

PRESENTAZIONE

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

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

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

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

La Relazione sulla performance 2015 mostra, a consuntivo, un pieno raggiungimento degli obiettivi programmati, pur in presenza di diversi elementi di criticità legati soprattutto agli effetti dei provvedimenti legislativi di carattere restrittivo che hanno caratterizzato le recenti manovre finanziarie, interessando tutta la pubblica amministrazione.

L’impegno per il 2016 è quello di riuscire a proseguire in questa direzione, incrementando e consolidando l’attività di coinvolgimento degli stakeholder esterni ed interni, per poter rispondere in modo sempre più efficace al mandato istituzionale dell’Ente.

*Il Presidente
Vito Riggio*

INDICE

PRESENTAZIONE	2
2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI	4
2.1 Il contesto esterno di riferimento	4
2.2 L'amministrazione	5
2.2.1 Indagini sul personale dipendente	6
2.2.2 Risorse finanziarie	7
2.3 I risultati raggiunti	8
2.4 Le criticità e le opportunità	12
3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	13
3.1 Albero della <i>performance</i>	13
3.2 Obiettivi strategici	16
3.3 Obiettivi e piani operativi	17
3.3.1 Risultati raggiunti	18
3.4 Obiettivi individuali	23
3.4.1 Valutazione <i>performance</i> individuale	24
4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	26
5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	27
6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i>	28
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	28
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della <i>performance</i>	31
ALLEGATO 1: TABELLA OBIETTIVI STRATEGICI	32
ALLEGATO 2: TABELLA DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i>	34
ALLEGATO 3: TABELLA OBIETTIVI OPERATIVI DI DERIVAZIONE STRATEGICA - 2014	35
ALLEGATO 4: TABELLA OBIETTIVI OPERATIVI "LOCALI" 2014	37
ALLEGATO 5: LEGENDA SIGLE DIREZIONI ENAC	39

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 - Distribuzione per tipologia professionale	6
Figura 2. Distribuzione territoriale risorse umane	6
Figura 3. Albero della <i>Performance</i> ENAC	13
Figura 4. Modello di funzionamento generale dell'ENAC	14
Figura 5. Prospettive di mappa	15
Figura 6. Ambiti di <i>outcome</i>	15
Figura 7 - Distribuzione obiettivi strategici	16
Figura 8 – Distribuzione della percentuale di raggiungimento obiettivi operativi di derivazione strategica e locali	19
Figura 10 - Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali per qualifica professionale	24
Figura 11. Media valutazione per inquadramento professionale e articolazione territoriale	25
Figura 12 - Valutazioni medie del personale per area di inquadramento	26
Figura 13. Dal Piano della <i>Performance</i> alla Relazione	28

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

2.1 Il contesto esterno di riferimento

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

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

NOME STAKEHOLDER	CATEGORIA	CLASSE
Assaeroporti	Associazioni di settore	Operatori
Dipendenti ENAC	Dipendenti	
Controllori di volo		
Personale di volo		
Fornitore di servizi di navigazione aerea		
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		
EASA		
ECAC		
Eurocontrol		
ICAO		
Passeggero	Utilizzatori/Beneficiari	Beneficiari

2.2 L'amministrazione

Risorse umane

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

Personale in servizio al 31/12/2015 ¹					
Dirigenti	Professionisti Laureati	Professionisti Diplomatici	Amm. e operativi	Ispettori di volo	Totale
36	133	25	524	19	737

¹ 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.

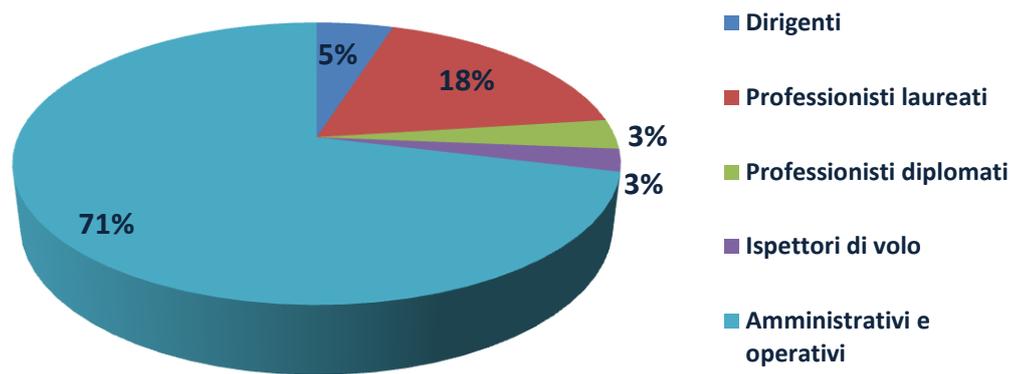


Figura 1 - Distribuzione per tipologia professionale

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

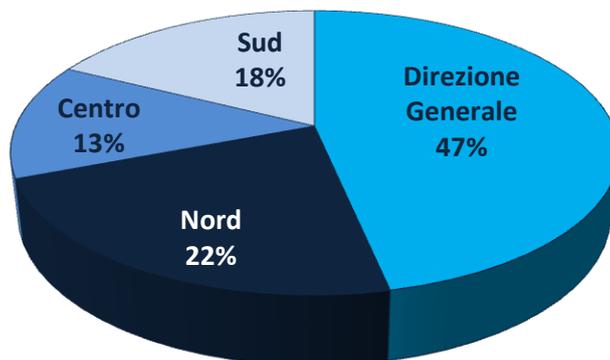


Figura 2. Distribuzione territoriale risorse umane

2.2.1 Indagini sul personale dipendente

Il 20 giugno 2016 si è conclusa la rilevazione sul benessere organizzativo del personale dipendente. Tale indagine, svolta nell'ENAC per la prima volta nel 2013, è strumentale all'attuazione del ciclo della *performance*, e consente di misurare, nel tempo, fenomeni complessi, al fine di attivare opportune azioni di miglioramento.

L'indagine, realizzata in accordo con l'Organismo Indipendente di Valutazione e con il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, è stata effettuata utilizzando il questionario-tipo pubblicato dall'ANAC (già CiVIT) nel documento "Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale", integrato dallo scorso anno, in collaborazione con il CUG ENAC, di tre nuove affermazioni, raccolte in una sezione aggiuntiva, denominata "Ulteriori ambiti di indagine", dirette alla rilevazione del grado di conoscenza delle attività del CUG e del contenuto del Codice di Comportamento, nonché alla rilevazione dell'efficacia della comunicazione tra strutture centrali e periferiche.

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

Malgrado le iniziative di sensibilizzazione intraprese, anche quest'anno ha partecipato alla rilevazione solo il 25% dei dipendenti: a distanza di anni dalla prima indagine, si deve evidenziare che quello che dovrebbe essere un importante strumento di valorizzazione del ruolo centrale del lavoratore nella propria organizzazione è divenuto, per la maggioranza dei lavoratori, l'ennesimo adempimento formale, ritenuto inidoneo ad individuare aree di criticità ed azioni di miglioramento, in quanto generico e non tarato sulle problematiche dell'Ente.

L'Ente, come sempre, terrà nella dovuta considerazione gli elementi emersi, approfondendoli con l'OIV.

I risultati della rilevazione sono pubblicati sul sito istituzionale.

2.2.2 Risorse finanziarie

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

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

Nella tabella seguente sono riportati i dati relativi ai finanziamenti pubblici ricevuti ed alle entrate ENAC (valori assestati 2015).

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	75.879,00
			Redditi dei beni immobili di proprietà dell'Ente	93.158,00
			Altri proventi	1.158.011,00
TOTALE	8.000.000,00		TOTALE	142.625.604,00

2.3 I risultati raggiunti

In questa sezione si fornisce un sintetico quadro di insieme sui **risultati finali conseguiti (outcome)** dalla scrivente amministrazione nelle varie aree strategiche individuate nel Piano della *Performance* 2015-2017, mettendo in luce in particolare gli output realizzati.

