



## **PRESENTAZIONE**

*La “Relazione sulla Performance”, prevista dall’art. 10, comma 1, lettera b), del decreto legislativo n. 150/2009, costituisce lo strumento mediante il quale l’amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli altri stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell’anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo della performance.*

*La Relazione si pone l’obiettivo di dare evidenza ai vari stakeholder, siano essi istituzioni, operatori di settore, passeggeri o cittadini, delle scelte operate, delle attività svolte e dei servizi resi, sempre nel rispetto delle risorse a disposizione e a tal fine utilizzate.*

*All’interno della Relazione sono evidenziati, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse.*

*La stesura del documento è ispirata ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna.*

*Il 2012 ha visto il consolidarsi, nella prassi dell’Ente, di un modello gestionale che, in coerenza con le disposizioni della norma e sulla base di quanto già costruito finora, coniuga pianificazione, strategia, gestione per obiettivi e sistema di incentivazione. Inoltre si è incrementata e strutturata l’attività di coinvolgimento degli stakeholder esterni ed interni, per poter adempiere in modo sempre più efficace al mandato istituzionale che l’ENAC svolge quale Autorità unica di vigilanza, regolazione e controllo per l’aviazione civile.*

*Il notevole impegno organizzativo profuso in tale direzione è stato riconosciuto e valutato positivamente anche dalla CIVIT.*

*La strategia dell’Ente è indirizzata innanzitutto verso la promozione della sicurezza del settore del trasporto aereo, nella duplice accezione di safety e security, curando sempre i rapporti con l’industria per favorire lo sviluppo e l’impiego delle tecnologie innovative, per la sicurezza del volo e a tutela dell’ambiente.*

*L’Ente, inoltre, si impegna quotidianamente nel rendere sempre più sinergica ed efficace l’interazione con tutti gli operatori del sistema dell’aviazione civile, in particolare con i gestori aeroportuali, per far sì che l’aeroporto risponda pienamente alle aspettative dei passeggeri e di tutti i soggetti che ivi quotidianamente lavorano.*

*Altro obiettivo che l’Enac si prefigge quale prioritario è quello di confermare il proprio ruolo guida nel favorire e governare la capacità di sviluppo infrastrutturale del sistema aeroportuale, affinché gli investimenti avvengano in tempi rapidi e certi e l’aeroporto abbia dimensioni coerenti ai volumi di traffico sempre più elevati, nella consapevolezza che il Paese necessita di “un sistema aeroportuale rinnovato ed efficiente” in grado di dare una reale competitività funzionale al sistema della mobilità, anche attraverso una maggiore integrazione delle differenti modalità di trasporto.*

*Particolare attenzione è volta, infine, alla centralità del passeggero e alla qualità dei servizi ad esso offerti: l'ENAC, infatti, persegue l'obiettivo di assicurare adeguati livelli qualitativi e quantitativi dei servizi aeroportuali mediante una attività di vigilanza sul rispetto della Carta dei servizi aeroportuali e della Carta dei diritti del passeggero, nonché quello di tutelare il diritto alla mobilità in caso di sciopero e di salvaguardare il principio della continuità territoriale.*

*L'Ente si propone di raggiungere tutti questi obiettivi perseguendo l'eccellenza organizzativa al fine di soddisfare al meglio i vari stakeholder istituzionali, gli operatori aeroportuali e il passeggero.*

*Questi i punti fondamentali delle strategie dell'Enac, strategie che si sviluppano secondo le cinque aree strategiche fondamentali - safety, security, equa competitività, qualità dei servizi e tutela dell'ambiente – che caratterizzano la Missione dell'Ente e che trovano compiuta definizione in azioni strategiche prioritarie, con relativa definizione degli indicatori di performance e dei relativi target.*

*La Relazione sulla performance 2012 mostra, a consuntivo, un pieno raggiungimento degli obiettivi sopra indicati, pur in presenza di diversi elementi di criticità legati soprattutto agli effetti dei provvedimenti legislativi di carattere restrittivo che hanno caratterizzato le recenti manovre finanziarie, interessando tutta la pubblica amministrazione.*

*L'impegno per il 2013 è quello di riuscire a proseguire in questa direzione, incrementando e consolidando l'attività di coinvolgimento degli stakeholder esterni ed interni, per poter rispondere in modo sempre più efficace al mandato istituzionale che l'ENAC svolge quale Autorità unica di vigilanza, regolazione e controllo per l'aviazione civile, seppure in un contesto di forte crisi economica e di sensibile ridimensionamento delle risorse umane ed economiche.*

*Il Presidente  
Vito Riggio*

## INDICE

PRESENTAZIONE .....	2
2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI .....	5
2.1 Il contesto esterno di riferimento .....	5
2.2 L'amministrazione .....	7
2.3 I risultati raggiunti .....	11
2.4 Le criticità e le opportunità .....	18
3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI .....	19
3.1 Albero della <i>performance</i> .....	19
3.2 Obiettivi strategici .....	22
3.3 Obiettivi e piani operativi .....	26
3.4 Obiettivi individuali.....	32
4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ .....	37
5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE .....	39
6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i> .....	41
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità .....	41
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della <i>performance</i> .....	43
ALLEGATO 1: TABELLA OBIETTIVI STRATEGICI.....	45
ALLEGATO 2: TABELLA DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....	47
ALLEGATO 3: TABELLA OBIETTIVI OPERATIVI 2012 .....	48
ALLEGATO 4: LEGENDA SIGLE DIREZIONI ENAC .....	54

## INDICE DELLE FIGURE

Figura 1. Distribuzione territoriale risorse umane.....	8
Figura 2. Albero della <i>Performance</i> ENAC .....	19
Figura 3. Modello di funzionamento generale dell'ENAC.....	20
Figura 4. Prospettive di mappa .....	21
Figura 5. Ambiti di <i>outcome</i> .....	21
Figura 7. Grado di raggiungimento obiettivi strategici per area.....	25
Figura 6. Distribuzione obiettivi strategici per area.....	25
Figura 8. Distribuzione obiettivi operativi per area strategica .....	26
Figura 9. Distribuzione del grado di raggiungimento obiettivi operativi 2011 .....	28
Figura 10. Numero obiettivi 2012.....	33
Figura 11. Media valutazione obiettivi .....	34
Figura 12. Media valutazione per inquadramento professionale e articolazione territoriale.....	35
Figura 13. Media valutazioni personale per articolazione territoriale .....	36
Figura 14. Distribuzione risorse economiche.....	38
Figura 15. Dal Piano della <i>Performance</i> alla Relazione.....	41

## 2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI *STAKEHOLDER* ESTERNI

### 2.1 Il contesto esterno di riferimento

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

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

Il contesto esterno in cui opera L'ENAC può essere letto secondo due prospettive.

La prima, di maggior dimensione e influenza, è contraddistinta dai seguenti fattori:

- Regolamentari/Normativi, che circoscrivono ambiti e modalità di azione dell'Ente;
- Industriali, che influenzano le funzioni di controllo, certificazione e formazione;
- Macroeconomici e Politici, che influenzano il settore aeronautico in termini di numero di voli, di passeggeri, dello stato delle flotte e, in generale, incidono sui ritorni economici degli operatori del settore e dei gestori.

La seconda si riferisce ad un ambito più ristretto in cui intervengono una serie di attori che caratterizzano il settore dell'aviazione civile nazionale, con i quali l'ENAC mantiene una interazione costante:

- gli operatori del settore aereo
- i gestori degli aeroporti
- i costruttori di aeromobili
- i fornitori dei servizi dello spazio aereo
- le associazioni di categoria.

Gli *stakeholder* dell'ENAC, intesi come i soggetti portatori di interesse in relazione ai compiti istituzionali dell'Ente, sono suddivisi in cinque categorie:

- Dipendenti
- Fornitori di beni/servizi
- Referenti istituzionali
- Regolatori
- Utilizzatori/Beneficiari dei servizi

Nella pagina seguente viene riportata una tabella che elenca gli *stakeholder* chiave, suddivisi nelle sopra citate categorie.

<b>CATEGORIA DI <i>STAKEHOLDER</i></b>	<b>NOME <i>STAKEHOLDER</i></b>
<b>Dipendenti</b>	ENAC (Dipendenti)
<b>Fornitori di beni/servizi</b>	Società di gestione tecnica e di manutenzione aeromobili
	Produttore di aeromobili
	Società di servizi di security
	Operatore aereo
	Fornitore di servizi di navigazione aerea
	Prestatori di servizi di handling
	Gestore aeroportuale
<b>Referenti Istituzionali</b>	Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti
	Ministero dell'Interno
	Ministero Affari Esteri
	Polizia di Stato
	Guardia di Finanza
	Ministero della Salute
	Ministero dell'Economia e delle Finanze
	Vigili del Fuoco
	Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio e del mare
	Ministero della Difesa
	Agenzia delle Dogane
	Regioni ed Enti Locali
	CIPE
<b>Regolatori</b>	ECAC
	EASA
	Eurocontrol (Gestione traffico aereo militare e civile)
	ICAO (emana Standard e Raccomandazioni)
	Commissione Europea
<b>Utilizzatori / beneficiari dei servizi</b>	Popolazione adiacente aeroporti
	Passeggero
	Personale di volo
	Operatore economico
	Agenti regolamentati (security)

La sicurezza è la chiave di volta dell'intero sistema dell'aviazione civile. Il passeggero, beneficiario finale dei servizi, è il cliente attorno al quale ruota l'insieme delle attività dell'Ente.

Prima di entrare nel dettaglio delle principali caratteristiche del contesto esterno in cui opera l'ENAC e delle peculiarità dell'azione amministrativa dell'Ente che ha caratterizzato il 2012, preme dare conto di alcuni **fattori esterni** intervenuti nel corso dell'anno e di cui non è stato possibile tenere conto nel contesto dell'analisi svolta nel Piano della *Performance* 2011-2013.

Ai sensi dell'art. 1, commi 3 e 4, del decreto legge 3 agosto 2011 n. 138, convertito nella legge 14 settembre 2011, n. 148, anche l'ENAC ha operato una nuova riduzione degli uffici dirigenziali e delle relative dotazioni organiche nella misura non inferiore al 10% della pianta organica vigente.

Nella seduta del 23.04.2012 il Consiglio di Amministrazione con Delibera n. 10/2012 si è conformato alle richiamate disposizioni di legge e, conseguentemente, ha proceduto alla riduzione:

- delle strutture dirigenziali e della relativa dotazione organica, nella misura del 10% portandola da 57 a 51 unità;
- della spesa complessiva relativa al numero dei posti in organico del personale non dirigenziale, nella misura del 10% della spesa stessa, dell'art. 2, comma 8-bis e seguenti della L. 26 febbraio 2010, n. 25.

Successivamente nella seduta del 19.10.2012 il Consiglio di Amministrazione con Delibera n. 53/2012 ha ratificato il provvedimento d'urgenza 33/DG del 02.10.2012, con il quale, in risposta alla Direttiva della Funzione Pubblica n.10/2012 che detta linee di indirizzo e criteri applicativi in merito all'art.2 del decreto legge n. 95/2012, convertito nella Legge 7 agosto 2012, n. 135, si è provveduto alla riduzione:

- delle strutture dirigenziali e della relativa dotazione organica, nella misura del 20% portandola da 51 a 41 unità;
- della spesa complessiva relativa al numero dei posti in organico del personale non dirigenziale, di un ulteriore 10% della spesa stessa.

## 2.2 L'amministrazione

### Risorse umane

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					
Dirigenti	Professionisti Laureati	Professionisti Diplomati	Amministrativi e operativi	Ispettori di volo	Totale
50	143	43	613	7	856

Per "personale in servizio" si intende il personale dipendente, in servizio al 31/12/2012. A questi devono aggiungersi 1 Dirigente, 4 Amministrativi e 5 Ispettori di volo con contratto a tempo determinato per un totale complessivo di **866**.

L'ENAC è articolato in una sede centrale e 24 sedi territoriali (19 Direzioni aeroportuali e 5 Direzioni operazioni). La distribuzione delle risorse umane tra la sede centrale e quelle periferiche è illustrata nel seguente grafico:

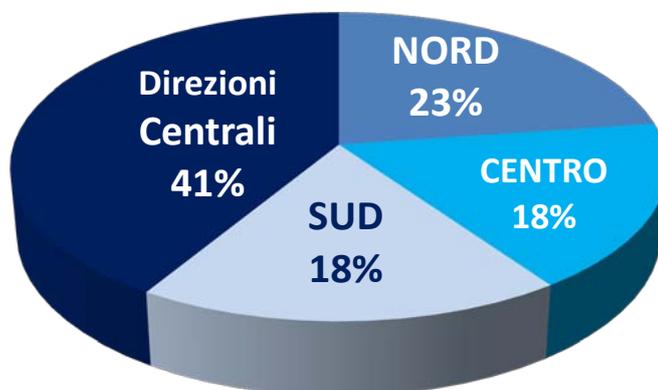


Figura 1. Distribuzione territoriale risorse umane

## Indagini sul personale dipendente

Lo scorso 30 aprile 2013 si è conclusa la prima rilevazione sul benessere organizzativo del personale dipendente svolta nell'Enac.

L'obiettivo di tali indagini, strumentali all'attuazione del ciclo della performance, è principalmente quello di misurare nel tempo fenomeni complessi, al fine di attivare opportune azioni di miglioramento.

L'indagine, come noto, è stata effettuata utilizzando il questionario-tipo pubblicato dalla CiVIT nel documento "Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale".

Il quadro d'insieme che si ricava dai risultati mostra mediamente l'assenza di criticità significative. Di seguito si descrivono sinteticamente le evidenze dell'indagine, suddivise per ambito:

### - BENESSERE ORGANIZZATIVO

Si è constatata l'assenza di criticità legate alla sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress correlato. E' emersa una generale sostenibilità dei ritmi di lavoro e la possibilità di potersi prendere delle pause. Non emergono criticità in merito ai fenomeni di mobbing e di molestie subite sul posto di lavoro, né in merito alla presenza di forme di discriminazione legate a genere, età, razza, lingua, religione, politica, salute e orientamento sessuale.

Gli aspetti relativi all'equità ed allo sviluppo professionale mostrano, di contro, margini di miglioramento, così come gli ambiti legati allo scambio di informazioni.

La maggior parte del personale che ha partecipato alla rilevazione ha espresso un forte senso di appartenenza e di attenzione all'immagine dell'Ente

- GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE  
Dai risultati emerge una certa incertezza sui vari aspetti relativi al Sistema di valutazione.
  
- VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO  
Emerge una generale sensibilità dei superiori gerarchici verso gli aspetti umani e professionali, sebbene anche in questo contesto si evidenziano incertezze connesse agli aspetti di motivazione al lavoro e raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Dall'analisi delle risposte, appare, infine, che in alcuni casi possa essersi verificato qualche problema di interpretazione sulla modalità di attribuzione del punteggio.

I risultati sono stati comunicati al CUG e pubblicati sul sito istituzionale.

## Risorse finanziarie

Le entrate dell'ENAC, ai sensi dell'art. 7 del decreto legislativo n. 250/1997 istitutivo dell'Ente, sono costituite da:

- a) trasferimenti da parte dello Stato connessi all'espletamento dei compiti istituzionali previsti dal decreto istitutivo e dal contratto di programma stipulato con il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti;
- b) tariffe per le prestazioni di servizi stabilite nel Regolamento delle tariffe ENAC;
- c) proventi previsti dall'articolo 7 della legge 22 agosto 1985, n. 449, come successivamente integrata e modificata;
- d) proventi derivanti da entrate diverse.

Nella tabella seguente sono riportati i dati relativi ai finanziamenti pubblici ricevuti ed alle entrate ENAC (valori assestati 2012).

