

PIANO DELLA PERFORMANCE

2015-2017

INDICE

Presentazione del Presidente	3
INTRODUZIONE	4
1.1. Organizzazione del Piano	4
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER	6
2.1. Storia	6
2.2. Aree di intervento	6
2.3. Processi	8
2.4. Portafoglio Servizi	9
2.5. Struttura Organizzativa	10
2.6. Portafoglio degli Stakeholder	14
2.7. Outcome per gli Stakeholder	22
3. IDENTITÀ DELL'ENTE	23
3.1. L'ENAC "in cifre"	23
3.2. La Missione e le Aree Strategiche	28
3.3. L'albero della performance	28
4. ANALISI DEL CONTESTO E SINTESI SWOT	34
5. PIANIFICAZIONE STRATEGICA: DAGLI OUTCOME ALLE AZIONI STRATEGICHE	39
5.1. Area Safety	39
5.2. Area Security	42
5.3. Area Qualità dei servizi	44
5.4. Area Tutela dell'Ambiente	48
5.5. Piano strategico 2015-2017	50
6. PIANIFICAZIONE OPERATIVA: DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PROGETTI	54
6.1. Piano Operativo – Obiettivi operativi di derivazione strategica	54
6.2. Obiettivi operativi locali	57
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento	60
7.1. Il processo di pianificazione strategica e la programmazione economico- finanziaria	60
7.2. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance "integrato"	64
8. Allegati tecnici	65

Presentazione del Presidente

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

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

Il processo di definizione delle priorità dell'ENAC, anche per il triennio 2015-2017, prende a riferimento le 5 aree strategiche dell'Ente (safety, security, equa competitività, qualità dei servizi, tutela dell'ambiente), come sempre nell'ottica di promuovere la sicurezza e la qualità dei servizi nel settore del trasporto aereo, favorendo e governando, nel contempo, l'interazione con tutti gli interlocutori del sistema aviazione civile e le capacità di sviluppo infrastrutturale del sistema aeroportuale.

L'anno appena trascorso è stato caratterizzato da un'importante riorganizzazione amministrativa, che ha rivisitato, in termini numerici e di competenze, le diverse Strutture dell'Ente e che ha trovato piena realizzazione solo all'inizio del 2015.

Dal 2014, inoltre, è stato implementato il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che ha modificato integralmente la misurazione e valutazione della performance del personale dirigente.

La formalizzazione del Piano della Performance 2015-2017, quindi, pur mantenendo la continuità con gli anni precedenti, ha visto molti elementi innovativi, a partire dalle analisi SWOT (Forze, Debolezze, Opportunità e Minacce) e stakeholder, primo passo verso la definizione delle strategie per il triennio: infatti, il mutato assetto amministrativo ha indotto l'Ente a procedere "ex novo" all'analisi del contesto esterno ed interno ed all'analisi stakeholder, azzerando, cioè, le analisi operate negli anni precedenti in condizioni sensibilmente differenti sia in termini numerici di personale in servizio, sia in termini di competenze attribuite alle singole Strutture.

A valle delle analisi SWOT e stakeholder, è stato interessante constatare che quasi tutti gli obiettivi strategici definiti negli scorsi anni rispondono, tutt'oggi, alle priorità strategiche dell'Ente.

Unico aspetto al quale si è ritenuto di dare maggiore rilievo, definendo un apposito obiettivo strategico, è stato quello della semplificazione e facilitazione dei rapporti ENAC-Utenza (obiettivo strategico P.27).

Anche nel 2015 la responsabilità del raggiungimento del target annuale degli obiettivi strategici è affidata ai Direttori Centrali in quanto tale impostazione, sperimentata nel 2014, risponde pienamente all'esigenza di garantire l'attuazione puntuale della strategia dell'Ente attraverso una misurazione più efficace degli indicatori riferiti agli obiettivi strategici.

Inoltre, si è sentita l'esigenza di creare una maggiore sinergia tra i diversi documenti di programmazione dell'Ente nel c.d. "Ciclo della performance integrato", che comprende gli ambiti relativi alla performance, agli standard di qualità dei servizi, alla trasparenza e integrità ed al piano di misure di prevenzione e contrasto alla corruzione: nei piani operativi oltre che nel piano strategico, infatti, sono stati individuati diversi obiettivi tesi a ricondurre gli sforzi dell'Ente verso un risultato tangibile che risponda alle esigenze dei propri stakeholder, ed ai principi di legalità, di trasparenza ed integrità che da sempre ispirano l'azione dell'ENAC.

Il Presidente
Vito Riggio

INTRODUZIONE

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

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

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

1.1. Organizzazione del Piano

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1. Storia

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

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

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

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

2.2. Aree di intervento

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tali attività mirano a:

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

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

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

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

2.3. Processi

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



2.4. Portafoglio Servizi

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

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

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

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

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

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

2.5. Struttura Organizzativa

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

Presidente

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

Consiglio di Amministrazione

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

Direttore Generale

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

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

Vice Direttore Generale

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

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

Direzioni in Staff alla Direzione Generale

Sono istituite in staff alla Direzione Generale le seguenti Direzioni:

- Analisi Giuridiche e Contenzioso
- Auditing Interno
- Sistemi Informativi
- Sistema Aeroporti Lazio

Direzioni Centrali

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

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

Direzioni di linea

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

Direzione Centrale Regolazione Tecnica:

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

Direzione Centrale Sviluppo Economico:

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

Direzione Centrale Infrastrutture Aeroporti e Spazio Aereo

- Pianificazione e progetti
- Gestione Spazio Aereo
- Operatività Aeroporti

Direzione Centrale Attività Aeronautiche:

- Licenze di Esercizio
- Operazioni Nord
- Operazioni Centro

- Operazioni Sud

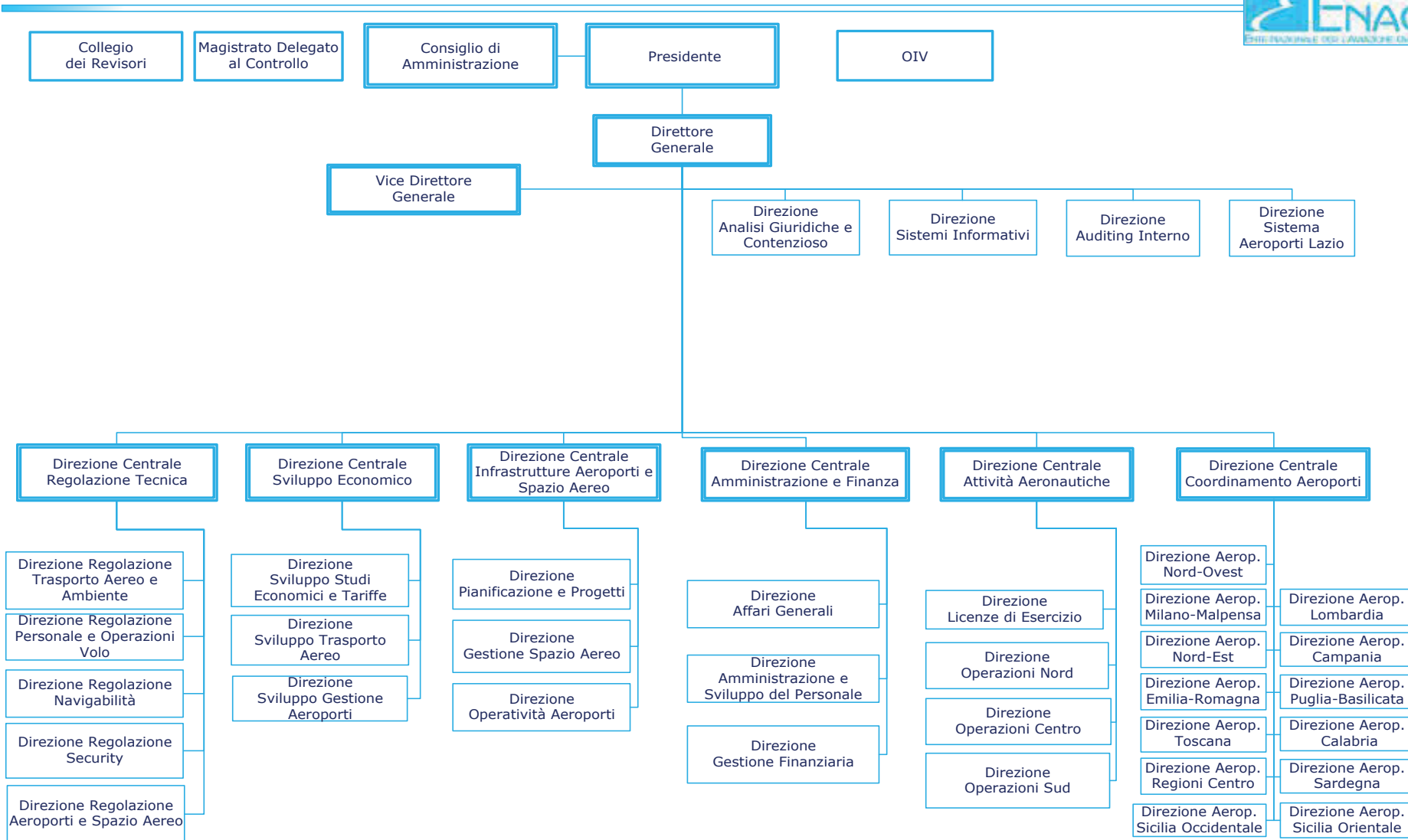
La Direzione Centrale Coordinamento Aeroporti, si articola nelle seguenti Direzioni Aeroportuali:

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

Direzione Centrale Amministrazione e Finanza:

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

Nella figura di seguito si riporta il nuovo organigramma dell'ENAC, in vigore dal 1 gennaio 2015

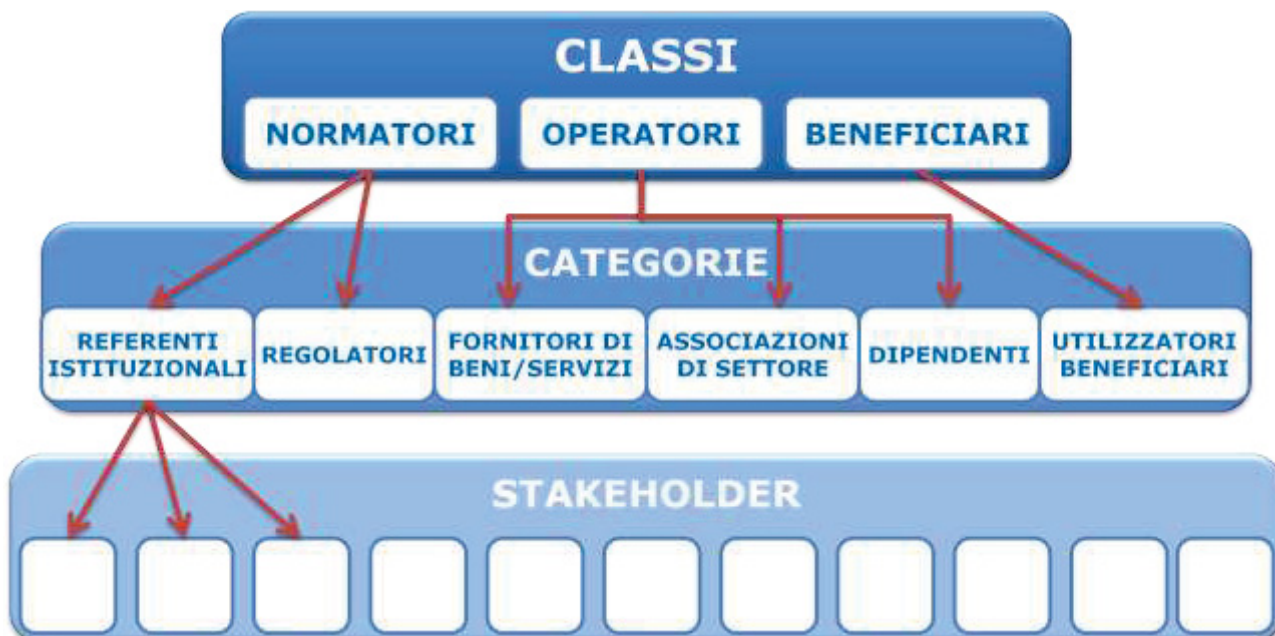


2.6. Portafoglio degli Stakeholder

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

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

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



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

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

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

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

		INFLUENZA	
		BASSA	ALTA
INTERESSE	ALTO		STAKEHOLDER STRATEGICI
	BASSO		

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

Questo processo ha condotto all'individuazione, rispetto ai 76 stakeholder mappati, di 41 stakeholder strategici.

