



## **Piano della Performance Enac 2011-2013**

# **PIANO DELLE PERFORMANCE ENAC 2011 - 2013**

**Gennaio 2011**

## Sommario

Presentazione del Presidente .....	4
1. Introduzione .....	6
1.1. Organizzazione del Piano .....	6
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder .....	8
2.1 Storia .....	8
2.2 Aree di intervento .....	8
2.3 Portafoglio Servizi .....	11
2.4. Processi e Struttura Organizzativa .....	12
2.5 Portafoglio degli Stakeholder .....	16
2.6 Outcome per gli Stakeholder .....	24
3. Identità dell'ente .....	26
3.1 L'Enac "in cifre" .....	26
3.2 La Missione e le Aree Strategiche .....	31
3.3 L'albero della performance .....	32
3.4 Il contributo della struttura alle Aree Strategiche .....	38
4. Analisi del contesto e sintesi SWOT .....	43
4.1. Metodologia di lavoro .....	43
4.2. Analisi del contesto esterno .....	44
4.3. Analisi del contesto interno .....	47
4.4. Sintesi strategica Opportunità, Minacce, Forze e Debolezze .....	50
5. Pianificazione Strategica .....	51
5.1 Area Safety .....	51
5.2 Area Security .....	60
5.3 Area Qualità dei servizi .....	65
5.4 Area Equa competitività .....	73
5.5 Area Tutela dell'Ambiente .....	83
5.6 Prospettiva trasversale Competenze e Sviluppo Interno .....	89
5.7 Prospettiva trasversale Risorse Umane e Finanziarie .....	97
6. Pianificazione Operativa .....	103
6.1 Area Safety .....	104
6.2 Area Security .....	114
6.3 Area Qualità dei servizi .....	117
6.4 Area Equa competitività .....	121
6.5 Area Tutela dell'ambiente .....	134
6.6 Prospettiva trasversale Competenze e Sviluppo Interno .....	139
6.7 Prospettiva trasversale Risorse Umane e Finanziarie .....	150
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento .....	155
7.1 Il processo di pianificazione strategica e la programmazione finanziaria .....	155
7.2 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance .....	160
8. Allegati tecnici .....	163

## Presentazione del Presidente

*L'ENAC pubblica per la prima volta il "Piano della Performance" in attuazione di quanto previsto dal decreto legislativo n.150/2009, al fine di fornire ai cittadini uno strumento che consenta loro, attraverso una maggiore trasparenza e visibilità delle scelte politiche e strategiche, una consapevole valutazione della capacità di governo dell'Ente nel settore dell'aviazione civile.*

*Il processo di definizione delle priorità dell'ENAC per il triennio 2011-2013 risponde a molteplici strategie a cui corrispondono altrettante sfide.*

*Innanzitutto, la sfida di proseguire nella **promozione della sicurezza** del settore del trasporto aereo, nella duplice accezione di safety e security. Tale sfida impone di affermare il concetto di una reale e fattiva logica di prevenzione per la tutela della safety (principi della risk-based regulation e della just culture) e di porre in essere, in tema di security, tutte le azioni che permettano di proseguire nell'opera di efficace prevenzione e neutralizzazione degli atti di interferenza illecita, in aeroporto e a bordo degli aeromobili, curando sempre i rapporti con l'industria per favorire lo sviluppo e l'impiego delle tecnologie innovative, per la sicurezza del volo e a tutela dell'ambiente.*

*E ancora, la sfida di rendere sempre più sinergica ed efficace **l'interazione con tutti gli operatori del sistema dell'aviazione civile**, in particolare con i gestori aeroportuali, per far sì che l'aeroporto risponda pienamente alle aspettative dei passeggeri e di tutti i soggetti che ivi quotidianamente lavorano.*

*Altro obiettivo che l'Enac si prefigge quale prioritario è quello di assumere sempre più un ruolo guida nel favorire e governare **la capacità di sviluppo infrastrutturale** del sistema aeroportuale, affinché gli investimenti avvengano in tempi rapidi e certi e l'aeroporto abbia dimensioni coerenti ai volumi di traffico sempre più elevati, nella consapevolezza che il Paese necessita di "un sistema aeroportuale rinnovato ed efficiente" in grado di dare una reale competitività funzionale al sistema della mobilità anche attraverso una maggiore integrazione delle differenti modalità di trasporto.*

*E poi la sfida della **centralità del passeggero e della qualità dei servizi** ad esso offerti; l'ENAC, infatti, persegue l'obiettivo di assicurare adeguati livelli qualitativi e quantitativi dei servizi aeroportuali mediante una attività di vigilanza sul rispetto della Carta dei servizi aeroportuali e della Carta dei diritti del passeggero, nonché quello di tutelare il diritto alla mobilità in caso di sciopero e di salvaguardare il principio della continuità territoriale.*

*Fondamentale è il **presidio dell'Enac ai vari consessi internazionali di settore** nei quali si definiscono, sotto il profilo giuridico e tecnico, i parametri di riferimento che governano il settore dell'aviazione civile nel campo della safety, security, tutela dell'ambiente, protezione del passeggero e qualità dei servizi, nonché la costante verifica del recepimento e dell'applicazione della normativa comunitaria e internazionale.*

*L'Ente si propone di cogliere tutte queste sfide perseguendo **l'eccellenza organizzativa** al fine di soddisfare al meglio i vari stakeholder istituzionali, gli operatori aeroportuali e il passeggero.*

Questi sono i punti fondamentali delle strategie che l'Enac si prefigge per il prossimo triennio. Strategie che, nell'analisi del Piano, si sviluppano secondo le cinque aree strategiche fondamentali - **safety, security, equa competitività, qualità dei servizi e tutela dell'ambiente** – che caratterizzano la Missione dell'Ente e che trovano compiuta definizione in azioni strategiche prioritarie, con relativa definizione degli indicatori di performance e dei relativi target. Per ciascuna azione strategica, correlata ad un obiettivo strategico, sono poi definiti uno o più obiettivi operativi annuali da perseguire nel corso del 2011.

In tal senso il Piano è dinamico, con la previsione di una rivisitazione annuale nella quale possano essere introdotti gli elementi di adeguamento delle strategie scaturiti dall'evoluzione del contesto interno ed esterno e dai risultati dell'azione dell'Ente nonché la pianificazione operativa per gli anni successivi.

L'auspicio è che il lettore possa misurare ed apprezzare il senso e la portata del delicato mandato istituzionale che ENAC svolge quale Autorità unica di vigilanza, regolazione e controllo per l'aviazione civile e che i vari stakeholder, siano essi istituzioni, operatori di settore, passeggeri e cittadini, abbiano evidenza delle scelte operate, delle attività svolte e dei servizi resi, sempre nel rispetto delle risorse a disposizione e a tal fine utilizzate.

Il Presidente  
Vito Riggio

# 1. Introduzione

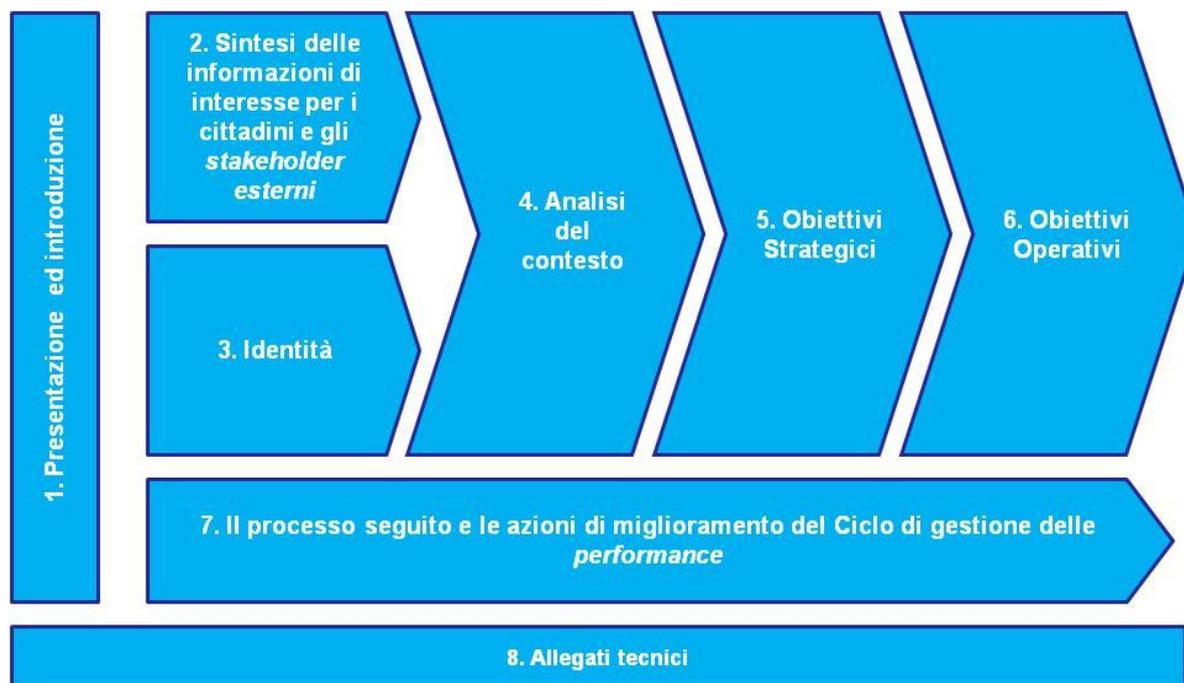
La riforma Brunetta (decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150) ha introdotto l'obbligo da parte delle amministrazioni pubbliche di sviluppare modelli gestionali per la misura delle performance attraverso sistemi di pianificazione e controllo strategico ed operativo integrati a sistemi di valutazione delle performance organizzative e individuali

La riforma dispone lo sviluppo di un sistema incentrato su un 'ciclo della performance' ovvero la definizione di un piano triennale 'strategico', un piano annuale operativo e un sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali, integrati nel cosiddetto "Piano della performance" da approvare e pubblicare ogni anno, entro fine gennaio.

L'Enac, con la produzione di questo primo "Piano della Performance", avvia l'adozione nella sua prassi di un modello gestionale che, in coerenza con le disposizioni della norma e partendo da quanto già consolidato negli anni precedenti, coniuga pianificazione, strategia, gestione per obiettivi e sistema di incentivazione.

## 1.1. Organizzazione del Piano

L'organizzazione del documento segue la struttura di massima sotto raffigurata. Tale struttura rispetta le disposizioni della Delibera CiVIT 112/2010 ("Struttura e modalità di redazione del Piano della performance"); all'interno dei singoli capitoli sono state sviluppate 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:** in questa sezione vengono presentate le mappe degli obiettivi strategici da perseguire nel triennio di riferimento, le azioni messe in atto per conseguirli e gli indicatori che permettono di misurare oggettivamente l'avvenuto raggiungimento.

**6 Pianificazione Operativa:** in questa sezione vengono presentate le schede di deployment delle azioni in obiettivi operativi annuali, gli indicatori e i target che permettono di misurarne oggettivamente l'avvenuto raggiungimento e le responsabilità organizzative.

**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 P&C e 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 tutti i moduli, standard e schede impiegate per lo svolgimento di analisi e per lo sviluppo del modello tipo.

## **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**

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.

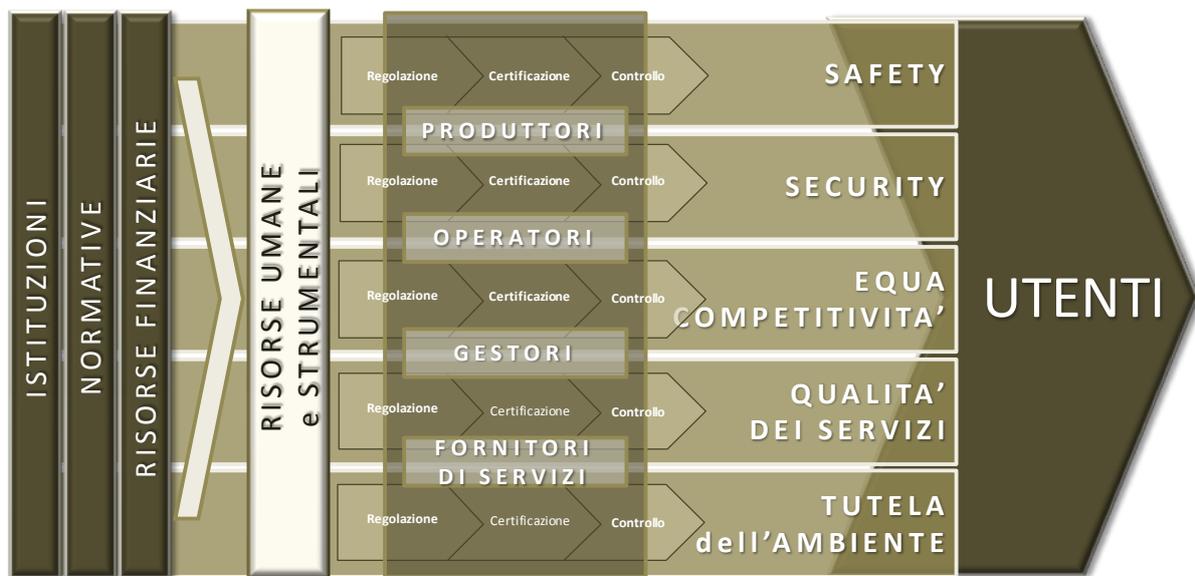
Nell'ambito della propria attività, l'Enac interagisce con diverse tipologie di soggetti portatori di interesse che operano a vario titolo nel settore dell'aviazione civile.

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 riguardano il **miglioramento dei servizi aeroportuali e del trasporto aereo**, per la tutela dei diritti del passeggero e per la salvaguardia del diritto alla mobilità.

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

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

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

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

- incrementare i servizi di trasporto aereo tra l'Italia ed i Paesi extracomunitari;

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

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

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

Tali attività mirano a:

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

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

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

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

## **2.3 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.

Riportiamo di seguito i principali:

### **Sviluppo Normativo**

- Definizione di norme, standard e procedure relative ad aeroporti e infrastrutture, servizi di navigazione aerea, gestori e servizi aeroportuali, operatori aerei, produttori di aeromobili e prodotti aeronautici, handler e fornitori di servizi.
- Implementazione ed attuazione standard.

### **Certificazioni**

- Certificazione aeromobili e prodotti aeronautici
- Certificazione del personale che opera in ambito aeronautico e nella navigazione aerea
- Certificazione organizzazioni in ambito aeronautico
- Approvazione infrastrutture aeroportuali
- Immatricolazione aeromobili

### **Monitoraggio e Controllo**

- Sorveglianza aeromobili e prodotti aeronautici
- Sorveglianza aeroporti
- Sorveglianza organizzazioni in ambito aeronautico
- Sorveglianza personale che opera in ambito aeronautico e nella navigazione aerea
- Vigilanza gestioni aeroportuali
- Vigilanza opere aeroportuali
- Autorizzazione servizi aerei
- Irrogazione Sanzioni Amministrative
- Emissione provvedimenti su aeroporti, servizi navigazione aerea, imprese, personale e prodotti aeronautici

### **Formazione e Informazione**

- Formazione del personale che opera in ambito aeronautico e nella navigazione aerea
- Presidio delle società di formazione
- Servizio di informazione agli utenti su diritti, qualità dei servizi, sicurezza ed in generale sullo sviluppo del sistema aeroportuale ed il settore della aviazione civile

### **Gestione piani di sviluppo investimenti**

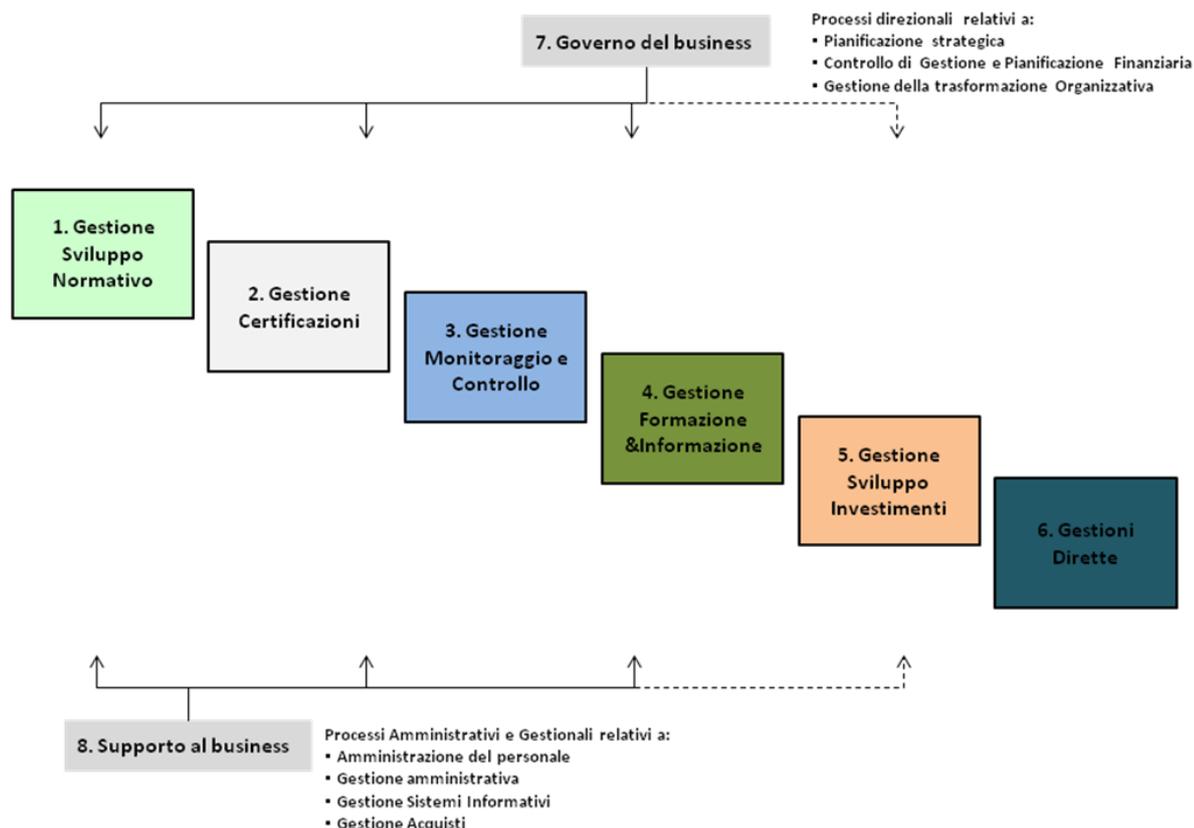
- Attività propedeutica per l'affidamento a società di capitale della concessione per le gestioni totali degli aeroporti
- Esame e la valutazione dei piani regolatori e dei programmi di interventi, investimenti e sviluppo in ambito aeroportuale

## Gestione Diretta

- Gestione totale diretta di alcuni aeroporti

## 2.4. Processi e Struttura Organizzativa

Al fine di erogare i propri servizi l'Ente realizza una serie di 6 **macro-processi "core"** e 2 di supporto, rappresentati nella figura seguente.



I primi 6 macroprocessi "core" contengono circa 200 processi operativi e sono quelli attraverso i quali l'Ente eroga i propri servizi verso l'esterno.

Gli altri due macroprocessi contengono circa 100 processi operativi, tra amministrativi, gestionali e direzionali, finalizzati a guidare e supportare l'attività "core" dell'Ente.

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

## Presidente

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

## **Consiglio di Amministrazione**

Al Consiglio di Amministrazione, inoltre, è assegnato il compito di deliberare in ordine alla definizione e 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**

Il Direttore Generale è coadiuvato da un Vice Direttore Generale che svolge funzioni vicarie e di collaborazione nella gestione tecnica e amministrativa, e al quale possono essere attribuite responsabilità di settore e deleghe di specifiche funzioni come stabilito dallo Statuto dell'Ente.

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.

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

## **Strutture di Staff**

Alle dipendenze del Presidente è istituita la Direzione Comunicazione Istituzionale che garantisce un supporto per la definizione delle strategie relative alle relazioni istituzionali e alla comunicazione dell'Ente.

La Segreteria degli Organi Collegiali, struttura di livello dirigenziale equiparata a Direzione Centrale, supporta le attività del Consiglio di Amministrazione sotto il profilo della elaborazione dei verbali delle sedute e della tenuta della documentazione relativa. Alla Segreteria degli Organi Collegiali compete, inoltre, l'attività di collaborazione e di supporto al Magistrato della Corte, al Collegio dei Revisori e ai Comitati previsti dal D.lgs. 25 luglio 1997, n.250.

Sono istituite in staff alla Direzione Generale, in ragione del carattere trasversale delle competenze istituzionali, le seguenti Direzioni:

- Affari Legali e Contenzioso
- Analisi Giuridiche
- Qualità
- Auditing Interno

- Sistemi Informativi
- Security
- Safety
- Pianificazione Strategica e ricerca

### **Direzioni Centrali**

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

- Direzione Centrale Standardizzazione Sicurezza
- Direzione Centrale Sviluppo Economico
- Direzione Centrale Infrastrutture Aeroportuali
- Direzione Centrale Spazio Aereo
- Direzione Centrale Attività Aeronautiche
- Direzione Centrale Coordinamento Aeroporti
- Direzione Centrale Risorse Umane
- Direzione Centrale Finanza

### **Direzioni di linea**

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

Direzione Centrale Standardizzazione Sicurezza:

- Regolazione Ambiente e Aeroporti
- Regolazione Personale di Volo
- Regolazione Navigabilità e Operazioni
- Regolazione Certificazione Prodotti Aeronautici
- Regolazione Trasporto Aereo

Direzione Centrale Sviluppo Economico:

- Analisi Economiche e Tariffe
- Sviluppo Trasporto Aereo
- Sviluppo Aeroporti
- Auditing Esterno

Direzione Centrale Infrastrutture Aeroportuali

- Pianificazione e progetti
- Eliporti e Aeroporti Minori
- Operatività

Direzione Centrale Spazio Aereo

- Servizi Spazio Aereo
- Regolazione Spazio Aereo

Direzione Centrale Attività Aeronautiche

- Licenze
- Operazioni sede di Torino

- Operazioni sede di Milano
- Operazioni sede di Venezia
- Operazioni sede di Roma
- Operazioni sede di Napoli

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

- Bologna-Rimini
- Bergamo (comprende anche gli aeroporti di Brescia)
- Genova
- Milano Malpensa
- Milano Linate
- Torino
- Venezia-Ronchi dei Legionari
- Verona
- Ancona-Pescara
- Cagliari
- Firenze-Pisa
- Olbia-Alghero
- Roma Ciampino
- Roma Fiumicino
- Bari-Brindisi
- Catania
- Lamezia-Reggio Calabria
- Napoli
- Palermo

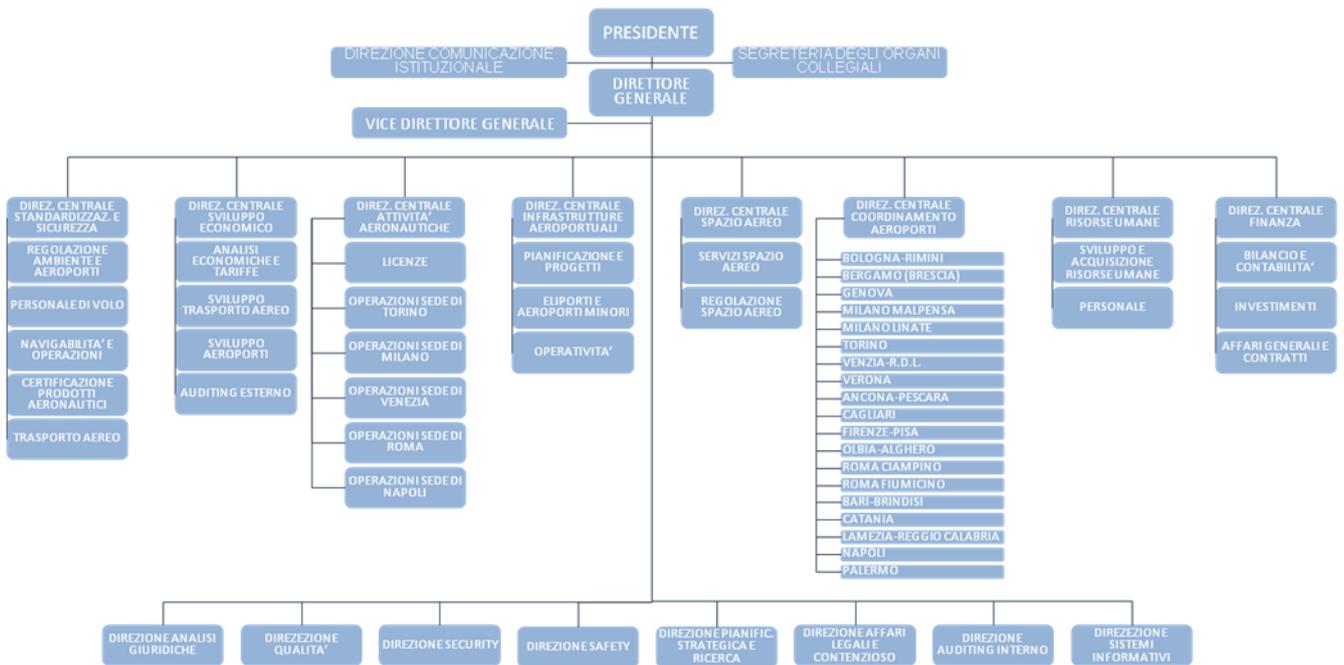
Direzione Centrale Risorse Umane

- Sviluppo e Acquisizione Risorse Umane
- Personale

Direzione Centrale Finanza

- Bilancio e Contabilità
- Investimenti
- Affari Generali e Contratti

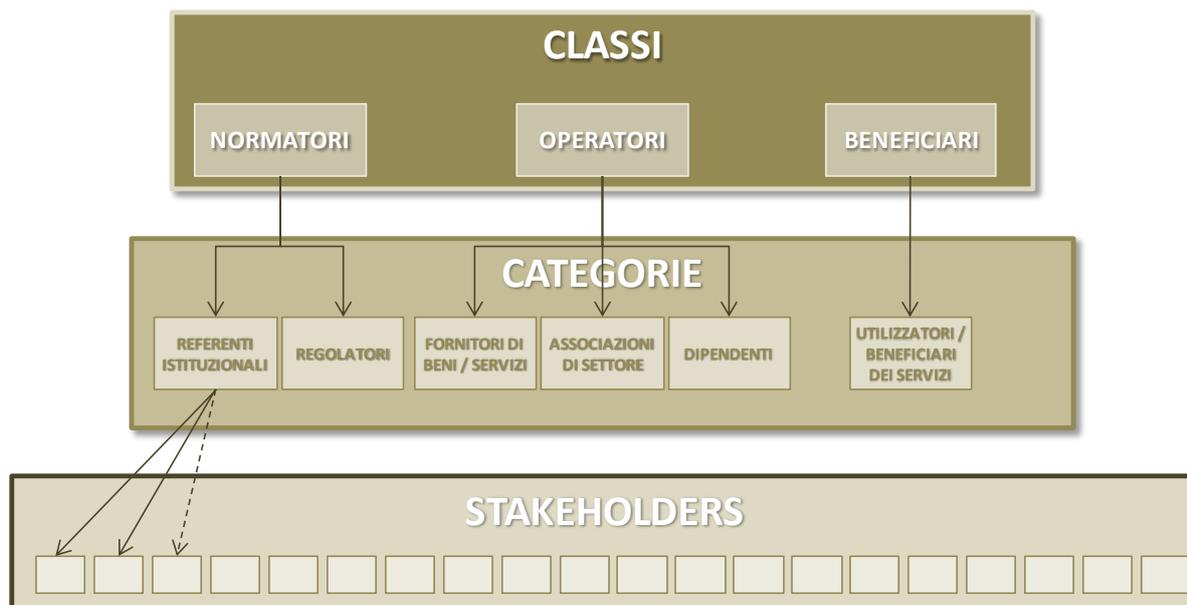
Nella figura di seguito si riporta l'organigramma dell'Enac.



## 2.5 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: regolatori e referenti istituzionali, operatori del settore dell'aviazione civile e utilizzatori e beneficiari ultimi dei servizi di trasporto aereo.



Di seguito è riportato l'elenco esaustivo degli stakeholder di ENAC; gli stessi sono suddivisi nelle sei categorie:

- Referenti Istituzionali
- Regolatori
- Fornitori di beni / servizi
- Associazioni di Settore
- Dipendenti
- Utilizzatori / beneficiari dei Servizi

a loro volta raggruppati nelle tre classi:

- ❖ Normatori
- ❖ Operatori
- ❖ Beneficiari

ID	Nome Stakeholder	Categoria di Stakeholder	Classe di Stakeholder
1	ACI (gestione aeroporti)	Associazioni di settore	
2	AIAD (Associazione Italiana Aerospazio e Difesa)		
3	AOPA (Aircraft Owners and Pilots Association)		
4	AsaAeroporti		
5	ASSAEREO		
6	ASSOCLEARANCE (Assegnazione bande orarie /slot)		
7	ASSOHANDLING (servizi aeroportuali di handling)		
8	CANSO		
9	IATA		
10	IBAR (Italian Board Aerline Representative)		
11	Dipendenti ENAC	Dipendenti	Operatori
12	Lavoratori degli Enti di Stato		
13	Lavoratori dei servizi di navigazione aerea		
14	Lavoratori della Compagnia Aerea		
15	Lavoratori della Imprese aeronautiche		
16	Lavoratori dell'aeroporto		
17	Fornitore di servizi di navigazione aerea	Fornitori di beni / servizi	
18	Gestore aereoportuale		
19	Imprese security		
20	Operatore aereo		
21	Prestatore di servizi di handling		
22	Produttore di aeromobili		
23	Scuole di addestramento		
24	Società di gest. di servizi di prog., costr., manut. Aeroporti		
25	Società di gestione tecnica e di manutenzione aeromobili		
26	Aeroclub d'Italia		
27	Aeronautica Militare		
28	Agenzia del Demanio		
29	Agenzia del Territorio		
30	Agenzia delle Dogane		
31	Agenzia delle Entrate		
32	Altri Ministeri		
33	ANSV (agenzia nazionale sicurezza e volo)		
34	ASI (Agenzia Spaziale Italiana)		
35	Autorità giudiziaria		
36	Capitaneria di Porto		
37	CIPE		
38	CIRA		
39	Dipartimento per la Funzione Pubblica e l'Innovazione Tecnologica		
40	Ente Locale		
41	Enti previdenziali		
42	Guardia di Finanza		
43	Mass Media		
44	Ministero Affari Esteri		
45	Ministero Ambiente		
46	Ministero Beni Culturali		
47	Ministero della Difesa		
48	Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti		
49	Ministero dell'Economia e delle Finanze		
50	Ministero Interno		
51	Ministero Salute		
52	Organi Costituzionali		
53	Piloti		
54	Polizia di Stato		
55	Protezione civile		
56	Regione		
57	Vigili del Fuoco		
58	Autorità dell'aviazione civile all'estero	Regolatori	
59	Commissione Europea		
60	EASA		
61	ECAC		
62	Eurocontrol		
63	ICAO		
64	Agente regolamentato	Utilizzatori / beneficiari dei servizi	Beneficiari
65	Associazioni ambientaliste		
66	Associazioni dei consumatori		
67	Associazioni professionali		
68	ASTOI		
69	ENIT (Ente Nazionale del Turismo)		
70	Esercenti privati		
71	Operatore Economico		
72	Passeggero		
73	Popolazione adiacente aeroporti		
74	Privati cittadini		
75	Sindacati di settore		
76	Spedizionieri		
77	Tour Operator		

Gli stakeholder chiave sono individuati, per ogni attività di ricaduta sociale, utilizzando la matrice di posizionamento interesse/influenza introdotta dalla Copenhagen Charter. L'uso della matrice di posizionamento rappresenta la metodologia standard con cui l'Enac identifica, fra tutti gli stakeholder di una determinata attività, quelli più importanti, con maggior influenza sull'attività specifica.