FINANZIAMENTI PUBBLICI	VALORE €	ENTRATE ENAC		VALORE €
UE per progetti infrastrutturali	€ 12.746.853	TRASFERIMENTI DELLO STATO	Connessi all'espletamento dei compiti istituzionali	€ 22.594.917
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)	€ 33.725.543
Nazionali per investimenti aeroportuali (trasferimento ordinario in conto capitale)			Contributo compensazione minori entrate	€ 40.942.005
			Tariffe per prestazione di servizi	€ 22.387.582
			Contributi, diritti di certificazione e documentazione degli iscritti a registri e albi	€ 625.371
			Interessi che si maturano sui prestiti ipotecari e sui conti correnti	€ 75.313
			Redditi dei beni immobili di proprietà dell'Ente	€ 91.939
			Altri proventi	€ 1.035.549
<b>TOTALE</b>	<b>€ 12.746.853</b>		<b>TOTALE</b>	<b>€ 121.478.219</b>

## Servizi resi e utenti serviti

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

Numero di utenti/entità serviti/gestite per tipologia (utilizzatori, compagnie, ...)	Compagnie aeree titolari di Licenza di Esercizio di Trasporto Aereo e di COA	18
	Aeroporti aperti al traffico civile	96
	Aeroporti aperti al traffico commerciale	47
Dati sul traffico aereo	Totale passeggeri	147.146.210
	Totale movimenti	1.450.342
	Percentuale movimenti nazionali	45,70%
	Percentuale movimenti internazionali	54,30%
Dati sulle rotte aeree	Principali rotte nazionali	Roma FCO - Milano Linate - Roma FCO
		Catania - Roma FCO - Catania
		Palermo – Roma FCO
		Roma FCO - Torino
		Catania Milano - Linate
Safety	Certificati di Operatore Aereo rinnovati	27
	Certificati di Operatore Aereo rilasciati o variati	101
	Numero di ispezioni SAFA	817
	Numero di ispezioni di flight safety	2575
	Numero di ispezioni di <i>aerodrome</i> safety	1965
	<i>Audit</i> effettuati presso le Organizzazioni dei Servizi di Navigazione Aerea	24
Security	Numero di ispezioni di security	4173
	Numero di ispezioni del Nucleo Centrale Ispettivo	45
Qualità dei servizi	Numero di verifiche in ambito <i>handling</i>	1784
	Verifiche svolte sul corretto utilizzo degli slot	257
	Carte sei servizi aeroportuali approvate	35
	Numero di ispezioni relative alla Carta dei Diritti ed alla qualità dei servizi aeroportuali	3518
Equa competitività	Licenze di esercizio di trasporto aereo in vigore	78
	Licenze di esercizio di trasporto aereo sospese/revocate	14
	Licenze di esercizio di lavoro aereo in vigore	81
	Licenze di esercizio di lavoro aereo sospese/revocate	4
	Numero di negoziati aperti con paesi extracomunitari	33
	Accordi di traffico sottoscritti	10

## 2.3 I risultati raggiunti

In questa sezione si fornisce un sintetico quadro di insieme sui risultati finali conseguiti (*outcome*) dalla scrivente amministrazione nelle varie aree strategiche individuate nel Piano della *Performance* 2012-2014, mettendo in luce in particolare gli output realizzati.

Come verrà ampiamente illustrato nel capitolo 3, l'Enac, partendo dalla propria Missione, ha individuato cinque aree strategiche: Safety, Security, Equa competitività, Qualità dei Servizi e Tutela dell'Ambiente. L'attenzione verso i propri stakeholder ha portato l'Ente a scegliere di far coincidere le aree strategiche con le fondamentali aree di *outcome*.

In termini di *outcome*, nell'area **Safety**, l'ENAC ha contribuito attivamente, mediante la sua attività regolatoria e di vigilanza, al mantenimento di un sistema regolatorio semplice, appropriato, sostenibile ed efficace che ha permesso la riduzione delle non conformità degli operatori rispetto agli standard di sicurezza, contribuendo alla riduzione in termini di incidenza e gravità degli incidenti.

Nell'area **Security**, l'Ente, nel garantire il recepimento e l'attuazione della regolamentazione nazionale ed internazionale, ha contribuito ad implementare la sicurezza del comparto del trasporto aereo, incrementando l'efficacia dei controlli di sicurezza, riducendo i tempi di controllo e minimizzando gli atti di interferenza illecita.

In ambito di **Qualità dei servizi**, l'ENAC ha orientato la sua attività al miglioramento degli standard qualitativi dei servizi offerti dagli operatori del settore; in particolare, l'ENAC ha monitorato e vigilato sul rispetto degli impegni assunti dai gestori aeroportuali nelle proprie Carte dei Servizi, nonché di quelli offerti dagli *handler* e vettori aerei in termini di puntualità, regolarità, velocità e comfort.

L'Ente, inoltre, ha garantito lo sviluppo dell'applicazione del principio di continuità territoriale, vigilando, al contempo, sul rispetto del diritto alla mobilità in caso di sciopero nel settore.

In ambito della Carta dei diritti del passeggero, l'ENAC ha assicurato la gestione dei reclami dei passeggeri in caso di overbooking, cancellazioni dei voli, prolungato ritardo e mancata informativa; inoltre, l'Ente ha posto in essere una copiosa attività di vigilanza al fine di minimizzare i disservizi alle persone con disabilità/mobilità ridotta.

In ambito di **Equa competitività**, i principali fattori di *outcome* raggiunti hanno riguardato lo sviluppo dei collegamenti internazionali, con il conseguente incremento del traffico aereo, la pianificazione dello sviluppo infrastrutturale, il miglioramento del rapporto costo del viaggio e servizio offerto, nonché una puntuale ed analitica elaborazione dei Contratti di programma con i gestori aeroportuali e contestuale vigilanza sull'assolvimento degli obblighi convenzionali da parte degli stessi gestori.

Infine, nell'area strategica **Tutela dell'ambiente** è stata effettuata un'attività di sviluppo/supporto nell'applicazione della normativa a tutela dell'ambiente, attraverso l'istituzione di commissioni aeroportuali e l'aggiornamento e incremento dei programmi ambientali degli aeroporti.

Si riportano di seguito le schede *stakeholder/outcome* delle 5 aree strategiche:

**LEGENDA:**

	Totalmente coerente alle attese		Parzialmente coerente alle attese		Non ancora rilevato/prima rilevazione
--	---------------------------------	--	-----------------------------------	--	---------------------------------------

<b>SAFETY</b>						
PROSPETTIVA DI MAPPA	FATTORI DI <i>OUTCOME</i>	INDICATORE	TARGET	STATUS 2011	STATUS 2012	NOTE
<b>NORMATORI</b> (ICAO, EASA, Commissione Europea, MIT)	Sistema regolatorio tempestivamente ed adeguatamente aggiornato	% di normativa implementata nei tempi previsti	Crescita			
		# di rilievi a ENAC da parte EASA/ICAO	Diminuzione			
<b>OPERATORI</b> (Gestore aerop., VVF, Operatore aereo, Handler, Fornitore Servizi Navigazione Aerea, Soc. di gestione tecnica e di manutenzione, Produttore aeromobili)	Semplicità del sistema regolatorio di safety in termini di sostenibilità, adeguatezza ed efficacia	Indice di soddisfazione <i>stakeholder</i> operatori	Crescita			Prima rilevazione attraverso questionario (4/6)
	Numero di non conformità rispetto agli standard di safety	Ispezioni ENAC senza rilievi significativi di non conformità per le imprese aeronautiche	Crescita			
		Ispezioni di flight safety all'aeromobile con esito negativo	Diminuzione			
<b>BENEFICIARI</b> (Passeggero, Operatore economico)	Numero e gravità degli incidenti	# di vittime	Diminuzione			-66%
		# di incidenti	Diminuzione			-49%
		# di eventi aeronautici in volo e a terra	Diminuzione			+0,9%

<b>SECURITY</b>						
PROSPETTIVA DI MAPPA	FATTORI DI <i>OUTCOME</i>	INDICATORE	TARGET	STATUS 2011	STATUS 2012	NOTE
NORMATORI (ICAO, ECAC, Commissione Europea, MIT, Ministero Interno)	Sistema regolatorio tempestivamente ed adeguatamente aggiornato	% di audit senza non conformità	Crescita			
OPERATORI (Gestore Apt, Imprese Security, PS, Agente regolamentato operatore aereo)	Semplicità del sistema regolatorio di security in termini di sostenibilità, adeguatezza ed efficacia	Indice di soddisfazione <i>stakeholder</i>	Crescita			Prima rilevazione attraverso questionario: 4/6
	Numero di non conformità rispetto agli standard di security	Ispezioni senza rilievi di non conformità per le imprese aeronautiche	Crescita			
BENEFICIARI (Passeggero)	Riduzione dei tempi di controllo	Tempi medi di attesa	Diminuzione			+0,004 h
	Minimizzazione atti di interferenza illecita	# atti di interferenza illecita	Diminuzione			

<b>QUALITA' DEI SERVIZI</b>						
PROSPETTIVA DI MAPPA	FATTORI DI <i>OUTCOME</i>	INDICATORE	TARGET	STATUS 2011	STATUS 2012	NOTE
NORMATORI (Commissione Europea, MIT, Eurocontrol)	Adozione della Carta dei Servizi aeroportuali	% di gestori aeroportuali con Carta dei Servizi	Crescita/Mantenimento (in caso del 100%)			100%
	Adozione della Carta dei Servizi vettore aereo	% Vettori con Carte dei Servizi	Crescita			
	Sistema regolatorio tempestivamente ed adeguatamente aggiornato	% prodotti normativi implementati rispetto a quelli richiesti	Crescita			
OPERATORI (Gest. Apt, Operatore Aereo, Handlers, PS, Dogana, GdF, Fornitore di servizi di navigazione aerea)	Sviluppo delle infrastrutture al fine dell'aumento generale degli standard di servizio	Livello degli standard IATA degli aeroporti	Crescita			

## QUALITA' DEI SERVIZI

PROSPETTIVA DI MAPPA	FATTORI DI OUTCOME	INDICATORE	TARGET	STATUS 2011	STATUS 2012	NOTE
BENEFICIARI (Passeggero)	Livelli di qualità del servizio in termini di puntualità, regolarità, velocità e confort	Tempi di attesa ai banchi di accettazione	Diminuzione			-0,01 h
		Tempi di attesa ai posti di controllo	Diminuzione			+0,004 h
		Tempi di attesa al controllo passaporti	Diminuzione			+0,09 h
		% bagagli disguidati per malfunzionamento del BHS/HBS	Diminuzione			Stesso valore 2011
		Tempo di riconsegna primo e ultimo bagaglio	Diminuzione			Stesso valore 2011
		Percezione pulizia toilette da parte degli utenti	Crescita			-0,03%
		% aeromobili partiti in ritardo sul totale	Diminuzione			-1,86%

BENEFICIARI (Passeggero)		% aeromobili partiti in ritardo a causa del gestore aeroportuale	Diminuzione			-0,03%
	Garanzia del diritto alla mobilità in caso di sciopero nel settore	% collegamenti garantiti in caso di sciopero	Mantenimento			
	Livello di soddisfazione degli utenti	numero reclami dei passeggeri	Diminuzione			-23,6%
		numero disservizi alle persone con disabilità/mobilità ridotta	Diminuzione			-67%
		numero reclami per overbooking	Diminuzione			-5,2%
		numero reclami per cancellazioni	Diminuzione			-18,6%
		numero reclami per prolungato ritardo	Diminuzione			-3,16%
		numero reclami per mancata informativa	Diminuzione			
		Adeguatezza del sistema di informazione agli utenti da parte di ENAC sul servizio aereo.	% passeggeri soddisfatti del sito	Crescita		
	% passeggeri soddisfatti del servizio del call center		Crescita			Prima rilevazione attraverso questionario (4/6)
	numero contatti call center ENAC		Crescita			+ 95%
	numero accessi al sito ENAC		Crescita			+28%

## EQUA COMPETITIVITA'

PROSPETTIVA DI MAPPA	FATTORI DI OUTCOME	INDICATORE	TARGET	STATUS 2011	STATUS 2012	NOTE
NORMATORI (Commissione Europea, MIT, MAE, CIPE, MEF, Regione)	Efficientamento della liberalizzazione dei servizi	Numero medio di handlers per aeroporto	Crescita			
OPERATORI (Gestore aerop., Operatore aereo, Handler, Fornitore Servizi Navigazione Aerea)	Sviluppo del sistema infrastrutturale	Piani di sviluppo approvati	Raggiungimento			Si è preso a riferimento il dato relativo ai Contratti di Programma deliberati dal CdA ENAC
	Omogeneizzazione della normativa italiana a quella europea (in materia di gestione delle flotte)	Normativa italiana aderente	Raggiungimento			
	Sviluppo del traffico aereo	Numero di voli per anno	Crescita			-3,4 %
		Numero di passeggeri per anno	Crescita			-1,3%
BENEFICIARI (Passeggero, Operatore Economico)	Adeguatezza del rapporto tra costo del viaggio e servizio offerto	Indice di posizionamento competitivo nel contesto europeo	Crescita			
	Grado di copertura territoriale e connettività del sistema aeroportuale	Numero di tratte attive	Crescita			
	Sviluppo dei collegamenti internazionali	Numero di paesi direttamente collegati	Crescita			Stesso valore 2011

## TUTELA DELL'AMBIENTE

PROSPETTIVA DI MAPPA	FATTORI DI <i>OUTCOME</i>	INDICATORE	TARGET	STATUS 2011	STATUS 2012	NOTE
<b>NORMATORI</b> (Commissione Europea, ICAO, EASA, Ministero Ambiente, Ministero Salute, Regione)	Sviluppo o supporto nell'applicazione della normativa a tutela dell'ambiente	Numero commissioni aeroportuali attive a tutela dell'ambiente	Crescita			
	Adozione di Programmi ambientali	% di aeroporti con Programma ambientale approvato	Crescita			
<b>OPERATORI</b> (Gest. Apt., Operatore Aereo, Fornitore di servizi di navigazione aerea)	Ottimizzazione del traffico a terra	Tempi di taxing	Diminuzione			
<b>BENEFICIARI</b> (Passeggero, Popolazione adiacente aeroporti, Enti Locali)	Riduzione livello di rumorosità per area	% cittadini esposti al rumore per area	Diminuzione			
	Riduzione livello di emissioni di CO <sub>2</sub>	Quantità di produzione di CO <sub>2</sub> per passeggero	Diminuzione			
	Riduzione livello di rifiuti prodotti	Kg rifiuti per passeggero	Diminuzione			
	Aumento grado di rifiuti differenziati	% rifiuti differenziati per passeggero	Crescita			
	Diminuzione uso di acqua	m <sup>3</sup> per passeggero	Diminuzione			
	Miglioramento sistema di riciclo e smaltimento acque	% di acque smaltite	Crescita			
	Riduzione dei consumi energetici	Kw per passeggero	Diminuzione			
	Aumento quota energia da fonti rinnovabili	% di Kw da fonti rinnovabili su totale	Crescita			

## 2.4 Le criticità e le opportunità

In questo capitolo si darà conto di quelle che sono state le maggiori criticità riscontrate rispetto alla programmazione effettuata in sede di Piano della *Performance* 2012-2014, nonché delle azioni che l'amministrazione si prefigge di porre in essere per superare le difficoltà riscontrate.

Sebbene si sia raggiunto un buon livello di condivisione e di coinvolgimento degli stakeholder interni per quanto riguarda il ciclo della performance, si continuano a riscontrare le seguenti criticità:

- difficoltà nella misurazione di alcuni indicatori;
- difficoltà nel collegamento fra obiettivi e risorse economiche.

Riguardo al primo punto, per rendere operativi tutti gli indicatori è necessario individuare più idonee modalità di calcolo e di alimentazione dei dati che rendono possibile la misurazione. Andrebbero sensibilizzati gli *stakeholder* interni e sviluppati sistemi informativi destinati alla misurazione. Sebbene sia aumentato il numero degli indicatori misurati, persistono ancora criticità legate anche alle limitate risorse umane e finanziarie a disposizione.

Ulteriore importante aspetto, sempre di carattere tecnico, da perfezionare nel corso del 2013, concerne una migliore identificazione delle risorse umane e finanziarie da impegnare su ciascun progetto connesso agli obiettivi operativi, al fine di poter correlare in maniera più definita e compiuta il Piano della *performance* con il Bilancio di previsione dell'Ente.

A tal proposito l'Amministrazione sta provvedendo ad organizzare il bilancio per missioni e programmi: gli obiettivi strategici ed operativi, nonché i processi dell'Ente, saranno quindi associati ad una specifica missione e al relativo programma. In tal modo si otterrà una migliore allocazione delle risorse umane ed economiche per il perseguimento delle strategie dell'Ente e, contestualmente, una più efficace gestione delle stesse.

