

**PIANO DELLA
PERFORMANCE**

2016-2018

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	12
2.7. Outcome per gli Stakeholder	18
3. IDENTITÀ DELL'ENTE	20
3.1. L'ENAC "in cifre"	20
3.2. La Missione e le Aree Strategiche	25
3.3. L'albero della performance	25
4. ANALISI DEL CONTESTO E SINTESI SWOT	31
5. PIANIFICAZIONE STRATEGICA: DAGLI OUTCOME ALLE AZIONI STRATEGICHE	35
5.1. Area Safety	36
5.2. Area Security	38
5.3. Area Equa Competitività e Qualità dei Servizi	41
5.4. Area Tutela dell'Ambiente	44
5.5. Piano strategico 2016-2018.....	46
6. PIANIFICAZIONE OPERATIVA: DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PROGETTI	49
6.1. Piano Operativo – Obiettivi operativi di derivazione strategica.....	49
6.2. Obiettivi operativi locali.....	52
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento.....	55
7.1. Il processo di pianificazione strategica e la programmazione economico-finanziaria.....	55
7.2. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance "integrato"	59
8. Allegati tecnici.....	60

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 2016-2018, 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.

Il 2016 vedrà la ridefinizione dell'assetto organizzativo dell'Ente verso una maggiore concentrazione dell'attività di vigilanza economico-gestionale e delle competenze operative; pertanto, in sede di pianificazione strategica ed operativa si è determinata la ricongiunzione in un'unica area strategica delle aree "Equa competitività" e "Qualità dei servizi".

La formalizzazione del Piano della Performance 2016-2018, quindi, pur mantenendo la continuità con gli anni precedenti, ha visto molti elementi innovativi, a partire dalle analisi SWOT (Forze, Debolezze, Opportunità e Minacce) e stakeholder, primo passo verso la definizione delle strategie per il triennio.

Anche nel 2016 la responsabilità del raggiungimento del target annuale degli obiettivi strategici è affidata ai Direttori Centrali in quanto tale impostazione risponde pienamente all'esigenza di garantire l'attuazione puntuale della strategia dell'Ente attraverso una misurazione più efficace degli indicatori riferiti agli obiettivi strategici.

Inoltre, si è garantita la sinergia tra i diversi documenti di programmazione dell'Ente nel c.d. "Ciclo della performance integrato", che comprende gli ambiti relativi alla performance, agli standard di qualità dei servizi, alla trasparenza e integrità ed al piano di misure di prevenzione e contrasto alla corruzione: 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" e un piano annuale operativo redatti sulla base di un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, integrati tra loro nel Piano della performance, da approvare e pubblicare ogni anno entro fine gennaio.

Con l'entrata in vigore della legge n. 190/2012 e del Piano Nazionale Anticorruzione, l'Ente, già negli scorsi anni, ha implementato il c.d. "ciclo della performance integrato" teso ad armonizzare la programmazione in termini di performance, trasparenza e anticorruzione, mediante l'integrazione tra strumenti e processi relativi alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza, all'integrità, alla qualità dei servizi, prevedendo un esplicito collegamento tra gli obiettivi indicati nel Piano della Performance e quelli del Piano Anticorruzione e del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità.

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

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**.

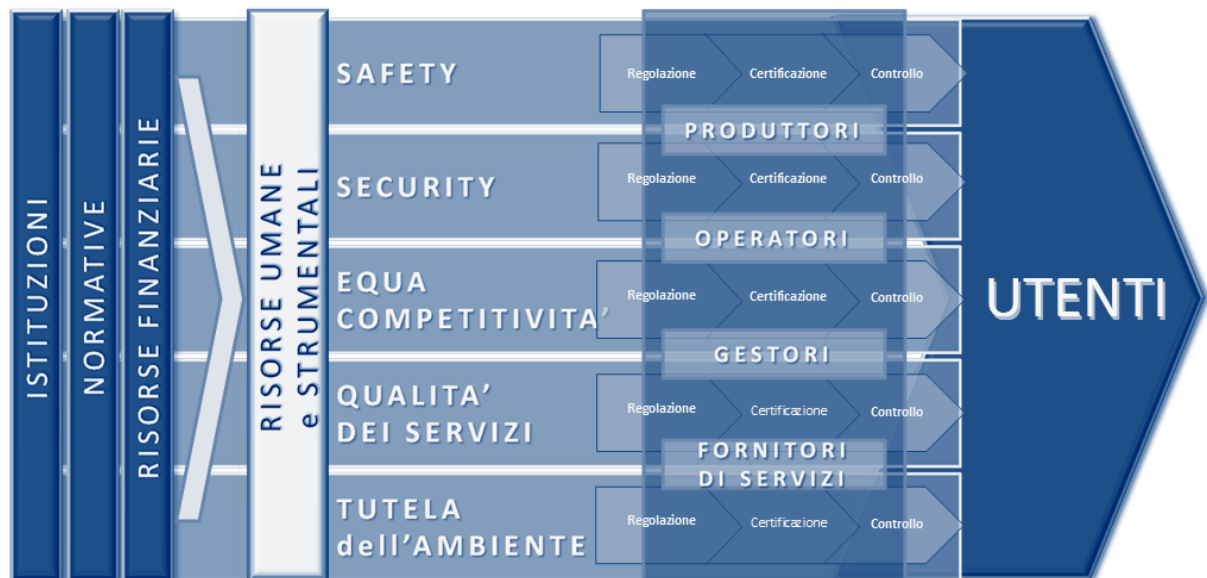
Nell'ambito della propria attività, l'ENAC interagisce con diverse tipologie di soggetti portatori di interesse che operano a vario titolo nel settore dell'aviazione civile.

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 complessivo del sistema aeroportuale italiano.

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

Tali attività mirano a:

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

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".

Macro servizio	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	

Macroservizio	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 4, 5, 6 e 7).

Presidente

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

Consiglio di Amministrazione

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

Direttore Generale

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

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

Coadiuvando 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.

Il Consiglio di Amministrazione, con deliberazione 26/2015 del 26/10/2015, attesa l'esigenza di ridefinire l'assetto organizzativo dell'Ente verso una maggiore concentrazione dell'attività di vigilanza economico-gestionale e delle competenze operative, in ossequio alle ridisegnate ed acquisite competenze istituzionali dell'Ente, ha adottato il nuovo Regolamento dell'Organizzazione e del Personale dell'Ente.

La nuova organizzazione, che decorrerà dal 1 marzo 2016, sarà strutturata come di seguito specificato.

Direzioni in Staff alla Direzione Generale

Sono istituite in staff alla Direzione Generale le seguenti Direzioni:

- Direzione Analisi Giuridiche e Contenzioso
- Direzione Auditing Interno

Direzioni Centrali

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

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

Direzioni di linea

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

Direzione Centrale Vigilanza Tecnica

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

Direzione Centrale Economia e Vigilanza Aeroporti:

- Vice Direzione Centrale

- Direzione Sviluppo Studi Economici e Tariffe
- Direzione Sviluppo Trasporto Aereo e Licenze
- Direzione Sviluppo Gestione Aeroporti
- Direzione Aeroportuale Nord-Ovest
- Direzione Aeroportuale Milano Malpensa
- Direzione Aeroportuale Lombardia
- Direzione Aeroportuale Nord-Est
- Direzione Aeroportuale Emilia-Romagna
- Direzione Aeroportuale Toscana
- Direzione Aeroportuale Regioni Centro
- Direzione Aeroportuale Lazio
- Direzione Aeroportuale Campania
- Direzione Aeroportuale Puglia-Basilicata
- Direzione Aeroportuale Calabria
- Direzione Aeroportuale Sardegna
- Direzione Aeroportuale Sicilia Occidentale
- Direzione Aeroportuale Sicilia Orientale

Direzione Centrale Regolazione Aerea:

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

Direzione Centrale Sviluppo Organizzativo:

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

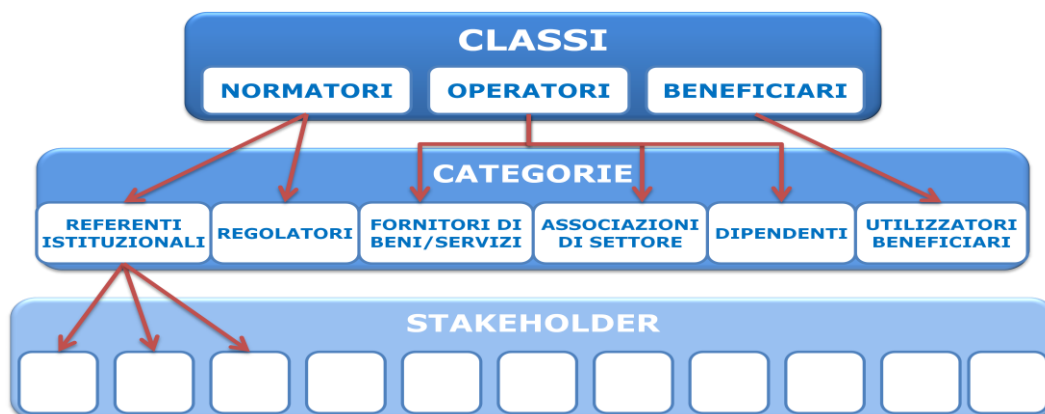
L'organigramma dell'Ente in vigore è reso disponibile sul sito web www.enac.gov.it anche nella versione in lingua inglese.

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.

NOME STAKEHOLDER	CATEGORIA	CLASSE		
ACI (gestione aeroporti)	Associazioni di settore	Operatori		
AIAD (Associazione Italiana Aerospazio e Difesa)				
AOPA (Aircraft Owners and Pilots Association)				
Assaeroporti				
Assaereo				
Assclearance				
Assohandling				
CANSO (Civil Air Navigation Services Organisation)				
IATA				
IBAR				
Dipendenti ENAC			Dipendenti	Operatori
Dipendenti Enti di Stato				
Controllori di volo				
Personale di volo				
Lavoratori delle imprese aeronautiche				
Lavoratori dell'aeroporto	Fornitori beni/servizi	Operatori		
Fornitore di servizi di navigazione aerea				
Gestore aeroportuale				
Impresa security				
Operatore aereo				
Prestatore di servizi di handling				
Costruttore aeronautico				
Scuola di addestramento				
Soc. di ges. serv. di progr., costruz. e manut.apr				
Soc. di gestione tecnica e manutenzione aa/mm				
Aero Club d'Italia	Referenti Istituzionali	Normatori		
Aeronautica Militare				
Agenzia del demanio				
Agenzia delle entrate				
Agenzia delle dogane				
ANSV (Agenzia Nazionale Sicurezza Volo)				
ART (Autorità di Regolazione dei Trasporti)				
ASI (Agenzia Spaziale Italiana)				
Autorità giudiziarie				
Capitaneria di Porto				
C.I.P.E. (Com. Intermin. per la Programm. Econ.)				
CIRA (Centro Italiano di Ricerche Aerospaziali)				
Dipartimento per la Funzione Pubblica				
ENIT (Ente Nazionale Turismo)				
Ente locale				
Ente previdenziale				
Guardia di Finanza				
Mass media				
Ministero Affari Esteri				
Ministero Ambiente				
Ministero Beni Culturali				
Ministero Difesa				
ANAC (ex CIVIT)				
Ministero Infrastrutture e Trasporti				
Ministero Economia e Finanze				
Ministero Interno				
Ministero Salute				
Organi costituzionali				
Polizia di Stato				
Protezione Civile				
Regione				
Vigili del Fuoco				
Autorità dell'Aviazione civile estere			Regolatori	Beneficiari
Commissione Europea				
EASA				
ECAC				
Eurocontrol				
ICAO				
Agente regolamentato	Utilizzatori/Beneficiari	Beneficiari		
Associazioni ambientaliste				
Associazioni dei consumatori				

Associazioni professionali
ASTOI
Esercenti privati
Operatore economico
Passeggero
Popolazione adiacente aeroporti
Privati cittadini
Sindacati di settore
Spedizionieri
Tour Operator

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

		INFLUENZA	
		BASSA	ALTA
INTERESSE	BASSO		
	ALTO		STAKEHOLDER STRATEGICI

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 78 stakeholder mappati, di 24 stakeholder strategici.

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

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

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

Nella seguente tabella sono riportati gli stakeholder strategici.

NOME STAKEHOLDER	CATEGORIA	CLASSE
Assaeroporti	Associazioni di settore	Operatori
Dipendenti ENAC	Dipendenti	
Controllori di volo		
Personale di volo		
Fornitore di servizi di navigazione aerea	Fornitori beni/servizi	
Gestore aeroportuale		
Operatore aereo		
Costruttore aeronautico		
Aeronautica Militare	Referenti Istituzionali	Normatori
ART (Autorità di Regolazione dei Trasporti)		
Autorità giudiziarie		
Dipartimento per la Funzione Pubblica		
Ente locale		
Ministero Affari Esteri		
Ministero Difesa		
ANAC		
Ministero Infrastrutture e Trasporti		
Ministero Economia e Finanze		
Ministero Interno		
Protezione Civile		
Regione		
Vigili del Fuoco		
Commissione Europea	Regolatori	
EASA		
ECAC		
Eurocontrol		
ICAO		
Passeggero	Utilizzatori/Beneficiari	Beneficiari

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

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.

