

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.

Nel 2013 molteplici sono state le novità che l’Ente si è trovato a fronteggiare.

L’Ente ha operato la propria riorganizzazione amministrativa, dettata dalle esigenze di rispondere alle normative in ambito di “spending review”. Ciò si è concretizzato con l’attribuzione a tutte le strutture di un obiettivo comune finalizzato al riassetto organizzativo in senso lato, comprendendo la rivisitazione delle strutture dell’Ente e dei processi ad esse attribuiti.

Il 2013 è stato, inoltre, l’anno di definizione ed elaborazione del primo 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.

Il notevole impegno organizzativo profuso in tale direzione è stato riconosciuto e valutato positivamente anche dalla CIVIT (ora ANAC) anche per il 2013.

La Relazione sulla performance 2013 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 2014 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 di forte crisi economica e di sensibile ridimensionamento delle risorse umane ed economiche.

Il Presidente

Vito Riggio

INDICE

PRESENTAZIONE	2
2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI	5
2.1 Il contesto esterno di riferimento	5
2.2 L'amministrazione	7
2.3 I risultati raggiunti	10
2.4 Le criticità e le opportunità	17
3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	18
3.1 Albero della <i>performance</i>	18
3.2 Obiettivi strategici	23
3.3 Obiettivi e piani operativi	27
3.4 Obiettivi individuali.....	34
4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	38
5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	40
6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i>	42
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	42
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della <i>performance</i>	45
ALLEGATO 1: TABELLA OBIETTIVI STRATEGICI.....	47
ALLEGATO 2: TABELLA DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i>	49
ALLEGATO 3: TABELLA OBIETTIVI OPERATIVI 2013	50
ALLEGATO 4: LEGENDA SIGLE DIREZIONI ENAC	53
ALLEGATO 5: OBIETTIVI STRATEGICI dal 2011 al 2013	55

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1. Distribuzione territoriale risorse umane	7
Figura 2. Albero della <i>Performance</i> ENAC.....	18
Figura 3. Modello di funzionamento generale dell'ENAC.....	19
Figura 4. Prospettive di mappa	19
Figura 5. Ambiti di <i>outcome</i>	20
Figura 6 - Evoluzione del numero degli obiettivi strategici per area	21
Figura 7 - Evoluzione del numero degli obiettivi operativi per area.....	22
Figura 8. Distribuzione obiettivi strategici per area	27
Figura 9. Distribuzione obiettivi operativi per area strategica	28
Figura 10 - Percentuale di raggiungimento obiettivi operativi	30
Figura 11. Numero obiettivi 2013	34
Figura 12. Media valutazione obiettivi per tipologia.....	35
Figura 13. Media valutazione per inquadramento professionale e articolazione territoriale	36
Figura 14. Media valutazioni personale per articolazione territoriale	37
Figura 15. Distribuzione risorse economiche	39
Figura 16. Dal Piano della <i>Performance</i> alla Relazione.....	42

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 arancione sono evidenziati gli *stakeholder* "chiave" secondo quanto emerso nella valutazione *stakeholder* (matrice interesse-influenza) effettuata in sede di pianificazione strategica 2014-2016.

Categoria di Stakeholder	Nome Stakeholder	NATURA
Dipendenti	ENAC (Dipendenti)	Individui
Fornitori di beni/servizi	Società di gestione tecnica e di manutenzione aeromobili	Società
	Produttore di aeromobili	Società
	Società di servizi di security	Società
	Operatore aereo	Società
	Fornitore di servizi di navigazione aerea	Ente
	Prestatori di servizi di handling	Società
	Gestore aereoportuale	Società
	Assoclearance	Associazione
Referenti Istituzionali	Associazioni di categoria/sindacati	Associazione
	Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti	Ente
	Ministero dell'Interno	Ente
	Ministero Affari Esteri	Ente
	Polizia di Stato	Ente
	Guardia di Finanza	Ente
	Ministero della Salute	Ente
	Ministero dell'Economia e delle Finanze	Ente
	Vigili del Fuoco	Ente
	Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio e del mare	Ente
	Ministero della Difesa	Ente
	Agenzia delle Dogane	Ente
	Regioni ed Enti Locali	Ente
	CIPE	Ente
	Protezione Civile	Ente
	Autorità dei Trasporti	Ente
	Dipartimento Funzione Pubblica	Ente
	Ministero Sviluppo Economico	Ente
ANAC (ex CIVIT)	Ente	
ARAN	Ente	
Regolatori	ECAC	Ente
	EASA	Ente
	Eurocontrol	Ente
	ICAO	Ente
	Commissione Europea	Ente
Utilizzatori / beneficiari dei servi	Popolazione adiacente aeroporti	Individui
	Passeggero	Individui
	Personale di volo	individui
	Operatore economico	Individui
	Agenti regolamentati (security)	Società

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 Diplomatici	Amministrativi e operativi	Ispettori di volo	Totale
46	140	36	588	8	819

Per personale in servizio si intende il personale dipendente, in servizio al 31/12/2013, di cui 1 Dirigente, 4 Amministrativi, 4 ispettori di volo con contratto a tempo determinato. A questi si aggiungono 3 comandati da altre amministrazioni per un totale complessivo di **821**.

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

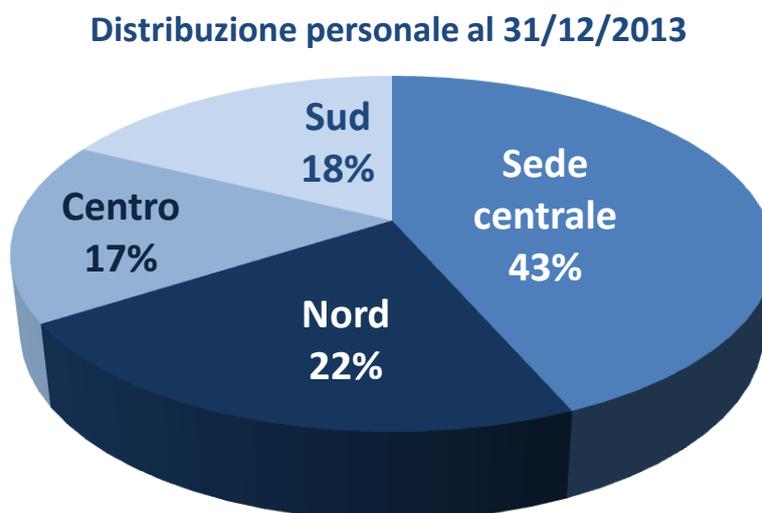


Figura 1. Distribuzione territoriale risorse umane

Indagini sul personale dipendente

Il 25 giugno 2014 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.

Quest'anno ha partecipato alla rilevazione solo il 28% dei dipendenti, rispetto al 36% dello scorso anno; la scarsa partecipazione del personale all'indagine appare di difficile comprensione in quanto l'amministrazione ha proceduto ad una capillare divulgazione dell'avvio dell'indagine, mediante apposito invito a firma del Direttore Generale inoltrato a tutti i dipendenti attraverso il sistema di protocollo informatico dell'Ente. Inoltre, lo scorso anno l'esito dell'indagine 2012 è stato presentato a tutto il personale dirigente, in un'apposita riunione, proprio per favorire azioni di miglioramento nei settori di criticità e una maggiore partecipazione a tale iniziativa.

I risultati 2013, che non sembrano discostarsi sensibilmente da quelli dello scorso anno, saranno pubblicati a breve sul sito istituzionale.

Risorse finanziarie

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

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

Nella tabella seguente sono riportati i dati relativi ai finanziamenti pubblici ricevuti ed alle entrate ENAC (valori assestati 2013).

FINANZIAMENTI PUBBLICI	VALORE €	ENTRATE ENAC		VALORE €
UE per progetti infrastrutturali	6.506.119,43	TRASFERIMENTI DELLO STATO	Connessi all'espletamento dei compiti istituzionali	€ 65.340.184
Nazionali per investimenti aeroportuali (quota di cofinanziamento del PON)	3.992.811,00	ENTRATE PROPRIE	Canoni per la concessione delle gestioni aeroportuali (legge 2/08/85, n.449 art.7 e successive integrazioni e modifiche)	€ 57.805.373
Nazionali per investimenti aeroportuali (trasferimento ordinario in conto capitale)	12.746.853,00		Contributo compensazione minori entrate	€ 11.000.000
			Tariffe per prestazione di servizi	€ 22.253.021
			Contributi, diritti di certificazione e documentazione degli iscritti a registri e albi	€ 577.767
			Interessi che si maturano sui prestiti ipotecari e sui conti correnti	€ 89.190
			Redditi dei beni immobili di proprietà dell'Ente	€ 92.465
Altri proventi	€ 4.845.861			
TOTALE	€ 23.245.783	TOTALE	€ 162.003.861	

Servizi resi e utenti serviti

Per quanto riguarda i servizi resi/utenti serviti nel corso del 2013, di seguito si riportano alcuni dati significativi:

Numero di utenti/entità serviti/gestite per tipologia (utilizzatori, compagnie, ...)	Compagnie aeree titolari di Licenza di Esercizio di Trasporto Aereo e di COA	16
	Aeroporti aperti al traffico civile	90
	Aeroporti aperti al traffico commerciale	46
Dati sul traffico aereo	Totale passeggeri	143.510.334
	Totale movimenti	1.322.753
	Percentuale movimenti nazionali	42,6%
	Percentuale movimenti internazionali	57,4%
Dati sulle rotte aeree	Principali rotte nazionali (per numero di passeggeri)	Roma FCO - Milano Linate - Roma FCO
		Catania - Roma FCO - Catania
		Roma FCO Palermo - Roma FCO
		Roma FCO - Torino - Roma FCO
		Catania Milano Linate - Catania
Safety	Certificati di Operatore Aereo rinnovati o variati	121
	Certificati di Operatore Aereo rilasciati	6
	Numero di ispezioni SAFA	902
	Numero di ispezioni di flight safety	3083
	Numero di ispezioni di aerodrome safety	2102
	Audit effettuati presso le Organizzazioni dei Servizi di Navigazione Aerea	20

Security	Numero di ispezioni aeroportuali di security	1794
	Numero di ispezioni del Nucleo Centrale Ispettivo	58
Qualità dei servizi	Numero di verifiche in ambito <i>handling</i>	1972
	Verifiche svolte sul corretto utilizzo degli slot	88
	Carte sei servizi aeroportuali approvate	33
	Numero di ispezioni relative alla Carta dei Diritti ed alla qualità dei servizi aeroportuali	2911
Equa competitività	Licenze di esercizio di trasporto aereo rilasciate	5
	Licenze di esercizio di trasporto aereo variate	19
	Licenze di esercizio di lavoro aereo rilasciate	6
	Licenze di esercizio di lavoro aereo variate	14
	Numero di negoziati aperti con paesi extracomunitari	44

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* 2013-2015, mettendo in luce in particolare gli output realizzati.