### 3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

#### 3.1 Albero della performance

L'albero della performance rappresenta la struttura degli elementi necessari per lo sviluppo annuale degli obiettivi di performance dell'Ente, partendo dalla missione per arrivare alla definizione dei progetti annuali:



Figura 2. Albero della Performance ENAC

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** → 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
- **QUALITÀ DEI SERVIZI** → Attività ed azioni tese all'incremento del livello qualitativo dei servizi di trasporto aereo ed aeroportuali ed alla tutela dei diritti del Passeggero
- **TUTELA DELL'AMBIENTE** → Attività ed azioni tese a rendere compatibile lo sviluppo del trasporto aereo con la tutela dell'ambiente

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

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

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

Per ciascun ambito strategico sono stati definiti gli *stakeholder* chiave in base alla segmentazione per classe (Normatori, Operatori e Beneficiari), 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. Nel caso della sesta area, proprio per la sua natura trasversale, non è stata predisposta una scheda dedicata in quanto gli *outcome* ad essa relativi sono compresi in tutte le altre 5 schede.



Figura 3. Modello di funzionamento generale dell'ENAC

Lo sviluppo dei fattori di *outcome* rappresenta il primo passo per la formulazione degli obiettivi strategici.

La struttura del sistema di pianificazione strategica dell'ENAC riprende il modello delle *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 relazioni causa effetto tra le componenti della strategia dell'Ente. Essa ha lo scopo di descrivere la strategia e costituisce il collegamento tra formulazione della strategia ed esecuzione della stessa.

Per l'ENAC sono state definite 4 prospettive, come di seguito rappresentate:



Figura 4. Prospettive di mappa

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*), le cui risultanze sono state illustrate nel capitolo 2.2.

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

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

Ambiti di 'Outcome'					
	Safety	Security	Equa Competitività	Qualità Servizi	Impatto Ambientale
Stakeholder					
Processi					
Competenze e Sviluppo interno					
Risorse Umane e Finanziarie					
	1	2	3	4	5

Trasversale

Figura 5. Ambiti di *outcome*

Per il triennio 2012-2014 sono stati individuati 25 obiettivi strategici, ai quali corrispondono una o più azioni strategiche e obiettivi operativi annuali.

Per il 2012 la pianificazione operativa ha portato all'individuazione di 114 obiettivi con i relativi indicatori di prestazione (KPI) e *target*, assegnati alle varie strutture dirigenziali (centrali, di linea e di staff).

Gli obiettivi e le azioni strategici sono suscettibili di aggiornamento/adattamento annuale, mentre gli obiettivi operativi e i relativi progetti sono per loro natura da rivisitare ogni anno.

In ogni caso, ogni anno, in fase di revisione della Pianificazione Strategica, è previsto un momento di riflessione per confermare o meno Aree e Obiettivi strategici pubblicati nel ciclo precedente.

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

Per ogni obiettivo sono stati definiti uno o più *Key Performance Indicator* (KPI), al fine di poter misurare e controllare l'avanzamento dell'obiettivo e quindi della strategia stessa.

Ad ogni indicatore, a sua volta, è stato assegnato un target qualitativo o quantitativo, a seconda della tipologia di KPI e sulla base dei trend storici di riferimento:

- \* crescita
- \* diminuzione
- \* raggiungimento

Nella definizione degli obiettivi strategici fin dal 2011 è stata prestata particolare attenzione da parte dell'ENAC al coinvolgimento degli *stakeholder*.

Nel 2012 sono state poste in essere molteplici forme di partecipazione (apposite giornate della trasparenza, incontri con gli operatori di settore, consultazione preventiva dei testi a carattere normativo o regolamentare, presentazione alle istituzioni e agli operatori del settore del Rapporto sull'attività dell'ENAC e presentazione del Bilancio sociale, istituzione del Comitato Unico di Garanzia, presentazione della Carta dei diritti del passeggero, pubblicazione e presentazione della nuova Carta dei Servizi dell'ENAC, presentazione delle campagne informative indirizzate alle persone con disabilità e a mobilità ridotta nel trasporto aereo, etc.) per ampliare e approfondire le relazioni con i cittadini e i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi.

Inoltre, si è posta particolare attenzione al coinvolgimento degli stakeholder interni durante tutte le fasi della pianificazione strategica.

Si riporta di seguito una tabella riepilogativa dei 25 obiettivi strategici individuati in fase di pianificazione strategica 2012-2014.

ID	AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	KPI	TARGET	DIREZ. CENTRALI RESPONSABILI *
P.02	Safety	Aumentare la completezza e l'adeguatezza della regolamentazione per la tutela della safety	% copertura rispetto agli standard ICAO	crescita	CSA CSS
P.03	Safety	Ottimizzare le modalità di relazione con le istituzioni territoriali per la tutele della safety	Numero di aeroporti con vincolistica approvata	crescita	CIA
P.04	Safety	Migliorare il monitoraggio del livello di safety della flotta nazionale ed estera	N. ispezioni realizzate sugli aeromobili della flotta nazionale ed estera/totale aeromobili	crescita	CCA – CAA
P.05	Safety	Aumentare l'efficacia della safety oversight di ENAC	Numero di interventi di standardizzazione messi in atto	crescita	CAA – CSS
P.06	Safety	Aumentare i livelli di sicurezza aeronautica	% di realizzazione degli obiettivi dell'ENAC Safety Plan	crescita	CAA – CIA – CSA – CCA
P.08	Security	Migliorare e standardizzare ulteriormente l'attività di vigilanza di ENAC per la security sul territorio	Numero di verifiche di standardizzazione sull'attività svolta a livello territoriale	crescita	DG - CCA
P.24	Security	Aumentare l'efficacia dei controlli di security negli aeroporti	Numero di rilievi riscontrati a seguito di ispezioni Enac	diminuzione	DG
P.10	Qual. Servizi	Aumentare il livello della qualità dei servizi di competenza del gestore aeroportuale	% dei contratti di programma comprensivi delle clausole sulla QdS	crescita	CSE
			Numero di aeroporti con target di qualità raggiunti	crescita	
P.12	Qual. Servizi	Rafforzare il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati dal gestore	Numero di attività ispettive effettuate	crescita	CSE
P.13	Qual. Servizi	Promuovere il miglioramento dei livelli dei servizi e di standardizzazione del vettore	% di vettori con carta dei servizi	crescita	CSS – CAA - CSE
P.14	Qual. Servizi	Aumentare il livello dei servizi dei passeggeri a mobilità ridotta (PRM)	Aumento del numero di assistenze	crescita	CCA
P.15	Equa Competitività	Aumentare la competitività dell'aeroporto	Numero nuovi collegamenti	crescita	CIA
P.17	Equa Competitività	Valorizzare il supporto all'industria aeronautica, in particolare nel settore elicotteristico	Crescita del traffico di elicotteri sul territorio nazionale	crescita	-
P.18	Equa Competitività	Assumere un ruolo attivo nella pianificazione delle infrastrutture aeroportuali, nella vigilanza sugli investimenti e sulla governance degli aeroporti a sostegno della mobilità e dello sviluppo economico del Paese	Investimenti per passeggero	crescita	CSE – CFI

ID	AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	KPI	TARGET	DIREZ. CENTRALI RESPONSABILI *
P.19	Equa Competitività	Consolidare il modello nazionale delle gestioni totali	Numero di gestioni totali deliberate da Enac	crescita	CIA
P.20	Ambiente	Aumentare il livello di contribuzione del fornitore SNA alla tutela ambientale ed all'equa competitività	Numero di rotte e procedure ottimizzate su tutto il territorio nazionale	crescita	-
P.21	Ambiente	Consolidare il ruolo dell'Ente in campo ambientale	Nuovi protocolli tecnici sviluppati	raggiungimento	CIA
P.22	Ambiente	Aumentare il livello di contribuzione del gestore alla tutela ambientale	% di gestori con programma ambientale approvato	crescita	CIA
C.01	Trasversale	Potenziare la capacità e la competenza del personale	Numero ore di formazione per dipendente	crescita	CRU – CSS - CSA
C.02	Trasversale	Migliorare la capacità di programmazione e controllo di programmi di sviluppo dell'Ente	% di progetti completati (tra quelli in portafoglio)	crescita	-
C.04	Trasversale	Migliorare la performance dei meccanismi organizzativi dell'ente	% processi organizzativi migliorati	crescita	DG –VDG - CSS - CRU – CSE – CIA – CSA - CCA - CFI
C.05	Trasversale	Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente	Numero di processi organizzativi sviluppati informaticamente	crescita	DG - CFI
F.01	Trasversale	Ottimizzare e razionalizzare le attività per focalizzare le risorse su attività prioritarie ed acquisizione di risorse in settori critici	Numero processi core/totale processi	crescita	VDG
F.02	Trasversale	Perseguire la modifica dell'assetto istituzionale dell'Ente	Proposta di nuovo assetto organizzativo ufficializzata	raggiungimento	-
F.03_04	Trasversale	Acquisire maggiori risorse esterne	Extra-risorse/risparmi - finanziarie acquisite ed allocate	crescita	CFI

\* Legenda Direzioni nell'[allegato 4](#)

Gli obiettivi che non hanno avuto una proiezione operativa sono riportati in rosso.

Per il triennio 2012-2014, dunque, sono 25 gli obiettivi strategici esplicitati. Per i quattro obiettivi evidenziati in rosso, non sono stati individuati degli obiettivi operativi ad essi correlati.

Ciò significa che, nonostante questi 4 obiettivi strategici siano stati considerati dall'Ente rilevanti e strategici nell'ottica della pianificazione triennale, non hanno trovato, per scelte di priorità e/o possibilità di azione, nel breve termine (anno 2012) una rispondenza operativa.

Il grafico seguente evidenzia la quota percentuale di distribuzione degli obiettivi strategici per area strategica.

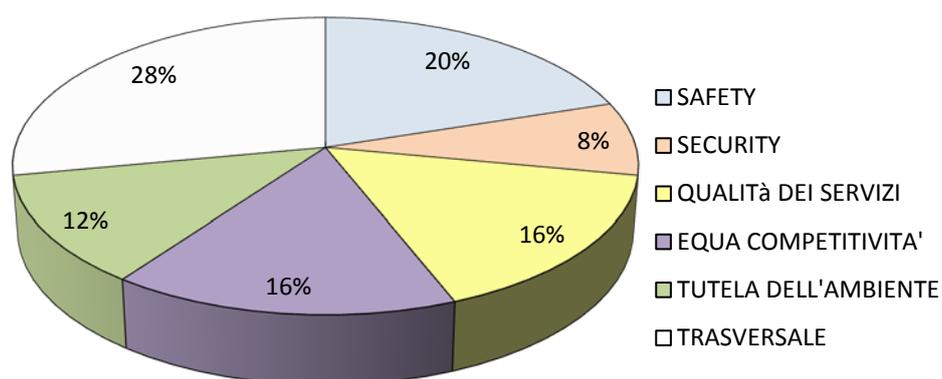


Figura 6. Distribuzione obiettivi strategici per area

I dati riportati nella figura seguente illustrano il grado di raggiungimento medio degli obiettivi, suddivisi per area strategica.

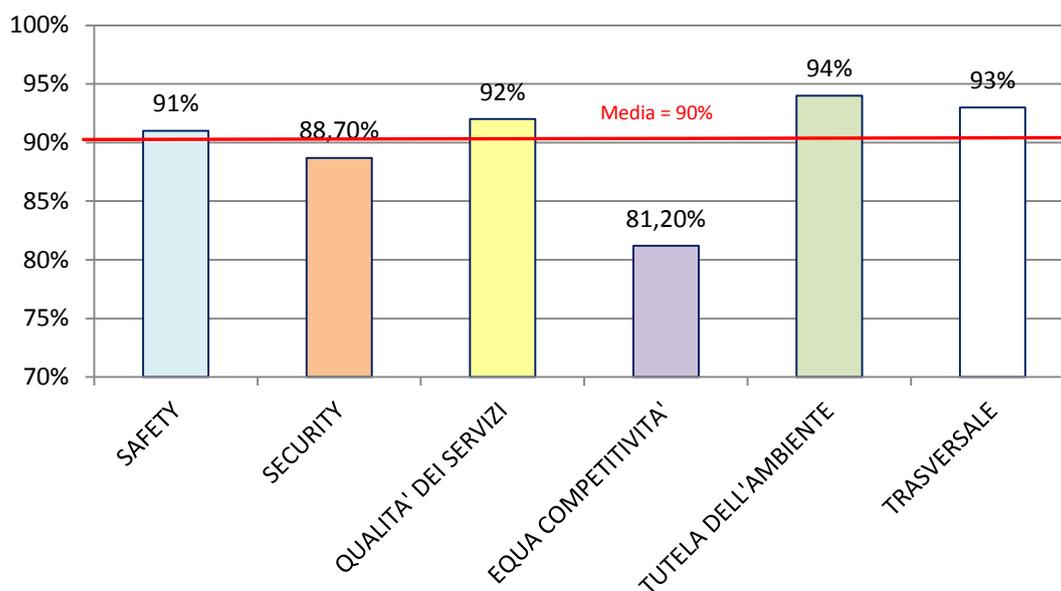


Figura 7. Grado di raggiungimento obiettivi strategici per area

### 3.3 Obiettivi e piani operativi

La fase di pianificazione operativa per il 2012 ha portato alla definizione di 114 obiettivi operativi – di cui due comuni a tutte le Direzioni - collegati agli obiettivi strategici elencati nel paragrafo precedente. Per ogni obiettivo è stato individuato un indicatore ed un Dirigente responsabile.

Per l'attuazione di ogni obiettivo è stato definito un piano operativo, denominato "Progetto". Per ogni progetto sono state definite le fasi, i tempi e le risorse umane impiegate; queste informazioni sono state inserite in un applicativo informatico creato *ad hoc* da ENAC per la gestione ed il monitoraggio dei progetti e degli obiettivi.

La gestione informatica ha costituito, inoltre, un efficace strumento da utilizzare nell'attività periodica di rendicontazione all'OIV sullo stato di avanzamento dei progetti e degli obiettivi.

Il grafico seguente rappresenta la distribuzione, in termini percentuali, degli obiettivi operativi 2012 nelle aree strategiche.

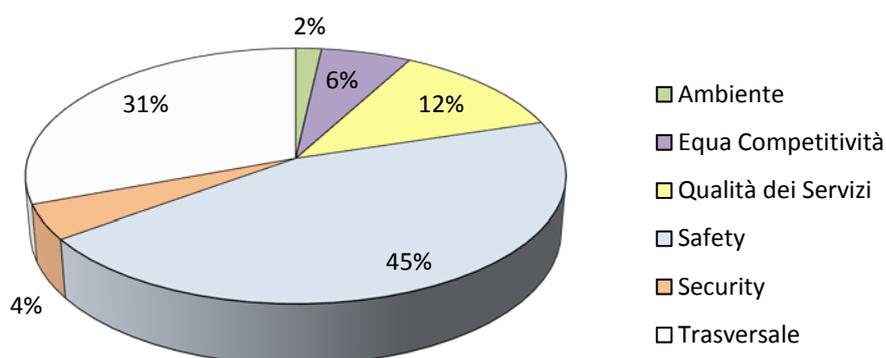


Figura 8. Distribuzione obiettivi operativi per area strategica

Considerato il numero elevato di obiettivi, per una più agevole lettura del presente documento, si riporta in allegato 3 una tabella riepilogativa degli obiettivi presenti nel Piano operativo 2012, integrata con l'indicazione dei risultati raggiunti per ciascun obiettivo.

Per la misurazione degli obiettivi operativi (assegnati al personale dirigente) sono stati utilizzati indicatori di tipo quantitativo e qualitativo; gli obiettivi sono stati quindi valutati utilizzando i parametri riportati nella seguente tabella:

PARAMETRO DI VALUTAZIONE	VALORE MASSIMO ATTRIBUIBILE	VALUTAZIONE
1. Qualità del progetto dell'obiettivo	10	
2. Coinvolgimento della struttura	10	
3. Rispetto della tempistica delle fasi	10	
4. Frequenza del monitoraggio dello stato di avanzamento	10	
5. Coerenza del risultato con il relativo indicatore	30	
6. Raggiungimento del target	15	
7. Qualità del report finale	5	
8. Fruibilità del risultato	10	
<b>Grado % di raggiungimento obiettivo =</b> (Somma dei valori attribuiti ai singoli parametri)	<b>100</b>	_____%

Misurato il grado di raggiungimento dell'obiettivo, attraverso la tabella seguente ne è stata espressa la valutazione secondo una scala da 0 a 4.

