo sviluppo della sicurezza in termini di prevenzione e di neutralizzazione delle azioni illecite
- **EQUA COMPETITIVITÀ E QUALITÀ DEI SERVIZI** → Attività ed azioni tese alla realizzazione di condizioni che consentano una maggiore competitività degli operatori aeronautici al fine di migliorare l'efficienza economica dell'aviazione civile nazionale / 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 **quinta 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, nonché attività ed azioni trasversali alle quattro aree strategiche.

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.

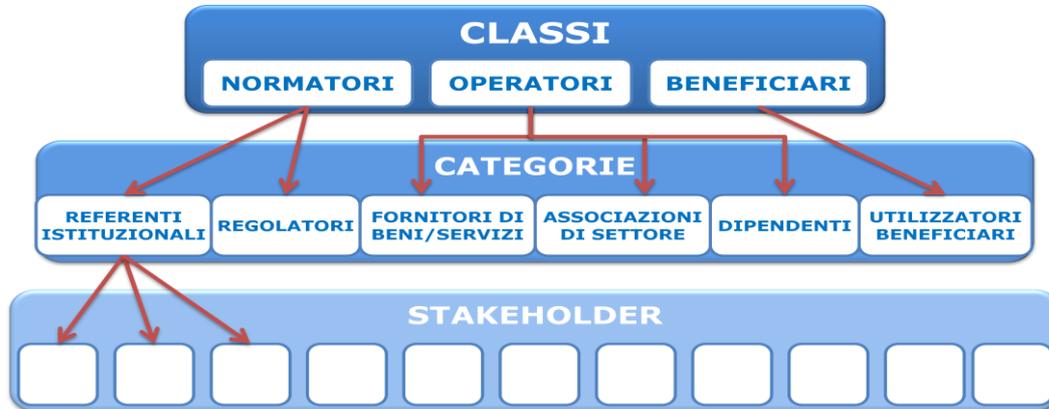
### 3.2.1 Portafoglio Stakeholder

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

- Fornitori di beni / servizi
- Associazioni di Settore
- Dipendenti
- Beneficiari
  - Utilizzatori/beneficiari ultimi dei Servizi di ENAC.



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

NOME STAKEHOLDER	CATEGORIA	CLASSE	
ACI (gestione aeroporti)	Associazioni di settore	Operatori	
AIAD (Associazione Italiana Aerospazio e Difesa)			
AOPA (Aircraft Owners and Pilots Association)			
Assaeroporti			
Assaereo			
Assoclearance			
Assohandling			
CANSO (Civil Air Navigation Services Organisation)			
IATA			
IBAR			
A4E			
Dipendenti ENAC			Dipendenti
Dipendenti Enti di Stato			
Controllori di volo			
Personale di volo			
Lavoratori delle imprese aeronautiche			
Lavoratori dell'aeroporto	Fornitori beni/servizi		
Fornitore di servizi di navigazione aerea			
Gestore aeroportuale			
Impresa security			
Operatore aereo			
Prestatore di servizi di handling			
Costruttore aeronautico			
Scuola di addestramento			
Soc. di ges. serv. di progr., costruz. e manut.apt			
Soc. di gestione tecnica e manutenzione aa/mm			
Aero Club d'Italia	Referenti Istituzionali		Normatori
Aeronautica Militare			
Agenzia del demanio			
Agenzia delle entrate			
Agenzia delle dogane			
ANSV (Agenzia Nazionale Sicurezza Volo)			
ART (Autorità di Regolazione dei Trasporti)			
ASI (Agenzia Spaziale Italiana)			
Autorità giudiziarie			
Capitaneria di Porto			
CIPE (Com. Intermin. per la Programm. Econ.)			
CIRA (Centro Italiano di Ricerche Aerospaziali)			
Dipartimento per la Funzione Pubblica			
ENIT (Ente Nazionale Turismo)			
Ente locale			
Ente previdenziale			
Guardia di Finanza			
Mass media			
Ministero Affari Esteri			
Ministero Ambiente			

NOME STAKEHOLDER	CATEGORIA	CLASSE
Ministero Beni Culturali	Referenti Istituzionali	Normatori
Ministero Difesa		
ANAC (ex CIVIT)		
Ministero Infrastrutture e Trasporti		
Ministero Economia e Finanze		
Ministero Interno		
Ministero Salute		
Organi costituzionali		
Polizia di Stato		
Protezione Civile		
Regione		
Vigili del Fuoco		
Autorità dell'Aviazione civile estere		
Commissione Europea		
EASA	Regolatori	Beneficiari
ECAC		
Eurocontrol		
ICAO		
Agente regolamentato		
Associazioni ambientaliste	Utilizzatori / Beneficiari	
Associazioni dei consumatori		
Associazioni professionali		
ASTOI		
Esercenti privati		
Operatore economico		
Passeggero		
Popolazione adiacente aeroporti		
Privati cittadini		
Sindacati di settore		
Spedizionieri		
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	BASSO		
	ALTO		<b>STAKEHOLDER STRATEGICI</b>

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 79 stakeholder mappati, di 46 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)

		INTERESSE	
		BASSO	ALTO
INFLUENZA	BASSO	Ministero Salute Agenzia delle entrate Agenzia delle dogane Associazioni professionali Esercenti privati Guardia di Finanza Spedizionieri Ente previdenziale Capitaneria di Porto CIRA (Centro Italiano di Ricerche Aerospaziali) ASI (Agenzia Spaziale Italiana) Ministero Beni Culturali	<b>A4E</b> AIAD (Associazione Italiana Aerospazio e Difesa) Prestatore di servizi di hangling AOPA (Aircraft Owners and Pilots Association) CANSO (Civil Air Navigation Services Organisation) IBAR Lavoratori delle compagnie aeree Lavoratori delle imprese aeronautiche Dipendenti Enti di Stato Lavoratori dei servizi di navigazione aerea Impresa security Sindacati di settore ENIT (Ente Nazionale Turismo) ACI (gestione aeroporti) ASTOI Aero Club d'Italia Agente regolamentato Scuola di addestramento Soc. di ges. serv. di progr., costruz. e manut.apt Lavoratori compagnie aeree Privati cittadini
	ALTO	CIPE (Com. Intermin. per la Programm. Econ.) Organi costituzionali	Assaeroporti , Assaereo, Assoclearance, Assohandling, IATA Dipendenti ENAC Lavoratori dell'aeroporto, Controllori di volo, Personale di volo, FSNA, Gestore aeroportuale, Costruttore aeronautico Soc. di gestione tecnica e manutenzione aa/mm, Soc. di gestione droni, ANSV, Aeronautica Militare, ART, Agenzia del demanio, Autorità giudiziarie Ministero Sviluppo Economico, Dip. per la Funzione Pubblica Ente locale Ministero Affari Esteri, Ministero Ambiente, Ministero Difesa Polizia di Stato ANAC (ex CIVIT) Ministero Infrastrutture e Trasporti Ministero Economia e Finanze Ministero Interno Protezione Civile Regione Vigili del Fuoco Autorità dell'Aviazione Civile estere Commissione Europea EASA ECAC Eurocontrol ICAO Passeggero Tour Operator Mass media Popolazione adiacente aeroporti Operatore economico Associazione dei consumatori Associazioni ambientaliste

Nella seguente tabella sono riportati gli stakeholder strategici.

NOME STAKEHOLDER
Assaeroporti
Assaereo
Assoclearance
Assohandling
IATA
Dipendenti ENAC
Lavoratori dell'aeroporto
Fornitore di servizi di navigazione aerea
Gestore aeroportuale
Operatore aereo
Costruttore aeronautico
Soc. di gestione tecnica e manutenzione aa/mm
Operatori di droni
Aeronautica Militare
Agenzia del demanio
ANSV (Agenzia Nazionale Sicurezza Volo)
Autorità giudiziarie
Dipartimento per la Funzione Pubblica
Regioni ed Enti locali
ART (Autorità di Regolazione dei Trasporti)
Ministero Affari Esteri
Ministero Ambiente
Ministero Difesa
ANAC (ex CiVIT)
Ministero Infrastrutture e Trasporti
Ministero Economia e Finanze
Ministero Interno
Ministero Salute
Polizia di Stato
Protezione Civile
Vigili del Fuoco
Ministero Sviluppo Economico
Autorità dell'Aviazione civile estere
Commissione Europea
EASA
ECAC
Eurocontrol
ICAO
Associazioni ambientaliste
Associazioni dei consumatori
Operatore economico
Passeggero
Popolazione adiacente aeroporti
Tour Operator
Mass media

Tutti gli Stakeholder valutati rivestono comunque un ruolo importante per ENAC e per l'attività che l'Ente svolge.

### 3.2.2 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 una o più azioni.

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>2</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.

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

In sintesi emerge che l'outcome per i normatori è il rispetto degli standard e delle norme espresse dall'ENAC, 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

<sup>2</sup> tratto dalla Delibera n.112/2010 CiVIT

regolazione del mercato, 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, prende le mosse dai termini di riferimento sopra descritti.

### 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.



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.

La Missione non ha subito variazioni negli anni, in quanto rappresenta una componente strutturalmente più stabile nel tempo rispetto agli elementi successivi dell'albero.

Dallo scorso anno sono state unificate le aree strategiche "Equa competitività" e "Qualità dei servizi", per allinearsi con il nuovo disegno organizzativo dell'Ente entrato in vigore nel 2016, dando coerenza e concretezza alla pianificazione strategica ed operativa.

Gli obiettivi e le azioni di orizzonte triennale sono state aggiornate, adattate e/o ridefinite, 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 stati completamente ridefiniti.

## 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**).

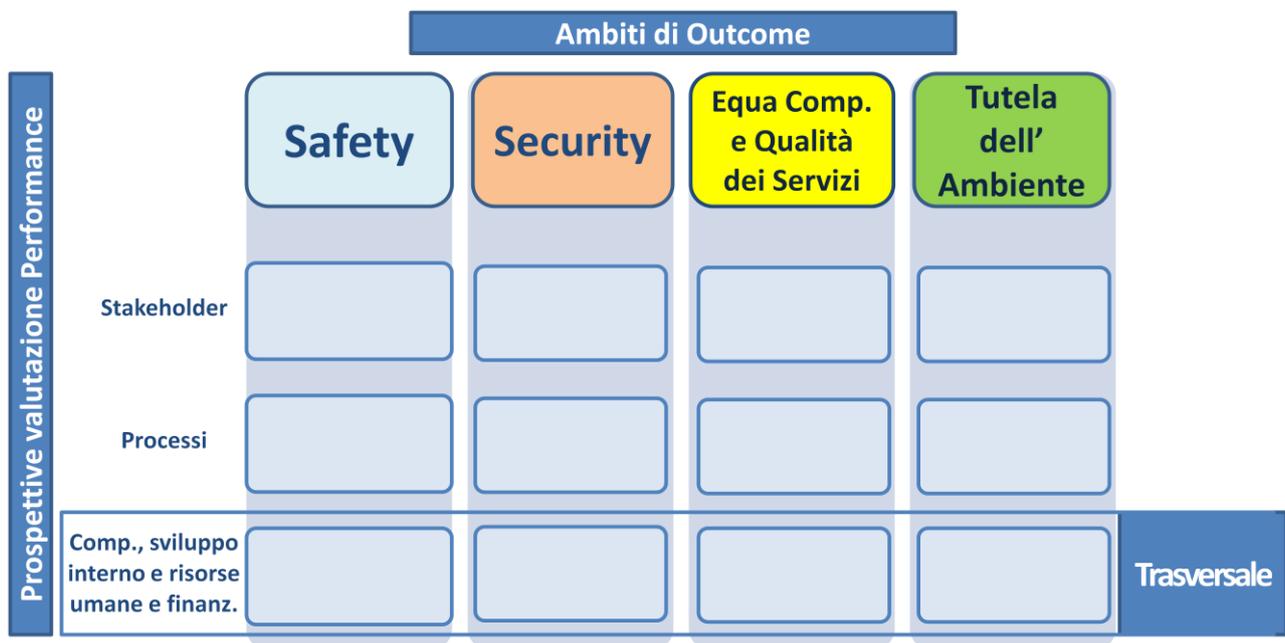
La seconda prospettiva si concentra sui processi "core" dell’ENAC, i quali permettono di realizzare gli outcome definiti nella prospettiva di cui sopra. Senza **obiettivi che impattano**

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, e lo sviluppo dei **meccanismi di acquisizione di risorse, finanziarie ed umane**, input necessario come sostegno dell'intero sviluppo. Inoltre, rientrano in questa prospettiva gli obiettivi trasversali alle quattro aree strategiche dell'Ente.