Come ampiamente illustrato nel capitolo 3, l'Enac, partendo dalla propria Missione, ha individuato cinque aree strategiche: Safety, Security, Equa competitività, Qualità dei Servizi e Tutela dell'Ambiente. L'attenzione verso i propri stakeholder ha portato l'Ente a scegliere di far coincidere le aree strategiche con le fondamentali aree di *outcome*. A queste aree si aggiunge una sesta area, c.d. "Generale", trasversale a tutte, che comprende attività ed azioni tese alla organizzazione, gestione e valorizzazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali e delle competenze del personale. Tale area non ha un impatto immediato in termini di outcome per gli stakeholder esterni, ma un suo presidio è fondamentale per un pieno raggiungimento di tutti gli obiettivi delle altre aree strategiche.

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

LEGENDA:

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

<u>SAFETY</u>					
PROSPETTIVA DI MAPPA	FATTORI DI <i>OUTCOME</i>	INDICATORE	TARGET	STATUS 2015	NOTE
NORMATORI (ICAO, EASA, Commissione Europea, MIT)	Sistema regolatorio tempestivamente ed adeguatamente aggiornato	% di normativa implementata nei tempi previsti	100%		
		Tempi di chiusura dei rilievi a Enac da parte di EASA/ICAO	8 mesi		
OPERATORI (Gestore aerop., VF, Operatore aereo, Handler, Fornitore Servizi Navigazione Aerea, Soc. di gestione tecnica e di manutenzione, Produttore aeromobili)	Semplicità del sistema regolatorio di safety in termini di sostenibilità, adeguatezza ed efficacia	Indice di soddisfazione stakeholder operatori	3/5	3	Dati da questionario rilevazione impatto strategie
	Numero di non conformità rispetto agli standard di safety	Ispezioni SAFA Enac senza rilievi significativi (liv 1 e 2) di non conformità	>50%	67,4%	
BENEFICIARI (Passeggero, Operatore economico)	Numero e gravità degli incidenti	Numero di vittime/n voli commerciali	0	0	Dati ANSV
		Numero di incidenti/n voli commerciali	1/1 mln voli	0,75/1 mil. voli	Dati ANSV

SECURITY					
PROSPETTIVA DI MAPPA	FATTORI DI <i>OUTCOME</i>	INDICATORE	TARGET	STATUS 2015	NOTE
NORMATORI (ICAO, ECAC, Commissione Europea, MIT, Ministero Interno)	Sistema di vigilanza adeguato	N di non conformità	Diminuzione del 10% rispetto all'anno prec.		
OPERATORI (Gestore Apt, Imprese Security, PS, Agente regolamentato operatore aereo)	Adeguatezza del sistema di controllo della security in termini di appropriatezza ed efficacia	Indice di soddisfazione degli stakeholder (gestore, operatore di security, vettore)	3/5	2,8	Dati da questionario rilevazione impatto strategie
BENEFICIARI (Passeggero)	Ottimizzazione dei tempi di controllo	Tempi medi di attesa al controllo passaporti	8 min		
	Assenza di atti di interferenza illecita	# atti di interferenza illecita	0	1	

QUALITA' DEI SERVIZI					
PROSPETTIVA DI MAPPA	FATTORI DI <i>OUTCOME</i>	INDICATORE	TARGET	STATUS 2014	NOTE
NORMATORI (Commissione Europea, MIT, Eurocontrol)	Sistema regolatorio della qualità dei servizi adeguatamente attuato ed aggiornato	% di gestori che operano in aderenza alla carta dei servizi	90%	100%	
OPERATORI (Gest. Apt, Operatore Aereo, Handlers, PS, Dogana, GdF, Fornitore di servizi di navigazione aerea)	Misura della "passenger experience"	Valore della "passenger experience"	>3	3,2	Dati da questionario rilevazione impatto strategie

QUALITA' DEI SERVIZI

PROSPETT IVA DI MAPPA	FATTORI DI <i>OUTCOME</i>	INDICATORE	TARGET	STATUS 2014	NOTE
BENEFICIARI (Passeggero)	Livelli di qualità del servizio in termini di puntualità, regolarità, velocità e confort	Tempi di attesa ai banchi di accettazione	<16 min	11,74 min	Dati medi sui 27 aeroporti nazionali
		Tempi di attesa ai posti di controllo	<10 min	7,43 min	Dati medi sui 27 aeroporti nazionali
		Numero disservizi alle persone con disabilità/mobilità ridotta	< 60	?	
		Tempo di riconsegna primo e ultimo bagaglio	Primo < 27 Ultimo < 38	Primo 18 Ultimo 26	Dati medi sui 27 aeroporti nazionali
		Percezione pulizia toilette da parte degli utenti	> 75/100	90/100	percentuale dei passeggeri soddisfatti circa il posizionamento, la gestione e la pulizia delle toilette
		% aeromobili partiti in ritardo a causa del gestore aeroportuale	< 30%	?	rapporto tra il numero di ritardi dei voli in partenza da attribuire alla responsabilità del gestore ed il numero totale dei voli in partenza
BENEFICIARI (Passeggero)	Garanzia del diritto alla mobilità	N. collegamenti in continuità territoriale	> 3.400	?	Collegamenti con finanziamenti statali
	Livello di soddisfazione degli utenti	numero reclami per negato imbarco	< 250	282	Aumento dei voli rispetto al 2014
		numero reclami per cancellazioni	< 1100	1549	Aumento dei voli rispetto al 2014
		numero reclami per prolungato ritardo	< 1760	3745	Aumento dei voli rispetto al 2014
	Adeguatezza del sistema di informazione agli utenti da parte di ENAC sul servizio aereo.	Livello di soddisfazione sulla qualità del sito web	4/5 (buona)	3,32	Dati da questionario rilevazione soddisfazione utenti
		Livello di soddisfazione sulla qualità del servizio del Numero Verde	3/5	3	Dati da questionario rilevazione soddisfazione utenti

EQUA COMPETITIVITA'

PROSPETTIVA DI MAPPA	FATTORI DI OUTCOME	INDICATORE	TARGET	STATUS 2014	NOTE
NORMATORI (Commissione Europea, MIT, MAE, CIPE, MEF, Regione)	Sistema regolatorio chiaro	Indice di soddisfazione stakeholder	3/5	3	Dati da questionario rilevazione impatto strategie
OPERATORI (Gestore aerop., Operatore aereo, Handler, Fornitore Servizi Navigazione Aerea)	Realizzazione opere infrastrutturali negli aeroporti	Opere realizzate / opere previste nei Piani di sviluppo approvati	100%		
	Sviluppo del traffico aereo	Numero di voli per anno	> 1.3 mln	1,336 mln	
		Numero di passeggeri per anno	> 140 mln	157 mln	
BENEFICIARI (Passeggero, Operatore Economico)	Sviluppo dei collegamenti nazionali	Numero movimenti nazionali (traffico comm.)	> 500.000	532.694	
	Sviluppo dei collegamenti internazionali	Numero movimenti internazionali (traffico comm.)	> 700.000	803.916	

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

2.4 Le criticità e le opportunità

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

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

Sebbene si sia raggiunto un buon livello di condivisione e di coinvolgimento degli stakeholder interni per quanto riguarda il ciclo della *performance*, si continuano a riscontrare criticità nel collegamento fra obiettivi e risorse economiche, che non permettono di integrare il Piano della *performance* con il Bilancio di previsione dell'Ente.

3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1 Albero della *performance*

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



Figura 3. Albero della Performance ENAC

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

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

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

Per area strategica si intende un ambito per il quale definire obiettivi di sviluppo di breve e medio termine. Su tali aree l’Ente intende dare visibilità dei propri risultati, pur nella consapevolezza dell’esistenza di elementi di trasversalità tra le stesse. La scelta dell’Ente è stata, quindi, quella di far coincidere le aree strategiche con le fondamentali aree di *outcome*.