Grado di raggiungimento inferiore al 10%	0
Grado di raggiungimento tra il 10 ed il 19%	0,4
Grado di raggiungimento tra il 20% ed il 29%	0,8
Grado di raggiungimento tra il 30% ed il 39%	1,2
Grado di raggiungimento tra il 40% ed il 49%	1,6
Grado di raggiungimento tra il 50% ed il 59%	2
Grado di raggiungimento tra il 60% ed il 69%	2,4
Grado di raggiungimento tra il 70% ed il 79%	2,8
Grado di raggiungimento tra il 80% ed il 89%	3,2
Grado di raggiungimento tra il 90 % ed il 99%	3,6
Grado di raggiungimento del 100%	4

Da un'analisi dei dati si riscontra che il grado di raggiungimento medio degli obiettivi operativi è stato del 95,54%.

Nel grafico seguente si riporta la distribuzione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

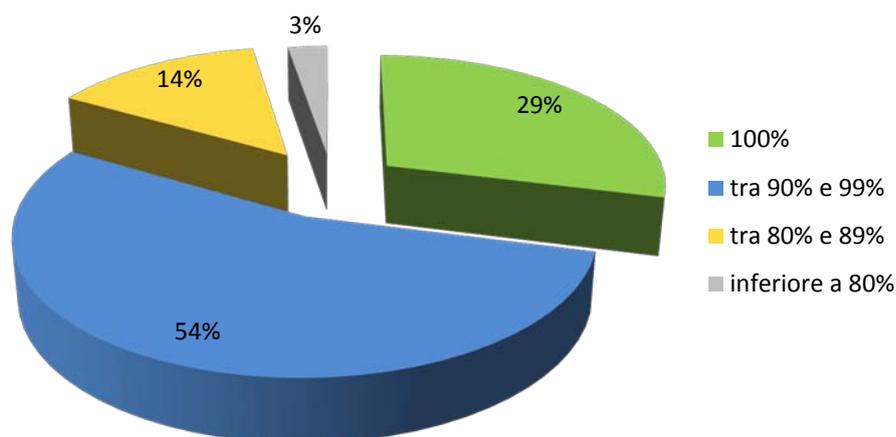


Figura 9. Distribuzione del grado di raggiungimento obiettivi operativi 2011

Dal grafico si evince che il 29% degli obiettivi sono stati raggiunti pienamente, nel 54% dei casi si è ottenuto un raggiungimento fra il 90 e il 99%, nel 14% il raggiungimento è stato tra l'80 e l'89% mentre solo nell'3% dei casi il grado di raggiungimento è stato inferiore all'80%.

Tra le principali cause degli scostamenti dal pieno raggiungimento degli obiettivi si evidenziano la carenza di risorse umane, i ritardi dovuti a inerzia di attori esterni all'ENAC e l'intervento di cause ostative alla realizzazione dei progetti. Tali elementi non erano prevedibili al momento della definizione degli obiettivi operativi.

Nel corso dell'anno sono state apportate alcune variazioni agli obiettivi operativi (individuali per i dirigenti) e/o ai loro indicatori. Tali variazioni, determinate principalmente dalla necessità di definire in maniera più idonea obiettivi e/o indicatori, sono state approvate dal Direttore Generale e condivise con l'OIV nel corso degli incontri periodici di monitoraggio.

Tali variazioni sono riportate nella tabella seguente.

DIR.	VECCHIO OBIETTIVO	VECCHIO PROGETTO	VECCHIO INDICATORE	VECCHIO TARGET	NUOVO OBIETTIVO	NUOVO PROGETTO	NUOVO INDICATORE	NUOVO TARGET	Motivazione
SNO	Razionalizzare lo schema normativo ENAC, interno ed esterno, in un'ottica più moderna con maggior grado di efficacia ed efficienza	Sviluppo di nuova politica di elaborazione della normativa basata su logiche "performance based" e di "soft regulation" e applicazione su un "prodotto normativo"	Pubblicazione linee di indirizzo normativo	LINEE DI INDIRIZZO, PROCEDUR A e PRODOTTO PUBBLICATI	/	Sviluppo di nuova politica di elaborazione della normativa basata su logiche "performance based" e di "soft regulation"	/	PROCEDUR A PRO-28 rev2 e NUOVI STRUMENTI PUBBLICATI	Assorbimento risorse umane disponibili da altri progetti
	Semplificare il 'Manuale dell'Ispettore ENAC' attraverso una integrazione degli handbook	Integrazione degli handbook in un unico manuale razionalizzando la struttura in un'ottica di facile utilizzo	% handbook integrati	50%	/	/	% di Handbook di competenza SNO integrati	/	Assorbimento risorse umane disponibili da altri progetti

DIR.	VECCHIO OBIETTIVO	VECCHIO PROGETTO	VECCHIO INDICATORE	VECCHIO TARGET	NUOVO OBIETTIVO	NUOVO PROGETTO	NUOVO INDICATORE	NUOVO TARGET	Motivazione
SPV	Rilasciare nuove licenze personale di volo secondo le direttive europee (FCL)	Sviluppo delle procedure operative, note di policy e adeguamento alla nuova regolazione europea, sia nei confronti dell'UE, dell'EASA e delle altre autorità, sia nei confronti dell'utenza interna	N. nuove licenze rilasciate secondo direttive /totale nuove licenze	100%	Predisposizione e ed attuazione del piano di implementazione, per il rilascio delle nuove licenze secondo le normative europee parte FCL a partire dall'8/04/2013	/	Predisposizione e piano di implementazione ed invio ad EASA	Piano di implementazione inviato ad EASA	- Riformulazione obiettivo per migliore aderenza a piano di implementazione dei nuovi regolamenti parte FCL - Carezza ispettori di volo
	Decentrare, in forma controllata, tramite processi di implementazione efficaci ed efficienti i processi certificativi	Sviluppo di nuove modalità operative per il decentramento della gestione dei processi certificativi alle strutture deputate	N. processi decentrati/totale dei processi da decentrare	100% PROCESSI SU 3 DIREZIONI OPERAZIONI	Predisposizione e di procedure efficaci ed efficienti per i processi certificativi	/	/	50% PROCESSI SU 3 DIREZIONI OPERAZIONI	Carenza ispettori di volo
SAA	Disporre di una metodologia/procedura per la raccolta dei dati per il Continuous Monitoring Approach (CMA)	Definizione e implementazione della metodologia di raccolta dati per il 2012	% di dati aggiornati	100%	/	/	/	100% dei dati disponibili entro il 15/10/2012	Impossibilità di garantire che tutte le Direzioni cooperanti siano in grado di fornire tutti i dati entro novembre 2012
	Implementare i contenuti di una carta tipo dei vettori	Definizione di un piano di implementazione della carta dei servizi dei vettori sulla base di criteri definiti	Definizione Circolare per Carta dei servizi dei vettori e piano di implementazione	CIRCOLARE PUBBLICATA	/	/	Revisione della circolare APT-12 per definire le modalità di implementazione delle carte dei servizi dei vettori nonché dei documenti correlati (linee guida e metodologie)	CIRCOLARE INVIATA IN CONSULTAZIONE	Si è deciso di inserire le policies della Carta dei Servizi del Vettore nella Circolare APT-12 relativa alla Carta dei Servizi del Gestore e di prevedere incontri dedicati con gli stakeholder per condividerne i contenuti
SCP	Standardizzare la gestione delle attività di certificazione e di sorveglianza	Predisposizione delle linee guida e della Circolare per regolare le operazioni degli aeromobili a pilotaggio remoto in Italia	Pubblicazione Circolare e linee guida	CIRCOLARE E LINEE GUIDA APPROVATE PUBBLICATE	Standardizzare le attività di certificazione e di sorveglianza	Predisposizione e del Regolamento Aeromobili a pilotaggio remoto (art. 743 del CdN)	Predisposizione e del Regolamento per la consultazione	REGOLAMENTO INVIATO IN CONSULTAZIONE	A seguito riunione con MIT e AeCI si è convenuto di adottare un Regolamento in luogo della Circolare, inserendo anche la disciplina degli aeromodelli
IPP	Dare attuazione ai risk assessment disponibili (4 aeroporti)	Definizione di una serie di interventi da far recepire alle amministrazioni comunali sul territorio	N. comuni con strumenti urbanistici adottati	4	/	/	Verbali di concertazione sottoscritti con i Comuni circa le misure di tutela del territorio	/	Indicatore non verosimile in quanto l'adozione degli strumenti urbanistici non dipende da ENAC ma è in capo ai singoli Comuni
	Dare attuazione al programma P.O.I.	Approvazione dei programmi di intervento e avvio dei progetti di efficientamento energetico per il sud	N. aeroporti con audit energetico effettuato, e programma interventi presentato ad ENAC	15	/	/	Report sull'attività preparatoria all'audit energetico su almeno 10 aeroporti	REPORT SU ATTIVITA' PREPARATORIA ALL'AUDIT ENERGETICO APPROVATO DAL DIRETTORE CENTRALE	Gara europea per selezione soggetto aggiudicatario del servizio di auditing e certificazione energetica in corso di espletamento
IOP	Produrre ed inviare ai comuni, per la pubblicazione, le mappe di vincolo per ulteriori nove aeroporti	Produzione delle mappe di vincolo	N. mappe inviate ai comuni	9	/	/	/	4	Carenza personale a seguito pensionamenti

DIR.	VECCHIO OBIETTIVO	VECCHIO PROGETTO	VECCHIO INDICATORE	VECCHIO TARGET	NUOVO OBIETTIVO	NUOVO PROGETTO	NUOVO INDICATORE	NUOVO TARGET	Motivazione
IEA	Trasferire gli aeroporti alle regioni	Predisposizione dello schema di decreto di trasferimento	N. accordi con Regione sottoscritti	3	/	Predisposizione e dello schema di accordo per il trasferimento	N. accordi con Regione sottoscritti (Progetto Pilota)	1	Difficoltà legate all'attuazione del D.lgs sul federalismo demaniale
	Migliorare il livello di sicurezza e qualità degli aeroporti di aviazione generale	Attuazione del piano triennale delle opere infrastrutturali	N. interventi attivati/totale degli interventi previsti dal piano triennale per il 2012	1	Favorire lo sviluppo dell'Aviazione Generale e delle infrastrutture aeroportuali minori	/	N. di interventi infrastrutturali del Piano Triennale (quota 2012) attivati sul totale degli interventi prioritari individuati	1	Rappresentazione più chiara dell'obiettivo
CSA	Attuare la Circolare GEN04 (Etna)	Sviluppo delle procedure operative, per gli aspetti di competenza, relativamente alla Circolare GEN04 Attraverso il coordinamento interno ed esterno con i maggiori stakeholders interessati, pervenire alla definizione delle nuove procedure per l'utilizzo dello spazio aereo dei CTR di Catania e di Reggio Calabria in presenza di nuvole di origine vulcanica.	Definizione Procedure Operative	CONTENUTI PROCEDURE APPROVATE DAL VDG	/	Rivedere la Circolare GEN04 (Etna)	Definizione Revisione 1 della GEN04	CONTENUTI REV 1 GEN04 APPROVATI DAL VDG	La GEN 04, causa posizione PROCIV e INGV, è in via di ampia revisione
ALI	Sviluppare un sistema sanzionatorio e di intervento per migliorare la qualità dei servizi offerti dalle compagnie aeree	Definire ed implementare le modalità di verifica ed intervento relativamente alla conformità delle CdS vettori	Definizione del modello di intervento e sanzionatorio per i vettori che non rispettano i livelli qualitativi definiti	DOCUMENTO APPROVATO DAL DG	Predisporre e implementare il nuovo layout della licenza di vettore aereo	Predisposizione e del nuovo layout	Layout pubblicato e implementato per le licenze successivamente emesse	30/11/2012	
FAC	Identificare possibili vantaggi economici derivanti da interventi ambientali o di razionalizzazione di gestione degli immobili	Valutazione della profittabilità di interventi di efficientamento energetico	Elaborazione studio dei possibili interventi di efficientamento energetico	DETERMINAZIONE CONTRARRE APPROVATA	/	/	/	Presentazione al DG del piano di ristrutturazione dell'immobile di Viale Castro Pretorio	Recenti interventi normativi in materia di "Spending Review"

Considerata la stretta correlazione tra gli obiettivi individuati nel Piano, **il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità** e gli standard di qualità dei servizi, si riportano di seguito sintetiche informazioni relative ai risultati in tema di trasparenza sulla base di quanto riportato nel Programma triennale.

Il Programma è stato sviluppato in linea con le iniziative intraprese dall'Ente fin dalla sua istituzione, per promuovere la cultura della trasparenza e dell'integrità all'interno della pubblica amministrazione, secondo i principi del D. Lgs. 150/09 e seguendo le linee guida della Commissione (approvate con delibera CiVIT

105/2010 e integrate con delibera CIVIT 2/2012), a partire dalla indicazione dei dati che devono essere online sul sito istituzionale delle amministrazioni e delle loro modalità di pubblicazione.

Nel 2012, nel confermare il percorso già intrapreso verso il raggiungimento di una “accessibilità totale”, particolare attenzione è stata prestata verso le iniziative per la trasparenza, la legalità e la promozione della cultura dell’integrità.

Sono state organizzate due Giornate della Trasparenza. Nel corso della prima, svoltasi nel mese di luglio, che ha visto un’esigua partecipazione da parte degli stakeholder, si è proceduto ad illustrare il Ciclo della Performance; inoltre, si è presentato il Programma triennale per la trasparenza 2012/2014; sono state presentate le varie iniziative dell’Ente in termini di campagne informative per promuovere “la mobilità nella disabilità” nel settore del trasporto aereo; infine, sono stati illustrati i risultati del primo questionario somministrato predisposto dall’Ente ad un campione significativo di stakeholder, per rilevare la percezione sulla qualità dei servizi resi dall’Enac e la segnalazione di nuove eventuali esigenze.

La seconda Giornata, svoltasi nel mese di dicembre, è stata invece caratterizzata da una maggiore presenza di stakeholder e da una loro partecipazione attiva in termini di interventi e suggerimenti. Nel corso dell’incontro sono stati presentati la seconda edizione della Carta dei Servizi, il Report 2012 e l’analisi del monitoraggio degli standard qualità, gli obiettivi strategici 2013 e i dati statistici sulla qualità dei servizi aeroportuali.

In concomitanza con l’adozione della Carta dei servizi, è stato reso disponibile, attraverso il modulo di segnalazione on-line, un altro efficace strumento di ascolto degli stakeholder che consente di rilevare eventuali criticità al fine di migliorare il sistema. Inoltre attraverso il feedback nell’attività di Relazioni con l’Utenza, l’Ente ha la possibilità di mettere a punto informative semplificative su processi di impatto rilevante, come ad esempio la creazione di pagine ad hoc realizzate sul sito internet istituzionale.

Oltre agli strumenti descritti in precedenza, come pubblicazioni dedicate, incontri a tema (Giornate della Trasparenza e workshop) e sviluppo web (sito internet e ENAC CHANNEL su YouTube), a breve l’ENAC intende realizzare una sezione del sito dedicata agli Open Data.

Tra le iniziative previste nel Programma continuano ad essere strategiche quelle relative all’organizzazione di Giornate della Trasparenza che permettono di divulgare e condividere con gli stakeholder interni ed esterni l’attività di misurazione e rendicontazione sociale (Rapporto e Bilancio sociale), oltre all’utilizzo del sito internet istituzionale quale strumento principale per realizzare iniziative di pubblicità per la trasparenza e per la legalità e la promozione della cultura dell’integrità.

Infine, anche all’interno del Programma per la trasparenza e l’integrità è stata data la dovuta rilevanza alla correlazione tra i vari documenti che contribuiscono all’attuazione del Ciclo della performance.

La **Carta dei Servizi ENAC**, giunta alla seconda edizione, intende promuovere un’adeguata informazione in un’ottica di trasparenza e garanzia dei diritti al fine di rafforzare il rapporto con gli utenti.

Attraverso la Carta l’Ente individua i servizi di maggiore impatto sull’utenza e gli standard qualitativi che si impegna a rispettare, illustrando al contempo le verifiche effettuate per confrontare i livelli di qualità raggiunti con quelli dell’anno precedente.

L’obiettivo è il miglioramento dei servizi stessi, secondo quanto previsto dalle Delibere n. 88/2010 e n. 3/2012 della CIVIT.

La Carta, soggetta a revisione periodica, si conferma quale importante occasione per favorire la conoscenza e il dialogo con gli Stakeholder, nella consapevolezza che la corretta informazione costituisce il fondamentale presupposto per l'esercizio degli specifici diritti degli utenti.