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.

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 analoga attività di certificazione e sorveglianza nei confronti del **Costruttore aeronautico**.

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

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 basso 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 una o più azioni.

Nella misurazione della performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un'attività o di un processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli 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.

		STAKEHOLDER					
		NORMATORI		OPERATORI		BENEFICIARI	
		1	2	3	4	5	6
		Referenti Istituzionali	Regolatori	Associazioni di Settore	Fornitori di beni/servizi	Dipendenti	Utilizzatori
AREE STRATEGICHE	SAFETY	Rispetto indirizzi	Rispetto indirizzi	Impatto operativo	Impatto operativo	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/economico	Impatto operativo/economico	Impatto economico
	TUTELA DELL'AMBIENTE	Rispetto indirizzi	Rispetto indirizzi	Impatto operativo	Impatto operativo	Impatto operativo	Livello inquinamento

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

La soddisfazione dei beneficiari può essere valutata in termini di Safety sotto l'aspetto della sicurezza dei voli, in termini di Security sotto l'aspetto dell'efficacia e l'efficienza delle operazioni di controllo, in termini di Equa Competitività sotto l'aspetto economico della

¹ tratto dalla Delibera n.112/2010 CiVIT

regolazione del mercato, in termini di Livello dei Servizi sotto l'aspetto della qualità dei servizi ed in termini di Tutela ambientale sotto l'aspetto del livello di inquinamento prodotto dal sistema dell'aviazione civile.

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

3. IDENTITÀ DELL'ENTE

3.1. L'ENAC "in cifre"

Per delineare l'identità dell'ENAC, vengono presentati di seguito alcuni dati significativi dell'Ente relativi all'anno 2015, che ne forniscono la dimensione quantitativa.

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

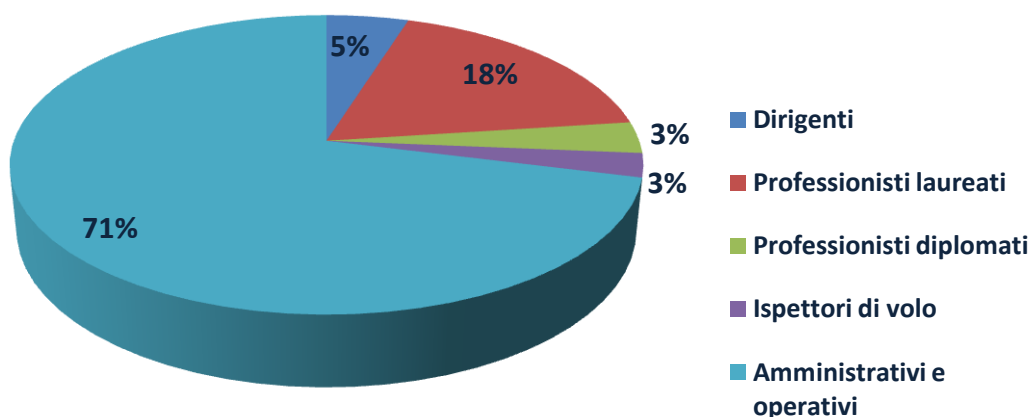
- l'organico;
- la struttura territoriale;
- i dati economico/finanziari;
- il rapporto tra ENAC ed i suoi stakeholder (o portatori di interesse).

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 31/12/2015 ²					
Dirigenti	Professionisti Laureati	Professionisti Diplomati	Amm. e operativi	Ispettori di volo	Totale
36	133	25	524	19	737

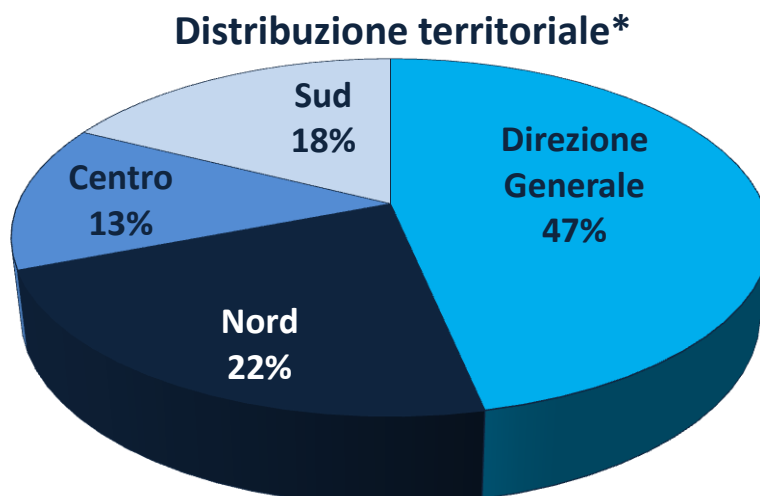
Distribuzione per tipologia professionale



² Personale in servizio: indica il personale dipendente, in servizio al 31/12/2015, dei quali 4 Amministrativi, 17 ispettori di volo con contratto a tempo determinato. A questi si aggiungono 2 comandati da altre amministrazioni per un totale complessivo di 739.

La struttura territoriale ENAC

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



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



* Le Direzioni che fanno parte della Direzione Generale e quelle territoriali (nord, centro e sud) sono elencate a pag. 49

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 2015 in quanto sono in corso le scritture contabili di chiusura esercizio finanziario, pertanto sono soggetti a rettifiche ed integrazioni:

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

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

Di seguito si riportano i dati relativi a tali entrate per gli anni 2014 e 2015.

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

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

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

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

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

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

A queste si aggiungono circa altri 67 milioni che ENAC con la sua struttura veicola e controlla relativamente allo sviluppo del sistema nazionale in termini di:

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

Il bilancio di previsione 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 2016	
	COMPETENZA	CASSA
Missione A - REGOLAZIONE DEI MERCATI		
A1 - Programma SVILUPPO ECONOMICO		
Gruppo CDFOG 04.5 - Trasporti	17.022.600,00	15.422.600,00
Totale Programma A1	17.022.600,00	15.422.600,00
Totale Missione A		17.022.600,00
Missione B - DIRITTO ALLA MOBILITA'		
B1 - Programma REGOLAZIONE DEL TRASPORTO AEREO		
Gruppo CDFOG 04.5 - Trasporti	749.800,00	749.800,00
Totale Programma B1	749.800,00	749.800,00
B2 - Programma SICUREZZA DEL TRASPORTO AEREO		
Gruppo CDFOG 04.5 - Trasporti	942.339,00	942.339,00
Totale Programma B2	942.339,00	942.339,00
B3 - Programma COORDINAMENTO E GESTIONE AEROPORTUALE		
Gruppo CDFOG 04.5 - Trasporti	5.437.980,00	5.437.980,00
Totale Programma B3	5.437.980,00	5.437.980,00
B4 - Programma ATTIVITA' AERONAUTICHE		
Gruppo CDFOG 04.5 - Trasporti	1.640.500,00	1.640.500,00
Totale Programma B4	1.640.500,00	1.640.500,00
Totale Missione B		8.770.619,00
Missione C - INFRASTRUTTURE PUBBLICHE E LOGISTICA		
C1 - Programma SISTEMI AEROPORTUALI		
Gruppo CDFOG 04.5 - Trasporti	45.949.300,00	85.580.050,00
Totale Programma C1	45.949.300,00	85.580.050,00
Totale Missione C		45.949.300,00
Missione D - SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE		
D1 - Programma DIREZIONE E CONTROLLO		
Gruppo CDFOG 01.3 - Servizi Generali	635.075,00	635.075,00
Totale Programma D1	635.075,00	635.075,00
D2 - Programma ORGANI DELL'ENTE		
Gruppo CDFOG 01.1 - Organi esecutivi e legislativi, attività finanziarie e fiscali e affari esteri	769.655,00	769.655,00
Totale Programma D2	769.655,00	769.655,00
D3 - Programma SISTEMI INFORMATIVI E AREA LEGALE		
Gruppo CDFOG 01.3 - Servizi Generali	9.742.500,00	9.742.500,00
Totale Programma D3	9.742.500,00	9.742.500,00
D4 - Programma SERVIZI GENERALI		
Gruppo CDFOG 01.3 - Servizi Generali	90.977.780,00	97.283.780,00
Totale Programma D4	90.977.780,00	97.283.780,00
Totale Missione D		100.125.010,00
Missione E - FONDI DA RIPARTIRE		
E1 - Programma FONDI DI RISERVA		
Gruppo CDFOG	2.700.000,00	2.700.000,00
Totale Programma E1	2.700.000,00	2.700.000,00
Totale Missione E		2.700.000,00
Missione F - SERVIZI PER CONTO TERZI E PARTITE DI GIRO		
F1 - Programma PARTITE DI GIRO		
Titolo IV		
Gruppo CDFOG	53.722.000,00	53.722.000,00
Totale Programma F1	53.722.000,00	53.722.000,00
Totale Missione F		53.722.000,00
TOTALE SPESE		228.289.529,00
		274.626.279,00

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.

In ragione della ridefinizione dell'assetto organizzativo dell'Ente verso una maggiore concentrazione dell'attività di vigilanza economico-gestionale e delle competenze operative, la pianificazione strategica ed operativa ha visto la ricongiunzione in un'unica area strategica delle aree "Equa competitività" e "Qualità dei servizi".

3.3. L'albero della performance

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

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



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

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

Come anticipato nel paragrafo precedente, si è deciso, da quest'anno, di unificare le aree strategiche "Equa competitività" e "Qualità dei servizi", per allinearsi con il nuovo disegno organizzativo dell'Ente e per dare coerenza e concretezza alla pianificazione strategica ed operativa.

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

Gli obiettivi operativi e i relativi progetti, invece, in quanto proiezione annuale della strategia dell'Ente, sono stati completamente ridefiniti.

Prospettive di mappa

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

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

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

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

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

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



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

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

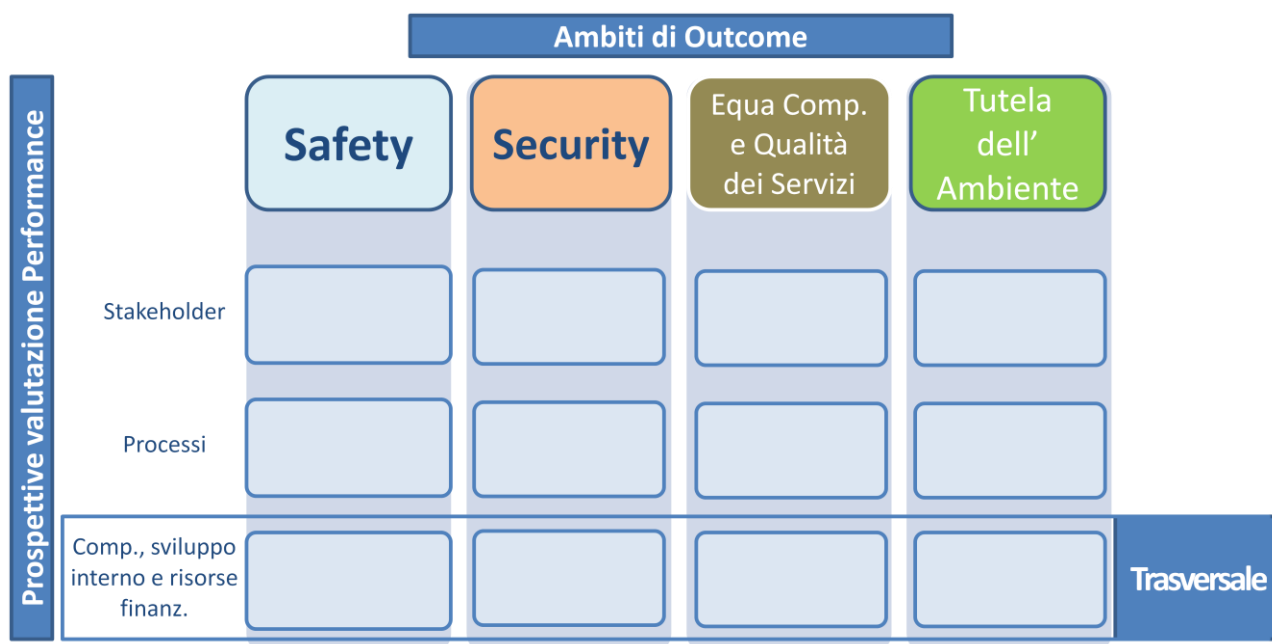
La terza prospettiva riguarda gli **obiettivi di sviluppo delle competenze e dell'organizzazione**, base necessaria per il miglioramento dei processi.

