

# Relazione sulla Performance 2014



Direzione Amministrazione e Sviluppo del Personale  
Process Management Ciclo Performance

## 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 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 2014 è stato l’anno del “consolidamento”; infatti, partita ormai la nuova organizzazione, operativa da marzo 2014, l’Ente ha rivolto le proprie energie a rafforzare i vari ambiti di intervento che caratterizzano la propria attività (**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).

In ambito di “safety”, primaria importanza ha avuto la nuova elaborazione dello State Safety Programme, profondamente rinnovato rispetto alla prima edizione. Infatti, proprio per garantire che le azioni degli Stati siano tese al massimo livello di sicurezza, l’ICAO ha previsto l’obbligo per gli Stati di elaborare un Programma di sicurezza definito State Safety Programme, a cui è annesso l’ENAC Safety Plan - piano delle azioni di safety messe in atto dall’Italia per gli aspetti di competenza dell’Ente. E’ proseguita, inoltre, l’intensa attività relativa ai processi di certificazione e sorveglianza, al fine di garantire il mantenimento e rafforzamento degli standard normativi nazionali ed internazionali, oltre che lo sviluppo del settore del trasporto aereo in tutte le sue espressioni.

In ambito di “security”, gli obiettivi dell’Ente sono stati quelli di consolidamento del proprio ruolo di Autorità competente per la security, responsabile del coordinamento e del monitoraggio dell’attuazione delle norme fondamentali comuni, mediante lo svolgimento, con la collaborazione dei gestori aeroportuali, di puntuali campagne informative rivolte ai Passeggeri per rafforzare la conoscenza degli articoli cui non è consentito il trasporto in cabina al fine di ridurre i tempi di attesa ai varchi di controllo di sicurezza.

In ambito di “equa competitività”, l’Ente ha investito le proprie energie sia dal lato della pianificazione aeroportuale, sia in quello della regolazione economica avendo sempre presente le varie esigenze degli Stakeholder coinvolti e destinatari dei propri provvedimenti.

*Entrata in vigore la nuova organizzazione, dettata dalle esigenze di rispondere alle normative in ambito di “spending review”, l’ENAC nel corso del 2014 ha focalizzato la propria attività in ambito di risorse umane investendo sulla “formazione”, nella convinzione che lo sviluppo delle risorse umane è uno degli impegni prioritari dell’Ente, fattore fondamentale per la crescita delle persone e dunque dell’Organizzazione.*

*Il 2014 è stato, inoltre, l’anno consolidamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione, con tutte le Direzioni coinvolte nell’attività di risk assessment dei processi, funzionale all’individuazione di quelli esposti a rischio corruzione.*

*Inoltre, la pubblicazione del d.lgs. n.33/2013, c.d. “Testo unico trasparenza”, ha determinato un impegno diretto sia alla rivisitazione della sezione “Amministrazione trasparente” del sito istituzionale, che alla acquisizione e pubblicazione dei documenti, nonché alla definizione delle modalità di esercizio dell’accesso civico da parte dei cittadini.*

*Tutto questo confermando l’impegno, assunto nei confronti dei propri Stakeholder, di 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.*

*La Relazione sulla performance 2014 mostra, a consuntivo, un pieno raggiungimento degli obiettivi programmati, 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 2015 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 dell’Ente, seppure in un contesto ancora incerto dal punto di vista socio-economico e di sensibile ridimensionamento e di riassetto delle risorse umane.*

*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
2.2.1 Indagini sul personale dipendente .....	8
2.2.2 Risorse finanziarie .....	9
2.3 I risultati raggiunti .....	10
2.4 Le criticità e le opportunità .....	14
3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI .....	15
3.1 Albero della <i>performance</i> .....	15
3.2 Obiettivi strategici .....	18
3.3 Obiettivi e piani operativi .....	20
3.3.1 Risultati raggiunti .....	20
3.4 Obiettivi individuali .....	25
3.4.1 Valutazione <i>performance</i> individuale .....	27
4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ .....	29
5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE .....	30
6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i> .....	31
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità .....	31
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della <i>performance</i> .....	34
ALLEGATO 1: TABELLA OBIETTIVI STRATEGICI .....	35
ALLEGATO 2: TABELLA DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....	37
ALLEGATO 3: TABELLA OBIETTIVI OPERATIVI DI DERIVAZIONE STRATEGICA - 2014 .....	38
ALLEGATO 4: TABELLA OBIETTIVI OPERATIVI "LOCALI" 2014 .....	41
ALLEGATO 5: LEGENDA SIGLE DIREZIONI ENAC .....	44

## INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 - Distribuzione per tipologia professionale .....	7
Figura 2. Distribuzione territoriale risorse umane .....	7
Figura 3. Albero della <i>Performance</i> ENAC .....	15
Figura 4. Modello di funzionamento generale dell'ENAC .....	16
Figura 5. Prospettive di mappa .....	17
Figura 6. Ambiti di <i>outcome</i> .....	17
Figura 7 - Distribuzione obiettivi strategici .....	19
Figura 8 - Percentuale di raggiungimento obiettivi operativi di derivazione strategica .....	22
Figura 9 - Percentuale di raggiungimento obiettivi operativi "locali" .....	22
Figura 10 - Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali per qualifica professionale .....	27
Figura 11. Media valutazione per inquadramento professionale e articolazione territoriale .....	28
Figura 12 - Valutazioni medie del personale per area di inquadramento .....	28
Figura 13. Dal Piano della <i>Performance</i> alla Relazione .....	31

## 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* strategici, suddivisi nelle sopra citate categorie.

In rosso sono evidenziati gli stakeholder "chiave" secondo quanto emerso nella valutazione stakeholder (matrice interesse-influenza) effettuata in sede di pianificazione strategica 2015-2017.

	Categoria di Stakeholder	Nome Stakeholder	
Operatori	Dipendenti	ENAC (Dipendenti)	
	Fornitori di beni/servizi	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	
		Assoclearance	
		Associazioni di categoria/sindacati	
Normatori	Referenti Istituzionali	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	
		Aeronautica Militare	
		Agenzia delle Dogane	
		Regioni ed Enti Locali	
		CIPE	
		Protezione Civile	
		Autorità dei Trasporti	
		Dipartimento Funzione Pubblica	
		Ministero Sviluppo Economico	
		ANAC (ex CIVIT)	
		ARAN	
		AGCM	
		Regolatori	ECAC
			EASA
Eurocontrol			
ICAO			
Commissione Europea			
Beneficiari	Utilizzatori / beneficiari dei servizi	Popolazione adiacente aeroporti	
		Passeggero	
		Personale di volo	
		Operatore economico	
		Agenti regolamentati (security)	

## 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
37	139	32	574	21	803

Per personale in servizio si intende il personale dipendente in servizio al 31/12/2014. Nel totale sono compresi 4 amministrativi e 17 ispettori di volo con contratto a tempo determinato, nonché 3 comandati da altre amministrazioni.

### Distribuzione per tipologia professionale

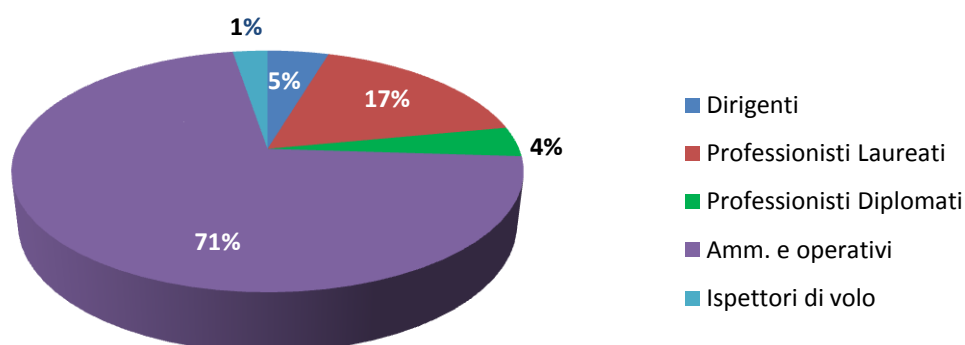


Figura 1 - Distribuzione per tipologia professionale

L'ENAC è articolato in una sede centrale e 17 sedi territoriali (14 Direzioni aeroportuali e 3 Direzioni operazioni). La distribuzione delle risorse umane tra la sede centrale e quelle periferiche è illustrata nel seguente grafico:

### Distribuzione personale al 31/12/2014

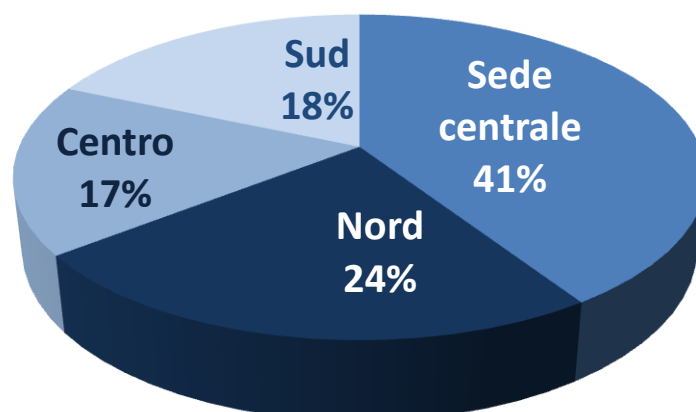


Figura 2. Distribuzione territoriale risorse umane

### 2.2.1 Indagini sul personale dipendente

Il 20 giugno 2015 si è conclusa la rilevazione sul benessere organizzativo del personale dipendente. Tale indagine, svolta nell'ENAC per la prima volta nel 2013, è strumentale all'attuazione del ciclo della *performance*, e consente di misurare, nel tempo, fenomeni complessi, al fine di attivare opportune azioni di miglioramento.

L'indagine, realizzata in accordo con l'Organismo Indipendente di Valutazione e con il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, è stata effettuata utilizzando il questionario-tipo pubblicato dall'ANAC (già 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".

La Direzione Sistemi Informativi, utilizzando modalità che assicurano l'anonimato, ha sviluppato un'applicazione per l'acquisizione dei dati attraverso un questionario, pubblicato in intranet e compilabile on-line. La Direzione Amministrazione e Sviluppo del Personale ne ha curato i contenuti ed ha provveduto all'analisi dei risultati.

Novità di quest'anno è rappresentata dall'inserimento, in collaborazione con il CUG ENAC (Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni), di tre nuove affermazioni, raccolte in una sezione aggiuntiva, denominata "Ulteriori ambiti di indagine", dirette alla rilevazione del grado di conoscenza delle attività del CUG e del contenuto del Codice di Comportamento, nonché alla rilevazione dell'efficacia della comunicazione tra strutture centrali e periferiche. L'analisi di tali aspetti, infatti, è ritenuta importante al fine di orientare non solo l'attività dell'Ente, ma anche quella del CUG, verso l'identificazione di possibili misure atte al miglioramento dell'ambiente lavorativo.