L'ENAC prende in considerazione le seguenti dimensioni per rappresentare la qualità effettiva dei servizi erogati:

- Accessibilità, intesa come disponibilità e diffusione di informazioni che consentono al potenziale utilizzatore di individuare il luogo in cui richiedere il servizio e le modalità per fruirne;
- Tempestività, intesa come tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio;
- Trasparenza, intesa come disponibilità e diffusione del maggior numero di informazioni relative al servizio di riferimento.

Come già anticipato, l'ENAC ha predisposto un questionario di rilevazione, somministrato a un campione rappresentativo di Stakeholder, al fine di rilevare la percezione sulla qualità dei servizi e la segnalazione di nuove eventuali esigenze da parte dell'utenza.

Per una migliore categorizzazione delle informazioni, il questionario è stato articolato in cinque sezioni: tipologia di Stakeholder, modalità di fruizione dei servizi, soddisfazione complessiva, sito web dell'Ente, relazioni con il personale.

Le domande individuate per ciascuna area di indagine hanno consentito, richiedendo in alcuni casi anche un giudizio di importanza su particolari aspetti dei servizi erogati, di ottenere un riscontro sulle aspettative degli utenti, sulle loro priorità e sull'effettiva percezione della qualità del servizio reso.

A partire dal 1° gennaio 2012 l'ENAC ha, inoltre, svolto un'attività di monitoraggio continuo per la verifica dei livelli di qualità raggiunti nell'erogazione dei servizi considerati.

Il sistema di monitoraggio, per la dimensione Tempestività, ha previsto lo sviluppo di tre distinte fasi operative:

1. progettazione della metodologia di raccolta e di analisi dei dati;
2. raccolta, verifica e approvazione dei dati relativi agli indicatori;
3. analisi dei dati raccolti.

Il documento contenente l'analisi della metodologia di monitoraggio degli standard e il relativo report, illustrati nel corso della 2<sup>a</sup> Giornata della Trasparenza 2012, sono disponibili sul sito web dell'Ente.

### **3.4 Obiettivi individuali**

Al personale dirigenziale dell'Ente sono stati assegnati gli obiettivi operativi riportati nel Piano operativo 2012, come evidenziato nella tabella presente nell'Allegato 3 del presente documento. A loro volta, come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, i dirigenti hanno provveduto ad assegnare obiettivi individuali ai titolari di incarichi non dirigenziali ed al personale professionista. L'Ufficio Pianificazione Strategica si è occupato del monitoraggio periodico degli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti mentre questi ultimi si sono fatti carico del monitoraggio degli obiettivi individuali assegnati al personale delle rispettive strutture.

In totale sono stati gestiti 114 obiettivi operativi e 538 obiettivi individuali per un totale complessivo di 652.

Il grafico che segue illustra il numero degli obiettivi fra operativi (assegnati ai dirigenti) e individuali (assegnati a personale non dirigente). (figura 10).

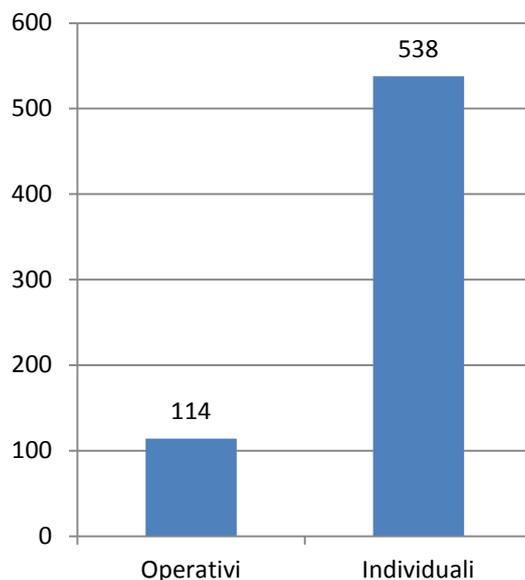


Figura 10. Numero obiettivi 2012

Per la misurazione degli obiettivi individuali, in analogia agli obiettivi operativi (assegnati al personale dirigente), sono stati utilizzati indicatori di tipo quantitativo e qualitativo; gli obiettivi sono stati quindi valutati utilizzando i parametri riportati nella seguente tabella:

PARAMETRO DI VALUTAZIONE	VALORE MASSIMO ATTRIBUIBILE	VALUTAZIONE
1. Qualità del progetto dell'obiettivo	10	
2. Rispetto della tempistica delle fasi	10	
3. Coerenza del risultato con il relativo indicatore	30	
4. Raggiungimento del target	15	
5. Qualità del report finale	15	
6. Fruibilità del risultato	20	
<b>Grado % di raggiungimento obiettivo =</b> (Somma dei valori attribuiti ai singoli parametri)	<b>100</b>	_____ %

Gli obiettivi individuali assegnati al personale non dirigente sono valutati in base agli stessi parametri del personale dirigente, fatta eccezione per quelli tipici del ruolo (coinvolgimento della struttura e frequenza del monitoraggio dello stato di avanzamento).

La valutazione finale dell'obiettivo è stata poi espressa utilizzando una scala da zero a quattro:

Grado di raggiungimento inferiore al 10%	0
Grado di raggiungimento tra il 10 ed il 19%	0,4
Grado di raggiungimento tra il 20% ed il 29%	0,8
Grado di raggiungimento tra il 30% ed il 39%	1,2
Grado di raggiungimento tra il 40% ed il 49%	1,6
Grado di raggiungimento tra il 50% ed il 59%	2
Grado di raggiungimento tra il 60% ed il 69%	2,4
Grado di raggiungimento tra il 70% ed il 79%	2,8
Grado di raggiungimento tra il 80% ed il 89%	3,2
Grado di raggiungimento tra il 90 % ed il 99%	3,6
Grado di raggiungimento del 100%	4

Nel grafico seguente è riportata la media di valutazione delle due tipologie di obiettivi.

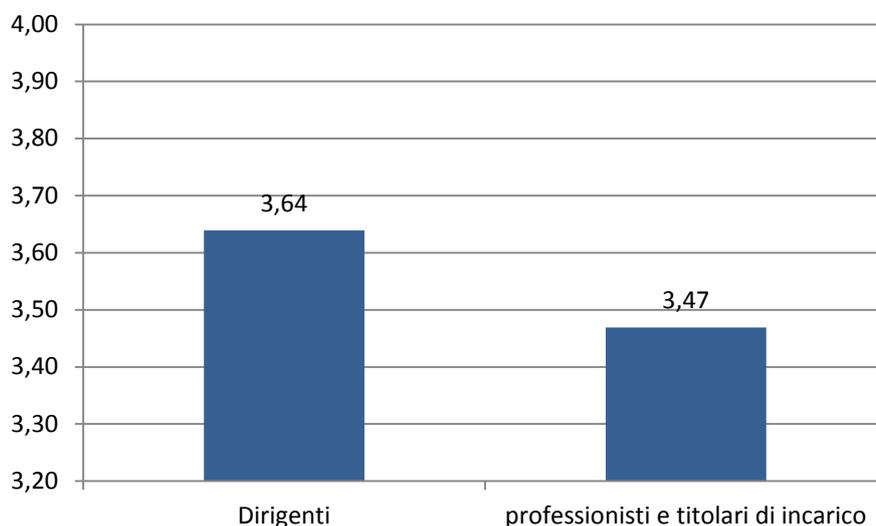


Figura 11. Media valutazione obiettivi

## Valutazione performance individuale

L'articolo 9 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 ha introdotto un collegamento tra vari elementi che contribuiscono alla misurazione e valutazione della performance individuale.

Per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità ciò si è tradotto in un sistema di collegamento tra:

- gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

Per il personale con qualifica non dirigenziale, il collegamento opera tra i seguenti elementi:

- il raggiungimento di specifici obiettivi di struttura, di gruppo o individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

Il Sistema di misurazione e valutazione individuale dell'ENAC si basa, quindi, sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati (v. "Sistema di misurazione e valutazione della performance" pag.53, 57, 63, 66 e 69). In relazione alla tipologia del personale soggetta a valutazione sono, opportunamente, diversificati sia gli indicatori di performance che il peso attribuito alle due componenti (v. "Sistema di misurazione e valutazione della performance" cap. 3.2, pag 19 e ss.).

Le valutazioni individuali sono il risultato del punteggio attribuito dal dirigente valutatore al raggiungimento degli obiettivi individuali/comuni assegnati e di quello attribuito ai comportamenti organizzativi dimostrati.

SEDE CENTRALE		SEDI TERRITORIALI	
POSIZIONE	MEDIA VALUTAZIONE	POSIZIONE	MEDIA VALUTAZIONE
DIRIGENTI	3,64	DIRIGENTI	3,67
PROFESSIONISTI LAUREATI	3,62	PROFESSIONISTI LAUREATI	3,61
PROFESSIONISTI DIPLOMATI	3,34	PROFESSIONISTI DIPLOMATI	3,36
TITOLARI DI INCARICO	3,74	TITOLARI DI INCARICO	3,76
TECNICO-AMM.	3,68	TECNICO-AMM.	3,68
<b>TOTALE</b>	<b>3,60</b>	<b>TOTALE</b>	<b>3,62</b>

I risultati delle valutazioni espresse dai valutatori sono illustrati nelle figure seguenti, aggregati in base alla articolazione territoriale e in base all'area di inquadramento del personale.

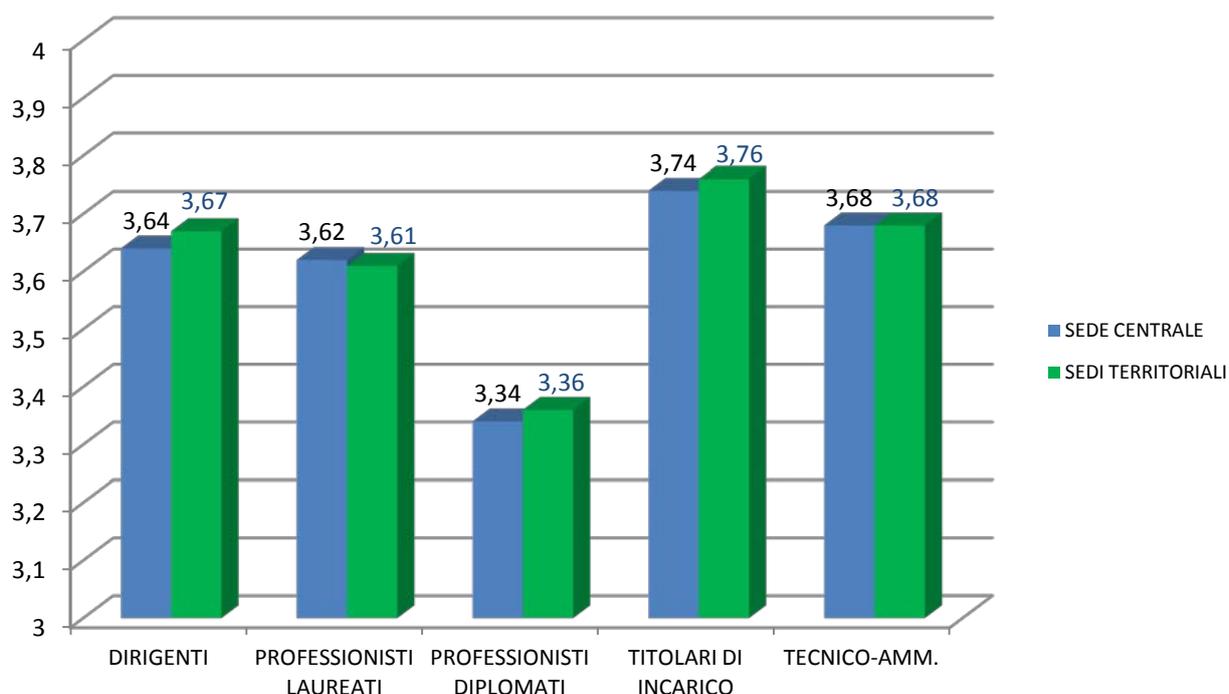


Figura 12. Media valutazione per inquadramento professionale e articolazione territoriale

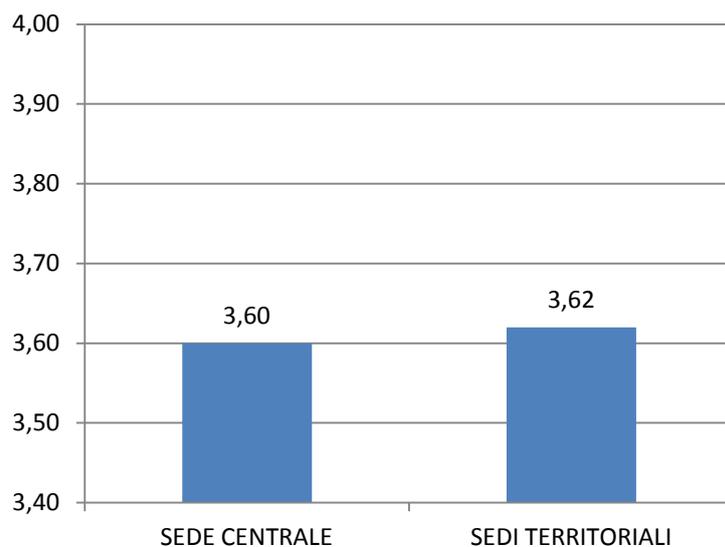


Figura 13. Media valutazioni personale per articolazione territoriale

Infine, si illustrano di seguito i risultati totali delle valutazioni, suddivisi per tipologia professionale.

TOTALI COMPLESSIVI	
POSIZIONE	MEDIA VALUTAZIONE
DIRIGENTI	3,65
PROFESSIONISTI LAUREATI	3,61
PROFESSIONISTI DIPLOMATI	3,36
TITOLARI DI INCARICO	3,75
TECNICO-AMM.	3,68
<b>TOTALE</b>	<b>3,61</b>

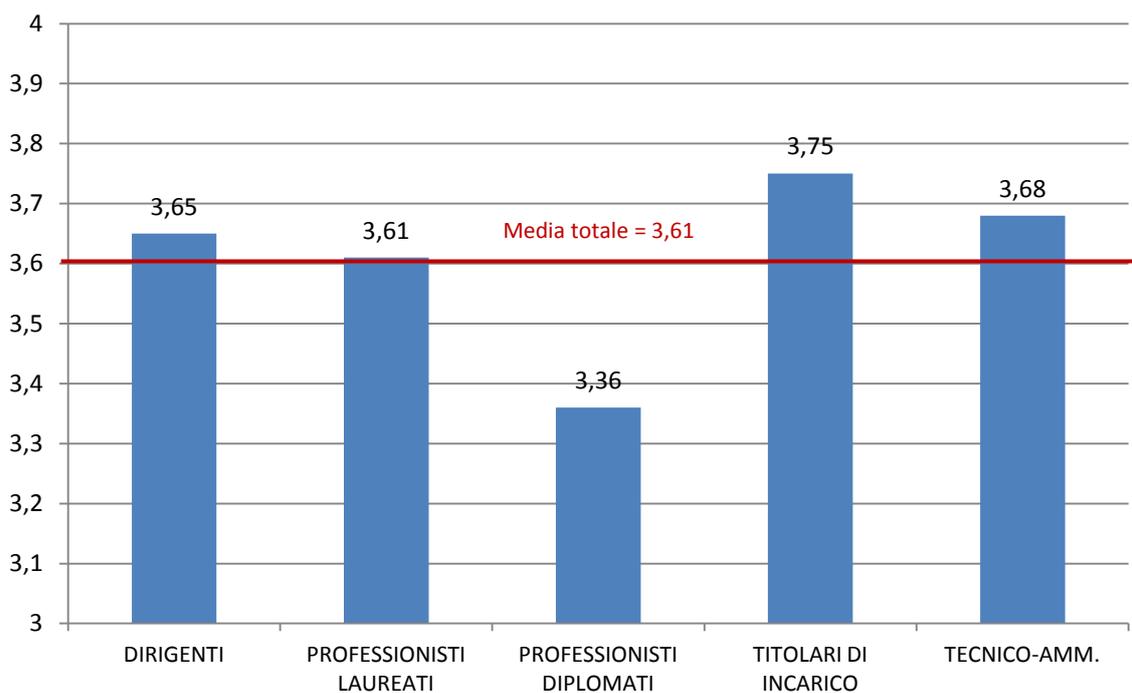


Figura 13. Valutazioni personale per area di inquadramento

## 4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

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

Dati economico-finanziari		2011	2012
<b>Entrate</b>	Contributive	€ 159.487.988,57	€ 122.700.836,31
	In Conto Capitale	€ 36.987.880,96	€ 16.714.060,13
	Partite di giro	€ 52.478.536,28	€ 47.296.076,21
	<b>TOTALE</b>	<b>€ 248.954.405,81</b>	<b>€ 186.710.972,65</b>
	Avanzo di Amministrazione	€ 97.846.140,40	€ 93.464.246,57
	<b>TOTALE</b>	<b>€ 346.800.546,21</b>	<b>€ 280.175.219,22</b>
<b>Uscite</b>	Correnti	€ 128.490.829,52	€ 94.250.118,50
	In Conto Capitale	€ 72.963.190,40	€ 30.485.181,83
	Partite di Giro	€ 52.478.536,28	€ 47.296.076,21
	<b>TOTALE</b>	<b>€ 253.932.556,20</b>	<b>€ 172.031.376,54</b>
	Avanzo di Amministrazione	€ 92.867.990,01	€ 108.143.842,68
	<b>TOTALE</b>	<b>€ 346.800.546,21</b>	<b>€ 280.175.219,22</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 2011 e 2012.