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

SAFETY							
PROSPETTIVA DI MAPPA	FATTORI DI OUTCOME	INDICATORE	TARGET	STATUS 2011	STATUS 2012	STATUS 2013	NOTE
NORMATORI (ICAO, EASA, Commissione Europea, MIT)	Sistema regolatorio tempestivamente ed adeguatamente aggiornato	% di normativa implementata nei tempi previsti	Crescita				
		Tempi di chiusura dei rilievi a Enac da parte di EASA/ICAO	Diminuzione				
OPERATORI (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	Crescita		(4/6)		Nel 2013 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	Crescita				
		Ispezioni all'aeromobile con esito negativo	Diminuzione				
BENEFICIARI (Passeggero, Operatore economico)	Numero e gravità degli incidenti	Numero di vittime/n voli	Diminuzione		0,71/1 mil voli	0	Dati ANSV
		Numero di incidenti/n voli	Diminuzione		2,85/1 mil voli	3,78/1 mil voli	Dati ANSV

SECURITY							
PROSPETTIVA DI MAPPA	FATTORI DI OUTCOME	INDICATORE	TARGET	STATUS 2011	STATUS 2012	STATUS 2013	NOTE
NORMATORI (ICAO, ECAC, Commissione Europea, MIT, Ministero Interno)	Sistema di vigilanza adeguato	N di non conformità	Diminuzione				
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)	Crescita		4/6		Nel 2013 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	Crescita				
BENEFICIARI (Passeggero)	Ottimizzazione dei tempi di controllo	Tempi medi di attesa	Diminuzione		+0,004 h	Stesso valore	Dati medi su un campione di aeroporti
	Assenza di atti di interferenza illecita	# atti di interferenza illecita	0				

QUALITA' DEI SERVIZI

PROSPETTIVA DI MAPPA	FATTORI DI <i>OUTCOME</i>	INDICATORE	TARGET	STATUS 2011	STATUS 2012	STATUS 2013	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	Crescita/Mantenimento (in caso del 100%)		100%	100%	
		% Vettori con Carte dei Servizi	Crescita				
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

PROSPETTIVA DI MAPPA	FATTORI DI OUTCOME	INDICATORE	TARGET	STATUS 2011	STATUS 2012	STATUS 2013	NOTE
BENEFICIARI (Passeggero)	Livelli di qualità del servizio in termini di puntualità, regolarità, velocità e confort	Tempi di attesa ai banchi di accettazione	Diminuzione		-0,01 h	- 1 min	Dati medi su un campione di aeroporti
		Tempi di attesa ai posti di controllo	Diminuzione		+0,004 h	Stesso valore	Dati medi su un campione di aeroporti
		Tempi di attesa al controllo passaporti	Diminuzione		+0,09 h	Stesso valore	Dati medi su un campione di aeroporti
		% bagagli disguidati per malfunzionamento del BHS/HBS	Diminuzione		Stesso valore 2011		Dati medi su un campione di aeroporti
		Tempo di riconsegna primo e ultimo bagaglio	Diminuzione		Stesso valore 2011	-10,1 sec	Dati medi su un campione di aeroporti
		Percezione pulizia toilette da parte degli utenti	Crescita		-0,03%	+ 0,6%	percentuale dei passeggeri soddisfatti circa il posizionamento, la gestione e la pulizia delle toilette
		% aeromobili partiti in ritardo sul totale	Diminuzione		-1,86%		Dati medi su un campione di aeroporti

QUALITA' DEI SERVIZI

PROSPETTIVA DI MAPPA	FATTORI DI OUTCOME	INDICATORE	TARGET	STATUS 2011	STATUS 2012	STATUS 2013	NOTE	
BENEFICIARI (Passeggero)		% aeromobili partiti in ritardo a causa del gestore aeroportuale	Diminuzione		-0,03%	-0.01%	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 in caso di sciopero nel settore	% collegamenti garantiti in caso di sciopero	Mantenimento					
	Livello di soddisfazione degli utenti	numero reclami dei passeggeri	Diminuzione			-23,6%	-3,4%	
		numero disservizi alle persone con disabilità/mobilità ridotta	Diminuzione			-67%	-67%	
		numero reclami per overbooking	Diminuzione			-5,2%	-15%	
		numero reclami per cancellazioni	Diminuzione			-18,6%	-31%	
		numero reclami per prolungato ritardo	Diminuzione			-3,16%	+14%	
	Adeguatezza del sistema di informazione agli utenti da parte di ENAC sul servizio aereo.	% passeggeri soddisfatti del sito	Crescita			(Buona)		Nel 2013 non è stato somministrato il questionario
		% passeggeri soddisfatti del servizio del call center	Crescita			(4/6)		Nel 2013 non è stato somministrato il questionario
		numero contatti call center ENAC	Crescita			+ 95%	-61%	Nel 2012 numero contatti particolarmente elevato causa crisi Wind Jet
		numero accessi al sito ENAC	Crescita			+28%	- 3,8%	Nel 2012 numero accessi particolarmente elevato causa crisi Wind Jet

EQUA COMPETITIVITA'

PROSPETTIVA DI MAPPA	FATTORI DI <i>OUTCOME</i>	INDICATORE	TARGET	STATUS 2011	STATUS 2012	STATUS 2013	NOTE
NORMATORI (Commissione Europea, MIT, MAE, CIPE, MEF, Regione)	Regolazione della crescita della capacità aeroportuale	Misura della capacità aeroportuale	Crescita				
OPERATORI (Gestore aerop., Operatore aereo, Handler, Fornitore Servizi Navigazione Aerea)	Sostenibilità dello sviluppo del sistema infrastrutturale	Piani di sviluppo approvati	Raggiungimento				Si è preso a riferimento il dato relativo ai Contratti di Programma deliberati dal CdA ENAC
	Sviluppo del traffico aereo	Numero di voli per anno	Crescita		-3,4 %	- 5,6%	
		Numero di passeggeri per anno	Crescita		-1,3%	- 1,7%	
BENEFICIARI (Passeggero, Operatore Economico)	Adeguatezza del rapporto tra costo del viaggio e servizio offerto	Indice di posizionamento competitivo nel contesto europeo	Crescita				
	Grado di copertura territoriale e connettività del sistema aeroportuale	Numero di tratte attive	Crescita				
	Sviluppo dei collegamenti internazionali	Numero di paesi direttamente collegati	Crescita				Stesso valore 2012

TUTELA DELL'AMBIENTE

PROSPETTIVA DI MAPPA	FATTORI DI OUTCOME	INDICATORE	TARGET	STATUS 2011	STATUS 2012	STATUS 2013	NOTE
NORMATORI (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				
	Adozione di Programmi ambientali	% di aeroporti con Programma ambientale	Crescita				
OPERATORI (Gest. Apt., Operatore Aereo, Fornitore di servizi di navigazione aerea)	Ottimizzazione delle rotte di decollo e atterraggio e della movimentazione a terra	% capacità operativa ambientale/capacità totale ambientale	Crescita				
	Ottimizzazione delle prestazioni ambientali aeroportuali	% riduzione sostanze inquinanti	Crescita				
BENEFICIARI (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				
	Aumento quota energia da fonti rinnovabili	% di Kw da fonti rinnovabili su totale	Crescita				

2.4 Le criticità e le opportunità

In questo capitolo si darà conto di quelle che sono state le maggiori criticità riscontrate rispetto alla programmazione effettuata in sede di Piano della *Performance* 2013-2015, nonché delle azioni che l'amministrazione si prefigge di porre in essere per superare le difficoltà riscontrate.

L'amministrazione ha riscontrato uno scarso interesse nei confronti delle indagini sul benessere organizzativo, malgrado all'avvio dell'indagine ed all'importanza della partecipazione sia stata data ampia pubblicità sulla intranet e attraverso l'invio a tutto il personale di apposita comunicazione da parte del Direttore Generale.

Inoltre, il complesso cambiamento organizzativo non ha permesso la distribuzione agli stakeholder esterni del questionario di rilevazione della qualità dei servizi.

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 inerenti il collegamento fra obiettivi e risorse economiche.

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

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

3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1 Albero della *performance*

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



Figura 2. Albero della *Performance* ENAC

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

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

A queste si aggiunge una sesta area trasversale a tutte, 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 3. Modello di funzionamento generale dell'ENAC

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

La struttura del sistema di pianificazione strategica dell'ENAC riprende il modello delle *Balanced Scorecard* (BSC) per il settore pubblico e no-profit, che prevede la rappresentazione degli obiettivi strategici attraverso l'utilizzo delle mappe strategiche.

La mappa strategica è una rappresentazione visuale delle relazioni causa effetto tra le componenti della strategia dell'Ente. Essa ha lo scopo di descrivere la strategia e costituisce il collegamento tra formulazione della strategia ed esecuzione della stessa.

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



Figura 4. Prospettive di mappa

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

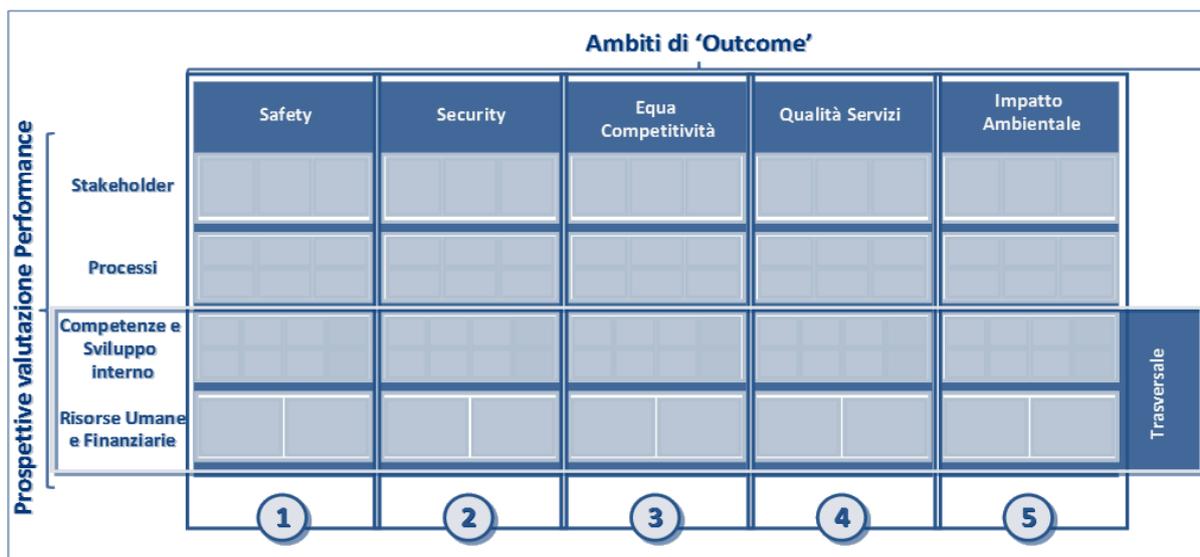


Figura 5. Ambiti di *outcome*

Per il triennio 2013-2015 sono stati individuati **16 obiettivi strategici**, ai quali corrispondono una o più azioni strategiche e obiettivi operativi annuali.

Per il 2013 la pianificazione operativa ha portato all'individuazione di **55 obiettivi** con i relativi indicatori di prestazione (KPI) e *target*, assegnati alle varie strutture dirigenziali (centrali, di linea e di staff).

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

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

L'anno che si è appena concluso ha rappresentato per l'Ente un primo momento di riflessione sulla strategia posta in essere: infatti, con il 2013 si è **concluso il primo triennio di pianificazione strategica**.

Man mano che si è acquisita maggiore dimestichezza e consapevolezza degli strumenti di pianificazione, si è proceduto ad una graduale ottimizzazione degli obiettivi strategici ed operativi, operandone una rivisitazione linguistica ed un ridimensionamento in termini numerici per una migliore definizione delle priorità strategiche.