Nell'ottica di favorire una più ampia partecipazione allontanando i dubbi manifestati dal personale, l'Ente ha, inoltre, pubblicato in intranet uno schema illustrativo della metodologia utilizzata per garantire l'anonimato della rilevazione.

Malgrado le iniziative di sensibilizzazione intraprese, quest'anno ha partecipato alla rilevazione il 32% dei dipendenti, percentuale che, seppure in miglioramento rispetto al 28% dello scorso anno, conferma la scarsa partecipazione del personale all'indagine.

L'esiguità dei dati raccolti non permette, purtroppo, una rilevazione significativa, utile ad orientare le scelte dell'Ente, in quanto le criticità emerse sono rappresentative di una minima percentuale del personale in servizio.

L'Ente, comunque, terrà nella dovuta considerazione gli elementi emersi per porre in essere azioni di valorizzazione del ruolo centrale del lavoratore nella propria organizzazione

I risultati della rilevazione sono pubblicati sul sito istituzionale.



## 2.2.2 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 2014).

FINANZIAMENTI PUBBLICI	VALORE €	ENTRATE ENAC		VALORE €
UE per progetti infrastrutturali	780.675,00	TRASFERIMENTI DELLO STATO	Connessi all'espletamento dei compiti istituzionali	25.688.168,00
Nazionali per investimenti aeroportuali (quota di cofinanziamento del PON)	260.225,00	ENTRATE PROPRIE	Canoni per la concessione delle gestioni aeroportuali (legge 2/08/85, n.449 art.7 e successive integrazioni e modifiche)	79.322.159,23
Nazionali per investimenti aeroportuali (trasferimento ordinario in conto capitale)	12.746.853,00		Contributo compensazione minori entrate	
			Tariffe per prestazione di servizi	23.526.432,23
			Contributi, diritti di certificazione e documentazione degli iscritti a registri e albi	913.849,36
			Interessi che si maturano sui prestiti ipotecari e sui conti correnti	8.257.362,57
			Redditi dei beni immobili di proprietà dell'Ente	115.721,90
			Altri proventi	93.018,66
<b>TOTALE</b>	<b>13.787.753,00</b>		<b>TOTALE</b>	<b>139.179.798,85</b>

## 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* 2014-2016, mettendo in luce in particolare gli output realizzati.

Come 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*. A queste aree si aggiunge una sesta area, c.d. "Generale", 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. Tale area non ha un impatto immediato in termini di outcome per gli stakeholder esterni, ma un suo presidio è fondamentale per un pieno raggiungimento di tutti gli obiettivi delle altre aree strategiche.

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><u>SAFETY</u></b>						
PROSPETTIVA DI MAPPA	FATTORI DI <i>OUTCOME</i>	INDICATORE	TARGET	STATUS 2014	NOTE	
<b>NORMATORI</b> (ICAO, EASA, Commissione Europea, MIT)	Sistema regolatorio tempestivamente ed adeguatamente aggiornato	% di normativa implementata nei tempi previsti	100%			
		Tempi di chiusura dei rilievi a Enac da parte di EASA/ICAO	8 mesi			
<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 stakeholder operatori	65%		Nel 2014 non è stato somministrato il questionario.	
		Numero di non conformità rispetto agli standard di safety	Ispezioni di Enac senza rilievi significativi (liv 1 e 2) di non conformità per le imprese aeronautiche	25%		
			Ispezioni all'aeromobile con esito negativo	5%		
<b>BENEFICIARI</b> (Passeggero, Operatore economico)	Numero e gravità degli incidenti	Numero di vittime/n voli commerciali	0		Dati ANSV	
		Numero di incidenti/n voli commerciali	1/1 mln voli	2,2/1 mil. voli	Dati ANSV	

<b><u>SECURITY</u></b>					
PROSPETTIVA DI MAPPA	FATTORI DI <i>OUTCOME</i>	INDICATORE	TARGET	STATUS 2014	NOTE
NORMATORI (ICAO, ECAC, Commissione Europea, MIT, Ministero Interno)	Sistema di vigilanza adeguato	N di non conformità	Diminuzione del 10% rispetto all'anno prec.		
OPERATORI (Gestore Apt, Imprese Security, PS, Agente regolamentato operatore aereo)	Adeguatezza del sistema di controllo della security in termini di appropriatezza ed efficacia	Indice di soddisfazione degli stakeholder (gestore, operatore di security, vettore)	65%		Nel 2014 non è stato somministrato il questionario.
	Numero di non conformità rispetto agli standard di security	Ispezioni senza rilievi di non conformità classificate con "carezza grave" per le imprese aeronautiche	5%		
BENEFICIARI (Passeggero)	Ottimizzazione dei tempi di controllo	Tempi medi di attesa al controllo passaporti	8 min	7,16 min	Dati medi su 17 aeroporti
	Assenza di atti di interferenza illecita	# atti di interferenza illecita	0	1	

<b><u>QUALITA' DEI SERVIZI</u></b>					
PROSPETTIVA DI MAPPA	FATTORI DI <i>OUTCOME</i>	INDICATORE	TARGET	STATUS 2014	NOTE
NORMATORI (Commissione Europea, MIT, Eurocontrol)	Sistema regolatorio della qualità dei servizi adeguatamente attuato ed aggiornato	% di gestori che operano in aderenza alla carta dei servizi	90%	100%	
OPERATORI (Gest. Apt, Operatore Aereo, Handlers, PS, Dogana, GdF, Fornitore di servizi di navigazione aerea)	Misura della "passenger experience"	Valore della "passenger experience"	Crescita		

## QUALITA' DEI SERVIZI

PROSPETT IVA DI MAPPA	FATTORI DI <i>OUTCOME</i>	INDICATORE	TARGET	STATUS 2014	NOTE	
BENEFICIARI (Passeggero)	Livelli di qualità del servizio in termini di puntualità, regolarità, velocità e confort	Tempi di attesa ai banchi di accettazione	<16 min	12,95 min	Dati medi sui 18 aeroporti nazionali	
		Tempi di attesa ai posti di controllo	<10 min	8 min	Dati medi sui 18 aeroporti nazionali	
		Numero disservizi alle persone con disabilità/mobilità ridotta	< 60	27		
		% bagagli disguidati per malfunzionamento del BHS/HBS	< 0,5%	0,65 %	Dati medi sui 18 aeroporti nazionali	
		Tempo di riconsegna primo e ultimo bagaglio	Primo < 27 Ultimo < 38	Primo 20 Ultimo 27,5	Dati medi sui 18 aeroporti nazionali	
		Percezione pulizia toilette da parte degli utenti	> 75/100 pax	88,54/100	percentuale dei passeggeri soddisfatti circa il posizionamento, la gestione e la pulizia delle toilette	
BENEFICIARI (Passeggero)	Adeguatezza del sistema di informazione agli utenti da parte di ENAC sul servizio aereo.	Aeromobili partiti in ritardo a causa del gestore aeroportuale su tot voli in partenza	< 1	0,76	rapporto tra il numero di ritardi dei voli in partenza da attribuire alla responsabilità del gestore ed il numero totale dei voli in partenza	
		Garanzia del diritto alla mobilità	N. collegamenti in continuità territoriale	> 3.400	7.439	Collegamenti con finanziamenti statali
		Livello di soddisfazione degli utenti	numero reclami per overbooking	< 250	233	
			numero reclami per cancellazioni	< 1100	1.314	
			numero reclami per prolungato ritardo	< 1760	2.739	
		Livello di soddisfazione sulla qualità del sito web	Livello di soddisfazione sulla qualità del sito web	Buona		Nel 2014 non è stato somministrato il questionario
			Livello di soddisfazione sulla qualità del servizio del call center	4/6		Nel 2014 non è stato somministrato il questionario
Numero accessi al sito ENAC	> 630.000			Non è disponibile il dato 2014 per modifiche al software		

## EQUA COMPETITIVITA'

PROSPETTIVA DI MAPPA	FATTORI DI <i>OUTCOME</i>	INDICATORE	TARGET	STATUS 2014	NOTE
NORMATORI (Commissione Europea, MIT, MAE, CIPE, MEF, Regione)	Regolazione della crescita della capacità aeroportuale	Misura della capacità aeroportuale	1%		
OPERATORI (Gestore aerop., Operatore aereo, Handler, Fornitore Servizi Navigazione Aerea)	Sostenibilità dello sviluppo del sistema infrastrutturale	Piani di sviluppo approvati	100%	3/3	
	Sviluppo del traffico aereo	Numero di voli per anno	> 1.3 mln	1,335 mln	
		Numero di passeggeri per anno	> 140 mln	150,243 mln	
BENEFICIARI (Passeggero, Operatore Economico)	Sviluppo dei collegamenti nazionali	Numero movimenti nazionali (traffico comm.)	> 500.000	557.381	
	Sviluppo dei collegamenti internazionali	Numero movimenti internazionali (traffico comm.)	> 700.000	778.303	

<b>TUTELA DELL'AMBIENTE</b>					
<b>PROSPETTIVA DI MAPPA</b>	<b>FATTORI DI OUTCOME</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>TARGET</b>	<b>STATUS 2014</b>	<b>NOTE</b>
<b>NORMATORI</b> (Commissione Europea, ICAO, EASA, Ministero Ambiente, Ministero Salute, Regione)	Grado di attuazione della normativa a tutela dell'ambiente	Numero commissioni aeroportuali attive sul tema della tutela dell'ambiente	Crescita		
	Adeguamento degli aeroporti alla normativa sulla tutela ambientale	N. aeroporti con la VIA	Crescita		
<b>OPERATORI</b> (Gest. Apt., Operatore Aereo, Fornitore di servizi di navigazione aerea)	Ottimizzazione delle prestazioni ambientali aeroportuali	% riduzione sostanze inquinanti	Crescita		
<b>BENEFICIARI</b> (Passeggero, Popolazione adiacente aeroporti, Enti Locali)	Riduzione livello rumorosità per area	% cittadini esposti al rumore per area	Diminuz.		
	Riduzione livello emissioni di CO2	Quantità di produzione CO2 per passeggero	Diminuz.		
	Riduzione livello di rifiuti prodotti	Kg rifiuti per passeggero	Diminuz		
	Aumento grado di rifiuti differenziati	% rifiuti differenziati per passeggero	Crescita		
	Efficientamento energetico aeroporti	Kw per passeggero	Diminuz.	0.63	Prima rilevazione 2014
	Aumento quota energia da fonti rinnovabili	% di Kw da fonti rinnovabili su totale	Crescita		

## 2.4 Le criticità e le opportunità

L'Ente deve riscontrare anche quest'anno una scarsa partecipazione del personale alle indagini sul benessere organizzativo, malgrado un maggiore coinvolgimento del CUG e l'ampia pubblicità data all'importanza della partecipazione sia attraverso intranet, che attraverso l'invio a tutto il personale di apposita comunicazione da parte del Direttore Amministrazione e Sviluppo del Personale.