ARTICOLO DI FATTURAZIONE	2011	2012
Diritti sulla sorveglianza delle Costruzioni Aeronautiche	€ 4.523.040	€ 4.594.074
Diritti per prestazioni effettuate per conto EASA	€ 463.314	€ 693.614
Diritti sulla sorveglianza di costruzione ed esercizio degli aeroporti e delle infrastrutture aeroportuali	€ 3.427.717	€ 2.995.705
Diritti sulla sorveglianza degli aeromobili in esercizio	€ 9.587.441	€ 9.029.985
Diritti per le licenze e la certificazione delle imprese e del personale	€ 1.346.518	€ 1.463.473
Diritti sulle importazioni	€ 1.486.759	€ 1.098.315
Diritti accessori	€ 709.948	€ 633.248
Diritti sulla sorveglianza in esercizio delle imprese di assistenza a terra negli aeroporti	€ 68.022	€ 111.314
Diritti sulla sorveglianza in esercizio delle imprese per i controlli di sicurezza	€ 305.496	€ 305.132
Articolo 8 (Diarie e spese di accesso del personale incaricato)	€ 1.306.211	€ 1.462.722
<b>TOTALE</b>	<b>€ 23.224.466</b>	<b>€ 22.387.582</b>

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

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

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

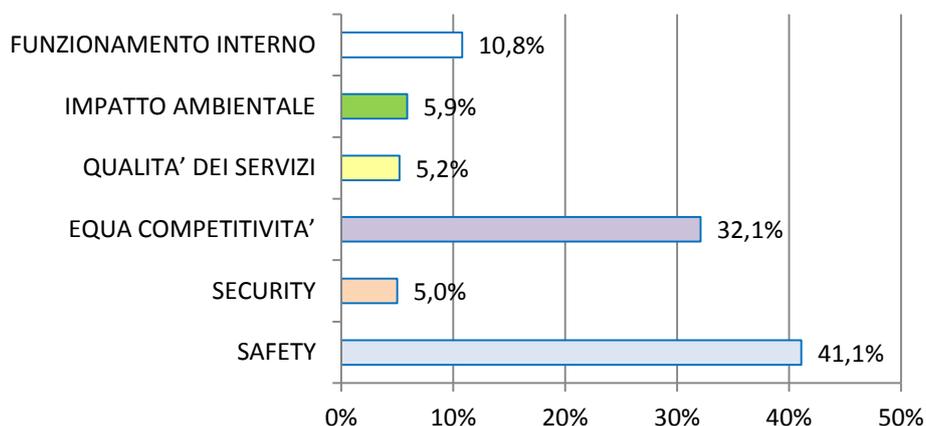


Figura 14. Distribuzione risorse economiche

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

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

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

L'ENAC sta procedendo attualmente all'individuazione dei programmi specifici che meglio rappresentano l'attività istituzionale dell'Ente, in aderenza alle missioni dello Stato indicate nel sopra citato DPCM; si prevede, dunque, che per l'esercizio finanziario 2014, l'ENAC si sarà adeguato alle nuove disposizioni normative.

## 5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

In data 3 gennaio 2012 è stato costituito il nuovo “Comitato Unico di Garanzia per le pari Opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni” (CUG - art. 21 legge 183/2010), che è subentrato al preesistente Comitato per le Pari Opportunità (CPO).

Il CUG-ENAC è attualmente composto da 12 membri effettivi e 9 membri supplenti individuati secondo garanzie di pari rappresentatività dell'Amministrazione e delle organizzazioni sindacali.

Secondo quanto previsto dalla Direttiva sopra richiamata, il CUG-ENAC ha adottato un proprio Regolamento, deliberato dal Comitato il 19 marzo 2012, finalizzato alla gestione delle attività e delle competenze a questo affidate. Il Regolamento prevede la possibilità di istituire specifici gruppi di lavoro per ciascuna area di attività. A tali gruppi di lavoro, costituiti ponendo attenzione all'equilibrio di genere e al bilanciamento fra parte amministrativa e parte sindacale, partecipano sia i membri effettivi, sia i membri supplenti.

Le azioni avviate dal CUG-ENAC nel corso del 2012 sono state le seguenti:

- Individuazione delle quattro aree di intervento: Pari Opportunità, Benessere Organizzativo, Mobbing, Formazione e Informazione;
- Costituzione dei gruppi di lavoro Pari Opportunità, Benessere Organizzativo, Mobbing, Formazione e informazione, con il compito di approfondire l'esame della normativa nelle materie di competenza e proporre linee di azione;
- Individuazione e condivisione delle linee guida finalizzate ad una standardizzazione di approccio all'area di competenza di ciascun gruppo di lavoro;
- Predisposizione di una casella di posta elettronica dedicata ([cug@enac.gov.it](mailto:cug@enac.gov.it));
- Ristrutturazione delle sezioni internet ed intranet precedentemente dedicate al Comitato Pari Opportunità;
- Predisposizione di cartelle condivise per ciascun componente del Comitato per l'ottimizzazione organizzativa e lo scambio documentale.

Sono state ipotizzate, inoltre, alcune proposte dirette all'adozione di iniziative finalizzate a garantire le pari opportunità, a valorizzare il benessere di chi lavora e a combattere le discriminazioni:

- Collaborazione con l'amministrazione finalizzata all'elaborazione di un questionario conoscitivo circa lo stato di benessere organizzativo all'interno dell'ente che contempri anche sezioni dedicate al mobbing e allo stress lavoro/correlato;
- Istituzione di uno sportello di ascolto per il fenomeno del mobbing;
- Nomina di un consigliere di fiducia;
- Collaborazione con l'amministrazione finalizzata alla realizzazione del bilancio di genere;
- Favorire l'accesso al telelavoro;
- Favorire la conoscenza delle attività del Comitato attraverso interventi migliorativi sui siti intranet ed internet dell'ente;
- Sensibilizzare i dirigenti e il personale dell'Ente attraverso iniziative di formazione e informazione sulle tematiche relative al benessere organizzativo, alle pari opportunità e al mobbing.

Tali proposte, una volta formalizzate, saranno presentate all'amministrazione nel corso del 2013.

Nella tabella seguente si riportano alcuni dati relativi alla distribuzione di genere del personale dell'ENAC.

	Donne		Uomini		Totale	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
<b>Dirigenti di seconda fascia</b>						
Meno di 30 anni	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
31-40	1	6,67%	0	0,00%	1	1,92%
41-50	4	26,67%	6	16,22%	10	19,23%
Oltre 50 anni	10	66,67%	31	83,78%	41	78,85%
Totale personale a tempo indeterminato	15	100,00%	37	100,00%	52	100,00%
% sul personale complessivo	4,95%		6,58%		6,01%	
<b>Posizioni organizzative (P.O.)</b>						
Meno di 30 anni	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
31-40	3	12,50%	2	2,74%	5	5,15%
41-50	7	29,17%	22	30,14%	29	29,90%
Oltre 50 anni	14	58,33%	49	67,12%	63	64,95%
Totale personale a tempo indeterminato	24	100,00%	73	100,00%	97	100,00%
% sul personale complessivo	7,92%		12,99%		11,21%	
<b>Terza area (ex posizioni C o assimilati)</b>						
Meno di 30 anni	1	0,65%	1	0,56%	2	0,60%
31-40	14	9,03%	10	5,62%	24	7,21%
41-50	50	32,26%	39	21,91%	89	26,73%
Oltre 50 anni	90	58,06%	128	71,91%	218	65,47%
Totale personale a tempo indeterminato	155	100,00%	178	100,00%	333	100,00%
% sul personale complessivo	51,16%		31,67%		38,50%	
<b>Altri dipendenti</b>						
Meno di 30 anni	2	1,83%	2	0,73%	4	1,04%
31-40	30	27,52%	38	13,87%	68	17,75%
41-50	26	23,85%	77	28,10%	103	26,89%
Oltre 50 anni	51	46,79%	157	57,30%	208	54,31%
Totale personale a tempo indeterminato	109	100,00%	274	100,00%	383	100,00%
% sul personale complessivo	35,97%		48,75%		44,28%	
<b>TOTALE PERSONALE COMPLESSIVO</b>	<b>303</b>	<b>100,00%</b>	<b>562</b>	<b>100,00%</b>	<b>865</b>	<b>100,00%</b>

## 6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

### 6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il processo di redazione della Relazione sulla *performance* prende il via dalla adozione del Piano in quanto durante il ciclo di misurazione e valutazione della *performance* si acquisiscono i dati che saranno oggetto di analisi e rendicontazione sociale nella redazione della Relazione.

La Relazione rileva lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di elaborazione ed attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico.

Si riporta di seguito uno schema esemplificativo delle attività propedeutiche alla redazione della Relazione:

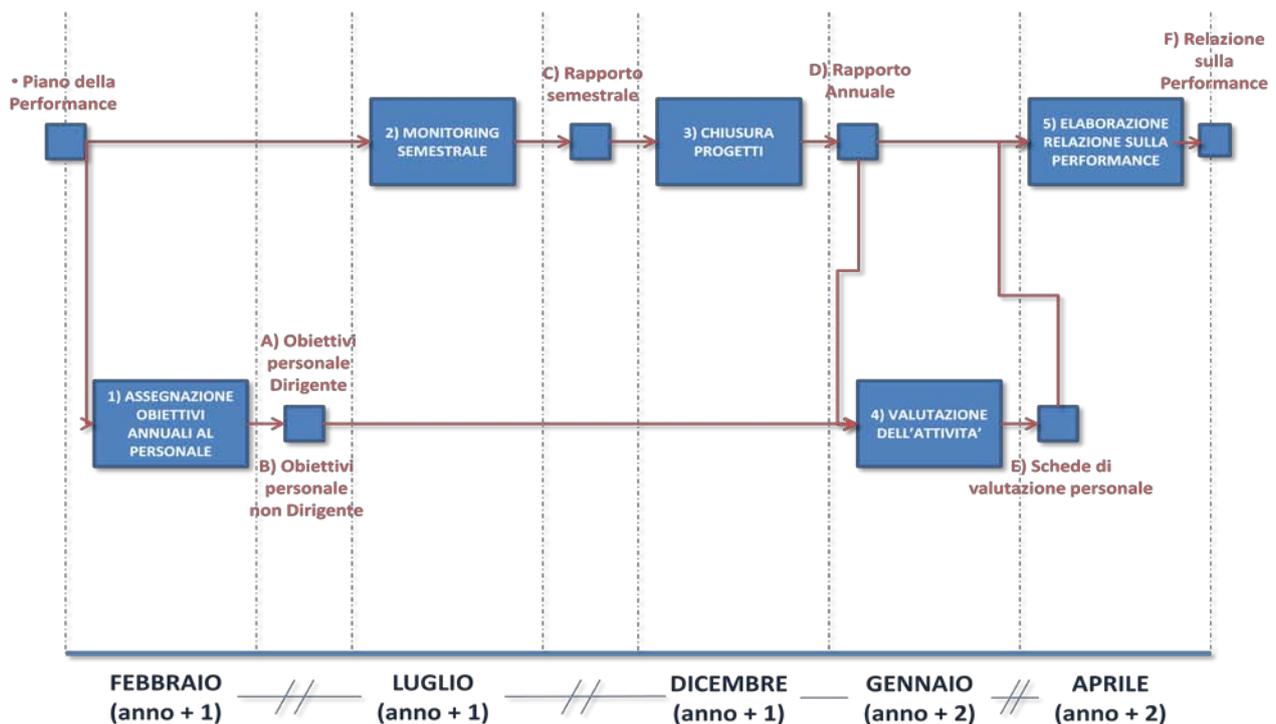


Figura 15. Dal Piano della Performance alla Relazione

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
1	ASSEGNAZIONE OBIETTIVI ANNUALI AL PERSONALE	Nel mese di dicembre il Direttore Generale formalizza gli obiettivi ai Direttori centrali, i Direttori centrali e il DG formalizzano gli obiettivi ai Direttori di linea, il DG formalizza gli obiettivi ai Dirigenti di staff attraverso la compilazione e sottoscrizione della scheda assegnazione obiettivi; seguirà l'assegnazione da parte dei Direttori di linea e di staff degli obiettivi da conseguire a ciascun dipendente	DG	A) Obiettivi personale Dirigente B) Obiettivi personale non Dirigente	Gli obiettivi sono attribuiti attraverso l'apposita scheda e corredati da una lettera formale del Direttore Generale	Entro 28 Febbraio

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
2	MONITORING SEMESTRALE	I responsabili dei progetti provvedono ad aggiornare, sull'apposito sistema di gestione e <i>monitoring</i> dei progetti, lo stato di avanzamento delle attività sulla base delle <i>milestone</i> di progetto. Entro il mese di luglio, il responsabile dell'Ufficio Pianificazione Strategica provvede ad elaborare un report complessivo da presentare all'OIV che evidenzia lo stato di avanzamento dell'insieme dei progetti al 30 giugno	DG-GPS	C) Rapporto semestrale	Il report semestrale specifica per ogni progetto avviato lo stato di avanzamento in termini % di realizzazione	Entro il 31 luglio
3	CHIUSURA PROGETTI	Entro la fine del mese di dicembre di ogni anno viene prodotto a cura dell'Ufficio Pianificazione Strategica un report sullo stato di avanzamento dei progetti da presentare all'OIV. Entro questa data saranno estratti dall'apposito sistema informativo tutti i dati e i documenti relativi ai progetti e tutta la documentazione relativa dovrà essere trasmessa ai Direttori competenti per la valutazione	DG-GPS	D) Report annuale	Il report annuale specifica per ogni progetto avviato lo stato di avanzamento in termini % di realizzazione. Al suo interno sono riportate le eventuali evidenze del completamento dei progetti (es. approvazioni /pubblicazioni)	Dicembre
4	VALUTAZ. OBIETTIVI e COMPORAMENTI	Ciascun Direttore Centrale e il DG per le Direzioni di sua competenza, provvedono a trasmettere Le schede, compilate in ogni loro parte alla Direzione Sviluppo e Acquisizione Risorse Umane entro il mese di gennaio dell'anno successivo a quello di valutazione. La Direzione ne custodisce copia e garantisce la riservatezza dei dati in esse contenute	DDC/DG	E) Schede di valutazione personale	Le schede e le modalità di valutazione sono definite dal sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> approvato	31 Gennaio
5	ELABORAZIONE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Entro la fine del mese di aprile dell'anno successivo al periodo di valutazione, il responsabile dell'Ufficio Pianificazione Strategica provvede alla elaborazione della Relazione della <i>Performance</i> evidenziando il grado di realizzazione dei progetti annuali e il conseguimento degli obiettivi	DG-GPS	F) Relazione sulla <i>Performance</i>	La Relazione sulla <i>performance</i> , secondo le disposizioni del decreto 'Brunetta' e le direttive della CIVIT, riporta il risultato dell'attività relativamente al Piano della <i>Performance</i> approvato nell'anno precedente	30 Giugno

La Relazione sulla *performance*, riferita all'anno trascorso, è elaborata dall'Ufficio Pianificazione Strategica e mette a confronto i dati relativi ai risultati organizzativi e individuali raggiunti, forniti dalle Direzioni competenti entro il 31 gennaio, con i relativi obiettivi programmati e con i dati economici previsionali.