I grafici che seguono mettono a confronto, nei tre anni 2011-2012-2013, il numero totale degli obiettivi strategici e la loro distribuzione nelle diverse aree:

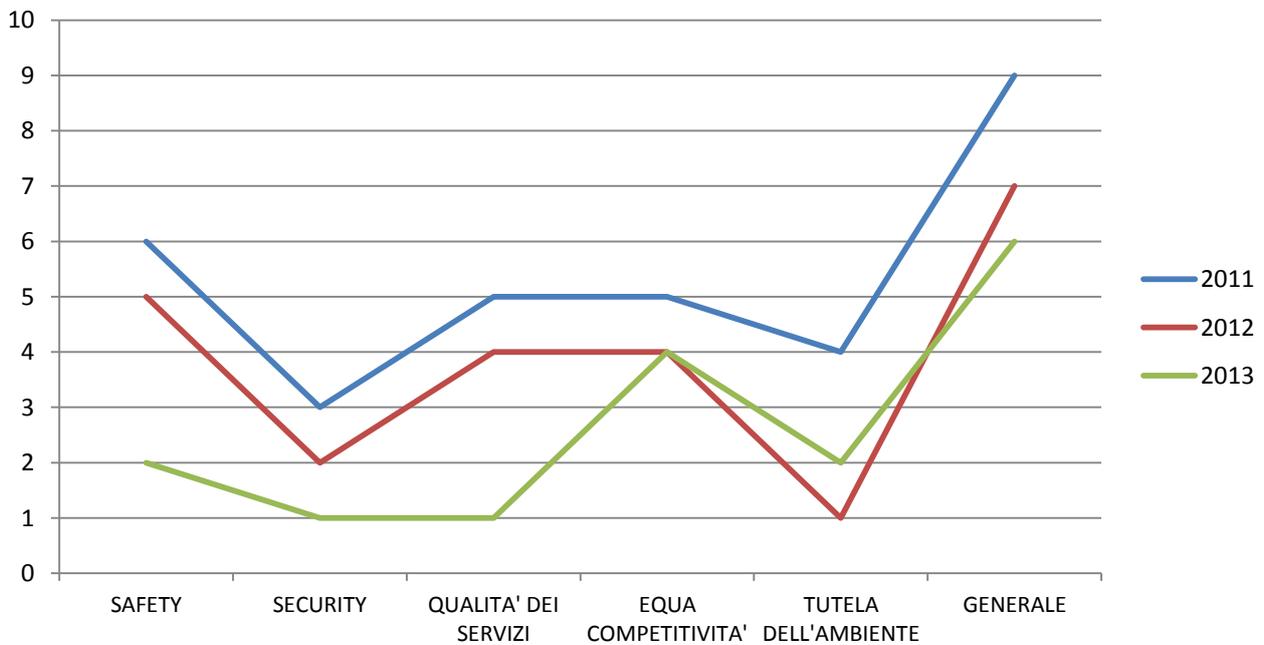
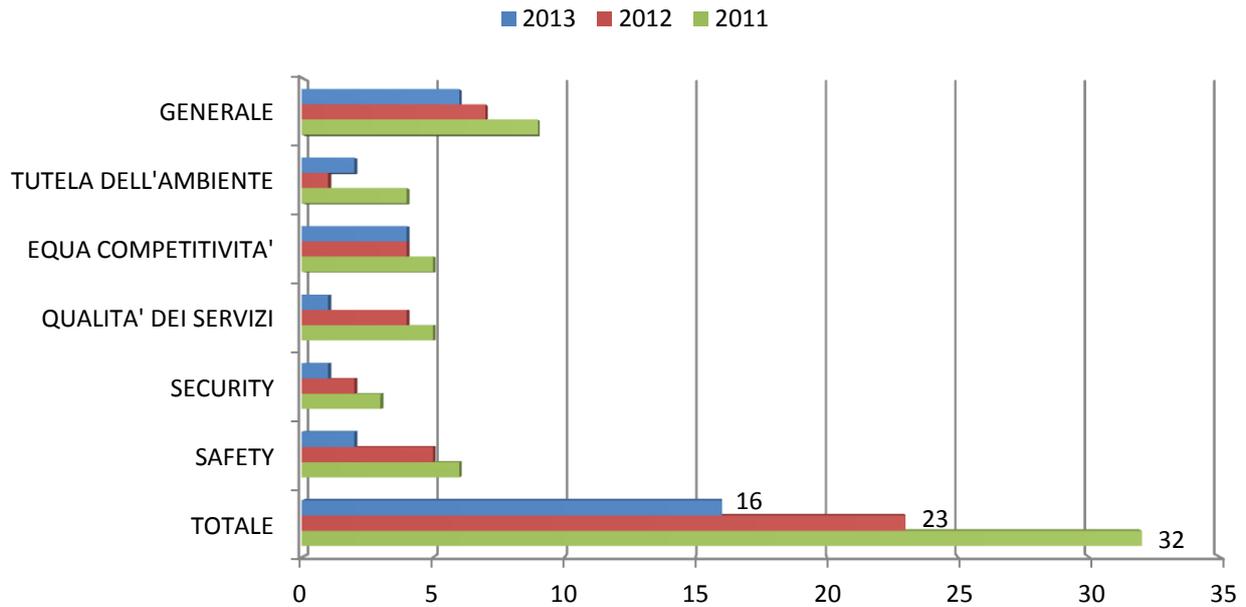


Figura 6 - Evoluzione del numero degli obiettivi strategici per area

Per quanto riguarda gli obiettivi operativi, nel triennio hanno beneficiato di un miglioramento progressivo nella loro definizione, anche in termini di KPI e target. Inoltre, l'esperienza maturata nella gestione degli stessi ha mostrato l'opportunità di convogliare gli sforzi delle diverse Direzioni verso un numero limitato di obiettivi comuni, orientandosi piuttosto verso la attribuzione ad ognuna della *ownership* di uno o più obiettivi operativi individuali.

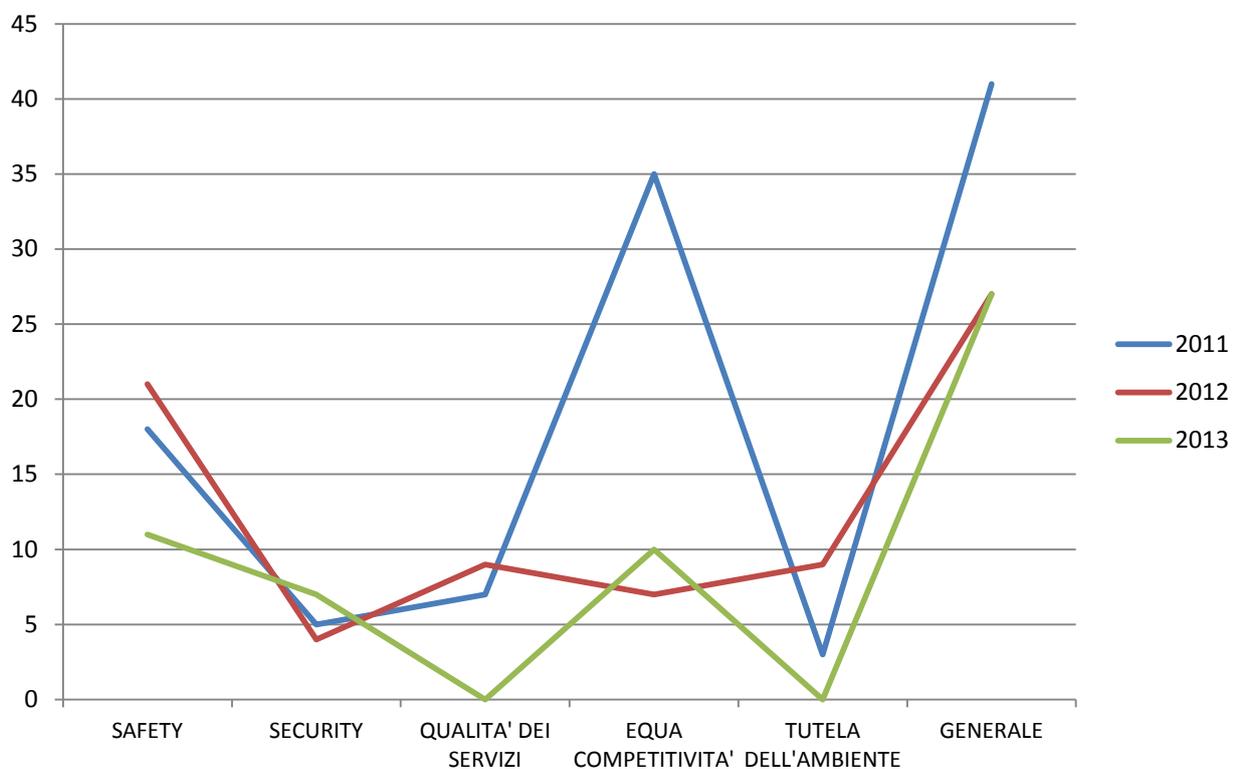
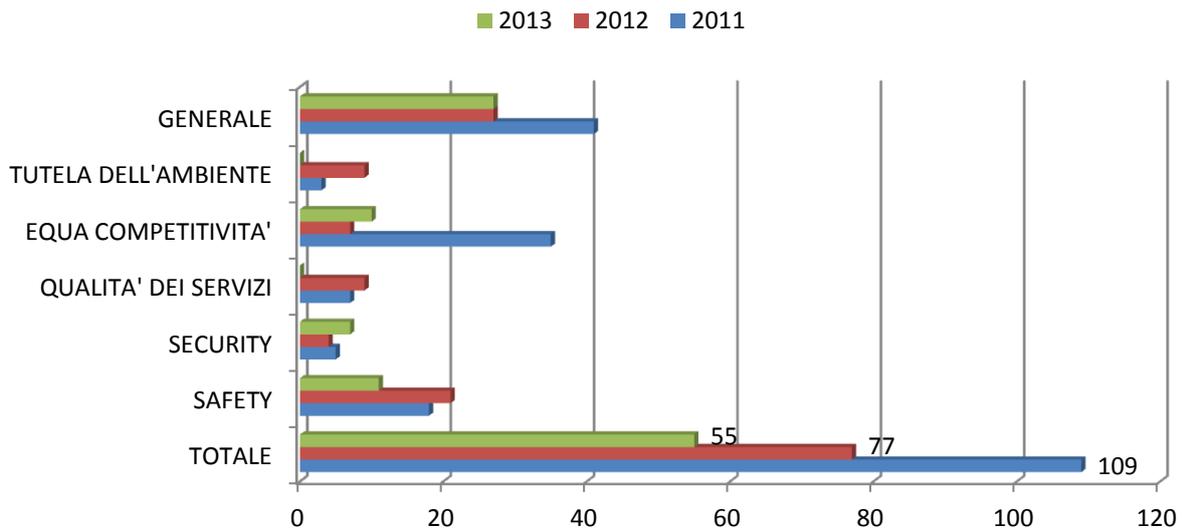


Figura 7 - Evoluzione del numero degli obiettivi operativi per area

Per un ulteriore approfondimento dell'evoluzione degli obiettivi strategici ed operativi nel corso del primo ciclo di pianificazione (2011-2013), si rimanda all'allegata tabella "Obiettivi Strategici – dal 2011 al 2013".

Nel corso del primo triennio di adozione del c.d. Ciclo della *performance*, è emersa, inoltre, l'esigenza – manifestata anche dall'Organismo Indipendente di Valutazione - di affinare il **Sistema di valutazione delle performance** individuali dei dirigenti e definire meglio il relativo sistema di misurazione e di attribuzione dei punteggi.

Inoltre, sempre in accordo con l'OIV, si è ritenuto necessario elaborare un più articolato dizionario delle competenze che permettesse una più completa e diversificata valutazione del ruolo, che tenesse in dovuta considerazione l'attività svolta dal dirigente.

Ciò ha comportato che l'Amministrazione nel corso del 2013, sia nuovamente intervenuta per modificare il proprio Sistema; in particolare, è stata integralmente rivista la sezione dedicata alla misurazione e valutazione della *performance* del personale dirigente.

Le modifiche apportate sono indirizzate ad una migliore valorizzazione del contributo dei dirigenti ai risultati dell'ENAC, in una prospettiva di sviluppo delle capacità personali, armonizzando, quindi, il ciclo della *performance* con quello di sviluppo manageriale.

Il nuovo Sistema sarà utilizzato in fase di misurazione e valutazione della *performance* 2014.

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.

Si riporta di seguito una tabella riepilogativa dei 16 obiettivi strategici individuati in fase di pianificazione strategica 2013-2015.