Sono allo studio attività formative ed informative indirizzate a favorire una maggiore partecipazione alle indagini.

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 criticità nel collegamento fra obiettivi e risorse economiche, che non permettono di integrare il Piano della *performance* con il Bilancio di previsione dell'Ente.

Un primo passo in questa direzione è stato quello di riclassificare le previsioni di bilancio per missioni e programmi in un prospetto riepilogativo, allegato al bilancio di previsione 2015.

Gli obiettivi strategici ed operativi, nonché i processi dell'Ente, saranno prossimamente associati ad una specifica missione e al relativo programma: in tal modo sarà possibile quantificare le risorse umane ed economiche impiegate per il perseguimento delle strategie dell'Ente.

Infine, è intenzione dell'Ente migliorare la capacità di rilevazione degli *outcome*; pertanto, nei prossimi mesi, saranno elaborati questionari ad hoc indirizzati agli *stakeholder* esterni.

### 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 3. 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, detta **“Generale”**, 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 4. 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 5. 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 precedente.

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	
Prospettive valutazione Performance	Stakeholder						
	Processi						
	Competenze e Sviluppo interno						Trasversale
	Risorse Umane e Finanziarie						
		1	2	3	4	5	

Figura 6. Ambiti di *outcome*

Nel 2014 sono stati individuati **15 obiettivi strategici**, ai quali corrispondono una o più azioni strategiche, con i relativi indicatori di prestazione (KPI) e *target* annuali, assegnati ai Direttori centrali.

La pianificazione operativa ha portato all'individuazione di **35 obiettivi operativi di derivazione strategica** con i relativi indicatori di prestazione (KPI) e *target*, assegnati alle varie strutture dirigenziali di linea e di staff.

Inoltre nel 2014 è stato implementato il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione, che introduce nel Piano della Performance obiettivi operativi "locali", volti al miglioramento/ottimizzazione di processi propri di ogni struttura, assegnati a tutti i direttori (centrali, di linea e di staff). Ciò ha portato alla individuazione di ulteriori **41 obiettivi operativi locali**.

## 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.

Nella definizione degli obiettivi strategici, fin dal 2011 viene prestata particolare attenzione da parte dell'ENAC al coinvolgimento degli *stakeholder* attraverso l'attivazione di molteplici forme di partecipazione indirizzate da una parte ad ampliare e approfondire le relazioni con i cittadini e i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, dall'altra alla partecipazione attiva degli *stakeholder* interni durante tutte le fasi della pianificazione strategica.

Novità del 2014, dettata anche dall'applicazione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* al personale dirigenziale, è stata l'attribuzione ai Direttori Centrali della responsabilità del raggiungimento del *target* annuale degli obiettivi strategici in luogo dell'attribuzione di obiettivi operativi di derivazione strategica.

Questa scelta ha permesso di garantire l'attuazione puntuale della strategia dell'Ente e una più precisa misurazione degli indicatori riferiti agli obiettivi strategici.

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

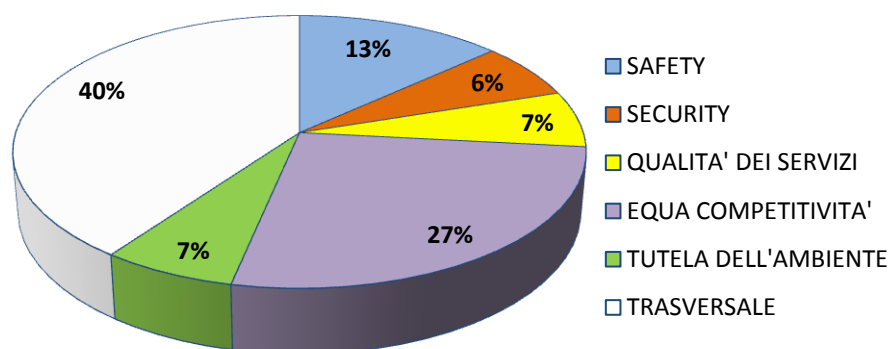


Figura 7 - Distribuzione obiettivi strategici

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nell'allegato 1 sono riportati gli obiettivi strategici 2014-2016 ed il loro grado di raggiungimento.

### 3.3 Obiettivi e piani operativi

Secondo la logica del “cascading”, per l’attuazione degli obiettivi strategici triennali, sono stati individuati **35 obiettivi operativi di derivazione strategica**, assegnati ad ogni direttore di linea o staff.

Quest’anno, per la prima volta, si è deciso di introdurre nel Piano della Performance **41 obiettivi operativi “locali”**. Questi obiettivi sono volti al miglioramento/ottimizzazione di processi propri di ogni struttura e sono assegnati a tutti i direttori.

Sono presenti obiettivi operativi di derivazione strategica e obiettivi operativi “locali” collegati alle tematiche di digitalizzazione, contenimento della spesa, qualità dei servizi e prevenzione della corruzione, adeguatamente evidenziati all’interno del Piano nella colonna “ambito”.

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.

Considerato il numero elevato di obiettivi, per una più agevole lettura del presente documento, si riporta in allegato 3 la tabella riepilogativa degli obiettivi operativi di derivazione strategica, integrata con l’indicazione dei risultati raggiunti per ciascun obiettivo.

Analogamente, nell’allegato 4, si riporta la tabella riepilogativa degli obiettivi operativi “locali”, con indicazione del grado di raggiungimento.

#### 3.3.1 Risultati raggiunti

Per la misurazione degli obiettivi strategici ed operativi sono stati utilizzati indicatori di tipo quantitativo e qualitativo.

Nel caso di **obiettivi quantitativi**, il grado di conseguimento dell’obiettivo è identificato in base ad uno scaglionamento delle percentuali di conseguimento rispetto ad un target tangibile e misurabile, definito in sede di assegnazione degli obiettivi, come nell’esempio che segue:

#### Grado di conseguimento dei risultati per gli obiettivi misurati con parametri quantitativi :

La percentuale di conseguimento è inferiore o uguale al 50 %	non adeguato
La percentuale di conseguimento è superiore al 50% ed inferiore o uguale al 70%	parzialmente adeguato

La percentuale di conseguimento è superiore al 70% ed inferiore o uguale a 90%	adeguato
La percentuale di conseguimento è superiore al 90% ed inferiore o uguale al 100%	più che adeguato
La percentuale di conseguimento è uguale o superiore al 100 %	eccellente

Nel caso di **obiettivi qualitativi**, viene espresso del valutatore un “giudizio di adeguatezza” del risultato conseguito, come nell’esempio che segue:

**Grado di conseguimento dei risultati per gli obiettivi misurati con parametri qualitativi:**

L’obiettivo non è stato conseguito: il risultato è molto distante dal valore atteso	non adeguato
L’obiettivo è stato solo parzialmente conseguito: il risultato è inferiore al valore atteso	parzialmente adeguato
L’obiettivo è stato conseguito: il risultato è vicino al valore atteso	adeguato
L’obiettivo è stato superato: il risultato è uguale o superiore al valore atteso	più che adeguato
L’obiettivo è stato di gran lunga superato: il risultato è assai superiore al valore atteso	eccellente

Il giudizio complessivo sul conseguimento degli obiettivi è in funzione di una tabella di conversione che determina gli intervalli afferenti ai diversi gradi di valutazione, come nell’esempio riportato :

**Scala di conversione per la valutazione**

non adeguato	2
parzialmente adeguato	4
adeguato	6
più che adeguato	8
eccellente	10

Ogni risultato va misurato moltiplicando il peso attribuito a ciascun obiettivo in fase di assegnazione per il punteggio corrispondente al grado di conseguimento.

Dall'analisi dei dati si riscontra che il grado di raggiungimento medio degli obiettivi operativi di derivazione strategica e "locali" nel 2014 è stato pari all'89%.

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

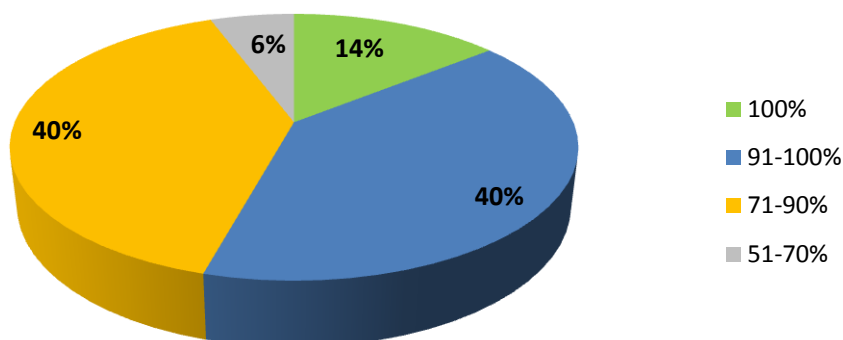


Figura 8 - Percentuale di raggiungimento obiettivi operativi di derivazione strategica

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

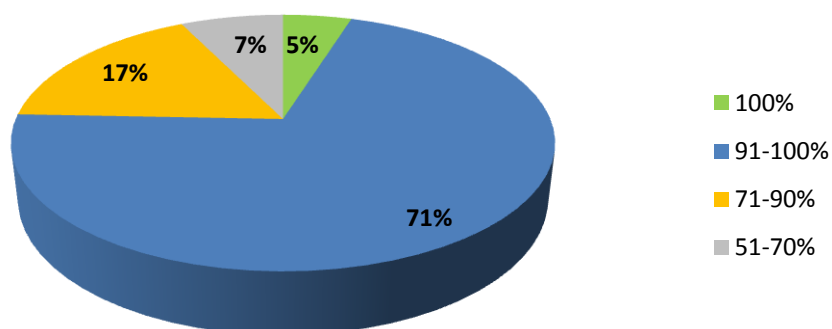


Figura 9 - Percentuale di raggiungimento obiettivi operativi "locali"

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.

La tabella seguente riporta, lo schema delle variazioni apportate.