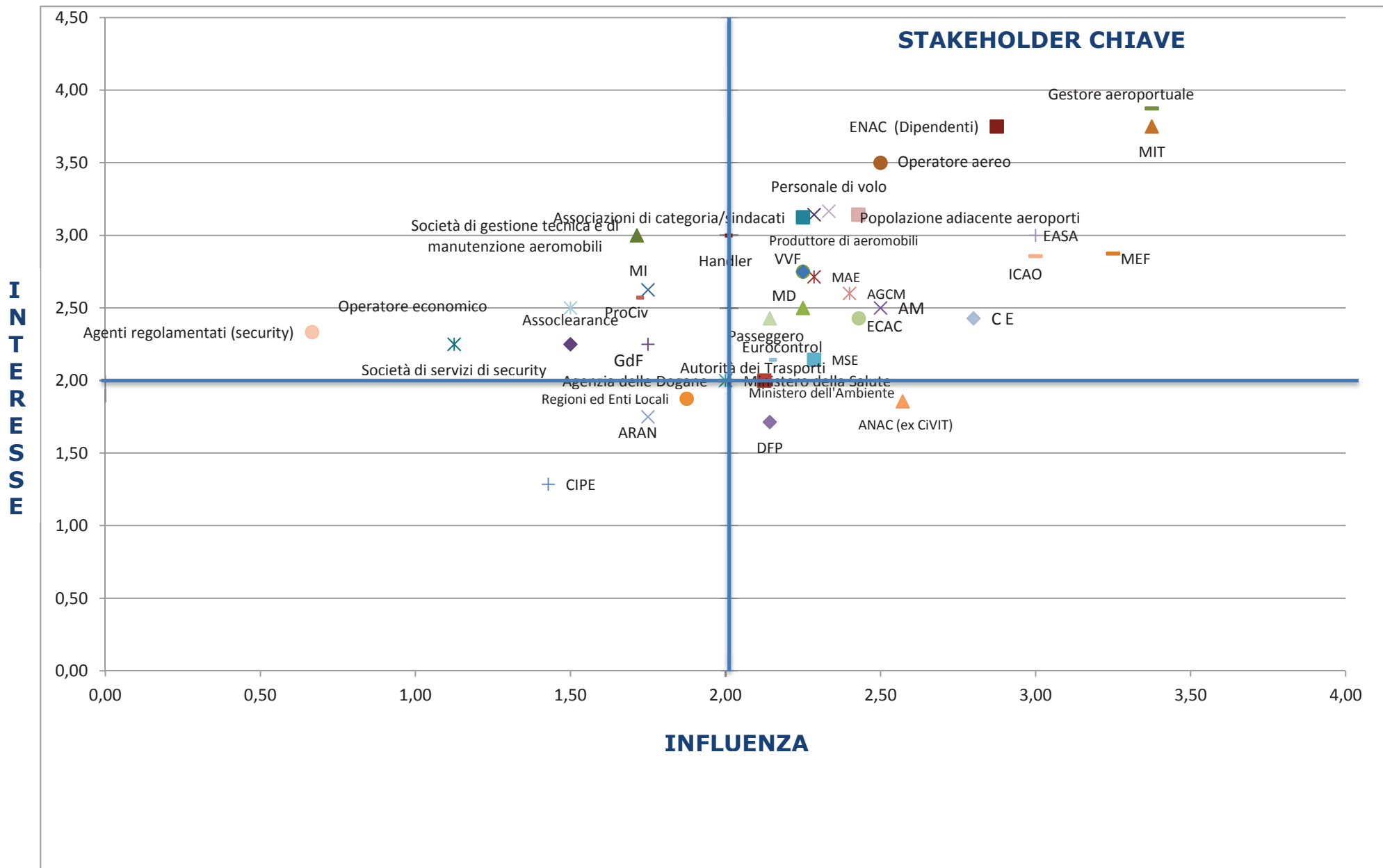
Di seguito è riportata la matrice di posizionamento interesse/influenza degli stakeholder dell'ENAC secondo i quattro possibili gradi di Interesse-Influenza:

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

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

All'interno del gruppo di stakeholder ad alto interesse – alta influenza, anche quest'anno l'Ente ha effettuato una ulteriore valutazione degli stakeholder strategici rispetto ai due criteri di interesse e di influenza; ciò ha permesso di individuare, un cluster di 23 stakeholder chiave, di particolare rilevanza , nei confronti dei quali l'ENAC proseguirà l'attività di coinvolgimento, già posta in essere nel 2014, tesa recepire punto di vista e aspettative di questi attori nella pianificazione strategica dell'Ente.

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



Nella seguente tabella sono riportati in rosso gli stakeholder chiave.

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

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

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

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

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

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

Importante referente istituzionale è il Ministero della Difesa, in particolare **l'Aeronautica Militare**. Questa fornisce servizi della Navigazione Aerea, erogati al Traffico Aereo Generale all'interno degli spazi aerei di giurisdizione e sugli aeroporti di propria competenza.

Inoltre fornisce concorso in caso di sinistro aeronautico civile, unitamente alle altre Amministrazioni dello Stato, essendo l'unica Forza Armata che dispone di un'organizzazione in grado di garantire le funzioni di RCC aeronautico (Rescue Coordination Center).

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

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

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

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

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

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

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

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

L'EASA – European Aviation Safety Agency è un Ente giuridico indipendente, istituito dall'Unione Europea. La sua missione è quella di promuovere i massimi livelli comuni di sicurezza e di protezione ambientale nel settore dell'aviazione civile. All'Agenzia spetta l'elaborazione di norme di sicurezza e ambientali comuni a livello europeo. Essa ha competenze

di carattere normativo e di certificazione. L'ENAC partecipa in modo continuativo con proprio personale ai lavori dell'Agenzia.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.7. Outcome per gli Stakeholder

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

La distinzione tra Output e Outcome è molto importante.

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

L'outcome, infatti, è l'impatto, il risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un'attività o di un processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholder¹.

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

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

¹ Tratto dalla Delibera 112/2010 CiVIT

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

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

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

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

3. IDENTITÀ DELL'ENTE

3.1. L'ENAC "in cifre"

Per delineare l'identità dell'ENAC, vengono presentati di seguito alcuni dati significativi dell'Ente relativi all'anno 2014, che ne forniscono la dimensione quantitativa.

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

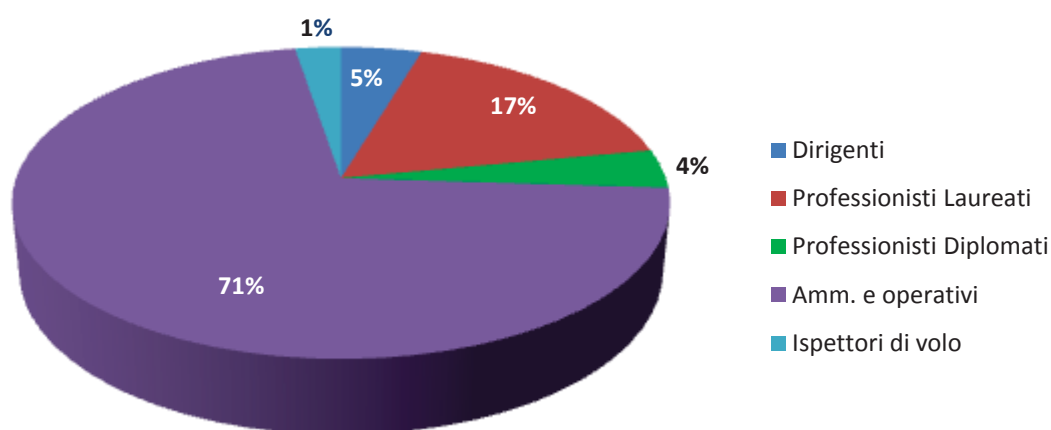
- l'organico;
- la struttura territoriale;
- i dati economico/finanziari;
- il rapporto tra ENAC ed i suoi stakeholder (o portatori di interesse).

Organico

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

Personale in servizio al 31/12/2014 ²					
Dirigenti	Professionisti Laureati	Professionisti Diplomati	Amm. e operativi	Ispettori di volo	Totale
37	139	32	571	21	800

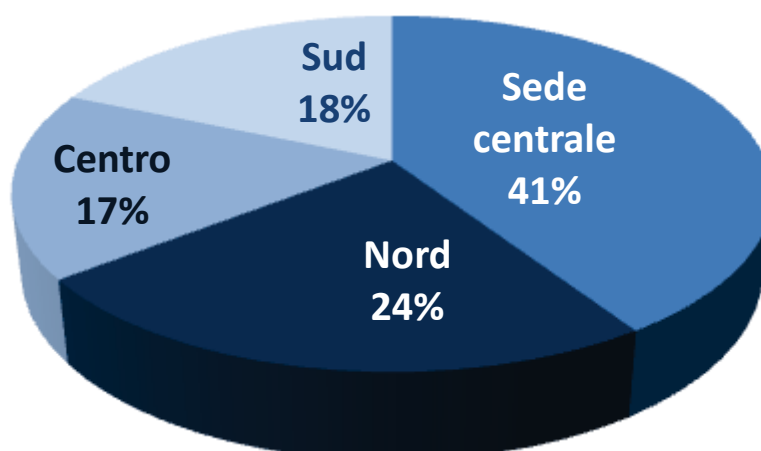
Distribuzione per tipologia professionale



La struttura territoriale ENAC

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

Distribuzione personale al 31/12/2014



² Personale in servizio: indica il personale dipendente, in servizio al 31/12/2014, 4 Amministrativi, 17 ispettori di volo con contratto a tempo determinato. A questi si aggiungono 3 comandati da altre amministrazioni per un totale complessivo di 803.

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



Dati economico-finanziari dell'Ente

La tabella seguente riporta i dati che caratterizzano l'ENAC dal punto di vista economico-finanziario. I dati sono quelli del preconsuntivo 2014 in quanto sono in corso le scritture contabili di chiusura esercizio finanziario, pertanto sono soggetti a rettifiche ed integrazioni:

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

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

Di seguito si riportano i dati relativi a tali entrate per gli anni 2013 e 2014.

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

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

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

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

- Spese per il personale (Stipendi, etc);
- Spese di funzionamento (Affitti, utenze, assicurazioni, etc);
- Spese correnti (Trasferte, cancelleria, etc)

- Spese in conto capitale (Sistemi informativi, mobilia, etc)
- Spese Generali amministrative (Contenziosi, oneri, etc).

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

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

Il bilancio di previsione 2015 è stato predisposto, come in passato, per centri di responsabilità. In adempimento alla normativa, sono state riclassificate le previsioni per missioni e programmi in un prospetto riepilogativo allegato al bilancio, riportato di seguito:

PROSPETTO RIEPILOGATIVO DELLE SPESE PER MISSIONI E PROGRAMMI		
	ESERCIZIO FINANZIARIO 2015	
	COMPETENZA	CASSA
Missione A - REGOLAZIONE DEI MERCATI		
A1 - Programma SVILUPPO ECONOMICO	9.481.807,00	26.429.200,00
Gruppo COFOG 04.5 - Trasporti		
Totale Programma A1	9.481.807,00	26.429.200,00
Totale Missione A REGOLAZIONE DEI MERCATI		
	9.481.807,00	26.429.200,00
Missione B - DIRITTO ALLA MOBILITA'		
B1 - Programma REGOLAZIONE DEL TRASPORTO AEREO	747.800,00	747.800,00
Gruppo COFOG 04.5 - Trasporti		
Totale Programma B1	747.800,00	747.800,00
B2 - Programma SICUREZZA DEL TRASPORTO AEREO	698.875,00	698.875,00
Gruppo COFOG 04.5 - Trasporti		
Totale Programma B2	698.875,00	698.875,00
B3 - Programma COORDINAMENTO E GESTIONE AEROPORTUALE	6.318.410,00	6.418.410,00
Gruppo COFOG 04.5 - Trasporti		
Totale Programma B3	6.318.410,00	6.418.410,00
B4 - Programma ATTIVITA' AERONAUTICHE	1.875.850,00	1.875.850,00
Gruppo COFOG 04.5 - Trasporti		
Totale Programma B4	1.875.850,00	1.875.850,00
Totale Missione B DIRITTO ALLA MOBILITA'		
	9.640.935,00	9.740.935,00
Missione C - INFRASTRUTTURE PUBBLICHE E LOGISTICA		
C1 - Programma SISTEMI AEROPORTUALI	14.042.800,00	63.359.233,00
Gruppo COFOG 04.5 - Trasporti		
Totale Programma C1	14.042.800,00	63.359.233,00
Totale Missione C INFRASTRUTTURE PUBBLICHE E LOGISTICA		
	14.042.800,00	63.359.233,00
Missione D - SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE		
D1 - Programma DIREZIONE E CONTROLLO	368.289,00	368.289,00
Gruppo COFOG 01.3 - Servizi Generali		
Totale Programma D1	368.289,00	368.289,00
D2 - Programma ORGANI DELL'ENTE	769.655,00	769.655,00
Gruppo COFOG 01.1 - Organi esecutivi e legislativi, attività finanziarie e fiscali e affari esteri		
Totale Programma D2	769.655,00	769.655,00
D3 - Programma SISTEMI INFORMATIVI E AREA LEGALE	9.000.000,00	9.000.000,00
Gruppo COFOG 01.3 - Servizi Generali		
Totale Programma D3	9.000.000,00	9.000.000,00
D4 - Programma SERVIZI GENERALI	97.066.439,00	99.284.439,00
Gruppo COFOG 01.3 - Servizi Generali		
Totale Programma D4	97.066.439,00	99.284.439,00
Totale Missione D SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE		
	107.204.383,00	109.422.383,00
Missione E - FONDI DA RIPARTIRE		
E1 - Programma FONDI DI RISERVA	2.700.000,00	2.700.000,00
Gruppo COFOG 01.6 Servizi Generali n.a.c.		
Totale Programma E1	2.700.000,00	2.700.000,00
Totale Missione E FONDI DA RIPARTIRE		
	2.700.000,00	2.700.000,00
Missione F - SERVIZI PER CONTO TERZI E PARTITE DI GIRO		
F1 - Programma PARTITE DI GIRO	53.722.000,00	53.722.000,00
Gruppo COFOG		
Totale Programma F1	53.722.000,00	53.722.000,00
Totale Missione F SERVIZI PER CONTO TERZI E PARTITE DI GIRO		
	53.722.000,00	53.722.000,00
TOTALE SPESE		
	196.791.925,00	265.373.751,00

3.2 La Missione e le Aree Strategiche

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

La Missione di ENAC è la seguente:

Nello Svolgimento della propria attività istituzionale di regolazione e di controllo del settore aereo, l'Ente promuove lo sviluppo dell'Aviazione Civile, garantendo al Paese, in particolare agli utenti ed alle imprese, la sicurezza dei voli, la tutela dei diritti, la qualità dei servizi e l'equa competitività nel rispetto dell'ambiente.

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

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

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

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

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

3.3. L'albero della performance

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

Di seguito si riporta uno schema dell'albero, che permette di comprenderne la logica sottostante.



La Missione e le Aree Strategiche non hanno subito variazioni negli anni, in quanto rappresentano una componente strutturalmente più stabile nel tempo rispetto agli elementi successivi dell'albero.