Per ciascun ambito strategico sono stati definiti gli *stakeholder* chiave in base alla segmentazione per classe (Normatori, Operatori e Beneficiari), i rispettivi fattori di *outcome* e le metriche di loro interesse. Dette metriche di *outcome* forniscono un quadro d’insieme del sistema in cui opera l’ENAC. Nel caso della sesta area, proprio per la sua natura trasversale, non è stata predisposta una scheda dedicata in quanto gli *outcome* ad essa relativi sono compresi in tutte le altre 5 schede.



Figura 4. Modello di funzionamento generale dell’ENAC

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

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

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



Figura 5. Prospettive di mappa

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

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

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

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

Figura 6. Ambiti di *outcome*

Nel 2015 sono stati individuati **15 obiettivi strategici**, ai quali corrispondono una o più azioni strategiche, con i relativi indicatori di prestazione (KPI) e *target* annuali, assegnati ai Direttori centrali.

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

In aggiunta, come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione, sono stati individuati **41 obiettivi operativi locali**, volti al miglioramento/ottimizzazione di processi propri di ogni struttura, assegnati a tutti i direttori (centrali, di linea e di staff).

3.2 Obiettivi strategici

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

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

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

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

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

La responsabilità del raggiungimento del *target* annuale degli obiettivi strategici è attribuita ai Direttori Centrali, per garantire l'attuazione puntuale della strategia dell'Ente e una più precisa misurazione degli indicatori riferiti agli obiettivi strategici.

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

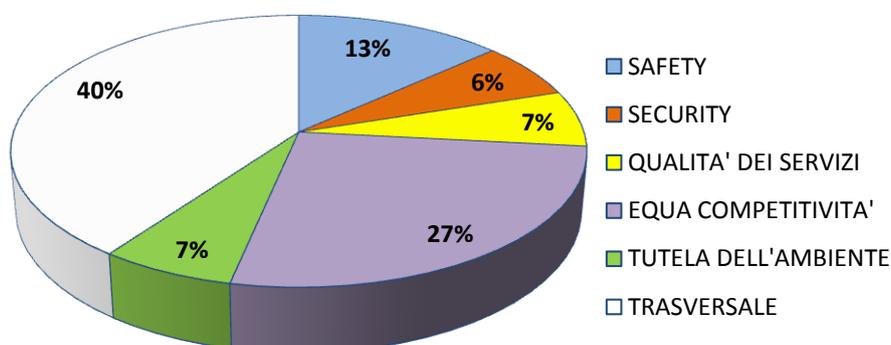


Figura 7 - Distribuzione obiettivi strategici

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

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

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

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

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

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

Nell'allegato 1 sono riportati gli obiettivi strategici 2015-2017 ed il loro grado di raggiungimento.

3.3 Obiettivi e piani operativi

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

In aggiunta, sono stati individuati **41 obiettivi operativi "locali"**, volti al miglioramento/ottimizzazione di processi propri di ogni struttura e sono assegnati a tutti i direttori.

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

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

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

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

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

3.3.1 Risultati raggiunti

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

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

Grado di conseguimento dei risultati (obiettivi misurati con parametri quantitativi)	
La percentuale di conseguimento è inferiore o uguale al 50 %	non adeguato
La percentuale di conseguimento è superiore al 50% ed inferiore o uguale al 70%	parzialmente adeguato
La percentuale di conseguimento è superiore al 70% ed inferiore o uguale a 90%	adeguato
La percentuale di conseguimento è superiore al 90% ed inferiore o uguale al 100%	più che adeguato
La percentuale di conseguimento è uguale o superiore al 100 %	eccellente

Nel caso di **obiettivi qualitativi**, viene espresso dal valutatore un "giudizio di adeguatezza" del risultato conseguito:

Grado di conseguimento dei risultati (obiettivi misurati con parametri qualitativi)	
L'obiettivo non è stato conseguito: il risultato è molto distante dal valore atteso	non adeguato
L'obiettivo è stato solo parzialmente conseguito: il risultato è inferiore al valore atteso	parzialmente adeguato
L'obiettivo è stato conseguito: il risultato è vicino al valore atteso	adeguato
L'obiettivo è stato superato: il risultato è uguale o superiore al valore atteso	più che adeguato
L'obiettivo è stato di gran lunga superato: il risultato è assai superiore al valore atteso	eccellente

Il giudizio complessivo sul conseguimento degli obiettivi è attribuito in funzione di una tabella di conversione che determina gli intervalli afferenti ai diversi gradi di valutazione:

Scala di conversione per la valutazione	
non adeguato	2
parzialmente adeguato	4
adeguato	6
più che adeguato	8
eccellente	10

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

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

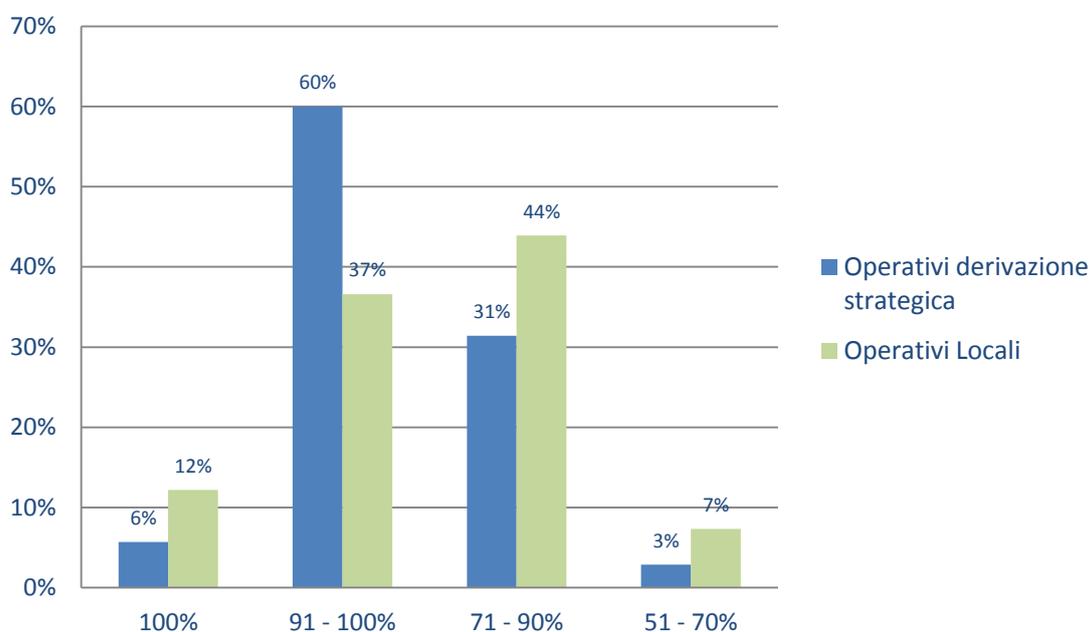


Figura 8 – Distribuzione della percentuale di raggiungimento obiettivi operativi di derivazione strategica e locali

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

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

La tabella seguente riporta, lo schema delle variazioni apportate.