		Influenza	
		BASSA	ALTA
Interesse	Basso		
	Alto		<b>STAKEHODERS STRATEGICI</b>

Grazie ad una valutazione svolta per ogni stakeholder, si è potuto stabilire sia il livello di influenza che ha il singolo stakeholder sull'azione dell'Ente in termini di capacità di incidere sull'azione stessa, sia il livello di interesse che ha il singolo stakeholder nell'azione dell'Ente, ovvero l'individuazione di chi bisogna coinvolgere per capire se l'attività dell'Ente è adeguata alle aspettative ed esigenze.

Le valutazioni ottenute hanno permesso, di definire quali stakeholder possono essere ritenuti strategici per l'Enac e quindi vadano coinvolti nelle fasi di pianificazione strategica, in conformità alle previsioni del decreto legislativo 150/2009.

Di seguito è riportata la matrice di posizionamento interesse/influenza con la quale è possibile rappresentare gli 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)

		Influenza	
		BASSA	ALTA
Interesse	BASSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ACI (gestione aeroporti)</li> <li>• Tour Operator</li> <li>• Spedizionieri</li> <li>• Agenzia del Territorio</li> <li>• Agenzia delle Entrate</li> <li>• AIAD (Associazione Italiana Aerospazio e Difesa)</li> <li>• Altri Ministeri</li> <li>• Organi Costituzionali</li> <li>• ASI (Agenzia Spaziale Italiana)</li> <li>• Ministero della Difesa</li> <li>• Mass Media</li> <li>• ASSOCLEARANCE (Assegnazione bande orarie / slot)</li> <li>• Lavoratori della Imprese aeronautiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASTOI</li> <li>• Lavoratori della Compagnia Aerea</li> <li>• Lavoratori dei servizi di navigazione aerea</li> <li>• CANSO</li> <li>• Capitaneria di Porto</li> <li>• Lavoratori degli Enti di Stato</li> <li>• CIRA</li> <li>• ENIT (Ente Nazionale del Turismo)</li> <li>• Enti previdenziali</li> <li>• Sindacati di settore</li> <li>• Ministero Beni Culturali</li> </ul>
	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Società di gest. di servizi di prog., costr., manut. Aeroporti</li> <li>• Aeroclub d'Italia</li> <li>• Scuole di addestramento</li> <li>• Privati cittadini</li> <li>• AOPA (Aircraft Owners and Pilots Association)</li> <li>• ASSOHANDLING (servizi aeroportuali di handling)</li> <li>• ASSAEREO</li> <li>• Associazioni ambientaliste</li> <li>• Associazioni professionali</li> <li>• Autorità dell'aviazione civile all'estero</li> <li>• AssaAeroporti</li> <li>• ANSV (Agenzia Nazionale per la Sicurezza del Volo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protezione civile</li> <li>• Lavoratori dell'aeroporto</li> <li>• Associazioni dei consumatori</li> <li>• IBAR (Italian Board Aerline Representative)</li> <li>• IATA</li> <li>• Esercenti privati</li> <li>• Piloti</li> <li>• Aeronautica Militare</li> </ul>

Nell'ambito delle proprie attività, L'Enac intrattiene relazioni con tutti gli stakeholder, dedicando a tutti la medesima attenzione. L'individuazione di un gruppo di stakeholder strategici o chiave evidenzia la volontà dell'Ente di implementare un'attività di coinvolgimento degli stessi nella pianificazione strategica al fine di migliorare la propria performance organizzativa anche in termini di impatto sugli stakeholder.

Sono delineati di seguito aspetti chiave delle relazioni tra Enac e gli stakeholder strategici differenziando gli stessi a seconda dell'area di riferimento a cui gli stessi afferiscono.

Il **Passeggero** è lo stakeholder che meglio rappresenta il beneficiario del sistema aviazione civile. Oltre all'importante aspetto relativo al controllo della sicurezza, nella duplice accezione di safety e di security, nel rispetto ed in applicazione della normativa internazionale. L'Enac ha tra i propri obiettivi la garanzia della qualità dei servizi resi all'utente e la tutela dei diritti del passeggero.

Infatti, seguendo le indicazioni dell'Unione Europea, ha redatto la Carta dei Diritti del Passeggero e la Carta dei Servizi Standard aeroportuali.

La Carta dei Diritti del Passeggero è un pratico vademecum che raccoglie in un testo unico la normativa vigente a livello nazionale, comunitario ed internazionale sulle forme di tutela rivendicabili oggi dal viaggiatore in caso di disservizi. La Carta dei Servizi, invece, definisce gli standard qualitativi minimi che devono essere osservati dagli operatori aeroportuali nei servizi forniti ai passeggeri.

Nello svolgere le funzioni istituzionali di propria competenza, l'Enac risponde al **Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti**, che, come detto, 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.

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

Grazie alle attività di coordinamento che Enac svolge tra il **Ministero degli Affari Esteri** e il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, ogni anno aumentano i collegamenti aerei tra l'Italia ed i Paesi extracomunitari attraverso la stipula di appositi accordi bilaterali, denominati accordi di traffico.

Numerosi sono i contatti con il **Ministero dell'Interno** che, tramite gli Uffici di Polizia di Frontiera Aerea, si occupa del controllo e delle misure di security e dei controlli di frontiera. L'Enac, inoltre, collabora con le Prefetture per la redazione del programma di prevenzione di atti illeciti e dei piani di emergenza anche contro le più moderne tipologie di minaccia, quali attacchi batteriologici, chimici e nucleari, da applicare all'interno dell'ambito aeroportuale.

Il **Ministero dell'interno** provvede inoltre, secondo la legge 23 dicembre 1980, n. 930, con personale, mezzi e materiali antincendio del **Corpo nazionale dei vigili del fuoco**, all'espletamento del servizio antincendio per il traffico aereo civile negli aeroporti civili e militari, sia in gestione diretta dello Stato sia gestiti in concessione.

La collaborazione con il **Ministero della Salute** è invece finalizzata all'elaborazione di piani, profilassi e procedure da adottare in ambito aeroportuale in caso di epidemie e pandemie.

La collaborazione con il **CIPE** (Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica) è finalizzata principalmente all'approvazione dei Contratti di Programma Enac-Società di gestione aeroportuale; infatti, ricevuta la bozza di Contratto dal NARS (Nucleo di Consulenza per l'attuazione delle Linee Guida per la regolazione dei Servizi di pubblica utilità), al CIPE spetta la delibera di approvazione.

Le **regioni, i comuni e gli enti locali** sono stakeholders fondamentali in ambito di pianificazione aeroportuale.

Al fine del perseguimento dei propri obiettivi istituzionali, basati sul quadro normativo vigente e tenuto conto del dinamico sviluppo del trasporto aereo a livello globale, l'attività dell'Enac non può prescindere dal costante presidio dei fori internazionali di settore.

In detti consessi si definiscono, sotto il profilo giuridico e tecnico, i parametri di riferimento che, recepiti dai rispettivi ambiti nazionali, governano il settore dell'aviazione civile nel campo della safety, della security, della tutela dell'ambiente, della protezione del passeggero, della qualità dei servizi.

La fase della formazione delle disposizioni che saranno assunte a livello internazionale rappresenta un momento di delicato compendio tra le diverse esigenze, talvolta contrastanti, e la definizione di requisiti valutati sulla base della loro fattibilità.

**L'Easa – European Aviation Safety Agency** è la protagonista principale della strategia dell'Unione europea nel campo della sicurezza aerea. 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 l'Agenzia specializzata delle Nazioni Unite con il compito di definire gli standard normativi e tecnici comuni nel settore dell'aviazione civile applicabili a tutti gli Stati aderenti.

Le attività dell'organizzazione si concentrano nel corso delle Assemblee Generali triennali e di quelle straordinarie, nelle Conferenze interministeriali di alto livello, nei lavori permanenti del Consiglio e del Segretariato dell'Organizzazione, nei Comitati, nelle Commissioni e nei numerosi panel istituiti da queste ultime.

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.

**L'International Air Transport Association (IATA)** è l'organizzazione internazionale delle compagnie aeree a cui oggi aderiscono più di 230 vettori che svolgono servizi di linea, scheduled (pari al 93% del traffico aereo mondiale).

Essa rappresenta la prima associazione per la cooperazione fra le compagnie aeree al fine di promuovere e offrire servizi sicuri, affidabili ed economici a beneficio dei consumatori.

Una delle attività maggiormente rilevanti della IATA attiene alla predisposizione delle condizioni contrattuali di trasporto e, in particolare, per quel che concerne il profilo tariffario.

Con riferimento ai consumatori, l'associazione semplifica le procedure di trasbordo e contribuisce a calmierare i costi dei voli. Ai vettori consente, invece, di sfruttare le opportunità ed i vantaggi della collaborazione, anche in termini di risoluzione di problematiche o di criticità comuni.

Fondamentale è l'attività di supporto che l'organizzazione offre all'industria aeronautica relativamente alla innovazione tecnica e la predisposizione di piani marketing volti allo sviluppo economico dei diversi soggetti.

Queste attività sono svolte non tralasciando due fondamentali obiettivi:

- miglioramento degli standard di sicurezza, che viene perseguito in particolare attraverso la IATA Operational Safety Audit (IOSA);
- protezione ambientale.

Infine, la IATA svolge l'importante ruolo di rappresentanza degli interessi dei propri associati e delle esigenze dell'industria di settore presso le diverse sedi istituzionali, mettendo a disposizione le proprie competenze.

L'interesse di IATA verso Enac è riferito all'ampia attività di regolazione, certificazione e controllo che Enac svolge verso le compagnie aeree associate alla IATA.

**Eurocontrol** - organizzazione civile e militare - sviluppa, coordina e pianifica l'attuazione di un sistema europeo uniforme per la gestione del traffico aereo.

In tale ottica, Eurocontrol si prefigge: la standardizzazione dei regolamenti nazionali in merito all'utilizzo dello spazio aereo; la formazione del personale che si occupa, nei diversi Stati, del controllo del traffico aereo; la ricerca, sperimentazione e simulazione di nuovi sistemi di controllo.

L'**Ecac**, la Conferenza Europea dell'aviazione civile, può essere definita il punto di convergenza della cooperazione in materia di trasporto aereo a livello paneuropeo. L'organizzazione intergovernativa si prefigge il compito di assicurare uno sviluppo sicuro ed efficiente del trasporto aereo in Europa tramite l'armonizzazione delle politiche dei Paesi membri relative alla safety, alla security e alla tutela dell'ambiente. L'Ecac, inoltre, rappresenta un foro di discussione volto a promuovere anche la cooperazione con i Paesi Terzi e l'industria del settore.

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

Interamente controllata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e vigilata dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, ENAV S.p.A. deriva dalla trasformazione avvenuta nel 2000 dell'Ente Nazionale Assistenza al Volo in Società per Azioni, dopo la precedente trasformazione del 1996 in Ente Pubblico Economico.

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. Inoltre, l'Enav effettua 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.

L'Enac svolge un'attività di certificazione che riguarda tutti i soggetti attivi nell'aviazione civile: dagli **operatori aerei** al personale di volo, dalle organizzazioni dei servizi di navigazione aerea alle **imprese di costruzione e manutenzione aeromobili**, dagli **handler** agli addetti alla sicurezza.

Il rapporto tra L'Enac e i **gestori aeroportuali** interessati è regolamentato da specifiche convenzioni di finanziamento.

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.

La scheda 3 del Piano Nazionale di Sicurezza prevede la figura dell'**Agente Regolamentato**, ovvero lo spedizioniere o qualunque altro soggetto certificato, che intrattiene rapporti commerciali con operatori aeroportuali o compagnie aeree.

L'Agente Regolamentato garantisce l'effettuazione di controlli di sicurezza sulle merci o sulla posta al fine di prevenire qualsiasi illecita introduzione di armi, esplosivi e di ogni altro oggetto in grado di interferire con il normale svolgimento del traffico aereo.

L'Enac verifica i requisiti tecnico-professionali delle **imprese di sicurezza** e degli addetti alla sicurezza congiuntamente al Dipartimento di Pubblica Sicurezza presso il Ministero dell'interno. Per le imprese di sicurezza che risultano già in possesso di una licenza rilasciata dal Prefetto competente per territorio, le verifiche condotte dall'Enac si concentrano sulla pianificazione di progetti formativi per il personale, sulle modalità e sulla periodicità attraverso cui l'organizzazione effettua i controlli di qualità al suo interno e sulla sua solidità finanziaria.

L'Enac interagisce con l'**Agenzia delle Dogane e la Guardia di Finanza** nella conduzione di controlli di natura doganale e valutaria; tale collaborazione è finalizzata anche alla soppressione del traffico di stupefacenti e di opere d'arte.

## 2.6 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 delle attività organizzate in processi che generano degli output. Esempi di output sono una regolamentazione, una certificazione, una ispezione, un contratto o un programma. Questi output non sono, però, il fine ma un mezzo attraverso cui Enac intende contribuire a generare un outcome, cioè un risultato finale percepito come un beneficio da uno o più stakeholder. Esempi di outcome sono l'aumento del livello di sicurezza, il maggiore numero di rotte, la riduzione dei disservizi per il passeggero, la standardizzazione nell'operatività aeroportuale a livello europeo o 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 (Safety, Security, Qualità dei Servizi, Equa Competitività e Tutela dell'Ambiente) 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.

		Stakeholders					
		NORMATORI		OPERATORI			BENEFICIARI
		1	2	3	4	5	6
		Referenti Istituzionali	Regolatori	Associazioni di Settore	Fornitori di beni / servizi	Dipendenti	Utilizzatori
Temi Regolazione e Controllo	Safety	Rispetto indirizzi	Rispetto indirizzi	Impatto operativo	Impatto operativo	Safety	Safety
	Security	Rispetto indirizzi	Rispetto indirizzi	Impatto operativo	Impatto operativo	Security	Security
	Reg. Econ.	Impatto economico	Rispetto indirizzi	Impatto operativo	Impatto operativo / economico	Impatto operativo / economico	Impatto economico
	Qual. /Dir.	Impatto economico	Rispetto indirizzi	Impatto operativo	Impatto operativo	Impatto operativo	Livello servizio
	Ambiente	Rispetto indirizzi	Rispetto indirizzi	Impatto operativo	Impatto operativo	Livello inquinamento	Livello inquinamento

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

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 competitività rispetto ad altri mezzi di trasporto, in termini di Livello dei Servizi sotto l'aspetto della qualità dei servizi ed in termini di Tutela ambientale sotto l'aspetto del livello di inquinamento prodotto dal sistema dell'aviazione civile.

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

### 3. Identità dell'ente

#### 3.1 L'Enac "in cifre"

Per delineare l'identità di ENAC, vengono presentati di seguito alcuni dati significativi dell'Ente relativi all'anno 2009, 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 <sup>1</sup>					
Dirigenti	Professiona li Laureati	Professiona li Diplomati	Amm. e operativi	Ispettori di volo	Totale
52	147	53	734	17	1003

#### La struttura territoriale ENAC

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



<sup>1</sup> Personale in servizio: indica il personale dipendente, in servizio al 31/12/2009. Si aggiungono 5 Dirigenti e 3 ispettori di volo con contratto a tempo determinato per un totale complessivo di 1011.

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



## Dati economico-finanziari dell'Ente

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

<b>Dati economico-finanziari<sup>2</sup></b>		
<b>Entrate</b>	Contributive	€ 153.450.573
	In Conto Capitale	€ 70.692.036
	Partite di giro	€ 50.720.158
		<b>€ 274.862.768</b>
	Avanzo di Amministrazione	€ 97.313.013
	<b>TOTALE</b>	<b>€ 372.175.782</b>
<b>Uscite</b>	Correnti	€ 124.543.559
	In Conto Capitale	€ 106.933.933
	Partite di Giro	€ 50.720.158
		<b>€ 282.197.711</b>
	Avanzo di Amministrazione	€ 89.978.070
	<b>TOTALE</b>	<b>€ 372.175.782</b>

<sup>2</sup> Risultati della gestione del 2009 approvati dal Consiglio di Amministrazione.

## Il rapporto tra ENAC ed i suoi stakeholder

La tabella seguente riporta alcuni dati significativi, relativi agli stakeholder di ENAC:

<b>Gli stakeholder di ENAC<sup>3</sup></b>		
<b>Numero di utenti/entità serviti/gestite per tipologia (utilizzatori, compagnie, ...)</b>	Maggiori compagnie aeree titolari di Licenza di Esercizio di Trasporto Aereo e di COA	19
	Aeroporti Militari	11
	Aeroporti Militari aperti al traffico civile	8
	Aeroporti Militari aperti al traffico commerciale	4
	Aeroporti Civili aperti al traffico commerciale	47
	Aeroporti Civili aperti al traffico privato	43
<b>Dati sul traffico aereo</b>	Totale passeggeri	130.456.621
	Totale movimenti	1.382.289
	Percentuale movimenti nazionali	45,20%
	Percentuale movimenti internazionali	54,80%
<b>Dati sulle rotte aeree</b>	Principali rotte nazionali	Roma Fiumicino - Milano Linate
		Catania - Roma Fiumicino
		Roma Fiumicino - Palermo
		Roma Fiumicino - Torino

<sup>3</sup> Dati aggiornati al 2009

		Catania Milano - Linate
<b>Safety</b>	Numero passeggeri deceduti ogni 100 milioni di passeggeri-chilometro trasportati	0,01
	Licenze di esercizio di trasporto aereo in vigore	81
	Licenze di esercizio di trasporto aereo sospese/revocate	16
	Licenze di esercizio di lavoro aereo in vigore	95
	Licenze di esercizio di lavoro aereo sospese/revocate	19
	Certificati di Operatore Aereo rinnovati	30
	Certificati di Operatore Aereo rilasciati o variati	158
	Numero di ispezioni di flight safety	3003
	Numero di ispezioni di aerodrome safety	1344
	Audit effettuati presso le Organizzazioni dei Servizi di Navigazione Aerea	32
	Certificati emessi alle Organizzazioni dei Servizi di Navigazione Aerea	4
<b>Security</b>	Numero di interventi rilevanti negli aeroporti nell'ambito della prevenzione antiterroristica	17
	Numero di ispezioni in ambito handling	137
	Numero di ispezioni di security	2624
<b>Qualità dei servizi</b>	Verifiche svolte sul corretto utilizzo degli slot	86
	Carte sei servizi aeroportuali approvate	31
	Numero di ispezioni relative alla Carta dei Diritti ed alla qualità dei servizi aeroportuali	3352

<b>Equa competitività</b>	Numero di negoziati aperti con paesi extracomunitari	39
	Accordi di traffico sottoscritti	12

### 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:

**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**
- **Security**
- **Qualità dei servizi**
- **Equa competitività**
- **Tutela dell'ambiente**

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 tabella seguente riporta le definizioni delle 5 aree strategiche di ENAC.

Attività e azioni tese allo sviluppo della sicurezza in termini di tutela dell'incolumità delle persone coinvolte nelle operazioni aeronautiche	<b>SAFETY</b>
Attività e azioni tese allo sviluppo della sicurezza in termini di prevenzione e di neutralizzazione delle azioni illecite.	<b>SECURITY</b>
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	<b>EQUA COMPETITIVITA'</b>
Attività e azioni tese all'incremento del livello qualitativo dei servizi di trasporto aereo e aeroportuali ed alla tutela dei diritti del passeggero	<b>QUALITA' DEI SERVIZI</b>
Attività ed azioni tese a rendere compatibile lo sviluppo del trasporto aereo con la tutela dell'ambiente	<b>TUTELA de ll'AMBIENTE</b>

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

### 3.3 L'albero della performance

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



La Missione e le Aree Strategiche definite in questo PdP 2011-2013 rappresentano una componente strutturalmente più stabile nel tempo rispetto agli elementi successivi. Gli obiettivi e azioni di orizzonte triennale sono suscettibili di aggiornamento / adattamento annuale, mentre gli obiettivi e i relativi progetti annuali sono per loro natura da rivisitare ogni anno.

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

### Prospettive di mappa

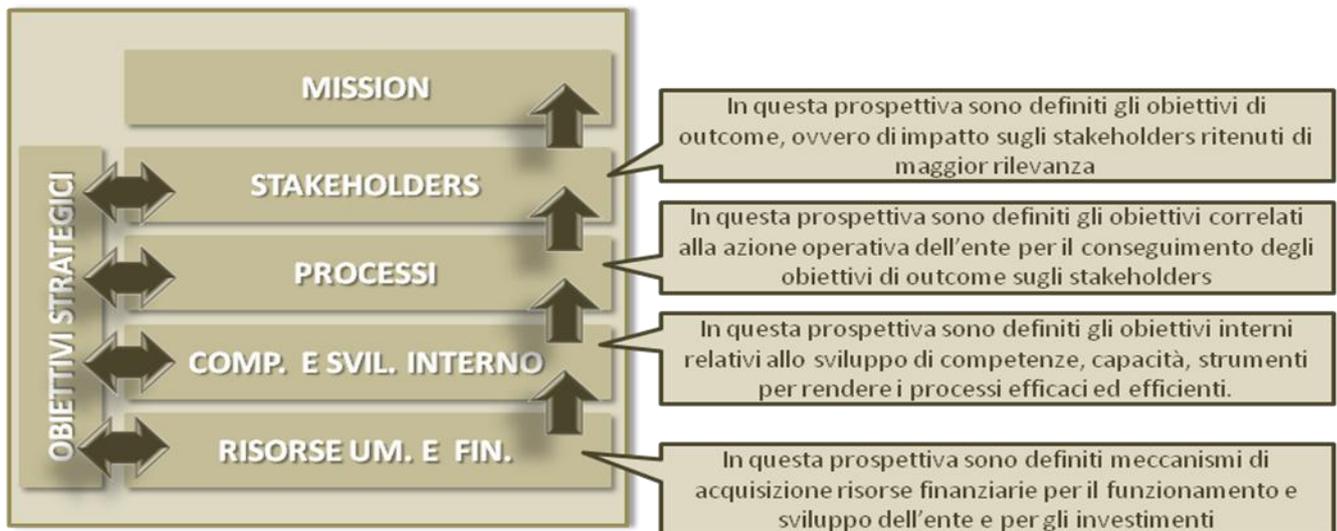
La struttura del sistema di pianificazione strategica dell'Enac riprende il modello delle **Balanced Scorecard (BSC)** per il settore pubblico e no-profit, che prevede la rappresentazione degli **obiettivi strategici** attraverso l'utilizzo delle mappe strategiche. La mappa strategica è una rappresentazione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

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).

Per L'Enac sono state definite 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**).

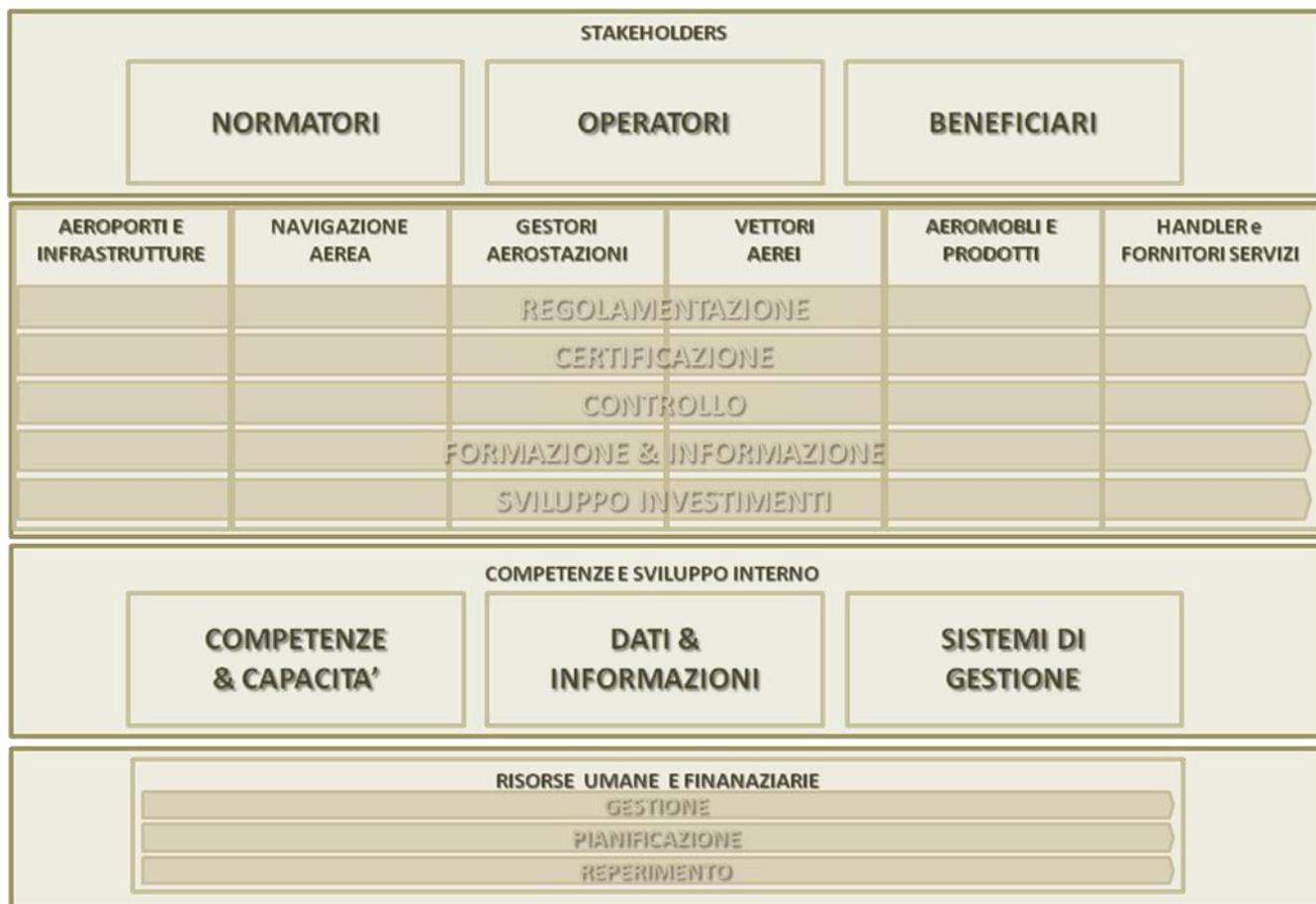
La seconda prospettiva si concentra sui processi "core" dell'Enac, i quali permettono di realizzare gli outcome definiti nella prospettiva di cui sopra. Senza **obiettivi di miglioramento dei processi** "core" sarebbe impossibile il raggiungimento degli obiettivi di outcome.

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.

Il primo passo da compiere, quindi, è la definizione della prospettiva relativa agli outcome, cioè dei risultati ultimi attesi dall'organizzazione, dalla quale derivare gli obiettivi delle altre prospettive.

La mappa strategica progettata è la seguente:



## 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. 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.

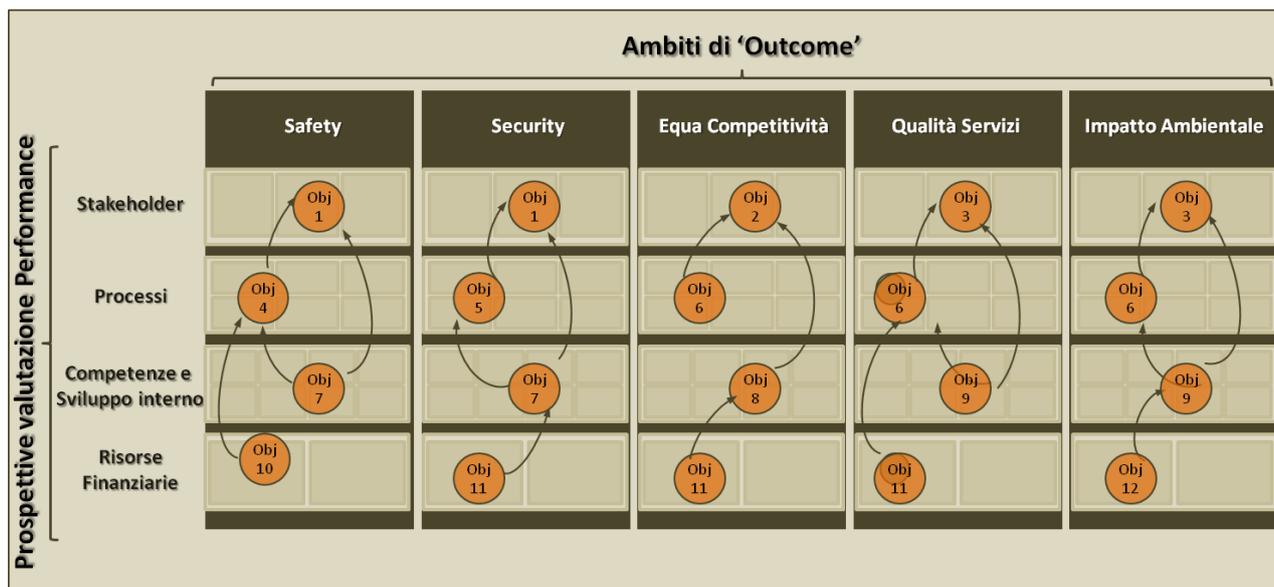
Ad ogni indicatore, a sua volta, è stato assegnato un target qualitativo, in base alla natura del KPI:

- crescita
- diminuzione
- mantenimento
- raggiungimento.