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

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

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

Prospettive di mappa

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

La mappa strategica è una rappresentazione visuale delle correlazioni tra gli obiettivi strategici e gli outcome. Essa ha lo scopo di descrivere la strategia e costituisce il collegamento tra formulazione della strategia ed esecuzione della stessa.

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

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

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

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



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

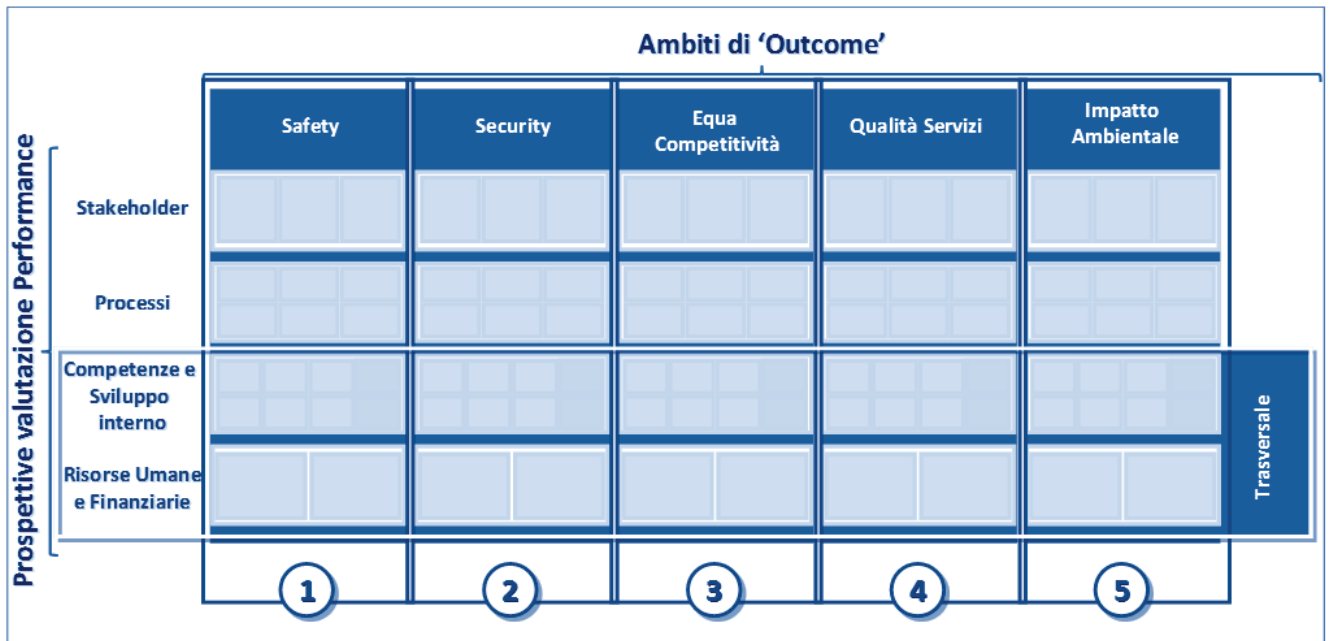
La seconda prospettiva si concentra sui processi "core" dell'ENAC, i quali permettono di realizzare gli outcome definiti nella prospettiva di cui sopra. Senza **obiettivi che impattano sui processi** "core", modificandoli o innovandoli, sarebbe impossibile il raggiungimento degli obiettivi di outcome.

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

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

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

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



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

Obiettivi strategici

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

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

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

Ad ogni indicatore, a sua volta, è assegnato un target annuale quantitativo, definito sulla base di trend storici di riferimento.

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

Azioni strategiche

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

Le azioni strategiche specificano come l'Ente vuole agire per conseguire gli obiettivi strategici precedentemente sviluppati. Così come gli obiettivi strategici, anche le azioni si sviluppano su

un orizzonte temporale di tre anni e costituiscono il punto di unione tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi.

In termini di ownership, l'Ente nel suo complesso è responsabile del raggiungimento dell'obiettivo strategico e delle azioni strategiche ad esso correlate. Specifiche responsabilità vengono invece attribuite ai direttori centrali in merito al raggiungimento del target annuale degli obiettivi strategici, e ai direttori di linea e staff in merito al raggiungimento degli obiettivi operativi di derivazione strategica.

Obiettivi operativi di derivazione strategica

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

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

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

Obiettivi operativi locali

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

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

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

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

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

Progetti

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

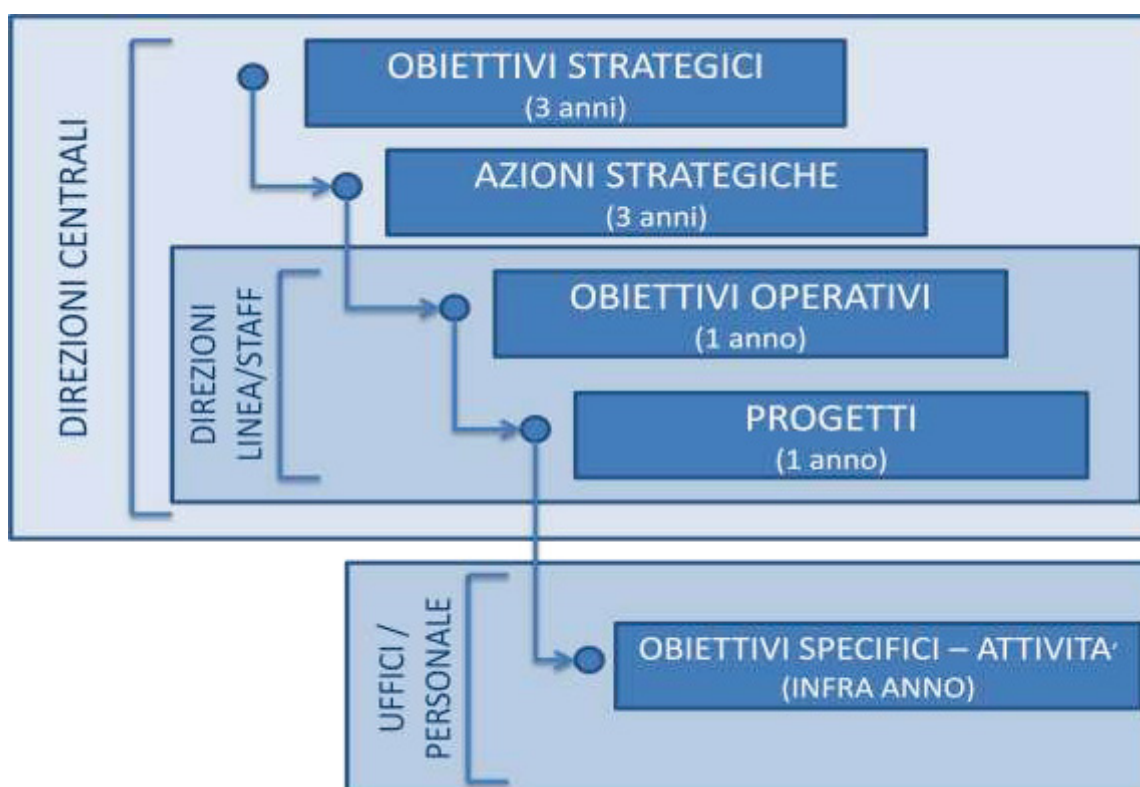
1. Obiettivo operativo correlato
2. Nome del progetto
3. Output del progetto
4. Direzione responsabile
5. Data di inizio
6. Data di fine
7. Attività del progetto e tempistica (fasi del progetto)
8. Risorse umane assegnate
9. Risorse strumentali
10. Dati economici

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

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

Ownership e valutazione

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



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

Come già anticipato, in base alla nuova edizione del SMVP, ogni dirigente è assegnatario di obiettivi operativi di derivazione strategica (proiezione annuale della strategia) e di obiettivi operativi locali (volti all'efficientamento di processi propri della direzione o ad efficientamento generale), in quanto l'Ente ha voluto armonizzare il ciclo della performance con quello di sviluppo manageriale, contribuendo a mettere in evidenza e a promuovere comportamenti organizzativi e stili di management coerenti con i principi fondamentali di organizzazione e funzionamento dell'Ente stesso.

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

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

Il personale non dirigenziale continua ad essere valutato secondo i criteri ed i pesi riportati nella seguente tabella:

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

4. ANALISI DEL CONTESTO E SINTESI SWOT

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

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

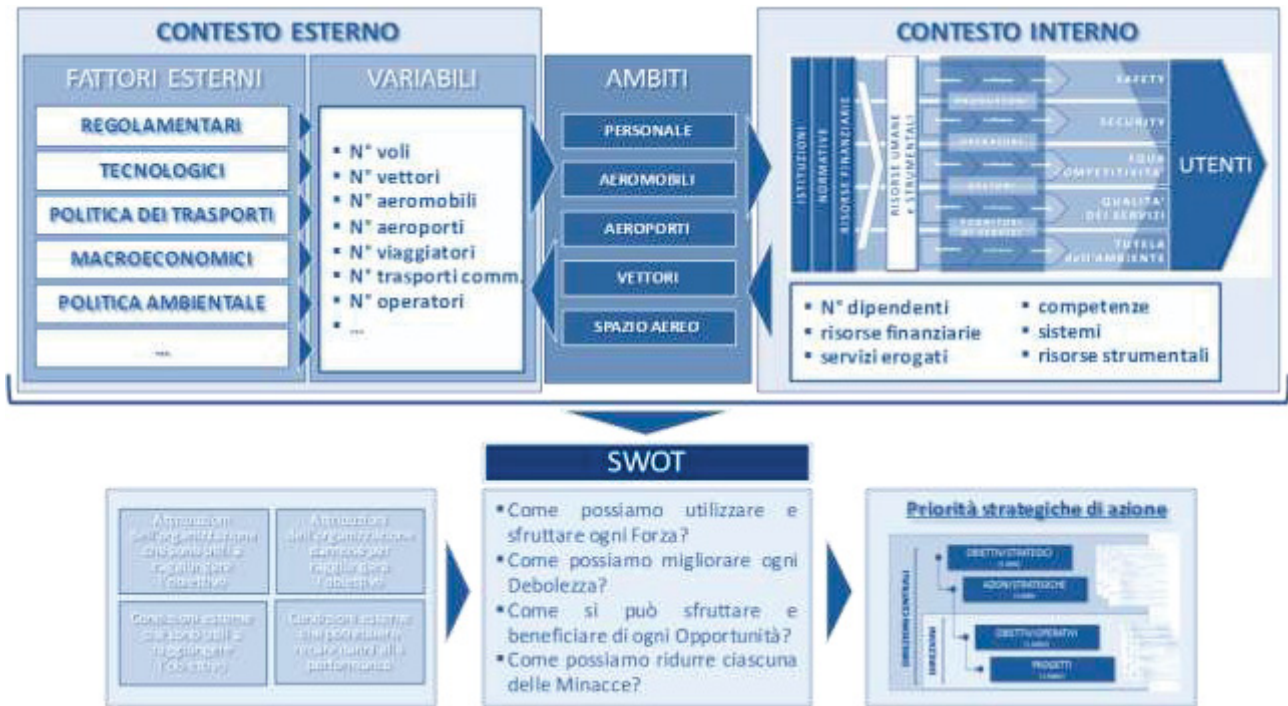
La SWOT Analysis è un approccio metodologico classicamente adottato per identificare in modo ragionato 'Opportunità', 'Minacce', 'Forze' e 'Debolezze' che influenzano l'azione di una organizzazione operante in un sistema complesso. In particolare, l'analisi permette di focalizzare tutti quei fattori,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

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



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

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



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

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

- Regolamentari/Normativi
- Tecnologici
- Macroeconomici
- Politici

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

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

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

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

- Processi
- Strumenti
- Competenze
- Capacità
- Meccanismi Organizzativi
- Risorse

Sulla base del contesto sopra delineato e dei relativi fattori di influenza, è stato possibile, da parte della Direzione di ENAC, effettuare la selezione dei principali fattori di influenza da considerare per la formulazione degli obiettivi e piani strategici per il triennio 2015-2017, riportati nelle pagine seguenti:

FORZE			DEBOLEZZE		
CONTESTO	DESCRIZIONE	AREA STR.	CONTESTO	DESCRIZIONE	AREA STR.
interno	Preparazione, competenza, capacità e professionalità del personale	GE	interno	Difficoltà di accettare il cambiamento	GE
	Dedizione al lavoro della maggior parte del personale	GE		Difficoltà ad intervenire in tempi conosi ed utili a rispondere alle nuove dinamiche del mercato	GE
	Capacità di interazione e collaborazione all'interno delle strutture della Direzione Centrale	GE		Incapacità di semplificare e razionalizzare le attività	GE
	Disponibilità di risorse economiche	GE		Insufficiente capacità di pianificare e rispettare le scadenze	GE
	Capacità decisionale nei diversi ambiti di riferimento	GE		Azione decisionale timorosa orientata alla propria tutela prima che a dare soluzione al problema	GE
	L'Ente costituisce un punto di riferimento e di presidio in materia di diritti dei passeggeri, qualità dei servizi e tutti i fattori aeronautici uomo-macchina-ambiente operativo	QS SE SA		Difficoltà nell'individuare adeguati e specifici interventi formativi causate dalla debolezza del sistema di identificazione dei profili professionali	GE
esterno	Credibilità, autorevolezza tecnica e buona reputazione dell'Ente in ambito nazionale ed internazionale	GE SA		Carenza di coordinamento tra le strutture dell'Ente	GE
	Buona capacità nel fronteggiare le urgenze fornendo adeguate risposte all'utenza	SA		Mancanza di una piattaforma tecnologica integrata e difficoltà nel rispondere alle esigenze informatiche dell'Ente	GE
	L'Ente rappresenta per gli stakeholders un punto di riferimento in materia di informazione, diritti e garanzie nel trasporto aereo civile tale da creare una proficua collaborazione con gestori ed handler	EC		Età media del personale elevata	GE
	Capacità di creare un contesto favorevole allo scambio di informazioni con stakeholder esterni	EC		Personale non sempre coinvolto adeguatamente nei progetti dell'Ente	GE
	Indipendenza economica	GE		Scarsa chiarezza di ruoli nelle varie famiglie professionali dell'Ente	GE
	Unica Autorità italiana di regolazione e amministrazione dell'aviazione civile, secondo norma di legge	GE		esterno	Eccessiva burocratizzazione dei processi
	Normativa europea vs Pax (assistenza e qualità servizi)	QS	Mancanza di un completo ed efficace sistema sanzionatorio		GE
		Necessità di rafforzare i processi di difesa dell'Ente	GE		
		Mancanza di un progetto politico di riforma dell'Ente	GE		
		Mancanza di indicazioni da parte degli enti politici anche in senso programmatico e di lungo termine	GE		
		Presenza di forti vincoli normativi	GE		
		Assenza "vera" autonomia economica dell'Ente (assunzioni, etc)	GE		
		Relazioni con la "industry" non sufficientemente strutturate con possibili carenze di sinergia	SA		
		Criticità delle condizioni economico finanziarie degli operatori economici di riferimento.	EC		
		Incapacità di garantire equa competitività nel mercato per mancanza di strumenti idonei di valutazione delle patologie del mercato.	EC		
		Percezione di complessità e carenza di semplicità nelle regole ed associati procedimenti	SA, SE, EC, QS, TA		