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

Considerata la scarsa autonomia dell'Ente in termini di acquisizione di nuove risorse (umane e finanziarie), da quest'anno le prospettive "Competenze e sviluppo interno" e "Risorse umane e finanziarie" vengono analizzate in un'unica prospettiva.

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.

Quest'anno le Mappe Strategiche dell'ENAC sono quattro, sviluppate secondo quanto illustrato nella figura seguente.



Per l'area strategica "Trasversale" non esiste una mappa strategica ad hoc in quanto gli obiettivi strategici che ad essa si riferiscono, proprio per la natura trasversale che li caratterizza, sono presenti in tutte le mappe strategiche definite nel Piano e fanno riferimento alla prospettiva definita "Competenze e Sviluppo Interno - Risorse Umane e Finanziarie".

Obiettivi strategici

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

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

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

Ad ogni indicatore, a sua volta, è assegnato un target annuale 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

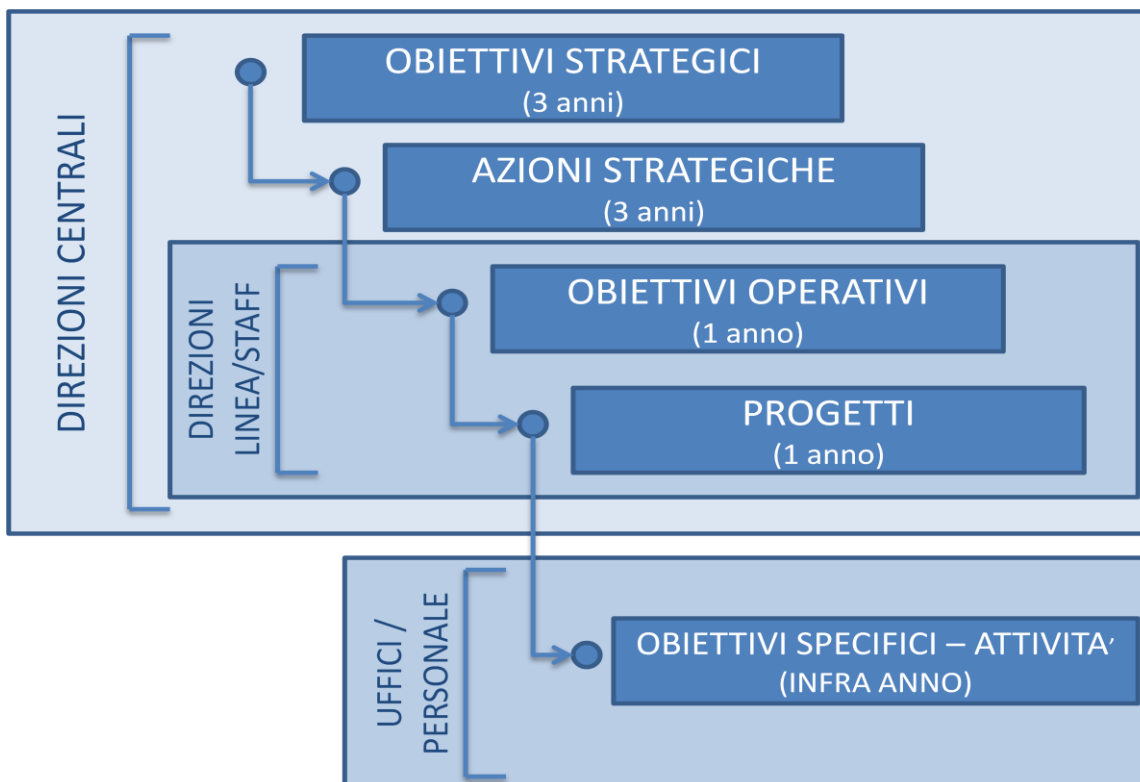
- 9. Risorse strumentali
- 10. Dati economici

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%
	COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI	30%
PROFESSIONISTI II QUALIFICA, TITOLARI DI INCARICO e ISPETTORI DI VOLO	OBIETTIVI INDIVIDUALI o DI STRUTTURA	75%
	COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI	25%
RESTANTE PERSONALE	OBIETTIVI DI STRUTTURA	75%
	COMPORTEMENTI 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, nonché alla definizione della strategia dell'Ente in materia di prevenzione della corruzione. Si tratta di una analisi in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro.

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

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

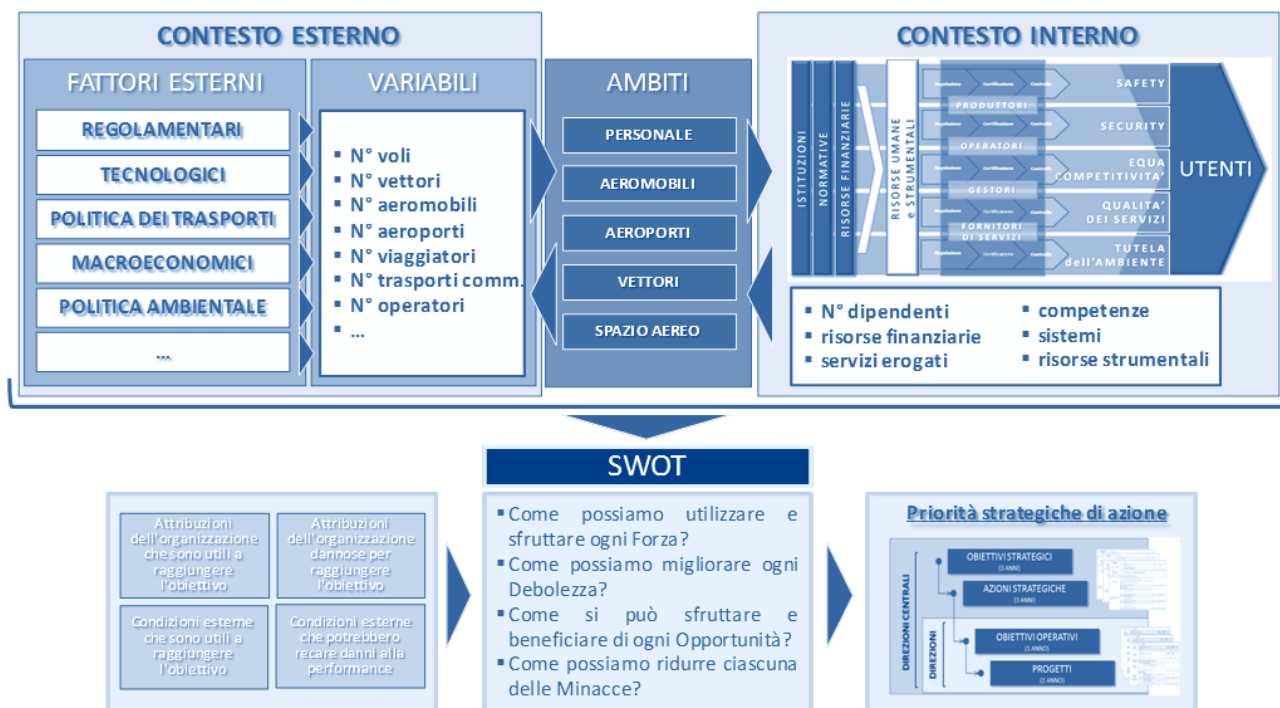
L'applicazione di detta metodologia nell'ENAC avviene attraverso il coinvolgimento di tutti i Direttori Centrali, del Vice Direttore Generale e del Direttore Generale e permette, anche a

valle dell'analisi degli Stakeholder, di definire al meglio il contesto operativo attuale e gli scenari futuri per il settore dell'aeronautica civile.



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

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



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

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

- Regolamentari/Normativi
- Tecnologici
- Macroeconomici
- Politici

Il secondo ambito, più ristretto, con gli stakeholder con cui l'ENAC mantiene una interazione costante e che caratterizzano il settore dell'aviazione civile nazionale, ovvero:

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

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

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

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

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

Sulla base del contesto sopra delineato e dei relativi fattori di influenza, è stato possibile, da parte della Direzione di vertice dell'ENAC, effettuare la selezione dei principali fattori di influenza da considerare per la formulazione degli obiettivi strategici e del piano strategico per il triennio 2016-2018.

Tali fattori sono riportati nelle pagine seguenti.

FORZE			DEBOLEZZE			
CONTESTO	DESCRIZIONE	AREA STR.	CONTESTO	DESCRIZIONE	AREA STR.	
interno	Capacità decisionale nei diversi ambiti di riferimento	SA SE EC QS TA GE	interno	Difficoltà di adattamento al cambiamento	GE	
	Positivi risultati di gestione economica	GE		Difficoltà nel semplificare e razionalizzare le attività	GE	
	Dedizione al lavoro e motivazione del personale, in parte ancora significativa	GE		Mancanza di adeguati flussi informativi tra le Direzioni dell'Ente	GE	
	Elevato livello di preparazione professionale e competenze nel settore di interesse, sul piano tecnico, normativo, gestionale e amministrativo	GE		Personale non sempre coinvolto adeguatamente nei progetti dell'ente	GE	
esterno	L'Ente esprime autorevolezza tecnica, gode di buona reputazione presso i propri Stakeholder e rappresenta per questi ultimi un punto di riferimento nelle materie di competenza	SA		Mancanza di una piattaforma tecnologica integrata e difficoltà nel rispondere alle esigenze informatiche dell'Ente	GE	
	Buona capacità nel fronteggiare le urgenze fornendo adeguate risposte all'utenza	SA		Elevata anzianità della popolazione, progressiva diminuzione dell'organico e difficoltà di aggiornamento professionale	GE	
	Apertura dell'Ente verso traguardi futuri di sviluppo del trasporto aereo	GE		Scarsa comprensione delle dinamiche di mercato	GE	
	Riconoscimento internazionale e giudizio positivo sul presidio esercitato dall'Ente sul core business	SA, SE, EC, QS, TA		Mancanza di un sistema di gestione automatica delle informazioni necessarie alla realizzazione della formazione continua ai fini del mantenimento "current" della qualificazione del personale professionista e ispettori di volo	GE	
				Difficoltà nell'individuazione di nuove modalità di lavoro	GE	
				Assenza di strumenti idonei ad ovviare alle carenze di organico connesse al turn over	GE	
				Insufficiente capacità di pianificare e rispettare le scadenze	GE	
				Carenza di coordinamento tra le strutture dell'Ente	GE	
				esterno	Mancanza di un progetto politico di riforma dell'Ente	GE
					Eccessivi vincoli normativi ad una reale autonomia di spesa dell'Ente	GE
			Presenza di forti vincoli normativi che rallentano l'attività tecnico-amministrativa		GE	
			Alcune difficoltà nel creare una positiva relazione con i soggetti di riferimento del settore finalizzata a migliorare il posizionamento dell'Ente		SA, SE, EC, QS, TA	
			Percezione di complessità e carenza di semplicità nelle regole ed associati procedimenti		SA, SE, EC, QS, TA	
			Mancanza di indicazioni da parte degli enti politici anche in senso programmatico e di lungo termine		GE	
			Mancanza di interlocuzione politica		GE	
			Gli obblighi normativi imposti dalla spending review non consentono di assumere le risorse professionali adeguate allo svolgimento delle funzioni dell'Ente		GE	
			Difficoltà a garantire equa competitività nel contesto di riferimento per carenza di strumenti idonei alla valutazione delle realtà di mercato.	GE		

MINACCE			OPPORTUNITA'		
CONTESTO	DESCRIZIONE	AREA STR.	CONTESTO	DESCRIZIONE	AREA STR.
interno	Mancanza di determinazione nel portare a compimento il progetto di cambiamento giuridico dell'Ente	GE	interno	Nuova organizzazione ENAC 2016	GE, SA, SE, EC, QS, TA
	Eccesso di visione burocratica da parte delle strutture a forte componente tecnica o amministrativa	GE		Risorse finanziarie per la realizzazione di obiettivi strategici	GE
	Mancanza di coesione delle strutture dell'Ente	GE		Ridefinizione della distribuzione delle risorse anche a fini motivazionali	GE
	Scarsa motivazione del personale per mancato rinnovo contrattuale, per mancanza di prospettive personali di sviluppo e per l'incertezza sulla auspicata trasformazione in Ente pubblico economico.	GE		Definizione di obiettivi connessi in modo chiaro ai risultati e successi dell'Ente	GE
	Autoreferenzialità e perdita di contatto con le realtà produttive	EC		Formazione e aggiornamento del personale anche attraverso l'implementazione di nuove metodologie di training a distanza	GE
				Esternalizzazione attività routinarie con nessun valore aggiunto	GE
esterno	Perdita di competitività rispetto alle altre Autorità nazionali, oltre che a soggetti privati, per lo svolgimento di future attività di certificazione e sorveglianza assegnate da EASA	SA	esterno	Credibilità nel contesto internazionale e cooperazione internazionale	SA, SE, EC, QS, TA
	Sovraesposizione dell'ENAC nel coordinamento dei soggetti pubblici operanti in aeroporto fino all'attuazione della necessaria riforma normativa concernente l'assetto e le competenze dell'ENAC e del gestore aeroportuale	EC		Attività di vigilanza tecnica e stretti controlli sul rispetto degli impegni assunti dai gestori aeroportuali in termini di investimenti infrastrutturali e qualità dei servizi	QS
	Totale perdita delle autonomie previste dall'art.70 comma 4 del d.lgs.165/2001	GE		Implementazione di progetti di sperimentazione di nuove tecnologie (relative, ad esempio, ai SAPR e ai voli spaziali sub-orbitali)	SA, SE, EC, QS, TA
	Sovrapposizione di competenze con ART	SA, SE, EC, QS, TA		Partecipazione internazionale	SA, SE, EC, QS, TA
	Possibili iniziative degli Stakeholder per indebolire ruolo ed azione dell'Ente	GE		Miglioramento dell'interazione con gli stakeholder	GE
	Perdita di consenso esterno per incapacità dell'Ente a fornire risposte adeguate	GE		Proposizione dell'Ente quale elemento essenziale del sistema in chiave di efficienza e competitività del Paese	SA, SE, EC, QS, TA
	Criticità delle condizioni economico-finanziarie degli operatori economici di riferimento.	EC		Cogliere le aspettative degli Stakeholder per ottenere sostegno al cambiamento	SA, SE, EC, QS, TA
				Trasformazione dell'ENAC in Ente pubblico economico	GE

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

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

In particolare, per ogni area sono riportate:

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

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

Alla base sono collocati gli obiettivi strategici relativi alla prospettiva "Competenze e sviluppo interno - Risorse umane e finanziarie" (codificati con la lettera C.).