Un aspetto di cui è bene tener conto è la semplicità di comunicazione degli obiettivi prescelti: risultati chiari favoriscono la comprensione e l'impegno specifico dell'organizzazione per il loro conseguimento.

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

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



## Azioni strategiche

Una volta fissati gli obiettivi che l'Ente intende raggiungere sono state articolate le azioni necessarie affinché ciò possa realizzarsi. Normalmente, per raggiungere uno stesso obiettivo possono essere intraprese strade ed azioni diverse.

Le azioni strategiche specificano come l'Ente vuole agire per conseguire gli obiettivi strategici precedentemente sviluppati, 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, una o più Direzioni Centrali sono responsabili dell'insieme obiettivo strategico ed azioni strategiche correlate. Specifiche responsabilità vengono invece attribuite agli obiettivi operativi.

## **Obiettivi operativi**

Gli obiettivi operativi traducono le azioni strategiche in risultati conseguibili nel corso dell'anno di pianificazione corrente. Per ogni azione strategica devono essere definiti uno o più obiettivi operativi annuali, che concorrono al raggiungimento dei risultati strategici, sviluppati su un orizzonte temporale di tre anni.

Ad ogni obiettivo operativo vengono assegnate una o più direzioni responsabili ed un indicatore di performance (KPI), per il quale viene infine definito un target qualitativo:

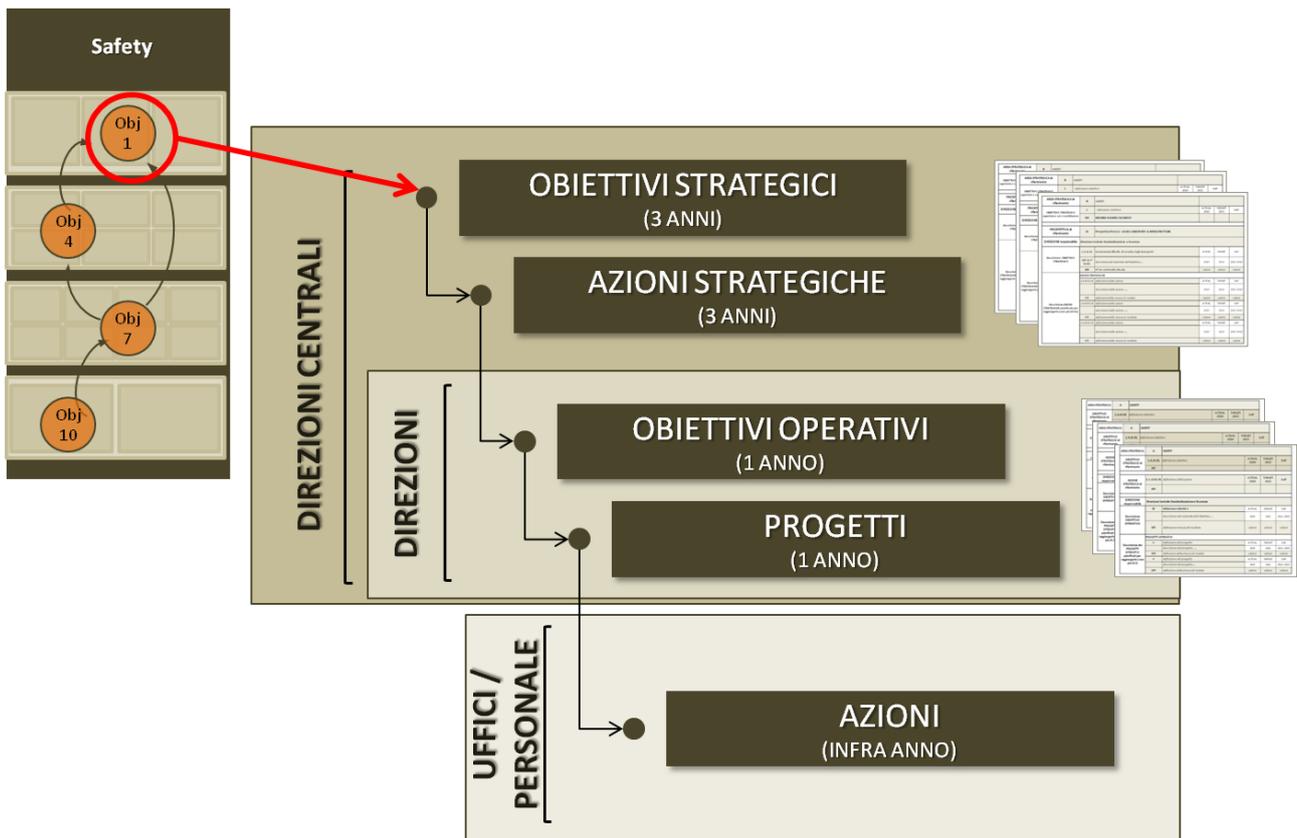
- crescita
- diminuzione
- mantenimento
- raggiungimento.

## **Progetti**

Un progetto è costituito da tutte le attività (azioni) necessarie per conseguire l'obiettivo operativo ad esso correlato o una milestone intermedia dell'obiettivo operativo. Per ogni progetto sono, perciò, definiti i seguenti valori:

- Obiettivo operativo correlato
- Direzione responsabile
- Data di inizio
- Data di fine
- Risorse umane assegnate
- Dati economici
- Direzioni coinvolte
- Risultati da conseguire

La struttura dell'azione dell'Enac è articolata secondo azioni strategiche triennali relative ad obiettivi strategici triennali – perseguiti dalle Direzioni Centrali - a cui sono collegati obiettivi operativi e progetti annuali – perseguiti dalle Direzioni Centrali e dalle Direzioni – e le relative azioni agite dal personale delle Direzioni



L'articolazione dei progetti non è esplicitata in questo primo documento di PdP, potrà esserlo, in base a valutazioni della Direzione di Enac, nel prossimo ciclo di pianificazione.

### 3.4 Il contributo della struttura alle Aree Strategiche

La struttura organizzativa dell'Enac, attraverso le sue Direzioni, contribuisce alle cinque Aree Strategiche in modo articolato.

Di seguito sono descritte per ciascuna Direzione i principali ambiti di responsabilità, le Aree Strategiche a cui contribuiscono e i processi a cui partecipano ( Regolazione = RE; Certificazione = CE; Controllo = CN; Formazione e Informazione = FI; Sviluppo Investimenti = SI)

Direzioni Centrali Core		Sigla Direz.	Direzione	Descrizione Direzione	Aree Strategiche					PROC.
CSS	Direzione Centrale Standardizzazione e Sicurezza				SA	SE	EC	QS	IA	
Garantire lo sviluppo delle regole e degli standard per l'attuazione del mandato istituzionale sulla sicurezza del volo, sul trasporto aereo sull'ambiente e sugli aeroporti	SAA	<b>Direzione Regolazione Ambiente ed Aeroporti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>elaborazione delle proposte di requisiti di regolamentazione e degli standard applicativi</li> <li>assicurare le attività finalizzate alle visite di standardizzazione EASA/ICAO e all'ottenimento / mantenimento dell'accreditamento</li> </ul>	X					X	RE-FI
	SPV	<b>Direzione Regolazione Personale di Volo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>regolazione e certificazione licenze di volo</li> <li>elaborazione delle proposte di requisiti di regolamentazione e degli standard applicativi</li> </ul>	X						RE-CE-FI
	SNO	<b>Direzione Regolazione Navigabilità e Operazioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>definizione requisiti regolamentari e standard applicativi</li> <li>assicurazione della gest. delle convenzioni con VVF, PS, CFS</li> <li>assicurare la certificazione dei dispositivi di addestramento a terra</li> <li>cura dell'emissione delle Prescrizioni Operative e notifiche 'Parti non conformi'</li> </ul>	X						CE-RE-FI
	SCP	<b>Direzione Certificazione Prodotti Aeronautici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>regolazione e certificazione prodotti e parti aeronautiche</li> <li>regolazione e certificazione organizzazioni di progettazione</li> <li>gestione registro internazionale degli aeromobili civili</li> </ul>	X						CE-RE
	STA	<b>Direzione Regolazione Trasporto Aereo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>regolazione e monitoraggio licenze esercizio trasporto e lavoro aereo</li> <li>definizione dei criteri ec. -org-fin per rilascio e monitoraggio licenze di trasporto e lavoro aereo</li> <li>assicurare partecipazione a consessi normativi internazionali</li> <li>collaborare alla verifica applicazione standard e procedure</li> </ul>	X		X	X			RE
CSE	Direzione Centrale Sviluppo Economico				SA	SE	EC	QS	IA	
Garantire la valutazione del contesto socio-economico del trasporto aereo globalmente inteso al fine di proporre adeguati interventi volti a favorire lo sviluppo del settore in un contesto concorrenziale e di tutela dei diversi soggetti interessati.	EAN	<b>Direzione Analisi Economiche e Tariffe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>regolazione sistema tariffario</li> <li>definizione contratto di programma</li> <li>approvazione piani di investimento aeroportuale e curare monitoraggio</li> </ul>			X	X	X		RE-CN-SI
	ETA	<b>Direzione Sviluppo Trasporto Aereo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>curare la predisposizione degli atti relativi agli accordi aerei, partecipare alla negoziazione</li> <li>regolazione traffico/assegnazione degli slot</li> <li>designazione e monitoraggio vettori comunitari o extrac.</li> <li>definizione oneri del servizio pubblico</li> <li>accertamento sanzioni per violazione reg. CE 793/2004</li> </ul>			X				RE-CN
	ESA	<b>Direzione Sviluppo Aeroporti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rilascio delle gestioni totali, monitoraggio e riscossione canoni</li> <li>monitoraggio mercato handling</li> <li>predisposizione schemi generali degli atti di gara per servizi aerop.</li> <li>collaborare alla approvazione dei piani di investimento aeroport.</li> </ul>			X	X			RE-CN-SI
	EAE	<b>Direzione Auditing Esterno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>collaborazione al controllo del rispetto degli obblighi convenzionali delle società di gestione aerop. e vigilanza dei contratti di progr.</li> <li>controllo amministrativo e contabili su soggetti imprenditoriali sottoposti a vigilanza</li> </ul>			X	X			CN

Direzioni Centrali Core	Sigla Direz.	Direzione	Descrizione Direzione	Aree Strategiche					PROC.
CIA	Direzione Centrale Infrastrutture Aeroportuali			SA	SE	EC	QS	IA	
Garantire l'evoluzione del sistema aeroportuale in relazione allo sviluppo infrastrutturale e tecnologico, al contesto normativo internazionale ed alla capacità del settore di sostenerne l'evoluzione.	IPP	<b>Direzione Pianificazione e Progetti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– elaborazione proposte e piani per lo sviluppo/ottimiz. del sistema aeroportuale</li> <li>– valutazione e controllo studi di fattibilità di nuovi aeroporti</li> <li>– valutazione piani triennali di investimento demanio aeronautico</li> <li>– realizzazione del risk assessment sulla interazione aerop.-territorio</li> </ul>	X		X	X	X	SI-CN
	IEA	<b>Direzione Eliporti e Aeroporti Minori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– assicurare progettazione e realizzazione opere e impianti su aeroporti a gest. dir.</li> <li>– approvazione piano di sviluppo aeroportuale e per aeroporti minori</li> <li>– autorizzazione istituzione eliporti</li> </ul>	X		X	X	X	CN-CE-SI
	IOP	<b>Direzione Operatività</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– regolazione, certificazione e collaudo opere aeroportuali rilevanti, impianti, AVL, radio aiuti aeroportuali</li> <li>– approvare le mappe ostacoli e pericoli e redigere quelle per aeroporti a gest. Dir.</li> <li>– collaborazione allo sviluppo ed approvazione delle procedure di volo</li> </ul>	X			X	X	CE-CN-SI
CSA	Direzione Centrale Spazio Aereo			SA	SE	EC	QS	IA	
Garantire che le attività riguardanti lo spazio aereo italiano e la fornitura dei servizi di navigazione aerea siano rivolte alla sicurezza del volo e all'efficienza delle operazioni	SSA	<b>Direzione Servizi Spazio Aereo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– certificazione e vigilanza dei fornitori dei servizi di navigazione aerea, dei manutentori e dei centri di formazione e addestramento del relativo personale</li> <li>– certif. personale fornitore dei serv. di nav. e manutentori apparati di rete gest. Traffico</li> <li>– gestione Albo controllori di volo</li> <li>– rilascio e rinnovo autorizzazioni per esaminatore controllori di volo</li> </ul>	X			X		CE-CN-FI
	SRS	<b>Direzione Regolazione Spazio Aereo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– elaborazione di regolamenti e standard applicativi in tema di regolazione spazio aereo</li> <li>– valutazione piani triennali di investimento ENAV sugli aeroporti</li> <li>– assicurare l'organizzazione dello spazio aereo ed emanare i relativi provvedimenti</li> </ul>	X			X		RE-SI
CAA	Direzione Centrale Attività Aeronautiche			SA	SE	EC	QS	IA	
Garantire la funzione di controllo istituzionale sulle attività aeronautiche verificandone il rispetto delle regole e standard di sicurezza, della congruità economica finanziaria e della protezione ambientale	ALI	<b>Direzione Licenze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rilascio, vigilanza e sospensione licenze di trasporto e lavoro aereo</li> <li>– approvazione Carta dei servizi dei vettori</li> </ul>	X		X	X		CN-RE-CE
	AOx	<b>Direzioni Operazioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– approvazione progetti e perizie di varianti di infrastrutture aerop. e impianti ..etc</li> <li>– provvedere alla certificazione e sorveglianza di aerop. e eliporti, operatori e manutentori, imprese di gestione della navigabilità...etc...</li> <li>– controllo della costruzione dei prodotti aeronautici</li> <li>– rilascio certif. di navigabilità, dei certificati acustici, dei permessi di volo, collaudo radio</li> </ul>	X			X	X	CE-CN
CCA	Direzione Centrale Coordinamento Aeroporti			SA	SE	EC	QS	IA	
Garantire l'esercizio della funzione di vigilanza e controllo sugli aeroporti ed in particolare sulla tutela dei diritti del passeggero e sulla congruità e qualità dei servizi erogati dai soggetti ivi operanti.	DAX	<b>Direzioni Aeroportuali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– controllo attività dei gestori, dei vettori e degli altri soggetti privati (SAFA-SANA)</li> <li>– verificare la qualità dei servizi negli aeroporti nel rispetto della carta dei servizi</li> <li>– adottare il regolamento di scalo e verificarne la corretta attuazione</li> <li>– gestione albo 'gente dell'aria'</li> <li>– predisporre gli atti di gara relativi all'accesso al mercato dei prestatori di servizi</li> <li>– Affidamento ai gestori dei servizi di security per gli aerop. a gest. Diretta</li> <li>– Emissione ordinanze aeroporti e provvedimenti di certificazione</li> <li>– Verifica corretta attuazione Piani di emergenza</li> </ul>	X	X	X	X		CN-CE

Direzioni Centrali di Supporto	Sigla Direz.	Direzione	Descrizione Direzione	Aree Strategiche					PROC.
<b>CRU</b>	<b>Direzione Centrale Risorse Umane</b>			SA	SE	EC	QS	IA	
Garantire la definizione e l'attuazione delle politiche di sviluppo delle RU al fine di sostenere i processi istituzionali per una maggior efficacia nel perseguimento delle strategie dell'Ente.	RUS	<b>Direzione Sviluppo e acquisizione risorse umane</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analisi dei fabbisogni e sviluppare piani di sviluppo</li> <li>- gestire il reclutamento</li> <li>- gestire la formazione</li> </ul>	<b>Contributo trasversale</b>					
	RUP	<b>Direzione Personale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestire i rapporti sindacali</li> <li>- gestione trattamenti economici, sussidi e benefici</li> </ul>						
<b>CFI</b>	<b>Direzione Centrale Finanza</b>			SA	SE	EC	QS	IA	
Garantire la definizione e l'attuazione delle politiche economico-finanziarie dell'Ente alla fine di sostenere un efficace perseguimento delle strategie dell'Ente, con particolare riferimento all'acquisizione di risorse finanziarie	FBC	<b>Direzione Bilancio e Contabilità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- definire le politiche economico-finanziarie dell'ente</li> <li>- provvedere alla definizione del bilancio di previsione e del consuntivo</li> <li>- assicurare il monitoraggio dei flussi finanziari</li> </ul>	<b>Contributo trasversale</b>					
	FIN	<b>Direzione Investimenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- individuare fonti di finanziamento per finanziamento infrastrutture e attivare procedure</li> <li>- gestire la definizione di Accordi di Programma Quadro (APQ) e il relativo monitoraggio coordinare la definizione e attuazione del Prog. Operativo Nazionale dei Trasporti (PONT)</li> </ul>						
	FAC	<b>Direzione Affari Generali e Contratti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- definizione e gestione gare</li> <li>- definire schemi di contratto</li> <li>- assicurare la tenuta dell'archivio</li> </ul>						

Direzioni Di Staff	Sigla Direz.	Direzione	Descrizione Direzione	Aree Strategiche					PROC.
PCI	Comunicazione Istituzionale			SA	SE	EC	QS	IA	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>definizione strategie di comunicazione e alle relazioni istituzionali</li> <li>assicurare le funzioni dell'Ufficio Relazioni col Pubblico</li> <li>curare le pubblicazioni e l'aggiornamento dei siti internet e intranet</li> </ul>	X	X		X		FI
GSE	Security			SA	SE	EC	QS	IA	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>assicurare l'elaborazione delle proposte di requisiti regolamentari e degli standard applicativi nel rispetto della normativa int. e com.</li> <li>assicurare l'elaborazione e la gestione del Programma Nazionale di Sicurezza e del Programma di Sicurezza e Controllo Qualità</li> <li>assicurare le attività finalizzate alle visite di standardizzazione EU/ICAO relative alla security</li> <li>assicurare l'applicazione della normativa e delle procedure dell'Autorità di Sicurezza Nazionale, della NATO e della UEO</li> </ul>	X					RE-CN
GSA	Safety			SA	SE	EC	QS	IA	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>assicurare l'elaborazione e la gestione dello State Safety Programme (SSP), inclusa l'individuazione degli indicatori degli obiettivi di sicurezza</li> <li>assicurare la partecipazione ai consessi normativi internazionali</li> <li>assicurare lo sviluppo e la tenuta delle segnalazioni obbligatorie degli eventi aeronautici</li> </ul>		X				RE-CN
GSI	Sistemi Informativi			SA	SE	EC	QS	IA	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>assicurare lo sviluppo dell'architettura del sistema informatico</li> <li>assicurare la progettazione, acquisizione, manutenzione e lo sviluppo del patrimonio hardware e software.</li> <li>assicurare l'impiego ottimale delle tecnologie e delle applicazioni informatiche per l'ottimizzazione dei processi di lavoro</li> </ul>	Contributo trasversale					
GPS	Pianificazione Strategica e Ricerca			SA	SE	EC	QS	IA	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>elaborare le linee attuative degli obiettivi strategici</li> <li>assicurare lo sviluppo e l'attuazione del piano delle performance</li> <li>assicurare lo sviluppo delle attività di Ricerca</li> </ul>	Contributo trasversale					

## 4. Analisi del contesto e sintesi SWOT

### 4.1. Metodologia di lavoro

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

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

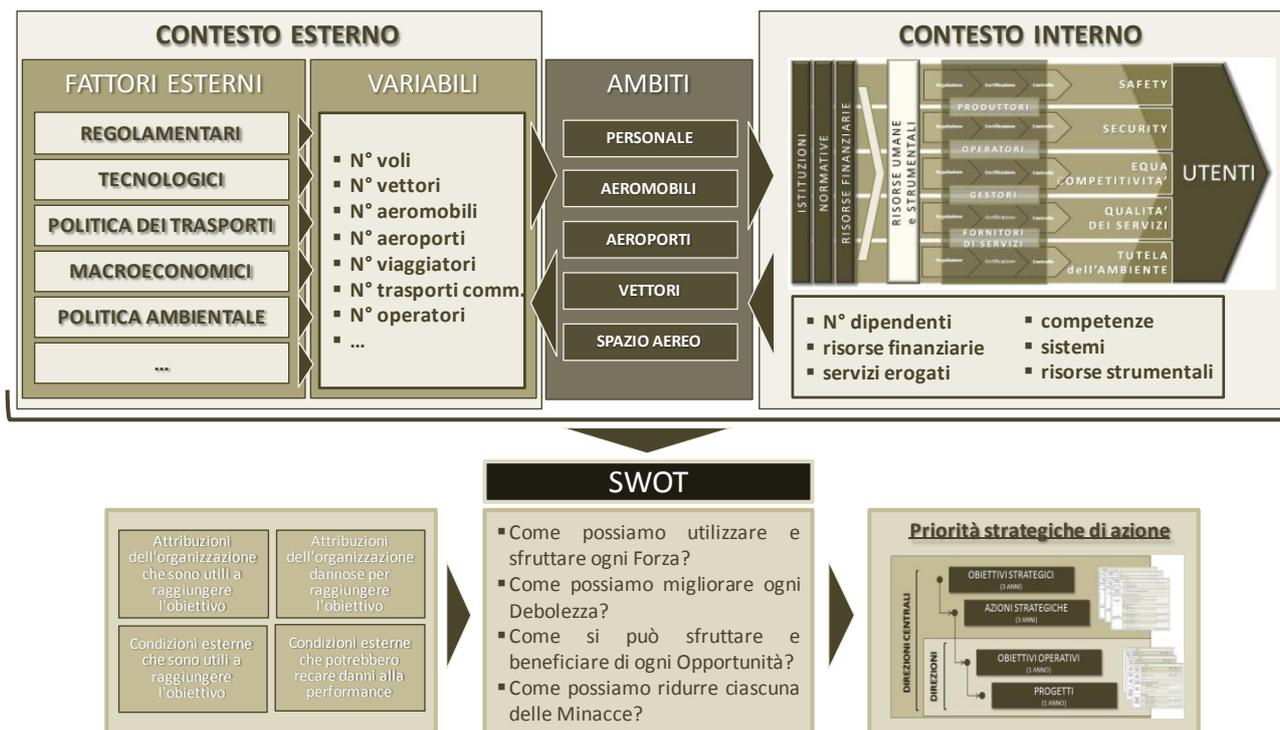
La SWOT Analysis è un approccio metodologico classicamente adottato per identificare in modo ragionato 'Opportunità', 'Minacce', 'Forze' e 'Debolezze' che influenzano l'azione di una organizzazione operante in un sistema complesso. In particolare, l'analisi permette una focalizzazione di tutti quei fattori, 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 è avvenuta con il coinvolgimento di tutti i Direttori Centrali e della Direzione Generale e ha permesso, anche a valle dell'analisi e selezione 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:

- Sfruttare le Opportunità
- Mitigare le Minacce
- Limitare/Superare le Debolezze
- Consolidare le Forze



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

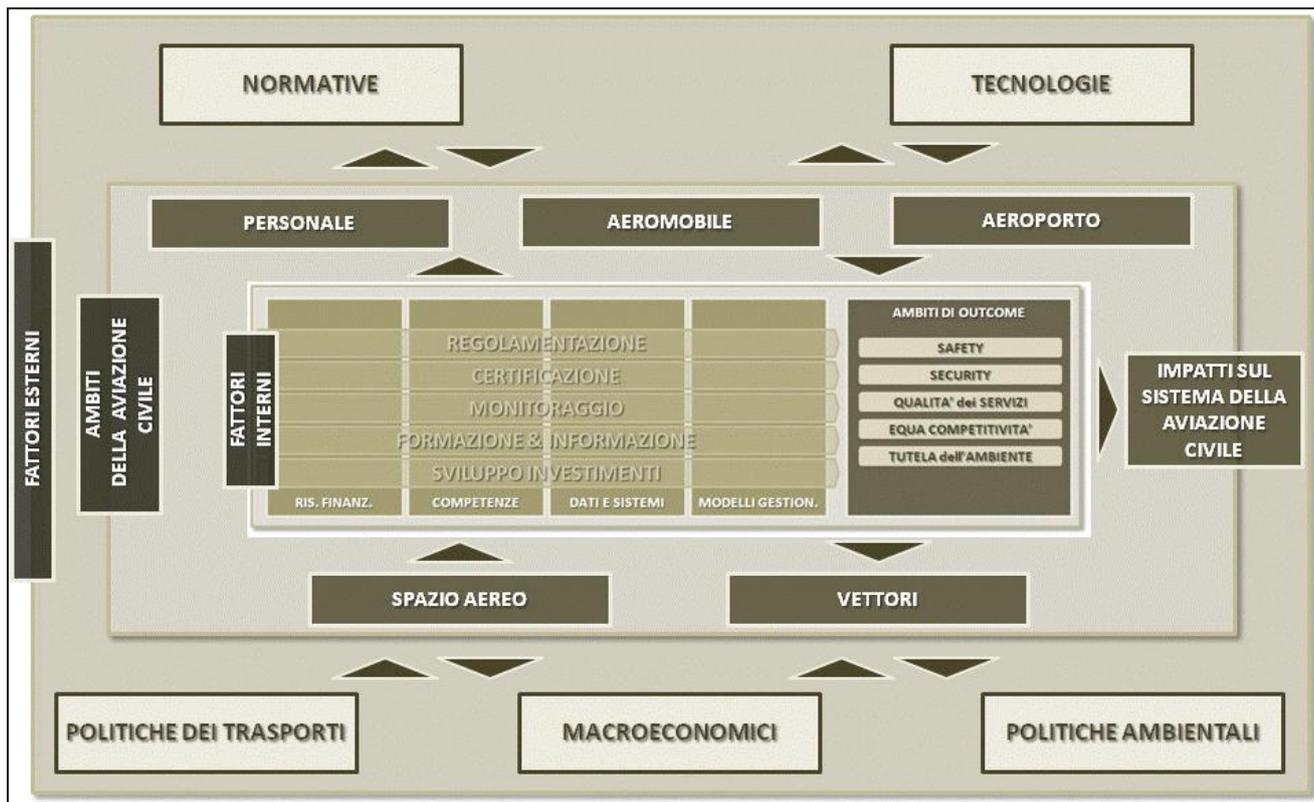
#### 4.2. Analisi del contesto esterno

Il contesto esterno in cui opera L'Enac è definibile su due livelli, uno di maggior dimensione e influenza, contraddistinto dai seguenti fattori:

- Regolamentari/Normativi
- Tecnologici
- Macroeconomici
- Politici

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

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



Il macro contesto è quindi definito dalle regole che oltre a determinare poteri, compiti, ruoli e risorse determinano gli ambiti e le modalità di azione dell'Ente.

A questi si aggiungono i fattori tecnologici, che oltre ad impattare sull'operatività dell'Ente, agevolando la sua azione, influenzano in modo diretto i mezzi e gli strumenti per la navigazione aerea e quindi l'Enac, nello svolgimento delle sue funzioni di controllo, certificazione e formazione.

Infine, i fattori macroeconomici e le politiche dei trasporti e ambientali 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, abilitando lo sviluppo del sistema in termini di capillarità, qualità e sicurezza.

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, come di seguito elencati.

### **OPPORTUNITA' /FORZE**

Le principali opportunità provenienti dall'ambito esterno all'Enac arrivano prevalentemente dallo sviluppo normativo, dalla ridefinizione del ruolo dell'Ente, dalle riconosciute competenze del suo personale e dalla riconoscibilità del suo brand anche a livello internazionale.

In particolare, l'Ente nel prossimo triennio potrà considerare una opportunità quella di sfruttare le proprie competenze, il proprio ruolo istituzionale e il contesto normativo, al fine di consolidare il suo ruolo di soggetto istituzionale di riferimento per lo sviluppo del sistema del trasporto aereo, anche in un'ottica di intermodalità.

Contestualmente, potrà rafforzare il proprio ruolo di garante dello sviluppo del mercato, secondo principi di efficienza e competitività, prevenendo e contrastando comportamenti anticompetitivi, di abuso o di monopolio e agevolando il costante ingresso di nuovi attori.

Le competenze professionali del personale dell'Ente e la crescente domanda di intervento da parte di alcuni Paesi del bacino del mediterraneo offrono, inoltre, l'opportunità di sviluppare nuovi ambiti di collaborazione, anche attraverso sessioni di formazione indirizzate a personale e ad operatori esteri.

Lo sviluppo delle tecnologie e la crescente sensibilità verso problematiche ambientali, infine, permetteranno all'Enac di supportare lo sviluppo del sistema del trasporto aereo nel rispetto dei principi di riduzione dell'impatto ambientale.

Relativamente all'ambito c.d. di analisi delle forze entro cui opera l'ENAC, sono stati identificati quali particolarmente significativi gli aspetti relativi ad una regolamentazione comunitaria e internazionale chiara, completa e attenta alle esigenze dei passeggeri e degli operatori del trasporto aereo.

Altro fattore di particolare rilevanza, è rappresentato dall'elevato grado di coordinamento con il settore dell'Aeronautica militare e con il fornitore del Servizio di Navigazione Aerea più rilevante, rappresentato dall'ENAV, soprattutto per quanto attiene l'applicazione dell'uso flessibile dello spazio aereo (FUA).

## **MINACCE/ DEBOLEZZE**

Le principali minacce esterne rilevate nell'ambito dell'azione dell'Enac sono legate a contesti eccessivamente burocratizzati in cui l'Ente si trova ad operare che precludono il necessario dinamismo per supportare lo sviluppo del sistema del trasporto aereo.