MINACCE			OPPORTUNITA'		
CONTESTO	DESCRIZIONE	AREA STR.	CONTESTO	DESCRIZIONE	AREA STR.
interno	Progressiva perdita di know how causata dalla mancanza di rimpiazzo del personale collocato in quiescenza	GE	interno	Nuovi settori del settore aereo civile (RPAS, Spazio)	SA, SE, EC, QS, TA
	Mancanza di coesione interna	GE		Sfruttare il momento di crisi per attivare processi di innovazione	GE
	Incremento della conflittualità interna legata alle condizioni economiche (contenziosi Amministrazione - Dipendenti)	GE		Progetto di twinning costituisce ottimo volano per il personale	SA
	Sistema informatico interno che rischia di divenire inadeguato	GE		Esternalizzazione attività routinarie con nessun valore aggiunto e non solo	GE
	Assenza di un efficace coordinamento tra le strutture dell'Ente	GE		Sviluppo di nuove tematiche ed interrelazioni tra le strutture interne	EC
	Mancanza di un atteggiamento costante a fronte di cambiamenti richiesti dall'organizzazione	GE		Perseguimento dell'efficienza gestionale	GE
	Eccesso di burocrazia non inteso nel senso di rispetto della norma	GE		Cambio generazionale	GE
	Scarsa motivazione del personale per mancanza di prospettive personali di sviluppo	GE		Cambiamento delle modalità di lavoro	GE
	Scarsa considerazione e non utilizzo dei risultati connessi agli obiettivi assegnati	GE		Formazione e aggiornamento del personale	GE
	Autoreferenzialità e perdita di contatto con le realtà produttive	GE		Definizione di obiettivi connessi in modo chiaro ai risultati e successi dell'Ente	GE
esterno	Scarsa motivazione del personale a causa del mancato rinnovo contrattuale	GE	Disponibilità di risorse economiche da destinare al perseguimento delle strategie dell'Ente	GE	
	Eventi pregiudizievoli della reputazione	GE	Ridefinizione della distribuzione delle risorse anche a fini motivazionali	GE	
	Mancanza di interlocuzione politica	GE	Motivazione del personale, in parte ancora significativa	GE	
	Non riconoscimento del mondo istituzionale (Governo/Ministeri) della peculiarità dell'Ente	GE	Credibilità nel contesto internazionale	SA, SE, EC, QS, TA	
	Possibile modifica contesto normativo di riferimento per l'Ente	GE	Partecipazione ai consessi internazionali	SA, SE, EC, QS, TA	
	Incremento della conflittualità esterna legata alle condizioni economiche di carattere generale	GE	Assistenza consulenziale alle strutture dell'Ente a supporto di provvedimenti formalmente corretti (logici e non contraddittori) e coerenti con la normativa vigente	GE	
	Percezione incertezza normativa e possibile azione stakeholder per indebolire l'Ente	GE	Creare una società che, sfruttando il "marchio" ENAC, possa fornire servizi di consulenza	SA	
			esterno	Progetto di twinning permette di irrobustire il nome dell'Ente nei contesti internazionali	SA
				Progetto di twinning costituisce ottimo volano per le aziende italiane da coinvolgere	SA
				Proposizione dell'Ente quale elemento essenziale del sistema in chiave di efficienza e competitività del paese	SA, SE, EC, QS, TA
				Potenziare l'interattività del sito istituzionale	GE
				Riutilizzare il know-how interno a seguito dell'insediamento dell'Autorità trasporti	GE
				Interazione con strutture di vertice del MIT per la definizione degli indirizzi politici del settore trasporto aereo	SA, SE, EC, QS, TA
				Sviluppo del confronto con gli stakeholder per rendere l'azione dell'Ente coerente con gli interessi economici e di sviluppo del trasporto aereo	SA, SE, EC, QS, TA
				Proiezione dell'Ente verso traguardi futuri di sviluppo del trasporto aereo	EC

5. PIANIFICAZIONE STRATEGICA: DAGLI OUTCOME ALLE AZIONI STRATEGICHE

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

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

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

In particolare, per ogni area sono riportate:

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

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

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

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

5.1. Area Safety

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

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

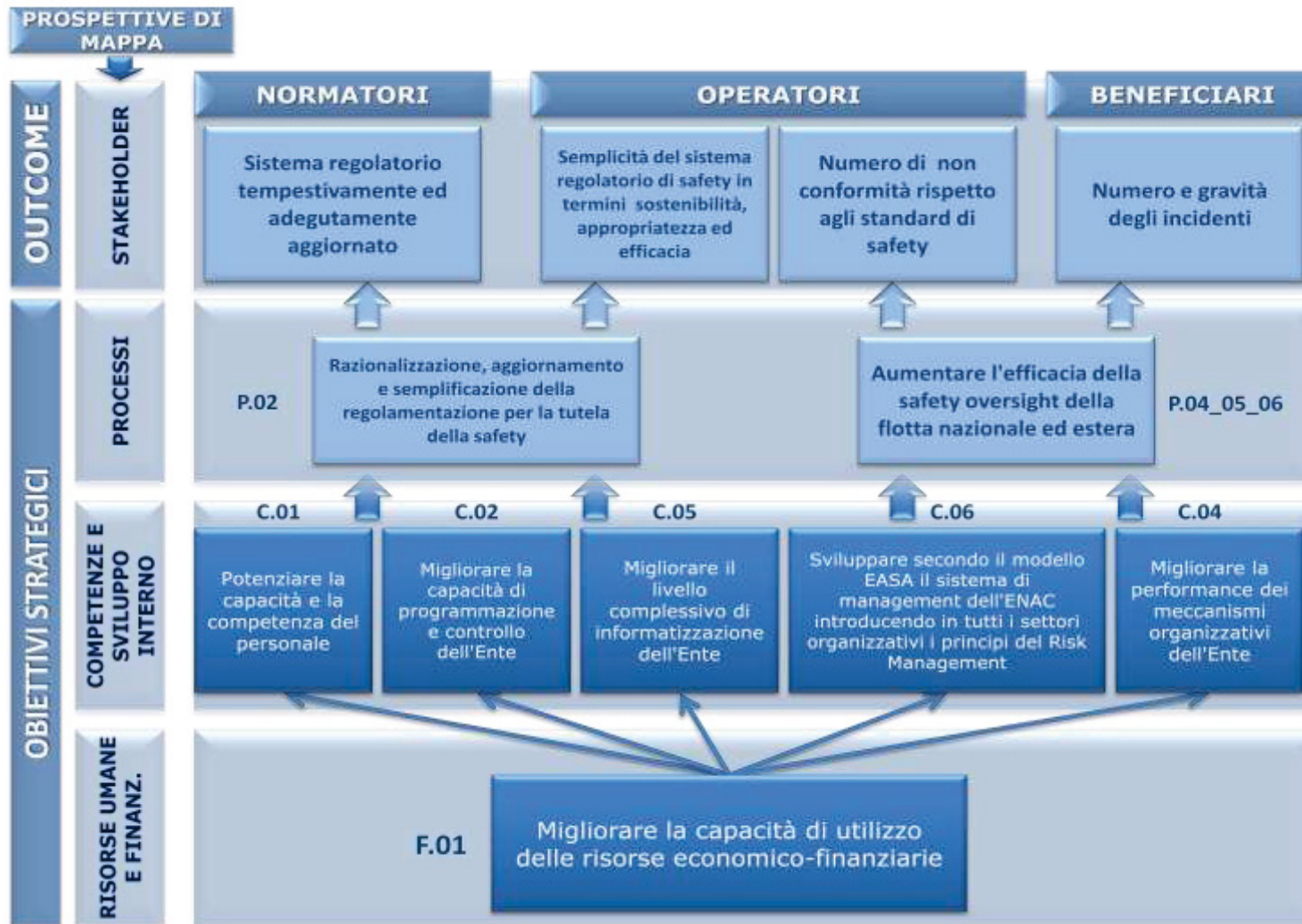
- i Normatori, in termini di aggiornamento tempestivo ed adeguato del sistema regolatorio;
- gli Operatori, in termini di sviluppo di un sistema regolatorio sostenibile, appropriato ed efficace che permetta loro di mantenere il rispetto degli standard;
- i Beneficiari, in termini di riduzione del numero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

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

Scheda Stakeholder Outcome per Area Safety

Normatori			Operatori			Beneficiari		
ICAO, EASA, Commissione Europea, MIT, EASA, Eurocontrol			Gestore aerop., VVF, Operatore aereo, Handler, Fornitore Servizi Navigazione Aerea, Produttore aeromobili			Passeggero, Personale di Volo		
OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2015	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2015	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2015
SAFETY Sistema regolatorio tempestivamente ed adeguatamente aggiornato	% di normativa recepita nei tempi previsti	100%	Semplicità del sistema regolatorio di safety in termini di sostenibilità, appropriatezza ed efficacia	Indice di soddisfazione stakeholder operatori	65%	Numero e gravità degli incidenti	Numero di vittime/ n voli commerciali	0
	Tempi di chiusura dei rilievi a Enac da parte di EASA/ICAO	8 mesi	Numero di non conformità rispetto agli standard di safety	Ispezioni di Enac senza rilievi significativi (liv 1 e 2) di non conformità per le imprese aeronautiche	25%		Numero di incidenti/ n voli commerciali	1/mln di voli
				Ispezioni all'aeromobile con esito negativo	5%			

Mappa Strategica Strategica Safety



5.2. Area Security

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

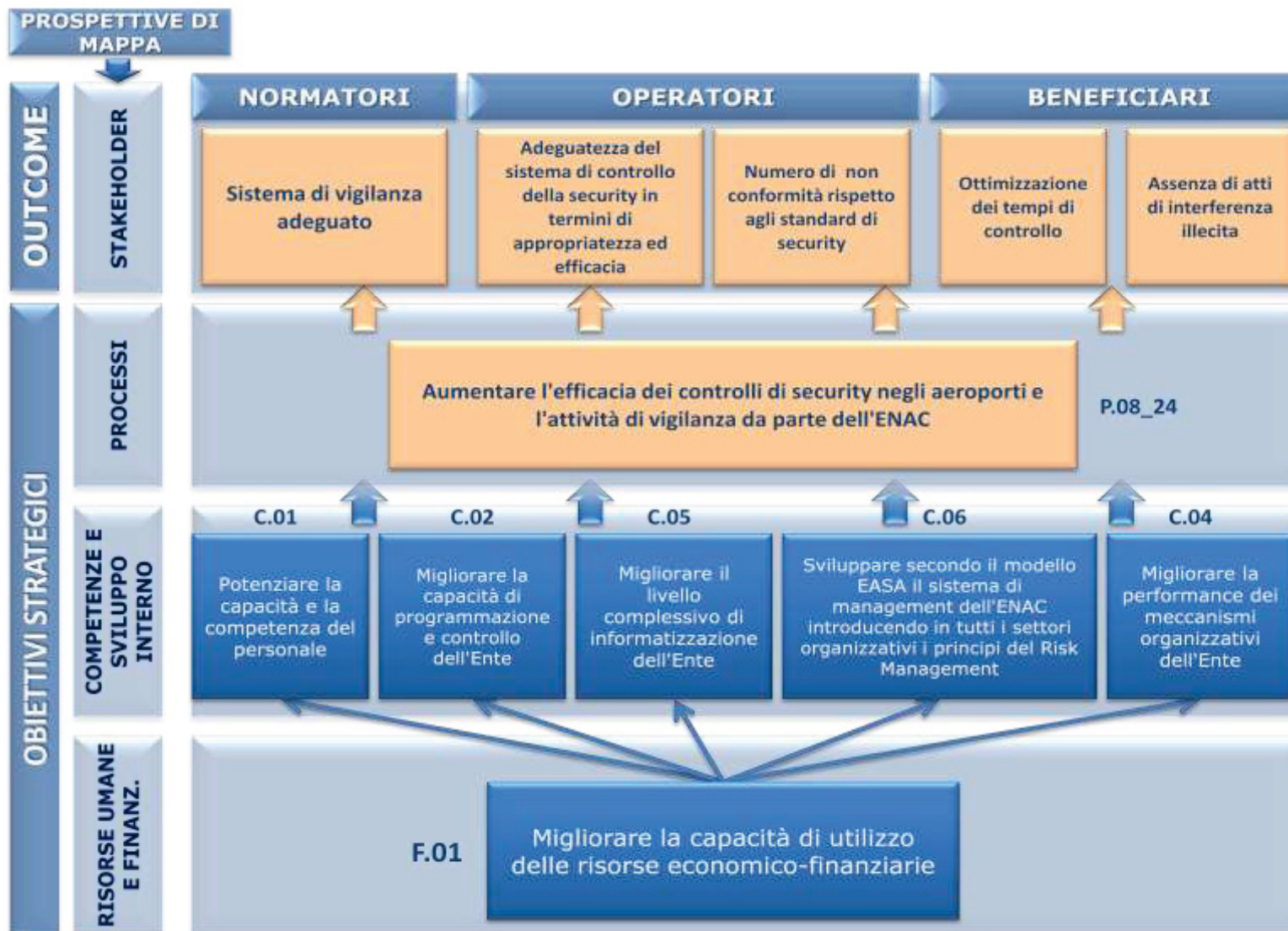
L'azione dell'ENAC che impatta all'esterno interessa:

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

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

Scheda Stakeholders Outcome per Area Security

Normatori			Operatori			Beneficiari		
ICAO, ECAC, Commissione Europea, EASA, MIT, Ministero Intern, Ministero Difesa			Gestore Apt, Imprese Security, PS, Agente regolamentato operatore aereo			Passeggero		
OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2015	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2015	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2015
SECURITY Sistema di vigilanza adeguato	N di non conformità	Diminuzione del 10% rispetto all'anno precedente	Adeguatezza del sistema di controllo della security in termini di appropriatezza ed efficacia	Indice di soddisfazione degli stakeholder (gestore, operatore di security, vettore)	65%	Ottimizzazione dei tempi di controllo	Tempi medi di attesa	8 min
			Numero di non conformità rispetto agli standard di security	Ispezioni senza rilievi di non conformità classificate con "carezza grave" per le imprese aeronautiche	5%	Assenza di atti di interferenza illecita	Numero atti interferenza illecita	0



5.3. Area Qualità dei servizi

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

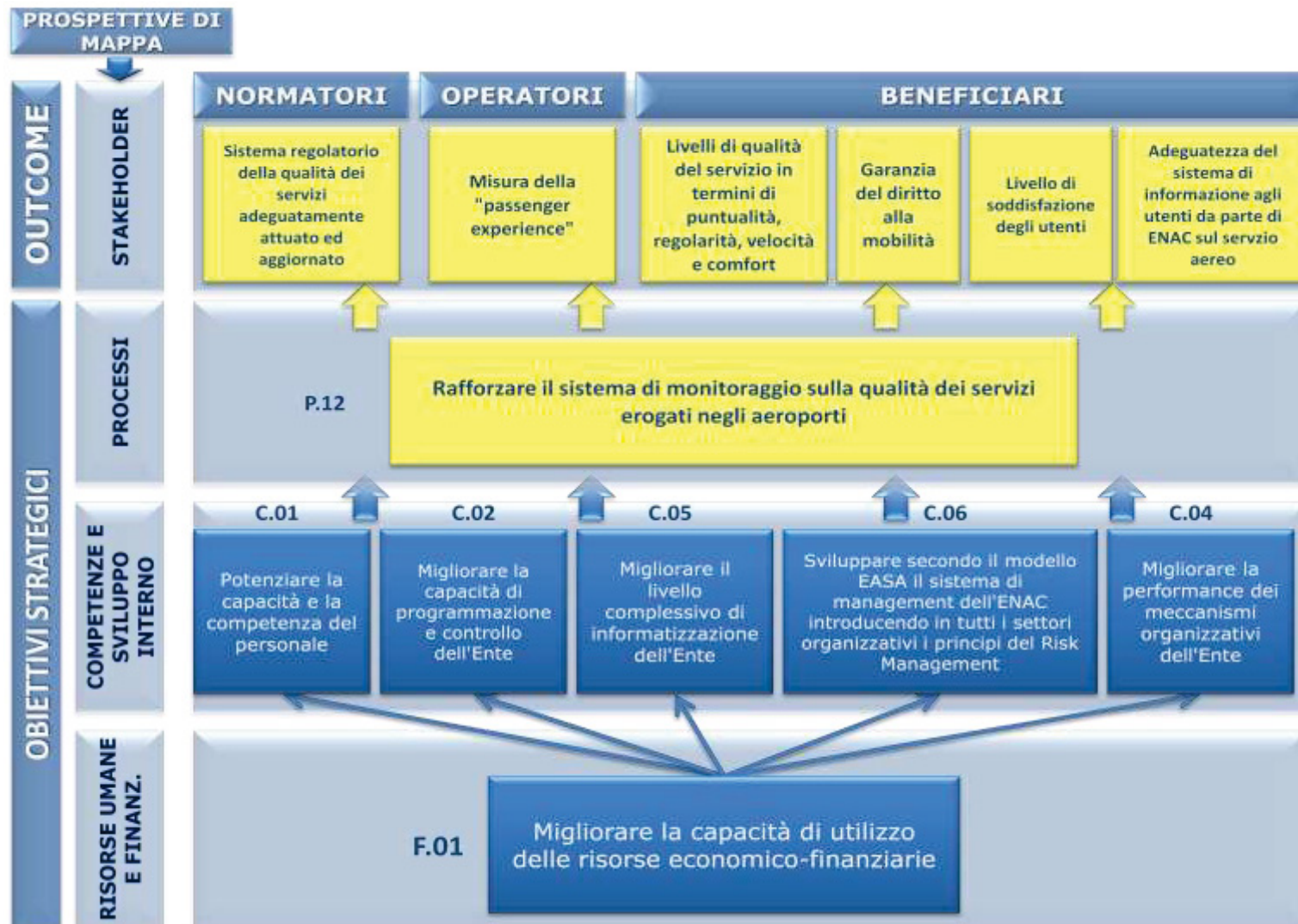
In particolare:

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

Scheda Stakeholder-Outcome per Area Qualità dei Servizi

Normatori			Operatori			Beneficiari		
ICAO, ECAC, Commissione Europea, MIT, MAE			Gestore Apt, Operatore Aere, Handler			Passeggero		
OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2015	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2015	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2015
QUALITÀ DEI SERVIZI Sistema regolatorio della qualità dei servizi adeguatamente attuato ed aggiornato	% di gestori che operano in aderenza alla carta dei servizi	90%	Misura della <i>passenger experience</i>	Valore della <i>passenger experience</i>	Crescita	Livelli di qualità del servizio in termini di puntualità, regolarità, velocità e comfort	Tempi di attesa ai banchi accettazione	16 min
							Tempo di attesa ai posti di controllo	10 min
							Numero disservizi alle persone con disabilità/mobilità ridotta	< 60
							% bagagli disguidati per malfunzionamento del BHS/HBS	0,5 %
							Tempo di riconsegna primo e ultimo bagaglio	< 27 - < 38
							Percezione pulizia toilette da parte degli utenti	>75/100
							% aeromobili partiti in ritardo a causa del gestore aeroportuale	< 30 %
						Garanzia del diritto alla mobilità	N Collegamenti in continuità territoriale	> 34.000
						Livello di soddisfazione degli utenti	Numero reclami per overbooking	< 250
							Numero reclami per cancellazione	< 1.100
							Numero reclami per prolungato ritardo	< 1.760
						Adeguatezza del sistema di informazione agli utenti da parte di ENAC sul servizio aereo	Livello di soddisfazione sulla qualità del sito web	Buona
							Livello di soddisfazione sulla qualità del servizio di Call Center	4/6
Numero di accessi al sito ENAC	>630.000							

Mapa Strategica Qualità dei Servizi



Area Equa competitività

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

Queste attività interessano:

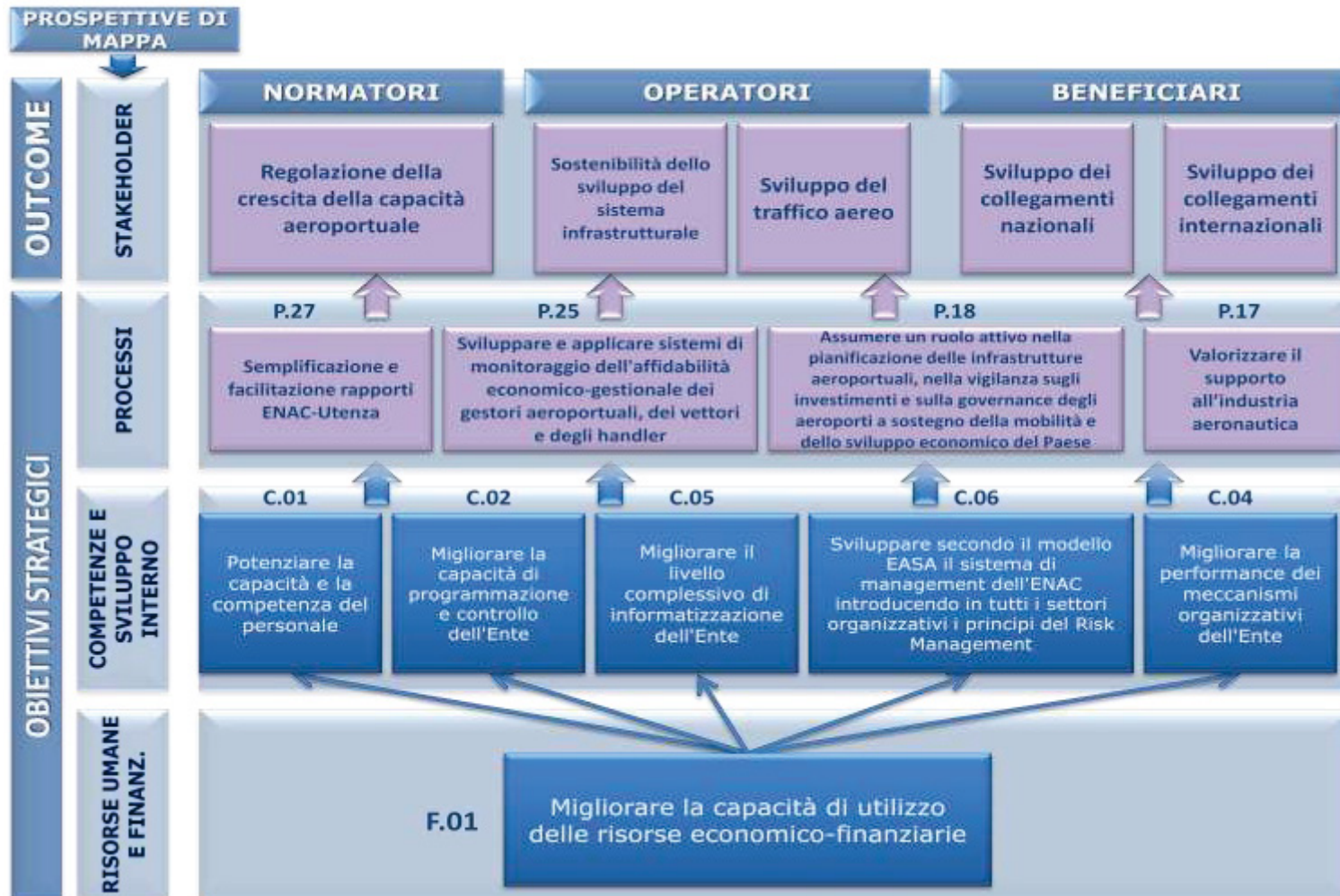
- i Normatori in termini di regolazione della crescita della capacità aeroportuale;
- gli Operatori, in termini di sostenibilità dello sviluppo del sistema infrastrutturale e del traffico aereo;
- i Beneficiari in termini di miglioramento del rapporto costo del viaggio e servizio offerto e di incremento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

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

Scheda Stakeholder-Outcome per Area Equa Competitività

Normatori			Operatori			Beneficiari		
<i>Commissione Europea, MIT, AGCM, MEF, MSE</i>			<i>Gestore aerop., Operatore aereo, Handler, Fornitore Servizi Navigazione Aerea</i>			<i>Passeggero, Operatore Economico</i>		
OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2015	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2015	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2015
EQUA COMPETITIVITA' Regolazione della crescita della capacità aeroportuale	Misura della capacità aeroportuale	1%	Sostenibilità dello sviluppo del sistema infrastrutturale	Piani di sviluppo approvati	100%	Sviluppo collegamenti nazionali	Numero movimenti nazionali (traffico commerciale)	>500.000
			Sviluppo del traffico aereo	Numero di voli per anno	>1,3 milioni	Sviluppo dei collegamenti internazionali	Numero movimenti internazionali (traffico commerciale)	>700.000
Numero di passeggeri per anno	>140 milioni							