DIR.	OBIETTIVO	KPI	TARGET	NUOVO OBIETTIVO	NUOVO KPI	NUOVO TARGET	Motivazione
RTA	<b>137i.RTA</b> (Trattamento dei reclami dei passeggeri) Razionalizzazione delle attività di certificazione e sorveglianza degli handler	Nuova procedura organizzativa/operativa	Conclusione entro il mese di novembre 2014	<b>59s.RTA</b> (Gestione della documentazione ICAO) Razionalizzazione delle attività per la gestione della documentazione tecnica ICAO e del programma ICAO Continuous Monitoring Approach	Elaborazione procedura operativa	Procedura pubblicata	Modifica dettata dalla necessità di razionalizzare il carico di lavoro della struttura, fortemente coinvolta nelle attività comunitarie connesse al semestre di presidenza italiana, individuando, quale obiettivo locale, un intervento normativo già in fase di elaborazione. Inoltre, la procedura operativa andrà a definire il processo di gestione del nuovo programma CMA ICAO, armonizzandolo con la gestione del CMA EASA. Infine, tale azione di semplificazione risulta già pianificata nell'ambito del Rulemaking & Action Program 2013-2015
ISA	<b>P.04 05 06.ISA</b> Adeguamento delle procedure per la gestione delle Licenze di controllore del traffico aereo al fine di assicurare l'aggiornamento tempestivo della banca dati	Definizione procedure per la gestione dell'aggiornamento o tempestivo della banca dati licenze CTA	Ordine di servizio emesso	/	/	/	L'obiettivo, di derivazione strategica, nasce dal rilievo emerso durante l'audit EASA dell'ottobre 2013, in merito alle sole licenze CTA, sulla necessità di aggiornare tempestivamente la banca dati licenze ENAC, a fronte delle variazioni apportate dagli esaminatori dei fornitori di servizio. La variazione proposta è finalizzata a svincolare il raggiungimento dell'obiettivo dalla migrazione dal sistema ATCOWEB al sistema EMPIC, in quanto il requisito minimo richiesto da EMPIC per poter emettere nuove licenze, o aggiornare le esistenti, è quello di aver terminato l'inserimento dei dati dell'anagrafica dei titolari di licenza, associata al numero di licenza. La variazione proposta è volta, quindi, a concentrare le attività su quelle strettamente necessarie alla chiusura del finding EASA.
		Percentuale delle licenze migrate alla banca dati EMPIC	100%		Percentuale delle anagrafiche licenze CTA migrate alla banca dati EMPIC	100%	
IOP	<b>P.18.IOP</b> Salvaguardare la sicurezza del volo fornendo ai Comuni strumenti per regolare l'attività edilizia in prossimità degli aeroporti	N. mappe di vincolo inviate	4	/	/	2	L'enorme lavoro di mitigazione dei vincoli relativi alle mappe pubblicate lo scorso anno, il sensibile ridimensionamento, in termini numerici, del personale tecnico in forza alla Direzione ed il coinvolgimento di tale personale anche in progetti di altre Direzioni rendono necessario il ridimensionamento del target, da 4 a 2.
SET	<b>20i.SET</b> (Analisi dei fattori economici e di mercato nel settore trasporto aereo e gestioni aeroportuali) Verifica e successivo monitoraggio dei costi legati alla gestione del deposito carburante degli aeroporti con contratto di programma	Sistema di monitoraggio attivato	31/12/2014	<b>20i.SET</b> (Analisi dei fattori economici e di mercato nel settore trasporto aereo e gestioni aeroportuali) Ricognizione dei sistemi di gestione del/i deposito/i carburante degli aeroporti con contratto di programma stipulato	Modello di vigilanza attivato	13 aeroporti esaminati	La modifica proposta mira ad attivare una vera e propria ricognizione di tutti gli aspetti più rilevanti attinenti le attività di gestione del deposito carburante presso gli scali in esame, e non i soli costi ad esse afferenti. I dati acquisiti dai singoli gestori costituirebbero la base per la costruzione di un modello di vigilanza tariffaria omogeneo, applicabile agli scali in questione.
STA	<b>EG.STA</b> (Efficientamento generale) Istituzione di un sistema on-line per lo scambio di dati ed informazioni con i vettori nazionali	Sistema on-line operativo	31/12/2014	<b>EG.STA</b> (Efficientamento generale) Presentazione del progetto definitivo finalizzato all'istituzione di un sistema on-line per lo scambio di dati ed informazioni con i vettori nazionali	Progetto approvato dal Direttore generale	31/12/2014	Lo studio del progetto di realizzazione del sistema on-line ha evidenziato problematiche, di natura sia tecnica che giuridica, che suggeriscono l'opportunità di seguire un approccio più graduale che porti quest'anno a definire in maniera concreta e puntuale il progetto da mettere in atto per procedere, l'anno prossimo, al successivo step implementativo, attraverso una prima fase di sperimentazione alla quale seguirà la piena operatività del sistema
SGA	<b>P.18.SGA</b> Sviluppo e pubblicazione di linee guida per la razionalizzazione delle condizioni per l'erogazione dei contributi da parte dei gestori ai vettori aerei	Linee guida pubblicate	31/12/2014	<b>P.18.SGA</b> Indicazioni operative per i gestori aeroportuali in caso di contributi / sostegni finanziari a favore di compagnie aeree per il lancio di nove rotte e procedura di monitoraggio	Pubblicazione indicazioni operative	31/12/2014	Alla luce dei procedimenti di infrazione comunitari avviati e dei nuovi "Orientamenti sugli aiuti di Stato agli aeroporti e alle compagnie aeree" (2014/C 99/03) emanati, si rende necessario rimodulare parzialmente l'obiettivo, concentrando gli sforzi sulla individuazione di idonei strumenti operativi e di conseguenti azioni di monitoraggio e controllo sull'efficacia degli stessi.
FAG	<b>F.01.FAG</b> Creazione banca dati contratti di lavori, servizi e forniture stipulati dall'ENAC	% dei contratti stipulati nel 2013 inseriti in banca dati	100%	<b>F.01.FAG</b> Elaborazione di un progetto per la realizzazione di una banca dati dei contratti di lavori, servizi e forniture dell'ENAC per scopi di ricerca, consultazione e indagine	Progetto approvato dal Direttore generale	100%	Tenuto conto delle competenze proprie della Direzione ed in considerazione delle finalità per cui si ritiene fondamentale istituire una banca dati dei contratti sottoscritti dall'Ente, si ritiene di modificare la denominazione e KPI dell'obiettivo. La banca dati, che sarà successivamente realizzata dalla competente Direzione Sistemi Informativi, dovrà in particolare consentire la consultazione (secondo diversi criteri di ricerca) dei contratti sottoscritti dall'Ente.

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.

La trasparenza, intesa come “accessibilità totale” delle informazioni concernenti l’organizzazione e l’attività delle pubbliche amministrazioni, al fine di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e dell’utilizzo delle risorse economiche, è un obiettivo e uno strumento trasversale affermatosi progressivamente negli ultimi anni.

La trasparenza è uno degli strumenti principali di prevenzione della corruzione, disciplinata dalla legge 6 novembre 2012, n. 190, recante “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione” e dal decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, c.d. Testo Unico sulla Trasparenza, quale misura obbligatoria di prevenzione della corruzione.

In adempimento al Testo Unico sulla Trasparenza l’Ente ha creato nel 2013 una sezione sul sito istituzionale denominata “Amministrazione trasparente”, in sostituzione della precedente sezione “Trasparenza, valutazione e merito”, articolata in sotto-sezioni corrispondenti a precise tipologie di dati da pubblicare.

Informare in modo chiaro e completo i cittadini, gli operatori, le associazioni di settore e i portatori di interesse è un compito di trasparenza istituzionale che l’Ente si è assunto fin dalla sua istituzione: il continuo monitoraggio posto in essere sulle P.A. dagli organi governativi competenti riconosce all’ENAC posizioni di eccellenza per la soddisfazione della quasi totalità dei requisiti richiesti.

Nel 2014 l’Ente ha posto in essere e seguenti azioni specifiche:

- implementazione della pubblicazione di dati, informazioni e documenti all’interno della sezione “Amministrazione Trasparente” del sito internet [www.enac.gov.it](http://www.enac.gov.it), inserito tra i siti governativi nazionali in virtù del raggiungimento dei previsti livelli di qualità, sicurezza e aggiornamento dei servizi erogati a cittadini e imprese.
- Su alcune sezioni del sito, compresa “Amministrazione Trasparente”, sono attivi i Feed RSS che consentono all’utenza di non dover necessariamente accedere alle diverse sezioni per conoscere le novità pubblicate. È inoltre online sul sito dell’Ente la sezione dedicata agli “Open Data ENAC”, in cui sono riunite le aree tematiche all’interno delle quali reperire dati in formato aperto.
- Progettazione di nuovi sistemi di automazione per la produzione e pubblicazione di dati.
  - Implementazione di forme di comunicazione e informazione attraverso lo sviluppo dell’interazione tra cittadino e sito web.
  - Utilizzo del canale di comunicazione dell’Ente EnacChannel sulla piattaforma YouTube per una maggiore ed efficace divulgazione dei temi della trasparenza attraverso un palinsesto aggiornato costituito da servizi audio video istituzionali, dalla rassegna stampa radiotelevisiva, da approfondimenti e videointerviste ai vertici e ai dirigenti dell’Ente.
  - Formazione interna rivolta ai dipendenti sulle tematiche legate alla prevenzione della corruzione, alla legalità, all’etica e alla trasparenza.
  - Organizzazione delle Giornate della trasparenza rivolte agli Stakeholder di riferimento.
  - Presidio costante del Numero Verde gratuito 800898121. Divulgazione di pubblicazioni cartacee e online.
  - Organizzazione di seminari, incontri e giornate di studio.
  - Presidio degli Uffici aperti alle relazioni con l’utenza.



Responsabile della realizzazione delle iniziative previste dalla normativa vigente, e in particolare per l'applicazione delle misure previste dall'art. 11 del d.lgs. n. 150/2009 e dal d.lgs. n. 33/2013, è il Responsabile della Trasparenza. È invece competenza dei singoli dirigenti garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da rendere disponibili sul sito istituzionale in adempimento degli obblighi di pubblicazione e nel rispetto dei termini stabiliti dalla legge.

Il Responsabile della Trasparenza provvede all'aggiornamento del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (PTTI), controlla l'adempimento degli obblighi di pubblicazione, assicurando completezza, chiarezza e aggiornamento delle informazioni pubblicate e assicura la regolare attuazione dell'accesso civico. La responsabilità politica della rendicontazione sociale è assunta dal Consiglio di Amministrazione e definita in coerenza con gli obiettivi strategici in materia di trasparenza. L'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione della Performance) assume invece la responsabilità tecnica della rendicontazione sociale.