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 quattro, sviluppate secondo quanto illustrato nella figura seguente.



Per l'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 mappe strategiche definite nel Piano e fanno riferimento alla prospettiva definita "Competenze e Sviluppo Interno - 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, definito anche 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 strategici 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 del raggiungimento dell'obiettivo strategico e delle azioni strategiche ad esso correlate. Specifiche responsabilità vengono invece attribuite ai direttori centrali in merito al raggiungimento del target annuale degli obiettivi strategici, e ai direttori di linea e staff in merito al raggiungimento degli obiettivi operativi di derivazione strategica.

## **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 sono associati almeno un indicatore di performance (KPI) con il relativo target.

La responsabilità del loro raggiungimento è in capo alle direzioni di linea o di staff.

## **Obiettivi operativi locali**

A seguito della revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, dal 2014, in aggiunta agli obiettivi operativi di derivazione strategica, ogni anno vengono definiti obiettivi operativi "locali", volti al miglioramento e/o ottimizzazione di processi di competenza delle Direzioni ovvero orientati ad un efficientamento generale.

Tali obiettivi sono individuati con modalità "bottom-up", su proposta delle Strutture.

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

La responsabilità del loro raggiungimento è in capo ai singoli direttori (centrali, di linea e di staff).

Essi sono 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 ad esso correlato o una milestone intermedia dell'obiettivo stesso. Per ogni progetto sono pertanto definiti i seguenti valori:

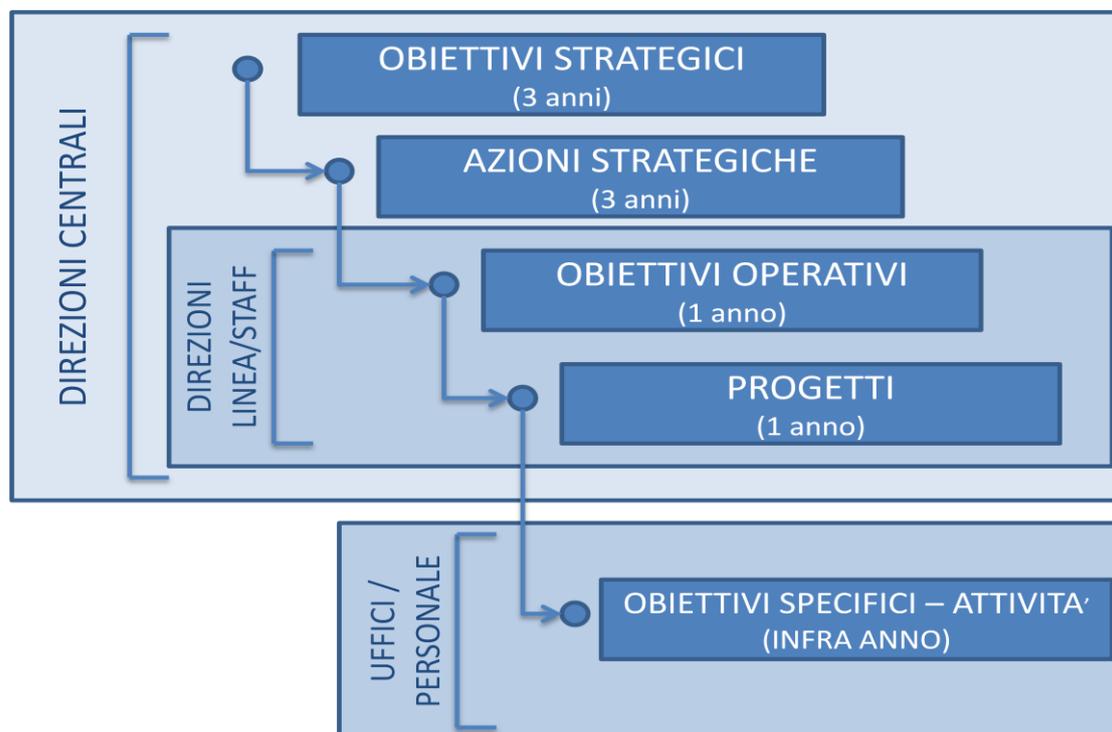
1. Obiettivo correlato
2. Nome del progetto
3. Output del progetto
4. Direzione responsabile
5. Data di inizio
6. Data di fine
7. Attività del progetto e tempistica (fasi del progetto)
8. Risorse umane assegnate
9. Risorse strumentali
10. Dati economici

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 è assegnatario di obiettivi operativi di derivazione strategica (proiezione annuale della strategia) e di obiettivi operativi locali (volti all'efficientamento di processi propri della direzione o ad efficientamento generale), in quanto l'Ente ha voluto 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 stesso.

### 3.4 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, nonché alla definizione della strategia dell'Ente in materia di prevenzione della corruzione. 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, effettuato attraverso l'analisi SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats), ha permesso di identificare i principali soggetti e fattori che influenzano l'azione dell'Ente.

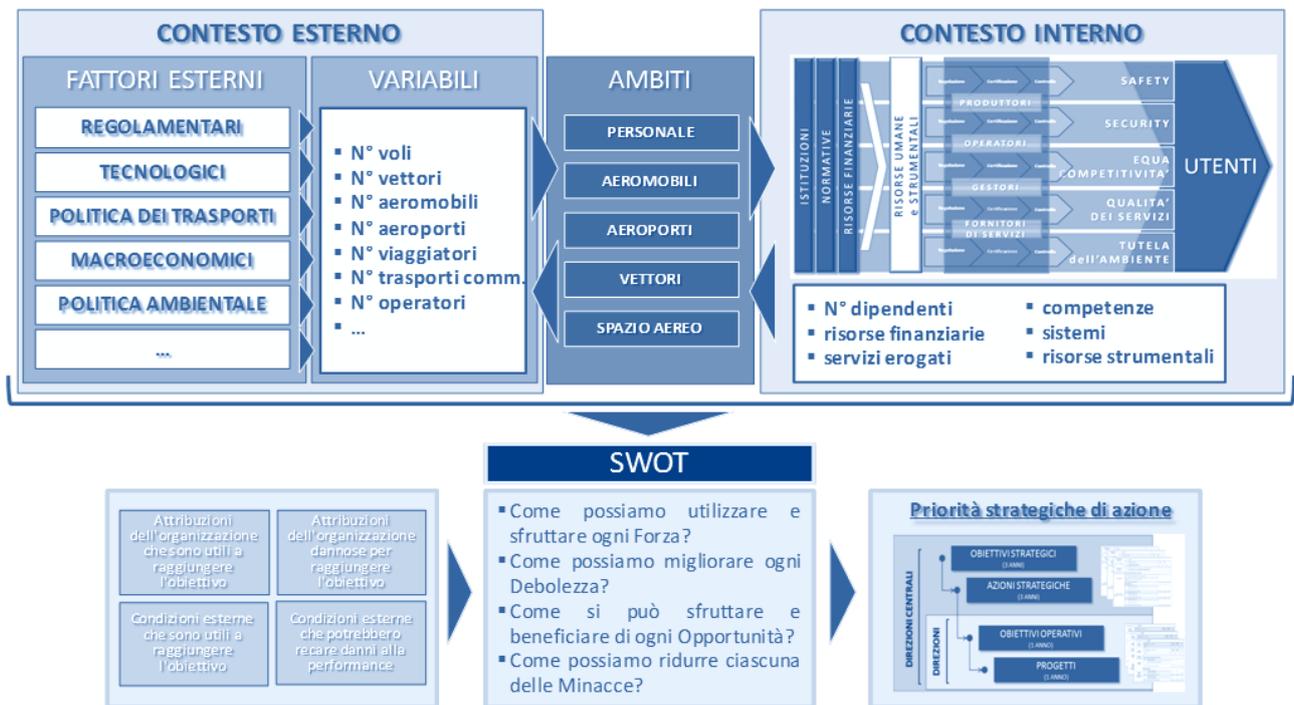
La SWOT Analysis è un approccio metodologico classicamente adottato per identificare in modo ragionato 'Opportunità', 'Minacce', 'Forze' e 'Debolezze' che influenzano l'azione di una organizzazione operante in un sistema complesso. In particolare, l'analisi permette di focalizzare tutti quei fattori, 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 avviene attraverso il coinvolgimento di tutti i Direttori Centrali, del Vice Direttore Generale e del Direttore Generale e permette, 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 e 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 gli stakeholder con cui l'ENAC mantiene una interazione costante e che caratterizzano il settore dell'aviazione civile nazionale, ovvero:

- gli operatori del settore aereo (fornitori di beni / servizi)
- i normatori (referenti istituzionali / regolatori)
- gli utilizzatori / beneficiari dei servizi.

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

I fattori di cui sopra vengono analizzati anche tenendo conto dei risultati delle indagini sul benessere organizzativo, effettuate annualmente.

Sulla base del contesto sopra delineato e dei relativi fattori di influenza, è stato possibile, da parte della Direzione di vertice dell'ENAC, effettuare la selezione dei principali fattori di influenza da considerare per la formulazione degli obiettivi strategici e del piano strategico.

Tali fattori sono riportati nelle pagine seguenti.

CONTESTO	FORZE	CONTESTO	DEBOLEZZE
INTERNO	Livello di preparazione professionale e competenze nel settore di interesse, sul piano tecnico, normativo, gestionale e amministrativo	INTERNO	Ulteriore riduzione delle risorse umane dovuta ai prepensionamenti
	Entrate proprie dell'Ente		Difficoltà di standardizzazione/omogeneizzazione delle attività delle strutture territoriali
	Capacità decisionale nei diversi ambiti di riferimento		Incompleta mappatura dei fabbisogni informatici e parziale integrazione delle banche dati
	Snella organizzazione dell'Ente con accorpamento delle competenze		Carenza di adeguati scambi di informazioni tra le strutture dell'Ente
	Attaccamento e dedizione al lavoro del personale	I/E	Tempi di risposta non sempre adeguati alle esigenze interne ed esterne
ESTERNO	Riconoscimento internazionale dell'ENAC		Carenza di personale con particolare riferimento a quello ispettivo sia al centro che sul territorio
	L'ENAC è un interlocutore autorevole per il contesto di riferimento	ESTERNO	Riduzione delle risorse umane dovuta alle politiche di spending review
	Articolazione territoriale		Impossibilità di assunzione del personale secondo le esigenze
	Assetto normativo delle competenze		Mancanza di aspettative e prospettive di carriera da parte del personale dovute a carenza di strumenti flessibili
	Mission adeguata alle esigenze del settore		Assetto normativo di competenze non ben definito nei rapporti fra soggetti pubblici competenti in medesimi ambiti
	Vincoli normativi nell'impiego delle risorse destinate alla retribuzione variabile del personale		
	Impossibilità di aggiornare la strategia tariffaria dell'Ente a causa dei vincoli normativi		
	Complessità e incertezza normativa incidono su equa competitività e qualità dei servizi		
	Vincoli normativi che impediscono all'Ente nel contesto internazionale di competere al pari con le altre autorità pubbliche europee		
	Limitazioni derivanti da mancanza di sinergia strategica con gli organi politici		

CONTESTO	OPPORTUNITA'	CONTESTO	MINACCE
INTERNO	Eternalizzazione di determinate attività a imprese specializzate	INTERNO	Effetti del mancato ricambio generazionale del personale dell'Ente e progressivo invecchiamento del personale
	Formazione e aggiornamento del personale anche attraverso l'implementazione di nuove metodologie di training a distanza		La scarsità di risorse umane incide sui criteri di distribuzione del personale e del lavoro
	Impiego del personale tecnico-amministrativo-operativo che consenta una maggiore flessibilità		Scarsa motivazione del personale per mancato rinnovo contrattuale, per mancanza di prospettive personali di sviluppo e per l'incertezza sulla auspicata evoluzione dell'assetto istituzionale dell'Ente
	Miglioramento modalità di impiego dei professionisti		Scarsa propensione di parte del personale alla semplificazione e all'innovazione
	Semplificazione normativa/procedurale		Paura del cambiamento
	Partecipazione a programmi nazionali/internazionali per ricerca e sviluppo	I/E	Perdita di quote di utenza a favore di altre autorità europee dovuta a perdita di attrattività (complessità procedurali interne ed esterne, tariffe non flessibili, tempi di risposta non sempre adeguati)
I/E	Metodologie di lavoro alternative (es. Risk management)	ESTERNO	Impoverimento dell'autonomia e della professionalità dirigenziale legata al progetto di riforma della dirigenza
ESTERNO	Trasformazione della natura giuridica dell'ENAC		Rallentamento dei momenti decisionali legati alla sovrapposizione di competenze con ART e altri dicasteri (MIT-MAE)
	Miglioramento interazione con stakeholder		Criticità delle condizioni economico-finanziarie degli operatori economici del settore
	Rafforzamento collaborazione con settori omologhi di Autorità straniere e maggiore presenza attiva nei consessi internazionali		Impatto sulle attività istituzionali dell'Ente, a causa delle interpretazioni della norma discordanti fra diversi soggetti pubblici
	Sviluppo del settore training/consulting rivolto a soggetti esterni, con incremento potere di influenza dell'ente e aumento introiti	Assetto futuro EASA (modifica delle competenze delle autorità nazionali)	

## 4. 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 agli ambiti strategici, sono stati, inoltre, identificati gli obiettivi strategici relativamente alle prospettive di creazione del valore - competenze e sviluppo interno e risorse umane e finanziarie - che vanno a comporre la quinta area strategica, trasversale alle altre quattro.