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

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.

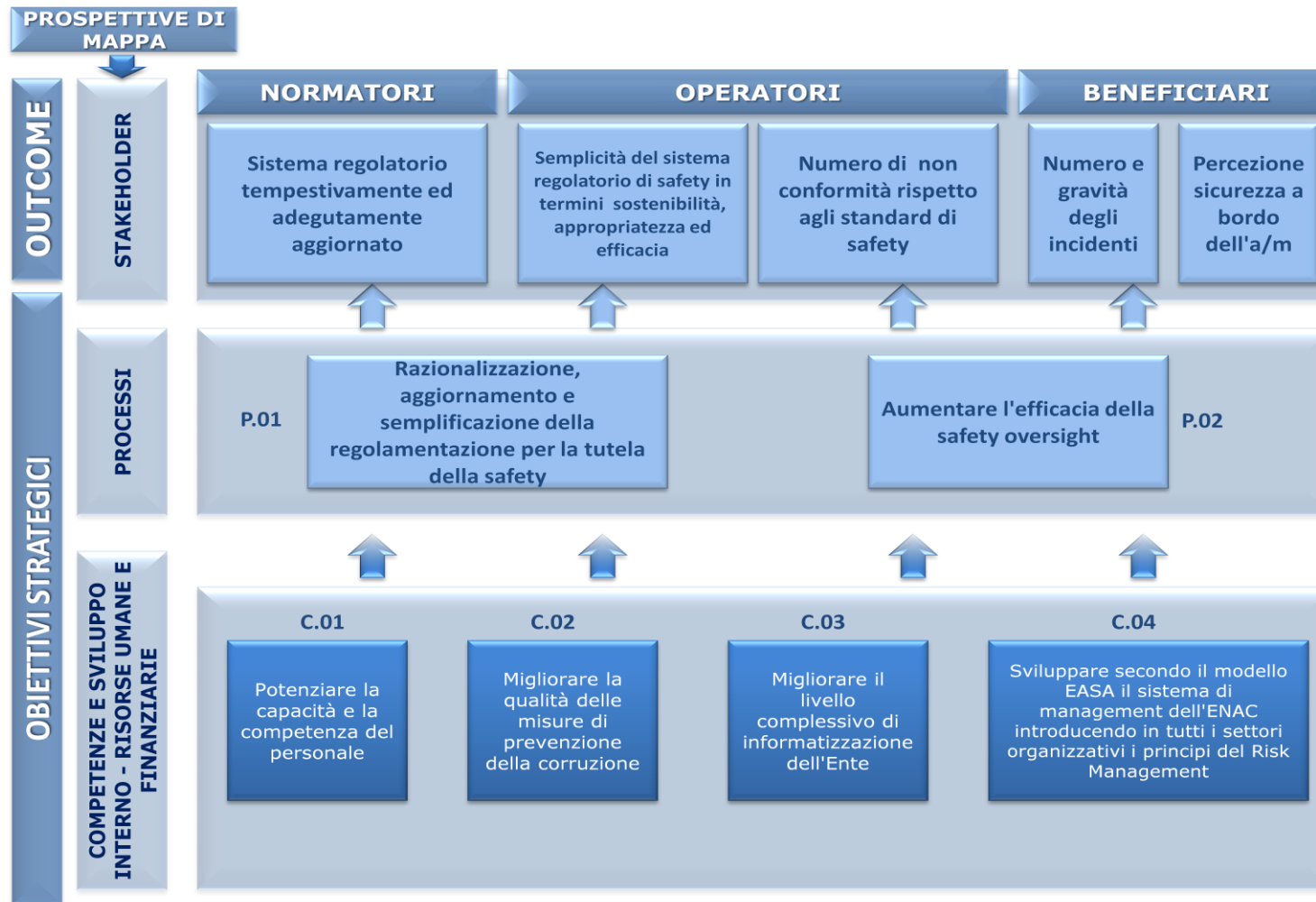
Ognuno di questi stakeholder beneficia a vario titolo dell'azione di ENAC e, affinché ciascuno condivida con l'ENAC la valutazione della ricaduta positiva dell'azione dell'Ente, vengono utilizzati gli Indicatori di Performance (KPI) specifici per ogni obiettivo di outcome definito.

Scheda Stakeholder Outcome per Area Safety

	Normatori			Operatori			Beneficiari		
	FATTORI DI OUTCOME	KPI	Target 2016	FATTORI DI OUTCOME	KPI	Target 2016	FATTORI DI OUTCOME	KPI	Target 2016
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*	3/5	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) di non conformità per le imprese aeronautiche	80%		Percezione sicurezza a bordo dell'a/m	Numero di incidenti/n voli commerciali
					Ispezioni all'aeromobile con esito negativo	5%	Indice soddisfazione stakeholder*		3/5

*Dati relativi al "Questionario di rilevazione impatto strategie ENAC" - valutazione da 0 a 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:

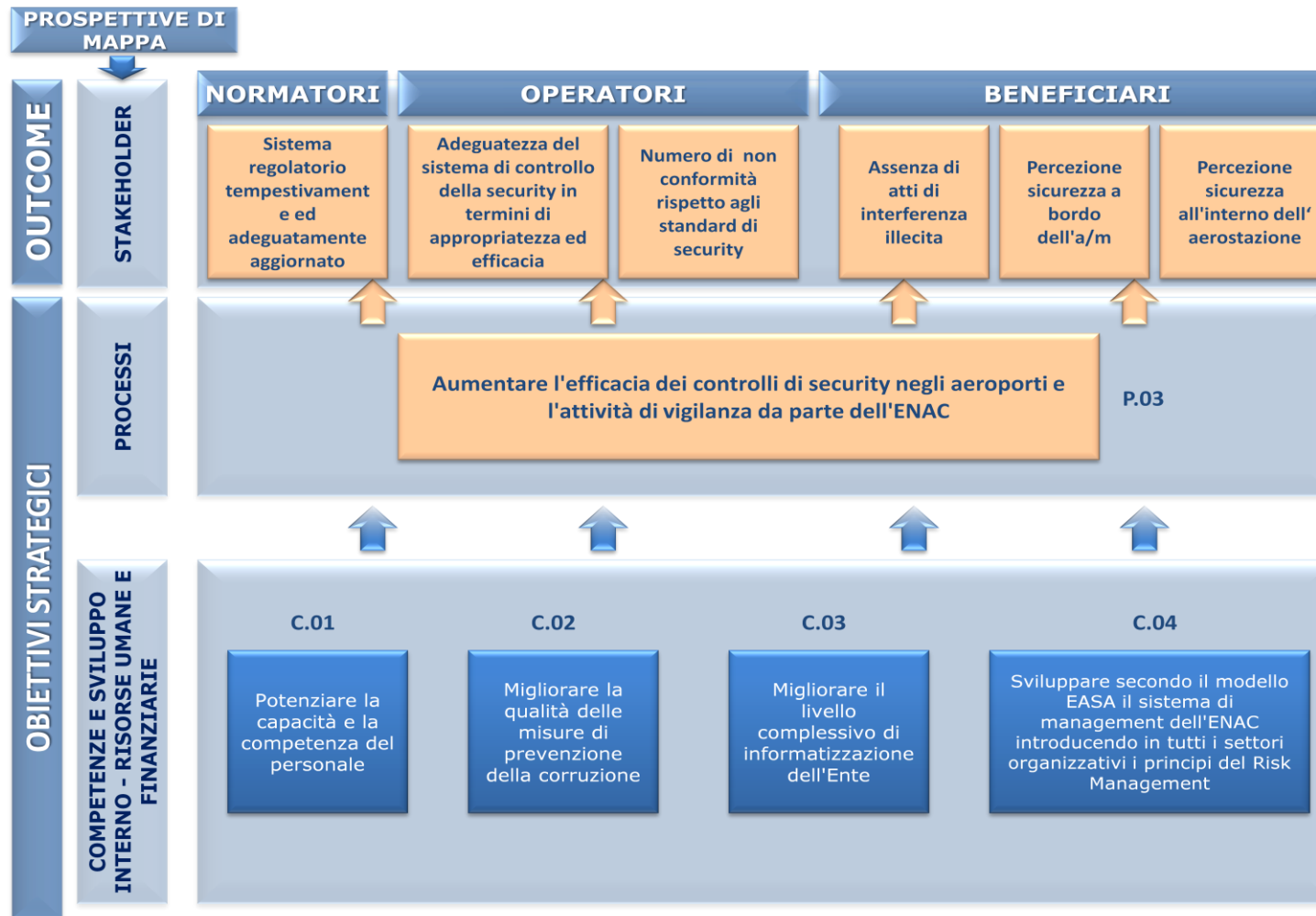
- i Normatori, in termini di adeguatezza del sistema di vigilanza;
- gli Operatori, in termini di adeguatezza del sistema di controllo della security in termini di appropriatezza ed efficacia che permetta loro di mantenere il rispetto degli standard;
- i Beneficiari, l'anello finale del sistema dell'aviazione 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 Stakeholder Outcome per Area Security

	Normatori			Operatori			Beneficiari		
	FATTORI DI OUTCOME	KPI	Target 2016	FATTORI DI OUTCOME	KPI	Target 2016	FATTORI DI OUTCOME	KPI	Target 2016
	SECURITY	Sistema regolatorio tempestivamente ed adeguatamente aggiornato	% di normativa recepita nei tempi previsti	100%	Adeguatezza del sistema di controllo della security in termini di appropriatezza ed efficacia	Indice di soddisfazione degli stakeholder*	3/5	Assenza di atti di interferenza illecita	Numero atti interferenza illecita
Numero di non conformità rispetto agli standard di security					Ispezioni senza rilievi di non conformità classificate con "carezza grave"	80%	Percezione sicurezza a bordo dell'a/m		
							Percezione sicurezza all'interno dell'aerostazione	Indice soddisfazione stakeholder*	3/5

*Dati relativi al "Questionario di rilevazione impatto strategie ENAC" - valutazione da 0 a 5



5.3. Area Equa Competitività e Qualità dei Servizi

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

L'ENAC ha il compito di favorire la corretta apertura alla concorrenza mediante una analisi preventiva e un continuo monitoraggio dei requisiti economico-finanziari e organizzativi delle compagnie aeree e dei gestori aeroportuali.

L'Ente attua, inoltre, un'opera di valutazione progettuale delle esigenze di mercato e di vigilanza sulla solidità finanziaria dei vari soggetti imprenditoriali coinvolti. Importante è poi il ruolo svolto dall'Ente nell'ambito della pianificazione aeroportuale sotto i profili dell'approvazione dei Piani di Sviluppo aeroportuali, della programmazione degli investimenti (approvazione progetti e alta vigilanza, agibilità e collaudo delle opere aeroportuali), dell'attività di coordinamento sul demanio aeronautico, dell'attività sugli aeroporti minori e della gestione diretta di aeroporti (Pantelleria, Roma Urbe e altri aeroporti minori).