DIREZIONE	OBIETTIVO	KPI	TARGET	NUOVO OBIETTIVO	NUOVO KPI	NUOVO TARGET	Motivazione	APPROVATO DG e VDG
IOP	P.18.IOP Salvaguardare la sicurezza del volo fornendo ai comuni strumenti per regolare l'attività edilizia in prossimità degli aeroporti	N mappe di vincolo inviate	3	//	//	2	Presenza di criticità bloccanti legate a eventi sopravvenuti ed imprevedibili legati essenzialmente a: - imprevedibili ritardi indotti dai numerosi Comuni aeroportuali che pongono resistenza nell'accettare le limitazioni imposte; - sopravvenute difficoltà economiche nell'acquisizione delle cartografie catastali da parte dei Gestori Aeroportuali; - esigenza di fornire ai Comuni un documento di riferimento che consenta loro di formulare proposte di mitigazione del vincolo aeroportuale.	Mantenuto indicatore unico: No linee guida - OK target 2
					Elaborazione Linee guida per la mitigazione delle mappe di vincolo aeroportuali	Linee guida trasmesse		
SET	P.27.SET Elaborazione di un modello standard di Dichiarazione Unica del Vettore (DUV)	Modello pubblicato sul sito istituzionale	31/10/2015	//	//	30/12/2015	Difficoltà riscontrate nell'organizzare riunioni con gli stakeholder esterni prima di predisporre un modello definitivo e standardizzato per tutti gli operatori.	OK
DOX	P.04_05_06.DOX Applicazione su tutti gli Operatori aerei di trasporto pubblico, del metodo di sorveglianza basato sul Risk Based Oversight	% Operatori aerei sorvegliati con metodologia RBO	100%	//	% piani di sorveglianza operatori aerei predisposti secondo la nuova metodologia RBO	//	La tempistica connessa all'effettiva adozione della nuova metodologia di sorveglianza RBO, non consente di perseguire il risultato.	OK
FAG	38s.FAG Individuazione ed elaborazione di un progetto per l'accesso ad un finanziamento esterno nei settori della cooperazione, formazione, informatizzazione ed opere aeroportuali	Progetto di finanziamento elaborato e presentato	Almeno un progetto di finanziamento approvato	38s_bis.FAG Attuazione del Piano di Azione e Coesione (PAC) che finanzia interventi aeroportuali precedentemente inseriti nel programma PON "Reti e mobilità" 2007-2013	Gestione degli interventi ammessi a finanziamento	2 atti integrativi alle Convenzioni già stipulate con i gestori	Insussistenza, al momento, delle condizioni essenziali per il raggiungimento dell'obiettivo a causa dei seguenti elementi: - tempi non conformi alle attuali scadenze dei possibili programmi di finanziamento; - indisponibilità di proposte progettuali elaborate dalle Direzioni dell'Ente.	OK
CAA	P.04_05_06 (STRATEGICO) Aumentare l'efficacia della safety oversight della flotta nazionale ed estera	Introduzione del Risk based approach nei processi di sorveglianza	5	//	% piani di sorveglianza operatori aerei predisposti secondo la nuova metodologia RBO	100%	Non perseguibile nel 2015 in quanto è stato elaborato un modello di RBO attualmente in via di perfezionamento che sarà implementato dalle DOX a partire dal 2016.	NO
		Numero di interventi di standardizzazione messi in atto	12		Eliminare	Eliminare		
ALI	104i.ALI Informatizzazione dei modelli di monitoraggio economico-finanziario ed operativo	% modelli informatizzati	100%	104i_bis.ALI Consolidamento dell'attività di monitoraggio economico finanziario dei vettori di gruppo A, attraverso l'implementazione di modelli compilati dalle società di gestione e contenenti, anche, i dati sulla situazione debitoria del singolo Vettore	% società di gestione utilizzanti il modello proposto	80%	L'obiettivo nell'attuale formulazione, richiede la collaborazione della Direzione GSI.	NO
IPP	152i.IPP Modulo operativo per la gestione dei progetti in ambito MIA	Definizione del modulo e monitoraggio dei vari progetti a partire dal quarto trimestre 2015	Modulo definito	152i_bis.IPP Gestione dei progetti in ambito MIA	Definizione del work flow per il monitoraggio dei vari progetti da implementare all'interno del sistema MIA	Work flow definito e condiviso con la Direzione Sistemi Informativi	Difficoltà riscontrate nella collaborazione con la Direzione GSI.	OK

Con l'entrata in vigore della legge n. 190/2012 e del Piano Nazionale Anticorruzione, l'Ente, già negli scorsi anni, ha garantito la sinergia tra i diversi documenti di programmazione dell'Ente implementando il 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.

Richiamo esplicito alla **trasparenza** definita come "asse portante della politica anticorruzione" è presente nell'aggiornamento 2015 al PNA, determinazione ANAC n.12/2015.

L'attività dell'Ente, fin dall'entrata in vigore del Testo Unico sulla Trasparenza, è stata indirizzata all'assolvimento dei numerosi obblighi ivi previsti, non per mero adempimento formale, ma nell'ottica di proseguire e completare il percorso, già avviato fin dalla sua istituzione, finalizzato a fornire informazioni chiare e complete ai propri stakeholder, ai cittadini, agli operatori e alle associazioni di settore.

All'interno del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità sono specificate azioni, flussi e responsabilità relativamente al processo di attuazione degli obblighi di pubblicazione: oltre alla descrizione del processo, l'Ente ha reso disponibile in forma tabellare le informazioni inserite nelle varie sezioni del menu "**Amministrazione Trasparente**", così come previste dalla delibera 50/2013 dell'ANAC (già CiVIT), con l'indicazione delle strutture responsabili della trasmissione, della pubblicazione e dell'aggiornamento dei dati. Tale documento permette di allocare le responsabilità e di monitorare puntualmente l'adempimento degli obblighi di pubblicazione.

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

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

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

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

Di seguito vengono riportate le azioni specifiche in tema di trasparenza poste in essere nel 2015:

- Implementazione della pubblicazione di dati, informazioni e documenti all'interno della sezione Amministrazione
- Trasparenza del portale web.
- Progettazione di nuovi sistemi di automazione per la produzione e pubblicazione di dati.
- Implementazione di forme di comunicazione e informazione attraverso lo sviluppo dell'interazione

tra cittadino e sito web.

- Rilevazione, attraverso questionari, del livello di soddisfazione degli utenti per focalizzare i bisogni informativi degli Stakeholder interni ed esterni all'Ente.
- Utilizzo del canale di comunicazione dell'Ente, EnacChannel sulla piattaforma YouTube per una maggiore ed efficace divulgazione dei temi della trasparenza.
- Formazione interna rivolta ai dipendenti sulle tematiche legate alla prevenzione della corruzione, alla legalità, all'etica e alla trasparenza.
- Organizzazione delle Giornate della trasparenza.

Responsabile della realizzazione delle iniziative previste dalla normativa vigente è il Responsabile della Trasparenza. È invece competenza dei singoli dirigenti garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da rendere disponibili sul sito istituzionale in adempimento degli obblighi di pubblicazione e nel rispetto dei termini stabiliti dalla legge.

La responsabilità politica della rendicontazione sociale è assunta dal Consiglio di Amministrazione e definita in coerenza con gli obiettivi strategici in materia di trasparenza. L'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione della Performance) assume la responsabilità tecnica della rendicontazione sociale.

Nell'ambito dell'attività di monitoraggio e aggiornamento dei servizi offerti dall'ENAC, l'Ente, nel 2015, ha progettato un **Questionario di rilevazione qualità dei servizi e impatto strategie ENAC** rivolto ai principali Stakeholder dell'Ente: Referenti Istituzionali, Fornitori di beni e servizi / Dipendenti del Settore, Utilizzatori / Beneficiari dei servizi. Il questionario, realizzato e somministrato per la prima volta attraverso moduli Google, ha permesso di rilevare la percezione sulla qualità dei servizi offerti e sull'impatto delle strategie, nonché di agevolare la segnalazione di nuove eventuali esigenze ed individuare gli ambiti che necessitano di specifiche azioni di miglioramento.

Il questionario è suddiviso in diverse macrocategorie, con domande declinate ad hoc per gli Stakeholder di riferimento: Valutazione Impatto (Outcome) delle strategie dell'Ente rispetto alle aree strategiche (Safety, Security, Equa competitività, Qualità dei servizi aeroportuali, Tutela dell'ambiente), Modalità di fruizione dei vari servizi, Relazioni con il Personale, Sito web www.enac.gov.it.