Nei paragrafi seguenti sono stati riportati i dettagli per ogni prospettiva secondo le 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 "Competenze e sviluppo interno - Risorse umane e finanziarie" (codificati con la lettera C.).

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.

### 4.1 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:

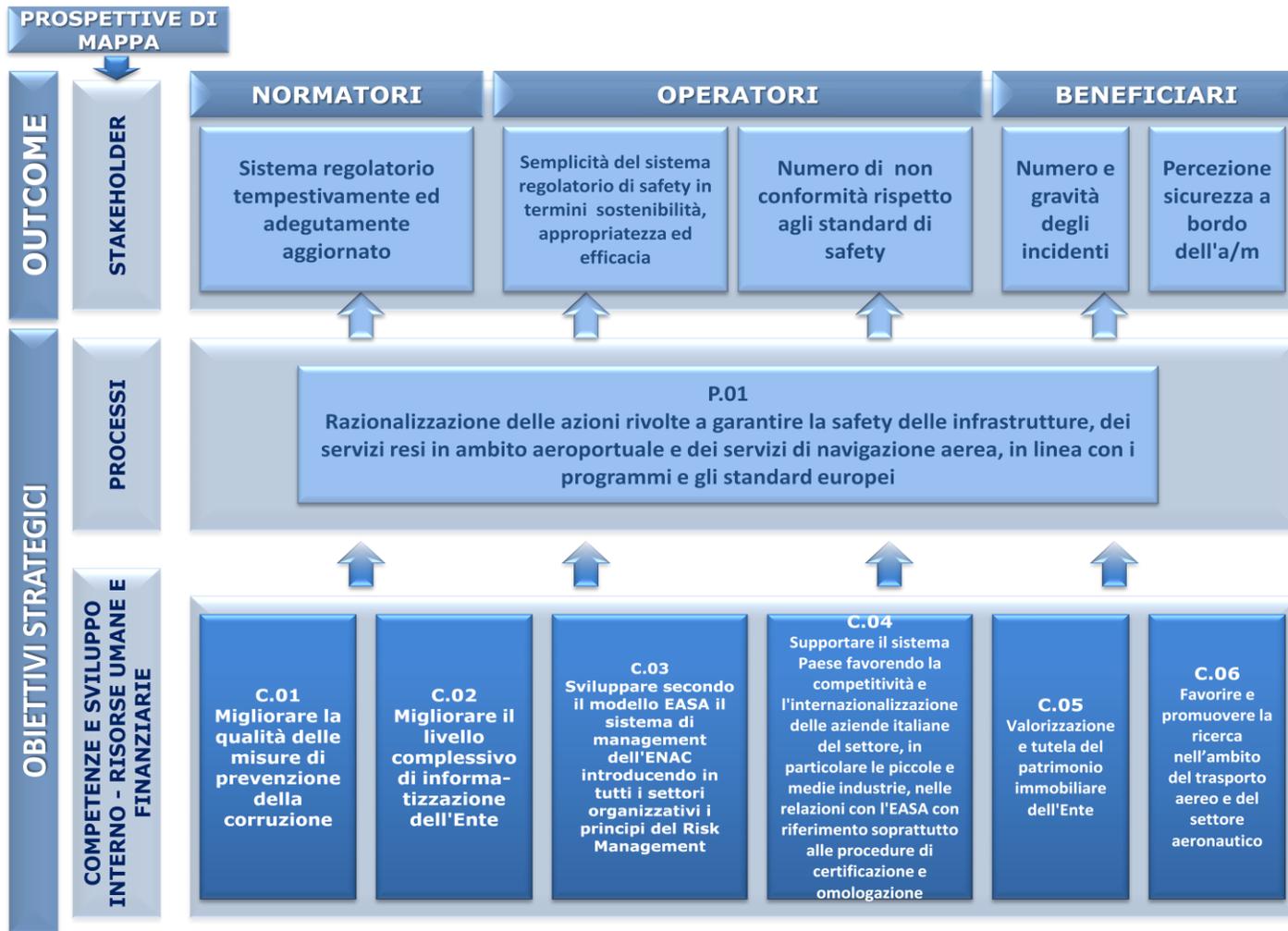
- i Normatori, in termini di aggiornamento tempestivo ed adeguato del sistema regolatorio;
- gli Operatori, in termini di sviluppo di un sistema regolatorio sostenibile, appropriato ed efficace che permetta loro di mantenere il rispetto degli standard;
- i Beneficiari, in termini di riduzione del numero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

	<b>Normatori</b>	<b>Operatori</b>	<b>Beneficiari</b>
	<b>FATTORI DI OUTCOME</b>	<b>FATTORI DI OUTCOME</b>	<b>FATTORI DI OUTCOME</b>
<b>SAFETY</b>	Sistema regolatorio tempestivamente ed adeguatamente aggiornato	Semplicità del sistema regolatorio di safety in termini sostenibilità, appropriatezza ed efficacia	Numero e gravità degli incidenti
		Numero di non conformità rispetto agli standard di safety	Percezione sicurezza a bordo dell'a/m

## Mappa Strategica Strategica Safety



## 4.2 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.

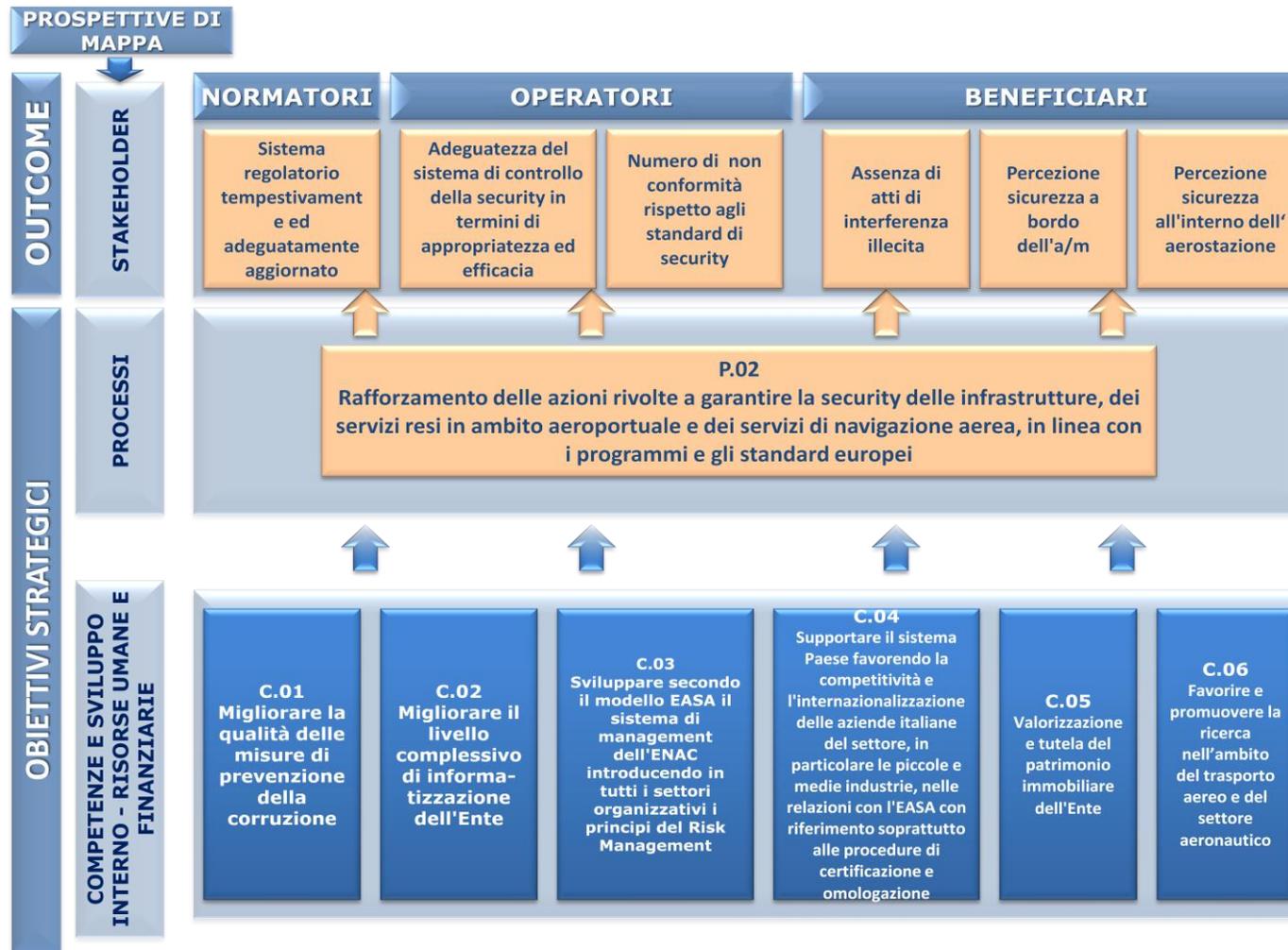
L'azione dell'ENAC che impatta all'esterno interessa:

- 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, particolarmente al contenimento degli atti di interferenza illecita, seppure garantendo tempi di controllo adeguati.

Ognuno di questi stakeholder beneficia a vario titolo dell'azione dell'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 Stakeholder Outcome per Area Security

	Normatori	Operatori	Beneficiari
	FATTORI DI OUTCOME	FATTORI DI OUTCOME	FATTORI DI OUTCOME
SECURITY	Sistema regolatorio tempestivamente ed adeguatamente aggiornato	Adeguatezza del sistema di controllo della security in termini di appropriatezza ed efficacia	Assenza di atti di interferenza illecita
		Numero di non conformità rispetto agli standard di security	



### 4.3 Area Equa Competitività e Qualità dei Servizi

Le attività e le azioni svolte dall'ENAC in ambito Equa Competitività e Qualità dei Servizi sono tese all'incremento del livello qualitativo dei servizi di trasporto aereo e aeroportuali, alla tutela dei diritti del passeggero ed allo sviluppo sostenibile dell'intero sistema dell'aviazione civile.

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, Roma Urbe e altri aeroporti minori).