Queste attività interessano:

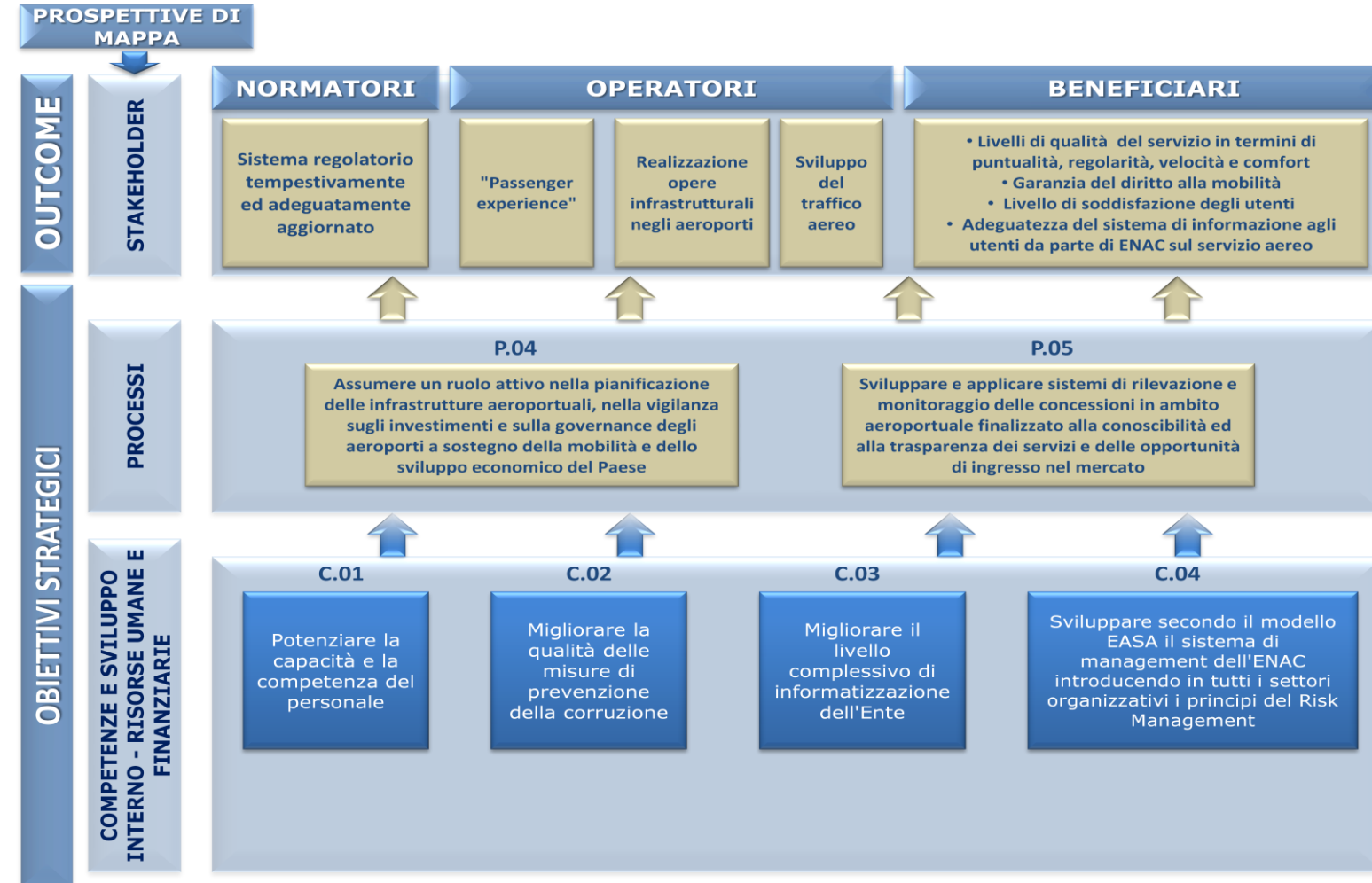
- i Normatori, in termini di aggiornamento tempestivo ed adeguato del sistema regolatorio;
- gli Operatori, in termini sostenibilità dello sviluppo del sistema infrastrutturale e del traffico aereo, nonché la misura della "Passenger Experience";
- i Beneficiari in termini di miglioramento del rapporto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

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

	Normatori			Operatori			Beneficiari		
	FATTORI DI OUTCOME	KPI	Target	FATTORI DI OUTCOME	KPI	Target	FATTORI DI OUTCOME	KPI	Target
			2016			2016			2016
EQUA COMPETITIVITA' E QUALITA' DEI SERVIZI	Sistema regolatorio tempestivamente ed adeguatamente aggiornato	% di normativa recepita nei tempi previsti	100%	"Passenger experience"	Soddisfazione utenti*	3/5	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	0,50%
								Tempo di riconsegna primo e ultimo bagaglio	27min e 38min
								Percezione pulizia toilette da parte degli utenti	>75/100
				Realizzazione opere infrastrutturali negli aeroporti	Opere realizzate / opere previste nei Piani di sviluppo approvati	100%	Garanzia del diritto alla mobilità	% aeromobili partiti in ritardo a causa del gestore	< 30 %
								N collegamenti in continuità territoriale	> 34.000
								Indice soddisfazione utenti sui collegamenti aerei*	3/5
				Sviluppo del traffico aereo	Numero di voli per anno	>1,3 milioni	Livello di soddisfazione degli utenti	Numero reclami per overbooking	< 250
								Numero reclami per cancellazione	< 1.100
								Numero reclami per prolungato ritardo	< 1.760
					Numero di passeggeri per anno	>150 milioni	Adeguatezza del sistema di informazione agli utenti da parte di ENAC sul servizio aereo	Livello di soddisfazione sulla qualità del sito web ENAC	3/5
								Livello di soddisfazione sulla qualità del servizio di Call Center	4/5
								Numero di accessi al sito ENAC	>630.000

*Dati relativi al "Questionario di rilevazione impatto strategie ENAC" - valutazione da 0 a 5

Mappa Strategica Equa Competitività e Qualità dei Servizi



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).

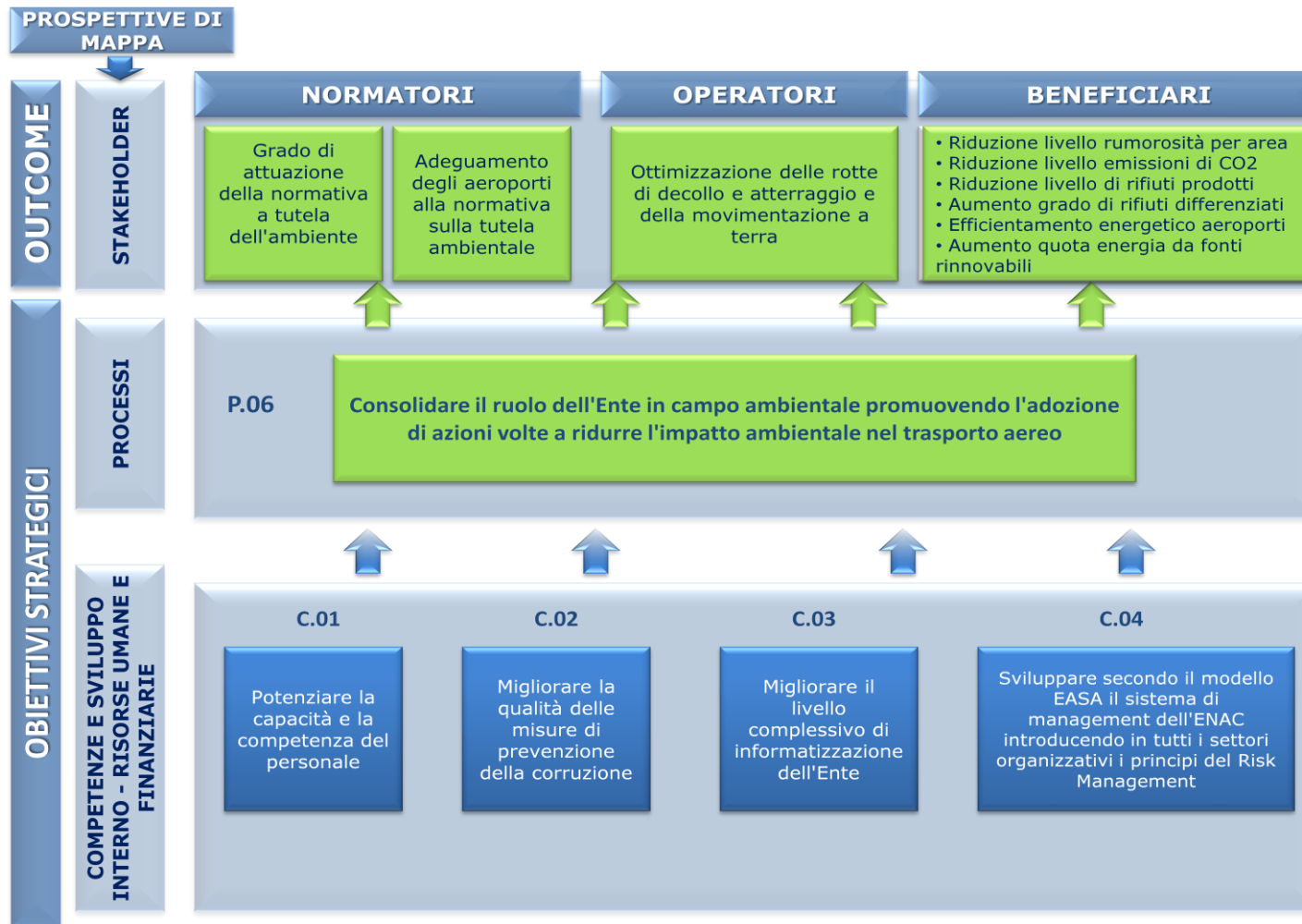
L'impatto che queste attività hanno sull'esterno interessa:

- 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						
	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2016	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2016	OUTCOME Descrizione	KPI	Target 2016				
	TUTELA DELL'AMBIENTE	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										
Adeguatezza 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 2016-2018

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.

Il Consiglio di Amministrazione, con deliberazione 26/2015 del 26/10/2015, attesa l'esigenza di ridefinire l'assetto organizzativo dell'Ente verso una maggiore concentrazione dell'attività di vigilanza economico-gestionale e delle competenze operative, in ossequio alle ridisegnate ed acquisite competenze istituzionali dell'Ente, ha adottato il nuovo Regolamento dell'Organizzazione e del Personale dell'Ente.

La nuova organizzazione, che decorrerà dal 1 marzo 2016.

In ragione della ridefinizione dell'assetto organizzativo dell'Ente, la pianificazione strategica ed operativa ha visto la ricongiunzione in un'unica area strategica delle aree "Equa competitività" e "Qualità dei servizi".

La revisione dell'analisi del contesto esterno e interno (SWOT), ha evidenziato 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.

Quest'anno dopo l'analisi SWOT, si è ritenuto necessario eliminare e accorpare o riformulare alcuni obiettivi. Infatti dai 15 del triennio 2015-2017, si è passati a 10 obiettivi strategici per il triennio 2016-2018.

L'obiettivo P.12 appartenente all'area strategica Qualità dei servizi è stato accorpare all'obiettivo P.25 appartenente all'area dell'Equa Competitività, dando vita al nuovo obiettivo P.05.

Sono stati inoltre eliminati perché completati o perché non ritenuti più strategici per il triennio 2016-2018, i seguenti obiettivi: P.17, P.27, C.02, C.04 e F.01.

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

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

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

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

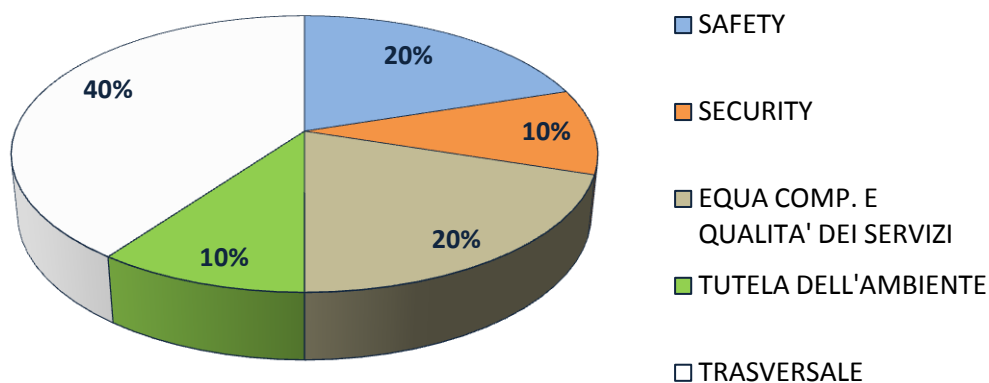
Anche quest'anno, nel bilancio di previsione 2016, è stata effettuata una riclassificazione delle spese per missioni e programmi. Nel Piano strategico, pertanto, sono state inserite due

colonne ("MIS" e "PROG") che permettono di ricondurre gli obiettivi strategici a Missioni e Programmi di riferimento.

Considerata la positiva esperienza degli scorsi anni, 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 10 obiettivi strategici individuati sono distribuiti nelle sei aree strategiche, in termini percentuali, come riportato nel grafico seguente:



Di seguito, il Piano Strategico ENAC 2016-2018.