Questa complessità, peraltro, influenza negativamente anche gli investimenti finalizzati allo sviluppo delle infrastrutture.

Inoltre, di particolare rilevanza risulta la minaccia proveniente da una sempre crescente perdita di personale "qualificato" da parte degli operatori e dei principali interlocutori, dovuto, tra l'altro, anche alla assenza di una scuola specializzata in tema di aviazione civile che permetta una conoscenza, oltre che degli aspetti tecnici, anche degli aspetti economici e regolamentari del trasporto aereo.

Gli elementi provenienti dall'ambito esterno che risultano fattori di debolezza nell'azione dell'ENAC sono principalmente legati alla mancanza di una effettiva autonomia dell'Ente nella sua azione di reclutamento del personale che determina l'impossibilità di riuscire a

contrastare o bilanciare il costante deflusso di professionalità altamente qualificate ed esperte che man mano fuoriescono dall'organico dell'Ente per pensionamento.

Il personale che lavora nell'Ente è caratterizzato, in parte, da una spiccata attitudine di tipo giuridico amministrativo (applicazione delle regole comunitarie e nazionali in ambito di trasporto aereo, attività di tipo regolatorio, di vigilanza e di tipo sanzionatorio) e, in parte, di tipo tecnico (personale addetto ai controlli e alla certificazioni di sicurezza – ingegneri aeronautici, civili ed elettronici, piloti e controllori del traffico aereo da assegnare ad attività di certificazione e controllo dello spazio aereo).

La doppia tipologia di personale è indice della peculiarità dell'attività dell'Ente e delle funzioni che esso assolve e dà il senso della difficoltà di fare rientrare lo stesso negli ordinari ambiti di applicazione del pubblico impiego.

Inoltre, l'elevata complessità di alcuni procedimenti istruttori e la molteplicità degli attori coinvolti, come nel caso dei procedimenti relativi ai contratti di programma e alle concessioni aeroportuali, rischia di rendere meno efficace l'azione complessiva, indebolendo il settore.

Particolare evidenza è da dare alla tematica ambientale, dove la sovrapposizione di competenze tra livello centrale e locale rende di particolare complessità il consolidamento di politiche efficaci e omogenee.

Infine, specificatamente agli aspetti di Safety, risulta fattore di debolezza la difficoltà di recepimento dei concetti della 'Just Culture,' ovvero di un approccio preventivo verso la tutela della sicurezza del volo in luogo di quello burocratico e sanzionatorio.

#### **4.3. Analisi del contesto interno**

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

Di seguito sono riportati i principali fattori chiave relativi a uno o più di questi aspetti.

## **OPPORTUNITA'/ FORZE**

Le principali opportunità provenienti dall'ambito interno ad ENAC derivano dalla disponibilità di risorse finanziarie da investire per lo sviluppo dell'Ente e dalla possibilità di esternalizzare/razionalizzare una serie di funzioni, a scarso valore aggiunto, in modo da poter ottimizzare l'utilizzo delle risorse umane destinandole ad attività di maggior rilevanza strategica.

La particolare preparazione e motivazione del personale dell'ENAC costituisce un'ulteriore opportunità su cui fare leva per l'innalzamento complessivo del livello di competenze e per poter offrire a soggetti esterni la professionalità offerta dall'Ente nel suo complesso professionalità riconosciuta anche a livello internazionale attraverso l'espletamento di azioni di formazione.

Infine, nell'ottica di efficientamento del sistema aereo, sia in termini di risparmi che di riduzione dell'impatto ambientale, buone opportunità possono essere colte attraverso la revisione del sistema di gestione dello Spazio Aereo, ossia attraverso la revisione delle procedure a terra e in volo e delle rotte di navigazione.

I principali fattori di forza relativi all'ambito interno dell'Enac sono fondati prevalentemente, come sopra già evidenziato, sull'alta professionalità del personale, sulla sua motivazione e sulla condivisione delle priorità d'azione e della missione perseguita dall'Ente. Questo permette l'erogazione di servizi di qualità nel rispetto dei tempi e ha reso l'Enac, per l'opinione pubblica e per i media, un affidabile e accreditato punto di riferimento in materia di informazione, diritti e garanzie nel trasporto aereo civile, nonché un autorevole interlocutore istituzionale.

Altro fattore di forza risulta la capacità di gestire le problematiche relative alla Safety. Il trasporto aereo si conferma il sistema di trasporto più sicuro con un tasso in costante calo del rapporto fra incidenti, passeggeri trasportati, chilometri percorsi, partenze.

Questo è anche il frutto del costante presidio del settore aeronautico che l'Ente svolge attraverso la copiosa, costante attività di sorveglianza mediante l'espletamento di ispezioni SAFA e SANA (su vettori stranieri e nazionali), sorveglianza sugli operatori aerei nazionali, organizzazioni di manutenzione e produzione aeronautiche, organizzazioni di addestramento, gestori aeroportuali e prestatori di servizi aeroportuali di assistenza a terra, sul rispetto delle condizioni di sicurezza delle infrastrutture aeroportuali, su servizi di navigazione area e sui relativi prestatori di servizi.

## **MINACCE/ DEBOLEZZE**

I fattori di rischio provenienti dall'interno che possono minacciare l'adeguata operatività dell'Ente, in parte già analizzati quando ci si è soffermati sull'analisi delle debolezze c.d. esterne, sono principalmente correlate al costante esodo di risorse qualificate cui non corrisponde un equivalente flusso in ingresso.

A questo aspetto è strettamente correlata la minaccia di non poter presidiare adeguatamente i tavoli tecnici internazionali, con relativa perdita di immagine dell'Ente e, soprattutto, con il rischio di perdere la possibilità di partecipare in prima persona alla creazione e allo sviluppo della normativa.

Gli elementi di debolezza, evidenziati dall'analisi del contesto interno dell'Enac, sono principalmente legati a fattori organizzativi determinati da una non sempre uniforme distribuzione delle risorse umane rispetto alle attività espletate, discrasia più evidente nelle articolazioni periferiche.

Ulteriore profilo critico è la necessità di implementare i sistemi informativi a supporto delle attività tecniche e direzionali per la gestione delle attività "core" dell'Ente e per il monitoraggio dei relativi dati sull'andamento del sistema aeronautico.

Altro elemento emerso è poi quello relativo alla necessità di mantenere aggiornato tutto il corpus regolamentare (regolamenti, circolari, procedure, check list) che è in continua evoluzione e di renderlo fruibile da parte degli operatori.

#### 4.4. Sintesi strategica Opportunità, Minacce, Forze e Debolezze

Sulla base del contesto sopra delineato e dei relativi fattori di influenza, è stato possibile, da parte della Direzione di Enac, effettuare la selezione dei principali fattori di influenza da considerare per la formulazione degli obiettivi e piani strategici per il triennio 2011-2013.

OPPORTUNITA'	MINACCE
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sviluppo del Cielo Unico Europeo con impatto in termini di profonda revisione del "Sistema Aviazione Civile" nazionale</li> <li>2. Crescita significativa del ruolo dell'Ente nella pianificazione del sistema di infrastrutture aeroportuali</li> <li>3. Impiego di politiche di tourn over - job rotation del personale per incrementare la conoscenza delle attività dell'ente</li> <li>4. Esternalizzazione delle attività routinarie a bassissimo valore aggiunto</li> <li>5. Esigenza di alcuni paesi di una formazione sui temi della 'Safety' dei propri operatori</li> <li>6. Quadro normativo nazionale e comunitario che permetterebbe all'Ente di affermarsi come Authority del settore</li> <li>7. Sviluppo di un dialogo costante con interlocutori qualificati per condividere le linee di sviluppo del sistema aeronautico</li> <li>8. Sviluppo di una scuola di specializzazione sui temi della Safety e dell'aeronautica</li> <li>9. Revisione dell'assetto delle competenze, dei poteri e delle autonomie dell'Ente</li> <li>10. Attuazione del federalismo demaniale</li> <li>11. Razionalizzazione e semplificazione della normativa prodotta</li> <li>12. Armonizzazione di tutte le normative che impattano sul territorio</li> <li>13. Ottimizzazione della gestione dello spazio aereo</li> <li>14. Trend di adeguamento ambientale degli aeromobili</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento dei tavoli di lavoro a livello internazionale che non è possibile presidiare costantemente e con risorse adeguate</li> <li>2. Crescente numero di risorse in uscita per pensionamento</li> <li>3. Graduale perdita di competenze e di know how</li> <li>4. Ricorso eccessivo degli operatori aerei ad operazioni di short term Wet lease</li> <li>5. Riduzione di figure qualificate nelle strutture degli interlocutori di ENAC</li> <li>6. Difficoltà dei gestori a sostenere gli oneri di adeguamento alla normativa</li> <li>7. Difficoltà nella sensibilizzazione degli operatori su temi ambientali</li> </ol>
FORZE	DEBOLEZZE
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilità di personale altamente qualificato e motivato</li> <li>2. Chiara e univoca visione delle linee di sviluppo del sistema aeronautico civile nazionale</li> <li>3. Riconoscimento nazionale ed internazionale delle qualifiche e dell'autorevolezza dell'Enac, in tema di Safety</li> <li>4. Risultati economici positivi investibili in risorse umane e strumentali</li> <li>5. Presenza dell'Ente a livello territoriale molto capillare</li> <li>6. Particolari competenze in tema di Safety e sistema dei controlli</li> <li>7. Adeguato sistema di controllo del livello della qualità dei servizi</li> <li>8. Particolare attenzione all'utenza con risposte tempestive e circostanziate</li> <li>9. Piena attuazione della normativa sulla liberalizzazione</li> <li>10. Efficace coordinamento Civile e Militare nei SNA</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disomogeneità nel livello di preparazione del personale e dotazioni organiche inadeguate</li> <li>2. Carenza di sistemi informativi per la gestione delle attività core e per il monitoring dell'andamento del sistema aeronautico</li> <li>3. Applicazione/Interpretazione della regolazione in modo eterogeneo all'interno del sistema</li> <li>4. Scarso livello di ritorno economico per gli operatori aeroportuali e scarsa tempestività nell'aggiornamento delle tariffe</li> <li>5. Modello di governo e sviluppo del sistema del trasporto aereo eccessivamente burocratizzato e parcellizzato in differenti referenti che ne rallentano le evoluzioni e la profittabilità economica</li> <li>6. Difficoltà a recepire nell'ordinamento una reale e fattiva logica di prevenzione per la tutela della Safety (principio del Just Culture)</li> <li>7. Sistema sanzionatorio per irregolarità degli operatori poco efficace</li> <li>8. Eccessivo impiego di risorse ENAC su attività a scarso valore aggiunto e puramente burocratiche</li> <li>9. Inadeguato livello di autonomia nell'Ente per la gestione del personale e il governo del sistema dell'aviazione</li> <li>10. Limitata capacità di intercettare tempestivamente debolezze sul piano economico-finanziario di vettori</li> <li>11. Insufficiente capacità di pianificazione sia per produzione normativa che per gestione progetti di sviluppo</li> <li>12. Inadeguata standardizzazione territoriale</li> <li>13. Limitato utilizzo di trend analysis nella regolamentazione</li> <li>14. Percezione di scarsa capacità di incidere sul livello dei servizi</li> </ol>

## 5. Pianificazione Strategica

Secondo l'approccio metodologico delineato, per ciascun ambito strategico sono stati definiti gli stakeholder chiave 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.

Per ciascun ambito strategico sono stati identificati gli obiettivi triennali relativi ai processi interni di ENAC. Trasversalmente ai 5 ambiti strategici, sono stati, inoltre, identificati gli obiettivi strategici relativamente alle due prospettive di creazione del valore: competenze e sviluppo interno e risorse umane e finanziarie.

Nei paragrafi seguenti sono stati riportati i dettagli per ogni prospettiva secondo le 5 aree strategiche.

In particolare, per ogni area sono riportate:

- 1 la scheda di dettaglio degli stakeholder chiave, e dei relativi outcome e KPI;
- 2 la mappa strategica;
- 3 le schede relative a ciascun obiettivo strategico, con l'indicazione delle azioni, dei relativi KPI ed obiettivi e dei responsabili.

Nelle mappe strategiche sono sempre riportati gli obiettivi trasversali, le cui schede di dettaglio sono poi riportate nelle specifiche sezioni alla fine del capitolo.

### 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:

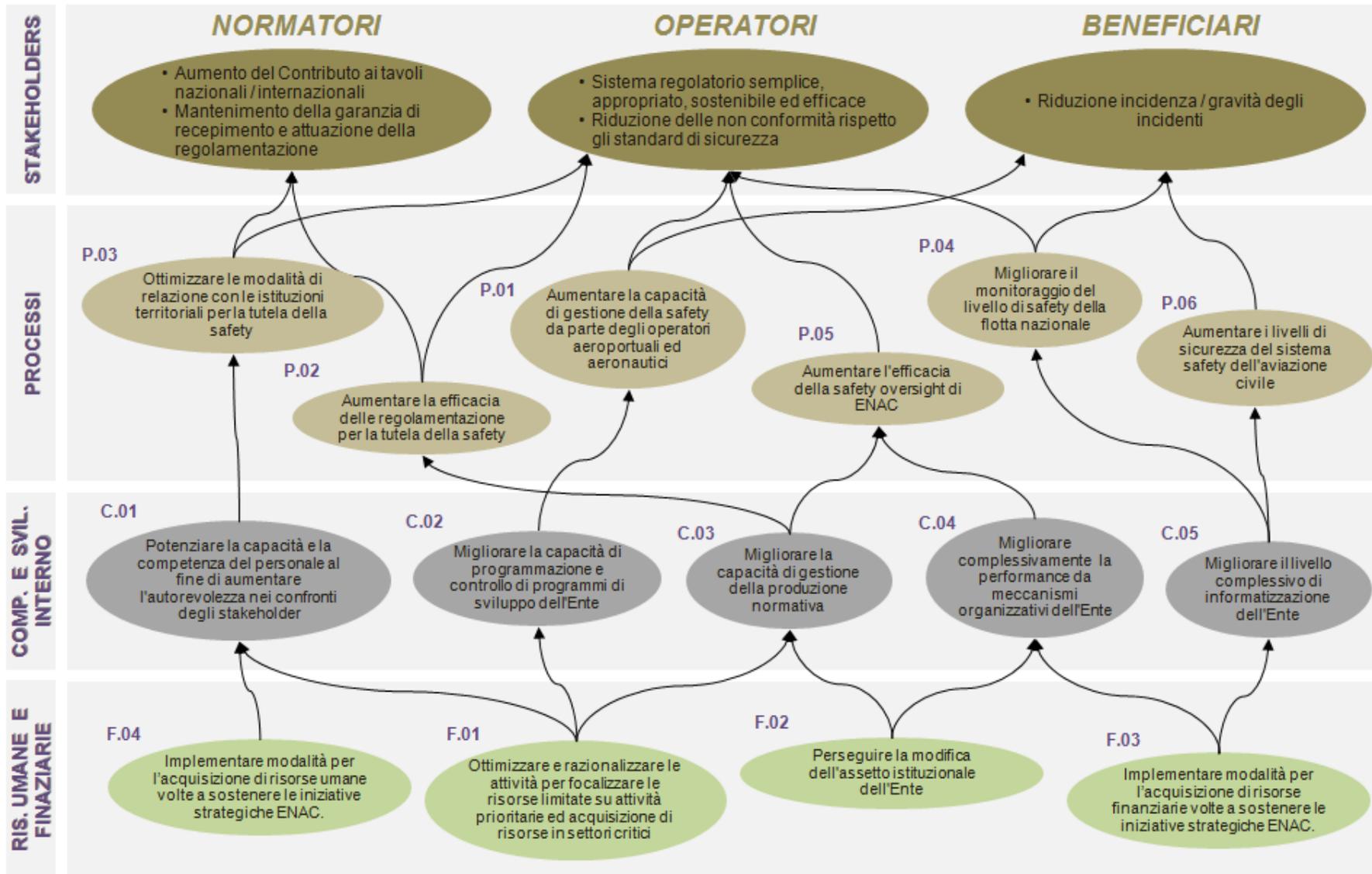
- i Normatori, in termini di contributo ai tavoli nazionali/internazionali e in termini di recepimento e di attuazione della regolamentazione;
- gli Operatori, in termini di sviluppo di un sistema regolatorio efficace ed efficiente e in termini di controllo del rispetto delle norme;
- i Beneficiari, in termini di riduzione del numero e gravità degli incidenti.

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

## Scheda Stakeholders Outcome per Area Safety

Ciclo di pianificazione	2011- 2013								
Area strategica	Safety								
Stakeholder chiave	Normatori			Operatori			Beneficiari		
	ICAO			Gestore Aeroportuale			Passeggero		
	EASA			Vigili del Fuoco			Operatore economico		
	Commissione Europea			Fornitore di servizi di navigazione					
	Ministero delle Infrastrut. e dei Trasp.			Operato aereo					
				Prestatore di servizi di handling					
				Società di gest. tecnica e di manut.					
				Produttore di aeromobili					
Outcome	Normatori			Operatori			Beneficiari		
	Descrizione	KPI	Target	Descrizione	KPI	Target	Descrizione	KPI	Target
	Aumento del Contributo ai tavoli nazionali / internazionali	% di presenza / partecipazione a ICAO/EASA	Crescita	Sistema regolatorio semplice, appropriato, sostenibile ed efficace	Indice di soddisfazione stakeholder operatori	Crescita	Riduzione incidenza / gravità degli incidenti	Numero di vittime	Diminuz.
	Mantenimento della garanzia di recepimento e attuazione della regolamentazione	% di normativa implementata nei tempi previsti	Crescita	Riduzione delle non conformità rispetto gli standard di sicurezza	Ispezioni di Enac senza rilievi significativi di non conformità per le imprese aeronautiche	Crescita		Numero di incidenti	Diminuz.
		Numero di rilievi a Enac da parte di EASA/ICAO	Diminuz.		Ispezioni di flight safety all'aeromobile con esito negativo	Diminuz.		Numero di eventi aeronautici in volo e a terra	Diminuz.

# Mappa Strategica Safety



## Schede Obiettivi e Azioni strategiche Safety

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>					
<b>Aree strategiche</b>	<b>Safety</b>					
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>P.01</b>	Aumentare la capacità di gestione della safety da parte degli operatori aeroportuali ed aeronautici				
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				<b>Target</b>
	<b>P.01.K1</b>	Ispezioni di Enac senza rilievi significativi di non conformità per gli operatori aeroportuali ed aeronautici				Crescita
<b>Direzioni responsabili</b>	<b>Direz. Centrale Risorse Umane</b>	<b>Direttore Generale</b>				
<b>Azioni strategiche</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>P.01.A1</b>	<p>Articolare un programma volto a:</p> <p>Promuovere lo sviluppo ed offerta sistematica di corsi formativi per il personale responsabile della società di gestione aeroportuale (anche per esternalizzazione delle attività dell'ente), gli altri operatori aeronautici e anche organizzazioni e stati esteri;</p> <p>Promuovere presso gli operatori del sistema (costruttori, manutentori, piloti, controllori volo, ecc) la segnalazione degli eventi e garantire un approccio cooperativo e non punitivo da parte di ENAC.</p>				
<b>Matrice ambiti di intervento/processi</b>						
	<b>Aeroporti e infrastrutture</b>	<b>SNA</b>	<b>Gestori aeroporti</b>	<b>Operatori aerei</b>	<b>Aeromobili e prodotti</b>	<b>Handler e fornitori di servizi</b>
<b>Regolamentazione</b>						
<b>Certificazione</b>						
<b>Controllo</b>		✓	✓	✓	✓	✓
<b>Formazione e informazione</b>		✓	✓	✓	✓	✓
<b>Sviluppo investimenti</b>						

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>						
<b>Aree strategiche</b>	<b>Safety</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.02</b>	Aumentare la efficacia delle regolamentazione per la tutela della safety					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.02.K1</b>	Indice di soddisfazione stakeholder operatori					Crescita
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Centrale Regolazione Spazio Aereo	Direz. Centrale Attività Aeronautiche	Direz. Centrale Standardizzaz e Sicurezza	Direttore Generale			
<b>Azioni strategiche</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.02.A1</b>	<p>Articolare un programma volto a:  Incrementare la capacità di utilizzo e applicazione dei dati e dell'analisi di tendenza (trend analysis) nei processi decisionali e nell'attività di regolamentazione;  Razionalizzare e semplificare i prodotti normativi dell'ente;  Presidiare i processi di evoluzione del quadro legislativo nazionale (recepimento di Direttive dell'Unione Europea) apportando il proprio contributo di know-how;  Garantire un ruolo quantificato ed autorevole nel contesto della regolazione e della cooperazione internazionale.</p>					
<b>Matrice ambiti di intervento/processi</b>							
	<b>Aeroporti e infrastrutture</b>	<b>SNA</b>	<b>Gestori aeroporti</b>	<b>Operatori aerei</b>	<b>Aeromobili e prodotti</b>	<b>Handler e fornitori di servizi</b>	
<b>Regolamentazione</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
<b>Certificazione</b>							
<b>Controllo</b>							
<b>Formazione e informazione</b>							
<b>Sviluppo investimenti</b>							

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>						
<b>Aree strategiche</b>	<b>Safety</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.03</b>	Ottimizzare le modalità di relazione con le istituzioni territoriali per la tutela della safety					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.03.K1</b>	Livello del contenzioso con il territorio					Diminuzione
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Centrale Infrastrutture Aeroportuali						
<b>Azioni strategiche</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.03.A1</b>	Realizzare la comunicazione ed implementazione del nuovo assetto di vincoli aeroportuali e migliorare le relazioni con le altre istituzioni per il governo del territorio nei dintorni aeroportuali					
<b>Matrice ambiti di intervento/processi</b>							
	<b>Aeroporti e infrastrutture</b>	<b>SNA</b>	<b>Gestori aeroporti</b>	<b>Operatori aerei</b>	<b>Aeromobili e prodotti</b>	<b>Handler e fornitori di servizi</b>	
<b>Regolamentazione</b>	✓		✓				
<b>Certificazione</b>							
<b>Controllo</b>			✓				
<b>Formazione e informazione</b>	✓		✓				
<b>Sviluppo investimenti</b>							

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>						
<b>Aree strategiche</b>	<b>Safety</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.04</b>	Migliorare il monitoraggio del livello di safety della flotta nazionale					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.04.K1</b>	Ispezioni di flight safety all'aeromobile con scostamento da soglia definita					Diminuzione
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Centrale Standardizzaz e Sicurezza	Direz. Centrale Attività Aeronautiche					
<b>Azioni strategiche</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.04.A1</b>	Implementare il sistema di verifica della sicurezza della flotta nazionale in accordo alla normativa comunitaria (ACAM)					
<b>Matrice ambiti di intervento/processi</b>							
	<b>Aeroporti e infrastrutture</b>	<b>SNA</b>	<b>Gestori aeroporti</b>	<b>Operatori aerei</b>	<b>Aeromobili e prodotti</b>	<b>Handler e fornitori di servizi</b>	
<b>Regolamentazione</b>							
<b>Certificazione</b>				✓	✓		
<b>Controllo</b>				✓	✓		
<b>Formazione e informazione</b>							
<b>Sviluppo investimenti</b>							

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>						
<b>Aree strategiche</b>	<b>Safety</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.05</b>	Aumentare l'efficacia della safety oversight di ENAC					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.05.K1</b>	% di processi critici standardizzati					Crescita
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Centrale Attività Aeronautiche	Direz. Centrale Standardizzaz e Sicurezza	Direttore Generale				
<b>Azioni strategiche</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.05.A1</b>	Agire al fine di : Mantenere in modo continuo la compliance dell'Ente ai requisiti europei; Sviluppare un programma di standardizzazione dei processi di certificazione e sorveglianza sul territorio.					
<b>Matrice ambiti di intervento/processi</b>							
	<b>Aeroporti e infrastrutture</b>	<b>SNA</b>	<b>Gestori aeroporti</b>	<b>Operatori aerei</b>	<b>Aeromobili e prodotti</b>	<b>Handler e fornitori di servizi</b>	
<b>Regolamentazione</b>							
<b>Certificazione</b>		✓	✓	✓	✓	✓	
<b>Controllo</b>		✓	✓	✓	✓	✓	
<b>Formazione e informazione</b>							
<b>Sviluppo investimenti</b>							

Ciclo di pianificazione	2011- 2013						
Aree strategiche	Safety						
Obiettivo strategico	ID	Descrizione					
	P.06	Aumentare i livelli di sicurezza del sistema safety dell'aviazione civile					
Prospettiva strategica	Processi						
KPI	ID	Descrizione					Target
	P.06.K1	State Safety Programme implementato					Raggiungimento
Direzioni responsabili	Direz. Centrale Attività Aeronautiche	Direz. Centrale Standardizzaz Sicurezza	Direz. Centrale Infrastrutture Aeroportuali	Direz. Centrale Regolazione Spazio Aereo	Direttore Generale	Direz. Centrale Coordinamento Aeroporti	
Azioni strategiche	ID	Descrizione					
	P.06.A1	<p>Agire al fine di:</p> <p>Sviluppare e attuare lo State Safety Programme (Individuando e applicando un sistema efficace di indicatori per il governo delle condizioni di sicurezza del trasporto aereo e degli aeroporti) ed il corrispondente Safety Plan dell'ENAC;</p> <p>Revisionare i fondamenti normativi nazionali ed internazionali del settore "Air Traffic Management" per prevenire e risolvere incongruenze tra normative (recente sentenza della Cassazione relativa all'incidente di Cagliari del 2004 );</p> <p>Consolidare il coordinamento Civile e Militare nel Settore dei Servizi di navigazione Aerea.</p>					
Matrice ambiti di intervento/processi							
	Aeroporti e infrastrutture	SNA	Gestori aeroporti	Operatori aerei	Aeromobili e prodotti	Handler e fornitori di servizi	
Regolamentazione	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Certificazione	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Controllo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Formazione e informazione							
Sviluppo investimenti							

## 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:

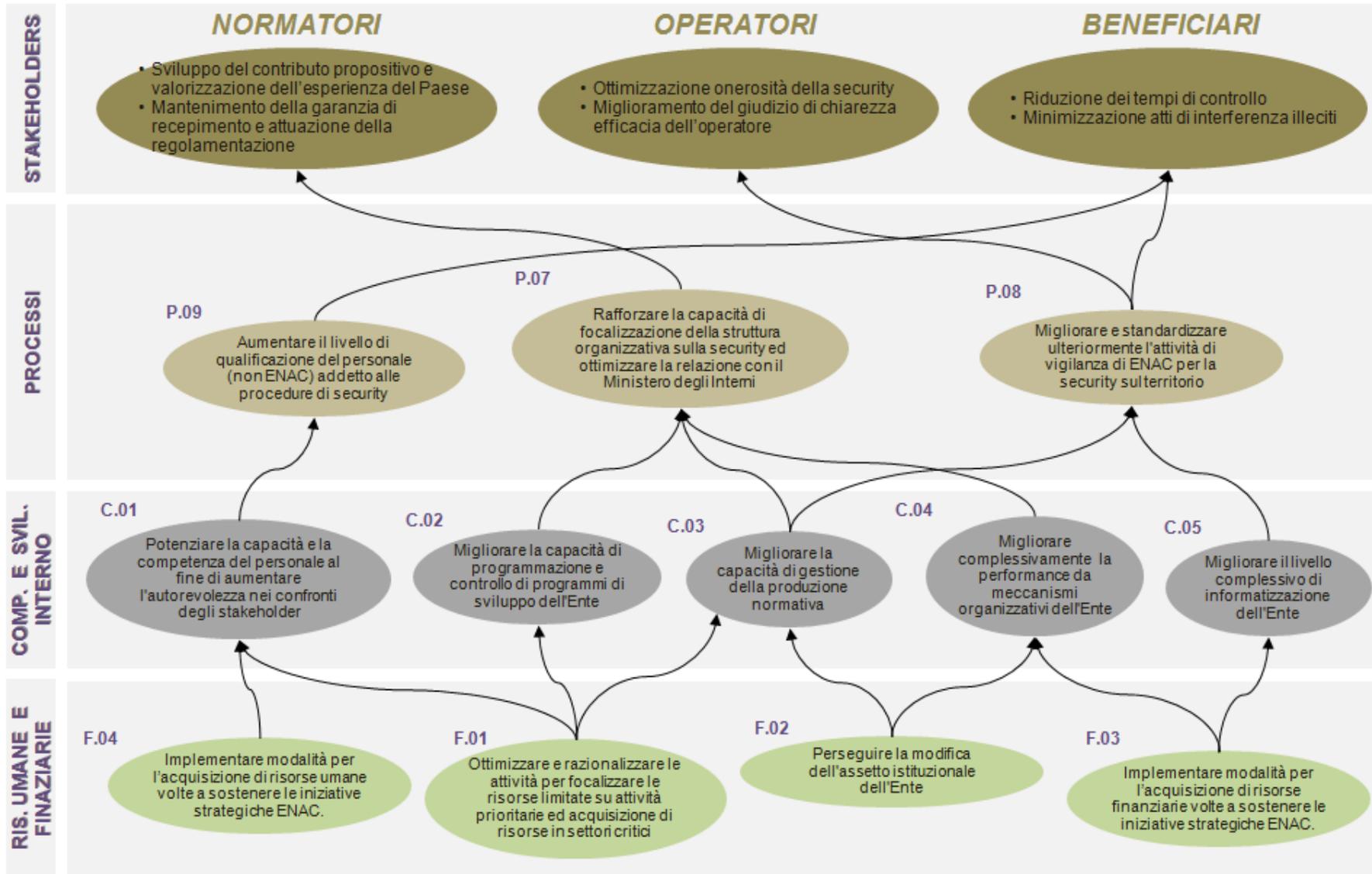
- i Normatori in termini di sviluppo del contributo propositivo, in termini di valorizzazione dell'esperienza del Paese nei tavoli internazionali e in termini di recepimento e attuazione della regolamentazione;
- gli Operatori in termini di ottimizzazione degli aspetti che rendono oneroso lo sviluppo della security;
- i Beneficiari, l'anello finale del sistema dell'aviazione civile, interessati in termini di riduzione dei tempi di controllo e, soprattutto, di riduzione degli atti di interferenza illecita.