Il Direttore Generale presenta la Relazione sulla *performance* al Consiglio di Amministrazione per la sua adozione e successiva trasmissione all'OIV entro il 30 giugno di ogni anno.

L'OIV valida la Relazione sulla *performance*, utilizzando anche la diretta interlocuzione con l'amministrazione per acquisire le informazioni necessarie (elementi probativi). Tale interlocuzione consente all'OIV di arrivare all'esito finale attraverso un costruttivo confronto con i vertici dell'amministrazione al fine di evitare eventuali contenziosi derivanti dalla errata acquisizione di informazioni.

L'OIV elabora e "formalizza" il documento di validazione nei contenuti individuati nel modello contenuto nell'allegato B della delibera CiVIT n. 6/2012; tale documento viene inviato dall'OIV al Direttore Generale e, per conoscenza alla CiVIT.

Il Direttore Generale, attraverso l'Ufficio Pianificazione Strategica, provvede, entro il 15 settembre, ad inviarlo, unitamente alla Relazione, alla CiVIT e al Ministero dell'economia e delle finanze.

La Relazione è pubblicata, unitamente al documento di validazione, sul sito istituzionale dell'amministrazione [www.enac.gov.it](http://www.enac.gov.it) nella sezione "[Amministrazione Trasparente](#)" per assicurarne la visibilità. L'OIV verifica l'adempimento.

La Relazione evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La validazione della Relazione sulla *performance* da parte dell'OIV è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito.

## 6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della *performance*

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

A tal fine, nel corso del 2012 sono state intraprese molteplici attività volte a migliorare lo sviluppo e il monitoraggio dei progetti relativi ai singoli obiettivi individuali, la stima dei tempi di realizzazione e delle risorse umane e finanziarie ad essi assegnati.

Inoltre, si è rafforzato il coinvolgimento degli stakeholder, attraverso indagini finalizzate alla verifica della customer satisfaction, e mediante la predisposizione di apposite giornate della trasparenza dense di informazioni e puntuali analisi dei vari servizi offerti dall'Enac.

Infine, è stata dedicata grande attenzione ad attuare un maggiore raccordo e interrelazione tra i vari documenti ed attività che danno vita al ciclo di gestione della performance (Bilancio, Piano della performance, Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, Sistema di misurazione e valutazione della performance, Standard di qualità).

L'azione per il miglioramento che si deve ancora intraprendere è quella relativa all'integrazione del Piano della performance con il Piano degli indicatori di bilancio.

## **Coordinamento e integrazione fra Piano e la relazione sulle performance, il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e gli standard di qualità.**

L'ENAC ha in programma per il 2013 di ottimizzare l'integrazione tra gli strumenti del ciclo di gestione delle performance.

Una prima azione di miglioramento sarà quella di adempiere al disposto del decreto legislativo 33/2013 c.d. "Testo Unico Trasparenza" anche attraverso la individuazione di appositi obiettivi strategici ed operativi da inserire nel prossimo Piano della performance.

Altre azioni riguarderanno il miglioramento delle correlazioni tra le attività poste in essere per il Piano della performance e la Carta dei servizi, in particolare:

- i risultati derivanti dall'indagine di soddisfazione degli Stakeholder saranno un utile strumento di misurazione di alcuni indicatori definiti nel Piano della performance;
- i risultati del monitoraggio degli standard di qualità saranno presi in considerazione in fase di pianificazione strategica e operativa, sia nell'analisi SWOT che nella definizione di alcuni obiettivi operativi del Piano.

Successivamente all'adozione del Piano di prevenzione della corruzione, infine, si prevede di inserire nel Piano della performance obiettivi relativi alle misure ivi previste.

## ALLEGATO 1: TABELLA OBIETTIVI STRATEGICI

Area Strat.	Cod. OS	Descrizione Obiettivo	Peso Ob.	Risorse Umane	Indicatori	Peso Ind.	Target	Grado di Ragg.to *
SAFETY	P.02	Aumentare la completezza e l'adeguatezza della regolamentazione per la tutela della safety	9,6%	32	% copertura rispetto agli standard ICAO	1	Crescita	85%
	P.03	Ottimizzare le modalità di relazione con le istituzioni territoriali per la tutela della safety	2,7%	10	Numero di aeroporti con vincolistica approvata	1	Crescita	90,5%
	P.04	Migliorare il monitoraggio del livello di safety della flotta nazionale ed estera	2,7%	69	N. ispezioni realizzate sugli aeromobili della flotta nazionale ed estera/totale aeromobili	1	Crescita	97,8%
	P.05	Aumentare l'efficacia della safety oversight di ENAC	4,1%	132	Numero di interventi di standardizzazione messi in atto	1	Crescita	88,6%
	P.06	Aumentare i livelli di sicurezza aeronautica	11,0 %	115	% di realizzazione degli obiettivi dell'ENAC Safety Plan	1	Crescita	95,1%
	SECURITY	P.08	Migliorare e standardizzare ulteriormente l'attività di vigilanza di ENAC per la security sul territorio	4,1%	16	Numero di verifiche di standardizzazione sull'attività svolta a livello territoriale	1	Crescita
P.24		Aumentare l'efficacia dei controlli di security negli aeroporti	1,4%	3	Numero di rilievi riscontrati a seguito di ispezioni Enac	1	Diminuzione	85%
QUALITA' DEI SERVIZI	P.10	Aumentare il livello della qualità dei servizi di competenza del gestore aeroportuale	1,4%	4	% dei contratti di programma comprensivi delle clausole sulla QdS	0,5	Crescita	90%
					Numero di aeroporti con target di qualità raggiunti	0,5	Crescita	
	P.12	Rafforzare il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati dal gestore	4,1%	12	Numero di attività ispettive effettuate	1	Crescita	95%
	P.13	Promuovere il miglioramento dei livelli dei servizi e di standardizzazione del vettore	5,5%	12	% di vettori con carta dei servizi	1	Crescita	87,3%
	P.14	Aumentare il livello dei servizi dei passeggeri a mobilità ridotta (PRM)	1,4%	17	Aumento del numero di assistenze	1	Crescita	97,7%

<b>EQUA COMPETITIVITA'</b>	P.15	Aumentare la competitività dell'aeroporto	2,7%	10	Numero nuovi collegamenti	1	Crescita	88,5%
	P.17	Valorizzare il supporto all'industria aeronautica, in particolare nel settore elicotteristico	0,0%	0	Crescita del traffico di elicotteri sul territorio nazionale	1	Crescita	n.a.
	P.18	Assumere un ruolo attivo nella pianificazione delle infrastrutture aeroportuali, nella vigilanza sugli investimenti e sulla governance degli aeroporti a sostegno della mobilità e dello sviluppo economico del Paese	5,5%	11	Investimenti per passeggero	1	Crescita	92%
	P.19	Consolidare il modello nazionale delle gestioni totali	1,4%	3	Numero di gestioni totali deliberate da Enac	1	Crescita	63%
<b>TUTELA DELL'AMBIENTE</b>	P.20	Aumentare il livello di contribuzione del fornitore SNA alla tutela ambientale ed all'equa competitività	0,0%	0	Numero di rotte e procedure ottimizzate su tutto il territorio nazionale	1	Crescita	n.a.
	P.21	Consolidare il ruolo dell'Ente in campo ambientale	1,4%	4	Nuovi protocolli tecnici sviluppati	1	Raggiungimento	97%
	P.22	Aumentare il livello di contribuzione del gestore alla tutela ambientale	1,4%	8	% di gestori con programma ambientale approvato	1	Crescita	91%
<b>TRASVERSALE</b>	C.01	Potenziare la capacità e la competenza del personale	5,5%	23	Numero ore di formazione per dipendente	1	Crescita	97%
	C.02	Migliorare la capacità di programmazione e controllo di programmi di sviluppo dell'Ente	0,0%	0	% di progetti completati (tra quelli in portafoglio)	1	Crescita	n.a.
	C.04	Migliorare la performance dei meccanismi organizzativi dell'Ente	23,3 %	173	% processi organizzativi migliorati	1	Crescita	95,3%
	C.05	Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente	5,5%	12	Numero di processi organizzativi sviluppati informaticamente	1	Crescita	92,8%
	F.01	Ottimizzare e razionalizzare le attività per focalizzare le risorse limitate su attività prioritarie ed acquisizione di risorse in settori critici	1,4%	90	Numero processi core/totale processi	1	Crescita	93%
	F.02	Perseguire la modifica dell'assetto istituzionale dell'Ente	0,0%	0	Proposta di nuovo assetto organizzativo ufficializzata	1	Raggiungimento	n.a.
	F.03_04	Acquisire maggiori risorse esterne	4,1%	10	Extra-risorse/risparmi - finanziarie acquisite ed allocate	1	Crescita	85,6%

(\*) Il grado di raggiungimento è calcolato sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi riconducibili all'obiettivo strategico

## ALLEGATO 2: TABELLA DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Documento	Data di prima approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link documento
Sistema di misurazione e valutazione della performance	Gennaio 2011	Febbraio 2011	Ottobre 2012	<a href="http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/node/P1854777918/SMVP_22_10_2012_rev2.pdf">http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/node/P1854777918/SMVP_22_10_2012_rev2.pdf</a>
Piano della performance	Gennaio 2011	Febbraio 2011	Gennaio 2013	<a href="http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/node/P1083294223/Piano_della_performance_ENAC_2013_2015.pdf">http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/node/P1083294223/Piano_della_performance_ENAC_2013_2015.pdf</a>
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	Gennaio 2011	Febbraio 2011	Gennaio 2013	<a href="http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/node/P820845339/Programma_triennale_trasparenza_ENAC_2013-2015.pdf">http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/node/P820845339/Programma_triennale_trasparenza_ENAC_2013-2015.pdf</a>
Standard di qualità dei servizi	Dicembre 2011	Dicembre 2011	Dicembre 2012	<a href="http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/information/P1486412379/CartaDeiServizi_Ed2-Dic2012.pdf">http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/information/P1486412379/CartaDeiServizi_Ed2-Dic2012.pdf</a>

## ALLEGATO 3: TABELLA OBIETTIVI OPERATIVI 2012

LEGENDA COLORI-GRADO DI RAGGIUNGIMENTO:

	Grado di raggiungimento inferiore all'80%		Grado di raggiungimento tra 80 e 89%		Grado di raggiungimento tra il 90 e 99%		Grado di raggiungimento 100%
--	---	--	--------------------------------------	--	---	--	------------------------------

LEGENDA COLORI-AREE STRATEGICHE:

	SAFETY		SECURITY		QUALITÀ DEI SERVIZI		EQUA COMPETITIVITÀ		TUTELA AMBIENTE		TRASVERSALE
--	--------	--	----------	--	---------------------	--	--------------------	--	-----------------	--	-------------

OB. STRAT.	OBIETTIVO OPERATIVO	RIS. UMANE	INDICATORE	TARGET	COD. DIR.*	GRADO RAGGIUNGIMENTO
P.02	Predisposizione del piano di implementazione, predisposizione procedure e aggiornamento modulistica, formazione personale per il rilascio delle nuove licenze parte FCL a partire dall'8/04/2013	10	Predisposizione piano di implementazione ed invio ad EASA	Piano di implementazione inviato ad EASA	SPV	80
			Attività di formazione per il rilascio di nuove licenze	70%		
P.02	Sviluppare gli strumenti operativi per l'applicazione del regolamento medico	1	Pubblicazione Circolare Applicativa	CIRCOLARE PUBBLICATA	CSS	92
P.02	Implementare i requisiti del Regolamento sul Trasporto delle merci pericolose	1	Pubblicazione Circolare Applicativa	CIRCOLARE PUBBLICATA	CSS	90
P.02	Garantire l'implementazione delle azioni di intervento sui "finding" ICAO	4	N. rilievi chiusi su quelli di competenza per il 2012	100%	CSA	81
P.02	Standardizzare le attività di certificazione e di sorveglianza	3	Predisposizione del Regolamento per la consultazione	REGOLAMENTO INVIATO IN CONSULTAZIONE	SCP	70
P.02	Razionalizzare lo schema normativo ENAC, interno ed esterno, in un'ottica più moderna con maggior grado di efficacia ed efficienza	10	Pubblicazione linee di indirizzo normativo	PROCEDURA PRO-28 rev2 e NUOVI STRUMENTI PUBBLICATI	SNO	93
P.02	Disporre di una metodologia/procedura per la raccolta dei dati per il Continuous Monitoring Approach (CMA)	3	% di dati aggiornati	100% dei dati disponibili entro il 15/10/2012	SAA	89
P.03	Dare attuazione ai risk assessment disponibili (4 aeroporti)	5	Verballi di concertazione sottoscritti con i Comuni circa le misure di tutela del territorio	4	IPP	90
P.03	Produrre ed inviare ai comuni, per la pubblicazione, le mappe di vincolo per ulteriori nove aeroporti	5	N. mappe inviate ai comuni	4	IOP	91
P.04	Realizzare le ispezioni dei programmi ACAM secondo i criteri di congruità e omogeneità individuati	20	N. ispezioni realizzate secondo criteri definiti	100% ispezioni programmate	AOM	90
					AON	93
					AOR	93

OB. STRAT.	OBIETTIVO OPERATIVO	RIS. UMANE	INDICATORE	TARGET	COD. DIR.*	GRADO RAGGIUNGIMENTO
					AOT	90
					AOV	81
P.04	Realizzare le ispezioni dei programmi SAFA e SANA secondo i criteri di congruità e omogeneità individuati a livello centrale	49	N. ispezioni effettuate rispetto ai criteri definiti a livello centrale	90%	CRC	100
					CVR	100
					CAP	100
					CCG	100
					CFP	100
					COA	100
					CRF	100
					CBB	100
					CCT	100
					CNA	100
					CPA	100
					CVE	100
					CLM	100
					CBR	100
					CBG	100
					CGE	100
					CMM	100
					CML	100
					CTO	100
					CRC	100
					CVR	100
					CAP	100
					CCG	100
P.05	Semplificare il 'Manuale dell'Ispettore ENAC' attraverso una integrazione degli handbook	13	% di Handbook di competenza SNO integrati ed esame del Comitato di Coordinamento	50%	SNO	91
P.05	Popolare il sistema EMPIC	4	Quantità di dati inseriti rispetto a quelli previsti nel programma	95%	CAA	90
P.05	Standardizzazione dei piani di sorveglianza sulle organizzazioni Certificate	115	Numero dei piani standardizzati rispetto alle imprese OPS-CAMO certificate	95%	CAA	85
P.06	Attuare la Circolare GEN04 (Etna)	11	Definizione Revisione 1 della GEN04	CONTENUTO REV 1 GEN04 APPROVATO DAL VDG	CSA	90
P.06	Approvare il sistema di controllo e guida della movimentazione degli aeromobili a terra (SMGCS)	79	Percentuale ditte di manutenzione PART 145 gestite su modulo PART 145 di EMPIC	95%	AOM	96
					AON	96
					AOR	100
					AOT	93
					AOV	93
P.06	Definire modalità di controllo e misura degli eventi di Ground Collision GCOL. (Rif. azione TOP 1.5.1 dell'ENAC Safety Plan)	4	Definizione lista KPI e Piano di Misura	LISTA KPI e PIANO DI MISURA APPROVATI DAL VDG	SSA	89