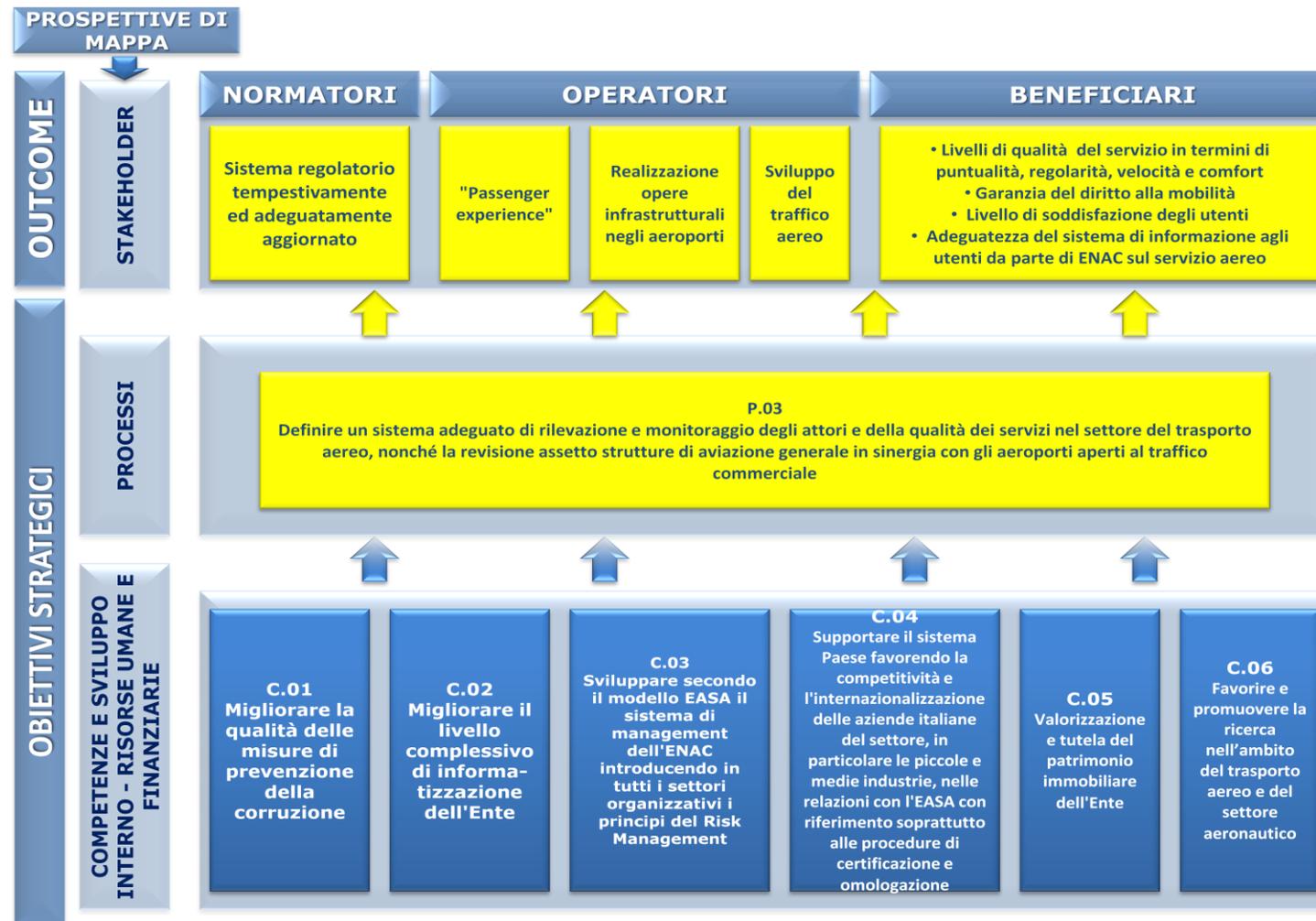
Queste attività interessano:

- i Normatori, in termini di aggiornamento tempestivo ed adeguato del sistema regolatorio;
- gli Operatori, in termini sostenibilità dello sviluppo del sistema infrastrutturale e del traffico aereo, nonché la misura della "Passenger Experience";
- i Beneficiari in termini di miglioramento del rapporto costo del viaggio e servizio offerto, di incremento della rete dei collegamenti e di soddisfazione dei servizi offerti all'utenza.

### Scheda Stakeholder-Outcome per Area Equa competitività e Qualità dei Servizi

	<b>Normatori</b>	<b>Operatori</b>	<b>Beneficiari</b>
	<b>FATTORI DI OUTCOME</b>	<b>FATTORI DI OUTCOME</b>	<b>FATTORI DI OUTCOME</b>
<b>EQUA COMPETITIVITA' E QUALITA' DEI SERVIZI</b>	Sistema regolatorio tempestivamente ed adeguatamente aggiornato	"Passenger experience"	Livelli di qualità del servizio in termini di puntualità, regolarità, velocità e comfort
		Realizzazione opere infrastrutturali negli aeroporti	Garanzia del diritto alla mobilità
		Sviluppo del traffico aereo	Livello di soddisfazione degli utenti
			Adeguatezza del sistema di informazione agli utenti da parte di ENAC sul servizio aereo

## Mappa Strategica Equa Competitività e Qualità dei Servizi



## 4.4 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).

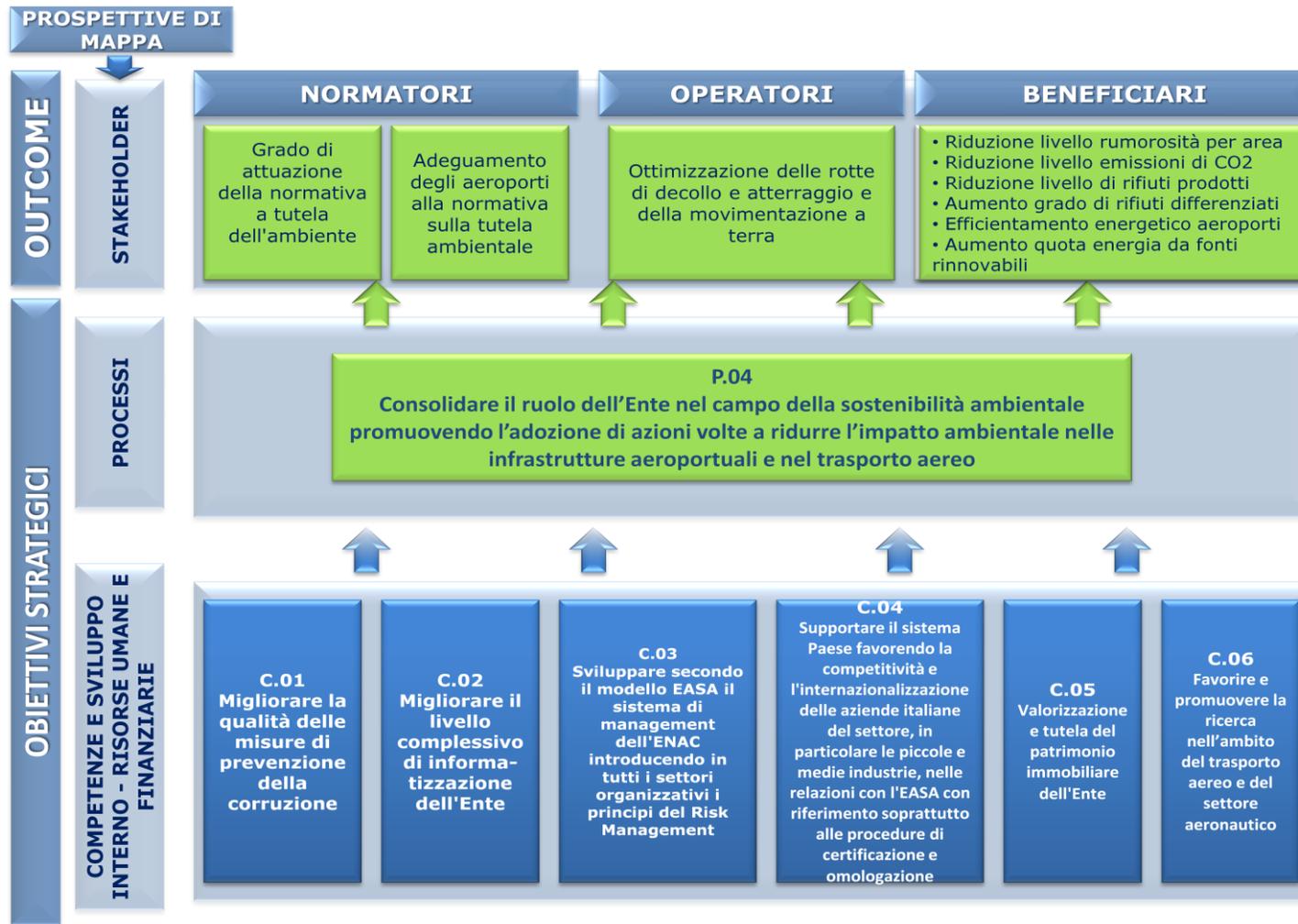
L'impatto che queste attività hanno sull'esterno interessa:

- 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

	<b>Normatori</b>	<b>Operatori</b>	<b>Beneficiari</b>
	<b>OUTCOME Descrizione</b>	<b>OUTCOME Descrizione</b>	<b>OUTCOME Descrizione</b>
<b>TUTELA DELL'AMBIENTE</b>	Grado di attuazione della normativa a tutela dell'ambiente	Ottimizzazione delle prestazioni ambientali aeroportuali	Riduzione livello rumorosità per area
			Riduzione livello emissioni di CO2
	Riduzione livello di rifiuti prodotti		
	Aumento grado di rifiuti differenziati		
	Adeguamento degli aeroporti alla normativa sulla tutela ambientale		Efficientamento energetico aeroporti
	Aumento quota energia da fonti rinnovabili		

## Mappa Strategica Tutela dell'Ambiente



## 4.5 Piano strategico 2017-2019

Nel rispetto dei principi della Balanced Scorecard, l'ENAC redige un "Piano strategico" riepilogativo che riporta in un unico documento le informazioni relative a tutti gli obiettivi strategici, contenute nelle singole schede.

L'analisi del contesto esterno e interno (SWOT) ha evidenziato minacce/debolezze e opportunità/punti di forza dell'Ente.

La revisione degli obiettivi strategici ha preso a riferimento l'Atto di indirizzo del Ministro delle infrastrutture e dei trasporti concernente l'individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nel 2017, per la prima volta indirizzato non solo alle strutture del proprio Ministero, ma anche agli Enti controllati (ENAC, ENAV e AeCI).

L'enucleazione della strategia dell'Ente è stata, quindi, diretta ad individuare e programmare azioni necessarie all'attuazione degli indirizzi politico-programmatici di settore, al fine di darne visibilità e compiutezza all'interno del Piano della performance ENAC 2017-2019.

Le modifiche più significative che sono intervenute rispetto allo scorso anno riguardano:

- la previsione di più indicatori e target associati al medesimo obiettivo strategico;
- la rivisitazione delle azioni strategiche per allinearle con le aree di intervento individuate nell'Atto di indirizzo del Ministro;
- l'inserimento di tre nuovi obiettivi nell'area trasversale su tematiche connesse alla competitività e alla ricerca nel settore aereo ed alla valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ente.

Nelle aree **Safety** e **Security**, sono stati definiti obiettivi strategici, derivati dalla Priorità politica 1 – Sicurezza dell'Atto di indirizzo, consistenti nella razionalizzazione/rafforzamento delle azioni volte a garantire la sicurezza delle infrastrutture, dei servizi resi in ambito aeroportuale e dei servizi di navigazione aerea, in linea con i programmi e gli standard europei.

Nell'area **Equa competitività e Qualità dei servizi**, con particolare riferimento alla Priorità politica 3- Incremento di efficienza del sistema dei trasporti del citato Atto di indirizzo, è stato enucleato l'obiettivo strategico di definire un sistema adeguato di rilevazione e monitoraggio degli attori e della qualità dei servizi nel settore del trasporto aereo, nonché la revisione dell'assetto delle strutture di aviazione generale in sinergia con gli aeroporti aperti al traffico commerciale.

Nell'area della **Tutela ambientale**, cui l'Atto di indirizzo non fa riferimento esplicito, si è ribadita comunque la necessità di consolidare il ruolo dell'Ente, promuovendo l'adozione di azioni volte a ridurre l'impatto ambientale nel trasporto aereo e nelle infrastrutture aeroportuali, obiettivo ritenuto particolarmente strategico nell'ottica di contenere l'impatto sull'ambiente, in termini di emissioni gassose ed acustiche, anche in vista della stimata crescita esponenziale delle attività legate al trasporto aereo.

Infine, nell'area strategica **Trasversale** sono stati confermati i seguenti obiettivi:

- migliorare la qualità delle misure di prevenzione della corruzione;
- migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente;
- introdurre, nei diversi settori organizzativi dell'Ente, i principi del Risk Management.

A questi, come sopra anticipato, sono stati aggiunti i seguenti obiettivi:

#### Piano della Performance ENAC 2017- 2019

- supportare il sistema Paese favorendo la competitività e l'internazionalizzazione delle aziende italiane del settore, in particolare le piccole e medie industrie, nelle relazioni con l'EASA con riferimento soprattutto alle procedure di certificazione e omologazione;
- valorizzazione e tutela del patrimonio immobiliare dell'Ente;
- favorire e promuovere la ricerca nell'ambito del trasporto aereo e del settore aeronautico.