ID	AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	KPI	TARGET	DIREZ. CENTRALI RESPONSABILI *
P.02	Safety	Razionalizzare la regolamentazione per la tutela della safety	N. di normative razionalizzate/tot corpo normativo	50%	DG,VDG, CSS, CAA, CCA, CSA, CIA
P.04_05_06	Safety	Aumentare i livelli di sicurezza aeronautica e l'efficacia della safety oversight della flotta nazionale ed estera	n.ispezioni anno in corso/n ispezioni anno precedente	mantenimento	VDG, CAA, CCA, CSS, CSA, CIA
			n.interventi anno in corso/n interventi anno precedente	mantenimento	
			n obiettivi realizzati/tot obiettivi	80%	
P.08_24	Security	Aumentare l'efficacia dei controlli di security negli aeroporti e l'attività di vigilanza da parte dell'ENAC	N verifiche svolte/verifiche programmate	85%	DG - CCA
			Numero di rilievi riscontrati a seguito di ispezioni Enac	diminuzione	
P.12	Qual. Servizi	Rafforzare il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati negli aeroporti	% di attività ispettive effettuate	85%	CCA, CIA, CSE
P.13	Qual. Servizi	Perseguire il miglioramento dei livelli dei servizi e di standardizzazione dei vettori	% di vettori con voli regolari o charter con carta dei servizi	50%	CCA, CAA
P.17	Equa Competitività	Valorizzare il supporto all'industria aeronautica, in particolare nel settore elicotteristico	N. di iniziative di semplificazione intraprese	1/anno	CIA, CAA, CSA, CSS, CSE
P.18	Equa Competitività	Assumere un ruolo attivo nella pianificazione delle infrastrutture aeroportuali, nella vigilanza sugli investimenti e sulla governance degli aeroporti a sostegno della mobilità e dello sviluppo economico del Paese	N. di interventi effettuati	CRESCITA	CIA, CSA, CSS, CSE, CFI
P.25	Equa Competitività	Sviluppare e applicare modelli di monitoraggio dell'affidabilità economico-gestionale dei gestori aeroportuali, dei vettori e degli handler	N. modelli sviluppati	1/settore	CSE, CAA, CFI
P.26	Equa Competitività	Razionalizzazione della normativa economico-gestionale	% normativa razionalizzata	50%	TUTTE
P.21_22	Ambiente	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	Numero di valutazione report Piani di Efficienza Volo ENAV SpA	2/anno	CIA, CSS, CSA, CAA, CSE
			% di gestori con programma ambientale approvato	50%	
C.01	Trasversale	Potenziare la capacità e la competenza del personale	N dipendenti oggetto di formazione/tot personale in servizio	CRESCITA	CRU, VDG, CFI

ID	AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	KPI	TARGET	DIREZ. CENTRALI RESPONSABILI *
C.02	Trasversale	Migliorare la capacità di programmazione e controllo dell'Ente	N progetti completati/tot progetti in portafoglio	CRESCITA	DG, VDG
C.04	Trasversale	Migliorare la <i>performance</i> dei meccanismi organizzativi dell'Ente	N processi ENAC semplificati e/o eliminati/tot processi (del MAGOQ)	30%	TUTTE
C.05	Trasversale	Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente	N processi sviluppati/anno	5/anno	DG
F.01	Trasversale	Sviluppare secondo il modello EASA il sistema di management dell'ENAC introducendo in tutti i settori organizzativi i principi del Risk Management	% realizzazione del sistema	100%	TUTTE
F.02	Trasversale	Migliorare la capacità di utilizzo delle risorse economico-finanziarie	Risorse destinate al miglioramento organizzativo	€1.000.000	CFI, DG

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

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

L'opera di revisione degli obiettivi strategici ha risentito dell'entrata in vigore della recente normativa in ambito di *spending review* che vede le PPAA soggette a misure ispirate ai principi del contenimento dei costi della spesa per il personale e per il funzionamento dei servizi.

In particolare, nelle 5 aree strategiche di interesse primario per l'Ente, si è rideterminato il numero degli obiettivi (da 32 a 16), anche tenendo in considerazione i suggerimenti espressi dall'OIV, nell'ottica della semplificazione dei processi e della normativa.

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

In quanto già raggiunti o ritenuti dall'Ente, per diverse ragioni, non perseguibili o di minore impatto strategico per il triennio 2013-2015, sono stati eliminati gli obiettivi:

- F.02 (Perseguire la modifica dell'assetto istituzionale dell'Ente),
- F.03_04 (Acquisire maggiori risorse esterne),
- P.03 (Ottimizzare le modalità di relazione con le istituzioni territoriali per la tutela della safety),
- P.10 (aumentare il livello della qualità dei servizi di competenza del gestore aeroportuale),
- P.14 (Aumentare il livello dei servizi dei passeggeri a mobilità ridotta – PRM),
- P.15 (Aumentare la competitività dell'aeroporto),
- P.19 (Consolidare il modello nazionale delle gestioni totali),
- P.20 (Aumentare il livello di contribuzione del fornitore SNA alla tutela ambientale ed all'equa competitività).

Per una loro migliore definizione, in virtù di un'analogia natura, sono stati accorpati e ridefiniti gli obiettivi:

- P.04, P.05 e P.06 nell'obiettivo denominato P.04_05_06 (Aumentare i livelli di sicurezza aeronautica e l'efficacia della safety oversight della flotta nazionale ed estera)
- P.08 e P.24 nell'obiettivo denominato P.08_24 (Aumentare l'efficacia dei controlli di security negli aeroporti e l'attività di vigilanza da parte dell'ENAC),
- P.21 e P.22 nell'obiettivo denominato P.21_P.22 (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).

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

- F.01 "Migliorare la capacità di utilizzo delle risorse economico-finanziarie",
- P.02 "Razionalizzare la regolamentazione per la tutela della safety",
- P.12 "Rafforzare il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati negli aeroporti",
- P.13 "Perseguire il miglioramento dei livelli dei servizi e di standardizzazione dei vettori".

Infine, a seguito delle nuove istanze emerse dal confronto con gli stakeholder e dall'analisi SWOT, sono stati introdotti i seguenti nuovi obiettivi:

- C.06 "Sviluppare, secondo il modello EASA, il sistema di management dell'ENAC introducendo in tutti i settori organizzativi i principi del Risk Management",
- P.25 "Sviluppare e applicare modelli di monitoraggio dell'affidabilità economico-gestionale dei gestori aeroportuali, dei vettori e degli handler",

- P.26 “Razionalizzazione della normativa economico-gestionale”.

I 16 obiettivi strategici individuati sono distribuiti nelle sei aree strategiche, in termini percentuali, come riportato nel grafico seguente:

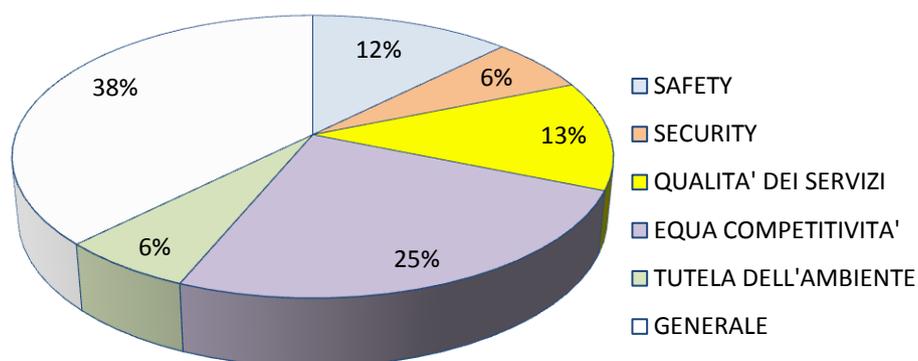


Figura 8. Distribuzione obiettivi strategici per area

3.3 Obiettivi e piani operativi

Come già evidenziato nel paragrafo precedente, l’opera di revisione degli obiettivi strategici ha risentito dell’entrata in vigore della recente normativa in ambito di “spending review”, la cui applicazione per l’ENAC si è concretizzata con la nuova ristrutturazione organizzativa che ha trovato attuazione nel marzo 2014.

La ristrutturazione è stata un percorso di revisione di tutto il contesto organizzativo e funzionale dell’Ente, implicando, oltre alla riduzione e rivisitazione delle strutture e delle loro dotazione di risorse, la razionalizzazione e la semplificazione delle normative, dei processi, delle procedure e delle attività.

L’impegno per l’attuazione della ristrutturazione ha coinvolto tutti i dirigenti che, collegiamente e ognuno nel settore di propria competenza, hanno contribuito al programma di implementazione e a sviluppare progetti di razionalizzazione e semplificazione:

- della regolamentazione tecnica e gestionale-amministrativa;
- dei processi primari, di supporto e direzionali;
- delle procedure organizzative ed operative;
- delle attività svolte in accordo al mandato istituzionale.

Sono state definite, pertanto, per il 2013, due linee operative di attuazione degli obiettivi strategici approvati dal Consiglio di Amministrazione:

- 1. Realizzare il percorso attuativo (Roadmap) per la ristrutturazione organizzativa 2013;**
- 2. Sviluppo e realizzazione di progetti di razionalizzazione e semplificazione della regolamentazione, dei processi, delle procedure e delle attività dell’Ente.**

La prima linea operativa si è concretizzata in un obiettivo operativo comune a tutti i dirigenti dell’Ente, a vario titolo e misura coinvolti nelle singole fasi della Roadmap.

La seconda linea operativa si è concretizzata in obiettivi operativi assegnati dal Direttore Generale ai Direttori Centrali (uno per ciascun DC) e ai Direttori di Staff e dai Direttori Centrali ai rispettivi Direttori di linea (uno per ciascun Direttore).

In tal modo per il 2013 ad ogni dirigente sono stati assegnati due obiettivi di cui uno comune e uno individuale.

Questa impostazione è stata condivisa dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Gli obiettivi operativi individuali coerenti con la seconda linea operativa interessano tutto l'ambito della regolamentazione tecnica e gestionale-amministrativa, delle procedure, dei processi e delle attività dell'Ente.

La fase di pianificazione operativa per il 2013 ha, quindi, portato alla definizione di 55 obiettivi operativi, di cui uno comune a tutte le strutture, collegati agli obiettivi strategici elencati nel paragrafo precedente. Per ogni obiettivo è stato individuato un indicatore ed un Dirigente responsabile.

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

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

Il grafico seguente rappresenta la distribuzione, in termini percentuali, degli obiettivi operativi 2013 nelle aree strategiche.

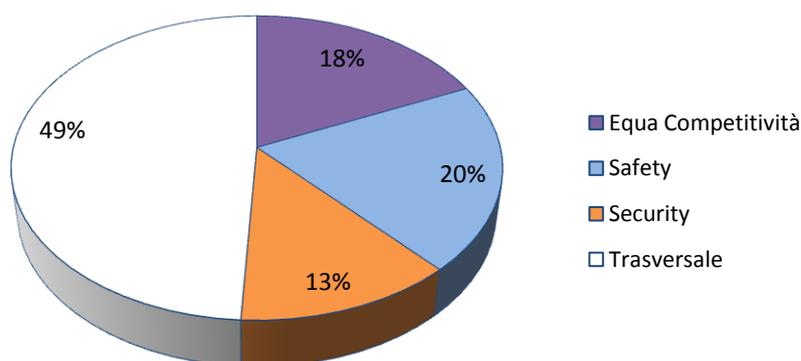


Figura 9. Distribuzione obiettivi operativi per area strategica

Considerato il numero elevato di obiettivi, per una più agevole lettura del presente documento, si riporta in allegato 3 una tabella riepilogativa degli obiettivi presenti nel Piano operativo 2013, integrata con l'indicazione dei risultati raggiunti per ciascun obiettivo.

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

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

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

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

Dall'analisi dei dati si riscontra che il grado di raggiungimento medio degli obiettivi operativi nel 2013 è stato superiore al 90%.

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

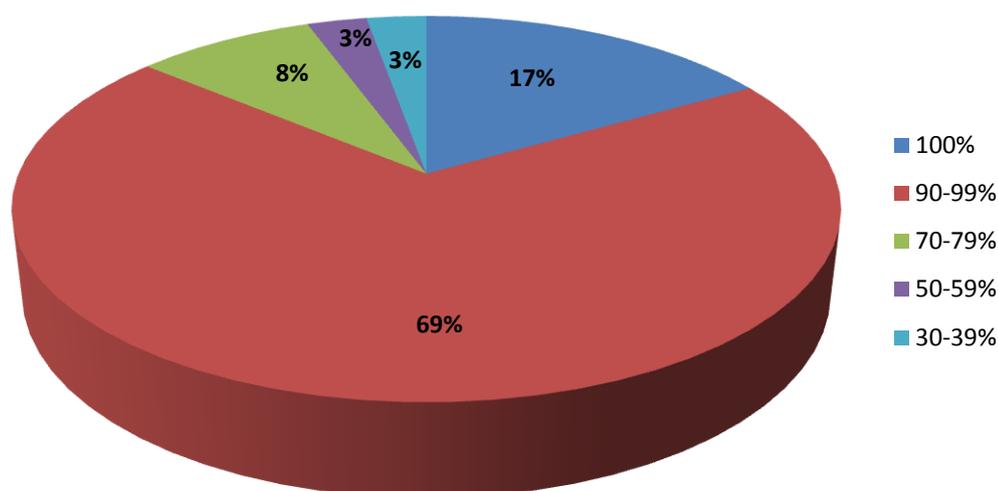


Figura 10 - Percentuale di raggiungimento obiettivi operativi

Dal grafico si evince che il 17% degli obiettivi sono stati raggiunti pienamente, nel 69% dei casi si è ottenuto un raggiungimento fra il 90 e il 99%, nell'8% il raggiungimento è stato tra il 70 ed il 79% mentre solo nel 6% dei casi il grado di raggiungimento è stato inferiore all'60%.