OB. STRAT.	OBIETTIVO OPERATIVO	RIS. UMANE	INDICATORE	TARGET	COD. DIR.*	GRADO RAGGIUNGIMENTO	
P.06	Implementare le azioni relative al Safety Plan (Piano nazionale implementazione Performance Based Navigation)	3	Raggiungimento dell'obiettivo dell'Enac Safety Plan TEM 1.2 per il 2012	PUBBLICAZIONE PIANO NAZIONALE IMPLEMENTAZIONE PBN	SRS	97	
P.06	Definizione un sistema di "Crisis Management" aeroportuale	7	Pubblicazione linee guida per le DAX	LINEE GUIDA PUBBLICATE	CCA	100	
P.06	Implementare il sistema di "Crisis Management" aeroportuale	5	Verifica implementazione da parte di CCA	ESITO POSITIVO DELLA VERIFICA	CAP	100	
					CBG	100	
					CMM	100	
					CFP	89	
P.06	Disporre di un piano attuativo per gli aeroporti limitrofi al vulcano Etna	4	Pubblicazione piano attuativo	PIANO ATTUATIVO PUBBLICATO	CLM	89	
					CCT	95	
P.08	Standardizzazione delle ispezioni di security	6	N. visite effettuate rispetto a quelle previste nel Piano	90% delle ispezioni effettuate dagli ispettori NCI	CCA	95	
P.08	Pianificare gli interventi formativi delle categorie di personale previste dal Reg (CE)185	7	Definizione programma di formazione	PROGRAMMA DI FORMAZIONE PUBBLICATO	GSE	91	
P.08	Esternalizzare il procedimento di "tesseramento aeroportuale"	3	Definizione studio di fattibilità	STUDIO DI FATTIBILITA' APPROVATO DAL DIRETTORE GENERALE	GAL	91	
P.24	Definire le misure alternative di security per gli aeroporti minori	3	Definizione Misure di security per gli aeroporti minori	DOCUMENTO NORMATIVO PUBBLICATO	GSE	85	
P.10	Omogeneizzare i testi convenzionali nell'ottica dei rinnovi dei contratti di programma	4	Definizione proposte di omogeneizzazione dei testi dei CdP	PROSPETTO DELLE PROPOSTE APPROVATO DAL DIRETTORE CENTRALE	ESA	90	
P.12	Migliorare le modalità di monitoraggio della convenzione per la qualità dei servizi	4	Aggiornamento della Procedura AGA08	PROCEDURA AGA08 PUBBLICATA	ESA	94	
P.12	Proporre linee di azione correttive delle principali criticità economiche delle società di gestione aeroportuale	4	Elaborazione studio con proposte linee di azione	STUDIO APPROVATO DAL DIRETTORE CENTRALE	EAE	95	
P.12	Promuovere il miglioramento del controllo sulle società controllate dal gestore aeroportuale e affidatarie di servizi	4	Definizione mappa delle società affidatarie controllate dai gestori aeroportuali	MAPPA APPROVATA DAL DIRETTORE CENTRALE	EAE	96	
P.13	Implementare i contenuti di una carta tipo dei vettori	5	Revisione della circolare APT-12 per definire le modalità di implementazione delle carte dei servizi dei vettori nonché dei documenti correlati (linee guida e metodologie)	CIRCOLARE INVIATA IN CONSULTAZIONE	SAA	96	
P.13	Conoscere lo stato economico-finanziario dei vettori nazionali di tipo "A" e applicare il modello di analisi sviluppato	2	Sviluppo relazione sullo stato di salute dei vettori nazionali di tipo "A"	RELAZIONE PRESENTATA AL COMITATO DIREZIONALE	ALI	80	
P.13	Predisporre e implementare il nuovo layout della licenza di vettore aereo	3	Layout pubblicato e implementato per le licenze successivamente emesse	30/11/2012	ALI	79	

OB. STRAT.	OBIETTIVO OPERATIVO	RIS. UMANE	INDICATORE	TARGET	COD. DIR.*	GRADO RAGGIUNGIMENTO
P.13	Definire una modalità univoca di individuazione dei voli da garantire in caso di scioperi nazionali	2	Definizione Procedura Organizzativa	PROCEDURA ORGANIZZATIVA APPROVATA DAL DIRETTORE CENTRALE	ETA	94
P.14	Incrementare l'informazione dei passeggeri a mobilità ridotta sui propri diritti	17	N. campagne informative realizzate sugli aeroporti interessati	3	CTO	98
					CBR	98
					CRF	94
					CVR	98
					CBB	100
CCG	98					
P.15	Favorire lo sviluppo dell'Aviazione Generale e delle infrastrutture aeroportuali minori	6	N. di interventi infrastrutturali del Piano Triennale (quota 2012) attivati sul totale degli interventi prioritari individuati	1	IEA	91
P.15	Identificare gli ambiti di sviluppo della capacità potenziale del sistema aeroportuale	4	Definizione modello di analisi	MODELLO VALIDATO DA DG	CIA	86
P.18	Definire un approccio standard sul tema della gestione degli oneri di servizio pubblico	4	Definizione linee guida	LINEE GUIDA APPROVATE DAL DIRETTORE GENERALE	CSE	91
P.18	Semplificare e razionalizzare l'iter relativo alla regolamentazione tariffaria degli aeroporti minori	3	Definizione delle linee guida sulla metodologia tariffaria	LINEE GUIDA APPROVATE DAL DIRETTORE GENERALE	EAN	95
P.18	Efficientare l'elaborazione dei contratti di programma	1	Sviluppo di uno studio su sistemi di tariffazione	STUDIO APPROVATO DAL DIRETTORE GENERALE	CSE	92
P.18	Stipulare convenzioni di finanziamento con le società di Gestione selezionate dal MIT	3	% delle istruttorie predisposte in relazione alle specifiche condizioni tecnico-giuridiche per le società di gestione selezionate dal MIT (3)	100%	FIN	90
P.19	Trasferire gli aeroporti alle regioni	3	N. accordi con Regione sottoscritti (Progetto Pilota)	1	IEA	63
P.21	Garantire la sostenibilità ambientale del Piano Nazionale degli Aeroporti	8	Definizione rapporto preliminare di VAS definito	RAPPORTO PRELIMINARE PRESENTATO AL MINISTERO DELL'AMBIENTE	CIA	100
P.22	Dare attuazione al programma P.O.I.	4	Report sull'attività preparatoria all'audit energetico su almeno 10 aeroporti	REPORT SU ATTIVITA' PREPARATORIA ALL'AUDIT ENERGETICO APPROVATO DAL DIRETTORE CENTRALE	IPP	91
C.01	Incrementare livelli di conoscenza dei processi afferenti il settore ATM per gli aspetti di safety oversight	3	Ore uomo erogate rispetto a quelle previste dal Piano Attuativo del corso	70%	SSA	96
C.01	Incrementare livelli di conoscenza dei processi afferenti il settore ATM per gli aspetti di regolazione e pianificazione	2	Ore uomo erogate rispetto a quelle previste dal Piano Attuativo del corso	70%	SRS	97

OB. STRAT.	OBIETTIVO OPERATIVO	RIS. UMANE	INDICATORE	TARGET	COD. DIR.*	GRADO RAGGIUNGIMENTO	
C.01	Adeguare le competenze degli specialisti, piloti AMI e PM agli standard EASA	6	% di specialisti, Piloti AMI e Program manager formati rispetto ai previsti	100%	SCP	100	
C.01	Definire un percorso di sviluppo dei profili professionali del personale tecnico-amministrativo	12	Definizione procedura con skill e catalogo corsi	PROCEDURA APPROVATA DA DIRETTORE CENTRALE	RUS	95	
C.04	Razionalizzare la contabilizzazione e l'emissione delle fatture attraverso l'accentramento in alcune sedi aeroportuali	14	Definizione nuovo modello e procedure operative	MODELLO APPROVATO DAL DIRETTORE CENTRALE	CML	97	
					CPA	97	
					CVE	97	
					CNA	97	
					CGE	97	
					COA	97	
					CRC	97	
C.04	Predisposizione di procedure efficaci ed efficienti per i processi certificativi	5	N. processi decentrati/totale dei processi da decentrare	50% PROCESSI SU 3 DIREZIONI OPERAZIONI	SPV	90	
C.04	Consolidare i contratti di lavoro nazionali ed integrativi	19	% testi contrattuali consolidati	50%	CRU	100	
C.04	Adeguare i meccanismi di valutazione individuale e di struttura alla luce delle indicazioni della legge Brunetta	1	Aggiornamento sistema di misurazione e valutazione individuale della performance aggiornato	SISTEMA DI VALUTAZIONE PUBBLICATO	RUS	100	
C.04	Razionalizzare la documentazione da presentare a cura dei gestori per il monitoraggio dei contratti di programma	3	Definizione modulistica standard	MODULISTICA APPROVATA DAL DIRETTORE CENTRALE	EAN	94	
C.04	Standardizzare le modalità di gestione degli affidamenti di contratti di appalto di lavori, forniture e servizi in economia	4	Sviluppo Procedura Organizzativa con linee guida	PROCEDURA ORGANIZZATIVA PUBBLICATA	FAC	82	
C.04	Standardizzare le modalità operative relativamente alla emissione del provvedimento amministrativo finale	2	Sviluppo Procedura Organizzativa	PROCEDURA PUBBLICATA	GAG	100	
C.04	Adeguare le modalità operative alle disposizioni normative in tema di congedi parentali	11	Definizione Circolare su normativa per i congedi parentali	CIRCOLARE PUBBLICATA	RUP	100	
C.04	Ottimizzare i processi di amministrazione del personale	4	N. processi ottimizzati	3	CRU	87	
C.04	Standardizzare le modalità operative per la gestione delle procedure fallimentari	3	Sviluppo Procedura Organizzativa	PROCEDURA ORGANIZZATIVA PUBBLICATA	GAL	96	
C.04	Ottimizzare i processi amministrativo-contabili	4	N. processi ottimizzati	3	CFI	93	
C.04	Introdurre delle modalità operative in linea con le disposizioni normative in tema di procedimenti disciplinari	9	Definizione circolare	CIRCOLARE PUBBLICATA	RUP	100	
C.04	Incrementare il livello di controllo delle spese di missione e dei tempi di rendicontazione	5	Sviluppo report delle spese e dei tempi delle missioni	REPORT APPROVATO DAL DIRETTORE CENTRALE	FBC	81	

OB. STRAT.	OBIETTIVO OPERATIVO	RIS. UMANE	INDICATORE	TARGET	COD. DIR.*	GRADO RAGGIUNGIMENTO
C.04	Efficientare l'archivio dei verbali del CdA	3	Documenti digitalizzati/documenti presenti in archivio (corrispondenti a due annualità)	100%	POC	100
C.04	Ottimizzare le modalità di consultazione delle delibere del Consiglio di Amministrazione	5	Progettazione indice tematico	INDICE APPROVATO DAL DIRETTORE GENERALE	POC	97
C.04	Semplificare la procedura interna di autorizzazione dei diritti di traffico delle compagnie extra-comunitarie	4	Definizione Procedura Organizzativa	PROCEDURA ORGANIZZATIVA PUBBLICATA	ETA	93
C.05	Razionalizzare banca dati "pareri giuridici"	2	N. pareri in massime su pareri in banca dati	100%	GAG	97
C.05	Semplificare i processi di fatturazione attiva	3	Sviluppo requisiti di semplificazione	Documento con indicazione requisiti di semplificazione approvato dal DG	CFI	92
C.05	Implementare gli aspetti di interattività con i terzi	6	N. punti di accesso avviati	2	GSI	90
C.05	Digitalizzare gli archivi cartacei delle licenze e attestati di volo	1	N. pratiche informatizzate su totali attive	50%	GSI	92
F.03_04	Formalizzare un accordo con il Ministero dell'Ambiente finalizzato alla possibile acquisizione di risorse per l'efficientamento energetico	4	Formalizzazione protocollo	PROTOCOLLO STIPULATO	FIN	91
F.03_04	Identificare possibili vantaggi economici derivanti da interventi ambientali o di razionalizzazione di gestione degli immobili	3	Elaborazione studio dei possibili interventi di efficientamento energetico	Presentazione al DG del piano di ristrutturazione dell'immobile di Viale Castro Pretorio	FAC	86
F.03_04	Implementare un sistema di monitoraggio delle attività/servizi erogati secondo regolamento delle tariffe	3	N. di attività/servizi monitorati sul totale	10	FBC	80
TOTALE RISORSE UMANE IMPEGATE		597	MEDIA DELLA PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO			93,87

OB. STRAT.	OBIETTIVO COMUNE A TUTTE LE DIREZIONI	Risorse umane	INDICATORE	TARGET	COD. DIR.*	GRADO RAGGIUNGIMENTO
F.01	Produrre il primo Manpower Plan dell'Ente	90	Elaborazione Manpower Plan	MANPOWER APPROVATO	VDG	93
C.04	Rendicontare i dati sulle attività dell'Ente relativi all'anno 2012	65	Aggiornamento 2012 del Report Direzionale	REPORT DIREZIONALE PUBBLICATO	VDG	100

\* Legenda Direzioni nell'[allegato 4](#)

## ALLEGATO 4: LEGENDA SIGLE DIREZIONI ENAC

STRUTTURE	SIGLE
<b>PRESIDENTE</b>	<b>PRE</b>
<b>SEGRETERIA ORGANI COLLEGIALI</b>	<b>POC</b>
<b>DIRETTORE GENERALE</b>	<b>DG</b>
<b>VICE DIRETTORE GENERALE</b>	<b>VDG</b>
DIREZIONE AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO	<b>GAL</b>
DIREZIONE ANALISI GIURIDICHE	<b>GAG</b>
DIREZIONE SECURITY	<b>GSE</b>
DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI	<b>GSI</b>
<b>DIREZIONE CENTRALE RISORSE UMANE</b>	<b>CRU</b>
DIREZIONE SVILUPPO E ACQUISIZIONE RISORSE UMANE	<b>RUS</b>
DIREZIONE PERSONALE	<b>RUP</b>
<b>DIREZIONE CENTRALE FINANZA</b>	<b>CFI</b>
DIREZIONE AFFARI GENERALI E CONTRATTI	<b>FAC</b>
DIREZIONE INVESTIMENTI	<b>FIN</b>
DIREZIONE BILANCIO E CONTABILITA'	<b>FBC</b>
<b>DIREZIONE CENTRALE INFRASTRUTTURE AEROPORTUALI</b>	<b>CIA</b>
DIREZIONE OPERATIVITA'	<b>IOP</b>
DIREZIONE PIANIFICAZIONE E PROGETTI	<b>IPP</b>
DIREZIONE ELIPORTI E AEROPORTI MINORI	<b>IEA</b>
<b>DIREZIONE CENTRALE STANDARDIZZAZIONE SICUREZZA</b>	<b>CSS</b>
DIREZIONE REGOLAZIONE AMBIENTE E AEROPORTI E TRASPORTO AEREO	<b>SAA</b>
DIREZIONE REGOLAZIONE PERSONALE DI VOLO	<b>SPV</b>
DIREZIONE REGOLAZIONE NAVIGABILITA' E OPERAZIONI	<b>SNO</b>
DIREZIONE REGOLAZIONE CERTIFICAZIONE PRODOTTI AERONAUTICI	<b>SCP</b>
<b>DIREZIONE CENTRALE SVILUPPO ECONOMICO</b>	<b>CSE</b>
DIREZIONE SVILUPPO AEROPORTI	<b>ESA</b>
DIREZIONE ANALISI ECONOMICHE E TARIFFE	<b>EAN</b>
DIREZIONE SVILUPPO TRASPORTO AEREO	<b>ETA</b>
DIREZIONE AUDITING ESTERNO	<b>EAE</b>
<b>DIREZIONE CENTRALE REGOLAZIONE SPAZIO AEREO</b>	<b>CSA</b>
DIREZIONE REGOLAZIONE SPAZIO AEREO	<b>SRS</b>
DIREZIONE SERVIZI SPAZIO AEREO	<b>SSA</b>
<b>DIREZIONE CENTRALE COORDINAMENTO AEROPORTI</b>	<b>CCA</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE BOLOGNA-RIMINI	<b>CBR</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE BERGAMO	<b>CBG</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE GENOVA	<b>CGE</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE MILANO MALPENSA	<b>CMM</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE MILANO LINATE	<b>CML</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE TORINO	<b>CTO</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE VENEZIA-RONCHI	<b>CVE</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE VERONA	<b>CVR</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE ANCONA - PESCARA	<b>CAP</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE CAGLIARI	<b>CCG</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE FIRENZE - PISA	<b>CFP</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE OLBIA-ALGHERO	<b>COA</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE ROMA CIAMPINO	<b>CRC</b>

DIREZIONE AEROPORTUALE ROMA FIUMICINO	<b>CRF</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE BARI - BRINDISI	<b>CBB</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE CATANIA	<b>CCT</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE LAMEZIA-REGGIO	<b>CLR</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE NAPOLI	<b>CNA</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE PALERMO	<b>CPA</b>
<b>DIREZIONE CENTRALE ATTIVITA' AERONAUTICHE</b>	<b>CAA</b>
DIREZIONE OPERAZIONI MILANO	<b>AOM</b>
DIREZIONE OPERAZIONI TORINO	<b>AOT</b>
DIREZIONE OPERAZIONI VENEZIA	<b>AOV</b>
DIREZIONE OPERAZIONI ROMA	<b>AOR</b>
DIREZIONI OPERAZIONI NAPOLI	<b>AON</b>
DIREZIONE LICENZE	<b>ALI</b>