In presenza di obiettivi strategici misurabili attraverso indicatori e target di natura quantitativa sono stati inseriti valori numerici di riferimento.

A causa dell'opera di revisione degli obiettivi, si è ritenuto opportuno rinumerare gli obiettivi, mantenendo la lettera "P" per la prospettiva "processi" e la "C" per la prospettiva "competenze, sviluppo interno e risorse umane e finanziarie".

L'integrazione del 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, è realizzata attraverso uno stretto collegamento tra i diversi documenti di programmazione adottati: Piano della Performance, Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

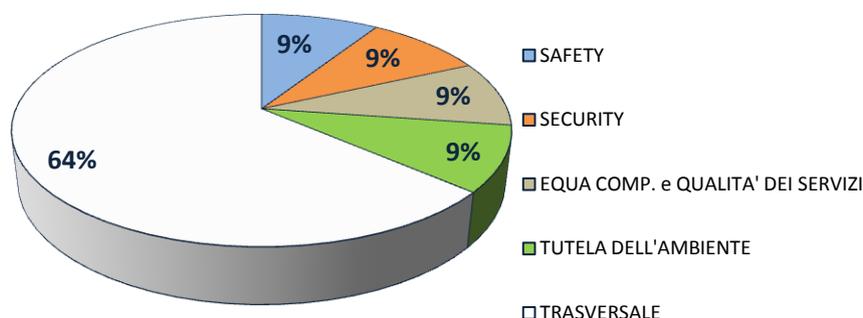
L'Ente ha confermato obiettivi e azioni strategiche collegati a tematiche di significativa rilevanza, come indicato nella delibera ANAC n. 6/2013, relativi ai seguenti ambiti: digitalizzazione, qualità dei servizi e riduzione della spesa.

Al fine di consentire una visualizzazione di tale collegamento, nel Piano Strategico è presente una colonna "ambito" che permette l'immediata 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, anche grazie all'utilizzo di colorazioni diverse.

Nel Piano strategico sono presenti due colonne ("MIS" e "PROG") che permettono di ricondurre gli obiettivi strategici a Missioni e Programmi di riferimento, come classificati nel bilancio di previsione 2017.

La responsabilità del raggiungimento del target annuale degli obiettivi strategici è affidata ai Direttori Centrali in luogo dell'assegnazione di obiettivi operativi di derivazione strategica, in modo da garantire l'attuazione puntuale della strategia dell'Ente e una più precisa misurazione degli indicatori riferiti agli obiettivi strategici.

Gli 11 obiettivi strategici individuati sono distribuiti nelle sei aree strategiche, in termini percentuali, come riportato nel grafico seguente:



Di seguito, il Piano Strategico ENAC 2017-2019.

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

<b>SIGLE</b>	<b>DIREZIONI CENTRALI ENAC</b>
DG	DIREZIONE GENERALE
VDG	VICE DIREZIONE GENERALE
EAA	DIREZIONE CENTRALE ECONOMIA E VIGILANZA AEROPORTI
RAA	DIREZIONE CENTRALE REGOLAZIONE AEREA
TAA	DIREZIONE CENTRALE VIGILANZA TECNICA
SAA	DIREZIONE CENTRALE SVILUPPO ORGANIZZATIVO

**Piano Strategico ENAC 2017-2019**

AREA STRAT	PROSPETTIVA	COD.	AMBITO	DIREZIONE CENTRALE	OBIETTIVI STRATEGICI 2017-2019	KPI	FORMULA KPI	TARGET			AZIONI STRATEGICHE	MIS	PROG
								2017	2018	2019			
SAFETY	PROCESSI	P.01		TAA	Razionalizzazione delle azioni rivolte a garantire la safety delle infrastrutture, dei servizi resi in ambito aeroportuale e dei servizi di navigazione aerea, in linea con i programmi e gli standard europei	Conversione certificati di aeroporto	% certificati di aeroporto convertiti (indicazione numero totale certificati da convertire al 31/12/2016: 33)	100%	-	-	- Conversione dei Certificati di aeroporto (applicazione Reg. EU n.139/2014)	C	C1
				TAA		Implementazione del Performance based Oversight nei processi di sorveglianza	% imprese sorvegliate con metodologia Performance based oversight (totale imprese: 586)	30% (176)	40% (234)	30% (176)	- Implementazione della metodologia di Performance Based Oversight	B	B4
				VDG		Implementazione attività previste dall'EPAS	% attivazione delle attività previste nell'EPAS per l'anno (totale attività da completare nel triennio: 20)	80%	80%	80%	- Implementazione attività previste nell'EASA European Plan for safety aviation 2016-2020 (EPAS)	B	B2
				RAA		Regolamento ENAC BVLOS	Definizione dell'assetto regolatorio per l'effettuazione delle operazioni BVLOS	Assetto regolatorio definito ed adottato	-	-	- Sviluppo del settore dei Sistemi a Pilotaggio Remoto (SAPR)	B	B1
SECURITY	PROCESSI	P.02		EAA	Rafforzamento delle azioni rivolte a garantire la security delle infrastrutture, dei servizi resi in ambito aeroportuale e dei servizi di navigazione aerea, in linea con i programmi e gli standard europei	Rafforzamento attività ispettiva	% incremento ispezioni (dato 2016: ispezioni NCI=33 ispezioni aeroportuali=1347)	10% (su anno base)	20% (su anno base)	30% (su anno base)	- Rafforzare ispezioni aeroportuali e ispezioni NCI e monitoraggio dei relativi risultati	B	B2
				RAA		Definizione e attuazione del progetto di certificazione degli istruttori di security	% di realizzazione delle azioni previste dal progetto	30%	30%	40%	- Programma nazionale certificazione istruttori di security e monitoraggio attività		
EQUA COMPETITIVITA' E QUALITA' DEI SERVIZI	PROCESSI	P.03		EAA	Definire un sistema adeguato di rilevazione e monitoraggio degli attori e della qualità dei servizi nel settore del trasporto aereo nonché la revisione assetto strutture di aviazione generale in sinergia con gli aeroporti aperti al traffico commerciale	Affidamento aeroporti in gestione totale di aviazione generale (totale aeroporti da affidare = 20)	N. di bandi pubblicati	4	4	4	- Valorizzazione settore aviazione generale	B	B3
			1	TAA		Monitoraggio dello sviluppo delle opere e dei servizi aeroportuali	% aeroporti monitorati/apt dotati di contratto di programma (10)	50%	30%	20%	- Incremento efficienza sistema trasporti (Piano investimenti - Piano economico-finanziario - contratto di programma quadriennale)	C	C1
TUTELA DELL'AMBIENTE	PROCESSI	P.04		RAA	Consolidare il ruolo dell'Ente nel campo della sostenibilità ambientale promuovendo l'adozione di azioni volte a ridurre l'impatto ambientale nelle infrastrutture aeroportuali e nel trasporto aereo	1) Interventi Action Plan ENAC 2) Monitoraggio azioni di riduzione impatto ambientale all'interno degli scali, individuazioni best practices	1) % realizzazione interventi programmati (totale interventi da completare nel triennio: 3) 2) scali mappati su totale degli scali	1) 30% 2) individuazione best practices e elaborazione linee guida	1) 30%	1) 40%	- Attuare le iniziative volte alla realizzazione di progetti coerenti con l'Action Plan previsto dalla risoluzione ICAO	B	B1

AREA STRAT	PROSPETTIVA	COD.	AMBITO	DIREZIONE CENTRALE	OGGETTIVI STRATEGICI 2017-2019	KPI	FORMULA KPI	TARGET			AZIONI STRATEGICHE	MIS	PROG	
TRASVERSALE		C.01	2	VDG	<b>Migliorare la qualità delle misure di prevenzione della corruzione</b>	Numero di misure di mitigazione del rischio implementate	numero/anno	3/anno	3/anno	3/anno	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	D	D1	
		C.02	3 5	SAA	<b>Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente</b>	Numero Processi chiave inseriti nel "Workflow" (totale = 10)	N processi/anno	3/anno	3/anno	3/anno	Realizzare interventi di informatizzazione di tipo interattivo con l'utenza	D	D3	
	Realizzare l'informatizzazione della gestione dei processi operativi dell'Ente													
		C.03			VDG	<b>Sviluppare secondo il modello EASA il sistema di management dell'ENAC introducendo in tutti i settori organizzativi i principi del Risk Management</b>	Numero di domini (aree tematiche) gestiti secondo criteri di risk management	N domini gestiti/n domini da gestire (10)	20%	20%	20%	Applicazione del sistema del Risk Management nei processi dell'Ente	D	D1
		C.04			VDG	<b>Supportare il sistema Paese favorendo la competitività e l'internazionalizzazione delle aziende italiane del settore, in particolare le piccole e medie industrie, nelle relazioni con l'EASA con riferimento soprattutto alle procedure di certificazione e omologazione</b>	1) Definizione delle procedure di accompagnamento delle aziende italiane alla certificazione e omologazione EASA condivise con gli stakeholders 2) Numero di procedure presentate da aziende italiane, di piccola e media dimensione, a EASA seguite da ENAC 3) Monitoraggio della durata media del processo di approvazione da parte di EASA per le procedure seguite da ENAC e per quelle avviate in maniera autonoma dalle singole aziende	1) Predisposizione Linee Guida e procedure per l'accompagnamento delle aziende italiane alla certificazione e omologazione EASA. 2) numero procedure presentate seguite da ENAC 3) numero giorni per la certificazione e omologazione per le imprese italiane seguite da ENAC	1) presentazione al CDA del Manuale e del piano delle attività di divulgazione verso le aziende potenzialmente interessate 2) >=0 3) dato 2017	1) report al CDA sullo stato di attuazione 2) > dato 2017 3) < dato 2017	1) report al CDA sullo stato di attuazione 2) > dato 2018 3) < dato 2018	Supportare il sistema Paese favorendo la competitività e l'internazionalizzazione delle aziende italiane del settore nelle relazioni con l'EASA	A	A1
	C.05		1	SAA TAA	<b>Valorizzazione e tutela del patrimonio immobiliare dell'Ente</b>	1) Mappatura del patrimonio per tipologia, destinazione d'uso e valorizzazione 2) Numero di interventi di valorizzazione e/o tutela per tipologia di patrimonio/totale patrimonio per tipologia	1) Predisposizione di un rapporto dettagliato sullo stato del patrimonio immobiliare e sulle relative entrate e spese 2) Predisposizione di un Action Plan per la valorizzazione e tutela del patrimonio	1) Presentazione al CDA del Rapporto 2) Presentazione dell'Action Plan 2017-2021	1) report al CDA sullo stato di attuazione e aggiornamento 2) realizzazione del 25% delle iniziative	1) report al CDA sullo stato di attuazione e aggiornamento 2) realizzazione 25% delle iniziative	Attivare iniziative volte a valorizzare e tutelare il patrimonio immobiliare dell'Ente	C	C1	

AREA STRAT	PROSPETTIVA	COD.	AMBITO	DIREZIONE CENTRALE	OBIETTIVI STRATEGICI 2017-2019	KPI	FORMULA KPI	TARGET			AZIONI STRATEGICHE	MIS	PROG
TRASVERSALE		C.06		VDG RAA	<b>Favorire e promuovere la ricerca nell'ambito del trasporto aereo e del settore aeronautico</b>	Elaborazione di un Piano triennale della ricerca (2017-2019) che tenga conto delle linee e degli obiettivi strategici dell'Ente, dello stato dell'arte della ricerca scientifica a livello nazionale e internazionale, delle possibili fonti di finanziamento	1) Mappatura delle ricerche già in corso sui temi strategici per l'Ente, individuazione delle lacune, predisposizione della proposta di Piano triennale  2) Mappatura delle possibili forme di finanziamento competitivo delle ricerche in partnership con soggetti di ricerca e/o soggetti privati  3) fondi acquisiti tramite bando competitivo sul totale fondi destinati alla ricerca	1) Presentazione del Piano triennale della ricerca al CDA (settembre 2017)  2) Presentazione della strategia di acquisizione di fondi competitivi  3) >= 0	1 e 2) report al CDA sullo stato di attuazione e aggiornamento  3) almeno il 2,5% dei fondi investiti in attività di ricerca	1+2) Relazione di monitoraggio  3) almeno il 5% dei fondi investiti in attività di ricerca	Definire e programmare le attività di ricerca in settori/ambiti strategici per l'Ente	A	A1
						Promozione e valorizzazione dell'attività di ricerca svolta dall'Ente e/o commissionata a terzi	1) Numero iniziative di ricerca avviate/anno  2) Valutazione dei <i>deliverables</i> previsti per le iniziative di ricerca avviate/anno	1) 1/3 delle iniziative previste dal piano triennale  2) 100% dei <i>deliverables</i> previsti dai progetti di ricerca all'anno t	1) 1/3 delle iniziative previste dal piano triennale  2) 100% dei <i>deliverables</i> previsti dai progetti di ricerca all'anno t+1	1) 1/3 delle iniziative previste dal piano triennale  2) 100% dei <i>deliverables</i> previsti dai progetti di ricerca all'anno t+2	Valutare e valorizzare le attività di ricerca nei settori e negli ambiti strategici per l'Ente		

**Ambiti di collegamento ciclo della performance**

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

La classificazione delle Missioni e dei Programmi è consultabile a pag.16

## 5 PIANIFICAZIONE OPERATIVA: DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PROGETTI

### 5.1. 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 nel Piano strategico, anche nel piano operativo sono stati individuati obiettivi 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, che permettono 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.