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

### Scheda Stakeholders Outcome per Area Security

Ciclo di pianificazione	2011- 2013									
Area strategica	Security									
Stakeholder chiave	Normatori			Operatori			Beneficiari			
		ICAO			Gestore Aeroportuale			Passeggero		
		ECAC			Imprese Security					
		Commissione Europea			Polizia di Stato					
		Ministero delle Infrastrut. e dei Trasp.			Agente Regolamentato					
		Ministero Interno			Operatore Aereo					
Outcome	Normatori			Operatori			Beneficiari			
	Descrizione	KPI	Target	Descrizione	KPI	Target	Descrizione	KPI	Target	
	Sviluppo del contributo propositivo e valorizzazione dell'esperienza del Paese	% di partecipazione ad incontri ECAC / ICAO	Crescita	Ottimizzazione onerosità della security	Indice di soddisfazione e stakeholder	Crescita	Riduzione dei tempi di controllo	Tempi medi di attesa	Diminuz.	
Mantenimento della garanzia di recepimento e attuazione della regolamentazione	% audit senza non conformità	Crescita	Miglioramento del giudizio di chiarezza / efficacia dell'operatore	Indice di soddisfazione e stakeholder	Crescita	Minimizzazione e atti di interferenza illeciti	Numero atti interferenza illecita	Diminuz.		

# Mappa Strategica Security



## Schede Obiettivi e Azioni strategiche Security

Ciclo di pianificazione	2011- 2013						
Aree strategiche	Security						
Obiettivo strategico	ID	Descrizione					
	P.07	Rafforzare la capacità di focalizzazione della struttura organizzativa sulla security ed ottimizzare la relazione con il Ministero degli Interni					
Prospettiva strategica	Processi						
KPI	ID	Descrizione					Target
	P.07.K1	Modifiche alla struttura organizzativa implementate					Raggiungimento
	P.07.K2	Nuova relazione con il ministero implementata					Raggiungimento
Direzioni responsabili	Direttore Generale						
Azioni strategiche	ID	Descrizione					
	P.07.A1	<p>Agire al fine di:</p> <p>Ricollocare struttura organizzativa, incrementare il personale addetto alla struttura, migliorare le competenze, aumentare la congruità nella produzione regolamentare rispetto alle esigenze, chiarire i ruoli tra ENAC e ministero attraverso una migliore definizione degli attuali strumenti regolamentari.</p>					
Matrice ambiti di intervento/processi							
	Aeroporti e infrastrutture	SNA	Gestori aeroporti	Operatori aerei	Aeromobili e prodotti	Handler e fornitori di servizi	
Regolamentazione	✓		✓			✓	
Certificazione							
Controllo	✓		✓			✓	
Formazione e informazione							
Sviluppo investimenti							

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>						
<b>Aree strategiche</b>	<b>Security</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.08</b>	Migliorare e standardizzare ulteriormente l'attività di vigilanza di ENAC per la security sul territorio					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.08.K1</b>	Livello di standardizzazione dei controlli					Crescita
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Centrale Coordinamento Aeroporti						
<b>Azioni strategiche</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.08.A1</b>	Promuovere attività di formazione e sviluppo di strumenti gestionali ed organizzativi focalizzati alla tutela della security					
<b>Matrice ambiti di intervento/processi</b>							
	<b>Aeroporti e infrastrutture</b>	<b>SNA</b>	<b>Gestori aeroporti</b>	<b>Operatori aerei</b>	<b>Aeromobili e prodotti</b>	<b>Handler e fornitori di servizi</b>	
<b>Regolamentazione</b>							
<b>Certificazione</b>							
<b>Controllo</b>			✓			✓	
<b>Formazione e informazione</b>			✓			✓	
<b>Sviluppo investimenti</b>							

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>						
<b>Aree strategiche</b>	<b>Security</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.09</b>	Aumentare il livello di qualificazione del personale (non ENAC) addetto alle procedure di security					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.09.K1</b>	% di ispezioni senza rilievi di non conformità					Crescita
<b>Direzioni responsabili</b>	Direttore Generale						
<b>Azioni strategiche</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.09.A1</b>	Migliorare le modalità di selezione degli istruttori, il programma di formazione degli stessi, migliorare il rapporto di interrelazione tra istruttore ed il personale da formare ed attivare un sistema strutturato di controllo					
<b>Matrice ambiti di intervento/processi</b>							
	<b>Aeroporti e infrastrutture</b>	<b>SNA</b>	<b>Gestori aeroporti</b>	<b>Operatori aerei</b>	<b>Aeromobili e prodotti</b>	<b>Handler e fornitori di servizi</b>	
<b>Regolamentazione</b>							
<b>Certificazione</b>							
<b>Controllo</b>			✓			✓	
<b>Formazione e informazione</b>			✓			✓	
<b>Sviluppo investimenti</b>							

### 5.3 Area Qualità dei servizi

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

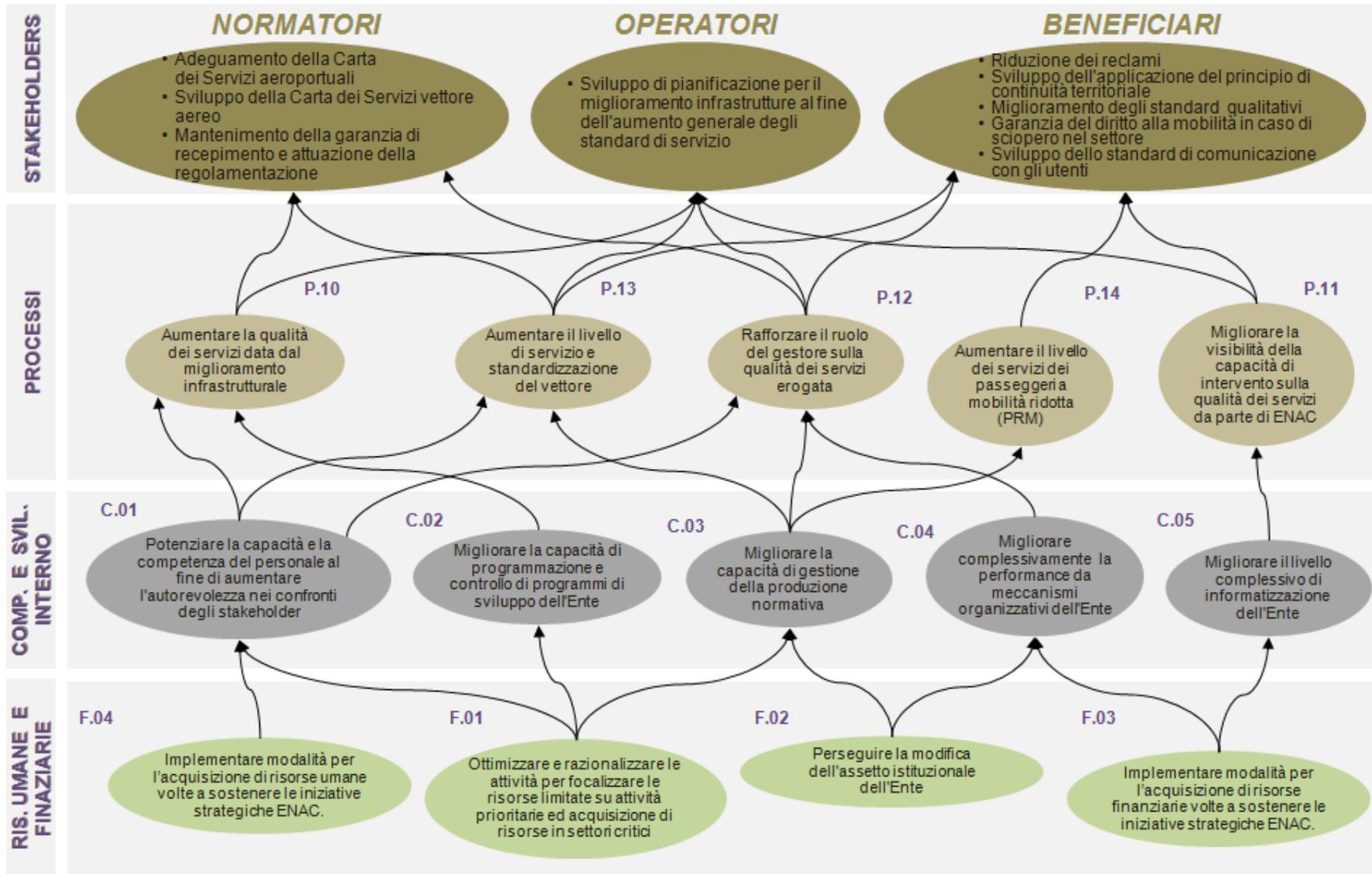
In particolare:

- l'outcome nei confronti dei Normatori consiste nel continuo aggiornamento della Carta dei servizi aeroportuale, nella necessità che anche il vettore aereo si doti di una Carta dei servizi; al riguardo i relativi indicatori che permettono di monitorare l'evoluzione degli outcome sono il numero di Carte dei servizi aeroportuali aggiornate, il numero di Carte dei servizi del vettore aereo approvate e il numero di prodotti normativi implementati rispetto a quelli richiesti;
- l'outcome nei confronti degli Operatori consiste nello sviluppo di una pianificazione che possa migliorare il livello qualitativo delle infrastrutture e dei relativi servizi. Il KPI associato è rappresentato dal raggiungimento del massimo livello degli standard IATA indicati per gli aeroporti;
- gli outcome che incidono, invece, sui Beneficiari sono il miglioramento degli standard qualitativi dei servizi fruibili in aeroporto in termini di puntualità, regolarità, velocità e comfort, l'applicazione del principio di continuità territoriale, la garanzia del diritto alla mobilità anche in caso di sciopero, la riduzione del numero di reclami derivati da inefficienze del sistema e lo sviluppo dello standard di comunicazione con gli utenti.

## Scheda Stakeholders Outcome per Area Qualità dei Servizi

Ciclo di pianificazione	2011- 2013									
Area strategica	Qualità dei Servizi									
Stakeholder chiave	Normatori			Operatori			Beneficiari			
	Commissione Europea			Gestore Aeroportuale			Passeggero			
	Ministero delle Infrastrut. e dei Trasp.			Operatore Aereo			Operatore Aereo			
	Eurocontrol			Prestatore di servizi di handling			Fornitore di servizi di navigazione aerea			
				Polizia di Stato						
				Dogana						
				Guardia di Finanza						
				Fornitore di servizi di navigazione aerea						
Outcome	Normatori			Operatori			Beneficiari			
	Descrizione	KPI	Target	Descrizione	KPI	Target	Descrizione	KPI	Target	
	Adeguamento della Carta dei Servizi aeroportuali	% di Carte dei Servizi aggiornate	Crescita	Sviluppo di pianificazione per il miglioramento infrastrutture al fine dell'aumento generale degli standard di servizio	Livello degli standard IATA degli aeroporti	Crescita	Miglioramento degli standard qualitativi di servizio in termini di puntualità, regolarità, velocità, comfort	Tempi di attesa ai banchi accettazione	Diminuz.	
	Sviluppo della Carta dei Servizi vettore aereo	% di Carte dei Servizi approvate	Crescita					Tempo di attesa ai posti di controllo	Diminuz.	
	Mantenimento della garanzia di recepimento e attuazione della regolamentazione	% prodotti normativi implementati rispetto a quelli richiesti	Crescita					Tempo di attesa al controllo passaporti	Diminuz.	
								# bagagli disguidati per malfunzionamento del BHS/HBS	Diminuz.	
								Tempo di riconsegna primo e ultimo bagaglio	Diminuz.	
								Percezione pulizia toilette	Crescita	
								Ritardi nella partenza degli aeromobili	Diminuz.	
								Ritardi nella partenza degli aeromobili dovuti a gestore aeroportuale	Diminuz.	
								Sviluppo dell'applicazione del principio di continuità territoriale	# collegamenti garantiti per continuità territoriale	Crescita
								Garanzia del diritto alla mobilità in caso di sciopero nel settore	% collegamenti garantiti in caso di sciopero	Manten.
							Riduzione dei reclami	# reclami dei pax	Diminuz.	
								# disservizi alle persone con disabilità /mobilità ridotta	Diminuz.	
								# reclami per overbooking	Diminuz.	
								# reclami per cancellazione	Diminuz.	
								# reclami per prolungato ritardo	Diminuz.	
							# reclami per mancata informativa	Diminuz.		
							Sviluppo dello standard di comunicazione con gli utenti	% pax soddisfatti del Sito	Crescita	
								% pax soddisfatti del servizio del Call Center	Crescita	
						Numero contatti Call Center ENAC		Crescita		
							Numero di accessi al sito ENAC	Crescita		

# Mappa Strategica Qualità dei Servizi



## Schede Obiettivi e Azioni strategiche Qualità dei Servizi

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>					
<b>Aree strategiche</b>	<b>Qualità dei servizi</b>					
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>P.10</b>	Aumentare la qualità dei servizi data dal miglioramento infrastrutturale				
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				<b>Target</b>
	<b>P.10.K1</b>	% dei nuovi contratti di programma comprensivi delle clausole sulla QdS				Crescita
<b>Direzioni responsabili</b>	Direzione Centr. Sviluppo Economico	Direzione Centr. Standardizzazione e Sicurezza				
<b>Azioni strategiche</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>P.10.A1</b>	Aumentare il focus sugli investimenti per la qualità dei servizi nell'aggiornamento dei Contratti di programma				
<b>Matrice ambiti di intervento/processi</b>						
	<b>Aeroporti e infrastrutture</b>	<b>SNA</b>	<b>Gestori aeroporti</b>	<b>Operatori aerei</b>	<b>Aeromobili e prodotti</b>	<b>Handler e fornitori di servizi</b>
<b>Regolamentazione</b>	✓		✓			
<b>Certificazione</b>						
<b>Controllo</b>						
<b>Formazione e informazione</b>						
<b>Sviluppo investimenti</b>	✓					

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>						
<b>Aree strategiche</b>	<b>Qualità dei servizi</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.11</b>	Migliorare la visibilità della capacità di intervento sulla qualità dei servizi da parte di ENAC					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.11.K1</b>	Indice di valutazione positiva dei passeggeri (% passeggeri soddisfatti)					Crescita
<b>Direzioni responsabili</b>	Direttore Generale						
<b>Azioni strategiche</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.11.A1</b>	Potenziare il numero verde, migliorare il sito ENAC , favorire ulteriormente attività di promozione e visibilità dell'ENTE, sviluppare ulteriormente il piano di comunicazione delle performance complessive del sistema di aviazione civile italiano					
<b>Matrice ambiti di intervento/processi</b>							
	<b>Aeroporti e infrastrutture</b>	<b>SNA</b>	<b>Gestori aeroporti</b>	<b>Operatori aerei</b>	<b>Aeromobili e prodotti</b>	<b>Handler e fornitori di servizi</b>	
<b>Regolamentazione</b>							
<b>Certificazione</b>							
<b>Controllo</b>							
<b>Formazione e informazione</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
<b>Sviluppo investimenti</b>							

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>						
<b>Aree strategiche</b>	<b>Qualità dei servizi</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.12</b>	Rafforzare il ruolo del gestore sulla qualità dei servizi erogata					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.12.K1</b>	Numero di rilievi ENAC per aeroporto					Diminuzione
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Centrale Standardizzaz Sicurezza	Direz. Centrale Risorse Umane					
<b>Azioni strategiche</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.12.A1</b>	Agire al fine di: Migliorare l'attività di certificazione e di vigilanza sugli operatori privati; Migliorare gli strumenti operativi che regolano il rapporto tra gestore aeroporto e altri soggetti; ed individuare ed applicare un sistema efficace di indicatori per il governo della qualità dei servizi negli aeroporti					
<b>Matrice ambiti di intervento/processi</b>							
	<b>Aeroporti e infrastrutture</b>	<b>SNA</b>	<b>Gestori aeroporti</b>	<b>Operatori aerei</b>	<b>Aeromobili e prodotti</b>	<b>Handler e fornitori di servizi</b>	
<b>Regolamentazione</b>			✓				
<b>Certificazione</b>			✓			✓	
<b>Controllo</b>			✓			✓	
<b>Formazione e informazione</b>							
<b>Sviluppo investimenti</b>	✓		✓			✓	

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>						
<b>Aree strategiche</b>	<b>Qualità dei servizi</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.13</b>	Aumentare il livello di servizio e standardizzazione del vettore					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.13.K1</b>	% di vettori con carta dei servizi					Crescita
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Centrale Standardizzaz Sicurezza	Direz. Centrale Attività Aeronautiche					
<b>Azioni strategiche</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.13.A1</b>	Sviluppare la Carta dei servizi dei vettori					
<b>Matrice ambiti di intervento/processi</b>							
	<b>Aeroporti e infrastrutture</b>	<b>SNA</b>	<b>Gestori aeroporti</b>	<b>Operatori aerei</b>	<b>Aeromobili e prodotti</b>	<b>Handler e fornitori di servizi</b>	
<b>Regolamentazione</b>				✓			
<b>Certificazione</b>				✓			
<b>Controllo</b>							
<b>Formazione e informazione</b>							
<b>Sviluppo investimenti</b>							

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>						
<b>Aree strategiche</b>	<b>Qualità dei servizi</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.14</b>	Aumentare il livello dei servizi dei passeggeri a mobilità ridotta (PRM)					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.14.K1</b>	Aumento del numero di assistenze					Crescita
<b>Direzioni responsabili</b>	Direttore Generale						
<b>Azioni strategiche</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.14.A1</b>	Favorire un ulteriore sviluppo nell'attuazione della normativa 1107					
<b>Matrice ambiti di intervento/processi</b>							
	<b>Aeroporti e infrastrutture</b>	<b>SNA</b>	<b>Gestori aeroporti</b>	<b>Operatori aerei</b>	<b>Aeromobili e prodotti</b>	<b>Handler e fornitori di servizi</b>	
<b>Regolamentazione</b>	✓		✓	✓	✓		
<b>Certificazione</b>							
<b>Controllo</b>	✓		✓	✓	✓		
<b>Formazione e informazione</b>	✓		✓	✓	✓		
<b>Sviluppo investimenti</b>	✓						

## 5.4 Area Equa competitività

Le attività dell'Enac svolte in ambito di Equa Competitività concorrono allo sviluppo sostenibile dell'intero sistema dell'aviazione civile. Infatti, l'Enac ha il compito di favorire la corretta apertura alla concorrenza, mediante una analisi preventiva e un continuo monitoraggio dei requisiti economico-finanziari e organizzativi delle compagnie aeree e dei gestori aeroportuali. L'Ente attua, inoltre, una 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 in ambito della pianificazione aeroportuale sotto i profili dell'approvazione dei Piani di Sviluppo aeroportuali, della programmazione degli investimenti (approvazione progetti e alta vigilanza, agibilità e collaudo delle opere aeroportuali), dell'attività di coordinamento sul demanio aeronautico, dell'attività sugli aeroporti minori e della gestione diretta di aeroporti (Pantelleria, Lampedusa, Roma Urbe).

Queste attività interessano:

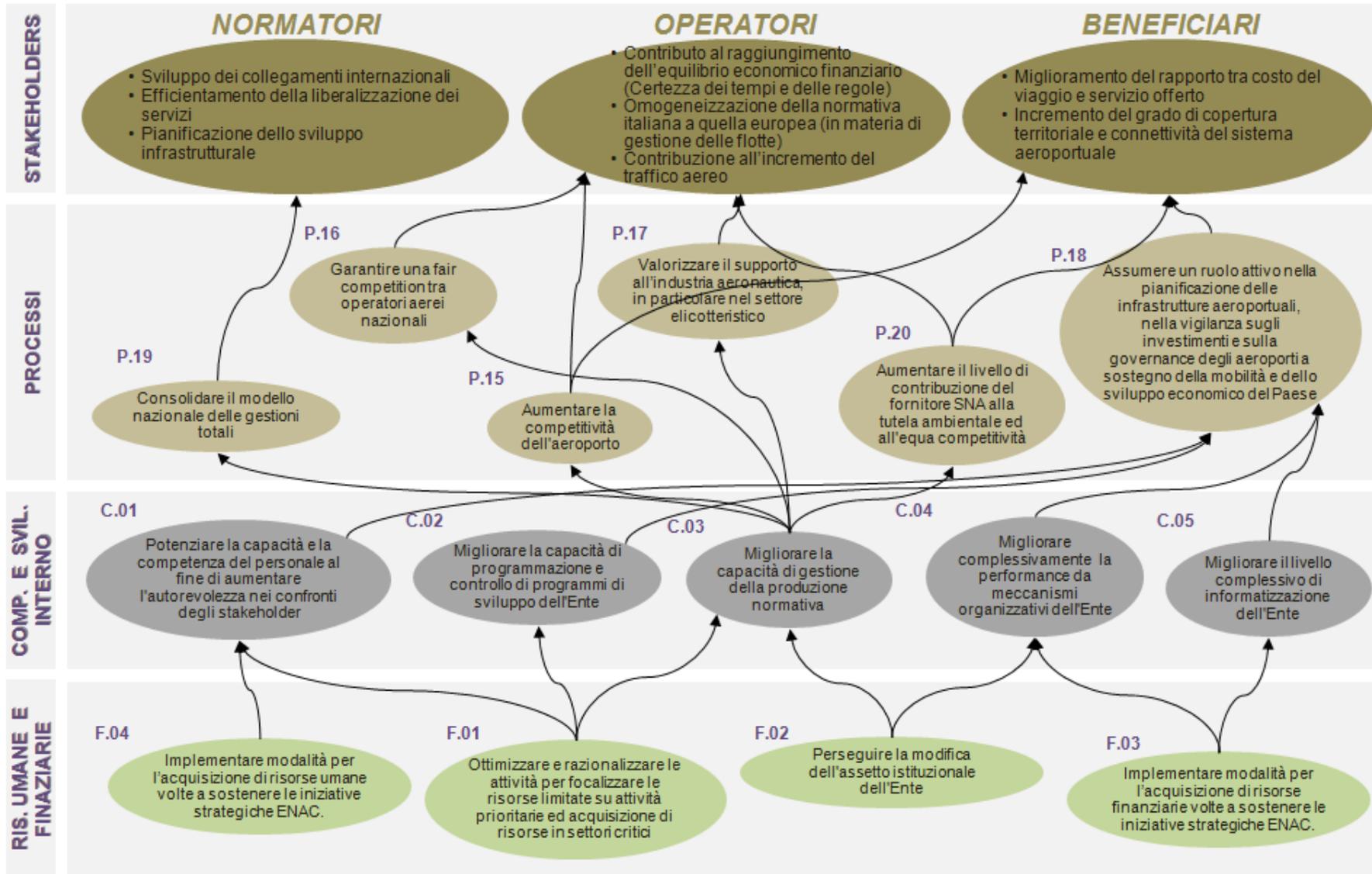
- i Normatori in termini di sviluppo dei collegamenti internazionali attraverso la stipula di contratti, efficientamento del sistema dei servizi a terra e pianificazione dello sviluppo delle infrastrutture;
- gli Operatori in termini di contributo al raggiungimento dell'equilibrio economico finanziario, di riduzione dello scostamento fra la normativa italiana e quella europea e di contributo allo sviluppo del traffico aereo;
- i Beneficiari in termini di miglioramento del rapporto prezzo del biglietto e servizi offerti e di incremento della rete di collegamenti.

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

## Scheda Stakeholders Outcome per Area Equa Competitività

Ciclo di pianificazione	2011- 2013								
Area strategica	Equa Competitività								
Stakeholder chiave	Normatori			Operatori			Beneficiari		
	Commissione Europea			Gestore Aeroportuale			Passeggero		
	Ministero delle Infrastrut. e dei Trasp.			Operatore Aereo			Operatore Economico		
	Ministero Affari Esteri			Prestatore di servizi di handling					
	CIPE			Fornitore di servizi di navigazione aerea					
	Ministero dell'Econ. e delle Finanze								
	Regione								
Outcome	Normatori			Operatori			Beneficiari		
	Descrizione	KPI	Target	Descrizione	KPI	Target	Descrizione	KPI	Target
	Sviluppo dei collegamenti internazionali	Numero di Paesi direttamente collegati	Crescita	Contribuzione al raggiungimento dell'equilibrio economico finanziario (Certezza dei tempi e delle regole)	% di gestori con contratti di programma	Crescita	Miglioramento del rapporto tra costo del viaggio e servizio offerto	Indice di posizionamento competitivo nel contesto europeo	Crescita
	Efficientamento della liberalizzazione dei servizi	Numero di handlers	Crescita	Omogeneizzazione della normativa italiana a quella europea (in materia di gestione delle flotte)	Normativa italiana aderente	Raggiung.	Incremento del grado di copertura territoriale e connettività del sistema aeroportuale	Numero di tratte attive	Crescita
	Pianificazione dello sviluppo infrastrutturale	Piani di sviluppo approvati	Raggiung.	Contribuzione all'incremento del traffico aereo	Numero di voli per anno	Crescita			
			Numero di passeggeri per anno		Crescita				

# Mappa Strategica Equa Competitività



## Schede Obiettivi e Azioni strategiche Equa Competitività

Ciclo di pianificazione	2011- 2013						
Aree strategiche	Equa competitività						
Obiettivo strategico	ID	Descrizione					
	P.15	Aumentare la competitività dell'aeroporto					
Prospettiva strategica	Processi						
KPI	ID	Descrizione					Target
	P.15.K1	Profittabilità media degli aeroporti italiani					Crescita
Direzioni responsabili	Direz. Centrale Sviluppo Economico	Direttore Generale	Direz. Centrale Standardizzaz Sicurezza	Direz. Centrale Infrastrutture Aeroportuali			
Azioni strategiche	ID	Descrizione					
	P.15.A1	<p>Agire al fine di:</p> <p>Aumentare la capacità dei gestori di superamento dei rilievi effettuati da ENAC;</p> <p>Aumentare l'attrattività dei territori adiacenti alle singole infrastrutture aeroportuali;</p> <p>Favorire lo sviluppo dell'aviazione generale e delle infrastrutture aeroportuali minori;</p> <p>Aumentare la copertura degli aeroporti con contratti di programma.</p>					
Matrice ambiti di intervento/processi							
	Aeroporti e infrastrutture	SNA	Gestori aeroporti	Operatori aerei	Aeromobili e prodotti	Handler e fornitori di servizi	
Regolamentazione			✓				
Certificazione							
Controllo			✓				
Formazione e informazione			✓				
Sviluppo investimenti	✓						

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>						
<b>Aree strategiche</b>	<b>Equa competitività</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.16</b>	Garantire una fair competition tra operatori aerei					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.16.K1</b>	% di normativa revisionata					Crescita
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Centrale Attività Aeronautiche	Direz. Centrale Sviluppo Economico	Direz. Centrale Standardizzaz Sicurezza				
<b>Azioni strategiche</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.16.A1</b>	Semplificare e rendere più efficaci le normative relative agli operatori aerei					
<b>Matrice ambiti di intervento/processi</b>							
	<b>Aeroporti e infrastrutture</b>	<b>SNA</b>	<b>Gestori aeroporti</b>	<b>Operatori aerei</b>	<b>Aeromobili e prodotti</b>	<b>Handler e fornitori di servizi</b>	
<b>Regolamentazione</b>				✓	✓		
<b>Certificazione</b>				✓	✓		
<b>Controllo</b>				✓	✓		
<b>Formazione e informazione</b>							
<b>Sviluppo investimenti</b>							

Ciclo di pianificazione	2011- 2013					
Aree strategiche	Equa competitività					
Obiettivo strategico	ID	Descrizione				
	P.17	Valorizzare il supporto all'industria aeronautica, in particolare nel settore elicotteristico				
Prospettiva strategica	Processi					
KPI	ID	Descrizione				Target
	P.17.K1	Crescita del traffico di elicotteri sul territorio nazionale				Crescita
Direzioni responsabili	Direz. Centrale Infrastrutture Aeroportuali	Direz. Centrale Regolazione Spazio Aereo				
Azioni strategiche	ID	Descrizione				
	P.17.A1	Agire al fine di: Ottimizzare il supporto specialistico alle attività di certificazione; Favorire la diffusione dell'elicottero quale mezzo di trasporto e collegamento tramite: - Pianificazione e realizzazione delle infrastrutture dedicate - Creazione di rotte strumentali e procedure di volo - sviluppo dell'interazione tra ala fissa ed ala rotante				
Matrice ambiti di intervento/processi						
	Aeroporti e infrastrutture	SNA	Gestori aeroporti	Operatori aerei	Aeromobili e prodotti	Handler e fornitori di servizi
Regolamentazione	✓			✓	✓	
Certificazione	✓			✓	✓	
Controllo						
Formazione e informazione						
Sviluppo investimenti	✓					

Ciclo di pianificazione	2011- 2013						
Aree strategiche	Equa competitività						
Obiettivo strategico	ID	Descrizione					
	P.18	Assumere un ruolo attivo nella pianificazione delle infrastrutture aeroportuali, nella vigilanza sugli investimenti e sulla governance degli aeroporti a sostegno della mobilità e dello sviluppo economico del Paese					
Prospettiva strategica	Processi						
KPI	ID	Descrizione					Target
	P.18.K1	Investimenti per passeggero					Crescita
Direzioni responsabili	Direz. Centrale Sviluppo Economico	Direttore Generale	Direz. Centrale Infrastrutture Aeroportuali	Direzione Centrale Finanza	Direz. Centrale Attività Aeronautiche		
Azioni strategiche	ID	Descrizione					
	P.18.A1	<p>Articolare un programma volto a:</p> <p>Costituire un'unità organizzativa dedicata al monitoring e pianificazione delle dinamiche di sviluppo del sistema dell'aviazione civile nazionale;</p> <p>Sviluppare dati di benchmark per monitorare il posizionamento competitivo del sistema di aviazione civile nazionale;</p> <p>Sviluppare un sistema di indicatori per un efficace ed efficiente monitoraggio della capacità finanziaria di gestori, operatori aerei e prestatori di servizi di handling;</p> <p>Elaborare gli elementi per l'adozione del Piano Nazionale degli aeroporti;</p> <p>Individuare possibili fonti di finanziamento (nazionali e comunitari) per lo sviluppo delle infrastrutture;</p> <p>Promuovere l'uso di piani di sviluppo aeroportuali quale strumento attivo di gestione dello sviluppo dell'aeroporto da parte del gestore.</p>					

Matrice ambiti di intervento/processi						
	Aeroporti e infrastrutture	SNA	Gestori aeroporti	Operatori aerei	Aeromobili e prodotti	Handler e fornitori di servizi
Regolamentazione	✓	✓	✓			✓
Certificazione						
Controllo	✓	✓	✓			✓
Formazione e informazione						
Sviluppo investimenti	✓	✓	✓			✓

Ciclo di pianificazione	2011- 2013						
Aree strategiche	Equa competitività						
Obiettivo strategico	ID	Descrizione					
	P.19	Consolidare il modello nazionale delle gestioni totali					
Prospettiva strategica	Processi						
KPI	ID	Descrizione					Target
	P.19.K1	Numero di gestioni trasferite, evolute e transitate					Crescita
Direzioni responsabili	Direz. Centrale Sviluppo Economico	Direz. Centrale Finanza	Direz. Centrale Infrastrutture Aeroportuali				
Azioni strategiche	ID	Descrizione					
	P.19.A1	<p>Articolare un programma volto a:</p> <p>Promuovere iniziative che favoriscano il trasferimento a soggetti terzi delle attività di gestione sugli aeroporti (Urbe – Pantelleria – Lampedusa);</p> <p>Favorire la costituzione di società con enti locali e privati per la gestione diretta di aeroporti minori;</p> <p>Gestire il transito dal demanio statale a quello regionale degli aeroporti minori di interesse regionale.</p>					
Matrice ambiti di intervento/processi							
	Aeroporti e infrastrutture	SNA	Gestori aeroporti	Operatori aerei	Aeromobili e prodotti	Handler e fornitori di servizi	
Regolamentazione	✓		✓				
Certificazione	✓		✓				
Controllo							
Formazione e informazione							
Sviluppo investimenti	✓		✓				

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>						
<b>Aree strategiche</b>	<b>Tutela dell'ambiente</b>	<b>Equa competitività</b>					
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.20</b>	Aumentare il livello di contribuzione del fornitore SNA alla tutela ambientale ed all'equa competitività					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.20.K1</b>	Rotte e procedure ottimizzate su tutto il territorio nazionale					Raggiungimento
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Centrale Regolazione Spazio Aereo						
<b>Azioni strategiche</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.20.A1</b>	Ottimizzare l'impiego delle rotte al fine di ridurre l'impatto ambientale e migliorare l'equa competitività					
<b>Matrice ambiti di intervento/processi</b>							
	<b>Aeroporti e infrastrutture</b>	<b>SNA</b>	<b>Gestori aeroporti</b>	<b>Operatori aerei</b>	<b>Aeromobili e prodotti</b>	<b>Handler e fornitori di servizi</b>	
<b>Regolamentazione</b>		✓	✓	✓			
<b>Certificazione</b>							
<b>Controllo</b>		✓	✓	✓			
<b>Formazione e informazione</b>							
<b>Sviluppo investimenti</b>							

## 5.5 Area Tutela dell'Ambiente

Le attività e le azioni svolte dall'ENAC in ambito di Tutela dell'Ambiente sono tese a rendere compatibile lo sviluppo del trasporto aereo con la 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).