Per quanto riguarda gli standard di qualità dei servizi, è proseguita nel 2014 l'attività di monitoraggio continuo per la verifica dei livelli di qualità raggiunti nell'erogazione dei 43 servizi, presenti nella **Carta dei Servizi ENAC**.

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.

Il sistema di monitoraggio è attuato attraverso uno schema, consolidato grazie all'esperienza degli ultimi anni, che prevede l'interazione di tre distinte fasi operative:

- progettazione della metodologia di raccolta e di analisi dei dati;
- raccolta, verifica ed approvazione dei dati relativi agli indicatori;
- analisi dei dati raccolti.

Il documento contenente l'analisi della metodologia di monitoraggio degli standard e il relativo report sono disponibili sul sito web dell'Ente.

### 3.4 Obiettivi individuali

I Direttori centrali, di linea e di staff sono assegnatari degli obiettivi strategici ed operativi riportati nel Piano della Performance.

Obiettivi individuali vengono assegnati dai rispettivi Direttori ai titolari di incarichi non dirigenziali, al personale professionista ed agli ispettori di volo.

La Direzione Amministrazione e Sviluppo del Personale – Process management ciclo performance si è occupata del monitoraggio periodico degli obiettivi strategici ed operativi assegnati ai Direttori mentre questi ultimi si sono fatti carico del monitoraggio periodico degli obiettivi individuali assegnati al personale delle rispettive strutture.

In totale sono stati gestiti 15 obiettivi strategici, 35 obiettivi operativi di derivazione strategica, 41 obiettivi operativi locali e 306 obiettivi individuali per un totale complessivo di 397.

Per la misurazione degli **obiettivi individuali**, in analogia agli obiettivi strategici ed operativi assegnati ai direttori, sono stati utilizzati indicatori di tipo quantitativo e qualitativo; gli obiettivi sono stati, infatti, 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>	_____ %

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 vengono riportati i valori medi del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali per qualifica professionale.

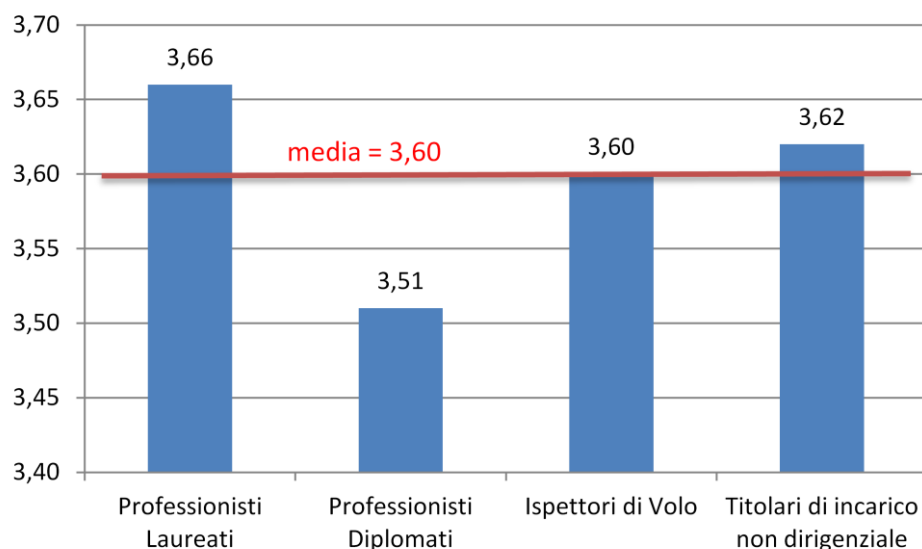


Figura 10 - Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali per qualifica professionale

### 3.4.1 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. In relazione alla tipologia del personale soggetta a valutazione sono, opportunamente, diversificati sia gli indicatori di *performance* che il peso attribuito alle due componenti.

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

QUALIFICA	Sede Centrale	Sede Territoriale
Collaborazione	3,50	3,34
Funzionari	3,52	3,40
Operativa/Ausiliaria	3,50	2,93
Prof.li Diplomati	3,28	3,46
Prof.li Laureati	3,58	3,65
MEDIA TOTALE	3,48	3,36

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.

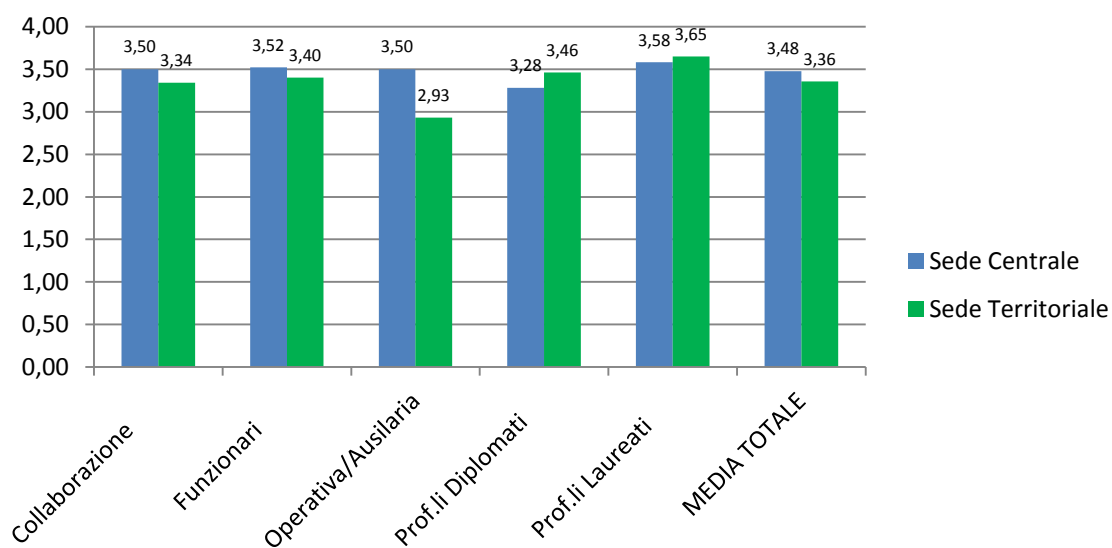


Figura 11. Media valutazione per inquadramento professionale e articolazione territoriale

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

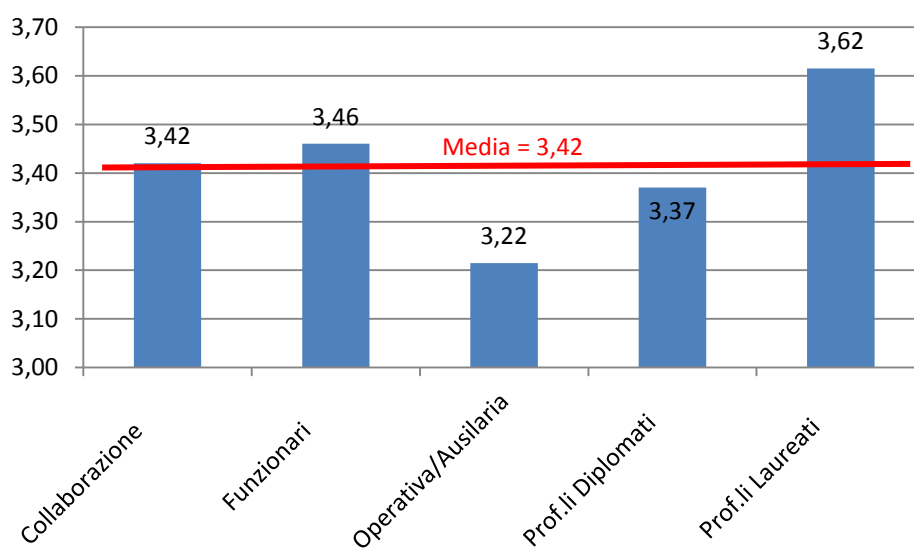


Figura 12 - Valutazioni medie del personale per area di inquadramento

## 4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

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

Dati economico-finanziari		2013	2014
Entrate	Correnti	€ 171.055.108,87	€ 143.862.562,70
	In Conto Capitale	€ 26.643.623,19	€ 15.260.181,04
	Partite di giro	€ 44.633.845,97	€ 43.505.210,06
	<b>TOTALE</b>	<b>€ 242.332.578,03</b>	<b>€ 202.627.953,80</b>
	Avanzo di Amministrazione	€ 110.117.604,29	€ 120.247.337,62
	<b>TOTALE</b>	<b>€ 352.450.182,32</b>	<b>€ 322.875.291,42</b>
Uscite	Correnti	€ 131.822.177,50	€ 94.646.026,19
	In Conto Capitale	€ 56.066.821,23	€ 91.434.992,64
	Partite di Giro	€ 44.633.845,97	€ 43.505.210,06
	<b>TOTALE</b>	<b>€ 232.522.844,70</b>	<b>€ 229.586.228,89</b>
	Avanzo di Amministrazione	€ 119.927.337,62	€ 93.289.062,53
	<b>TOTALE</b>	<b>€ 352.450.182,32</b>	<b>€ 322.875.291,42</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 2013 e 2014.

ARTICOLO DI FATTURAZIONE	2013	2014
Diritti sulla sorveglianza delle Costruzioni Aeronautiche	€ 4.567.165	€ 5.673.665
Diritti per prestazioni effettuate per conto EASA	€ 532.371	€ 816.997
Diritti sulla sorveglianza di costruzione ed esercizio degli aeroporti e delle infrastrutture aeroportuali	€ 2.303.255	€ 2.545.976
Diritti sulla sorveglianza degli aeromobili in esercizio	€ 9.161.521	€ 9.175.110
Diritti per le licenze e la certificazione delle imprese e del personale	€ 1.948.956	€ 2.241.367
Diritti sulle importazioni	€ 1.493.014	€ 1.437.319
Diritti accessori	€ 463.009	€ 399.207
Diritti sulla sorveglianza in esercizio delle imprese di assistenza a terra negli aeroporti	€ 21.378	€ 166.733
Diritti sulla sorveglianza in esercizio delle imprese per i controlli di sicurezza	€ 228.608	€ 366.802
Diritti sulle attività relative allo spazio aereo		€ 10.545
Articolo 8 (Diarie e spese di accesso del personale incaricato)	€ 1.533.744	€ 692.712
<b>TOTALE</b>	<b>€ 22.253.021</b>	<b>€ 23.526.432</b>

Le spese sostenute dall'Ente per il suo funzionamento, circa 84 milioni di euro, sono ripartibili in 5 principali macrocategorie sulla base della loro natura:

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

A queste si aggiungono circa altri 55 milioni che ENAC con la sua struttura veicola e controlla relativamente allo sviluppo del sistema nazionale in termini di:

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

## 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.

Nel corso del 2014 il CUG ENAC ha presentato la propria proposta di Piano triennale di azioni positive, ai vertici dell'Ente.