Nel questionario è stata prevista la possibilità di indicare suggerimenti, consigli o commenti in grado di aiutare l'Ente a migliorare il servizio erogato, nell'ottica di rispondere con maggiore efficacia alle esigenze della propria utenza interna ed esterna.

Le informazioni sono state trattate e conservate dall'ENAC esclusivamente a scopi statistici, raccolte anche in forma aggregata, e senza alcuna indicazione personale, a totale garanzia dell'anonimato, nel rispetto del d.lgs. 30.6.2003, n. 196 (Codice in materia di protezione dei dati personali).

La messa in onda del questionario sul sito internet dell'Ente è avvenuta il 12 ottobre 2015 per la durata di un mese.

Per quanto riguarda gli standard di **qualità dei servizi**, è proseguita nel 2015 l'attività di monitoraggio continuo per la verifica dei livelli di qualità raggiunti nell'erogazione dei 43 servizi, presenti nella Carta dei Servizi ENAC.

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

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

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

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

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

3.4 Obiettivi individuali

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

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

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

In totale sono stati gestiti 15 obiettivi strategici, 35 obiettivi operativi di derivazione strategica, 41 obiettivi operativi locali e 374 obiettivi individuali per un totale complessivo di 465.

Per il personale non Dirigente, la valutazione finale dell'obiettivo è stata espressa utilizzando una scala da zero a quattro:

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

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

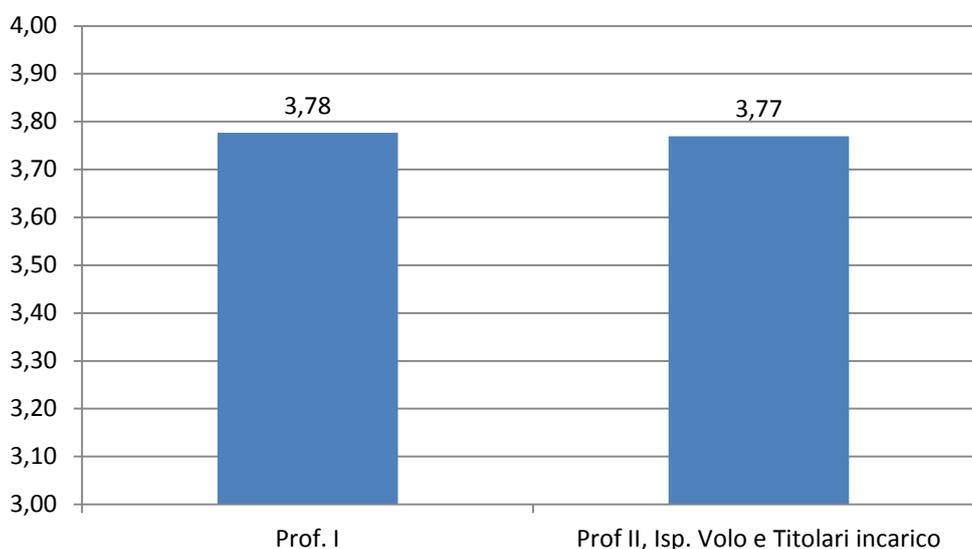


Figura 9 - Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali per qualifica professionale

3.4.1 Valutazione *performance* individuale

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

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

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

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

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

Il Sistema di misurazione e valutazione individuale dell'ENAC si basa, quindi, sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati. In relazione alla tipologia

del personale soggetta a valutazione sono, opportunamente, diversificati sia gli indicatori di *performance* che il peso attribuito alle due componenti.

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

QUALIFICA	Sede Centrale	Sede Territoriale
Collaborazione	3,65	3,45
Funzionari	3,68	3,49
Ispettore di Volo	3,56	3,57
Operativa/Ausiliaria	3,70	2,40
Prof.sti Diplomati	3,65	3,45
Prof.sti Laureati	3,76	3,73
TOTALE	3,68	3,52

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

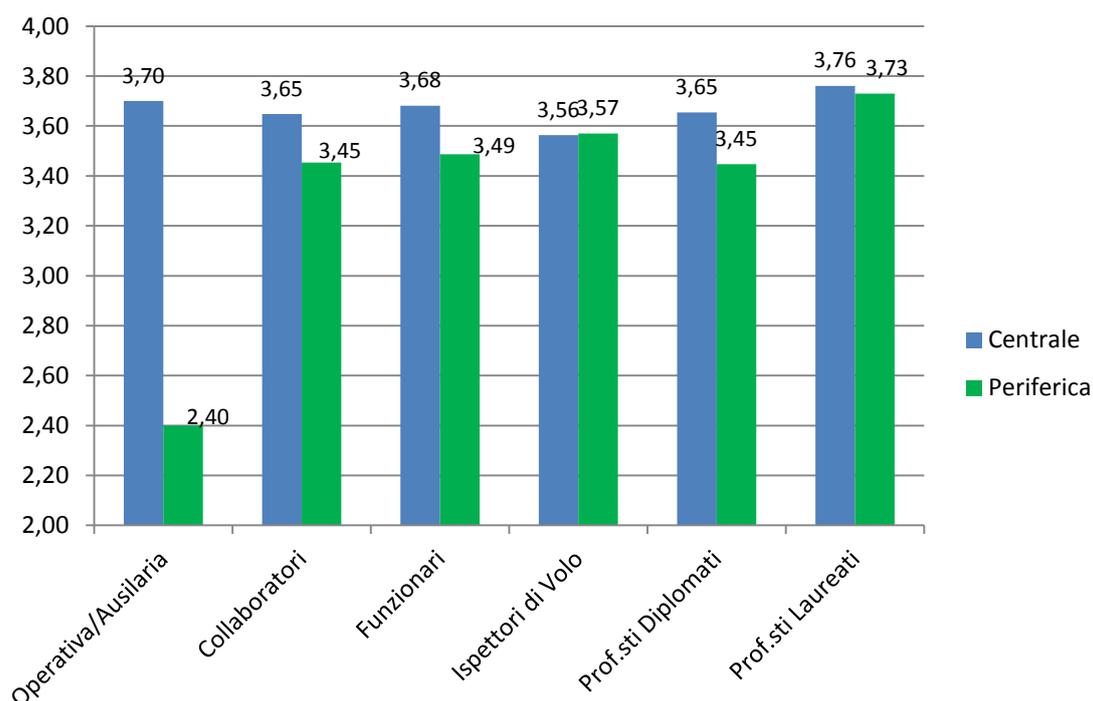


Figura 10. Media valutazione per inquadramento professionale e articolazione territoriale