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	PROGETTO	PRODOTTO	INDICATORE	TARGET	NUOVO OBIETTIVO	NUOVO PROGETTO	NUOVO PRODOTTO	NUOVO INDICATORE	NUOVO TARGET	Motivazione
SSA	Razionalizzare e standardizzare i processi di competenza della direzione SSA	Elaborazione, per la parte di competenza, del Manuale delle procedure di certificazione e sorveglianza per i processi di Servizi Spazio Aereo	Manuale elaborato	Manuale approvato dal VDG	30/11/2013	/	/	Procedure di competenza SSA del Manuale elaborate per il 70% dei processi	Sezione contenente le procedure relative al 70% dei processi SSA approvata dal VDG	/	La proposta di variazione ha lo scopo di rendere sostenibili le attività succitate in modo da poter dare maggior spinta alla preparazione dell'audit EASA.
CSA	Garantire l'implementazione delle azioni di intervento sui rilievi dell'ispezione ICVM dell' ICAO	Monitoraggio e reporting delle attività di competenza delle strutture della CSA, previste per il 2013 conseguenti gli esiti della ICVM ICAO del novembre 2011	Report bimestrale di monitoraggio	N.rilievi chiusi su quelli di competenza per il 2013	100%	/	/	/	/	80%	
FAC	Elaborare un Piano di riassetto allocativo del personale alla luce della nuova organizzazione dell'Enac	Riassetto allocativo del personale alla luce della nuova organizzazione dell'ENAC	Piano di riassetto allocativo del personale alla luce della nuova organizzazione dell'Enac	Approvazione piano da parte del Direttore Generale	30/11/2013					31/12/2013	Incertezza della data di decorrenza del nuovo modello organizzativo
FBC	Semplificazione e razionalizzazione modalità di acquisizione e contabilizzazione delle entrate di ENAC	Alleggerimento del lavoro delle strutture impegnate nella fatturazione	Riduzione del carico di lavoro delle strutture	N fatture emesse con il nuovo metodo/N fatture totali	almeno il 30%	Semplificazione e razionalizzazione fasi della spesa	Sviluppo e attuazione piano di semplificazione e razionalizzazione del lavoro delle strutture impegnate nella fase della spesa	/	N. provvedimenti di spesa con il nuovo metodo (workflow) /n. provvedimenti spesa totali	Avvio sperimentazione su due strutture (FBC/GSI) per almeno il 50%, a partire dall'inizio del mese di novembre	difficoltà di chiudere la negoziazione con l'attuale istituto cassiere (BNL); inerzia della stessa banca nel fornire alcune specifiche tecniche utili a realizzare il nuovo metodo di fatturazione oggetto di analisi da parte sia di ENAC che della società del software contabile

DIR	OBIETTIVO	PROGETTO	PRODOTTO	INDICATORE	TARGET	NUOVO OBIETTIVO	NUOVO PROGETTO	NUOVO PRODOTTO	NUOVO INDICATORE	NUOVO TARGET	Motivazione
CIA	Trasferire gli aeroporti alle regioni	Predisposizione dello schema di decreto di trasferimento	Protocollo d'intesa ENAC-Regione	N. accordi con Regione sottoscritti	3	/	/	/	/	1	Scarso interesse manifestato dalle Regioni verso il trasferimento alle stesse degli aeroporti di A.G.; si ritiene di mantenere comunque l'obiettivo, modificandone il target, nella consapevolezza della valenza strategica dell'obiettivo
GAL	Regolamentare l'applicazione dell'art.802 del CdN	Elaborazione circolare applicativa art.802 CdN	Circolare applicativa art.802 CdN	Pubblicazione circolare	30/11/2013	/	/	/	/	31/12/2013	Slittamento della realizzazione della nuova organizzazione dell'Ente
SCP	Regolamentare l'impiego degli APR<150kg	Finalizzare il Regolamento APR dopo consultazione con il utenza , MIT , Aero Club d'Italia e sviluppare la relativa Circolare	Regolamento e Circolare per APR	Pubblicazione Regolamento e della relativa Circolare Applicativa	30/11/2013	/	/	/	Pubblicazione Regolamento ee invio in consultazione della relativa Circolare applicativa	/	L'attuale bozza di Regolamento, la cui pubblicazione è prevista per ottobre/novembre, ha richiesto un periodo di consultazione superiore alla norma e i numerosi commenti pervenuti dall'utenza hanno imposto una sostanziale modifica del testo che attualmente è di nuovo in consultazione interna.
EAN	Revisione delle Linee Guida Enac in materia di regolazione tariffaria dei servizi aeroportuali offerti in regime di esclusiva anche in relazione alla Direttiva 2009/12/CE	Progetto di modifica delle Linee Guida che recepisca gli esiti dell'esperienza maturata nell'ambito dell'attività svolta per i CdP	Proposta di modifica	Proposta di modifica approvata dal DC	30/11/2013	Predisposizione dei modelli tariffari calibrati sulla base del traffico annuo passeggeri, prevedendo anche semplificazioni per gli aeroporti con traffico pari o inferiore al milione di passeggeri annuo	Predisposizione nuovi modelli tariffari a seguito Atto di Indirizzo del MIT del 7 giugno	Nuovi modelli tariffari	Invio in consultazione all'utenza aeroportuale dei nuovi modelli tariffari approvati dal DC e dal DG	Modelli pubblicati in internet per la consultazione entro fine luglio	Emissione Atto di Indirizzo del MIT del 7 giugno che ha imposto all'Enac la realizzazione di nuovi modelli per la regolazione delle tariffe aeroportuali

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.

In materia di trasparenza sono intervenute importanti recenti disposizioni normative: la legge 6 novembre 2012, n. 190, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" e il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, c.d. Testo Unico sulla Trasparenza. In adempimento al Testo Unico sulla Trasparenza l'Ente ha creato 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.

Dal dicembre 2013 è online sul sito dell'Ente la sezione dedicata "Open Data Enac", in cui sono riunite le aree tematiche dove reperire dati in formato aperto.

La prima Giornata della Trasparenza è stata realizzata in occasione della presentazione in Senato del Rapporto e Bilancio Sociale dell'Ente, avvenuta il 10 maggio 2013. La Giornata ha visto la partecipazione dei vari pubblici di riferimento: vettori, gestori aeroportuali, associazioni di settore, associazioni dei consumatori etc. e i principali organi di stampa. L'incontro è andato in diretta streaming su YouTube; la seconda Giornata della Trasparenza è stata realizzata, invece, il 16 luglio 2013 con i principali *stakeholder* dell'Ente al fine di pianificare le operazioni a garanzia del corretto funzionamento del trasporto aereo durante il periodo estivo.

All'interno del Programma per la trasparenza e l'integrità 2013-2015 è stata data la dovuta rilevanza alla correlazione tra i vari documenti che contribuiscono all'attuazione del Ciclo della performance.

L'attività di monitoraggio periodico sulla pubblicazione dei dati e sulle iniziative in materia di trasparenza e integrità è stata assicurata dal Responsabile della Trasparenza Dott.ssa Maria Elena Taormina.

Per quanto riguarda gli standard di qualità dei servizi, è proseguita nel 2013 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

Al personale dirigenziale dell'Ente sono stati assegnati gli obiettivi operativi riportati nel Piano operativo 2013, come evidenziato nella tabella presente nell'Allegato 3 del presente documento. A loro volta, come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale, i dirigenti hanno provveduto ad assegnare obiettivi individuali ai titolari di incarichi non dirigenziali ed al personale professionista. La Pianificazione Strategica si è occupata del monitoraggio periodico degli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti mentre questi ultimi si sono fatti carico del monitoraggio degli obiettivi individuali assegnati al personale delle rispettive strutture.

In totale sono stati gestiti 55 obiettivi operativi e 350 obiettivi individuali per un totale complessivo di 405.

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

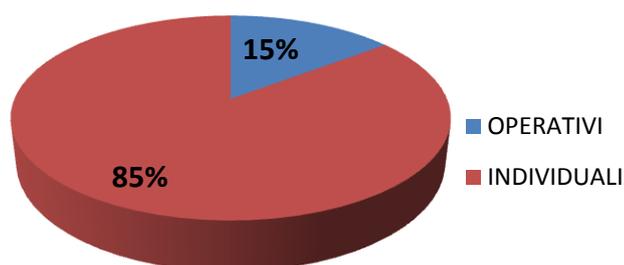


Figura 11. Numero obiettivi 2013

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

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

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

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

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

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

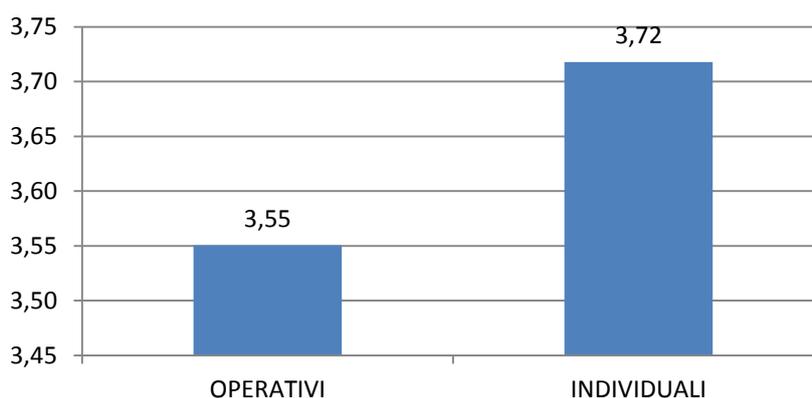


Figura 12. Media valutazione obiettivi per tipologia

Valutazione *performance* individuale

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

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

- gli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;

- la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

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

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

Il Sistema di misurazione e valutazione individuale dell'ENAC si basa, quindi, sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati (v. "Sistema di misurazione e valutazione della *performance* – Edizione 2" pag.53, 57, 63, 66 e 69). In relazione alla tipologia del personale soggetta a valutazione sono, opportunamente, diversificati sia gli indicatori di *performance* che il peso attribuito alle due componenti (v. "Sistema di misurazione e valutazione della *performance* – Edizione 2" cap. 3.2, pag 19 e ss.).

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

POSIZIONE	Sede Centrale	Sede Territoriale
Collaborazione	3,59	3,54
Dirigenti	3,65	3,39
Funzionari	3,60	3,56
Operativa/Ausiliaria	3,25	3,55
Prof.li Diplomati	3,60	3,66
Prof.li Laureati	3,73	3,82
TOTALE	3,57	3,59

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.