Al suo interno sono state ipotizzate 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:

- Cultura diffusa della parità e del benessere organizzativo;
- Piano formativo sui temi delle pari opportunità, del benessere organizzativo e del mobbing;
- Questionario sul benessere organizzativo, le pari opportunità e il mobbing;
- Codice di condotta contro il fenomeno del mobbing, contro le discriminazioni e le molestie di ogni genere sul luogo del lavoro;
- Sportello di ascolto;
- Consigliere di fiducia;
- Progetto sperimentale di telelavoro in ENAC;
- Promozione dell'attività fisica.

L'Ente ha accolto positivamente le proposte del CUG, ritenendo tuttavia necessario un momento di ulteriore approfondimento relativamente alle singole schede progetto.

Per tale ragione sono stati costituiti alcuni gruppi ristretti per l'approfondimento delle varie proposte, composti sia da risorse dell'Ente che da componenti del CUG.

Sono allo studio inoltre, iniziative dirette a:

- collaborare con l'amministrazione nella realizzazione del bilancio di genere;
- favorire la conoscenza delle attività del Comitato attraverso interventi migliorativi sui siti intranet ed internet dell'Ente;
- sensibilizzare dirigenti e personale dell'Ente sulle tematiche del benessere organizzativo attraverso iniziative di formazione e informazione.

## 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:

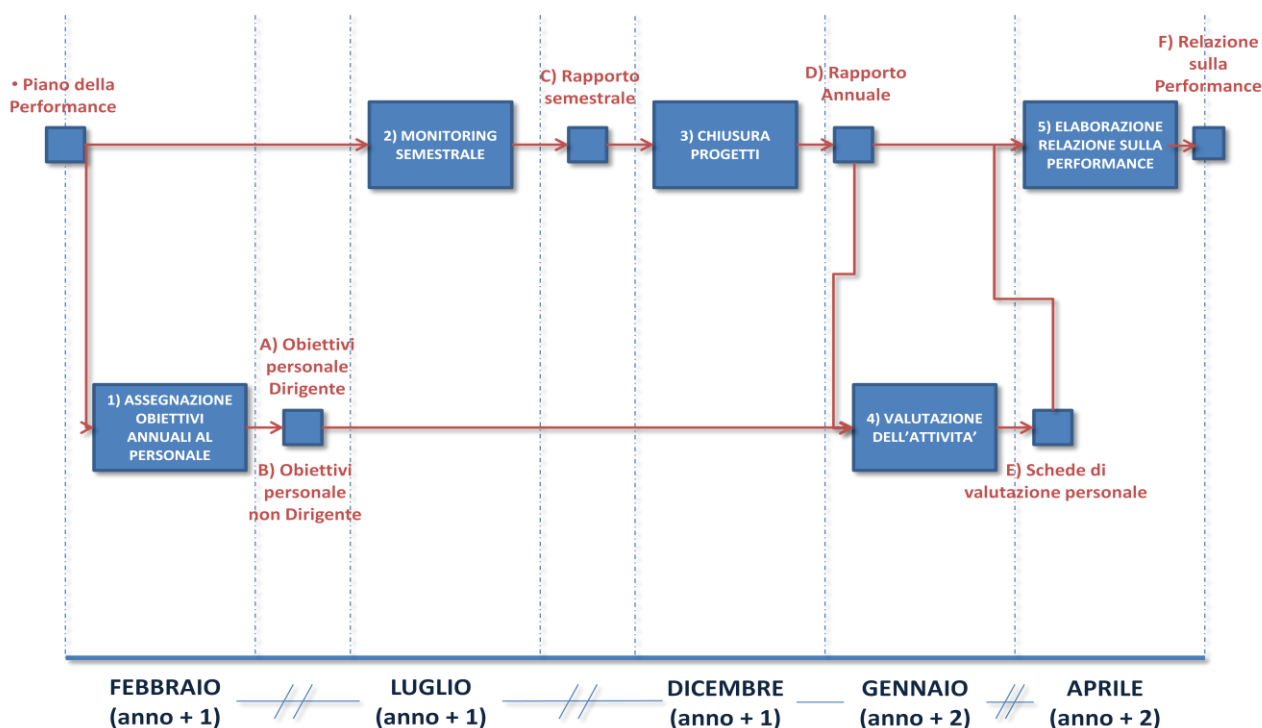


Figura 13. Dal Piano della Performance alla Relazione

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
1	ASSEGNAZIONE OBIETTIVI ANNUALI AL PERSONALE	Il Direttore Generale avvia il ciclo di valutazione, entro il mese di dicembre, con il documento "Linee guida per la valutazione del personale dirigenziale e non dirigenziale – anno XXXX". In seguito, secondo le modalità riportate nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, il Direttore Generale formalizza gli obiettivi ai Direttori centrali e ai Direttori di Staff, mentre i Direttori centrali formalizzano gli obiettivi ai propri Direttori di linea. I Direttori tutti, quindi, provvedono, sempre in linea con quanto indicato nel Sistema, alla assegnazione degli obiettivi individuali al personale non dirigente (professionisti di I e II qualifica, ispettori di volo e titolari di incarico non dirigenziale).	DG - DDCC - Direttori	A) Obiettivi personale Dirigente B) Obiettivi personale non dirigente	Gli obiettivi sono attribuiti attraverso un colloquio dedicato e l'apposita scheda di assegnazione, controfirmata dal personale interessato.	Entro 28 Febbraio
2	MONITORING SEMESTRALE	Il personale, dirigente e non dirigente, assegnatario degli obiettivi provvede all'inserimento dei progetti di realizzazione nel sistema informatizzato di gestione obiettivi e progetti, provvedendo ad aggiornarne lo stato di avanzamento delle attività sulla base delle <i>milestone</i> di progetto. Entro il mese di luglio, il Direttore Amministrazione e Sviluppo del Personale, in collaborazione con il Process Management Ciclo Performance, provvede ad elaborare un report complessivo, da presentare all'OIV, che evidenzia lo stato di avanzamento dell'insieme dei progetti al 30 giugno.	DG - FAP	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 della Direzione Amministrazione e Sviluppo del Personale – Process Management Ciclo Performance, un report sullo stato di avanzamento dei progetti da presentare all'OIV. Entro questa data sono estratti dall'apposito sistema informativo tutti i dati e i documenti relativi ai progetti. La documentazione relativa alla realizzazione dei diversi progetti viene poi trasmessa ai Direttori competenti per la loro valutazione.	DG - FAP	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, e il DG per quanto di sua competenza, provvedono a valutare il proprio personale, assegnatario di obiettivi e non, attraverso apposito colloquio e compilazione delle schede di valutazione. Le schede, compilate in ogni loro parte e controfirmate dal valutato per presa visione, devono essere inoltrate alla Direzione Amministrazione e Sviluppo del Personale per il seguito di competenza. La Direzione ne custodisce copia e garantisce la riservatezza dei dati in esse contenuti.	DG - DDCC - FAP	E) Schede di valutazione personale	Le modalità di valutazione e le schede distinte per tipologia di personale sono pubblicate nel Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	31 Gennaio



ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
5	ELABORAZIONE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Entro la fine del mese di aprile dell'anno successivo al periodo di valutazione, il Direttore Amministrazione e Sviluppo del Personale, in collaborazione con il Process Management Ciclo Performance, elabora la Relazione sulla <i>Performance</i> , evidenziando il grado di realizzazione dei progetti annuali e il conseguimento degli obiettivi	FAP	F) Relazione sulla <i>Performance</i>	La Relazione sulla <i>performance</i> , secondo le disposizioni del decreto 'Brunetta' e le direttive della CiVIT (ora ANAC), evidenzia 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 dalla Direzione Amministrazione e Sviluppo del Personale – Process Management Ciclo Performance, 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. La validazione della Relazione sulla performance da parte dell'OIV, prevista dall'art. 14, comma 4, lettera c), del d.lgs. n. 150/2009, è l'atto che attribuisce efficacia alla Relazione.

L'OIV elabora e "formalizza" il documento di validazione secondo le indicazioni fornite dalla CiVIT (ora ANAC) con delibera n. 6/2012, in tempo utile per consentirne la trasmissione all'ANAC (o ad altro soggetto competente individuato dal legislatore) da parte dell'Ente entro il 15 settembre; tale documento viene inviato dall'OIV al Direttore Generale.

Il Direttore Generale, attraverso la Direzione Amministrazione e Sviluppo del Personale, provvede, entro il 15 settembre, ad inviare all'ANAC (o ad altro soggetto competente individuato dal legislatore) e al Ministero dell'economia e delle finanze la Relazione ed il relativo documento di validazione.

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.

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

In tale contesto, anche in conseguenza delle criticità emerse dai risultati delle indagini sul benessere organizzativo, l'Ente ha programmato già per il 2015 interventi formativi indirizzati a tutto il personale sulle tematiche riguardanti il ciclo di gestione della performance "integrato". Attraverso tali iniziative l'Ente desidera non solo rendere manifesto e trasparente il proprio agire, ma anche orientare il personale tutto al raggiungimento di obiettivi condivisi.

I temi che saranno approfonditi da tutto il personale spazieranno dalla prevenzione della corruzione, all'etica, alla valutazione della performance individuale, alla trasparenza.

Gli interventi formativi programmati sono riportati nel Piano Triennale di Formazione dell'Ente.

Sotto l'aspetto l'integrazione con i dati di bilancio, il Bilancio di previsione 2015 vede una prima sperimentale suddivisione delle spese dell'Ente per missioni e programmi: nel corso del 2015 sarebbe intenzione dell'Ente approfondire le modalità operative che permettano nel 2016, pur in assenza di contabilità analitica, di attribuire ad ogni obiettivo un budget per la sua realizzazione. Il rispetto del budget assegnato per la realizzazione dell'obiettivo costituirà un elemento di valutazione dirigenziale.

Infine, altro importante aspetto da implementare nel 2015 sarà un coinvolgimento ancora più intenso degli stakeholder nelle attività dell'Ente, attraverso la progettazione di nuovi sistemi di automazione per la produzione e pubblicazione di dati, l'implementazione di forme di comunicazione e informazione interattive tra cittadino e sito web, la rilevazione - attraverso questionari ad hoc - del livello di soddisfazione degli utenti per focalizzare i bisogni informativi degli stakeholder interni ed esterni all'Ente, l'utilizzo del canale di comunicazione dell'Ente sulla piattaforma YouTube per una maggiore ed efficace divulgazione dei temi della trasparenza.