Tale collegamento, nel Piano Operativo/Obiettivi operativi di derivazione strategica è evidenziato nella colonna “ambito” (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 2017 – 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
DGA	Direzione Auditing Interno	DGL	Direzione Analisi Giuridiche e Contenzioso
EAV	Vice Direzione Centrale Economia e Vigilanza Aeroporti	ENO	Direzione Aeroportuale Nord-Ovest
EEC	Direzione Sviluppo Studi Economici	EMM	Direzione Aeroportuale Milano Malpensa
ETA	Direzione Sviluppo Trasporto Aereo e Licenze	ELM	Direzione Aeroportuale Lombardia
EGA	Direzione Sviluppo Gestione Aeroporti	ENE	Direzione Aeroportuale Nord-Est
RTA	Direzione Regolazione Trasporto Aereo e Ambiente	EER	Direzione Aeroportuale Emilia Romagna
RPO	Direzione Regolazione Personale e Operazioni Volo	ETS	Direzione Aeroportuale Toscana
RNA	Direzione Regolazione Navigabilità	ELA	Direzione Aeroportuale Lazio
RSE	Direzione Regolazione Security	ECX	Direzione Aeroportuale Regioni Centro
RAS	Direzione Regolazione Aeroporti e Spazio Aereo	ECM	Direzione Aeroportuale Campania
TAV	Vice Direzione Centrale Vigilanza Tecnica	EPB	Direzione Aeroportuale Puglia Basilicata
TPP	Direzione Pianificazione e Progetti	ECL	Direzione Aeroportuale Calabria
TSA	Direzione Gestione Spazio Aereo	ESR	Direzione Aeroportuale Sardegna
TOP	Direzione Operatività Aeroporti	ESC	Direzione Aeroportuale Sicilia Occidentale
TCE	Direzione Operazioni Centro	ESN	Direzione Aeroportuale Sicilia Orientale
SAP	Direzione Personale	TNE	Direzione Operazioni Nord Est
SGF	Direzione Gestione Finanziaria	TNO	Direzione Operazioni Nord Ovest
SSI	Direzione Sistemi Informativi	TSU	Direzione Operazioni Sud
SAG	Direzione Affari Generali	DOX	Direzione Operazioni - sigla generica
		DAX	Direzione Aeroportuale - sigla generica

**Piano Operativo ENAC 2017 – Obiettivi operativi *di derivazione strategica***

AREA STR.	ID OS	OBIETTIVO STRATEGICO	ID OO	DIR	AMBITO	OBIETTIVO OPERATIVO	KPI	TARGET
SAFETY	P.01	Razionalizzazione delle azioni rivolte a garantire la safety delle infrastrutture, dei servizi resi in ambito aeroportuale e dei servizi di navigazione aerea, in linea con i programmi e gli standard europei	P.01.TAV	TAV	3	Assicurare la piena operatività di EMPIC per tutti i processi di certificazione e sorveglianza delle imprese tecniche, operative e di addestramento	% processi informatizzati	100%
			P.01.RPO	RPO		Attuare le iniziative per la conversione delle certificazioni COLA in accordo al Regolamento (UE) n. 962/2012 e ss.mm.ii.	Componente RPO del Piano di Azioni	75%
			P.01.RNA	RNA		Definizione delle specifiche tecniche dei SAPR per operazioni BVLOS	Previsione BVLOS nel Regolamento APR relativamente alle specifiche tecniche	Proposta di requisito regolamentare approvata dal Direttore RAA
			P.01.TSA	TSA		Implementazione del Performance based Oversight nei processi di sorveglianza	% imprese sorvegliate di competenza con metodologia Performance based oversight	30%
			P.01.TNO	TNO		Implementazione del Performance based Oversight nei processi di sorveglianza	% imprese sorvegliate di competenza con metodologia Performance based oversight	30%
			P.01.TNE	TNE		Implementazione del Performance based Oversight nei processi di sorveglianza	% imprese sorvegliate di competenza con metodologia Performance based oversight	30%
			P.01.TCE	TCE		Implementazione del Performance based Oversight nei processi di sorveglianza	% imprese sorvegliate di competenza con metodologia Performance based oversight	30%
			P.01.TSU	TSU		Implementazione del Performance based Oversight nei processi di sorveglianza	% imprese sorvegliate di competenza con metodologia Performance based oversight	30%
SECURITY	P.02	Rafforzamento delle azioni rivolte a garantire la security delle infrastrutture, dei servizi resi in ambito aeroportuale e dei servizi di navigazione aerea, in linea con i programmi e gli standard europei	P.02.RSE	RSE		Avvio procedura di certificazione degli istruttori di security e dei validatori di security	Rilascio certificazioni/domande ricevute	70%
			P.02.ECL	ECL		Incrementare gli standard di sicurezza	Predisposizione di un sistema di monitoraggio delle azioni di rientro più efficace	Sistema elaborato e applicato
			P.02.EPB	ELM		Incrementare gli standard di sicurezza	Predisposizione di un sistema di monitoraggio delle azioni di rientro più efficace	Sistema elaborato e applicato
			P.02.EPB	EPB		Incrementare gli standard di sicurezza	Predisposizione di un sistema di monitoraggio delle azioni di rientro più efficace	Sistema elaborato e applicato
			P.02.EMM	EMM		Incrementare gli standard di sicurezza	Predisposizione di un sistema di monitoraggio delle azioni di rientro più efficace	Sistema elaborato e applicato
			P.02.ELA	ELA		Incrementare gli standard di sicurezza	Predisposizione di un sistema di monitoraggio delle azioni di rientro più efficace	Sistema elaborato e applicato
			P.02.ESN	ESN		Istituzione del Security Monitoring Data System	Rafforzamento attività ispettiva e aumento dell'efficacia dei controlli	Da marzo 2017 inizio riunioni mensili Team di verifica
			P.02.EER	EER		Verifica delle procedure di security sugli aeroporti minori	Audit/visita ispettiva/ di follow-up; verifica attualità delle procedure; modifiche del Regolamento di scalo per parti pertinenti in base alla valutazione del rischio	Verifica condizioni security su 9 aeroporti minori
			P.02.ESR	ESR		Individuare standard di qualità nell'effettuazione dei controlli di sicurezza	Giornate di monitoraggio delle file ai controlli radiogeni	n. 4 (una x una giornata di picco e x una giornata normale per ogni stagione di traffico)
			P.02.ECM	ECM		Aggiornamento del PSA dell'aeroporto di Salerno	% procedure analizzate e ritenute idonee	100%
			P.02.ETS	ETS		Incremento degli standard di sicurezza negli aeroporti certificati e non certificati	Predisposizione di un sistema di monitoraggio delle azioni di rientro più efficace	Sistema elaborato e applicato
			P.02.ENE	ENE	3	Definizione dei contenuti e parametri del nuovo software di gestione delle elisuperfici occasionali	Elaborazione di un documento contenente le modalità funzionali del software	Documento completato e approvato dal DC
			P.02.ESC	ESC	3	Definizione dei contenuti e parametri del nuovo software di gestione delle elisuperfici occasionali	Elaborazione di un documento contenente le modalità funzionali del software	Documento completato e approvato dal DC
			P.02.ENO	ENO	3	Definizione dei contenuti e parametri del nuovo software di gestione delle elisuperfici occasionali	Elaborazione di un documento contenente le modalità funzionali del software	Documento completato e approvato dal DC

AREA STR.	ID OS	OBIETTIVO STRATEGICO	ID OO	DIR	AMBITO	OBIETTIVO OPERATIVO	KPI	TARGET
EQUA COMPETITIVITA' & QUALITA' DEI SERVIZI	P.03	Definire un sistema adeguato di rilevazione e monitoraggio degli attori e della qualità dei servizi nel settore del trasporto aereo, nonché la revisione assetto strutture di aviazione generale in sinergia con gli aeroporti aperti al traffico commerciale	P.03.TPP	TPP		Monitoraggio dello sviluppo delle opere aeroportuali, anche con riguardo alla salvaguardia e valorizzazione dei beni immobili di proprietà e/o gestiti dall'Ente	% aeroporti monitorati/apt dotati di contratto di programma	50%
			P.03.TOP	TOP		Salvaguardare la sicurezza del volo fornendo ai comuni strumenti per regolare l'attività edilizia in prossimità degli aeroporti	N mappe di vincolo inviate per la pubblicazione	2
			P.03.EAV	EAV	1	Bozza di regolamento per le sanzioni, riguardanti le violazioni delle previsioni della Carta dei Servizi dei vettori	Elaborazione della bozza di regolamento	Documento approvato dal DC
			P.03.EEC	EEC		Armonizzazione del Contratto di programma rispetto alle previsioni della Convenzione	Elaborazione nuovo schema di contratto di programma	Schema presentato al CdA
			P.03.ETA	ETA		Verifica dell'idoneità economico-finanziaria dei Vettori nazionali	N schede elaborate	100%
			P.03.EGA	EGA		Affidamento aeroporti in gestione totale di aviazione generale	N. di bandi pubblicati	4
			P.03.ECX	ECX	1	Migliorare la qualità dei servizi aeroportuali e la percezione di soddisfazione dei passeggeri	Elaborazione e definizione di un modello di audit teso a misurare la soddisfazione del passeggero	Modello applicato
TUTELA DELL'AMBIENTE	P.04	Consolidare il ruolo dell'Ente nel campo della sostenibilità ambientale promuovendo l'adozione di azioni volte a ridurre l'impatto ambientale nelle infrastrutture aeroportuali e nel trasporto aereo	P.04.RTA	RTA		Attuare le iniziative volte alla realizzazione di progetti coerenti con l'Action Plan previsto dalla risoluzione ICAO	Interventi Action Plan ENAC realizzati/programmati	30%
			P.04.RAS	RAS		Attuare le iniziative volte alla realizzazione di progetti coerenti con l'Action Plan previsto dalla risoluzione ICAO	Interventi Action Plan ENAC realizzati/programmati	30%
TRASVERSALE	C.01	Migliorare la qualità delle misure di prevenzione della corruzione	C.01.SAP	SAP	4	Definizione dotazione organica di struttura	% Direzioni con dotazione organica definita	100%
			C.01.SAG	SAG		Recepimento delle modifiche apportate dal d. lgs. n. 50/2016 nel Regolamento per la Gestione Amministrativa e Contabile dell'ENAC	Predisposizione del nuovo Regolamento per la Gestione Amministrativa e Contabile dell'ENAC	Trasmissione al DG per la deliberazione da parte del CdA entro il 30 novembre 2017
			C.01.DGA	DGA	2	Verifiche di auditing interno su processi operativi a rischio alto (da PTPC)	n processi a rischio alto auditati	4
			C.01.DGL	DGL	5	Dare attuazione alla nuova disciplina dell'accesso civico	Elaborazione Regolamento sull'accesso civico	Trasmissione al DG per la deliberazione da parte del CdA entro il 30 novembre 2017
	C.02	Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente	C.02.SSI	SSI	3	Realizzare l'informatizzazione della gestione dei processi operativi dell'Ente	N processi inseriti nel workflow	3
			C.02.SGF	SGF	3	Automatizzare i solleciti di pagamento, gli atti interruttivi di prescrizione e l'avvio, per la Direzione competente, degli atti ingiuntivi	Messa a regime di un sistema procedurale ed informatizzato	31/12/2017

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

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

## 5.2. Obiettivi operativi locali

Nel Piano della Performance dell'ENAC sono indicati anche obiettivi operativi "locali", volti al miglioramento/ottimizzazione di processi propri di ogni struttura. Tali obiettivi sono assegnati a tutti i direttori (centrali, linea e staff).