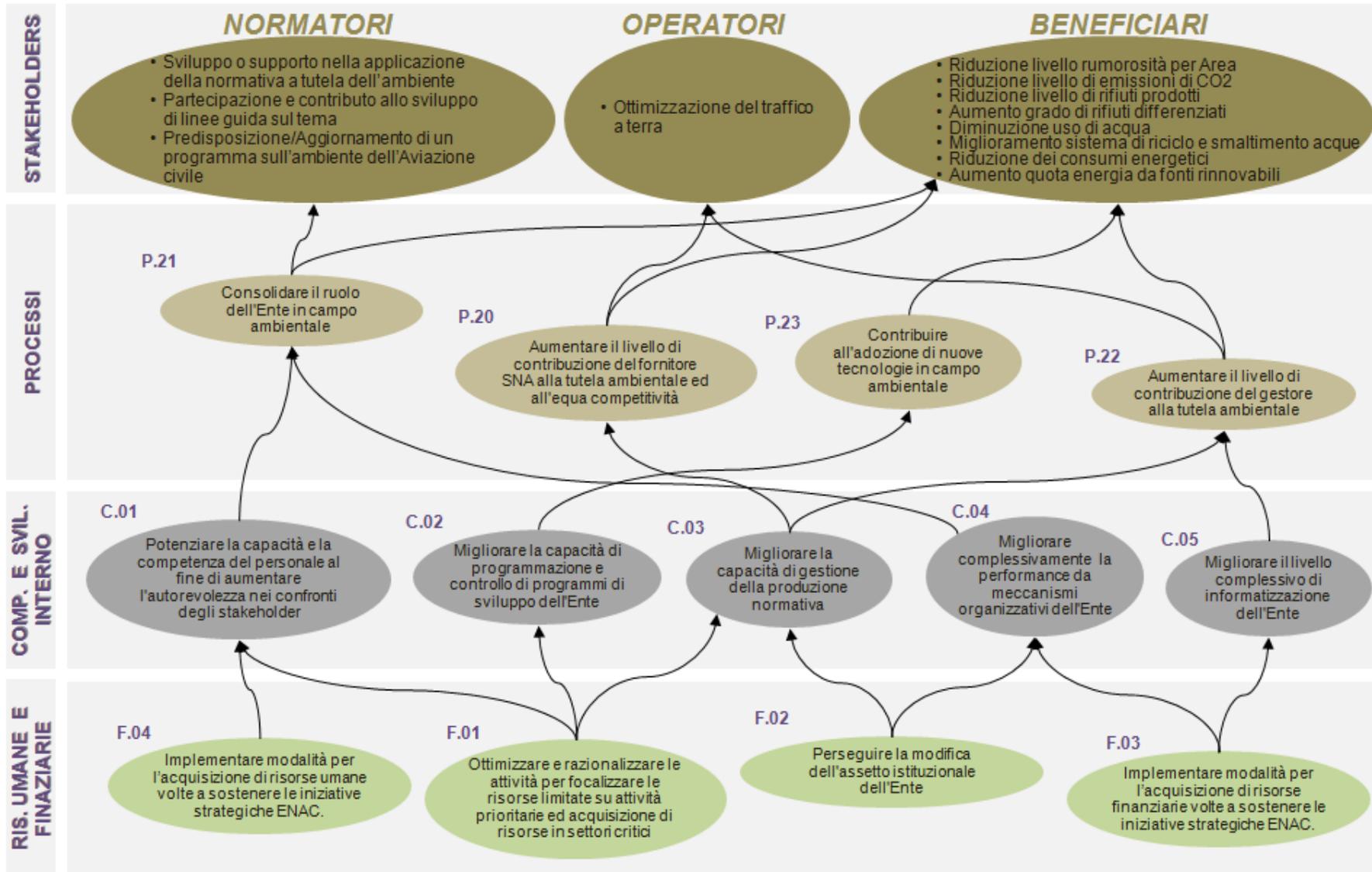
L'impatto che queste attività hanno sull'esterno interessa:

- i Normatori in termini di sviluppo della normativa a tutela dell'ambiente, in termini di contribuzione nella redazione di linee guida inerente il settore e in termini di predisposizione di un Programma Ambientale dell'aviazione civile;
- gli Operatori in termini di ottimizzazione del traffico a terra degli aeromobili;
- i Beneficiari principalmente in termini di riduzione del livello di rumorosità, emissioni prodotte e livello di rifiuti prodotti, del grado di rifiuti differenziati, del grado di utilizzo dell'acqua, del miglioramento del sistema di riciclo e smaltimento delle acque, dei consumi energetici e della percentuale di energia da fonti rinnovabili rispetto al totale utilizzato.

### Scheda Stakeholders Outcome per Area Equa Competitività

Ciclo di pianificazione	2011- 2013									
Area strategica	Tutela dell'Ambiente									
Stakeholder chiave	Normatori			Operatori			Beneficiari			
		Commissione Europea			Gestore Aeroportuale			Passeggero		
		ICAO			Operatore Aereo			Popolazione adiacente aeroporti		
		EASA			Fornitore di servizi di navigazione aerea			Enti Locali		
		Ministero Ambiente								
		Ministero Salute								
		Regione								
Outcome	Normatori			Operatori			Beneficiari			
	Descrizione	KPI	Target	Descrizione	KPI	Target	Descrizione	KPI	Target	
	Sviluppo o supporto nella applicazione della normativa a tutela dell'ambiente	Numero commissioni aeroportuali istituite a tutela dell'ambiente	Crescita	Ottimizzazione del traffico a terra	Tempi di taxiing	Diminuz.	Riduzione livello rumorosità per Area	# cittadini esposti al rumore per area	Diminuz.	
	Partecipazione e contributo allo sviluppo di linee guida sul tema	Partecipazione agli incontri con ICAO e UE	Crescita				Riduzione livello di emissioni di CO2	Quantità di produzione CO2 per passeggero	Diminuz.	
	Predisposizione/Aggiornamento di un programma sull'ambiente dell'Aviazione civile	% di aeroporti con programma ambientale approvato	Crescita				Riduzione livello di rifiuti prodotti	Kg rifiuti per passeggero	Diminuz.	
							Aumento grado di rifiuti differenziati	% rifiuti differenziati per passeggero	Crescita	
							Diminuzione uso di acqua	m^3 per passeggero	Diminuz.	
							Miglioramento sistema di riciclo e smaltimento acque	% di acque smaltite	Diminuz.	
							Riduzione dei consumi energetici	Kw per passeggero	Diminuz.	
							Aumento quota energia da fonti rinnovabili	% di Kw da fonti rinnovabili su totale	Crescita	

## Mappa Strategica Tutela dell'Ambiente



## Schede Obiettivi e Azioni strategiche Tutela dell'Ambiente

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>					
<b>Aree strategiche</b>	<b>Tutela dell'ambiente</b>	<b>Equa competitività</b>				
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>P.20</b>	Aumentare il livello di contribuzione del fornitore SNA alla tutela ambientale ed all'equa competitività				
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				<b>Target</b>
	<b>P.20.K1</b>	Rotte e procedure ottimizzate su tutto il territorio nazionale				Raggiungimento
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Centrale Regolazione Spazio Aereo					
<b>Azioni strategiche</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>P.20.A1</b>	Ottimizzare l'impiego delle rotte al fine di ridurre l'impatto ambientale e migliorare l'equa competitività				
<b>Matrice ambiti di intervento/processi</b>						
	<b>Aeroporti e infrastrutture</b>	<b>SNA</b>	<b>Gestori aeroporti</b>	<b>Operatori aerei</b>	<b>Aeromobili e prodotti</b>	<b>Handler e fornitori di servizi</b>
<b>Regolamentazione</b>		✓	✓	✓		
<b>Certificazione</b>						
<b>Controllo</b>		✓	✓	✓		
<b>Formazione e informazione</b>						
<b>Sviluppo investimenti</b>						

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>						
<b>Aree strategiche</b>	<b>Tutela dell'ambiente</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.21</b>	Consolidare il ruolo dell'Ente in campo ambientale					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.21.K1</b>	Istituzione di nuovi tavoli istituzionali in ambito ambientale					Raggiungimento
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Centrale Infrastrutture Aeroportuali						
<b>Azioni strategiche</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.21.A1</b>	Agire al fine di: Sviluppare una policy ambientale che definisca il focus e l'ambito di intervento complessivo dell'Ente (aeroporti, operatori aerei ed SNA) Sviluppare un quadro di relazioni istituzionali efficienti ed efficaci con gli altri enti coinvolti nella tutela ambientale anche in riferimento allo sviluppo della normativa internazionale					
<b>Matrice ambiti di intervento/processi</b>							
	<b>Aeroporti e infrastrutture</b>	<b>SNA</b>	<b>Gestori aeroporti</b>	<b>Operatori aerei</b>	<b>Aeromobili e prodotti</b>	<b>Handler e fornitori di servizi</b>	
<b>Regolamentazione</b>	✓	✓	✓	✓	✓		
<b>Certificazione</b>	✓	✓	✓	✓	✓		
<b>Controllo</b>	✓	✓	✓	✓	✓		
<b>Formazione e informazione</b>	✓	✓	✓	✓	✓		
<b>Sviluppo investimenti</b>	✓	✓	✓	✓	✓		

Ciclo di pianificazione	2011- 2013						
Aree strategiche	Tutela dell'ambiente						
Obiettivo strategico	ID	Descrizione					
	P.22	Aumentare il livello di contribuzione del gestore alla tutela ambientale					
Prospettiva strategica	Processi						
KPI	ID	Descrizione					Target
	P.22.K1	% di gestori con programma ambientale approvato					Crescita
Direzioni responsabili	Direz. Centrale Standardizzaz Sicurezza	Direz. Centrale Infrastrutture Aeroportuali	Direz. Centrale Finanza				
Azioni strategiche	ID	Descrizione					
	P.22.A1	Sviluppare/rivedere un meccanismo di premialità per il gestore connesso all'impatto ambientale realizzato					
Matrice ambiti di intervento/processi							
	Aeroporti e infrastrutture	SNA	Gestori aeroporti	Operatori aerei	Aeromobili e prodotti	Handler e fornitori di servizi	
Regolamentazione			✓				
Certificazione							
Controllo			✓				
Formazione e informazione							
Sviluppo investimenti							

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>						
<b>Aree strategiche</b>	<b>Tutela dell'ambiente</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.23</b>	Contribuire all'adozione di nuove tecnologie in campo ambientale					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.23.K1</b>	Programma di ricerca implementato					Raggiungimento
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Centrale Standardizzaz Sicurezza	Direttore Generale	Direz. Centrale Infrastrutture Aeroportuali				
<b>Azioni strategiche</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.23.A1</b>	Promuovere un programma nazionale di ricerca per lo sviluppo di nuove tecnologie in campo ambientale					
<b>Matrice ambiti di intervento/processi</b>							
	<b>Aeroporti e infrastrutture</b>	<b>SNA</b>	<b>Gestori aeroporti</b>	<b>Operatori aerei</b>	<b>Aeromobili e prodotti</b>	<b>Handler e fornitori di servizi</b>	
<b>Regolamentazione</b>							
<b>Certificazione</b>							
<b>Controllo</b>							
<b>Formazione e informazione</b>							
<b>Sviluppo investimenti</b>	✓				✓		

## 5.6 Prospettiva trasversale Competenze e Sviluppo Interno

### Schede Obiettivi e Azioni strategiche con impatto trasversale su tutte le aree strategiche

Ciclo di pianificazione	2011- 2013					
Aree strategiche	Safety	Security	Qualità dei servizi	Equa competitività	Tutela dell'ambiente	
Obiettivo strategico	ID	Descrizione				
	C.01	Potenziare la capacità e la competenza del personale al fine di aumentare l'autorevolezza nei confronti degli stakeholder				
Prospettiva strategica	Competenze e sviluppo interno					
KPI	ID	Descrizione				Target
	C.01.K1	Indice del livello di competenza del personale				Crescita
	C.01.K2	Indice di soddisfazione degli stakeholder				Crescita
Direzioni responsabili	Direz. Centrale Risorse Umane					
Azioni strategiche	ID	Descrizione				
	C.01.A1	Articolare un programma volto a: Consolidare le competenze interne, allineando verso l'alto - con la formazione - le professionalità del personale sul tema dell'equa competitività; Consolidare le competenze interne, sviluppando - con la formazione - le professionalità del personale sui vari adempimenti del gestore; Consolidare le competenze interne, sviluppando - con la formazione - le professionalità del personale e le capacità di assunzione dei ruoli in ambito safety; Mantenere e sviluppare le risorse dedicate alla tematica della qualità dei servizi; Adeguare il programma di formazione sulla qualità dei servizi in termini di frequenza e contenuti.				

Matrice ambiti di intervento/processi						
	Aeroporti e infrastrutture	SNA	Gestori aeroporti	Operatori aerei	Aeromobili e prodotti	Handler e fornitori di servizi
Regolamentazione						
Certificazione	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Controllo	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Formazione e informazione	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sviluppo investimenti						

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>					
<b>Aree strategiche</b>	<b>Safety</b>	<b>Security</b>	<b>Qualità dei servizi</b>	<b>Equa competitività</b>	<b>Tutela dell'ambiente</b>	
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>C.02</b>	Migliorare la capacità di programmazione e controllo di programmi di sviluppo dell'Ente				
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Competenze e sviluppo interno</b>					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				<b>Target</b>
	<b>C.02.K1</b>	% di progetti completati con successo				Crescita
<b>Direzioni responsabili</b>	Direttore Generale					
<b>Azioni strategiche</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>C.02.A1</b>	Istituzionalizzare un meccanismo di gestione del portafoglio progetti dell'Ente				
<b>Matrice ambiti di intervento/processi</b>						
	<b>Aeroporti e infrastrutture</b>	<b>SNA</b>	<b>Gestori aeroporti</b>	<b>Operatori aerei</b>	<b>Aeromobili e prodotti</b>	<b>Handler e fornitori di servizi</b>
<b>Regolamentazione</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Certificazione</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Controllo</b>						
<b>Formazione e informazione</b>						
<b>Sviluppo investimenti</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>					
<b>Aree strategiche</b>	<b>Safety</b>	<b>Security</b>	<b>Qualità dei servizi</b>	<b>Equa competitività</b>	<b>Tutela dell'ambiente</b>	
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>C.03</b>	Migliorare la capacità di gestione della produzione normativa				
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Competenze e sviluppo interno</b>					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				<b>Target</b>
	<b>C.03.K1</b>	Tempi di emissione dei prodotti normativi				Diminuzione
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz Centrale Standardizzaz Sicurezza					
<b>Azioni strategiche</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>C.03.A1</b>	Ridisegnare i processi di pianificazione e di produzione normativa				
<b>Matrice ambiti di intervento/processi</b>						
	<b>Aeroporti e infrastrutture</b>	<b>SNA</b>	<b>Gestori aeroporti</b>	<b>Operatori aerei</b>	<b>Aeromobili e prodotti</b>	<b>Handler e fornitori di servizi</b>
<b>Regolamentazione</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Certificazione</b>						
<b>Controllo</b>						
<b>Formazione e informazione</b>						
<b>Sviluppo investimenti</b>						

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>						
<b>Aree strategiche</b>	<b>Safety</b>	<b>Security</b>	<b>Qualità dei servizi</b>	<b>Equa competitività</b>	<b>Tutela dell'ambiente</b>		
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>C.04</b>	Miglioramento complessivo della performance da meccanismi organizzativi dell'Ente					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Competenze e sviluppo interno</b>						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.04.K1</b>	Indice di soddisfazione interno (personale dirigente e non dirigente)					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz Centrale Standardizzaz Sicurezza	Direttore Generale	Direz. Centrale Risorse Umane	Direz. Centrale Sviluppo Economico	Direz. Centrale Infrastrutture Aeroportuali	Direz. Centrale Regolazione Spazio Aereo	Direz. Centrale Attività Aeronautiche
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Centrale Coordinamento Aeroporti	Direz. Centrale Finanza					
<b>Azioni strategiche</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>C.04.A1</b>	<p>Agire al fine di:</p> <p>Migliorare il processo di selezione, assegnazione e sviluppo del personale;</p> <p>Organizzare le attività al fine di garantire il mantenimento del know how all'interno dell'azienda e la continuità / omogeneità dell'azione dell'Ente ;</p> <p>Aumentare l'efficienza delle attività facendo evolvere il processo decisionale, superando l'approccio burocratico e assumendosi le proprie responsabilità di ruolo;</p> <p>Sviluppare un sistema di incentivazione del personale;</p> <p>Valorizzare la comunicazione interna fra le strutture dirigenziali ed il trasferimento al personale degli indirizzi e delle informazioni;</p> <p>Rendere coerente con la ristrutturazione organizzativa il rapporto fra strutture centrali e territoriali dell'Ente (standardizzazione territoriale);</p> <p>Aggiornare alcune normative chiave di Enac per renderle coerenti allo sviluppo organizzativo dell'Ente.</p>					

Matrice ambiti di intervento/processi						
	Aeroporti e infrastrutture	SNA	Gestori aeroporti	Operatori aerei	Aeromobili e prodotti	Handler e fornitori di servizi
Regolamentazione						
Certificazione						
Controllo						
Formazione e informazione						
Sviluppo investimenti						

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>					
<b>Aree strategiche</b>	<b>Safety</b>	<b>Security</b>	<b>Qualità dei servizi</b>	<b>Equa competitività</b>	<b>Tutela dell'ambiente</b>	
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>C.05</b>	Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente				
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Competenze e sviluppo interno</b>					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				<b>Target</b>
	<b>C.05.K1</b>	% di copertura informatica dei processi aziendali				Crescita
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Centrale Risorse Umane	Direttore Generale	Direz. Centrale Finanza			
<b>Azioni strategiche</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>C.05.A1</b>	<p>Articolare un programma volto a:</p> <p>Completare la implementazione del sistema EMPIC (dati tecnici safety e ambiente) anche in funzione e in tempo della visita EASA;</p> <p>Sviluppare un sistema informativo per la gestione dei dati core per equa competitività;</p> <p>Sviluppare un sistema informativo integrato per la gestione dei dati core di security;</p> <p>Sviluppare un sistema informativo integrato per la gestione dei dati core di safety;</p> <p>Sviluppare un sistema informativo per la gestione dei dati core per ambiente ;</p> <p>Fare evolvere il sistema informativo per la gestione dei processi di supporto;</p> <p>Sviluppare un sistema informativo per la gestione della comunicazione interattiva con il mondo esterno.</p>				

Matrice ambiti di intervento/processi						
	Aeroporti e infrastrutture	SNA	Gestori aeroporti	Operatori aerei	Aeromobili e prodotti	Handler e fornitori di servizi
Regolamentazione	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Certificazione	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Controllo	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Formazione e informazione	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sviluppo investimenti						

## 5.7 Prospettiva trasversale Risorse Umane e Finanziarie

### Schede Obiettivi e Azioni strategiche con impatto trasversale su tutte le aree strategiche

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>							
<b>Aree strategiche</b>	<b>Safety</b>	<b>Security</b>	<b>Qualità dei servizi</b>	<b>Equa competitività</b>	<b>Tutela dell'ambiente</b>			
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>						
	<b>F.01</b>	Ottimizzare e razionalizzare le attività per focalizzare le risorse limitate su attività prioritarie ed acquisizione di risorse in settori critici						
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Risorse finanziarie e umane</b>							
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>	
	<b>F.01.K1</b>	% di risorse impegnate su attività marginali o a basso valore aggiunto					Diminuzione	
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Centrale Standardizzaz Sicurezza	Direz. Centrale Sviluppo Economico	Direz. Centrale Infrastrutture Aeroportuali	Direz. Centrale Regolazione Spazio Aereo	Direz. Centrale Attività Aeronautiche	Direz. Centrale Coordinamento Aeroporti	Direz. Centrale Risorse Umane	
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Centrale Finanza	Direttore Generale						

Matrice ambiti di intervento/processi						
	Aeroporti e infrastrutture	SNA	Gestori aeroporti	Operatori aerei	Aeromobili e prodotti	Handler e fornitori di servizi
Regolamentazione	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Certificazione	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Controllo	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Formazione e informazione	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sviluppo investimenti	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Azioni strategiche	ID	Descrizione
	F.01.A1	<p>Agire al fine di:</p> <p>Elaborazione del piano di dismissione e semplificazione delle attività interne non rilevanti sul piano strategico;</p> <p>Eliminare il rilascio di pareri sulla congruità dei consumi di carburante;</p> <p>Rinunciare alle attività connesse alla diffusione all'esterno delle prescrizioni di aeronavigabilità;</p> <p>Rinunciare allo svolgimento delle attività connesse alle autorizzazioni per il trasporto di armi, esplosivi da parte dei vettori;</p> <p>Rinunciare allo svolgimento delle attività gestionali connesse al rilascio delle tessere aeroportuali;</p> <p>Implementare un sistema di pianificazione e controllo dei fabbisogni di risorse per attività ( Manpower Planning).</p>

Ciclo di pianificazione	2011- 2013					
Aree strategiche	Safety	Security	Qualità dei servizi	Equa competitività	Tutela dell'ambiente	
Obiettivo strategico	ID	Descrizione				
	F.02	Perseguire la modifica dell'assetto istituzionale dell'Ente				
Prospettiva strategica	Risorse finanziarie e umane					
KPI	ID	Descrizione				Target
	F.02.K1	Nuovo assetto istituzionale dell'ente realizzato				Raggiungimento
Direzioni responsabili	Direz. Centrale Infrastrutture Aeroportuali	Direttore Generale				
Azioni strategiche	ID	Descrizione				
	F.02.A1	<p>Agire al fine di:</p> <p>Eleborare e promuovere una proposta di modifica dell'assetto istituzionale;</p> <p>Ridurre i tempi di emissione delle concessioni aeroportuali attraverso la modifica della procedura o della competenza MIT;</p> <p>Ridurre i tempi di perfezionamento dei contratti di programma attraverso la modifica della procedura o della competenza CIPE;</p> <p>Ridurre i tempi di recepimento nel regolamento tariffe di aggiornamenti provenienti da normativa europea attraverso la modifica della procedura o competenza MIT e MEF;</p> <p>Aumentare l'efficacia del potere sanzionatorio;</p> <p>Presidiare direttamente, presso i collegi sindacali dei gestori, con personale ENAC qualificato.</p>				

Matrice ambiti di intervento/processi						
	Aeroporti e infrastrutture	SNA	Gestori aeroporti	Operatori aerei	Aeromobili e prodotti	Handler e fornitori di servizi
Regolamentazione	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Certificazione	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Controllo	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Formazione e informazione						
Sviluppo investimenti	✓	✓	✓	✓	✓	✓

<b>Ciclo di pianificazione</b>	<b>2011- 2013</b>					
<b>Aree strategiche</b>	<b>Safety</b>	<b>Security</b>	<b>Qualità dei servizi</b>	<b>Equa competitività</b>	<b>Tutela dell'ambiente</b>	
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>F.03</b>	Implementare modalità per l'acquisizione di risorse finanziarie volte a sostenere le iniziative strategiche ENAC				
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Risorse finanziarie e umane</b>					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				<b>Target</b>
	<b>F.03.K1</b>	Livello di fatturato per servizi				Crescita
	<b>F.03.K2</b>	Livello di risorse da finanziamenti				Crescita
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Centrale Finanza	Direz. Centrale Risorse Umane				
<b>Azioni strategiche</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>F.03.A1</b>	Agire al fine di: Adeguare gli importi di tariffazione tramite meccanismi automatici connessi alla inflazione programmata; Sviluppare un meccanismo di verifica della fatturabilità di attività nuove o modificate; Incrementare la capacità dell'organizzazione ENAC di sfruttare le opportunità di finanziamento esistenti a livello nazionale o europeo Ricercare opportunità di riduzione di spese generali e amministrative				
<b>Matrice ambiti di intervento/processi</b>						
	<b>Aeroporti e infrastrutture</b>	<b>SNA</b>	<b>Gestori aeroporti</b>	<b>Operatori aerei</b>	<b>Aeromobili e prodotti</b>	<b>Handler e fornitori di servizi</b>
<b>Regolamentazione</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Certificazione</b>						
<b>Controllo</b>						
<b>Formazione e informazione</b>						
<b>Sviluppo investimenti</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Ciclo di pianificazione	<b>2011- 2013</b>					
Aree strategiche	Safety	Security	Qualità dei servizi	Equa competitività	Tutela dell'ambiente	
Obiettivo strategico	ID	Descrizione				
	F.04	Implementare modalità per l'acquisizione di risorse umane volte a sostenere le iniziative strategiche ENAC				
Prospettiva strategica	Risorse finanziarie e umane					
KPI	ID	Descrizione				Target
	F.04.K1	% di risorse esterne su totale				Crescita
Direzioni responsabili	Direz. Centrale Finanza					
Azioni strategiche	ID	Descrizione				
	F.04.A1	Sviluppare l'impiego di risorse aggiuntive per l'Ente attraverso l'attivazione di accordi con altri soggetti dotati di professionalità richieste				
<b>Matrice ambiti di intervento/processi</b>						
	Aeroporti e infrastrutture	SNA	Gestori aeroporti	Operatori aerei	Aeromobili e prodotti	Handler e fornitori di servizi
Regolamentazione	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Certificazione						
Controllo						
Formazione e informazione						
Sviluppo investimenti	✓	✓	✓	✓	✓	✓

## **6. Pianificazione Operativa**

Per ciascuna azione strategica, correlata ad un obiettivo strategico, sono stati definiti uno o più obiettivi operativi annuali da perseguire nel corso del 2011.

Di seguito, segmentate secondo la suddivisione per area strategica e per prospettive trasversali, sono riportate le schede relative agli obiettivi annuali con l'indicazione degli specifici KPI e i correlati target da conseguire.

Ogni obiettivo operativo è stato assegnato alla Direzione competente (Direzione centrale, Direzione di linea, Direzione di staff).

Tutto il personale di livello dirigenziale risulta assegnatario di 5 obiettivi operativi da raggiungere per il 2011, alcuni da perseguire individualmente, altri comuni a più Direttori. In questo secondo caso verrà identificato il referente del progetto verso la Direzione Generale.