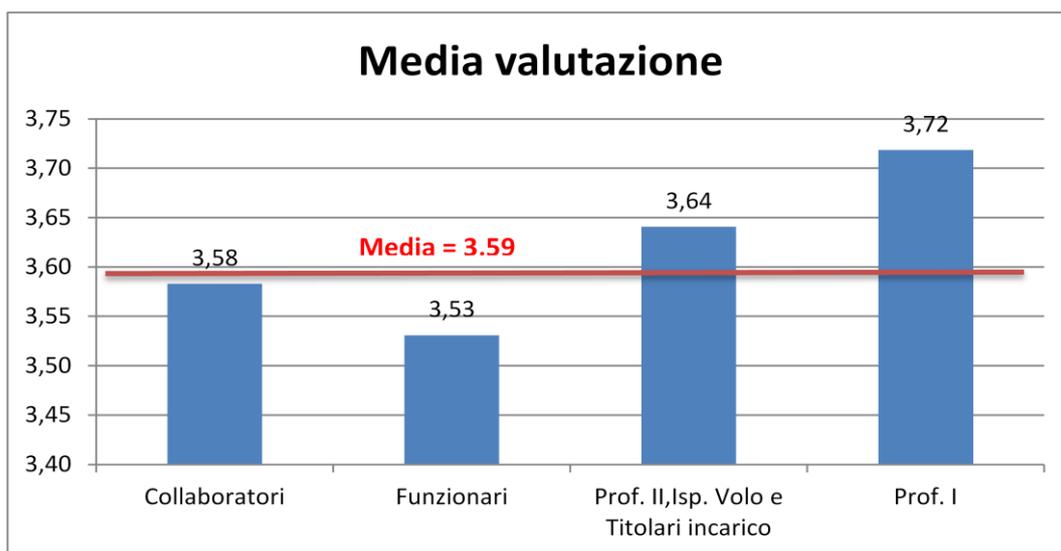


Figura 11 - Valutazioni medie del personale per area di inquadramento

4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

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

Dati economico-finanziari		2014	2015
Entrate	Correnti	€ 143.890.016,29	€ 148.197.128,35
	In Conto Capitale	€ 15.242.455,65	€ 42.659.805,14
	Partite di giro	€ 43.586.152,30	€ 49.019.915,75
	TOTALE	€ 202.718.624,24	€ 239.876.849,24
	Avanzo di Amministrazione	€ 120.247.337,62	€ 94.098.511,07
	TOTALE	€ 322.965.961,86	€ 333.975.360,31
Uscite	Correnti	€ 94.052.848,23	€ 108.102.602,36
	In Conto Capitale	€ 91.444.238,48	€ 111.688.508,75
	Partite di Giro	€ 43.586.152,30	€ 49.019.915,75
	TOTALE	€ 229.083.239,01	€ 268.811.026,86
	Avanzo di Amministrazione	€ 93.882.722,85	€ 65.164.333,45
	TOTALE	€ 322.965.961,86	€ 333.975.360,31

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 (comprese le quote di iscrizione all'Albo Gente dell'Aria)	€ 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

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

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

A queste si aggiungono circa 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.

5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

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

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

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

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

Sono allo studio inoltre, iniziative dirette a:

- collaborare con l'amministrazione nella realizzazione del bilancio di genere;

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

6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

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

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

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

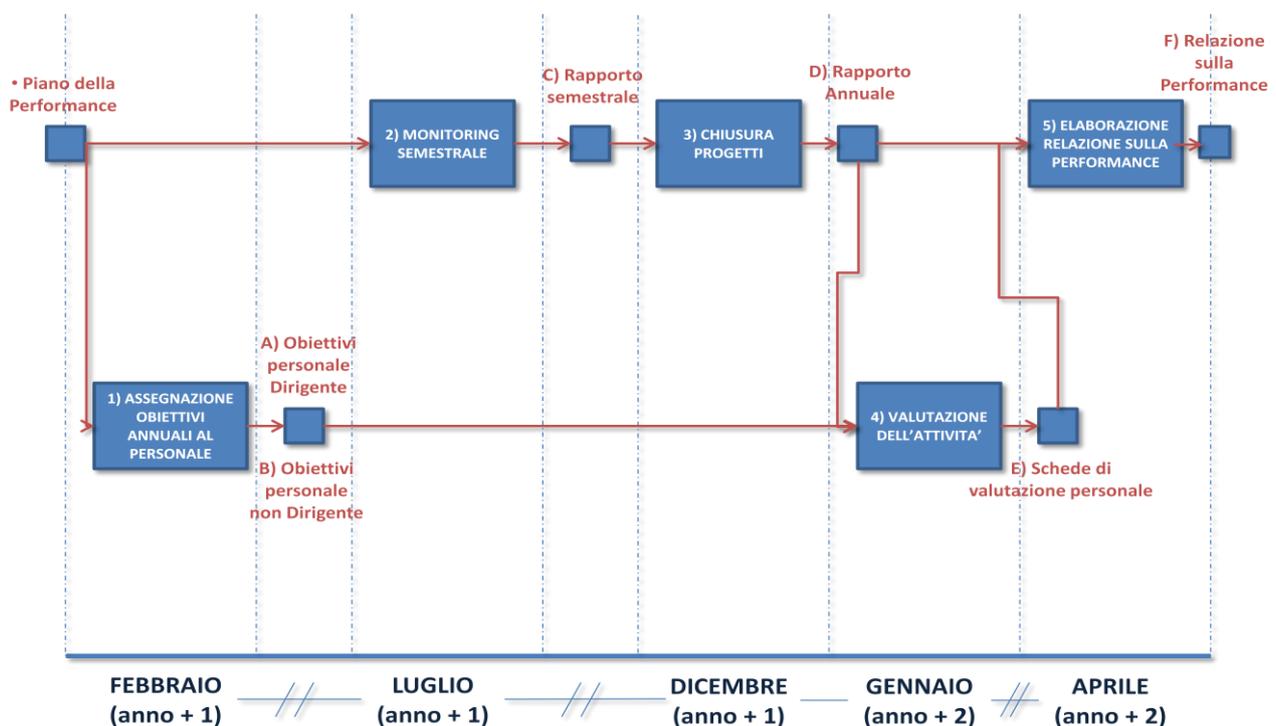


Figura 12. Dal Piano della *Performance* alla Relazione

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

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
5	ELABORAZIONE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Entro la fine del mese di aprile dell'anno successivo al periodo di valutazione, il Direttore Amministrazione e Sviluppo del Personale, in collaborazione con il Process Management Ciclo Performance, elabora la Relazione sulla <i>Performance</i> , evidenziando il grado di realizzazione dei progetti annuali e il conseguimento degli obiettivi	FAP	F) Relazione sulla <i>Performance</i>	La Relazione sulla <i>performance</i> , secondo le disposizioni del decreto 'Brunetta' e le direttive della CiVIT (ora ANAC), evidenzia il risultato dell'attività relativamente al Piano della <i>Performance</i> approvato nell'anno precedente	30 Giugno

La Relazione sulla *performance*, riferita all'anno trascorso, è elaborata dalla Direzione Amministrazione e Sviluppo del Personale – Process Management Ciclo Performance, e mette a confronto i dati relativi ai risultati organizzativi e individuali raggiunti, forniti dalle Direzioni competenti entro il 31 gennaio, con i relativi obiettivi programmati e con i dati economici previsionali.

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

L'OIV valida la Relazione sulla *performance*, utilizzando anche la diretta interlocuzione con l'amministrazione per acquisire le informazioni necessarie (elementi probativi). Tale interlocuzione consente all'OIV di arrivare all'esito finale attraverso un costruttivo confronto con i vertici dell'amministrazione al fine di evitare eventuali contenziosi derivanti dalla errata acquisizione di informazioni. La validazione della Relazione sulla *performance* da parte dell'OIV, prevista dall'art. 14, comma 4, lettera c), del d.lgs. n. 150/2009, è l'atto che attribuisce efficacia alla Relazione.

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

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

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

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

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

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

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

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

In tale contesto, anche in conseguenza delle criticità emerse dai risultati delle indagini sul benessere organizzativo, l'Ente ha posto in essere, nel 2015, interventi formativi indirizzati a tutto il personale sulle tematiche riguardanti il ciclo di gestione della performance "integrato". I temi approfonditi da tutto il personale spaziano dalla prevenzione della corruzione, all'etica, alla valutazione della performance individuale, alla trasparenza.

Sotto l'aspetto dell'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.