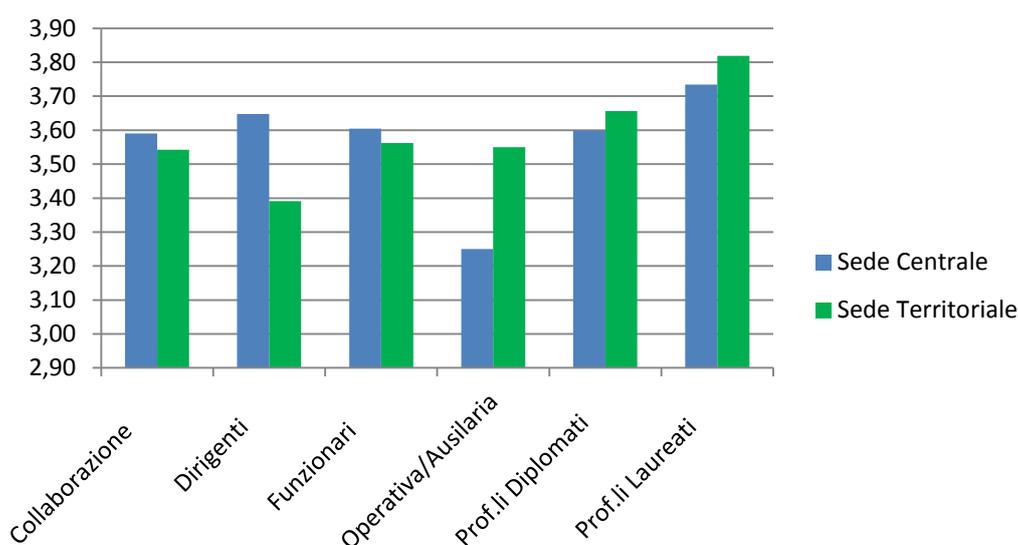


Figura 13. Media valutazione per inquadramento professionale e articolazione territoriale

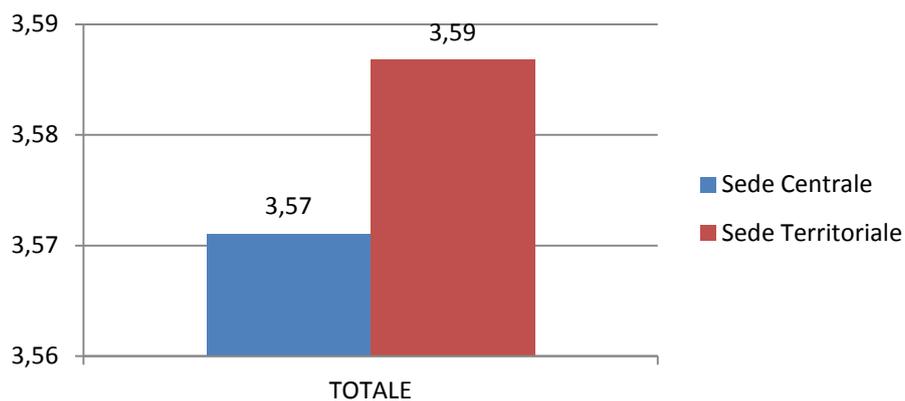


Figura 14. Media valutazioni personale per articolazione territoriale

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

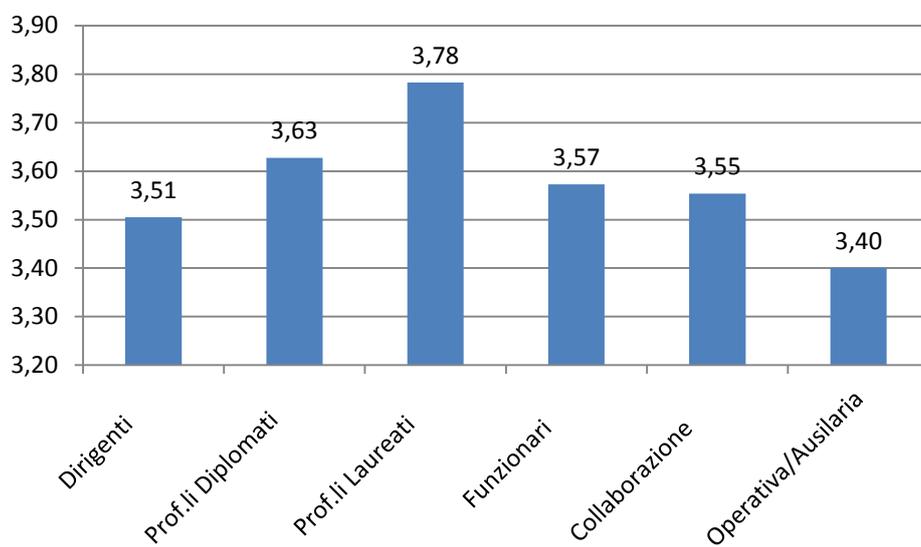


Figura 13. Valutazioni personale per area di inquadramento

4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

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

Dati economico-finanziari		2012	2013
Entrate	Correnti	€ 122.864.794,64	€ 171.055.108,87
	In Conto Capitale	€ 16.848.868,55	€ 26.643.623,19
	Partite di giro	€ 46.364.508,14	€ 44.633.845,97
	TOTALE	€ 186.078.171,33	€ 242.332.578,03
	Avanzo di Amministrazione	€ 93.464.246,57	€ 110.117.604,29
	TOTALE	€ 279.542.417,90	€ 352.450.182,32
Uscite	Correnti	€ 94.440.421,55	€ 131.822.177,50
	In Conto Capitale	€ 31.243.965,03	€ 56.066.821,23
	Partite di Giro	€ 46.364.508,14	€ 44.633.845,97
	TOTALE	€ 172.048.894,72	€ 232.522.844,70
	Avanzo di Amministrazione	€ 107.493.523,18	€ 119.927.337,62
	TOTALE	€ 279.542.417,90	€ 352.450.182,32

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

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

ARTICOLO DI FATTURAZIONE	2012	2013
Diritti sulla sorveglianza delle Costruzioni Aeronautiche	€ 4.594.074	€ 4.567.165
Diritti per prestazioni effettuate per conto EASA	€ 693.614	€ 532.371
Diritti sulla sorveglianza di costruzione ed esercizio degli aeroporti e delle infrastrutture aeroportuali	€ 2.995.706	€ 2.303.256
Diritti sulla sorveglianza degli aeromobili in esercizio	€ 9.029.986	€ 9.161.521
Diritti per le licenze e la certificazione delle imprese e del personale	€ 1.463.473	€ 1.948.957
Diritti sulle importazioni	€ 1.098.316	€ 1.493.015
Diritti accessori	€ 633.248	€ 463.010
Diritti sulla sorveglianza in esercizio delle imprese di assistenza a terra negli aeroporti	€ 111.314	€ 21.378
Diritti sulla sorveglianza in esercizio delle imprese per i controlli di sicurezza	€ 305.133	€ 228.608
Articolo 8 (Diarie e spese di accesso del personale incaricato)	€ 1.462.722	€ 1.533.740
TOTALE	€ 22.387.586	€ 22.253.021

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

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

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

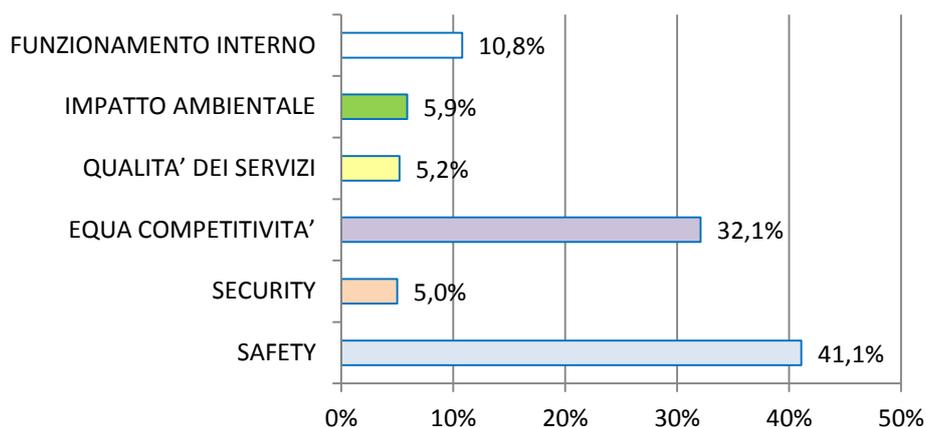


Figura 15. Distribuzione risorse economiche

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 2013 il CUG ENAC ha deliberato la propria proposta di Piano triennale di azioni positive, presentandola 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.

Inoltre, resta vivo l'interesse del CUG verso le seguenti attività:

- Collaborazione con l'amministrazione finalizzata alla realizzazione del bilancio di genere;
- Favorire la conoscenza delle attività del Comitato attraverso interventi migliorativi sui siti intranet ed internet dell'ente;
- Sensibilizzare i dirigenti e il personale dell'Ente attraverso iniziative di formazione e informazione sulle tematiche relative al benessere organizzativo, alle pari opportunità e al mobbing.

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

DATI al 31/12/2013	Donne		Uomini		Totale	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Dirigenti di seconda fascia						
Meno di 30 anni		0,0%			0	0,0%
31-40	1	6,7%			1	2,1%
41-50	4	26,7%	4	12,1%	8	16,7%
Oltre 50 anni	10	66,7%	29	87,9%	39	81,3%
Totale personale a tempo indeterminato	15	100,0%	33	100,0%	48	100,0%
% sul personale complessivo		5,1%		6,3%		5,9%
Posizioni organizzative (P.O.)						
Meno di 30 anni		0,0%		0,0%	0	0,0%
31-40	3	13,0%	2	2,9%	5	5,5%
41-50	3	13,0%	15	22,1%	18	19,8%
Oltre 50 anni	17	73,9%	51	75,0%	68	74,7%
Totale personale a tempo indeterminato	23	100,0%	68	100,0%	91	100,0%
% sul personale complessivo		7,9%		12,9%		11,1%
Terza area (ex posizioni C o assimilati)						
Meno di 30 anni	0	0,0%	1	0,6%	1	0,3%
31-40	14	9,4%	9	5,4%	23	7,3%
41-50	40	26,8%	33	19,9%	73	23,2%
Oltre 50 anni	95	63,8%	123	74,1%	218	69,2%
Totale personale a tempo indeterminato	149	100,0%	166	100,0%	315	100,0%
% sul personale complessivo		51,0%		31,4%		38,4%
Altri dipendenti						
Meno di 30 anni	2	1,9%	1	0,4%	3	0,8%
31-40	22	21,0%	34	13,0%	56	15,3%
41-50	28	26,7%	69	26,4%	97	26,5%
Oltre 50 anni	53	50,5%	157	60,2%	210	57,4%
Totale personale a tempo indeterminato	105	100,0%	261	100,0%	366	100,0%
% sul personale complessivo		36,0%		49,4%		44,6%
TOTALE PERSONALE COMPLESSIVO	292		528		820	

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:

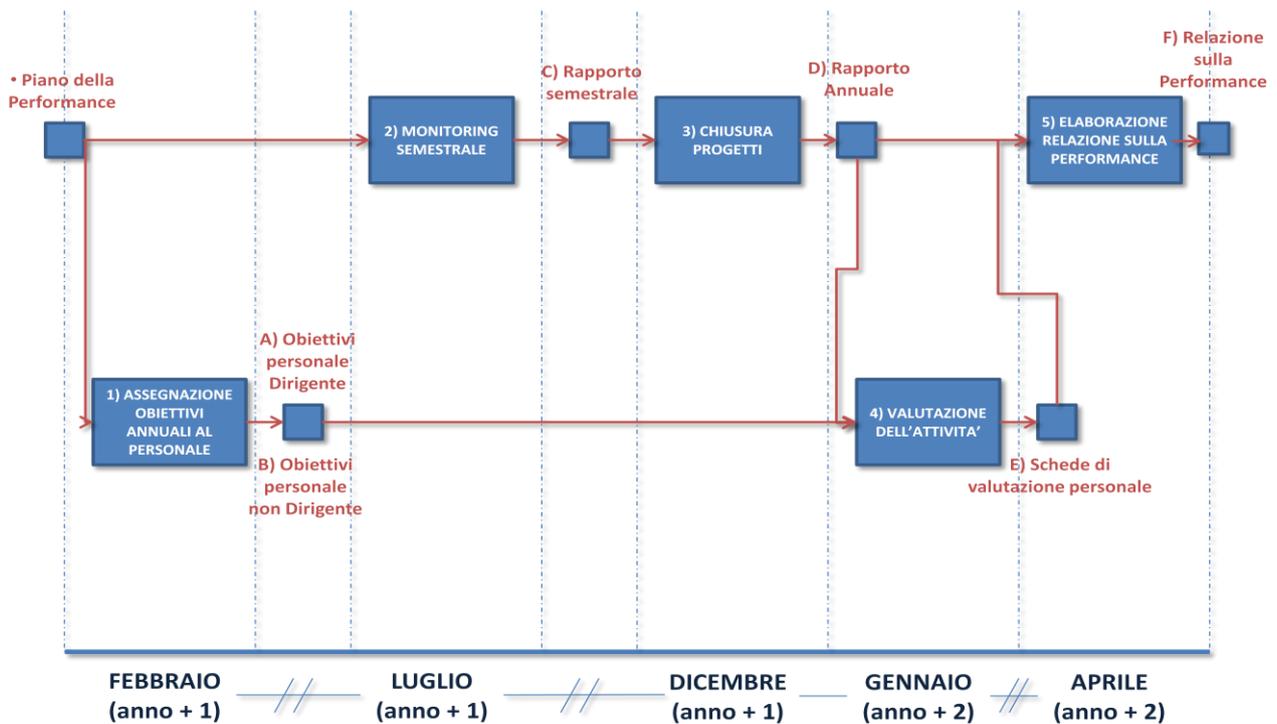


Figura 16. Dal Piano della Performance alla Relazione

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 COMPORTAMENTI	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 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.