## 6.1 Area Safety

<b>Anno di pianificazione</b>	<b>2011</b>						
<b>Area strategica</b>	<b>Safety</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.02</b>	Aumentare la efficacia delle regolamentazione per la tutela della safety					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>Azione strategica</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.02.A1</b>	<p>Articolare un programma volto a:                      Incrementare la capacità di utilizzo e applicazione dei dati e dell'analisi di tendenza (trend analysis) nei processi decisionali e nell'attività di regolamentazione;                      Razionalizzare e semplificare i prodotti normativi dell'ente;                      Presidiare i processi di evoluzione del quadro legislativo nazionale (recepimento di Direttive dell'Unione Europea) apportando il proprio contributo di know-how;                      Garantire un ruolo quantificato ed autorevole nel contesto della regolazione e della cooperazione internazionale.</p>					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.02.A1.1</b>	Attualizzare e dare attuazione ai piani di sorveglianza sulle organizzazioni certificate					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Servizi Spazio Aereo	Direz. Centrale Regolazione Spazio Aereo	Direz. Operazioni	Direz. Centrale Attività Aeronautiche			
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.02.A1.1.K1</b>	Piani di sorveglianza sulle organizzazioni certificate attualizzati e implementati					Raggiungimento

Obiettivo operativo							
	<b>P.02.A1.2</b>	Predisporre il piano normativo 2011-2012 e darvi attuazione per la parte 2011					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Regolazione Ambiente e Territorio	Direz. Regolazione Personale di Volo	Direz. Regolazione Navigabilità e Operazioni	Direz. Regolazione Certificazione Prodotti Aeronautici	Direz. Centrale Standardizzaz e Sicurezza	Direz Regolazione Spazio Aereo	Direz. Security
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Regolazione Trasporto Aereo						
KPI	ID	Descrizione					Target
	<b>P.02.A1.2.K1</b>	Componente 2011 del piano normativo attuata					Raggiungimento

<b>Anno di pianificazione</b>	<b>2011</b>					
<b>Area strategica</b>	<b>Safety</b>					
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>P.03</b>	Ottimizzare le modalità di relazione con le istituzioni territoriali per la tutela della safety				
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>					
<b>Azione strategica</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>P.03.A1</b>	Realizzare la comunicazione ed implementazione del nuovo assetto di vincoli aeroportuali e migliorare le relazioni con le altre istituzioni per il governo del territorio nei dintorni aeroportuali				
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.03.A1.1</b>	Sviluppare e pubblicare le mappe di vincolo per i primi dodici aeroporti nazionali				
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Centrale Infrastrutture Aeroportuali	Direz. Operatività				
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				<b>Target</b>
	<b>P.03.A1.1.K1</b>	Mappe dei 12 aeroporti pubblicate				Raggiungimento

<b>Anno di pianificazione</b>	<b>2011</b>						
<b>Area strategica</b>	<b>Safety</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.04</b>	Migliorare il monitoraggio del livello di safety della flotta nazionale					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>Azione strategica</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.04.A1</b>	Implementare il sistema di verifica della sicurezza della flotta nazionale in accordo alla normativa comunitaria (ACAM)					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.04.A1.1</b>	Dare attuazione al programma di ispezioni ACAM per il 2011					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Regolazione Navigabilità e Operazioni	Direz. Operazioni	Direz. Centrale Attività Aeronautiche				
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.04.A1.1.K1</b>	Programma delle attività ACAM completato					Raggiungimento

<b>Anno di pianificazione</b>	<b>2011</b>						
<b>Area strategica</b>	<b>Safety</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.05</b>	Aumentare l'efficacia della safety oversight di ENAC					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>Azione strategica</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.05.A1</b>	Agire al fine di : Mantenere in modo continuo la compliance dell'Ente ai requisiti europei; Sviluppare un programma di standardizzazione dei processi di certificazione e sorveglianza sul territorio.					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.05.A1.1</b>	Organizzare efficacemente la prima visita di standardizzazione globale dell'EASA (per CSS: e gestire il relativo follow-up)					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Operazioni	Direz. Centrale Standardizzaz e Sicurezza	Direz. Reolazione Personale di Volo	Direz. Regolazione Navigabilità e Operazioni	Direz. Regolazione Certificazione Prodotti Aeronautici		
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.05.A1.1.K1</b>	Visita EASA conclusa con successo e piano di azioni correttive inviato all'EASA					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.05.A1.2</b>	Assicurare la redazione e applicazione del programma di standardizzazione dei processi tecnici					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Qualità	Direz. Reolazione Personale di Volo	Direz. Regolazione Certificazione Prodotti Aeronautici	Direz. Regolazione Navigabilità e Operazioni	Direz. Regolazione Ambiente e Aeroporti		
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.05.A1.2.K1</b>	Programma di standardizzazione applicato					Raggiungimento

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.05.A1.3</b>	Elaborare uno studio multidisciplinare sulle tematiche del "Risk Management" nel settore delle safety					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Safety						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.05.A1.3.K1</b>	Studio sul "Risk Management" pubblicato					Raggiungimento

<b>Anno di pianificazione</b>	<b>2011</b>						
<b>Area strategica</b>	<b>Safety</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.06</b>	Aumentare i livelli di sicurezza del sistema safety dell'aviazione civile					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>Azione strategica</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.06.A1</b>	<p>Agire al fine di:  Sviluppare e attuare lo State Safety Programme (Individuando e applicando un sistema efficace di indicatori per il governo delle condizioni di sicurezza del trasporto aereo e degli aeroporti) ed il corrispondente Safety Plan dell'ENAC;  Revisionare i fondamenti normativi nazionali ed internazionali del settore "Air Traffic Management" per prevenire e risolvere incongruenze tra normative (recente sentenza della Cassazione relativa all'incidente di Cagliari del 2004 );  Consolidare il coordinamento Civile e Militare nel Settore dei Servizi di navigazione Aerea.</p>					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.06.A1.1</b>	Dare attuazione agli obiettivi dell'SSP e dell'ENAC Safety Plan per le parti di competenza					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Operazioni						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.06.A1.1.K1</b>	Componente 2011 dello SSP implementata					Raggiungimento

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.06.A1.2</b>	Predisporre lo "State Safety Programme" e l'"ENAC Safety Plan" per le parti di competenza secondo le indicazioni EASA e del Doc. 9859 ICAO					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Regolazione Ambiente e Aeroporti	Direz. Regolazione Personale di Volo	Direz. Regolazione Navigabilità e Operazioni	Direz. Regolazione Certificazione Prodotti Aeronautici	Direz. Centrale Standardizzaz Sicurezza	Direz. Operatività	Direz. Centrale Infrastrutture Aeroporti
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Regolazione Spazio Aereo	Direz. Centrale Regolazione Spazio Aereo	Direz. Centrale Attività Aeronautiche	Direz. Safety	Direz. Centrale Coordinamento Aeroporti		
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.06.A1.2.K1</b>	Documenti SSP e ENAC Safety Plan pubblicati					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.06.A1.3</b>	Sviluppare un programma per l'integrazione del sistema di segnalazione degli eventi del settore ATM nel sistema e-EMOR					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Servizi Spazio Aereo						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.06.A1.3.K1</b>	Integrazione sistema segnalazione ATM in e-Emor avvenuta					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.06.A1.4</b>	Organizzare Workshop specifici per operatori aerei e gestori aeroportuali per l'attuazione del sistema WEBDAS di raccolta degli eventi aeronautici					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Safety						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.06.A1.4.K1</b>	Almeno un Workshop realizzato					Raggiungimento

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.06.A1.5</b>	Dare attuazione al progetto di approvazione del SMGCS					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Operatività						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.06.A1.5.K1</b>	SMGCS approvati per almeno 3 aeroporti					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.06.A1.6</b>	Dare corso alle conversioni del 50% delle licenze ORSA pervenute entro il 31 8 2011 e delle autorizzazioni ENAV in licenze FIS in accordo al relativo regolamento ENAC					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Servizi Spazio Aereo						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.06.A1.6.K1</b>	Conversioni licenze ORSA e autorizzazione ENAV effettuate					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.06.A1.7</b>	Effettuare le ispezioni dei programmi SAFA e SANA secondo criteri di congruità e omogeneità individuati a livello centrale					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Aeroportuali	Direz. Centrale Coordinamento Aeroporti					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.06.A1.7.K1</b>	Ispezioni SAFA e SANA, secondo i nuovi criteri, effettuate					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.06.A1.8</b>	Completare l'aggiornamento del Piano Nazionale di Sicurezza					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Security						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.06.A1.8.K1</b>	PNS Aggiornato					Raggiungimento

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.06.A1.9</b>	Elaborare una procedura operativa per la trattazione delle relazioni di inchiesta ed il recepimento delle raccomandazioni di sicurezza dell'ANSV					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Safety						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.06.A1.9.K1</b>	Procedura emessa					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.06.A1.10</b>	Organizzare un workshop dedicato al settore ATM per l'implementazione del SMS					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Servizi Spazio Aereo						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.06.A1.10.K1</b>	Workshop realizzato					Raggiungimento

## 6.2 Area Security

Anno di pianificazione	2011					
Area strategica	Security					
Obiettivo strategico	ID	Descrizione				
	P.07	Rafforzare la capacità di focalizzazione della struttura organizzativa sulla security ed ottimizzare la relazione con il Ministero degli Interni				
Prospettiva strategica	Processi					
Azione strategica	ID	Descrizione				
	P.07.A1	Agire al fine di: Ricollocare struttura organizzativa, incrementare il personale addetto alla struttura, migliorare le competenze, aumentare la congruità nella produzione regolamentare rispetto alle esigenze, chiarire i ruoli tra ENAC e ministero attraverso una migliore definizione degli attuali strumenti regolamentari.				
Obiettivo operativo	P.07.A1.1	Sviluppare le linee guida per l'approvazione dei programmi di sicurezza degli operatori aerei e dei gestori aeroportuali				
Direzioni responsabili	Direz. Security					
KPI	ID	Descrizione				Target
	P.07.A1.1.K1	Linee guida approvate				Raggiungimento
Obiettivo operativo	P.07.A1.2	Redigere Circolare su istruttori certificati				
Direzioni responsabili	Direz. Security					
KPI	ID	Descrizione				Target
	P.07.A1.2.K1	Circolare su istruttori certificati pubblicata				Raggiungimento

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.07.A1.3</b>	Razionalizzare la partecipazione internazionale dell'Ente nel settore della normazione e standardizzazione per la security				
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Security					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				<b>Target</b>
	<b>P.07.A1.3.K1</b>	Piano della partecipazione internazionale attività di security rispettato				Raggiungimento

<b>Anno di pianificazione</b>	<b>2011</b>						
<b>Area strategica</b>	<b>Security</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.08</b>	Migliorare e standardizzare ulteriormente l'attività di vigilanza di ENAC per la security sul territorio					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>Azione strategica</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.08.A1</b>	Promuovere attività di formazione e sviluppo di strumenti gestionali ed organizzativi focalizzati alla tutela della security					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.08.A1.1</b>	Dare attuazione al programma delle ispezioni sulla security aeroportuale secondo il Piano di controllo della qualità					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Aeroportuali	Direz. Centrale Coordinamento Aeroporti					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.08.A1.1.K1</b>	Programma delle ispezioni attuato					Raggiungimento

### 6.3 Area Qualità dei servizi

Anno di pianificazione	2011						
Area strategica	Qualità dei servizi						
Obiettivo strategico	ID	Descrizione					
	P.11	Migliorare la visibilità della capacità di intervento sulla qualità dei servizi da parte di ENAC					
Prospettiva strategica	Processi						
Azione strategica	ID	Descrizione					
	P.11.A1	Potenziare il numero verde, migliorare il sito ENAC , favorire ulteriormente attività di promozione e visibilità dell'ENTE, sviluppare ulteriormente il piano di comunicazione delle performance complessive del sistema di aviazione civile italiano					
Obiettivo operativo	P.11.A1.1	Organizzare incontri a tema con i mass media sulla qualità dei servizi					
Direzioni responsabili	Comunicazione Istituzionale						
KPI	ID	Descrizione					Target
	P.11.A1.1.K1	Almeno due incontri sulla qualità dei servizi realizzati					Raggiungimento
Obiettivo operativo	P.11.A1.2	Sviluppare la Carta dei Servizi dell'Ente					
Direzioni responsabili	Direzione Qualità						
KPI	ID	Descrizione					Target
	P.11.A1.2.K1	Carte dei servizi ENAC pubblicata					Raggiungimento
Obiettivo operativo	P.11.A1.3	Assicurare la pubblicazione periodica di dati aggregati sui risultati dell'analisi degli eventi aeronautici					
Direzioni responsabili	Direzione Safety						
KPI	ID	Descrizione					Target
	P.11.A1.3.K1	Almeno un report sull'analisi degli eventi aeronautici pubblicato nel 2011					Raggiungimento

<b>Anno di pianificazione</b>	<b>2011</b>						
<b>Area strategica</b>	<b>Qualità dei servizi</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.12</b>	Rafforzare il ruolo del gestore sulla qualità dei servizi erogata					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>Azione strategica</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.12.A1</b>	Agire al fine di: Migliorare l'attività di certificazione e di vigilanza sugli operatori privati; Migliorare gli strumenti operativi che regolano il rapporto tra gestore aeroporto e altri soggetti; ed individuare ed applicare un sistema efficace di indicatori per il governo della qualità dei servizi negli aeroporti					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.12.A1.1</b>	Sviluppare l'aggiornamento delle linee guida per la definizione degli standard di qualità dei servizi aeroportuali					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Regolazione Trasporto Aereo						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.12.A1.1.K1</b>	Linee guida standard qualitativi aeroportuali aggiornate					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.12.A1.2</b>	Assicurare l'erogazione di corsi di formazione sull'auditing SQ per gli ispettori aeroportuali					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Sviluppo e Acquisizione Risorse Umane						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.12.A1.2.K1</b>	100% di corsi pianificati erogati					Raggiungimento

<b>Anno di pianificazione</b>	<b>2011</b>						
<b>Area strategica</b>	<b>Qualità dei servizi</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.13</b>	Aumentare il livello di servizio e standardizzazione del vettore					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>Azione strategica</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.13.A1</b>	Sviluppare la Carta dei servizi dei vettori					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.13.A1.1</b>	Attivare il tavolo tecnico con le associazioni per la carta dei servizi dei vettori					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Regolazione Trasporto Aereo	Direz. Licenze					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.13.A1.1.K1</b>	Tavolo tecnico attivato					Raggiungimento

<b>Anno di pianificazione</b>	<b>2011</b>					
<b>Area strategica</b>	<b>Qualità dei servizi</b>					
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>P.14</b>	Aumentare il livello dei servizi dei passeggeri a mobilità ridotta (PRM)				
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>					
<b>Azione strategica</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>P.14.A1</b>	Favorire un ulteriore sviluppo nell'attuazione della normativa 1107				
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.14.A1.1</b>	Studiare campagne di comunicazione sui diritti dei PRM				
<b>Direzioni responsabili</b>	Comunicazione Istituzionale					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				<b>Target</b>
	<b>P.14.A1.1.K1</b>	Studio realizzato				Raggiungimento

## 6.4 Area Equa competitività

<b>Anno di pianificazione</b>	<b>2011</b>					
<b>Area strategica</b>	<b>Equa competitività</b>					
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>P.15</b>	Aumentare la competitività dell'aeroporto				
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>					
<b>Azione strategica</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>P.15.A1</b>	Agire al fine di: Aumentare la capacità dei gestori di superamento dei rilievi effettuati da ENAC; Aumentare l'attrattività dei territori adiacenti alle singole infrastrutture aeroportuali; Favorire lo sviluppo dell'aviazione generale e delle infrastrutture aeroportuali minori; Aumentare la copertura degli aeroporti con contratti di programma.				
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.15.A1.1</b>	Aumentare la copertura degli aeroporti con contratti di programma				
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Analisi Economiche e Tariffe	Direz. Centrale Sviluppo Economico				
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				<b>Target</b>
	<b>P.15.A1.1.K1</b>	3 contratti di programma predisposti				Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.15.A1.2</b>	Sviluppare un modello negoziale per i contratti di programma in deroga				
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Analisi Economiche e Tariffe					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				<b>Target</b>
	<b>P.15.A1.2.K1</b>	Modello sviluppato				Raggiungimento

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.15.A1.3</b>	Elaborare linee guida per indirizzare l'IGF sugli ambiti oggetto delle verifiche da effettuarsi presso le Direzioni Aeroportuali					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Auditing Interno						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.15.A1.3.K1</b>	Linee Guida elaborate					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.15.A1.4</b>	Elaborare regole semplificate per i contratti di programma degli aeroporti minori ex legge 248/2005					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Analisi Economiche e Tariffe						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.15.A1.4.K1</b>	Regole semplificate pubblicate					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.15.A1.5</b>	Assicurare l'affiancamento dell'IGF nelle verifiche sulle Direzioni Aeroportuali					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Auditing Interno						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.15.A1.5.K1</b>	Resoconti delle ispezioni in affiancamento presentati alla direzione generale					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.15.A1.6</b>	Elaborare uno schema di convenzione con i gestori totali al fine di recepire la specificità dei rapporti delle società di gestione affidate per legge					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Sviluppo Aeroporti						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.15.A1.6.K1</b>	Schema di convenzione approvato					Raggiungimento

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.15.A1.7</b>	Attivare un efficace sistema di scambio di informazioni con i collegi sindacali delle società di gestione aeroportuale per un coerente monitoraggio delle attività societarie					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Auditing Esterno						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.15.A1.7.K1</b>	Nuova procedura emessa					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.15.A1.8</b>	Sviluppare delle proposte di semplificazione della disciplina dei contratti di programma ordinari					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Analisi Economiche e Tariffe						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.15.A1.8.K1</b>	Proposte di semplificazione della disciplina dei contratti di programma ordinari sviluppate.					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.15.A1.9</b>	Monitorare i versamenti dovuti all'ENAC per le attività di sindaco svolta presso le società di gestione e attivare il recupero delle somme					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Auditing Esterno						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.15.A1.9.K1</b>	100% delle possibili diffide di pagamento inviate					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.15.A1.10</b>	Effettuare una ricerca sui regimi tariffari vigenti in europa esistenti alla data di entrata in vigore della nuova direttiva 12/2009					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Analisi Economiche e Tariffe						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.15.A1.10.K1</b>	Ricerca regimi tariffari completata					Raggiungimento

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.15.A1.13</b>	Definire i criteri per l'applicazione della nuova disciplina tariffaria ai collegi sindacali delle società di gestione aeroportuale					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Auditing Esterno						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>						<b>Target</b>
	<b>P.15.A1.13.K1</b>	Criteri per applicazione nuova disciplina approvati					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.15.A1.14</b>	Favorire lo sviluppo dell'aviazione generale e delle infrastrutture aeroportuali minori					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Eliporti e Aeroporti Minori						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>						<b>Target</b>
	<b>P.15.A1.14.K1</b>	Interventi infrastrutturali del piani triennale quota 2011 realizzati					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.15.A1.15</b>	Predisporre il "Regolamento di Scalo" per almeno un aeroporto minore della propria circoscrizione, secondo lo schema tipo elaborato a livello centrale					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Aeroportuali						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>						<b>Target</b>
	<b>P.15.A1.15.K1</b>	Regolamento di Scalo Predisposto per almeno un aeroporto					

Obiettivo operativo							
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.15.A1.16</b>	Elaborare uno studio sull'impatto del D.Lgs. 231/2001 sui gestori aeroportuali relativamente agli obblighi convenzionali					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direzione Centrale Sviluppo Economico	Direz. Sviluppo Aeroporti	Direz. Auditing Esterno				
<b>KPI</b>	<b>ID</b>						<b>Target</b>
	<b>P.15.A1.16.K1</b>	Studio pubblicato					
Obiettivo operativo							
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.15.A1.17</b>	Elaborare una proposta di aggiornamento della circolare EAL 10 del 17 dicembre 2003, aeroporti agibili per voli provenienti da Paesi o zone sottoposte ad ordinanza sanitaria					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Sviluppo Trasporto Aereo						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>						<b>Target</b>
	<b>P.15.A1.17.K1</b>	Proposta di circolare predisposta					Raggiungimento

<b>Anno di pianificazione</b>	<b>2011</b>						
<b>Area strategica</b>	<b>Equa competitività</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.16</b>	Garantire una fair competition tra operatori aerei					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>Azione strategica</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.16.A1</b>	Semplificare e rendere più efficaci le normative relative agli operatori aerei					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.16.A1.1</b>	Sviluppare ed attuare una policy sulle attività di dry e wet leasing in accordo ai dettami del Regolamento Europeo 1008/2008.					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Regolazione Trasporto Aereo	Direz. Licenze					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.16.A1.1.K1</b>	Policy definita e attuata					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.16.A1.2</b>	Elaborare una proposta di aggiornamento della circolare EAL 014 in materia di procedure di selezione dei vettori per l'accesso alle rotte extra UE.					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Sviluppo Trasporto Aereo						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.16.A1.2.K1</b>	Proposta di circolare predisposta					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.16.A1.3</b>	Aggiornare gli allegati delle convenzioni stipulate con i vettori per l'esercizio delle rotte extra UE.					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Sviluppo Trasporto Aereo						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.16.A1.3.K1</b>	Allegati convenzioni vettori aggiornati					Raggiungimento

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.16.A1.4</b>	Progettare un modello di banca dati relativa alle procedure di imposizione ed all'esercizio degli oneri di servizio pubblico					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Sviluppo Trasporto Aereo						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.16.A1.4.K1</b>	Modello Banca Dati progettato					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.16.A1.5</b>	Provvedere al rilascio delle licenze di lavoro aereo in attuazione del relativo Regolamento ENAC.					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Licenze						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.16.A1.5.K1</b>	Rilascio 100% di licenze previste					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.16.A1.7</b>	Progettare il modello di una banca dati per gli operatori in possesso di licenza di trasporto aereo e di lavoro aereo, che contenga tutti gli elementi relativi alla certificazione e le informazioni economiche più significative sviluppate					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Regolazione Trasporto Aereo	Direz. Licenze					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.16.A1.7.K1</b>	Modello Banca Dati progettato					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.16.A1.9</b>	Elaborare una procedura per l'accreditamento di vettori di paesi non appartenenti alla U.E., di cui al regolamento per i voli non di linea					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Sviluppo Trasporto Aereo						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.16.A1.9.K1</b>	Procedura elaborata					Raggiungimento

<b>Anno di pianificazione</b>	<b>2011</b>					
<b>Area strategica</b>	<b>Equa competitività</b>					
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>P.17</b>	Valorizzare il supporto all'industria aeronautica, in particolare nel settore elicotteristico				
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>					
<b>Azione strategica</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>P.17.A1</b>	Agire al fine di: Ottimizzare il supporto specialistico alle attività di certificazione; Favorire la diffusione dell'elicottero quale mezzo di trasporto e collegamento tramite: - Pianificazione e realizzazione delle infrastrutture dedicate - Creazione di rotte strumentali e procedure di volo - sviluppo dell'interazione tra ala fissa ed ala rotante				
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.17.A1.1</b>	Dare attuazione al progetto di decentramento delle autorizzazioni alle avio/elisuperfici				
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Eliporti e Aeroporti Minori					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				<b>Target</b>
	<b>P.17.A1.1.K1</b>	Progetto di decentramento delle autorizzazione per le aviosuperfici attuato				Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.17.A1.2</b>	Predisporre un piano per implementazione di una rotta strumentale per elicotteri				
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Servizi Spazio Aereo	Direz. Regolazione Spazio Aereo				
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				<b>Target</b>
	<b>P.17.A1.2.K1</b>	Rotta strumentale pubblicata				Raggiungimento

<b>Anno di pianificazione</b>	<b>2011</b>					
<b>Area strategica</b>	<b>Equa competitività</b>					
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>P.18</b>	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				
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>					
<b>Azione strategica</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>P.18.A1</b>	<p>Articolare un programma volto a:</p> <p>Costituire un'unità organizzativa dedicata al monitoring e pianificazione delle dinamiche di sviluppo del sistema dell'aviazione civile nazionale;</p> <p>Sviluppare dati di benchmark per monitorare il posizionamento competitivo del sistema di aviazione civile nazionale;</p> <p>Sviluppare un sistema di indicatori per un efficace ed efficiente monitoraggio della capacità finanziaria di gestori, operatori aerei e prestatori di servizi di handling;</p> <p>Elaborare gli elementi per l'adozione del Piano Nazionale degli aeroporti;</p> <p>Individuare possibili fonti di finanziamento (nazionali e comunitari) per lo sviluppo delle infrastrutture;</p> <p>Promuovere l'uso di piani di sviluppo aeroportuali quale strumento attivo di gestione dello sviluppo dell'aeroporto da parte del gestore.</p>				
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.18.A1.1</b>	Sviluppare il modello di una banca dati per il monitoraggio delle gestioni aeroportuali				
<b>Direzioni responsabili</b>	Direzione Centrale Sviluppo Economico	Direz. Sviluppo Aeroporti				
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				<b>Target</b>
	<b>P.18.A1.1.K1</b>	Modello Banca Dati progettato				Raggiungimento

Obiettivo operativo							
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.18.A1.2</b>	Definire una metodologia per il monitoraggio del mercato handling					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Sviluppo Aeroporti						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.18.A1.2.K1</b>	Metodologia Approvata					Raggiungimento
Obiettivo operativo							
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.18.A1.3</b>	Sviluppare una metodologia per la realizzazione delle verifiche ispettive programmate sulle società di gestione aeroportuale					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Auditing Esterno						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.18.A1.3.K1</b>	Metodologia approvata					Raggiungimento
Obiettivo operativo							
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.18.A1.5</b>	Eeguire il monitoraggio, con cadenza semestrale, delle APQ in essere relative alle Regioni Sardegna, Calabria, Sicilia e Puglia, con conseguente inserimento dei dati oggetto di aggiornamento per gli interventi in corso di realizzazione. Programmazione e stipula di derivati Accordi di Programma con le singole Regioni, MIT e MEF.					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Pianificazione e Progetti	Direz. Investimenti					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.18.A1.5.K1</b>	Monitoraggi APQ realizzati					Raggiungimento

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.18.A1.6</b>	Attivare una procedura relativa al PON Reti e Mobilità 2007-2013 con stesura della convenzione con la ADG e redazione delle convenzioni con i soggetti attuatori.					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Investimenti						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.18.A1.6.K1</b>	Convenzione con ADG e con soggetti attuatori prodotte					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.18.A1.7</b>	Sviluppare una serie di indicatori numerici per attuare un efficiente monitoraggio delle capacità economico-finanziarie dei vettori aerei					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Licenze						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.18.A1.7.K1</b>	Documento col sistema di indicatori e modalità di monitoraggio approvato e pubblicato					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.18.A1.9</b>	Gestire gli interventi che beneficiano delle risorse liberate in corso di esecuzione e completamento delle procedure amministrativo contabili delle schede intervento chiuse al 30-06-2009 (PON 2000-2006)					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Investimenti						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.18.A1.9.K1</b>	Verifiche di primo livello effettuate					Raggiungimento

<b>Anno di pianificazione</b>	<b>2011</b>						
<b>Area strategica</b>	<b>Equa competitività</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.19</b>	Consolidare il modello nazionale delle gestioni totali					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>Azione strategica</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.19.A1</b>	Articolare un programma volto a: Promuovere iniziative che favoriscano il trasferimento a soggetti terzi delle attività di gestione sugli aeroporti (Urbe – Pantelleria – Lampedusa); Favorire la costituzione di società con enti locali e privati per la gestione diretta di aeroporti minori; Gestire il transito dal demanio statale a quello regionale degli aeroporti minori di interesse regionale.					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.19.A1.1</b>	Sviluppare uno schema di bandi di gara per la concessione della gestione degli aeroporti a gestione diretta aperti al traffico commerciale					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direzione Sviluppo Aeroporti	Direz. Affari Generali e Contratti	Direz. Centrale Finanza				
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.19.A1.1.K1</b>	Almeno un bando di gara e relativo disciplinare definito					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.19.A1.2</b>	Attivare il trasferimento degli aeroporti di interesse regionale da demanio statale					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Eliporti e Aeroporti Minori						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.19.A1.2.K1</b>	Almeno 2 aeroporti trasferiti					Raggiungimento

<b>Anno di pianificazione</b>	<b>2011</b>						
<b>Area strategica</b>	<b>Tutela dell'ambiente</b>	<b>Equa competitività</b>					
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.20</b>	Aumentare il livello di contribuzione del fornitore SNA alla tutela ambientale ed all'equa competitività					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>Azione strategica</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.20.A1</b>	Ottimizzare l'impiego delle rotte al fine di ridurre l'impatto ambientale e migliorare l'equa competitività					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.20.A1.1</b>	Predisporre il piano di implementazione del regolamento CE691/2010 per ciò che attiene agli obiettivi ambientali					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Regolazione Spazio Aereo						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.20.A1.1.K1</b>	Piano di implementazione sviluppato					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.20.A1.2</b>	Partecipare alla realizzazione della "Definition Phase" del FAB Blue Med					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Regolazione Spazio Aereo	Direz. Centrale Regolazione Spazio Aereo					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.20.A1.2.K1</b>	"Definition Phase" completata					Raggiungimento

## 6.5 Area Tutela dell'ambiente

Anno di pianificazione	2011						
Area strategica	Tutela dell'ambiente	Equa competitività					
Obiettivo strategico	ID	Descrizione					
	P.20	Aumentare il livello di contribuzione del fornitore SNA alla tutela ambientale ed all'equa competitività					
Prospettiva strategica	Processi						
Azione strategica	ID	Descrizione					
	P.20.A1	Ottimizzare l'impiego delle rotte al fine di ridurre l'impatto ambientale e migliorare l'equa competitività					
Obiettivo operativo	P.20.A1.1	Predisporre il piano di implementazione del regolamento CE691/2010 per ciò che attiene agli obiettivi ambientali					
Direzioni responsabili	Direz. Regolazione Spazio Aereo						
KPI	ID	Descrizione					Target
	P.20.A1.1.K1	Rotte e procedure da ottimizzare condivise con ENAC					Raggiungimento
Obiettivo operativo	P.20.A1.2	Partecipare alla realizzazione della "Definition Phase" del FAB Blue Med					
Direzioni responsabili	Direz. Regolazione Spazio Aereo	Direz. Centrale Regolazione Spazio Aereo					
KPI	ID	Descrizione					Target
	P.20.A1.2.K1	"Definition Phase" FAB Blue Med presidiata					Raggiungimento

<b>Anno di pianificazione</b>	<b>2011</b>					
<b>Area strategica</b>	<b>Tutela dell'ambiente</b>					
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>P.21</b>	Consolidare il ruolo dell'Ente in campo ambientale				
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>					
<b>Azione strategica</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				
	<b>P.21.A1</b>	Agire al fine di: Sviluppare una policy ambientale che definisca il focus e l'ambito di intervento complessivo dell'Ente (aeroporti, operatori aerei ed SNA) Sviluppare un quadro di relazioni istituzionali efficienti ed efficaci con gli altri enti coinvolti nella tutela ambientale anche in riferimento allo sviluppo della normativa internazionale				
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.21.A1.1</b>	Sviluppare la policy sulla sostenibilità ambientale degli aeroporti				
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Pianificazione e Progetti	Direz. Centrale Infrastrutture Aeroportuali				
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>				<b>Target</b>
	<b>P.21.A1.1.K1</b>	Policy sulla sostenibilità ambientale degli aeroporti approvata				Raggiungimento