## ALLEGATO 1: TABELLA OBIETTIVI STRATEGICI

Area Strat.	Cod. OS	DIR.	Descrizione Obiettivo	Indicatori	Peso Ind.	Target	Grado di Ragg.to
SAFETY	P.02	CRT	Razionalizzare la regolamentazione per la tutela della safety	% Normativa razionalizzata aggiornata e semplificata	1	15%	100%
	P.04_05_06	CAA	Aumentare i livelli di sicurezza aeronautica e l'efficacia della safety oversight della flotta nazionale ed estera	Introduzione del Risk based approach nei processi di sorveglianza	0,33	3	91-100%
				Numero di interventi di standardizzazione messi in atto	0,33	12	
		VDG		% di realizzazione degli obiettivi dell'ENAC Safety Plan	0.34	80%	91-100%
SECURITY	P.08_24	CCA	Aumentare l'efficacia dei controlli di security negli aeroporti e l'attività di vigilanza da parte dell'ENAC	% degli articoli proibiti rinvenuti al controllo di security varco pax	0,5	-5%	100%
				Diminuzione rilievi riscontrati a seguito di ispezioni Enac	0,5	-5%	
QUALITA' DEI SERVIZI	P.12	CCA	Rafforzare il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati negli aeroporti	% di attività ispettive effettuate	1	100%	91-100%
EQUA COMPETITIVITA'	P.17	CRT	Valorizzare il supporto all'industria aeronautica, in particolare nel settore elicotteristico	N. di iniziative di supporto intraprese	1	1/anno	91-100%
	P.18	CIA	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	N. di interventi effettuati	1	1/anno	91-100%
	P.25	CSE	Sviluppare e applicare modelli di monitoraggio dell'affidabilità economico-gestionale dei gestori aeroportuali, dei vettori e degli handler	Numero di sistemi di monitoraggio sviluppati	1	1/anno	100%
	P.26	CSE	Razionalizzazione della normativa economico-gestionale	% Normativa razionalizzata aggiornata e semplificata	1	15%	91-100%

Area Strat.	Cod. OS	DIR.	Descrizione Obiettivo	Indicatori	Peso Ind.	Target	Grado di Ragg.to
<b>TUTELA DELL'AMBIENTE</b>	P.21_22	CIA	Consolidare il ruolo dell'Ente in campo ambientale promuovendo l'adozione di azioni volte a ridurre l'impatto ambientale da parte dei gestori, dei vettori e dei fornitori di SNA	Aeroporti con procedure VIA attivate	1	15%	91-100%
<b>GENERALE</b>	C.01	CAF	Potenziare la capacità e la competenza del personale	Numero di giornate di formazione per dipendente	1	5 g/uomo	91-100%
	C.02	DG	Migliorare la capacità di programmazione e controllo dell'Ente	Numero di progetti di programmazione e controllo realizzati	1	3/anno	91-100%
	C.04	CAA	Migliorare la <i>performance</i> dei meccanismi organizzativi dell'Ente	Numero di processi semplificati e/o eliminati	1	5%	91-100%
	C.05	DG	Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente	Numero di processi operativi informatizzati	1	5/anno	91-100%
	C.06	V DG	Sviluppare secondo il modello EASA il sistema di management dell'ENAC introducendo in tutti i settori organizzativi i principi del Risk Management	Numero di processi gestiti secondo criteri di risk management	1	20%	100%
	F.01	CFI	Migliorare la capacità di utilizzo delle risorse economico-finanziarie	Numero interventi finalizzati al contenimento della spesa	1	2/anno	91-100%

\* Legenda Direzioni nell'[allegato 5](#)

## 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	Giugno 2014	<a href="http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/node/N1063354244/SMVP_ed3_giugno2014_Allegato_Del_19-2014.pdf">http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/node/N1063354244/SMVP_ed3_giugno2014_Allegato_Del_19-2014.pdf</a>
Piano della performance	Gennaio 2011	Febbraio 2011	Gennaio 2015	<a href="http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/node/P1083294223/Piano_della_performance_ENAC_2015_2017.pdf">http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/node/P1083294223/Piano_della_performance_ENAC_2015_2017.pdf</a>
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	Gennaio 2011	Febbraio 2011	Gennaio 2015	<a href="http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/node/P820845339/PTTI_ENAC_2015_2017.pdf">http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/node/P820845339/PTTI_ENAC_2015_2017.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>
Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione	30 gennaio 2014	Febbraio 2014	Gennaio 2015	<a href="http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/information/N11116030/PTPC_ENAC_2015-2017.pdf">http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/information/N11116030/PTPC_ENAC_2015-2017.pdf</a>

## ALLEGATO 3: TABELLA OBIETTIVI OPERATIVI DI DERIVAZIONE STRATEGICA - 2014

LEGENDA COLORI-GRADO DI RAGGIUNGIMENTO:

	Grado di raggiungimento <= 50%		Grado di raggiungimento tra 51 e 70%		Grado di raggiungimento tra 71 e 90%		Grado di raggiungimento tra il 91 e 100%		Grado di raggiungimento 100%
--	--------------------------------	--	--------------------------------------	--	--------------------------------------	--	--	--	------------------------------

LEGENDA COLORI-AREE STRATEGICHE:

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

ID OS	DIR	OBIETTIVO OPERATIVO	KPI	TARGET	GRADO RAGG.
P.02	RTA	Sviluppare il programma normativo di settore nell'ottica della razionalizzazione e della semplificazione normativa e darne attuazione per la quota parte assegnata	Normativa razionalizzata/normativa programma normativo di competenza	100%	
	RPO				
	RNA				
	RSE				
	RAS				
P.04_05_06	ISA	Adeguamento delle procedure per la gestione delle Licenze di controllore del traffico aereo al fine di assicurare l'aggiornamento tempestivo della banca dati (rif. Finding IT #17576 Audit EASA)	Definizione procedura per la gestione dell'aggiornamento tempestivo della banca dati Licenze CTA	Ordine di servizio emesso	
			Percentuale licenze CTA migrate in EMPIC	90%	
P.08_24	DAX	Standardizzare le procedure e lo svolgimento delle attività di controllo di security del gestore ai varchi passeggeri e migliorare l'efficacia dell'informazione ai passeggeri in aeroporto	N campagne informative	2 campagne informative per aeroporto	
			Procedure di preparazione al controllo standardizzate	100% delle procedure	
P.12	CFC	Rafforzare il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati negli aeroporti <sup>1</sup>	N attività ispettive effettuate/verifiche in programma per anno	100%	
	CMM				

ID OS	DIR	OBIETTIVO OPERATIVO	KPI	TARGET	GRADO RAGG.
P.18	IPP	Effettuazione del monitoraggio per gli aeroporti con contratti di programma in deroga	Numero contratti di programma in deroga monitorati	3	
	IOP	Salvaguardare la sicurezza del volo fornendo ai comuni strumenti per regolare l'attività edilizia in prossimità degli aeroporti	N mappe di vincolo inviate	4	
	SGA	Indicazioni operative per i gestori aeroportuali in caso di contributi/sostegni finanziari a favore di compagnie aeree per il lancio di nuove rotte e procedura di monitoraggio	Pubblicazione indicazione operative	31/12/2014	
P.26	SET	Studio sulla implementazione della direttiva 12/2009 CE, nei principali paesi europei con approfondimento sui diversi sistemi di Regolazione economica	Studio realizzato	31/12/2014	
	STA	Aggiornamento della disciplina riguardante la normativa UE e nazionale sui diritti di traffico e semplificazione delle relative procedure di affidamento	Aggiornamento della Circolare EAL014A	Circolare EAL014A aggiornata, pubblicata e applicata a partire dal 01/11/2014	
C.01	FAP	Sviluppo del nuovo Piano Triennale di Formazione e realizzazione per la quota parte 2014 <sup>2</sup>	Approvazione del Piano Triennale di Formazione	31/07/2014	
			% di realizzazione della parte 2014 del piano	80% entro il 31/12/2014	
C.02	GAL	Razionalizzazione e miglioramento della gestione dei procedimenti amministrativi <sup>2</sup>	Revisione del Regolamento	Regolamento trasmesso al CdA per approvazione	
C.04	DOX	Completare le attività di rinnovo/autorizzazione per le Avio-Elisuperfici scadute e per quelle che scadranno nel corso dell'anno 2014	N. Rinnovi/autorizzazione Avio-Elisuperfici e aggiornamento banca dati/Totale	100%	
	ALI	Definire e ottimizzare il passaggio della autorizzazioni all'impiego degli aeromobili in capo alle Direzioni Operazioni	N. Processi di autorizzazione passati in capo alle DOX	2 (dry lease e wet lease)	

ID OS	DIR	OBIETTIVO OPERATIVO	KPI	TARGET	GRADO RAGG.
C.05	GSI	Sviluppo e realizzazione di una Banca dati per l'attuazione del regolamento APR <sup>3</sup>	Stato realizzazione banca dati	Banca dati in esercizio	
F.01	FAG	Elaborazione di un progetto per la realizzazione di una banca dati dei contratti di lavori, servizi e forniture dell'ENAC per scopi di ricerca, consultazione ed indagine <sup>3</sup>	Progetto approvato dal Direttore Generale	100%	
	FGF	Attivazione del polo unico di fatturazione per DG, Sede Centrale e Operazioni Sud <sup>4</sup>	Fatture emesse dal polo fatturazione a partire dal 01/07/2014	100%	

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

\* Legenda Direzioni nell'[allegato 5](#)



## ALLEGATO 4: TABELLA OBIETTIVI OPERATIVI “LOCALI” 2014

LEGENDA COLORI-GRADO DI RAGGIUNGIMENTO:

	Grado di raggiungimento <= 50%		Grado di raggiungimento tra 51 e 70%		Grado di raggiungimento tra 71 e 90%		Grado di raggiungimento tra il 91 e 100%		Grado di raggiungimento 100%
--	--------------------------------	--	--------------------------------------	--	--------------------------------------	--	--	--	------------------------------