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

Sempre nel 2013 è stato rielaborato il Sistema di misurazione e valutazione affinché rispondesse meglio alla necessità di armonizzare il ciclo della performance con quello di sviluppo manageriale, contribuendo a mettere in evidenza e a promuovere comportamenti organizzativi e stili di management coerenti con i principi fondamentali di organizzazione e funzionamento dell’Ente.

Sono state, pertanto, programmate una serie di attività formative, indirizzate al personale dirigente, finalizzate alla condivisione dei contenuti del nuovo Sistema.

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

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

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

Con DPCM 12 dicembre 2012 sono state definite le linee guida per l’individuazione delle missioni delle Amministrazioni pubbliche.

L’art.8 del Decreto 1° ottobre 2013 del Ministero dell’Economia e delle Finanze dispone che le amministrazioni pubbliche non interessate dalla sperimentazione (tra le quali rientra l’ENAC) predispongono, in sede di bilancio di previsione e di rendiconto per l’esercizio 2014, un prospetto riepilogativo collegato al bilancio e redatto sulla base dello schema allegato al decreto medesimo.

L’ENAC sta provvedendo alla riclassificazione della previsione 2014 in base alle missioni ed ai programmi individuati applicando le prescrizioni contenute nel DPCM 12 dicembre 2012 e nella circolare del Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato n. 23 del 13 maggio 2013

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

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

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

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

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

ALLEGATO 1: TABELLA OBIETTIVI STRATEGICI

Area Strat.	Cod. OS	Descrizione Obiettivo	Peso Ob.	Risorse Umane	Indicatori	Peso Ind.	Target	Grado di Ragg.to *
SAFETY	P.02	Razionalizzare la regolamentazione per la tutela della safety	5,5%	16	N. di normative razionalizzate/tot corpo normativo	1	50%	80-89%
	P.04_05_06	Aumentare i livelli di sicurezza aeronautica e l'efficacia della safety oversight della flotta nazionale ed estera	14,5%	36	n.ispezioni anno in corso/n ispezioni anno precedente	0,33	MANTENIMENTO	90-99%
					n.interventi anno in corso/n interventi anno precedente	0,33	MANTENIMENTO	
					n obiettivi realizzati/tot obiettivi	0.34	80%	
SECURITY	P.08_24	Aumentare l'efficacia dei controlli di security negli aeroporti e l'attività di vigilanza da parte dell'ENAC	12,7%	26	% di verifiche svolte a livello territoriale	0,5	85%	80-89%
					Numero di rilievi riscontrati a seguito di ispezioni Enac	0,5	DIMINUZIONE	
QUALITA' DEI SERVIZI	P.12	Rafforzare il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati negli aeroporti	0%	0	% di attività ispettive effettuate	1	85%	n.a.
	P.13	Perseguire il miglioramento dei livelli dei servizi e di standardizzazione dei vettori	0%	0	% di vettori con voli regolari o charter con carta dei servizi	1	50%	n.a.
EQUA COMPETITIVITA'	P.17	Valorizzare il supporto all'industria aeronautica, in particolare nel settore elicotteristico	1,8%	8	N. di iniziative di semplificazione intraprese	1	1/anno	90-99%
	P.18	Assumere un ruolo attivo nella pianificazione delle infrastrutture aeroportuali, nella vigilanza sugli investimenti e sulla governance degli aeroporti a sostegno della mobilità e dello sviluppo economico del Paese	1,8%	1	N. di interventi effettuati	1	CRESCITA	90-99%
	P.25	Sviluppare e applicare modelli di monitoraggio dell'affidabilità economico-gestionale dei gestori aeroportuali, dei vettori e degli handler	5,5%	14	N. modelli sviluppati	1	1/settore	90-99%
	P.26	Razionalizzazione della normativa economico-gestionale	7,3%	12	% normativa razionalizzata	1	50%	90-99%

Area Strat.	Cod. OS	Descrizione Obiettivo	Peso Ob.	Risorse Umane	Indicatori	Peso Ind.	Target	Grado di Ragg.to *
TUTELA DELL'AMBIENTE	P.21_22	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	0%	0	Numero di valutazione report Piani di Efficienza Volo ENAV SpA	0,5	2/anno	n.a.
					% di gestori con programma ambientale approvato	0,5	50%	n.a.
GENERALE	C.01	Potenziare la capacità e la competenza del personale	1,8%	3	N dipendenti oggetto di formazione/tot personale in servizio	1	CRESCITA	100%
	C.02	Migliorare la capacità di programmazione e controllo dell'Ente	16,4%	22	N progetti completati/tot progetti in portafoglio	1	CRESCITA	90-99%
	C.04	Migliorare la <i>performance</i> dei meccanismi organizzativi dell'Ente	20%	121	N processi ENAC semplificati e/o eliminati/tot processi (del MAGOQ)	1	30%	90-99%
	C.05	Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente	5,5%	13	N processi sviluppati/anno	1	5/anno	80-89%
	C.06	Sviluppare secondo il modello EASA il sistema di management dell'ENAC introducendo in tutti i settori organizzativi i principi del Risk Management	0%	0	Fasi realizzate/totale fasi	1	100%	n.a.
	F.01	Migliorare la capacità di utilizzo delle risorse economico-finanziarie	5,5%	17	Risorse destinate al miglioramento organizzativo	1	€ 1.000.000	90-99%

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

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

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 <i>performance</i>	Gennaio 2011	Febbraio 2011	Ottobre 2012	http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/node/P1854777918/SMVP_22_10_2012_rev2.pdf
Piano della <i>performance</i>	Gennaio 2011	Febbraio 2011	Gennaio 2014	http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/node/P1083294223/Piano%20della%20Performance%20ENAC_2014-2016_def_022014.pdf
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	Gennaio 2011	Febbraio 2011	Gennaio 2014	http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/node/P820845339/2014_2016_Programma_Triennale_140130.pdf
Standard di qualità dei servizi	Dicembre 2011	Dicembre 2011	Dicembre 2012	http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/information/P1486412379/CartaDeiServizi_Ed2-Dic2012.pdf
Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione	30 gennaio 2014	Febbraio 2014	Gennaio 2014	http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/information/N11116030/PT_PC_2014-2016.pdf

ALLEGATO 3: TABELLA OBIETTIVI OPERATIVI 2013

LEGENDA COLORI-GRADO DI RAGGIUNGIMENTO:

	Grado di raggiungimento dal 50 al 59%		Grado di raggiungimento tra 70 e 79%		Grado di raggiungimento tra 80 e 89%		Grado di raggiungimento tra il 90 e 99%		Grado di raggiungimento 100%
--	---------------------------------------	--	--------------------------------------	--	--------------------------------------	--	---	--	------------------------------

LEGENDA COLORI-AREE STRATEGICHE:

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

OB. STRAT.	OBIETTIVO OPERATIVO	RIS. UMANE	INDICATORE	TARGET	COD. DIR.*	% COMPL.
P.02	Fornire all'utenza un quadro regolamentare chiaro in materia di certificazione medica del personale di volo e del controllore del traffico aereo dopo l'entrata in vigore dei nuovi regolamenti UE 1178/2011 e 290/2012	2	Pubblicazione Regolamento e Circolare modificati	30/11/2013	CSS	
P.02	Regolamentare l'impiego degli APR<150kg	7	Pubblicazione Regolamento ed invio in consultazione della relativa Circolare applicativa	30/11/2013	SCP	
P.02	Implementazione dell'Air Crew Regulation (Reg 1187/2011)	9	Circolari, procedure e note informative pubblicate	70% di quelle previste nel progetto	SPV	
P.04_05_06	Garantire l'implementazione delle azioni di intervento sui rilievi dell'ispezione ICVM dell'ICAO	4	N. rilievi chiusi su quelli di competenza per il 2013	80%	CSA	
P.04_05_06	Assicurare la conformità alla metodologia Continuous Monitoring Approach (CMA)	4	Pubblicazione procedura operativa e aggiornamento banca dati	15/10/2013	SAA	
P.04_05_06	Proseguire il popolamento del sistema EMPIC	1	Certificazioni inserite e attivati/Certificazioni attive	90%	AOR	
		11			AOT	
		3			AOM	
		2			AOV	
		9			AON	
P.08_24	Realizzare le ispezioni di security secondo criteri ridefiniti	5	N ispezioni/Ispezioni pianificate	70%	CRF	
		2			CRC	
		6			CPA	
		4			CVE	
		4			CML	
		2			CFP	

OB. STRAT.	OBIETTIVO OPERATIVO	RIS. UMANE	INDICATORE	TARGET	COD. DIR.*	% COMPL.
P.08_24	Piano di formazione per la certificazione degli istruttori di security	4	Pubblicazione del piano di formazione per la certificazione degli istruttori di security	31/10/2013	GSE	
P.26	Regolamentare l'applicazione dell'art.802 del CdN	3	Pubblicazione circolare	31/12/2013	GAL	
P.26	Predisposizione dei modelli tariffari calibrati sulla base del traffico annuo passeggeri, prevedendo anche semplificazioni per gli aeroporti con traffico pari o inferiore al milione di passeggeri annuo	6	Invio in consultazione all'utenza aeroportuale dei nuovi modelli tariffari approvati dal DC e dal DG	Modelli pubblicati in internet per la consultazione entro fine luglio	EAN	
P.26	Razionalizzare le modalità per la stipula di accordi di collaborazione con altre pubbliche amministrazioni	2	Pubblicazione circolare amministrativa	30/11/2013	GAG	
P.26	Standardizzazione delle attività di emanazione e gestione dei bandi di gara per l'affidamento delle gestioni totali	1	Linee guida approvata dal DG	30/11/2013	CSE	
P.25	Sorveglianza e verifica dei requisiti per il rilascio ed il mantenimento della licenza di esercizio di trasporto aereo	6	Approvazione del rapporto di monitoraggio annuale da parte del Direttore centrale	30/11/2013	ALI	
P.25	Miglioramento delle modalità di monitoraggio del mercato dei servizi di assistenza a terra	4	Pubblicazione dei dati sul sito intranet	30/11/2013	ESA	
P.25	Procedura organizzativa sulla gestione delle verifiche amministrativo-contabili sulle società di gestione aeroportuale	4	Pubblicazione procedura organizzativa	30/11/2013	EAE	
P.17	Definire le modalità per l'istituzione degli eliporti quale struttura pubblica di trasporto che genera vincolo sul territorio	3	Documento condiviso con il DG	30/11/2013	IEA	
P.17	Semplificazione ed efficientamento dell'attività di controllo del settore elicotteristico	5	Certificazione nazionale unica Part 145	30/11/2013	CAA	
P.18	Sorveglianza sugli adempimenti degli obblighi convenzionali da parte dei beneficiari-società di gestione per gli interventi in corso di esecuzione nell'ambito del Programma Operativo Nazionale Reti e Mobilità 2007-2013	1	Numero monitoraggi effettuati	48 verifiche totali	FIN	
C.05	Efficientare l'archivio dei verbali del CdA e ottimizzare le modalità di consultazione delle delibere del CdA	4	Numero annualità inserite nell'indice tematico delle delibere del CdA	3	POC	
			Documenti digitalizzati/documenti presenti nell'archivio dei verbali per tre annualità	50%		
C.05	Digitalizzazione totale della corrispondenza in partenza e in arrivo	2	Rilascio in produzione della procedura	30/11/2013	GSI	
C.05	Fruibilità per l'Ente dei dati caratteristici dei vettori stranieri operanti in Italia	7	Attivazione della cartella	30/11/2013	ETA	
C.02	Elaborare il programma di attività ispettiva interna secondo quanto disposto dall'articolo 7 del Regolamento di Organizzazione del personale	4	Numero verifiche effettuate nell'anno	2	CFI	
C.02	Rivisitazione della modalità delle attività ispettive sul territorio	9	Pianificazione attività ispettiva nuclei per l'anno 2014	30/11/2013	CCA	
					CMM	
					CTO	
					CNA	