Mappa Strategica Equa Competitività



5.4. Area Tutela dell'Ambiente

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

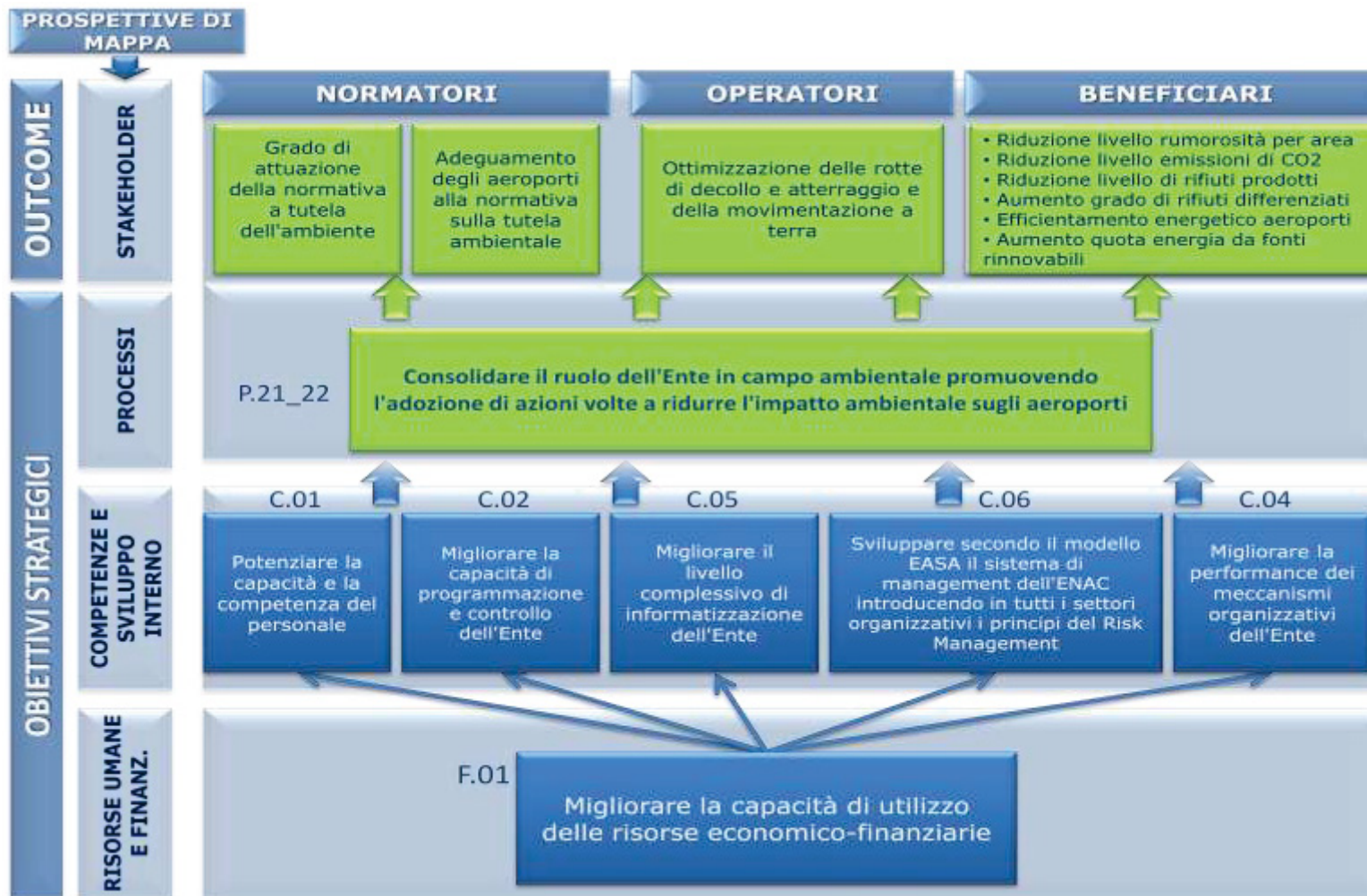
L'impatto che queste attività hanno sull'esterno interessa:

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

Scheda Stakeholder-Outcome per Area Tutela dell'Ambiente

Normatori			Operatori			Beneficiari		
<i>Commissione Europea, ICAO, EASA, Ministero Ambiente, Ministero Salute, Regione</i>			<i>Gest. Apt., Operatore Aereo, Fornitore di servizi di navigazione aerea</i>			<i>Passeggero, Popolazione adiacente aeroporti, Enti Locali</i>		
OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2015	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2015	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2015
Grado di attuazione della normativa a tutela dell'ambiente	Numero commissioni aeroportuali attive sul tema della tutela dell'ambiente	Crescita	Ottimizzazione delle prestazioni ambientali aeroportuali	% riduzione sostanze inquinanti	Crescita	Riduzione livello rumorosità per area	% cittadini esposti al rumore per area	Diminuz.
						Riduzione livello emissioni di CO2	Quantità di produzione CO2 per passeggero	Diminuz.
Riduzione livello di rifiuti prodotti	Kg rifiuti per passeggero	Diminuz						
Aumento grado di rifiuti differenziati	% rifiuti differenziati per passeggero	Crescita						
Adeguamento degli aeroporti alla normativa sulla tutela ambientale	N. aeroporti con la VIA	Crescita				Efficientamento energetico aeroporti	Kw per passeggero	Diminuz
						Aumento quota energia da fonti rinnovabili	% di Kw da fonti rinnovabili su totale	Crescita

Mappa Strategica Tutela dell'Ambiente



5.5. Piano strategico 2015-2017

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

L'Ente, per adeguarsi alle normative in materia di "spending review", ha operato una riorganizzazione amministrativa, attraverso la quale sono state rivisitate, in termini numerici e di competenze, le diverse Strutture. La nuova organizzazione è operativa da marzo 2014. Inoltre dal 1° gennaio 2015, rilevata la necessità di verificare che tutti i provvedimenti e i procedimenti amministrativi di competenza delle diverse strutture dell'Ente, a prescindere dal contenuto in termini di spesa, siano conformi ai dettami normativi vigenti, compresi quelli in materia di anticorruzione, è stata istituita una struttura dirigenziale dedicata alla verifica costante e organica dell'attività amministrativa dell'Ente. A decorrere dalla stessa data è stato rivisto l'assetto organizzativo degli aeroporti della regione Lazio, che prevedeva due Direzioni, istituendo un'unica struttura dirigenziale, in staff al Direttore Generale.

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

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

L'analisi SWOT ha, comunque, evidenziato l'opportunità, nell'area strategica della Equa competitività, di eliminare l'obiettivo P.26 - Razionalizzazione, aggiornamento e semplificazione della normativa economico-gestionale, in quanto in tale area strategica la normativa di riferimento è essenzialmente di natura comunitaria, pertanto tale obiettivo, pur mantenendo la propria validità ed attualità, ha perso la sua natura strategica. Al suo posto, invece, si è preferito inserire un nuovo obiettivo che valorizzasse l'attenzione dell'Ente verso i propri stakeholder, all'interno del quale poter ricondurre anche obiettivi di trasparenza. Tale obiettivo è stato esemplificato come segue:

- P.27 - Semplificazione e facilitazione rapporti ENAC-Utenza.

L'integrazione del ciclo della performance con gli strumenti ed i processi relativi alla qualità dei servizi, alla trasparenza, all'integrità e, in generale, alla prevenzione della corruzione, è realizzata attraverso uno stretto collegamento tra i diversi documenti di programmazione adottati: Piano della Performance, Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

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

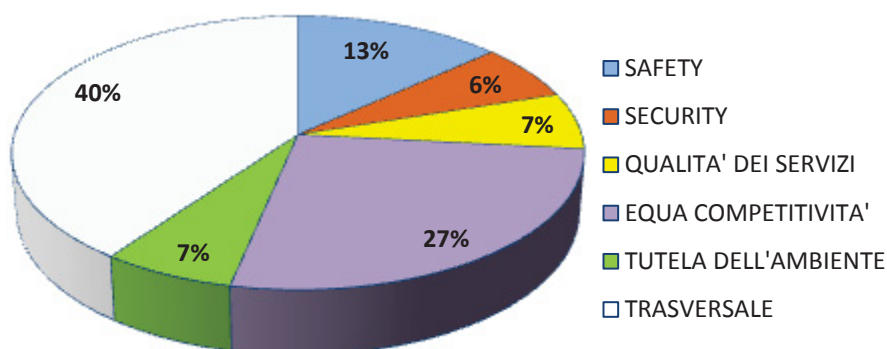
Al fine di consentire una visualizzazione di tale collegamento, nel Piano Strategico 2015-2017 è presente una colonna "ambito" che permette l'immediata identificazione degli obiettivi collegati agli ambiti della prevenzione della corruzione, della trasparenza, della digitalizzazione, del miglioramento della qualità dei servizi e del contenimento della spesa, anche grazie all'utilizzo di colorazioni diverse.

In via sperimentale, quest'anno, nel bilancio di previsione 2015, è stata effettuata una riclassificazione delle spese per missioni e programmi. Nel Piano strategico, pertanto, sono

state inserite due colonne ("MIS" e "PROG") che permettono di ricondurre gli obiettivi strategici a Missioni e Programmi di riferimento. L'elenco delle

Considerata la positiva esperienza dello scorso anno, anche nel 2015 la responsabilità del raggiungimento del target annuale degli obiettivi strategici viene affidata ai Direttori Centrali in luogo dell'assegnazione di obiettivi operativi di derivazione strategica. Questa scelta, infatti, permette di garantire l'attuazione puntuale della strategia dell'Ente e una più precisa misurazione degli indicatori riferiti agli obiettivi strategici.

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



Di seguito, il Piano Strategico ENAC 2015-2017.

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

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

Piano Strategico ENAC 2015-2017

AREA STRAT	PROSPETTIVA	AMBITO	COD	DC RESPONS.	OBIETTIVI STRATEGICI 2015-2017	KPI	FORMULA KPI	TARGET			AZIONI STRATEGICHE	MIS*	PROG*
								2015	2016	2017			
SAFETY	PROCESSI		P.02	CRT	Razionalizzazione, aggiornamento e semplificazione della regolamentazione per la tutela della safety	% Normativa razionalizzata aggiornata e semplificata	N. di normative razionalizzate/tot corpo normativo da razionalizzare	15%	20%	20%	Razionalizzazione ed efficientamento del corpus regolamentare in tema di safety avendo a riguardo il contesto internazionale. Garanzia di un ruolo qualificato ed autorevole nel contesto della regolazione e della cooperazione internazionale	B	B1
			P.04_05_06	CAA	Aumentare l'efficacia della safety oversight della flotta nazionale ed estera	Introduzione del Risk based approach nei processi di sorveglianza	n.processi revisionati secondo la Risk based oversight	5	5	5	Introduzione di un sistema di Risk Based Oversight	B	B4
				VDG		Numero di interventi di standardizzazione messi in atto	n.interventi	12	12	15	Azioni tese alla standardizzazione dei processi di "safety oversight"		
			% di realizzazione degli obiettivi dell'ENAC Safety Plan	n obiettivi realizzati/tot obiettivi dell'anno		80%	80%	80%	Implementazione del sistema di verifica della sicurezza della flotta nazionale ed estera in accordo alla normativa comunitaria				
SECURITY	PROCESSI		P.08_24	CCA	Aumentare l'efficacia dei controlli di security negli aeroporti e l'attività di vigilanza da parte dell'ENAC	% degli articoli proibiti rinvenuti al controllo di security varco pax	% articoli proibiti rinvenuti - % articoli proibiti rinvenuti anno - 1	-5%	-5%	-5%	Promozione delle attività di formazione e sviluppo di strumenti gestionali ed organizzativi focalizzati alla tutela della security	B	B2
						Diminuzione rilievi riscontrati a seguito di ispezioni Enac	Rilievi anno/rilievi anno-1	-5%	-5%	-5%	Azioni tese alla riduzione delle non conformità rispetto ai requisiti di security previsti dal PNS		
QUALITÀ DEI SERVIZI	PROCESSI	1	P.12	CCA	Rafforzare il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati negli aeroporti	% di attività ispettive effettuate	N attività ispettive effettuate/verifiche in programma per anno	100%	100%	100%	Miglioramento dell'attività di certificazione e di vigilanza sugli operatori aeroportuali. Individuazione ed applicazione di un sistema efficace di indicatori per il governo della qualità dei servizi negli aeroporti	B	B3
EQUA COMPETITIVITÀ	PROCESSI		P.17	CRT	Valorizzare il supporto all'industria aeronautica	Numero di iniziative di supporto intraprese	Numero attività/anno	1/anno	1/anno	1/anno	Azioni tese a semplificare le procedure amministrative e operative per l'industria aeronautica. Attivare iniziative di ricerca nel settore aeronautico	B	B1
			P.18	CIA	Assumere un ruolo attivo nella pianificazione delle infrastrutture aeroportuali, nella vigilanza sugli investimenti e sulla governance degli aeroporti a sostegno della mobilità e dello sviluppo economico del Paese	N. di interventi effettuati	N. interventi/anno	1/anno	1/anno	1/anno	Azione per la migliore pianificazione e controllo dello sviluppo delle infrastrutture aeroportuali e per il miglioramento della mobilità per via aerea	C	C1
		1	P.25	CSE	Sviluppare e applicare sistemi di monitoraggio dell'affidabilità economico-gestionale dei gestori aeroportuali, dei vettori e degli handler	Numero di sistemi di monitoraggio sviluppati	N. sistemi/anno	1/anno	1/anno	1/anno	Applicazione di un sistema di parametri ed indicatori per la misura dell'affidabilità economico-gestionale dei gestori aeroportuali, dei vettori e degli handler	A	A1
		5	NUOVO	CSE	Semplificazione e facilitazione rapporti ENAC-Utenza	Numero di iniziative di facilitazione intraprese	N/anno	1/anno	1/anno	1/anno	Azioni tese alla definizione di nuovi strumenti per facilitare il rapporto fra l'ENAC e gli stakeholder esterni	A	A1

* Il documento riepilogativo delle missioni e programmi dell'Ente e dei relativi stanziamenti è pubblicato a pag. 27