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
EAA	DIREZIONE CENTRALE ECONOMIA E VIGILANZA AEROPORTI
RAA	DIREZIONE CENTRALE REGOLAZIONE AEREA
TAA	DIREZIONE CENTRALE VIGILANZA TECNICA
SAA	DIREZIONE CENTRALE SVILUPPO ORGANIZZATIVO

Piano Strategico ENAC 2016-2018

AREA STRAT	PROSPETTIVA	COD.	AMBITO	DIREZIONE CENTRALE	OBIETTIVI STRATEGICI 2016-2018	KPI	FORMULA KPI	TARGET			AZIONI STRATEGICHE	MISS*	PROG*
								2016	2017	2018			
SAFETY	PROCESSI	P.01		RAA	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	20%	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.02		TAA	Aumentare l'efficacia della safety oversight	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	15	15	15	Azioni tese alla standardizzazione dei processi di "safety oversight"	B	B2
						% 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.03		EAA	Aumentare l'efficacia dei controlli di security negli aeroporti e l'attività di vigilanza da parte dell'ENAC	% di non conformità ai requisiti di controllo di cui al Regolamento europeo riscontrate ai varchi staff e merci relativamente agli aeroporti in cui il controllo è passato dalle forze dell'ordine ai gestori	% non conformità - % non conformità anno -1	-5%	-5%	-5%	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.	B	B2
EQUA COMPETITIVITA' E QUALITA' DEI SERVIZI	PROCESSI	P.04		TAA	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
		P.05	5	EAA	Sviluppare e applicare sistemi di rilevazione e monitoraggio delle concessioni in ambito aeroportuale finalizzato alla conoscibilità ed alla trasparenza dei servizi e delle opportunità di ingresso nel mercato	Numero aeroporti mappati	N. aeroporti/anno	5/anno	10/anno	10/anno	Applicazione di un sistema di parametri ed indicatori per la misura dell'affidabilità economico-finanziaria	A	A1
TUTELA DELL'AMBIENTE	PROCESSI	P.06		RAA	Consolidare il ruolo dell'Ente in campo ambientale promuovendo l'adozione di azioni volte a ridurre l'impatto ambientale nel trasporto aereo	Interventi action plan ICAO	Settori monitorati/anno	1/anno	1/anno	1/anno	Incrementare lo sviluppo di metodologie e procedure volte alla riduzione dell'impatto ambientale nel trasporto aereo	C	C1
TRASVERSALE	COMPETENZE, SVILUPPO INTERNO e RISORSE FINANZIARIE	C.01	2	SAA	Potenziare la capacità e la competenza del personale	Numero di giornate di formazione per dipendente	N giornate di formazione/dipendente	5g/uomo	5g/uomo	5g/uomo	Consolidamento delle professionalità interne attraverso lo sviluppo delle competenze e capacità del personale; Diffondere valori e comportamenti orientati al rispetto dell'etica e della legalità	D	D4
		C.02	2	DG	Migliorare la qualità delle misure di prevenzione della corruzione	Numero di interventi di miglioramento realizzati	numero/anno	3/anno	3/anno	3/anno	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	D	D1
		C.03	3	SAA	Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente	Numero Processi inseriti nel "Workflow"	N processi/anno	3/anno	3/anno	3/anno	Realizzare interventi di informatizzazione di tipo interattivo con l'utenza; Realizzare l'informatizzazione della gestione dei processi operativi dell'Ente	D	D3
		C.04		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

Ambiti di collegamento ciclo della performance

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

La classificazione delle Missioni e dei Programmi è consultabile a pag.24

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 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 2016 – 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
EAV	Vice Direzione Centrale (DIR. CEN. ECON. E VIGILANZA AER.)	ENO	Direzione Aeroportuale Nord-Ovest
EEC	Direzione Sviluppo Studi Economici	EMM	Direzione Aeroportuale Milano Malpensa
ETA	Direzione Sviluppo Trasporto Aereo e Licenze	ELM	Direzione Aeroportuale Lombardia
EGA	Direzione Sviluppo Gestione Aeroporti	ENE	Direzione Aeroportuale Nord-Est
RTA	Direzione Regolazione Trasporto Aereo e Ambiente	EER	Direzione Aeroportuale Emilia Romagna
RPO	Direzione Regolazione Personale e Operazioni Volo	ETS	Direzione Aeroportuale Toscana
RNA	Direzione Regolazione Navigabilità	ELA	Direzione Aeroportuale Lazio
RSE	Direzione Regolazione Security	ECX	Direzione Aeroportuale Regioni Centro
RAS	Direzione Regolazione Aeroporti e Spazio Aereo	ECM	Direzione Aeroportuale Campania
TAV	Vice Direzione Centrale (DIR. CEN. VIGILANZA TECNICA)	EPB	Direzione Aeroportuale Puglia Basilicata
TPP	Direzione Pianificazione e Progetti	ECL	Direzione Aeroportuale Calabria
TSA	Direzione Gestione Spazio Aereo	ESR	Direzione Aeroportuale Sardegna
TOP	Direzione Operatività Aeroporti	ESC	Direzione Aeroportuale Sicilia Occidentale
TCE	Direzione Operazioni Centro	ESN	Direzione Aeroportuale Sicilia Orientale
SAP	Direzione Personale	TNE	Direzione Operazioni Nord Est
SGF	Direzione Gestione Finanziaria	TNO	Direzione Operazioni Nord Ovest
SSI	Direzione Sistemi Informativi	TSU	Direzione Operazioni Sud
SAG	Direzione Affari Generali	DOX	Direzione Operazioni - sigla generica
		DAX	Direzione Aeroportuale - sigla generica

Piano Operativo ENAC 2016 – Obiettivi operativi *di derivazione strategica*

AREA STR.	ID OS	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONE STRATEGICA	ID OO	DIR	AMBITO	OBIETTIVO OPERATIVO	KPI	TARGET
SAFETY	P.01	Razionalizzazione, aggiornamento e semplificazione della 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.01.RNA	RNA		Chiusura del programma di semplificazione	n. normative semplificate	100% del programma
				P.01.RAS	RAS		Chiusura del programma di semplificazione	n. normative semplificate	100% del programma
				P.01.RSE	RSE		Chiusura del programma di semplificazione	n. normative semplificate	100% del programma
				P.01.RPO	RPO		Semplificare la normativa di competenza	n. normative semplificate	70% del programma
	P.02	Aumentare 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.02.TAV	TAV	3	Assicurare la piena operatività di EMPIC per tutti i processi di certificazione e sorveglianza delle imprese tecniche, operative e di addestramento	% processi informatizzati	100%
			P.02.DOX	DOX		Applicazione della metodologia RBO ai processi OPS interni	N. processi con metodologia applicata/tot processi RBO interni	100%	
SECURITY	P.03	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.03.EEC	EEC		Rendere cogente, nei confronti degli operatori aeroportuali interessati, la procedura ed il contenuto relativi alla Dichiarazione Unica del Vettore (DUV)	Elaborazione di una Circolare relativa alla DUV	Circolare approvata dal DG e pubblicata su internet
				P.03.DAX	DAX		Migliorare l'efficacia dell'informazione ai passeggeri in aeroporto in materia di security	N campagne informative per aeroporto	2
EQUA COMPETITIVITA' & QUALITA' DEI SERVIZI	P.04	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.04.TPP	TPP		Implementazione della "fase 0" del sistema di monitoraggio degli investimenti aeroportuali (MIA - progetti)	% inserimento dati dei progetti nel sistema	50%
				P.04.TOP	TOP		Salvaguardare la sicurezza del volo fornendo ai comuni strumenti per regolare l'attività edilizia in prossimità degli aeroporti	N mappe di vincolo inviate per la pubblicazione	2
				P.04.TSA	TSA		Applicazione nuovo Reg. EU n.340/15 sulle licenze dei controllori di volo	Applicazione Regolamento	Regolamento applicato
	P.05	Sviluppare e applicare sistemi di rilevazione e monitoraggio delle concessioni in ambito aeroportuale finalizzato alla conoscibilità ed alla trasparenza dei servizi e delle opportunità di ingresso nel mercato	Applicazione di un sistema di parametri ed indicatori per la misura dell'affidabilità economico-finanziaria	P.05.EAV	EAV		Ricognizione dello standard di qualità relativo ai vettori aerei (primo step della fase di start-up individuata all'art. 11 della circolare GEN. 06)	Elaborazione della ricognizione	Ricognizione realizzata
				P.05.EGA	EGA		Rivedere le modalità di gestione delle verifiche amministrativo - contabili sulle società di gestione aeroportuale	Revisione della PRO-43	Procedura aggiornata e approvata dal Direttore Generale
				P.05.ETA	ETA		Prosecuzione dell'elaborazione, avviata nel 2015, delle schede informative sugli accordi aerei, da rendere disponibile all'industria	N. schede completate	30
				P.05.SAG	SAG		Sorveglianza sugli adempimenti degli obblighi convenzionali da parte dei beneficiari-società di gestione per gli interventi finanziati e in corso di esecuzione nell'ambito del Piano di Azione e Coesione (PAC)	Monitoraggio degli interventi inseriti nelle convenzioni di finanziamento	Monitoraggio con cadenza bimestrale effettuato su SIPONREM di n.8 interventi inseriti nelle convenzioni di finanziamento a partire dall'avvio del sistema
	TUTELA DELL'AMBIENTE	P.06	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.06.RTA	RTA		Costituire un presidio per l'attuazione delle politiche di "climate change" dell'ICAO	riduzione delle emissioni di CO2 in aria

AREA STR.	ID OS	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONE STRATEGICA	ID OO	DIR	AMBITO	OBIETTIVO OPERATIVO	KPI	TARGET
TRASVERSALE	C.01	Potenziare la capacità e la competenza del personale	Consolidamento delle professionalità interne attraverso lo sviluppo delle competenze e capacità del personale; Diffondere valori e comportamenti orientati al rispetto dell'etica e della legalità	C.01.SAP	SAP	2	Formazione in materia di prevenzione della corruzione specifica sul Piano triennale di prevenzione della corruzione ENAC 2016-2018 per Dirigenti	Elaborazione Piano di formazione sull'anticorruzione	Piano elaborato entro il 31/05
								% interventi formativi erogati/totale programmati	50%
	C.02	Migliorare la qualità delle misure di prevenzione della corruzione	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione; Diffondere valori e comportamenti orientati al rispetto dell'etica e della legalità	C.02.DGA	DGA	2	Elaborazione di un sistema di parametri ed indicatori conformi agli standard internazionali di Internal Auditing e di risk management strumentali all'efficacia delle misure di prevenzione della corruzione.	n. audit campione effettuati utilizzando il sistema	1
								C.02.DGL	DGL
	C.03	Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente	Realizzare interventi di informatizzazione di tipo interattivo con l'utenza; Realizzare l'informatizzazione della gestione dei processi operativi dell'Ente	C.03.SGF	SGF	3	Estensione del polo fatturazione a tutte le Direzioni Aeroportuali	N. DA con polo di fatturazione decentrato	14
								C.03.SSI	SSI