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

ALLEGATO 1: TABELLA OBIETTIVI STRATEGICI

LEGENDA COLORI-GRADO DI RAGGIUNGIMENTO:

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

Area Strat.	Cod. OS	DIR.	Descrizione Obiettivo	Indicatori	Peso Ind.	Target 2015	Grado di Ragg.to
SAFETY	P.02	CRT	Razionalizzare la regolamentazione per la tutela della safety	% Normativa razionalizzata aggiornata e semplificata	1	15%	
	P.04_05_06	CAA	Aumentare i livelli di sicurezza aeronautica e l'efficacia della safety oversight della flotta nazionale ed estera	Introduzione del Risk based approach nei processi di sorveglianza	0,33	3	
				Numero di interventi di standardizzazione messi in atto	0,33	12	
		VDG		% di realizzazione degli obiettivi dell'ENAC Safety Plan	0.34	80%	
SECURITY	P.08_24	CCA	Aumentare l'efficacia dei controlli di security negli aeroporti e l'attività di vigilanza da parte dell'ENAC	% degli articoli proibiti rinvenuti al controllo di security varco pax	0,5	-5%	
				Diminuzione rilievi riscontrati a seguito di ispezioni Enac	0,5	-5%	
QUALITA' DEI SERVIZI	P.12	CCA	Rafforzare il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati negli aeroporti	% di attività ispettive effettuate	1	100%	
EQUA COMPETITIVITA'	P.17	CRT	Valorizzare il supporto all'industria aeronautica	N. di iniziative di supporto intraprese	1	1/anno	
	P.18	CIA	Assumere un ruolo attivo nella pianificazione delle infrastrutture aeroportuali, nella vigilanza sugli investimenti e sulla governance degli aeroporti a sostegno della mobilità e dello sviluppo economico del Paese	N. di interventi effettuati	1	1/anno	
	P.25	CSE	Sviluppare e applicare modelli di monitoraggio dell'affidabilità economico-gestionale dei gestori aeroportuali, dei vettori e degli handler	Numero di sistemi di monitoraggio sviluppati	1	1/anno	
	P.26	CSE	Razionalizzazione della normativa economico-gestionale	% Normativa razionalizzata aggiornata e semplificata	1	15%	

Area Strat.	Cod. OS	DIR.	Descrizione Obiettivo	Indicatori	Peso Ind.	Target 2015	Grado di Ragg.to
TUTELA DELL'AMBIENTE	P.21_22	CIA	Consolidare il ruolo dell'Ente in campo ambientale promuovendo l'adozione di azioni volte a ridurre l'impatto ambientale sugli aeroporti	Aeroporti con procedure VIA attivate	1	15%	
GENERALE	C.01	CAF	Potenziare la capacità e la competenza del personale	Numero di giornate di formazione per dipendente	1	5 g/uomo	
	C.02	Staff DG	Migliorare la capacità di programmazione e controllo dell'Ente	Numero di progetti di programmazione e controllo realizzati	1	3/anno	
	C.04	CAA	Migliorare la <i>performance</i> dei meccanismi organizzativi dell'Ente	Numero di processi semplificati e/o eliminati	1	5%	
	C.05	Staff DG	Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente	Numero di processi operativi informatizzati	1	5/anno	
	C.06	V DG	Sviluppare secondo il modello EASA il sistema di management dell'ENAC introducendo in tutti i settori organizzativi i principi del Risk Management	Numero di processi gestiti secondo criteri di risk management	1	20%	
	F.01	CAF	Migliorare la capacità di utilizzo delle risorse economico-finanziarie	Numero interventi finalizzati al contenimento della spesa	1	2/anno	

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

ALLEGATO 2: TABELLA DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Documento	Data di prima approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link documento
Sistema di misurazione e valutazione della performance	Gennaio 2011	Febbraio 2011	Giugno 2014	http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/node/N1063354244/SMVP_ed3_giugno2014_Allegato_Del_19-2014.pdf
Piano della performance	Gennaio 2011	Febbraio 2011	Gennaio 2016	http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/node/P1083294223/Piano_della_performance_ENAC_2016_2018.pdf
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	Gennaio 2011	Febbraio 2011	Gennaio 2016	http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/node/P820845339/2016_2018_Programma_Triennale_Trasparenza_Integrità.pdf
Standard di qualità dei servizi	Dicembre 2011	Dicembre 2011	Dicembre 2012	http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/information/P1486412379/CartaDeiServizi_Ed2-Dic2012.pdf
Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione	30 gennaio 2014	Febbraio 2014	Gennaio 2016	http://www.enac.gov.it/repository/ContentManagement/information/N11116030/PT_PC_ENAC_2016-2018.pdf

ALLEGATO 3: TABELLA OBIETTIVI OPERATIVI DI DERIVAZIONE STRATEGICA - 2015

LEGENDA COLORI-GRADO DI RAGGIUNGIMENTO:

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

LEGENDA COLORI-AREE STRATEGICHE:

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

ID OS	DIR	OBIETTIVO OPERATIVO	KPI	TARGET	GRADO RAGG.
P.02	RTA	Sviluppare il programma normativo di settore nell'ottica della razionalizzazione e della semplificazione normativa e darne attuazione per la quota parte assegnata	Normativa razionalizzata/normativa programma normativo di competenza	100%	
	RPO				
	RNA				
	RSE				
	RAS				
P.04_05_06	DON	Applicazione su tutti gli Operatori aerei di trasporto pubblico, del metodo di sorveglianza basato sul Risk Based Oversight	% piani di sorveglianza operatori aerei predisposti secondo la nuova metodologia RBO	100%	
	DOC				
	DOS				
P.08_24	CMM	Standardizzare le procedure e lo svolgimento delle attività di controllo di security del gestore ai varchi passeggeri e migliorare l'efficacia dell'informazione ai passeggeri in aeroporto	N campagne informative	2 campagne informative per aeroporto	
	CLM				
	CNE				
	CER				
	CTS				
	CCX		Procedure di preparazione al controllo standardizzate	100% delle procedure	
	CCM				
	CPB				
	CCL				
	CSR				
P.12	CNO	Rafforzare il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati negli aeroporti	% di attività ispettive effettuate	100%	
	CSC				
	CSN				
P.18	IOP	Salvaguardare la sicurezza del volo fornendo ai comuni strumenti per regolare l'attività edilizia in prossimità degli aeroporti	N mappe di vincolo inviate	2	
	ISA	Elaborazione di una policy ENAC e di criteri per la definizione dei livelli di servizi di traffico aereo presso gli aeroporti nazionali	Approvazione documento da parte del Direttore Centrale	30/11/2015	
P.25	ALI	Consolidamento dell'attività di monitoraggio economico – finanziario dei vettori di Gruppo A	% vettori di Gruppo A monitorati	100%	
	SGA	Monitoraggio dei contributi dei gestori aeroportuali ai vettori aerei	N. schede di monitoraggio presentate al CdA	5	

ID OS	DIR	OBIETTIVO OPERATIVO	KPI	TARGET	GRADO RAGG.
P.27	SET	Elaborazione di un modello standard di Dichiarazione Unica del Vettore (DUV)	Modello pubblicato sul sito istituzionale	30/12/2015	
	STA	Elaborazione di schede informative degli accordi aerei da rendere disponibile all'industria	Scheda elaborata e compilata per singolo accordo	Schede per 20 accordi	
P.21_22	IPP	Elaborazione dello studio di impatto ambientale ed attivazione procedure VIA	Aeroporti con procedure VIA attivate	3 aeroporti	
C.01	FAP	Realizzazione delle attività formative previste dal Piano Triennale di Formazione	Formazione erogata per il 2015	5g/uomo	
	GAL	Realizzazione di meeting di aggiornamento e approfondimento giuridico su tematiche di interesse comune per le attività dell'Ente	N incontri realizzati	3	
C.02	GAI	Individuazione e realizzazione di un Piano di audit	N audit svolti	Almeno 6	
C.04	GSL	Unificare le procedure amministrative delle sedi della Direzione Sistema Aeroportuale Lazio	% Procedure amministrative unificate	100%	
C.05	GSI	Realizzare un sistema informatico di controllo dei processi istituzionali e di supporto (workflow)	Progetto realizzato e attivato	Workflow su almeno 7 processi (1 per ogni Direzione Centrale) entro il 31/12/2014	
F.01	FGF	Completare l'attivazione del polo unico di fatturazione per la Direzione Aeroportuale Campania e per la Direzione Operazioni Nord	Fatture emesse dal polo fatturazione	Entro luglio per CCM Entro ottobre per DON	
	FAG	Predisposizione schemi tipo scritte private per affidamenti lavori servizi e forniture sotto la soglia comunitaria	Pubblicazione degli schemi sul sito intranet	30/11/2015	