PROCESSO DI RIFERIMENTO	COD.OB	DIR	NOME OBIETTIVO	KPI	TARGET	GRADO RAGG.
Efficientamento generale	EG.CAA	CAA	Migliorare il coordinamento delle strutture periferiche di CAA	Numero di riunioni di coordinamento e loro formalizzazione	6/anno	
104i - Sorveglianza Licenza esercizio trasporto aereo	104i.ALI	ALI	Rafforzare l'attività di monitoraggio dell'affidabilità economico-gestionale dei vettori di tipo A, rendendo attuali le analisi dei dati <sup>1</sup>	Elaborazione sistemi di monitoraggio dei vettori in funzione della consultazione con l'utenza e la comparazione con i principali Stati Membri	Sistemi di monitoraggio elaborati e funzionanti per tutti i vettori di tipo A	
42i - Certificazione operatore trasporto aereo	42i.DOX	DON DOC DOS	Popolamento dati in EMPIC (parte COA) <sup>3</sup>	Dati certificazioni COA inserite in EMPIC	100%	
59i - Certificazione idoneità dei prestatori Servizi assistenza a terra	59i.CCA	CCA	Migliorare la standardizzazione nelle attività certificative degli handler	N degli audit di standardizzazione effettuati/N handler certificati	40%	
137i	137i.CFO	CFC	Miglioramento dei tempi di gestione dei reclami dei passeggeri ai sensi del Reg. 261/2004 <sup>1</sup>	% reclami trattati nei tempi stabiliti dalla Carta dei Servizi ENAC	90%	
Efficientamento generale	EG.CCX	CCX	Efficientare la gestione delle attività della Direzione	Report mensili su attività inviati al Direttore CCA	7	
Efficientamento generale	EG.DAX	CCL CCM CER CLM CLZ CMM CNE CNO CPB CSC CSN CSR CTS	Assicurare il rispetto dei budget assegnati, inclusi quelli per straordinario, turni e reperibilità <sup>4</sup>	Rispetto del budget assegnato	Budget rispettato	

PROCESSO DI RIFERIMENTO	COD.OB	DIR	NOME OBIETTIVO	KPI	TARGET	GRADO RAGG.
Efficientamento generale	EG.CIA	CIA	Digitalizzazione del processo di attivazione dei progetti della struttura <sup>3</sup>	N progetti digitalizzati/tot progetti presentati dai gestori aeroportuali	80%	
356i - Valutazione compatibilità ambientale	356i.IPP	IPP	Elaborazione dello studio di impatto ambientale ed attivazione procedure VIA	N aeroporti con procedure VIA attivate/tot aeroporti sprovvisti di VIA	15%	
150i - Agibilità e certificazione opere, impianti, AVL e radioaiuti aeroportuali	150i.IOP	IOP	Formalizzazione del protocollo per la formulazione di una "lettera Operazioni" tipo, finalizzata alla gestione coordinata del piazzale aa/mm	Schema documento tipo elaborato e condiviso	31/12/2014	
23i - Raccolta, elaborazione ed analisi degli eventi e dei dati di sicurezza	23i.ISA	ISA	Implementazione del sistema eEMOR per gli eventi segnalati dai fornitori dei servizi ANS	N segnalazioni introdotte nel sistema eEMOR per la parte del settore spazio aereo	100%	
56i-72i - Autorizzazione Centro medicina aeronautica- Autorizzazione Esaminatore medico	56i.72i.CRT	CRT	Migliorare la gestione delle visite mediche dei piloti e controllori di volo <sup>3</sup>	Connessione on line degli Aero Medical Center ed Aero Medical Examiner	AMC ed AME di 1^ classe connessi	
59s – Gestione della documentazione ICAO	59s.RTA	RTA	Razionalizzazione delle attività per la gestione della documentazione tecnica ICAO e del Programma ICAO "Continuous Monitoring Approach"	Elaborazione Procedura Operativa	Procedura pubblicata	
22i - Delega trasferimento sorveglianza aeromobili registrati all'estero	22i.RPO	RPO	Razionalizzare la gestione del leasing degli aa/mm (art. 83 bis Conv. ICAO)	Attività decentrata	Conclusione entro luglio 2014	
33i - Certificazione Aeromobili per esportazione	33i.RNA	RNA	Razionalizzare le attività finalizzate al rilascio dei certificati di Navigabilità	Elaborazione Procedura operativa	Procedura pubblicata	
142i - Tesseramento aeroportuale	142i.RSE	RSE	Eliminare le attività di emissione dei tesserini aeroportuali svolte dall'Enac per riportarle nelle responsabilità del gestore	100% degli aeroporti commerciali		
Efficientamento generale	EG.RAS	RAS	Razionalizzare le attività dei professionisti del settore aeroporti	Handbook per i professionisti del settore aeroporti disponibile	Entro il mese di novembre 2014	
Efficientamento generale	EG.CSE	CSE	Sviluppare e applicare un sistema di monitoraggio dello stato di avanzamento dei processi/attività delle direzioni coordinate	Sistema di monitoraggio operativo	31/12/2014	
20i - Analisi dei fattori economici e di mercato nel settore trasporto aereo e gestioni aeroportuali	20i.SET	SET	Ricognizione dei sistemi di gestione del/i deposito/i carburante degli aeroporti con contratto di programma	Modello di vigilanza attivato	13 aeroporti esaminati	

PROCESSO DI RIFERIMENTO	COD.OB	DIR	NOME OBIETTIVO	KPI	TARGET	GRADO RAGG.
Efficientamento generale	EG.STA	STA	Presentazione del progetto definitivo finalizzato all'istituzione di un sistema on-line per lo scambio di dati e informazioni con i vettori nazionali <sup>1</sup>	Progetto approvato dal Direttore Generale	31/12/2014	
326i - Verifica quadriennale requisiti gestori aeroportuali totali	326i.SGA	SGA	Sviluppo e attuazione della metodologia di monitoraggio quadriennale sull'equilibrio economico-finanziario dei gestori	N. gestori con metodologia applicata	4	
48s - Consulenza giuridico legale su norme, atti e provvedimenti	48s.GAL	GAL	Sviluppare ed attuare forme di partecipazione attiva ai processi di regolamentazione dell'Ente	Numero gruppi a cui partecipare	4	
41s-42s - Acquisizione di dotazioni tecnologiche, applicazioni e servizi ICT - Gestione servizi ICT e sviluppo applicazioni	41s.42s. GSI	GSI	Estensione firma digitale a tutto il personale dirigente <sup>3</sup>	N dirigenti dotati di firma digitale/totale dirigenti	100%	
6s - Gestione del personale	6s.CAF	CAF	Sviluppo del testo coordinato dei CCNL e CCNI del personale professionista	% dei testi contrattuali consolidati	100%	
6s - Gestione del personale	6s.FAP	FAP	Messa in funzione della banca dati MOHR	Banca dati MOHR operativa	31/12/2014	
35 s - Gestione procedure ad evidenza pubblica e redazione contratti	35s.FAG	FAG	Effettuazione gare sopra la soglia comunitaria mediante l'utilizzo di una piattaforma informatica	N gare espletate mediante piattaforma informatica/Tot gare	100%	
30s - Contabilizzazione entrate e uscite	30s.FGF	FGF	Sviluppo e realizzazione del mandato informatico	Mandati gestiti con la procedura informatica dal 01/11/2014	100%	

<b>1</b>	<b>Miglioramento Qualità dei Servizi</b>
<b>2</b>	<b>Prevenzione della Corruzione</b>
<b>3</b>	<b>Digitalizzazione</b>
<b>4</b>	<b>Contenimento della Spesa</b>

\* Legenda Direzioni nell'[allegato 5](#)

## ALLEGATO 5: LEGENDA SIGLE DIREZIONI ENAC

STRUTTURE	SIGLE
<b>PRESIDENTE</b>	<b>PRE</b>
<b>DIRETTORE GENERALE</b>	<b>DG</b>
<b>VICE DIRETTORE GENERALE</b>	<b>VDG</b>
DIREZIONE ANALISI GIURIDICHE E CONTENZIOSO	<b>GAL</b>
DIREZIONE AUDITING INTERNO	<b>GAI</b>
DIREZIONE SISTEMA AEROPORTI LAZIO	<b>GSL</b>
DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI	<b>GSI</b>
<b>DIREZIONE CENTRALE AMMINISTRAZIONE E FINANZA</b>	<b>CAF</b>
DIREZIONE AMMINISTRAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE	<b>FAP</b>
DIREZIONE GESTIONE FINANZIARIA	<b>FGF</b>
DIREZIONE AFFARI GENERALI	<b>FAG</b>
<b>DIREZIONE CENTRALE REGOLAZIONE TECNICA</b>	<b>CRT</b>
DIREZIONE REGOLAZIONE TRASPORTO AEREO E AMBIENTE	<b>RTA</b>
DIREZIONE REGOLAZIONE PERSONALE E OPERAZIONI VOLO	<b>RPO</b>
DIREZIONE REGOLAZIONE NAVIGABILITA'	<b>RNA</b>
DIREZIONE REGOLAZIONE SECURITY	<b>RSE</b>
DIREZIONE REGOLAZIONE AEROPORTI E SPAZIO AEREO	<b>RAS</b>
<b>DIREZIONE CENTRALE SVILUPPO ECONOMICO</b>	<b>CSE</b>
DIREZIONE SVILUPPO STUDI ECONOMICI E TARIFFE	<b>SET</b>
DIREZIONE SVILUPPO TRASPORTO AEREO	<b>STA</b>
DIREZIONE SVILUPPO GESTIONE AEROPORTI	<b>SGA</b>
<b>DIREZIONE CENTRALE INFRASTRUTTURE AEROPORTI E SPAZIO AEREO</b>	<b>CIA</b>
DIREZIONE PIANIFICAZIONE E PROGETTI	<b>IPP</b>
DIREZIONE OPERATIVITA' AEROPORTI	<b>IOP</b>
DIREZIONE GESTIONE SPAZIO AEREO	<b>ISA</b>
<b>DIREZIONE CENTRALE COORDINAMENTO AEROPORTI</b>	<b>CCA</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE NORD - OVEST	<b>CNO</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE MILANO MALPENSA	<b>CMM</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE LOMBARDIA	<b>CLM</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE NORD – EST	<b>CNE</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE EMILIA ROMAGNA	<b>CER</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE TOSCANA	<b>CTS</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE REGIONI CENTRO	<b>CCX</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE PUGLIA – BASILICATA	<b>CPB</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE CAMPANIA	<b>CCM</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE CALABRIA	<b>CCL</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE SARDEGNA	<b>CSR</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE SICILIA ORIENTALE	<b>CSN</b>
DIREZIONE AEROPORTUALE SICILIA OCCIDENTALE	<b>CSC</b>
<b>DIREZIONE CENTRALE ATTIVITA' AERONAUTICHE</b>	<b>CAA</b>
DIREZIONE OPERAZIONI NORD	<b>DON</b>
DIREZIONE OPERAZIONI CENTRO	<b>DOC</b>
DIREZIONE OPERAZIONI SUD	<b>DOS</b>
DIREZIONE LICENZE DI ESERCIZIO	<b>ALI</b>