OB. STRAT.	OBIETTIVO OPERATIVO	RIS. UMANE	INDICATORE	TARGET	COD. DIR.*	% COMPL.
					CGE	
					COA	
					CLM	
					CAP	
F.01	Salvaguardare la sicurezza del volo fornendo ai comuni strumenti per regolare l'attività edilizia in prossimità degli aeroporti	6	n mappe di vincolo inviate	4	IOP	
F.01	Trasferire gli aeroporti alle regioni	3	N. accordi con Regione sottoscritti	1	CIA	
F.01	Semplificare le procedure di approvazione dei progetti aeroportuali	8	Nuovo schema attuato	30/11/2013	IPP	
C.04	Razionalizzare il processo di autorizzazione ENAC dei piloti sugli aeroporti "particolari" (ESP TEM 3)	5	Pubblicazione Policy e applicazione in almeno un aeroporto	30/11/2013	SNO	
C.04	Rimodulazione dell'attività di fatturazione presso le DA	3	N poli sperimentali di fatturazione	2 poli avviati	CBB	
		3			CCT	
		3			CVR	
		3			CBG	
		4			CCG	
C.04	Razionalizzare e armonizzare con la normativa vigente le disposizioni sull'orario di servizio e di lavoro	5	Pubblicazione circolare amministrativa	30/11/2013	RUP	
C.04	Elaborare un Piano di riassetto allocativo del personale alla luce della nuova organizzazione dell'Enac	4	Approvazione piano da parte del Direttore Generale	31/12/2013	FAC	
C.04	Razionalizzare e standardizzare i processi di competenza della direzione SSA	3	Sezione contenente le procedure relative al 70% dei processi SSA approvata dal VDG	30/11/2013	SSA	
C.04	Consolidare i contratti di lavoro nazionali ed integrativi	17	% testi contrattuali consolidati	100%	CRU	
C.04	Semplificazione e razionalizzazione fasi della spesa	6	N. provvedimenti di spesa con il nuovo metodo (workflow) /n. provvedimenti spesa totali	Avvio sperimentazione su due strutture (FBC/GSI) per almeno il 50%, a partire dall'inizio del mese di novembre	FBC	
C.01	Migliorare le competenze individuali e le performance operative degli ispettori di volo	3	Realizzazione del programma e piano di monitoraggio	70% degli interventi previsti nel programma	RUS	

OB. STRAT.	OBIETTIVO COMUNE A TUTTE LE DIREZIONI	Risorse umane	INDICATORE	TARGET	COD. DIR.*	GRADO RAGGIUNGIMENTO	
C.04	Realizzare il percorso attuativo (Roadmap) per la ristrutturazione organizzativa 2013	65	Attivazione della nuova struttura organizzativa	01/12/2013	VDG	95%	3,6

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

ALLEGATO 4: LEGENDA SIGLE DIREZIONI ENAC

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

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

ALLEGATO 5: OBIETTIVI STRATEGICI dal 2011 al 2013

AREA STRAT.	COD.	2011			2012				2013			
		Definizione	Ob. Operativi	Ragg.	Stato 2012	Definizione	Ob. Operativi	Ragg.	Stato 2013	Definizione	Ob. Operativi	Ragg.
SAFETY	P.01	Aumentare la capacità di gestione della safety da parte degli operatori aeroportuali ed aeronautici	0	0	Eliminato							
	P.02	Aumentare la efficacia delle regolamentazione per la tutela della safety	3	96%	Modificato	Aumentare la completezza e l'adeguatezza della regolamentazione per la tutela della safety	7	85%	Modificato	Razionalizzare la regolamentazione per la tutela della safety	3	80-89%
	P.03	Ottimizzare le modalità di relazione con le istituzioni territoriali per la tutele della safety	1	100%	Confermato	Ottimizzare le modalità di relazione con le istituzioni territoriali per la tutele della safety	2	91%	Eliminato			
	P.04	Migliorare il monitoraggio del livello di safety della flotta nazionale	1	100%	Modificato	Migliorare il monitoraggio del livello di safety della flotta nazionale ed estera	2	98%	Eliminato			
	P.05	Aumentare l'efficacia della safety oversight di ENAC	3	92%	Confermato	Aumentare l'efficacia della safety oversight di ENAC	3	89%	Eliminato			
	P.06	Aumentare i livelli di sicurezza del sistema safety dell'aviazione civile	10	95%	Modificato	Aumentare i livelli di sicurezza aeronautica	7	95%	Eliminato			
	P.04_05_06								Nuovo	Aumentare i livelli di sicurezza aeronautica e l'efficacia della safety oversight della flotta nazionale ed estera	4	90-99%
	TOTALE	6	18		TOTALE	5	21		TOTALE	2	7	
SECURITY	P.07	Rafforzare la capacità della struttura organizzativa focalizzata sulla security ed ottimizzare la relazione con il Min. degli Interni	3	93%	Eliminato							
	P.08	Migliorare e standardizzare ulteriormente l'attività di vigilanza di ENAC per la security sul territorio	2	92%	Confermato	Migliorare e standardizzare ulteriormente l'attività di vigilanza di ENAC per la security sul territorio	3	92%	Eliminato			
	P.09	Aumentare il livello di qualificazione del personale (non ENAC) addetto alle procedure di security	0	0	Eliminato							
	P.24				Nuovo	Aumentare l'efficacia dei controlli di security negli aeroporti	1	85%	Eliminato			
	P.08_24								Nuovo	Aumentare l'efficacia dei controlli di security negli aeroporti e l'attività di vigilanza da parte dell'ENAC	2	80-89%
	TOTALE	3	5		TOTALE	2	4		TOTALE	1	2	
QUALITA' DEI SERVIZI	P.10	Aumentare la qualità dei servizi data dal miglioramento infrastrutturale	0	0	Modificato	Aumentare il livello della qualità dei servizi di competenza del gestore aeroportuale	1	90%	Eliminato			
	P.11	Migliorare la visibilità della capacità di intervento sulla qualità dei servizi da parte di ENAC	4	90%	Eliminato							
	P.12	Rafforzare il ruolo del gestore sulla qualità dei servizi erogata	1	100%	Modificato	Rafforzare il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati dal gestore	3	95%	Confermato	Rafforzare il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati dal gestore	0	0%
	P.13	Aumentare il livello di servizio e standardizzazione del vettore	1	100%	Modificato	Promuovere il miglioramento dei livelli dei servizi e di standardizzazione del vettore	4	87%	Eliminato			
	P.14	Aumentare il livello dei servizi dei passeggeri a mobilità ridotta (PRM)	1	90%	Confermato	Aumentare il livello dei servizi dei passeggeri a mobilità ridotta (PRM)	1	98%	Eliminato			
	TOTALE	5	7		TOTALE	4	9		TOTALE	1	0	

EQUA COMPETITIVITA'	P.15	Aumentare la competitività dell'aeroporto	16	95%	Confermato	Aumentare la competitività dell'aeroporto	2	89%	Eliminato			
	P.16	Garantire una <i>fair competition</i> tra operatori aerei	7	97%	Eliminato							
	P.17	Valorizzare il supporto all'industria aeronautica, in particolare nel settore elicotteristico	2	100%	Confermato	Valorizzare il supporto all'industria aeronautica, in particolare nel settore elicotteristico	0	0%	Confermato	Valorizzare il supporto all'industria aeronautica, in particolare nel settore elicotteristico	2	90-99%
	P.18	Assumere un ruolo attivo nella pianificazione delle infrastrutture aeroportuali, nella vigilanza sugli investimenti e sulla governance degli aeroporti a sostegno della mobilità e dello sviluppo economico del Paese	8	94%	Confermato	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	4	92%	Confermato	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	1	90-99%
	P.19	Consolidare il modello nazionale delle gestioni totali	2	97%	Confermato	Consolidare il modello nazionale delle gestioni totali	1	63%	Eliminato			
	P.25								Nuovo	Sviluppare e applicare sistemi di monitoraggio dell'affidabilità economico-gestionale dei gestori aeroportuali, dei vettori e degli handler	3	90-99%
	P.26								Nuovo	Razionalizzazione, aggiornamento e semplificazione della normativa economico-gestionale	4	90-99%
	TOTALE	5	35	TOTALE	4	7	TOTALE	4	10			
TUTELA DELL'AMBIENTE	P.20	Aumentare il livello di contribuzione del fornitore SNA alla tutela ambientale ed all'equa competitività	2	100%	Confermato	Aumentare il livello di contribuzione del fornitore SNA alla tutela ambientale ed all'equa competitività	0	0%	Eliminato			
	P.21	Consolidare il ruolo dell'Ente in campo ambientale	1	100%	Confermato	Consolidare il ruolo dell'Ente in campo ambientale	1	97%	Eliminato			
	P.22	Aumentare il livello di contribuzione del gestore alla tutela ambientale	4	95%	Confermato	Aumentare il livello di contribuzione del gestore alla tutela ambientale	1	91%	Eliminato			
	P.21_22								Nuovo	Consolidare il ruolo dell'Ente in campo ambientale promuovendo l'adozione di azioni volte a ridurre l'impatto ambientale sugli aeroporti	0	0%
	P.23	Contribuire all'adozione di nuove tecnologie in campo ambientale	2	95%	Eliminato							
	TOTALE	4	9	TOTALE	3	2	TOTALE	1	0			
GENERALE	C.01	Potenziare la capacità e la competenza del personale al fine di aumentare l'autorevolezza nei confronti degli <i>stakeholder</i>	2	100%	Modificato	Potenziare la capacità e la competenza del personale	4	97%	Confermato	Potenziare la capacità e la competenza del personale	1	100%
	C.02	Migliorare la capacità di programmazione e controllo di programmi di sviluppo dell'Ente	3	100%	Confermato	Migliorare la capacità di programmazione e controllo di programmi di sviluppo dell'Ente	0	0%	Modificato	Migliorare la capacità di programmazione e controllo dell'Ente	3	90-99%
	C.03	Migliorare la capacità di gestione della produzione normativa	1	60%	Eliminato							
	C.04	Miglioramento complessivo della <i>performance</i> da meccanismi organizzativi dell'Ente	22	90%	Modificato	Migliorare la performance dei meccanismi organizzativi dell'Ente	15	95%	Confermato	Migliorare la performance dei meccanismi organizzativi dell'Ente	8	90-99%
	C.05	Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente	7	98%	Confermato	Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente	4	93%	Confermato	Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente	3	80-89%
	C.06								Nuovo	Sviluppare secondo il modello EASA il sistema di management dell'ENAC introducendo in tutti i settori organizzativi i principi del Risk Management	0	0%
	F.01	Ottimizzare e razionalizzare le attività per focalizzare le risorse su attività prioritarie ed acquisizione di risorse in settori critici	4	99%	Confermato	Ottimizzare e razionalizzare le attività per focalizzare le risorse su attività prioritarie ed acquisizione di risorse in settori critici	1	93%	Modificato	Migliorare la capacità di utilizzo delle risorse economico-finanziarie		90-99%
	F.02	Perseguire la modifica dell'assetto istituzionale dell'Ente	2	95%	Confermato	Perseguire la modifica dell'assetto istituzionale dell'Ente	0	0%	Eliminato			
	F.03	Implementare modalità per l'acquisizione di risorse finanziarie volte a sostenere le iniziative strategiche ENAC.		98%	Eliminato							
	F.04	Implementare modalità per l'acquisizione di risorse umane volte a sostenere le iniziative strategiche ENAC.		100%	Eliminato							
	F.03_04				Nuovo	Acquisire maggiori risorse esterne	3	86%	Eliminato			
	TOTALE	9	41	TOTALE	7	27	TOTALE	6	16			
	TOTALE OBIETTIVI OPERATIVI			106	TOTALE OBIETTIVI OPERATIVI			68	TOTALE OBIETTIVI OPERATIVI			34
TOTALE OBIETTIVI STRATEGICI			37	TOTALE OBIETTIVI STRATEGICI			25	TOTALE OBIETTIVI STRATEGICI			15	
				TOT OBIETTIVI CON DAX E AOX			114	TOT OBIETTIVI CON DAX E AOX			55	