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 2016 – 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
59s	59s.RAA	RAA		Semplificare la gestione delle State letters e della documentazione ICAO	State letters e documenti ICAO in rete	Sistema attivo per accesso da esterno
29i	29i.RNA	RNA		Definizione assetto regolatorio per operazioni BVLOS di APR< 150kg	% azioni del progetto attuate	100%
67i	67i.RPO	RPO		Migliorare la gestione delle Licenze di pilota e la qualità del servizio reso all'utenza	% azioni del progetto attuate	100%
40i	40i.RAS	RAS		Conversione certificazioni aeroporto da norma nazionale a norma europea	Strumenti di standardizzazione adottati	100% del programma
316i	316i.RSE	RSE		Eliminazione delle attività di controllo dei fornitori aeroportuali da parte del personale ENAC	Transito delle attività di controllo su fornitori da ENAC a soggetti terzi	31/12/2016
160i, 161i, 166i	160i_161i_166i .RTA	RTA		Semplificazione processi di autorizzazione per operatori aerei	Revisione circolari EAL 4, EAL 15, EAL 17 e emissione EAL per voli charter	Circolari adottate
Efficientamento Generale	EG.TAA	TAA		Individuazione dei criteri per definire la capacità aeroportuale	Criteri individuati e condivisi con gli stakeholder	31/12/2016
Efficientamento Generale	EG.TAV	TAV		Ottimizzazione dei processi della Direzione Centrale al fine della efficace integrazione delle strutture tecniche	N. processi ottimizzati	4
152i	152i.TPP	TPP		Monitoraggio degli investimenti aeroportuali	N. report di monitoraggio pubblicati	2 (1/semestre)
187i	187i.TOP	TOP		Applicazione della metodologia per la determinazione della capacità aeroportuale	Metodologia applicata sugli aeroporti	2 aeroporti
64i	64i.TSA	TSA		Predisposizione Piano operativo per il transito di servizi di navigazione aerea sull'aeroporto di Rimini	Sottoscrizione Piano Operativo ENAV-AM-ENAC	Piano sottoscritto entro il 30/11/2016
		DOX		Applicazione Reg. EU. 139/14	N. aeroporti con certificazione secondo il Reg. 139/14 rilasciata	4 (1 per dox)
Efficientamento generale	EG.EAA	EAA		Realizzazione di un data base contenente indicazioni operative relative a problematiche di competenza della Direzioni aeroportuali	Elaborazione di un sistema di FAQ ad uso interno	Data base popolato
138i	138i.EAV	EAV		Estendere ad altri aeroporti il progetto "Autismo - In viaggio attraverso l'aeroporto"	N. aeroporti con progetto avviato	5: Sistema Roma (Fiumicino - Ciampino), Sistema Milano (Malpensa - Linate), Venezia, Verona, Napoli
308i	308i.EEC	EEC		Sviluppo di un modello di analisi del traffico storico e previsionale delle rotte sulle quali si intende stipulare accordi di traffico bilaterali.	Realizzazione del modello	Modello approvato dal Direttore Centrale
107i	107i.EGA	EGA		Realizzazione di linee guida connesse all'applicazione degli obblighi di separazione contabile per le imprese operanti nei servizi di assistenza a terra	Elaborazione Linee Guida sugli obblighi di separazione contabile	Documento approvato dal Direttore Centrale
159i	159i.ETA	ETA		Ricostruzione storica e normativa, ad uso interno, sul regime e la portata degli oneri di servizio pubblico dal 2000 al 2015, ai fini della ottimale elaborazione, sistematizzazione e analisi dei dati in possesso dell'Ente	Elaborazione documento sugli oneri di servizio pubblico dal 2000 al 2015	Documento elaborato ed approvato dal Direttore Centrale
133i	133i.ECL	ECL		Adeguamento del Programma di Sicurezza Aeroportuale al nuovo PNS.	Elaborazione Programma di Sicurezza dei 3 Gestori	Programmi emanati
127i	127i.ENO	ENO		Verificare la situazione demaniale e catastale degli aeroporti minori per l'aviazione generale ricadenti nel territorio di competenza della Direzione Aeroportuale Nord Ovest, al fine di accelerare il procedimento di affidamento dei medesimi in gestione a terzi, ai sensi del Regolamento ENAC "Affidamento aeroporti demaniali per l'aviazione generale".	% aeroporti minori di competenza mappati	100%
134i	134i.ESN	ESN		Monitoraggio azioni previste per il 2016 dal Piano della Qualità approvato	% Azioni previste dal piano completate	100%
134i	134i.ESC	ESC		Monitoraggio azioni previste per il 2016 dal Piano della Qualità approvato	% Azioni previste dal piano completate	100%
134i	134i.ETS	ETS		Monitoraggio azioni previste per il 2016 dal Piano della Qualità approvato	% Azioni previste dal piano completate	100%
134i	134i.ECM	ECM		Monitoraggio azioni previste per il 2016 dal Piano della Qualità approvato	% Azioni previste dal piano completate	100%
134i	134i.ESR	ESR		Monitoraggio azioni previste per il 2016 dal Piano della Qualità approvato	% Azioni previste dal piano completate	100%
134i	134i.ENE	ENE		Monitoraggio azioni previste per il 2016 dal Piano della Qualità approvato	% Azioni previste dal piano completate	100%
130i	130i.ECX	ECX		Revisione del PEA, tenendo conto delle previsioni della GEN-05, negli apt della Direzione, assicurando lo svolgimento di almeno 2 esercitazioni, di cui una full scale	N. Ordinanze di adozione del PEA N. Esercitazioni svolte per aeroporto	-1 ordinanza per aeroporto; -2 esercitazioni di cui una full scale
130i	130i.EPB	EPB		Revisione del PEA, tenendo conto delle previsioni della GEN-05, negli apt della Direzione, assicurando lo svolgimento di almeno 1 esercitazione parziale	N. Ordinanze di adozione del PEA N. Esercitazioni svolte per aeroporto	-1 ordinanza per aeroporto; -1 esercitazione parziale
107i/109i	107i_109i.ELA	ELA		Ricognizione e alienazione dal sedime aeroportuale dei mezzi non più utilizzabili dagli handlers e/o altri operatori aeroportuali	% mezzi alienati dal sedime aeroportuale rispetto a quelli individuati	75%
133i	133i.EMM	EMM		Aumentare l'efficacia dei controlli di sicurezza ai varchi staff e merci attraverso l'attività di vigilanza da parte dell'ENAC sulla corretta applicazione delle nuove procedure.	% di non conformità alle norme relative ai controlli di sicurezza riscontrate ai varchi staff e merci"	-5% rispetto al 2015
133i	133i.ELM	ELM		In previsione del trasferimento della gestione dei varchi staff, carrai e merci dalle Forze dell'Ordine al Gestore Aeroportuale, per gli aeroporti di Milano Linate, Bergamo Orio al Serio e Brescia Montichiari nel corso dell'anno 2016, assicurare la riduzione delle non conformità riscontrate ai varchi anzidetti rispetto all'anno precedente	% di non conformità alle norme relative ai controlli di sicurezza riscontrate ai varchi staff e merci	-5% rispetto al 2015
108i	108i.EER	EER		Monitorare lo stato di implementazione sulle misure di security sugli aeroporti minori	N. report sullo stato di implementazione delle misure di security	9 (1 per aeroporto)

PROCESSO DI RIFERIMENTO	COD. OB.	DIR	AMBITO	NOME OBIETTIVO	KPI	TARGET
338s	338s.DGA	DGA		Uniformare le modalità di svolgimento dell'attività di auditing interno	Elaborazione del Manuale di Auditing Interno dell'ENAC	Manuale pubblicato e applicato a partire dal 15 dicembre 2016
44s_48s	44s_48s.DGL	DGL		Organizzazione Workshop su principali tematiche (contenzioso e/o consulenza) affrontate nel 2015 - 2016	N/anno	1
Efficientamento generale	EG.SAA	SAA		Semplificare le attività sul territorio	N. procedure/attività semplificate sul territorio	3
6s	6s.SAP	SAP	3	Messa in funzione del nuovo applicativo "HR"	Funzionamento nuovo applicativo	Banca dati "HR" operativa
26s	26s.SAG	SAG		Implementazione delle misure di efficientamento energetico, di riduzione delle emissioni di CO2 e dei rifiuti urbani nelle tre sedi centrali dell'ENAC	Riduzione % dei consumi dello stabile di via Gaeta 3	Riduzione del 10% dei consumi elettrici della sede di via Gaeta 3
					Progettazione interventi di efficientamento energetico di viale Castro Pretorio	Progetto validato
Efficientamento Generale	EG.SGF	SGF		Rivisitazione del Regolamento delle Tariffe che tenga conto di tutti i nuovi processi dell'Ente	Elaborazione proposta di Regolamento	Regolamento presentato al CdA
41s	41s.SSI	SSI	3	Nuovo sito istituzionale ENAC	Affidamento sviluppo e implementazione del nuovo sito istituzionale	Sito internet appaltato entro il 30/09/2016

Ambiti di collegamento al Ciclo di gestione della Performance

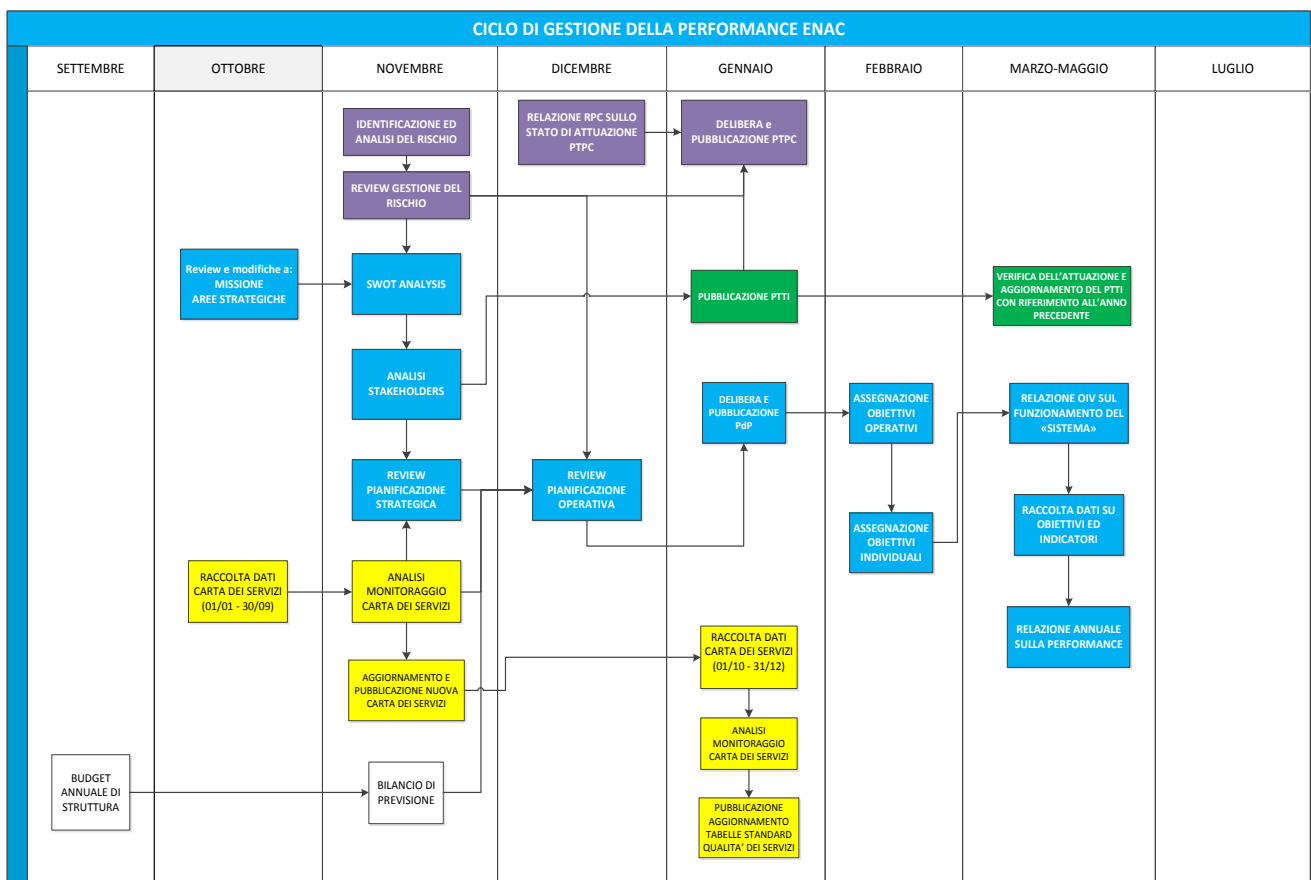
1	Miglioramento Qualità dei Servizi
2	Prevenzione della Corruzione
3	Digitalizzazione
4	Contenimento della Spesa
5	Trasparenza

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 bilancio pluriennale
- 7) Approvazione Bilancio Preventivo
- 8) Elaborazione e approvazione Piano della Performance

Il dettaglio delle attività, responsabilità e documenti prodotti è indicata di seguito.