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 il numero identificativo del processo al quale si riferiscono (cfr. Allegato 4 del Manuale per la Gestione dell'Organizzazione e della Qualità - MAGOQ), 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'*actio* amministrativa, sono identificati attraverso la dicitura "E.G." (efficientamento generale).

Si riporta di seguito il Piano Operativo 2017 – Obiettivi operativi locali.

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

Piano Operativo ENAC 2017 – Obiettivi operativi *locali*

PROCESSO DI RIFERIMENTO	COD. OB.	DIR	AMBITO	NOME OBIETTIVO	KPI	TARGET
388i	388i.EAA	EAA		Ampliamento delle competenze del Nucleo Centrale Handling e definizione delle modalità operative di certificazione	Formalizzazione delle nuove competenze NCH e approvazione check-list tramite disposizione del Direttore Centrale	Operatività NCH con nuove competenze
146i	146i.EAV	EAV	1	Verifica sui dati relativi alla qualità dei servizi, nell'ambito del monitoraggio dei contratti di programma	verifiche effettuate/aeroporti con CdP sottoscritto	100% entro il 15 ottobre
E.G.	E.G.EEC	EEC		Definizione tariffe sui droni come da Protocollo di intesa con ENAV	Elaborazione allegato tecnico	Allegato approvato dal VDG
308i	308i.ETA	ETA		Predisposizione di schede informative degli accordi aerei da rendere disponibili all'industria	N. schede completate	30
140i	140i.EGA	EGA		Proposta di revisione dell'attuale disciplina contenuta nel D.M. 521 del 1997 per l'affidamento in concessione delle gestioni totali	Elaborazione proposta	Testo approvato dal Direttore generale
4i	4i.ENO	ENO		Predisposizione ed emanazione del provvedimento di applicazione del Piano nazionale Leonardo da Vinci alle realtà aeroportuali di Torino Caselle e Genova Sestri	Emanazione provvedimenti	2 provvedimenti emanati
129i	129i.ENE	ENE		Disciplinare l'attività degli aeroporti minori	N regolamenti di scalo adottati	3
129i	129i.ECL	ECL		Disciplinare l'attività degli aeroporti di Reggio Calabria e Crotone	N regolamenti di scalo revisionati	2 (Reggio Calabria e Crotone)
E.G.	E.G.ELM	ELM	1	Miglioramento della qualità dei servizi	Campagne informative sui servizi per PRM e progetto autismo	3
E.G.	E.G.EMM	EMM	1	Miglioramento della qualità dei servizi	Campagne informative sui servizi per PRM e progetto autismo	3
E.G.	E.G.ESC	ESC	1	Miglioramento della qualità dei servizi	Campagne informative sui servizi per PRM e progetto autismo	3
E.G.	E.G.ELA	ELA	1	Miglioramento della qualità dei servizi	Campagne informative sui servizi per PRM e progetto autismo	3
E.G.	E.G.ETS	ETS	1	Miglioramento della qualità dei servizi	Campagne informative sui servizi per PRM e progetto autismo	2 (1 per aeroporto)
130i	130i.EPB	EPB		Revisione del PEA, tenendo conto delle previsioni della GEN-05, negli apt di Foggia e Grottaglie (TA), assicurando lo svolgimento di almeno 1 esercitazione parziale	N. Ordinanze di adozione del PEA N. Esercitazioni svolte per aeroporto	-1 ordinanza per aeroporto; -1 esercitazione parziale
4i	4i.ESN	ESN		Definizione dei requisiti e prescrizioni per la messa in esercizio della Control Room gestore aeroportuale, secondo le previsioni del PNS	completamento aspetti di competenza degli stakeholders pubblici per funzionamento control room (sono esclusi aspetti di competenza del gestore in adempimento della normativa sugli appalti e acquisizione beni da parte di soggetti pubblici)	ottimizzazione dei requisiti di funzionamento della control room
4i	4i.ECM	ECM		Applicazione delle procedure del Piano Nazionale aggiornato " Leonardo da Vinci" alla realtà aeroportuale di Napoli	Numero delle procedure analizzate e concordate con gli Stakeholders aeroportuali	100%
E.G.	E.G.EER	EER		Campagna sulla sicurezza in rampa di personale e mezzi sull'aeroporto di Bologna	Riduzione degli inconvenienti di rampa. (Parametri di valutazione: fod, carenza manutenzione mezzi, manovre retromarcia)	10% rispetto al 2016
129i	129i.ECX	ECX		Disciplinare le attività sull'aeroporto de L'Aquila	Predisposizione Regolamento di Scalo	Regolamento approvato
E.G.	E.G.ESR	ESR		Semplificare le procedure di controllo security per determinate tipologie di passeggeri e di voli nel terminal di aviazione generale dell'aeroporto di Olbia	Elaborazione ordinanza contenente le nuove procedure di accesso	Ordinanza emessa
56i	56i.RAA	RAA		Coordinamento e completamento delle attività previste in materia di CMA	Verifica differenze rispetto Annessi ICAO	100% degli Annessi verificati
15i	15i.RTA	RTA		Consolidare il ruolo dell'Ente nei nuovi processi negoziali per gli accordi globali europei UE-Paesi terzi previsti dalla Strategia aviazione UE	Tornate negoziali seguite/totale tornate negoziali	75%
300i	300i.RPO	RPO		Promuovere l'attenzione al trasporto aereo delle merci pericolose nel settore dell'aviazione generale, in linea con il Piano di Sicurezza Europeo (EPAS)	% Implementazione del Piano di azioni	75%
E.G.	E.G.RNA	RNA		Attività finalizzate alla revisione del Regolamento Basico n. 216/2008	N. report post-riunioni/totale riunioni	90%
108i	108i.RSE	RSE		Razionalizzazione norme e disposizioni in materia di controllo aeroportuale security	Elaborazione Security Inspectors Handbook	Handbook approvato dal DC
1i	1i.RAS	RAS		Definizione del concetto operativo operazioni BVLOS	Previsione BVLOS nel Regolamento APR relativamente alla parte Spazio Aereo	31/12/2017
36i	36i.TAA	TAA		Miglioramento delle condizioni di safety negli Aeroporti a gestione diretta Enac	Elaborazione di un documento capitolare sulla mappatura e rilievo ostacoli	Documento capitolare approvato dal DG
E.G.	E.G.TAV	TAV		Ottimizzazione dei processi della Direzione Centrale al fine della efficace integrazione delle strutture tecniche	N. processi ottimizzati	4
19i	19i.TPP	TPP		Valutazione delle condizioni di applicabilità di sistemi di arresto ingegnerizzati sulle piste di volo degli aeroporti nazionali, nel caso in cui i requisiti di Runway End Safety Area non risultano pienamente applicabili	% aeroporti aperti a traffico commerciale valutati	50%
113i	113i.TSA	TSA		Elaborazione di criteri sul PBO per ATCO training organization	Aggiornamento del documento di PBO con i criteri per ATCO TO	Criteri PBO per ATCO TO approvati dal Direttore Centrale
36i	36i.TOP	TOP		Mappatura e rilievo degli ostacoli nelle immediate vicinanze degli aeroporti a gestione diretta ENAC (raccomandazione ANSV 15/951-09/09/1/A/09).	Elaborazione atti propedeutici alla gara	Atti propedeutici elaborati
40i	40i.TNO	TNO		Conversione dei Certificati di aeroporto in applicazione del Reg. EU n.139/2014	% certificati di aeroporto convertiti su totale aeroporti di competenza	100%
40i	40i.TNE	TNE		Conversione dei Certificati di aeroporto in applicazione del Reg. EU n.139/2014	% certificati di aeroporto convertiti su totale aeroporti di competenza	100%
40i	40i.TCE	TCE		Conversione dei Certificati di aeroporto in applicazione del Reg. EU n.139/2014	% certificati di aeroporto convertiti su totale aeroporti di competenza	100%

PROCESSO DI RIFERIMENTO	COD. OB.	DIR	AMBITO	NOME OBIETTIVO	KPI	TARGET
40i	40i.TSU	TSU		Conversione dei Certificati di aeroporto in applicazione del Reg. EU n.139/2014	% certificati di aeroporto convertiti su totale aeroporti di competenza	100%
335s	335s.SAA	SAA		Estensione del sistema di controllo delle missioni alle Direzioni aeroportuali attraverso il Polo missioni	% Direzioni aeroportuali sotto il controllo del Polo Missioni	50%
16s	16s.SAP	SAP		Integrazione del corpo docente ENAC	Attivazione del corso per futuri docenti ENAC	Corso attivato
E.G.	E.G.SAG	SAG	4	Razionalizzazione ed efficientamento sedi ENAC di Roma, con riguardo alla salvaguardia e valorizzazione dei beni immobili di proprietà dall'Ente	Progetto esecutivo dei lavori di ristrutturazione della sede di v.le Castro Pretorio	Approvazione del progetto da parte della Direzione Centrale Vigilanza Tecnica
30s	30s.SGF	SGF	4	Esame della situazione dei residui al 31/12/2016 e regolarizzazione contabile degli stessi	% residui regolarizzati	30% dei residui al 31/12/2016
42s	42s.SSI	SSI	3	Implementazione SPID (Sistema identità digitale pubblico) che verrà utilizzato dagli utenti per autenticarsi sul portale dell'Enac e usufruire dei servizi on line	n. servizi abilitati a SPID	2
E.G.	E.G.DGL	DGL		Adeguamento della Circolare sulla Conferenza dei Servizi ai sensi della riforma Madia con particolare riferimento ai processi dell'Ente	Aggiornamento della Circolare sulla Conferenza dei Servizi	Circolare approvata dal DG
E.G.	E.G.DAG	DGA	2	Definire le procedure di gestione degli audit interni dell'Ente	Elaborazione manuale di auditing interno ENAC	Documento approvato dal DG

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

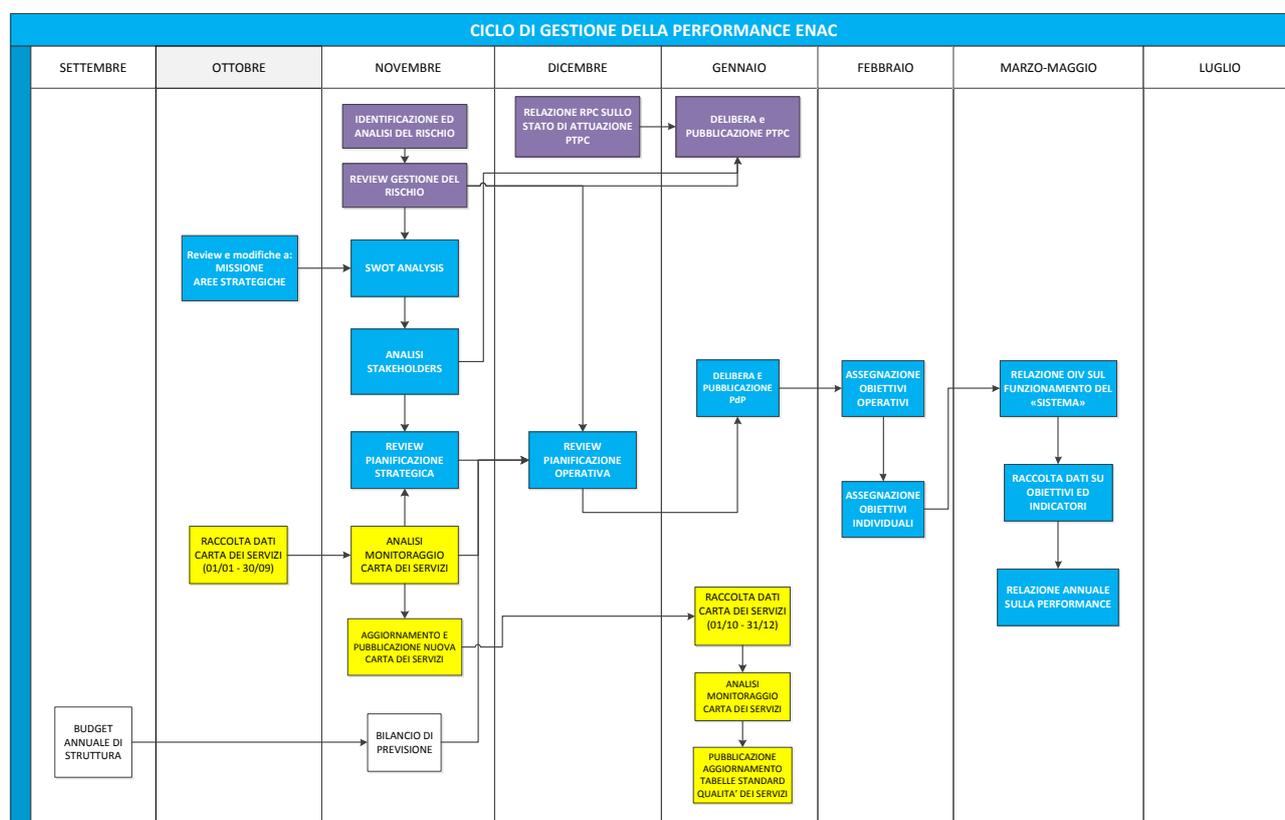
1	Miglioramento Qualità dei Servizi
2	Prevenzione della Corruzione
3	Digitalizzazione
4	Contenimento della Spesa
5	Trasparenza