AREA STRAT	PROSPETTIVA	AMBITO	COD	DC RESPONS.	OBIETTIVI STRATEGICI 2015-2017	KPI	FORMULA KPI	TARGET			AZIONI STRATEGICHE	MIS*	PROG
								2015	2016	2017			
TUTELA DELL'AMBIENTE	PROCESSI		P.21_22	CIA	Consolidare il ruolo dell'Ente in campo ambientale promuovendo l'adozione di azioni volte a ridurre l'impatto ambientale sugli aeroporti	Aeroporti con procedure VIA attivate	N aeroporti con procedure VIA attivate/tot aeroporti sprovvisti di VIA	15%	15%	15%	Incrementare lo sviluppo di metodologie e procedure volte alla riduzione dell'impatto ambientale sugli aeroporti	C	C1
TRASVERSALE	COMPETENZE SVILUPPO INTERNO	2	C.01	CAF	Potenziare la capacità e la competenza del personale	Numero di giornate di formazione per dipendente	N giornate di formazione/dipendente	5 g/uomo	6 g/uomo	6 g/uomo	Consolidamento delle professionalità interne attraverso lo sviluppo delle competenze e capacità del personale. Creare un contesto sfavorevole alla corruzione. Avviare apposite iniziative formative sui temi dell'etica e della legalità.	D	D4
		2	C.02	DG	Migliorare la capacità di programmazione e controllo dell'Ente	Numero di progetti di programmazione e controllo realizzati	numero/anno	5/anno	7/anno	7/anno	Sviluppare e realizzare progetti di programmazione e controllo per le attività dell'Ente. Azioni tese a garantire il rispetto dei termini dei procedimenti. Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	D	D1
			C.04	CAA	Migliorare la performance dei meccanismi organizzativi dell'Ente	Numero di processi semplificati e/o eliminati	N processi ENAC semplificati e/o eliminati/tot processi da semplificare	20%	20%	30%	Miglioramento operativo dei processi e delle strutture organizzative nell'ottica della semplificazione e razionalizzazione delle attività. Elaborare e attuare il piano di dismissione e semplificazione delle attività non rilevanti sul piano strategico	D	D1
		3	C.05	DG	Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente	Numero di processi operativi informatizzati	N processi in esercizio/anno	5/anno	5/anno	5/anno	Realizzare interventi di informatizzazione di tipo interattivo con l'utenza. Realizzare l'informatizzazione della gestione dei processi operativi dell'Ente	D	D3
			C.06	VDG	Sviluppare secondo il modello EASA il sistema di management dell'ENAC introducendo in tutti i settori organizzativi i principi del Risk Management	Numero di processi gestiti secondo criteri di risk management	N processi gestiti/n processi da gestire	20%	20%	20%	Applicazione del sistema del Risk Management nei processi dell'Ente	D	D1
	RISORSE FINANZIARIE	4	F.01	CAF	Migliorare la capacità di utilizzo delle risorse economico-finanziarie	Numero interventi finalizzati al contenimento della spesa	N interventi/anno	2/anno	2/anno	2/anno	Attuare interventi di razionalizzazione delle spese dell'Ente	D	D4

Ambiti di collegamento ciclo della performance

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

6. PIANIFICAZIONE OPERATIVA: DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PROGETTI

6.1. Piano Operativo – Obiettivi operativi di derivazione strategica

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

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

Tale collegamento, nel Piano Operativo/Obiettivi operativi di derivazione strategica 2015-2017 è evidenziato nella colonna “ambito” (prevenzione della corruzione, della trasparenza, della digitalizzazione, del miglioramento della qualità dei servizi e del contenimento della spesa.

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

Si riporta di seguito il Piano operativo 2015 – Obiettivi operativi di derivazione strategica.

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

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

Piano Operativo ENAC 2015 – Obiettivi operativi *di derivazione strategica*

AREA STR.	ID OS	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONE STRATEGICA	AMBITO	ID OO	DIR	OBIETTIVO OPERATIVO	KPI	TARGET					
SAFETY	P.02	Razionalizzare la regolamentazione per la tutela della safety	Razionalizzazione ed efficientamento del corpus regolamentare in tema di safety avendo a riguardo il contesto internazionale. Garanzia di un ruolo qualificato ed autorevole nel contesto della regolazione e della cooperazione internazionale		P.02.RTA	RTA	Sviluppare il programma normativo di settore nell'ottica della razionalizzazione e della semplificazione normativa e darne attuazione per la quota parte assegnata	Normativa razionalizzata/normativa programma normativo di competenza	100%					
					P.02.RPO	RPO								
					P.02.RNA	RNA								
					P.02.RSE	RSE								
	P.04_05_06	Aumentare i livelli di sicurezza aeronautica e l'efficacia della safety oversight della flotta nazionale ed estera	Introduzione di un sistema di Risk Based Oversight. Azioni tese alla standardizzazione dei processi di "safety oversight". Implementazione del sistema di verifica della sicurezza della flotta nazionale ed estera in accordo alla normativa comunitaria		P.04_05_06.DON	DON	Applicazione su tutti gli Operatori aerei di trasporto pubblico, del metodo di sorveglianza basato sul Risk Based Oversight	% Operatori aerei sorvegliati con metodologia RBO	100%					
					P.04_05_06.DOC	DOC								
P.04_05_06.DOS					DOS									
SECURITY	P.08_24	Aumentare l'efficacia dei controlli di security negli aeroporti e l'attività di vigilanza da parte dell'ENAC	Promozione delle attività di formazione e sviluppo di strumenti gestionali ed organizzativi focalizzati alla tutela della security. Azioni tese alla riduzione delle non conformità rispetto ai requisiti di security previsti dal PNS		P.08_24.CMM	CMM	Standardizzare le procedure e lo svolgimento delle attività di controllo di security del gestore ai varchi passeggeri e migliorare l'efficacia dell'informazione ai passeggeri in aeroporto	N campagne informative	2 campagne informative per aeroporto					
					P.08_24.CLM	CLM								
					P.08_24.CNE	CNE								
					P.08_24.CER	CER								
										P.08_24.CTS	CTS		Procedure di preparazione al controllo standardizzate	100% delle procedure
										P.08_24.CCX	CCX			
										P.08_24.CCM	CCM			
										P.08_24.CPB	CPB			
QUALITÀ DEI SERVIZI	P.12	Rafforzare il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati negli aeroporti	Miglioramento dell'attività di certificazione e di vigilanza sugli operatori aeroportuali. Individuazione ed applicazione di un sistema efficace di indicatori per il governo della qualità dei servizi negli aeroporti	1	P.12_CNO	CNO	Rafforzare il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati negli aeroporti	% di attività ispettive effettuate	100%					
					P.12_CSC	CSC								
					P.12_CSN	CSN								
EQUA COMPETITIVITÀ	P.18	Assumere un ruolo attivo nella pianificazione delle infrastrutture aeroportuali, nella vigilanza sugli investimenti e sulla governance degli aeroporti a sostegno della mobilità e dello sviluppo economico del Paese	Azione per la migliore pianificazione e controllo dello sviluppo delle infrastrutture aeroportuali e per il miglioramento della mobilità per via aerea		P.18.IOP	IOP	Salvaguardare la sicurezza del volo fornendo ai comuni strumenti per regolare l'attività edilizia in prossimità degli aeroporti	N mappe di vincolo inviate	3					
					P.18.ISA	ISA	Elaborazione di una policy ENAC e di criteri per la definizione dei livelli di servizi di traffico aereo presso gli aeroporti nazionali	Approvazione documento da parte del Direttore Centrale	30/11/2015					
	P.25	Sviluppare e applicare sistemi di monitoraggio dell'affidabilità economico-gestionale dei gestori aeroportuali, dei vettori e degli handler	Applicazione di un sistema di parametri ed indicatori per la misura dell'affidabilità economico-gestionale dei gestori aeroportuali, dei vettori e degli handler		P.25.ALI	ALI	Consolidamento dell'attività di monitoraggio economico – finanziario dei vettori di Gruppo A	% vettori di Gruppo A monitorati	100%					
					P.25.SGA	SGA	Monitoraggio dei contributi dei gestori aeroportuali ai vettori aerei	N. schede di monitoraggio presentate al CdA	5					
	P.27	Semplificazione e facilitazione rapporti ENAC-Utenza	Azioni tese alla definizione di nuovi strumenti per facilitare il rapporto fra l'ENAC e gli stakeholder esterni	5	P.27.SET	SET	Elaborazione di un modello standard di Dichiarazione Unica del Vettore (DUV)	Modello pubblicato sul sito istituzionale	31/10/2015					
					P.27.STA	STA	Elaborazione di schede informative degli accordi aerei da rendere disponibile all'industria	Scheda elaborata e compilata per singolo accordo	Schede per 20 accordi					

AREA STR.	ID OS	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONE STRATEGICA	AMBITO	ID OO	DIR	OBIETTIVO OPERATIVO	KPI	TARGET
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 sugli aeroporti	Incrementare lo sviluppo di metodologie e procedure volte alla riduzione dell'impatto ambientale sugli aeroporti		P.21_22.IPP	IPP	Elaborazione dello studio di impatto ambientale ed attivazione procedure VIA	Aeroporti con procedure VIA attivate	3 aeroporti
TRASVERSALE	C.01	Potenziare la capacità e la competenza del personale	Consolidamento delle professionalità interne attraverso lo sviluppo delle competenze e capacità del personale	2	C.01.FAP	FAP	Realizzazione delle attività formative previste dal Piano Triennale di Formazione	Formazione erogata per il 2015	5g/uomo
				2	C.01.GAL	GAL	Realizzazione di meeting di aggiornamento e approfondimento giuridico su tematiche di interesse comune per le attività dell'Ente	N incontri realizzati	3
	C.02	Migliorare la capacità di programmazione e controllo dell'Ente	Sviluppare e realizzare progetti di programmazione e controllo per le attività dell'Ente	2	C.02.GAI	GAI	Individuazione e realizzazione di un Piano di audit	N audit svolti	Almeno 6
	C.04	Migliorare la performance dei meccanismi organizzativi dell'Ente	Miglioramento operativo dei processi e delle strutture organizzative nell'ottica della semplificazione e razionalizzazione delle attività. Elaborare e attuare il piano di dismissione e semplificazione delle attività non rilevanti sul piano strategico		C.04.GSL	GSL	Unificare le procedure amministrative delle sedi della Direzione Sistema Aeroportuale Lazio	% Procedure amministrative unificate	100%
	C.05	Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente	Realizzare una mappatura complessiva delle esigenze di informatizzazione delle attività dell'Ente. Realizzazione di interventi di sviluppo ed evoluzione degli applicativi, delle basi dati e dell'infrastruttura informatica dell'Ente	3	C.05.GSI	GSI	Realizzare un sistema informatico di controllo dei processi istituzionali e di supporto (workflow)	Progetto realizzato e attivato	Workflow su almeno 7 processi (1 per ogni Direzione Centrale) entro il 31/12/2014
	F.01	Migliorare la capacità di utilizzo delle risorse economico-finanziarie	Attuare interventi di razionalizzazione delle spese dell'Ente	3	F01.FGF	FGF	Completare l'attivazione del polo unico di fatturazione per la Direzione Aeroportuale Campania e per la Direzione Operazioni Nord	Fatture emesse dal polo fatturazione	Entro luglio per CCM Entro ottobre per DON
4				F01.FAG	FAG	Predisposizione schemi tipo scritture private per affidamenti lavori servizi e forniture sotto la soglia comunitaria	Pubblicazione degli schemi sul sito intranet	30/11/2015	

Ambiti di collegamento al Ciclo di gestione della Performance

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

6.2. Obiettivi operativi locali

A partire dallo scorso anno, si è deciso di introdurre nel Piano della Performance dell'ENAC obiettivi operativi "locali". Questi obiettivi sono volti al miglioramento/ottimizzazione di processi propri di ogni struttura e sono assegnati a tutti i direttori (centrali, linea e staff).

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

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

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

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

Si riporta di seguito il Piano Operativo 2015 – Obiettivi operativi locali.

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

Piano Operativo ENAC 2015 – Obiettivi operativi *locali*

PROCESSO DI RIFERIMENTO	COD.OB	DIR	AMBITO	NOME OBIETTIVO	KPI	TARGET
359i - Gestione procedura evidenza pubblica per affidamento Gestioni Totali	359i.CSE	CSE	2	Realizzazione di un documento di riferimento connesso ai compiti del Responsabile del Procedimento negli affidamenti in concessione	Documento pubblicato sul sito intranet	31/10/2015
21i - Elaborazione statistiche del trasporto aereo e degli aeroporti	21i.SET	SET		Rivisitazione dell'annuario "Dati di Traffico"	Presentazione del prototipo di nuovo annuario sui dati di traffico	30/09/2015
159i - Affidamento oneri di servizio pubblico	159i.STA	STA		Sviluppo di un modello di calcolo automatico per la compensazione degli Oneri di Servizio Pubblico	Disponibilità all'utenza del modello elaborato	31/10/2015
140i - Controllo obblighi convenzionali Società di gestione aeroportuale	140i.SGA	SGA	1	Elaborazione ed applicazione di schede di monitoraggio degli adempimenti convenzionali dei gestori totali	N. schede tipo di monitoraggio approvate dal DC	4
					N. aeroporti su cui vengono applicate le schede di monitoraggio	3 per tipo di scheda
187i - Definizione della capacità slot	EG.CIA	CIA		Individuazione dei criteri per definire la capacità aeroportuale	Documento contenente i criteri approvato dal DG	30/12/2015
152i - Monitoraggio attuazione interventi infrastrutturali	152i.IPP	IPP		Modulo operativo per la gestione dei progetti in ambito MIA	Definizione del modulo e monitoraggio dei vari progetti a partire dal quarto trimestre 2015	Modulo definito
Efficientamento Generale	EG.IOP	IOP		Individuare l'esatta categoria antincendio per ogni aeroporto certificato, in base alle esigenze di traffico presente e futuro	N aeroporti mappati/tot aeroporti certificati	100%
					Piano di azione per variazione classificazione antincendio presentato al DC	30/12/2015
64i - Certificazione fornitori servizi navigazione aerea	64i.ISA	ISA		Predisposizione Piano operativo per il transito di servizi di navigazione aerea sugli aeroporti di Treviso e Brindisi	Sottoscrizione Piano Operativo ENAV-AM-ENAC	Piano sottoscritto entro il 30/12/2015
Efficientamento Generale	EG.CCA	CCA		Estendere il progetto di controllo di gestione a 3 DAX	Sistema in funzione nelle 3 DAX	30/12/2015
Efficientamento Generale	EG.CMM	CMM	4	Assicurare il rispetto dei budget assegnati, inclusi quelli per straordinario, turni e reperibilità	Rispetto del budget assegnato	Budget rispettato
	EG.CLM	CLM				
	EG.CNE	CNE				
	EG.CER	CER				
	EG.CTS	CTS				
	EG.CCX	CCX				
	EG.CCM	CCM				
	EG.CPB	CPB				
	EG.CCL	CCL				
	EG.CSR	CSR				
	EG.CNO	CNO				
	EG.CSC	CSC				
EG.CSN	CSN					
Efficientamento Generale	EG.CRT	CRT		Ottimizzazione delle attività di applicazione del regolamento APR	N. Iniziative di ottimizzazione realizzate	3
379i - Gestione della documentazione ICAO	379i.RTA	RTA		Miglioramento della fruibilità della documentazione ICAO	Progetto di accesso completato	30/12/2015
67i - Rilascio Titoli Aeronautici personale di volo	67i.RPO	RPO		Riassetto e ottimizzazione del processo di rilascio delle licenze di volo	% Attuazione delle fasi del progetto relative al 2015	100%
78i - Gestione continuous airworthiness prodotti omologati	78i.RNA	RNA		Ridefinizione dell'assetto delle competenze per la certificazione dei prodotti	Piano delle competenze approvato dal DC	30/12/2015
316i - Certificazione/Abilitazione istruttore/Validatore indipendente Security	316i.RSE	RSE		Sviluppo di un sistema di qualificazione degli istruttori di security	% applicazione del Progetto di sviluppo del sistema (parte 2015)	100%
40i - Certificazione aeroporti	40i.RAS	RAS		Conversione della Certificazione Aeroportuale secondo il Reg. UE	Strumenti normativi e operativi elaborati	30/12/2015