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

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

ALLEGATO 4: TABELLA OBIETTIVI OPERATIVI "LOCALI" 2015

LEGENDA COLORI-GRADO DI RAGGIUNGIMENTO:

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

PROCESSO DI RIFERIMENTO	COD. OB	DIR	NOME OBIETTIVO	KPI	TARGET	GRADO RAGG
359i - Gestione procedura evidenza pubblica per affidamento Gestioni Totali	359i.CSE	CSE	Realizzazione di un documento di riferimento connesso ai compiti del Responsabile del Procedimento negli affidamenti in concessione	Documento pubblicato sul sito intranet	31/10/2015	
21i - Elaborazione statistiche del trasporto aereo e degli aeroporti	21i.SET	SET	Rivisitazione dell'annuario "Dati di Traffico"	Presentazione del prototipo di nuovo annuario sui dati di traffico	30/09/2015	
159i - Affidamento oneri di servizio pubblico	159i.STA	STA	Sviluppo di un modello di calcolo automatico per la compensazione degli Oneri di Servizio Pubblico	Disponibilità all'utenza del modello elaborato	31/10/2015	
140i - Controllo obblighi convenzionali Società di gestione aeroportuale	140i.SGA	SGA	Elaborazione ed applicazione di schede di monitoraggio degli adempimenti convenzionali dei gestori totali	N. schede tipo di monitoraggio approvate dal DC	4	
				N. aeroporti su cui vengono applicate le schede di monitoraggio	3 per tipo di scheda	
187i - Definizione della capacità slot	EG.CIA	CIA	Individuazione dei criteri per definire la capacità aeroportuale	Documento contenente i criteri approvato dal DG	30/12/2015	
152i - Monitoraggio attuazione interventi infrastrutturali	152i.IPP	IPP	152i_bis.IPP Gestione dei progetti in ambito MIA	Definizione del work flow per il monitoraggio dei vari progetti da implementare all'interno del sistema MIA	Work flow definito e condiviso con la Direzione Sistemi Informativi	
Efficientamento Generale	EG.IOP	IOP	Individuare l'esatta categoria antincendio per ogni aeroporto certificato, in base alle esigenze di traffico presente e futuro	N aeroporti mappati/tot aeroporti certificati	100%	
				Piano di azione per variazione classificazione antincendio presentato al DC	30/12/2015	
64i - Certificazione fornitori servizi navigazione aerea	64i.ISA	ISA	Predisposizione Piano operativo per il transito di servizi di navigazione aerea sugli aeroporti di Treviso e Brindisi	Sottoscrizione Piano Operativo ENAV-AM-ENAC	Piano sottoscritto entro il 30/12/2015	
Efficientamento Generale	EG.CCA	CCA	Estendere il progetto di controllo di gestione a 3 DAX	Sistema in funzione nelle 3 DAX	30/12/2015	
Efficientamento Generale	EG.CMM	CM M	Assicurare il rispetto dei budget assegnati, inclusi quelli per straordinario, turni e reperibilità	Rispetto del budget assegnato	Budget rispettato	
	EG.CLM	CL M				
	EG.CNE	CNE				
	EG.CER	CER				
	EG.CTS	CTS				
	EG.CCX	CCX				
	EG.CCM	CC M				
	EG.CPB	CPB				
	EG.CCL	CCL				
	EG.CSR	CSR				
	EG.CNO	CN O				
EG.CSC	CSC					
EG.CSN	CSN					
Efficientamento Generale	EG.CRT	CRT	Ottimizzazione delle attività di applicazione del regolamento APR	N. Iniziative di ottimizzazione realizzate	3	

PROCESSO DI RIFERIMENTO	COD. OB	DIR	NOME OBIETTIVO	KPI	TARGET	GRADO RAGG
379i - Gestione della documentazione ICAO	379i.RTA	RTA	Miglioramento della fruibilità della documentazione ICAO	Progetto di accesso completato	30/12/2015	
67i - Rilascio Titoli Aeronautici personale di volo	67i.RPO	RPO	Riassetto e ottimizzazione del processo di rilascio delle licenze di volo	% Attuazione delle fasi del progetto relative al 2015	100%	
78i - Gestione continuous airworthiness prodotti omologati	78i.RNA	RNA	Ridefinizione dell'assetto delle competenze per la certificazione dei prodotti	Piano delle competenze approvato dal DC	30/12/2015	
316i - Certificazione/Abilitazione istruttore/Validatore indipendente Security	316i.RSE	RSE	Sviluppo di un sistema di qualificazione degli istruttori di security	% applicazione del Progetto di sviluppo del sistema (parte 2015)	100%	
40i - Certificazione aeroporti	40i.RAS	RAS	Conversione della Certificazione Aeroportuale secondo il Reg. UE 139	Strumenti normativi e operativi elaborati	30/12/2015	
43s - Pianificazione e Progettazione ICT	43s.GSI	GSI	Realizzare interventi di informatizzazione di tipo interattivo con l'utenza	N interventi realizzati	12 interventi (2 per ogni DC)	
338s - Controllo di regolarità amministrativo-contabile	338s.GAI	GAI	Analisi dei risultati emersi dagli audit e individuazione degli elementi di miglioramento	Presentazione analisi e relative proposte di miglioramento al DG	30/12/2015	
48s - Consulenza giuridico legale su norme, atti e provvedimenti	48s.GAL	GAL	Aggiornamento della banca dati sui pareri giuridici e diffusione degli stessi	% pareri 2014 e 2015 immessi in banca dati	100%	
108i - Controllo aeroportuale 'Security'	108i.GSL	GSL	Aumentare l'efficacia dei controlli di security negli aeroporti CIA e FCO	Oggetti sequestrati/numero pax in partenza	-5% rispetto al 2014	
15s - Tenuta dello stato matricolare e curriculum del personale	15s.CAF	CAF	Implementazione ed aggiornamento del sistema MOHR	% stati matricolari aggiornati	70%	
Efficientamento Generale	EG.FAP	FAP	Implementazione e monitoraggio della sezione "Amministrazione Trasparente"	% sotto-sezioni completate	80%	
38s - Individuazione, acquisizione e gestione fondi comunitari e nazionali	38s.FAG	FAG	38s_bis.FAG Attuazione del Piano di Azione e Coesione (PAC) che finanzia interventi aeroportuali precedentemente inseriti nel programma PON "Reti e mobilità" 2007-2013	Gestione degli interventi ammessi a finanziamento	2 atti integrativi alle Convenzioni già stipulate con i gestori	
30s - Contabilizzazione entrate e uscite	30s.FGF	FGF	Sviluppo e realizzazione dei mandati informatici "complessi", muniti di connesse reversali informatiche	% mandati informatici "complessi" gestiti con la procedura telematica	80% dei mandati "complessi" del mese, a decorrere dal mese di ottobre	
Efficientamento Generale	EG.CAA	CAA	Trasferimento delle procedure per i rimborsi delle accise da CAA a DOX	Procedure di rimborso trasferite	100%	
104i - Sorveglianza Licenza esercizio trasporto aereo	104i.ALI	ALI	Informatizzazione dei modelli di monitoraggio economico-finanziario ed operativo	% modelli informatizzati	100%	
42i_47i - Certificazione operatore trasporto aereo_Certificazione impresa di produzione	42i_47i.D OS	DOS	Popolamento e utilizzazione dati EMPIC (parte OPS,POA,CAMO e 145)	% Dati aggiornati su processi di sorveglianza OPS,POA,CAMO e 145 inseriti in EMPIC	100%	
	42i_47i.D ON	DON				
	42i_47i.D OC	DOC				

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

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

ALLEGATO 5: LEGENDA SIGLE DIREZIONI ENAC

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