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

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

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
7	APPROVAZIONE BILANCIO PREVENTIVO	<p>Il preventivo finanziario rappresenta il consolidato dei budget finanziari elaborati dalle Direzioni Centrali secondo i termini di spese ed incassi previsti per l'anno.</p> <p>Il preventivo economico espone le misurazioni economiche dei costi e dei ricavi che si prevede di realizzare durante la gestione dei diversi centri di responsabilità amministrativa. Esso tiene conto delle poste economiche che non avranno manifestazione finanziaria nell'esercizio e delle quote di utilizzo dei beni patrimoniali.</p> <p>Il preventivo economico è compilato secondo l'allegato n. 5 al Regolamento approvato con DPR 27 febbraio 2003, n. 97. È approvato, dal Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze."</p> <p>Il bilancio di previsione, elaborato dalla Direzione Centrale Amministrazione e Finanza e dal Direttore Generale, è deliberato su proposta del Presidente dal Consiglio di Amministrazione non oltre il 30 novembre dell'anno precedente cui il bilancio stesso si riferisce.</p>	SAA	Bilancio Preventivo	<p>Il bilancio di previsione è composto dai seguenti documenti:</p> <p>a. il preventivo finanziario;</p> <p>b. il quadro generale riassuntivo della gestione finanziaria;</p> <p>c. il preventivo economico.</p> <p>Costituiscono allegati al bilancio di previsione:</p> <p>a. il bilancio pluriennale;</p> <p>b. la relazione programmatica;</p> <p>c. la tabella dimostrativa del presunto risultato di amministrazione;</p>	Entro 30 novembre
8	ELABORAZIONE e APPROVAZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE	Entro il 31 gennaio di ogni anno il Consiglio di Amministrazione provvede ad approvare il Piano della Performance proposto da parte del Direttore Generale.	CdA	Piano della Performance	Il Piano della Performance ricomprende tutti i temi relativi alle linee di indirizzo e al contesto strategico, le schede relative a obiettivi e azioni strategiche, il piano operativo annuale.	Entro 31 Gennaio

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, 2014 e 2015, l'Ente ha programmato per il 2016 **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 ha visto una prima sperimentale suddivisione delle spese dell'Ente per missioni e programmi: nel corso del 2016 sarebbe intenzione dell'Ente approfondire le modalità operative che permettano nel 2017, 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 2016 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
		Associazioni di settore	Operatori
		Dipendenti	Operatori
		Fornitori beni/servizi	
		Referenti Istituzionali	Normatori
		Utilizzatori/ Beneficiari dei servizi	Beneficiari

Scheda SWOT

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

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

Area Strategica	Ambito SWOT	ID	Descrizione	CONTESTO I/E	VALUTAZIONE

Scheda Outcome

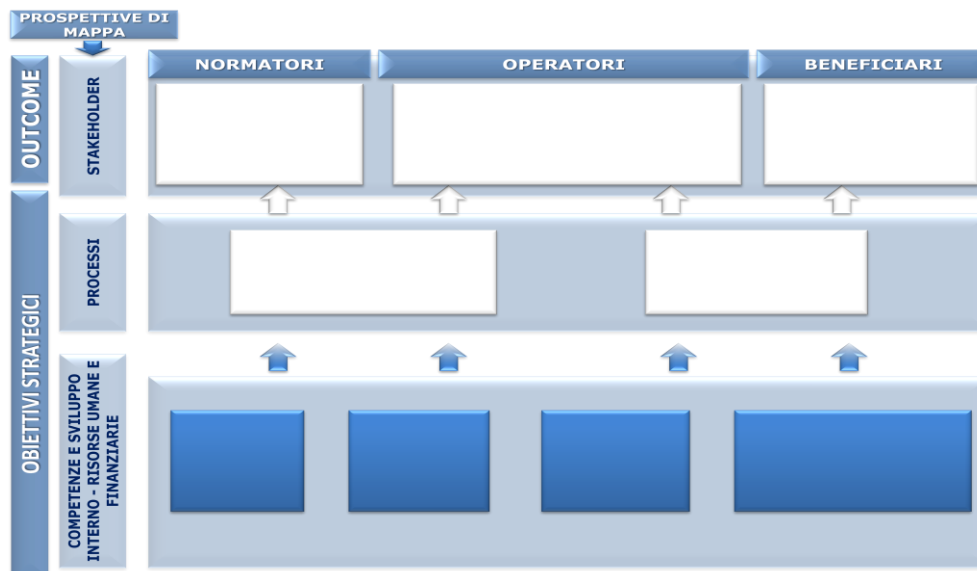
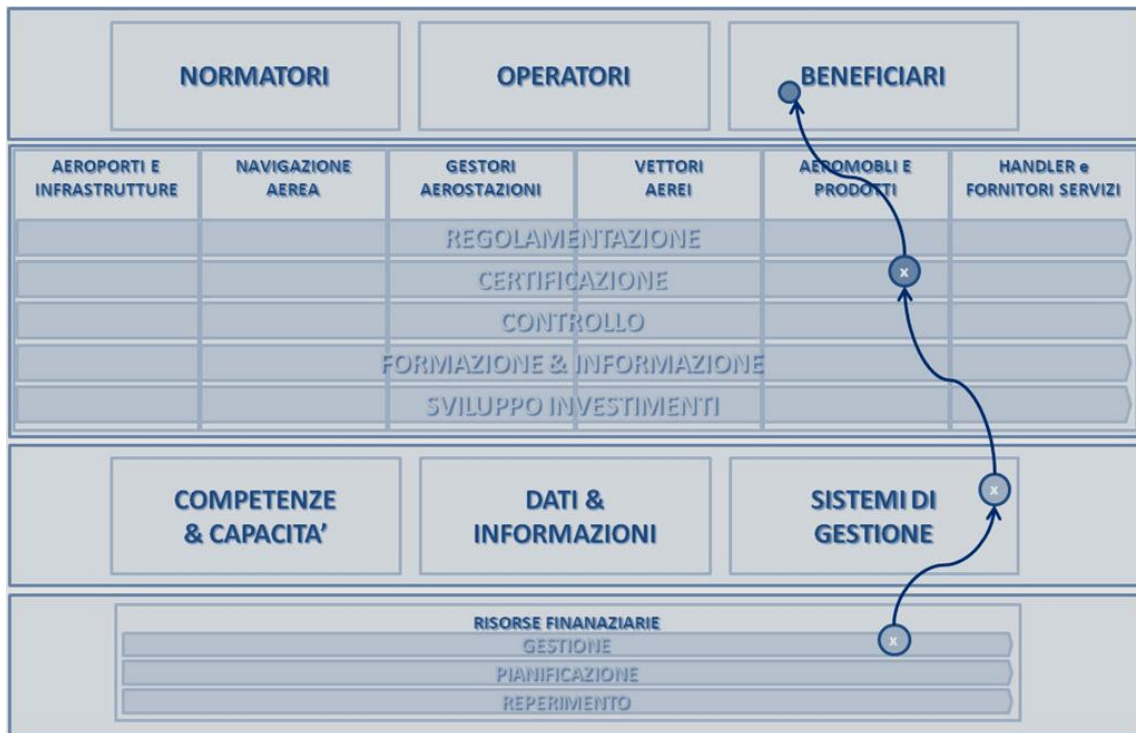
Per ciascun ambito strategico, relativamente alla prospettiva 'Stakeholders', sono definiti i principali portatori di interesse, i rispettivi outcome e KPI, come specificato nella seguente tabella.

Normatori			Operatori			Beneficiari		
OUTCOME Descrizione	KPI	Target	OUTCOME Descrizione	KPI	Target	OUTCOME Descrizione	KPI	Target
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 2016-2018	KPI	FORMULA	TARGET			AZIONI STRATEGICHE
							2016	2017	2018	

Piano Operativo

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

PIANO OPERATIVO 2016 – Obiettivi di derivazione strategica								
AREA STR.	ID OS	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONE STRATEGICA	ID OO	DIR	OBIETTIVO OPERATIVO	KPI	TARGET

PIANO OPERATIVO 2016 - Obiettivi locali						
PROCESSO DI RIFERIMENTO	COD.OB	DIR	NOME OBIETTIVO	KPI	TARGET	

Gestione Obiettivi operativi e progetti

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

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

- Titolo del progetto (con collegamento all'obiettivo strategico e alla relativa azione)
- Indicatore
- Target
- Scadenza
- Peso
- Percentuale di completamento
- Criticità
- Documenti allegati
- Data di inizio e fine
- Responsabile
- Risorse Umane impiegate
- Risorse Strumentali
- Dati Economici
- Fasi e attività (gantt)
- Stato di avanzamento del progetto

Seguono due raffigurazioni che rappresentano le principali schermate del sistema.

Reporting System ENAC - Obiettivi e Progetti																																																										
Gestione Obiettivi			Cambio Password		Manuale Utente		Relogin		Log-Out																																																	
<p>Valerio Cottarelli Profilo: Delegato Direttore</p> <p>Direzione Centrale: Direttore Generale Direzione Responsabile: Direzione Pianificazione Strategica e Ricerca</p>																																																										
<p>Gestione Obiettivi - Obiettivi Comuni</p> <p>Consulta obiettivi individuali</p> <p>Direttore Generale Direzione Pianificazione Strategica e Ricerca Anno: 2011, periodo dal 01/01/2011 al 31/12/2011 Anno</p>																																																										
<p>Obiettivi comuni (Ha valore solo informativo e non valutativo) (17)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Obiettivi Comuni</th> <th>Nr.</th> <th>Titolo</th> <th>Indicatore (18)</th> <th>Scadenza obiettivo (19)</th> <th>Peso Percentuale (20)</th> <th>Percentuale Completamento (21)</th> <th>Criticità Bloccante (22)</th> <th>Direzione di riferimento per l'obiettivo</th> <th>Ultima modifica</th> <th>Progetto/i</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Dare attuazione al progetto 'ENAC Man Power Plan' relativamente alle attività previste per il 2011</td> <td>Report finale Manpower Plan presentato al DG</td> <td>31/12/2011</td> <td>33</td> <td></td> <td></td> <td>- Vice Direttore Generale</td> <td></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Effettuare uno screening delle tecnologie rilevanti per il settore ambientale</td> <td>Inventario delle tecnologie realizzato</td> <td>31/12/2011</td> <td>33</td> <td></td> <td></td> <td>- Direzione Risoluzione Ambiente e Aeroporti</td> <td></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Elaborare una proposta di modifica dell'assetto istituzionale dell'Ente</td> <td>Proposta di modifica presentata al cda</td> <td>31/12/2011</td> <td>34</td> <td>60</td> <td></td> <td>- Direzione Pianificazione Strategica e Ricerca</td> <td>28/10/2011</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>												Obiettivi Comuni	Nr.	Titolo	Indicatore (18)	Scadenza obiettivo (19)	Peso Percentuale (20)	Percentuale Completamento (21)	Criticità Bloccante (22)	Direzione di riferimento per l'obiettivo	Ultima modifica	Progetto/i				Dare attuazione al progetto 'ENAC Man Power Plan' relativamente alle attività previste per il 2011	Report finale Manpower Plan presentato al DG	31/12/2011	33			- Vice Direttore Generale		0				Effettuare uno screening delle tecnologie rilevanti per il settore ambientale	Inventario delle tecnologie realizzato	31/12/2011	33			- Direzione Risoluzione Ambiente e Aeroporti		0				Elaborare una proposta di modifica dell'assetto istituzionale dell'Ente	Proposta di modifica presentata al cda	31/12/2011	34	60		- Direzione Pianificazione Strategica e Ricerca	28/10/2011	1
	Obiettivi Comuni	Nr.	Titolo	Indicatore (18)	Scadenza obiettivo (19)	Peso Percentuale (20)	Percentuale Completamento (21)	Criticità Bloccante (22)	Direzione di riferimento per l'obiettivo	Ultima modifica	Progetto/i																																															
			Dare attuazione al progetto 'ENAC Man Power Plan' relativamente alle attività previste per il 2011	Report finale Manpower Plan presentato al DG	31/12/2011	33			- Vice Direttore Generale		0																																															
			Effettuare uno screening delle tecnologie rilevanti per il settore ambientale	Inventario delle tecnologie realizzato	31/12/2011	33			- Direzione Risoluzione Ambiente e Aeroporti		0																																															
			Elaborare una proposta di modifica dell'assetto istituzionale dell'Ente	Proposta di modifica presentata al cda	31/12/2011	34	60		- Direzione Pianificazione Strategica e Ricerca	28/10/2011	1																																															

Obiettivi (Ha valore solo informativo e non valutativo) (17)									
Nr.	Titolo	Indicatore (18)	Scadenza (19)	Peso Percentuale (20)	Percentuale Completamento (21)	Criticità Bloccante (22)			
1	Attivare l'operatività della Sala Crisi e gestione eventi	Sala Crisi operativa	31/12/2011	50	80				
Inserisci nuovo progetto									
Progetto									
Allegati	Note	Data inizio	Data di completamento prevista	Responsabile del progetto	Risorse umane impiegate	Risorse strumentali	Dati Economici	Fase/Attività	Stato avanzamento del progetto
	 Attività iniziata il 15/04/2010 a seguito dell'ordinanza della Presidenza del Consiglio dei Ministri n.9841 del 10/02/2010. Nel corso del 2010 si sono svolte le seguenti attività: - Definizione finalità e funzionalità sala crisi - Gare per arredi, sistemi TLC/EAD, sistema GIS - Coniazione e formazione su vari siti web funzionali fra cui "Self-Breafing" Enav e "Prometeo" AM	01/01/2011	31/12/2011		Personale Sala Crisi (Valerio Cottarelli, Alfredo Ecosse, Alessandra Gasperini, Anna Maria Panci, Antonella Lioi) Personale Direzione Sistemi Informativi (Alessandro Serravalle, Vincenzo Cacciatore) Personale Direzione Security (Salvatore Ingrassia)	Sistemi informativi		Nr.1 dal 01/01/2011 al 30/05/2011 Allestimento locali già assegnati in via gaeta 3	Al 04/10/2011 sono state portate a termine le attività 1, 2, 3, 4, 5, 7
Diagramma di GANTT Ciclo di Vita di Progetto (Per visualizzare correttamente il GANTT occorre compilare le date di inizio e di conclusione per ciascuna fase.)									
				01/01/2011	31/12/2011				
1 - Allestimento locali già assegnati in via gaeta 3				01/01/2011	30/05/2011				
2 - Consolidamento tabella eventi di interesse USC GE				01/01/2011	31/01/2011				