PROCESSO DI RIFERIMENTO	COD.OB	DIR	AMBITO	NOME OBIETTIVO	KPI	TARGET
43s - Pianificazione e Progettazione ICT	43s.GSI	GSI	3	Realizzare interventi di informatizzazione di tipo interattivo con l'utenza	N interventi realizzati	12 interventi (2 per ogni DC)
338s - Controllo di regolarità amministrativo-contabile	338s.GAI	GAI		Analisi dei risultati emersi dagli audit e individuazione degli elementi di miglioramento	Presentazione analisi e relative proposte di miglioramento al DG	30/12/2015
48s - Consulenza giuridico legale su norme, atti e provvedimenti	48s.GAL	GAL		Aggiornamento della banca dati sui pareri giuridici e diffusione degli stessi	% pareri 2014 e 2015 immessi in banca dati	100%
108i - Controllo aeroportuale 'Security'	108i.GSL	GSL		Aumentare l'efficacia dei controlli di security negli aeroporti CIA e FCO	Oggetti sequestrati/numero pax in partenza	-5% rispetto al 2014
15s - Tenuta dello stato matricolare e curricolare del personale	15s.CAF	CAF		Implementazione ed aggiornamento del sistema MOHR	% stati matricolari aggiornati	70%
Efficientamento Generale	EG.FAP	FAP	5	Implementazione e monitoraggio della sezione "Amministrazione Trasparente"	% sotto-sezioni completate	80%
38s - Individuazione, acquisizione e gestione fondi comunitari e nazionali	38s.FAG	FAG	4	Individuazione ed elaborazione di un progetto per l'accesso ad un finanziamento esterno nei settori della cooperazione, formazione, informatizzazione ed opere aeroportuali	Progetto di finanziamento elaborato e presentato	Almeno un progetto di finanziamento approvato
30s - Contabilizzazione entrate e uscite	30s.FGF	FGF	3	Sviluppo e realizzazione della trasmissione telematica delle operazioni contabili	% Operazioni contabili gestite con la procedura informatica	80%
Efficientamento Generale	EG.CAA	CAA		Trasferimento delle procedure per i rimborsi delle accise da CAA a DOX	Procedure di rimborso trasferite	100%
104i - Sorveglianza Licenza esercizio trasporto aereo	104i.ALI	ALI	3	Informatizzazione dei modelli di monitoraggio economico-finanziario ed operativo	% modelli informatizzati	100%
42i_47i - Certificazione operatore trasporto aereo_Certificazione impresa di produzione	42i_47i.DOS	DOS	3	Popolamento e utilizzazione dati EMPIC (parte OPS,POA,CAMO e 145)	% Dati aggiornati su processi di sorveglianza OPS,POA,CAMO e 145 inseriti in EMPIC	100%
	42i_47i.DON	DON				
	42i_47i.DOC	DOC				

Ambiti di collegamento al Ciclo di gestione della Performance

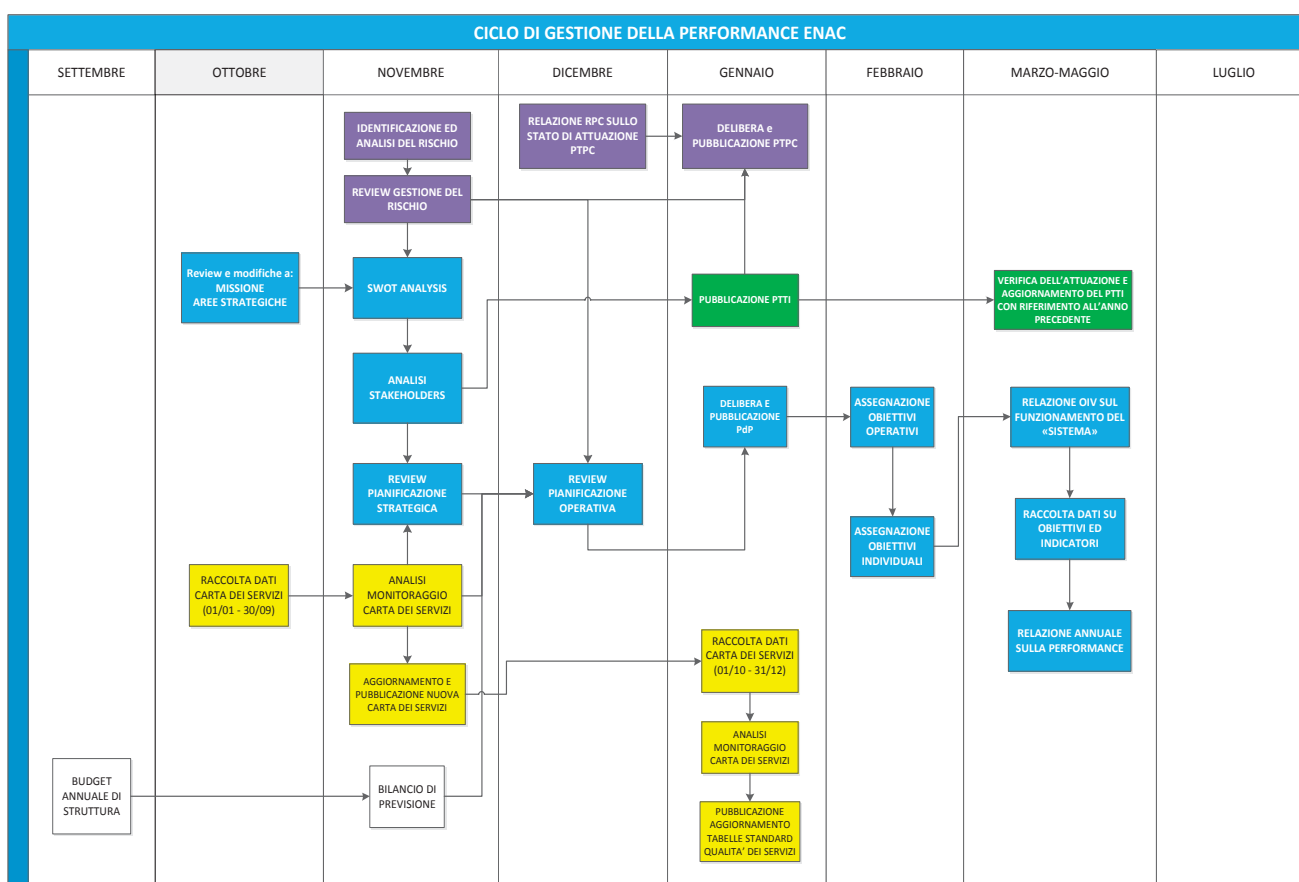
1	Miglioramento Qualità dei Servizi
2	Prevenzione della Corruzione
3	Digitalizzazione
4	Contenimento della Spesa
5	Trasparenza

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

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

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

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



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

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

9) Elaborazione e approvazione Piano della Performance
 Il dettaglio delle attività, responsabilità e documenti prodotti è indicata di seguito.

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

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

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

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

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

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

In tale contesto, anche in conseguenza delle criticità emerse dai risultati delle indagini sul benessere organizzativo 2013 e 2014, l'Ente ha programmato per il 2015 **interventi formativi** indirizzati a tutto il personale sulle tematiche riguardanti il ciclo di gestione della performance "integrato". Attraverso tali iniziative l'Ente desidera non solo rendere manifesto e trasparente il proprio agire, ma anche orientare il personale tutto al raggiungimento di obiettivi condivisi.

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

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

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

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

8. Allegati tecnici

Matrice Stakeholder

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

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

Scheda SWOT

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

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

Area Strategica	Ambito SWOT	ID	Descrizione	CONTESTO I/E	VALUTAZIONE

Scheda Outcome

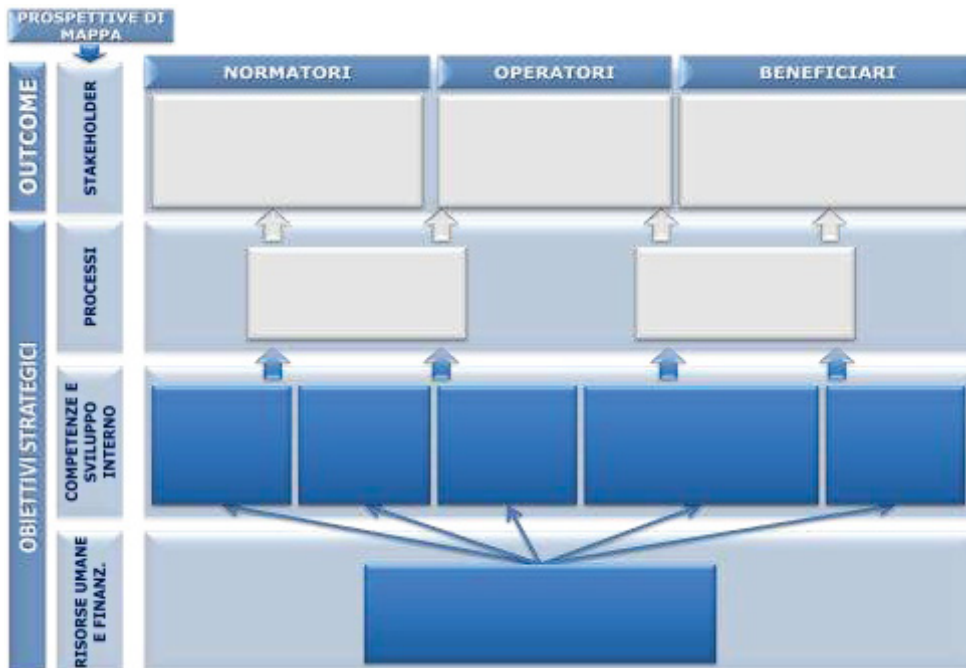
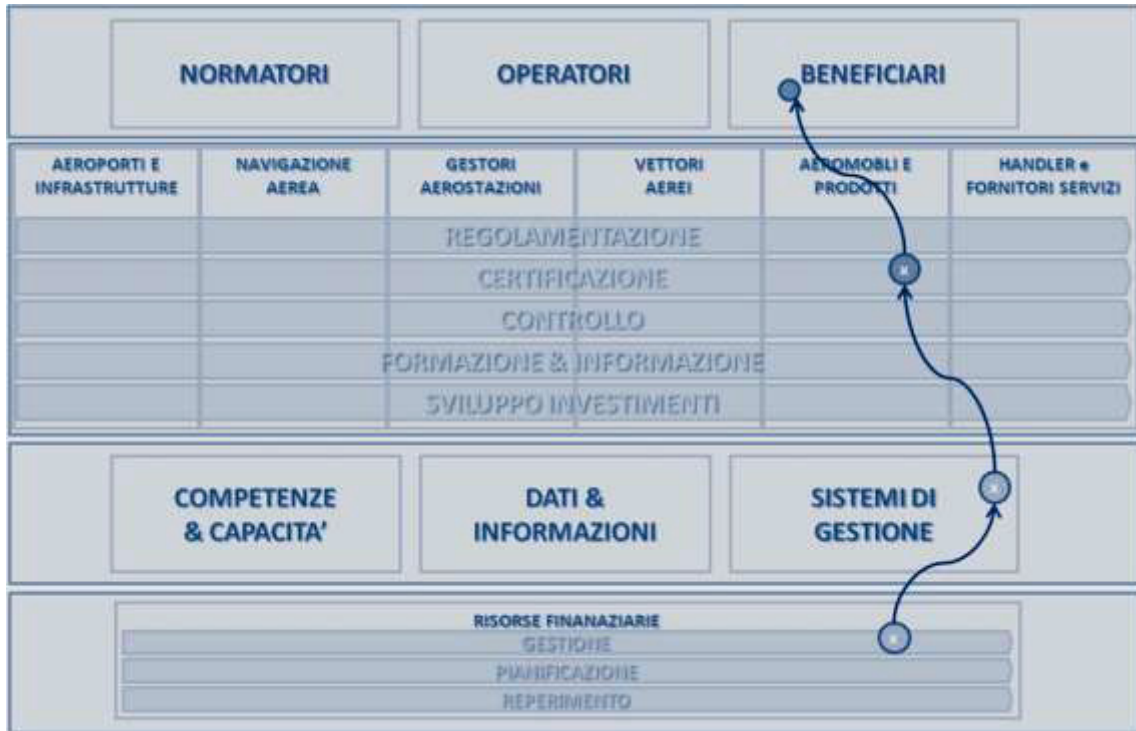
Per ciascun ambito strategico, relativamente alla prospettiva 'Stakeholders', sono definiti i principali portatori di interesse, i rispettivi outcome e KPI, come specificato nella seguente tabella.

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

Scheda Mappa Strategica

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

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



Piano Strategico

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

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

Piano Operativo

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

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

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

Gestione Obiettivi operativi e progetti

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

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