## 6. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO

### 6.1. 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 e della 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 bilancio pluriennale
- 7) Approvazione Bilancio Preventivo
- 8) 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	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 i Direttori Centrali, il Direttore Generale, e il Vice Direttore Generale, con il coordinamento del Direttore Amministrazione e Sviluppo del Personale e del Process Manager Ciclo Performance, 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.	Direttori Centrali/  DG/ VDG/ Direttore SAP/PM Ciclo performance	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, i Direttori Centrali, il Direttore Generale, e il Vice Direttore Generale, con il coordinamento del Direttore Amministrazione e Sviluppo del Personale e del Process Manager Ciclo Performance, 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.	Direttori Centrali/  DG/ VDG/ Direttore SAP/PM Ciclo performance	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 del Direttore Amministrazione e Sviluppo del Personale e del Process Manager Ciclo Performance.	Direttori Centrali, di linea e staff/ DG/ VDG/ Direttore SAP/PM Ciclo performance	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	<p>Ogni centro di responsabilità collegato al centro di responsabilità di 1° livello descrive in un apposito documento le previsioni qualitative e 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 .</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Direzioni</p> <p>Centrali</p>	Budget	<p>Il preventivo finanziario si distingue in "decisionale" e "gestionale" ed è formulato in</p> <p>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.</p>	Entro 30 ottobre
6	ELABORAZIONE BILANCIO PLURIENNALE	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	SAA	Bilancio Pluriennale	<p>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.</p>	Entro 30 ottobre

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
7	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. 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>	SAA	Bilancio Preventivo	<p>Il bilancio di previsione è composto dai seguenti documenti:</p> <p>a. il preventivo finanziario;</p> <p>b. il quadro generale riassuntivo della gestione finanziaria;</p> <p>c. il preventivo economico.</p> <p>Costituiscono allegati al bilancio di previsione:</p> <p>a. il bilancio pluriennale;</p> <p>b. la relazione programmatica;</p> <p>c. la tabella dimostrativa del presunto risultato di amministrazione;</p>	Entro 30 novembre
8	ELABORAZIONE e APPROVAZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE	Entro il 31 gennaio di ogni anno il Consiglio di Amministrazione provvede ad approvare il Piano della Performance proposto da parte del Direttore Generale.	CdA	Piano della Performance	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.	Entro 31 Gennaio

## 6.2. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance "integrato"

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.

Principale aspetto che necessita di continua implementazione è, appunto, **l'integrazione e il raccordo tra i vari strumenti di programmazione dell'Ente** (Bilancio, Piano della performance, Sistema di misurazione e valutazione della performance, Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, Standard di qualità).

In particolare, sotto l'aspetto **l'integrazione con i dati di bilancio**, è intenzione dell'Ente approfondire le modalità operative che permettano, pur in assenza di contabilità analitica, di attribuire ad ogni obiettivo un budget per la sua realizzazione.

## 7. 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
		Associazioni di settore	Operatori
		Dipendenti	Operatori
		Fornitori beni/servizi	
		Referenti Istituzionali	Normatori
		Utilizzatori/ Beneficiari dei servizi	Beneficiari

### 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

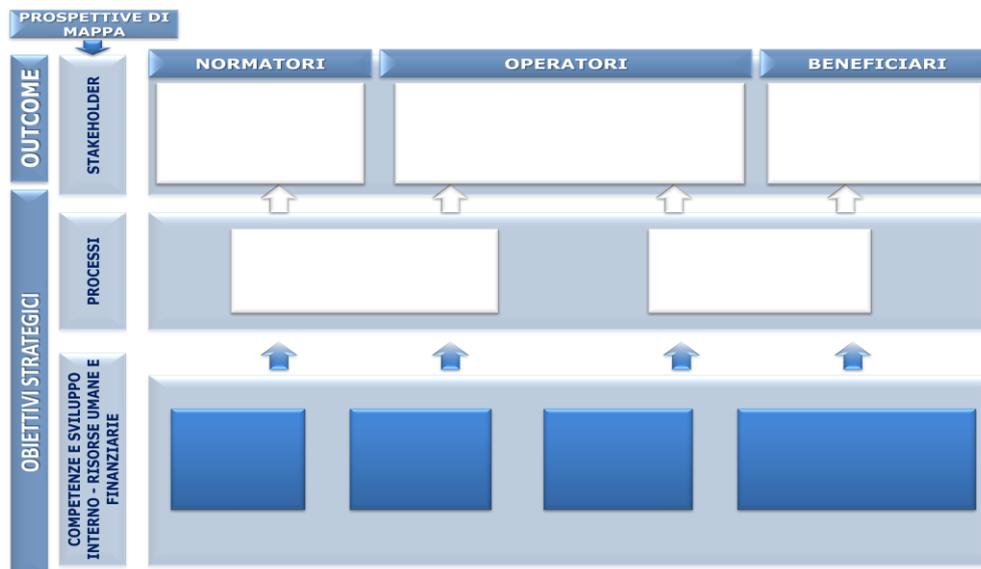
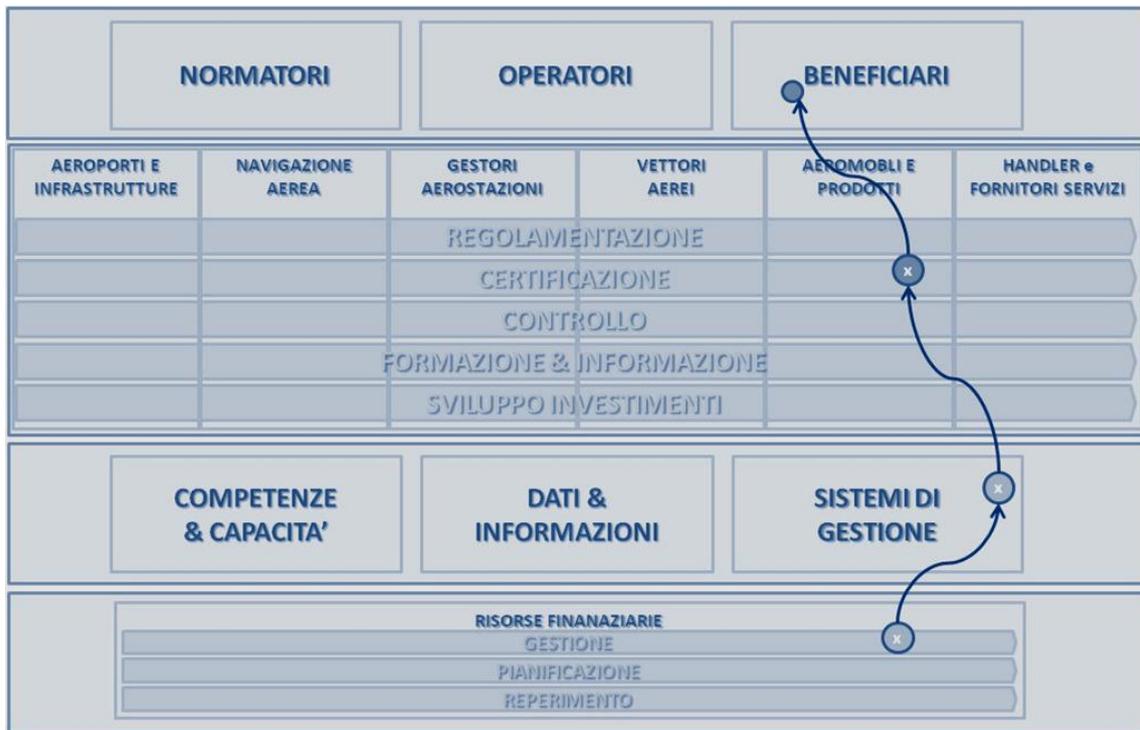
Per ciascun ambito strategico, relativamente alla prospettiva 'Stakeholders', sono definiti i principali portatori di interesse, i rispettivi outcome e KPI, come specificato nella seguente tabella.

	<b>Normatori</b>	<b>Operatori</b>	<b>Beneficiari</b>
	<b>OUTCOME Descrizione</b>	<b>OUTCOME Descrizione</b>	<b>OUTCOME Descrizione</b>
<b>AREA STRATEGICA</b>			

## 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 2016-2018	KPI	FORMULA	TARGET			AZIONI STRATEGICHE
							2016	2017	2018	

## Piano Operativo

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

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

PIANO OPERATIVO - Obiettivi locali						
PROCESSO DI RIFERIMENTO	COD.OB	DIR	NOME OBIETTIVO	KPI	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																																																										
Gestione Obiettivi			Cambio Password		Manuale Utente		Relogin		Log-Out																																																	
<p>Valerio Cottarelli Profilo: Delegato Direttore</p> <p>Direzione Centrale: Direttore Generale Direzione Responsabile: Direzione Pianificazione Strategica e Ricerca</p> <p><b>Gestione Obiettivi - Obiettivi Comuni</b></p> <p><a href="#">Consulta obiettivi individuali</a></p> <p>Direttore Generale Direzione Pianificazione Strategica e Ricerca Anno: 2011, periodo dal 01/01/2011 al 31/12/2011 Anno</p>																																																										
<p><b>Obiettivi comuni (Ha valore solo informativo e non valutativo) (17)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Obiettivi Comuni</th> <th>Nr.</th> <th>Titolo</th> <th>Indicatore (18)</th> <th>Scadenza obiettivo (19)</th> <th>Peso Percentuale (20)</th> <th>Percentuale Completamento (21)</th> <th>Criticità Bloccante (22)</th> <th>Direzione di riferimento per l'obiettivo</th> <th>Ultima modifica</th> <th>Progetto/i</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Dare attuazione al progetto 'ENAC Man Power Plan' relativamente alle attività previste per il 2011</td> <td>Report finale Manpower Plan presentato al DG</td> <td>31/12/2011</td> <td>33</td> <td></td> <td></td> <td>- Vice Direttore Generale</td> <td></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Effettuare uno screening delle tecnologie rilevanti per il settore ambientale</td> <td>Inventario delle tecnologie realizzato</td> <td>31/12/2011</td> <td>33</td> <td></td> <td></td> <td>- Direzione Risoluzione Ambiente e Aeroporti</td> <td></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Elaborare una proposta di modifica dell'assetto istituzionale dell'Ente</td> <td>Proposta di modifica presentata al cda</td> <td>31/12/2011</td> <td>34</td> <td>60</td> <td></td> <td>- Direzione Pianificazione Strategica e Ricerca</td> <td>28/10/2011</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>												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 Risoluzione 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 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 Risoluzione 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)			
1	Attivare l'operatività della Sala Crisi e gestione eventi	Sala Crisi operativa	31/12/2011	50	80				
<input type="button" value="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 TLC/EAD, sistema GIS - Coniazione 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 Panci, 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
<b>Diagramma di Gantt</b> 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	30/05/2011				
2 - Consolidamento tabella eventi di interesse USC GE				01/01/2011	31/01/2011				