<b>Anno di pianificazione</b>	<b>2011</b>						
<b>Area strategica</b>	<b>Tutela dell'ambiente</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.22</b>	Aumentare il livello di contribuzione del gestore alla tutela ambientale					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>Azione strategica</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.22.A1</b>	Sviluppare/rivedere un meccanismo di premialità per il gestore connesso all'impatto ambientale realizzato					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.22.A1.1</b>	Sviluppare un nuovo schema di clausola ambientale per il contratto di programma con i gestori aeroportuali					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Regolazione Ambiente e Aeroporti						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.22.A1.1.K1</b>	Schema aggiornato					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.22.A1.2</b>	Dare attuazione al Programma Operativo Regionale (POI) per gli aeroporti del meridione					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Pianificazione e Progetti						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.22.A1.2.K1</b>	Progetto POI validati					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.22.A1.4</b>	Costituire l'anagrafe energetica degli aeroporti					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Pianificazione e Progetti						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.22.A1.4.K1</b>	Schema di audit energetico definito e applicazione su almeno due aeroporti di diversa tipologia					Raggiungimento

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.22.A1.5</b>	Realizzare progetto afferente al Programma Operativo Interregionale Energie Rinnovabili e Risparmio Energetico 2007-2013 (FESR) relativo alla definizione di un piano energetico degli aeroporti siti nelle regioni obiettivo convergenza					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Investimenti	Direz. Affari Generali e Contratti					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.22.A1.5.K1</b>	Bando di gara per l'individuazione del soggetto cui affidare l'espletamento del servizio di auditing energetico pubblicato					Raggiungimento

<b>Anno di pianificazione</b>	<b>2011</b>						
<b>Area strategica</b>	<b>Tutela dell'ambiente</b>						
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.23</b>	Contribuire all'adozione di nuove tecnologie in campo ambientale					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Processi</b>						
<b>Azione strategica</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>P.23.A1</b>	Promuovere un programma nazionale di ricerca per lo sviluppo di nuove tecnologie in campo ambientale					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.23.A1.1</b>	Effettuare uno screening delle tecnologie rilevanti per il settore ambientale					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Regolazione Ambiente e Aeroporti	Direz. Pianificazione Strategica e Ricerca					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.23.A1.1.K1</b>	Inventario delle tecnologie realizzato					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>P.23.A1.2</b>	Garantire l'istallazione e la messa in esercizio dell'impianto sperimentale per la produzione di energie da FER sull'aeroporto di Pantelleria					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Eliporti e Aeroporti Minori						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>P.23.A1.2.K1</b>	Impianto sperimentale per produzione energia da FER messo in esercizio					Raggiungimento

## 6.6 Prospettiva trasversale Competenze e Sviluppo Interno

Anno di pianificazione	2011					
Area strategica	Safety	Security	Qualità dei servizi	Equa competitività	Tutela dell'ambiente	
Obiettivo strategico	ID	Descrizione				
	C.01	Potenziare la capacità e la competenza del personale al fine di aumentare l'autorevolezza nei confronti degli stakeholder				
Prospettiva strategica	Competenze e sviluppo interno					
Azione strategica	ID	Descrizione				
	C.01.A1	<p>Articolare un programma volto a:</p> <p>Consolidare le competenze interne, allineando verso l'alto - con la formazione - le professionalità del personale sul tema dell'equa competitività;</p> <p>Consolidare le competenze interne, sviluppando - con la formazione - le professionalità del personale sui vari adempimenti del gestore;</p> <p>Consolidare le competenze interne, sviluppando - con la formazione - le professionalità del personale e le capacità di assunzione dei ruoli in ambito safety;</p> <p>Mantenere e sviluppare le risorse dedicate alla tematica della qualità dei servizi;</p> <p>Adeguare il programma di formazione sulla qualità dei servizi in termini di frequenza e contenuti.</p>				
Obiettivo operativo	C.01.A1.1	Assicurare la rivisitazione del programma complessivo di sviluppo formativo del personale				
Direzioni responsabili	Direz. Sviluppo e acquisizione risorse umane	Direz. Centrale Risorse Umane				

<b>Anno di pianificazione</b>	<b>2011</b>						
<b>Area strategica</b>	<b>Safety</b>	<b>Security</b>	<b>Qualità dei servizi</b>	<b>Equa competitività</b>	<b>Tutela dell'ambiente</b>		
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>C.02</b>	Migliorare la capacità di programmazione e controllo di programmi di sviluppo dell'Ente					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Competenze e sviluppo interno</b>						
<b>Azione strategica</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>C.02.A1</b>	Istituzionalizzare un meccanismo di gestione del portafoglio progetti dell'Ente					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.02.A1.1</b>	Definire il portafoglio progetti dell'Ente					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Pianificaz. Strategica e Ricerca						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.02.A1.1.K1</b>	Portafoglio progetti dell'Ente definito					Raggiungimento

<b>Anno di pianificazione</b>	<b>2011</b>						
<b>Area strategica</b>	<b>Safety</b>	<b>Security</b>	<b>Qualità dei servizi</b>	<b>Equa competitività</b>	<b>Tutela dell'ambiente</b>		
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>C.03</b>	Migliorare la capacità di gestione della produzione normativa					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Competenze e sviluppo interno</b>						
<b>Azione strategica</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>C.03.A1</b>	Ridisegnare i processi di pianificazione e di produzione normativa					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.03.A1.1</b>	Predisporre gli strumenti normativi ed operativi per il decentramento delle licenze aeronautiche					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Regolazione Personale di Volo						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.03.A1.1.K1</b>	Strumenti normativi e operativi per il decentramento delle licenze aeronautiche approvati					Raggiungimento

Anno di pianificazione	2011					
Area strategica	Safety	Security	Qualità dei servizi	Equa competitività	Tutela dell'ambiente	
Obiettivo strategico	ID	Descrizione				
	Prospettiva strategica	C.04	Miglioramento complessivo della performance da meccanismi organizzativi dell'Ente			
Competenze e sviluppo interno						
Azione strategica	ID	Descrizione				
	C.04.A1	<p>Agire al fine di:</p> <p>Migliorare il processo di selezione, assegnazione e sviluppo del personale;</p> <p>Organizzare le attività al fine di garantire il mantenimento del know how all'interno dell'azienda e la continuità / omogeneità dell'azione dell'Ente ;</p> <p>Aumentare l'efficienza delle attività facendo evolvere il processo decisionale, superando l'approccio burocratico e assumendosi le proprie responsabilità di ruolo;</p> <p>Sviluppare un sistema di incentivazione del personale;</p> <p>Valorizzare la comunicazione interna fra le strutture dirigenziali ed il trasferimento al personale degli indirizzi e delle informazioni;</p> <p>Rendere coerente con la ristrutturazione organizzativa il rapporto fra strutture centrali e territoriali dell'Ente (standardizzazione territoriale);</p> <p>Aggiornare alcune normative chiave di Enac per renderle coerenti allo sviluppo organizzativo dell'Ente.</p>				
Obiettivo operativo	C.04.A1.1	Rendere più efficiente la gestione dei progetti di certificazione di tipo, assegnati dall'EASA, differenziando l'utilizzo dei PM e delle risorse impiegate				
Direzioni responsabili	Direz. Regolaz. Certificaz. Prodotti Aeronautici					
KPI	ID	Descrizione				Target
	C.04.A1.1.K1	Programma di formazione e affiancamento dei nuovi PM implementato				Raggiungimento

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.04.A1.2</b>	Creare un'agenda planning condivisa delle attività del CdA, Commissioni, Collegio Revisori e Comitati					
<b>Direzioni responsabili</b>	Segreteria Organi Collegiali						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.04.A1.2.K1</b>	Requisiti per agenda planning condivisi					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.04.A1.3</b>	Elaborare strumenti per consultazione rapida delle delibere del Consiglio di Amministrazione					
<b>Direzioni responsabili</b>	Segreteria Organi Collegiali						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.04.A1.3.K1</b>	Requisiti per consultazione delibere condivisi					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.04.A1.4</b>	Ottimizzare i processi di convocazione, predisposizione documentale, rendicontazione e distribuzione atti relativi alle sedute degli organi istituzionali					
<b>Direzioni responsabili</b>	Segreteria Organi Collegiali						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.04.A1.4.K1</b>	Processo ridisegnato approvato					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.04.A1.5</b>	Smaterializzare progressivamente l'archivio storico dei verbali e delle delibere del CdA					
<b>Direzioni responsabili</b>	Segreteria Organi Collegiali						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.04.A1.5.K1</b>	Smaterializzare almeno 2 annualità					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.04.A1.6</b>	Ridurre i tempi del processo di contabilizzazione e liquidazione dei compensi degli Organi Collegiali					
<b>Direzioni responsabili</b>	Segreteria Organi Collegiali						

KPI	ID	Descrizione						Target
		<b>C.04.A1.6.K1</b>	Processo ridisegnato approvato					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.04.A1.7</b>	Definire l'assetto del sistema di incentivazione specifico per l'Ente rispondente alla normativa applicabile						
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Personale	Direz. Centrale Risorse Umane						
KPI	ID	Descrizione						Target
	<b>C.04.A1.7.K1</b>	Sistema di incentivazione approvato						Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.04.A1.8</b>	Consolidare i contenuti del Report Direzionale e pubblicare l'edizione 2011						
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Centrale Standardizzaz Sicurezza	Direz. Centrale Sviluppo Economico	Direz. Centrale Infrastrutture Aeroportuali	Direz. Centrale Regolazione Spazio Aereo	Direz. Centrale Attività Aeronautiche	Direz. Aeroportuali	Direz. Centrale Coordinamento Aeroporti	
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Centrale Risorse Umane	Direz. Centrale Finanza	Direz. Affari Legali e Contenzioso	Direz. Qualità	Direz. Bilancio e Contabilità	Direz. Operazioni	Direz. Sistemi Informativi	
KPI	ID	Descrizione						Target
	<b>C.04.A1.8.K1</b>	Report Direzionale 2011 pubblicato						Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.04.A1.9</b>	Elaborare una procedura in materia di notifica degli atti amministrativi sul territorio nazionale e all'estero						
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Analisi Giuridiche							
KPI	ID	Descrizione						Target
	<b>C.04.A1.9.K1</b>	Procedura di notifica pubblicata						Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.04.A1.10</b>	Elaborare una circolare relativa alla conferenza dei servizi così come modificata dal D.Lg. 78/2010						
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Analisi Giuridiche							
KPI	ID	Descrizione						Target
	<b>C.04.A1.10.K1</b>	Circolare pubblicata						Raggiungimento

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.04.A1.11</b>	Identificare le principali cause di soccombenza dell'ENAC in ambito giudiziario nell'ultimo biennio					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Affari Legali e Contenzioso						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.04.A1.11.K1</b>	Valutazione e piano di azione approvati					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.04.A1.12</b>	Modificare e integrare la procedura organizzativa PRO-015 in merito al rimborso delle spese legali					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Affari Legali e Contenzioso						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.04.A1.12.K1</b>	Circolare PRO15 modificata					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.04.A1.13</b>	Aggiornare la Circolare EAL-12 in tema di responsabilità per il mancato rispetto dei termini di cui alla Legge 241/1990					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Affari Legali e Contenzioso						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.04.A1.13.K1</b>	Circolare EAL12 aggiornata					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.04.A1.14</b>	Elaborare il regolamento per l'accesso ai documenti amministrativi					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Affari Legali e Contenzioso						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.04.A1.14.K1</b>	Regolamento pubblicato					Raggiungimento

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.04.A1.15</b>	Aggiornare i percorsi di sviluppo formativo per l'affidamento delle attività professionali					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Sviluppo e Acquisizione Risorse Umane						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.04.A1.15.K1</b>	Procedura sui percorsi di sviluppo formativo aggiornata					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.04.A1.16</b>	Assicurare la redazione del codice etico dell'Ente					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Auditing Interno						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.04.A1.16.K1</b>	Codice etico redatto					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.04.A1.17</b>	Elaborare una procedura organizzativa sulla mobilità interna ed esterna del personale					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Personale						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.04.A1.17.K1</b>	Procedura organizzativa approvata					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.04.A1.20</b>	Revisionare la procedura organizzativa relativa alla gestione degli atti di sindacato ispettivo (interrog. parlamentari)					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Analisi Giuridiche						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.04.A1.20.K1</b>	Nuova procedura organizzativa emessa					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.04.A1.21</b>	Revisionare le procedure organizzative secondo il piano approvato dal Direttore Generale.					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Qualità						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.04.A1.21.K1</b>	Procedure organizzative revisinate pubblicate					Raggiungimento

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.04.A1.22</b>	Attivare l'operatività della Sala Crisi					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Pianificazione Strategica e Ricerca						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.04.A1.22.K1</b>	Sala Crisi operativa					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.04.A1.23</b>	Attuare il regolamento per la concessione di mutui edilizi per i dipendenti					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Affari Generali e Contratti	Direz. Personale					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.04.A1.23.K1</b>	Regolamento attuato					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.04.A1.24</b>	Effettuare uno studio per la riclassificazione dei dati contabili per la valutazione dell'efficacia dell'azione dell'ente.					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Auditing Interno						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.04.A1.24.K1</b>	Studio effettuato					Raggiungimento

Anno di pianificazione	2011					
Area strategica	Safety	Security	Qualità dei servizi	Equa competitività	Tutela dell'ambiente	
Obiettivo strategico	ID	Descrizione				
	C.05	Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente				
Prospettiva strategica	Competenze e sviluppo interno					
Azione strategica	ID	Descrizione				
	C.05.A1	<p>Articolare un programma volto a:</p> <p>Completare la implementazione del sistema EMPIC (dati tecnici safety e ambiente) anche in funzione e in tempo della visita EASA;</p> <p>Sviluppare un sistema informativo per la gestione dei dati core per equa competitività;</p> <p>Sviluppare un sistema informativo integrato per la gestione dei dati core di security;</p> <p>Sviluppare un sistema informativo integrato per la gestione dei dati core di safety;</p> <p>Sviluppare un sistema informativo per la gestione dei dati core per ambiente ;</p> <p>Fare evolvere il sistema informativo per la gestione dei processi di supporto;</p> <p>Sviluppare un sistema informativo per la gestione della comunicazione interattiva con il mondo esterno.</p>				
Obiettivo operativo	C.05.A1.1	Consolidare il sistema di gestione informatizzata del personale (MOHR)				
Direzioni responsabili	Direz. Sviluppo e Acquisizione Risorse Umane	Direz. Personale	Direz. Centrale Risorse Umane	Direz. Sistemi Informativi		
KPI	ID	Descrizione				Target
	C.05.A1.1.K1	Implementazione MOHR completata				Raggiungimento
Obiettivo operativo	C.05.A1.2	Creare una banca dati dei pareri giuridico-legali emessi per consentirne l'accesso a tutte le strutture dell'Ente				
Direzioni responsabili	Direz. Analisi Giuridiche					
KPI	ID	Descrizione				Target
	C.05.A1.2.K1	Banca dati progettata				Raggiungimento

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.05.A1.3</b>	Sviluppare il capitolato tecnico per il nuovo sistema informativo contabile					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Bilancio e Contabilità						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.05.A1.3.K1</b>	Capitolato tecnico predisposto					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.05.A1.4</b>	Completare l'implementazione del sistema EMPIC programmata per il 2011					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Sistemi Informativi						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.05.A1.4.K1</b>	Moduli EMPIC implementati					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.05.A1.5</b>	Realizzare uno studio di fattibilità di un sistema informativo per la gestione della Comunicazione interattiva con il mondo esterno					
<b>Direzioni responsabili</b>	Comunicazione istituzionale	Direz. Sistemi Informativi					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.05.A1.5.K1</b>	Studio di fattibilità realizzato					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.05.A1.6</b>	Realizzare l'informatizzazione delle check-list per le ispezioni del settore dell'handling					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Sistemi Informativi						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.05.A1.6.K1</b>	Check-list ispezioni di handling informatizzate					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>C.05.A1.7</b>	Attivare il nuovo sito intranet dell'Ente					
<b>Direzioni responsabili</b>	Comunicazione istituzionale						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>C.05.A1.7.K1</b>	Nuovo sito Intranet attivo					Raggiungimento

## 6.7 Prospettiva trasversale Risorse Umane e Finanziarie

Anno di pianificazione	2011					
Area strategica	Safety	Security	Qualità dei servizi	Equa competitività	Tutela dell'ambiente	
Obiettivo strategico	ID	Descrizione				
	F.01	Ottimizzare e razionalizzare le attività per focalizzare le risorse limitate su attività prioritarie ed acquisizione di risorse in settori critici				
Prospettiva strategica	Risorse finanziarie e umane					
Azione strategica	ID	Descrizione				
	F.01.A1	<p>Agire al fine di:</p> <p>Elaborazione del piano di dismissione e semplificazione delle attività interne non rilevanti sul piano strategico;</p> <p>Eliminare il rilascio di pareri sulla congruità dei consumi di carburante;</p> <p>Rinunciare alle attività connesse alla diffusione all'esterno delle prescrizioni di aeronavigabilità;</p> <p>Rinunciare allo svolgimento delle attività connesse alle autorizzazioni per il trasporto di armi, esplosivi da parte dei vettori;</p> <p>Rinunciare allo svolgimento delle attività gestionali connesse al rilascio delle tessere aeroportuali;</p> <p>Implementare un sistema di pianificazione e controllo dei fabbisogni di risorse per attività ( Manpower Planning).</p>				

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>F.01.A1.1</b>	Dare attuazione al progetto "ENAC Man Power Plan" relativamente alle attività previste per il 2011					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Centrale Standardizzaz Sicurezza	Direz. Centrale Sviluppo Economico	Direz. Centrale Infrastrutture Aeroportuali	Direz. Centrale Regolazione Spazio Aereo	Direz. Centrale Attività Aeronautiche	Direz. Centrale Coordinamento Aeroporti	Direz. Sviluppo e Acquisizione Risorse Umane
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Centrale Risorse Umane	Direz. Bilancio e Contabilità	Dirrez. Centrale Finanza	Direz. Pianificazione strategica e Ricerca	Direzione Qualità	Direzione Auditing Interno	
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>F.01.A1.1.K1</b>	Report finale Manpower Plan presentato					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>F.01.A1.2</b>	Assicurare il rispetto dei budget assegnati, inclusi quelli per straordinario, turni e reperibilità					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Aeroportuali						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>F.01.A1.2.K1</b>	Budget Rispettato					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>F.01.A1.4</b>	Individuare un'attività da semplificare/eliminare predisponendone i relativi documenti attuativi					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Pianificazione e Progetti	Direz. Eliporti e Aeroporti Minori	Direz. Operatività				
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>F.01.A1.4.K1</b>	Attività individuata e documento attuativo approvato					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>F.01.A1.5</b>	Organizzare secondo criteri di ottimizzazione dei tempi e delle risorse disponibili lo Special Meeting 2011 dei Direttori Generali dell'ECAC					
<b>Direzioni responsabili</b>	Comunicazione Istituzionale						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>F.01.A1.5.K1</b>	Special meeting 2011 completato con successo					Raggiungimento

Anno di pianificazione	2011						
Area strategica	Safety	Security	Qualità dei servizi	Equa competitività	Tutela dell'ambiente		
Obiettivo strategico	ID	Descrizione					
	F.02	Perseguire la modifica dell'assetto istituzionale dell'Ente					
Prospettiva strategica	Risorse finanziarie e umane						
Azione strategica	ID	Descrizione					
	F.02.A1	<p>Agire al fine di:</p> <p>Eleborare e promuovere una proposta di modifica dell'assetto istituzionale;</p> <p>Ridurre i tempi di emissione delle concessioni aeroportuali attraverso la modifica della procedura o della competenza MIT;</p> <p>Ridurre i tempi di perfezionamento dei contratti di programma attraverso la modifica della procedura o della competenza CIPE;</p> <p>Ridurre i tempi di recepimento nel regolamento tariffe di aggiornamenti provenienti da normativa europea attraverso la modifica della procedura o competenza MIT e MEF;</p> <p>Aumentare l'efficacia del potere sanzionatorio;</p> <p>Presidiare direttamente, presso i collegi sindacali dei gestori, con personale ENAC qualificato.</p>					
Obiettivo operativo	F.02.A1.1	Completare l'assetto istituzionale delle competenze dell'Ente nel settore dell'antincendio aeroportuale					
Direzioni responsabili	Direz. Operatività						
KPI	ID	Descrizione					Target
	F.02.A1.1.K1	Disciplina antincendio adottata per tutti i settori					Raggiungimento
Obiettivo operativo	F.02.A1.2	Elaborare una proposta di modifica dell'assetto istituzionale					
Direzioni responsabili	Direz. Pianificazione Strategica e Ricerca	Direz. Analisi Giuridiche					
KPI	ID	Descrizione					Target
	F.02.A1.2.K1	Proposta di modifica presentata al cda					Raggiungimento

<b>Anno di pianificazione</b>	<b>2011</b>						
<b>Area strategica</b>	<b>Safety</b>	<b>Security</b>	<b>Qualità dei servizi</b>	<b>Equa competitività</b>	<b>Tutela dell'ambiente</b>		
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>F.03</b>	Implementare modalità per l'acquisizione di risorse finanziarie volte a sostenere le iniziative strategiche ENAC					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Risorse finanziarie e umane</b>						
<b>Azione strategica</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>F.03.A1</b>	<p>Agire al fine di:  Adeguare gli importi di tariffazione tramite meccanismi automatici connessi alla inflazione programmata;  Sviluppare un meccanismo di verifica della fatturabilità di attività nuove o modificate;  Incrementare la capacità dell'organizzazione ENAC di sfruttare le opportunità di finanziamento esistenti a livello nazionale o europeo  Ricerca opportunità di riduzione di spese generali e amministrative</p>					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>F.03.A1.1</b>	Sviluppare e dare attuazione ad un meccanismo di verifica della fatturabilità di attività nuove o modificate					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Bilancio e contabilità	Direz. Centrale Finanza					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>F.03.A1.1.K1</b>	Processo di Verifica della fatturabilità implementato					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>F.03.A1.2</b>	Razionalizzare e ridurre la spesa per le missioni del personale Enac					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Personale	Direz. Bilancio e contabilità	Direz. Affari Generali e Contratti				
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>F.03.A1.2.K1</b>	Aggiudicazione gara del servizio di gestione spese missioni					Raggiungimento

<b>Anno di pianificazione</b>	<b>2011</b>						
<b>Area strategica</b>	<b>Safety</b>	<b>Security</b>	<b>Qualità dei servizi</b>	<b>Equa competitività</b>	<b>Tutela dell'ambiente</b>		
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>F.04</b>	Implementare modalità per l'acquisizione di risorse umane volte a sostenere le iniziative strategiche ENAC					
<b>Prospettiva strategica</b>	<b>Risorse finanziarie e umane</b>						
<b>Azione strategica</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					
	<b>F.04.A1</b>	Sviluppare l'impiego di risorse aggiuntive per l'Ente attraverso l'attivazione di accordi con altri soggetti dotati di professionalità richieste					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>F.04.A1.1</b>	Sviluppare accordi di collaborazione con enti esterni per l'impiego di risorse qualificate da utilizzare a supporto dell'attività delle strutture.					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Affari Generali e Contratti	Direz. Centrale Finanza					
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>F.04.A1.1.K1</b>	Almeno un accordo stipulato					Raggiungimento
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>F.04.A1.2</b>	Attivare procedure relative ai finanziamenti comunitari afferenti alle reti TEN – Trans European Network di competenza dell'Ente.					
<b>Direzioni responsabili</b>	Direz. Investimenti						
<b>KPI</b>	<b>ID</b>	<b>Descrizione</b>					<b>Target</b>
	<b>F.04.A1.2.K1</b>	Procedure per finanziamenti TEN attivate					Raggiungimento

## 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

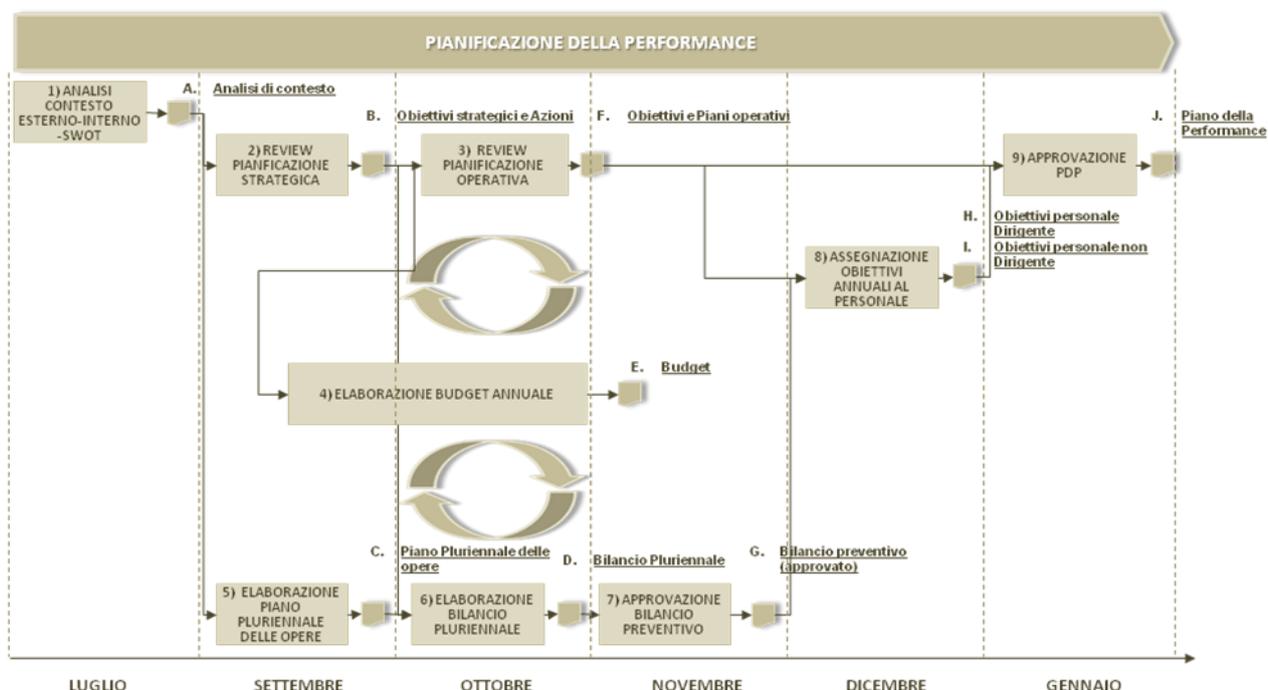
### 7.1 Il processo di pianificazione strategica e la programmazione finanziaria

Il processo di elaborazione del Piano delle Performance prende avvio nel mese di luglio di ogni anno sulla base 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 nel successivo mese di gennaio con l'approvazione del Piano da parte del medesimo Consiglio.

Le principali attività previste nell'ambito del ciclo della performance, in correlazione col ciclo di pianificazione finanziarie sono:

- 1) Analisi del Contesto Interno-Esterno e SWOT
- 2) Review Pianificazione Strategica
- 3) Review Pianificazione Operativa
- 4) Elaborazione Budget annuale
- 5) Elaborazione Piano Pluriennale delle Opere
- 6) Elaborazione Bilancio Pluriennale
- 7) Approvazione Bilancio Preventivo
- 8) Assegnazione Obiettivi Annuali del Personale
- 9) Approvazione Piano della Performance

La correlazione fra le attività è indicata nella seguente figura



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

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
1	ANALISI CONTESTO ESTERNO-INTERNO -SWOT	Nel mese di luglio le Direzioni Centrali, con il coordinamento della Direzione Pianificazione Strategica, curano la revisione degli aspetti strategici, ovvero: missione, aree strategiche, analisi degli stakeholder, analisi interna ed esterna e SWOT analisi. L'avvio della revisione è indotta dalla produzione da parte del Consiglio di amministrazione, su proposta del Presidente, delle linee strategiche /priorità politiche di sviluppo dell'ente. 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.	Direzioni Centrali/ GPS	A) 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 31 luglio
2	REVIEW PIANIFICAZIONE STRATEGICA	Nel mese di settembre le Direzioni Centrali, con il coordinamento della Direzione Pianificazione Strategica, sulla base delle indicazioni emerse attraverso la analisi di contesto, sono definiti gli obiettivi strategici triennali e le relative azioni strategiche, partendo da quanto definito nel ciclo precedente e procedendo ad aggiornamenti, inserimenti di nuovi obiettivi o cancellazione di obiettivi preesistenti.	Direzioni Centrali/ GPS	B) Obiettivi strategici e azioni	Gli obiettivi strategici e azioni sono sviluppati attraverso l'utilizzo di apposite schede	Entro 30 settembre
3	REVIEW PIANIFICAZIONE OPERATIVA	Sulla base delle schede relative alle azioni strategiche, in base alle responsabilità previste, ciascun Direttore Centrale provvede a definire gli obiettivi operativi e i relativi progetti condividendoli con le rispettive Direzioni.	Direzioni Centrali	H) Obiettivi e Piani operativi	Gli obiettivi operativi e relativi progetti sono sviluppati attraverso l'utilizzo di apposite schede	Entro 30 ottobre

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
4	ELABORAZIONE BUDGET ANNUALE	<p>Ogni centro di responsabilità collegato al centro di responsabilità di 1° livello descrive in un apposito documento le previsioni quali-quantitative dei programmi, progetti ed attività che intende realizzare nel periodo o nel corso dell' anno. Il centro di responsabilità di 1° livello coordina il processo al fine di rendere coerenti le linee strategiche e di indirizzo del Consiglio di Amministrazione con i programmi ed i progetti dei centri di responsabilità collegati .</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>	Direzioni Centrali	E) Budget	<p>Il preventivo finanziario si distingue in "decisionale" e "gestionale" ed è formulato in termini di competenza e di cassa. Esso si articola per le entrate e per le spese in centri di responsabilità amministrativa di 1° livello, stabiliti in modo che a ciascun centro corrisponda un unico responsabile con incarico dirigenziale, cui è affidata la relativa gestione. I centri di responsabilità amministrativa di 1° livello sono individuati dal Consiglio di Amministrazione con riferimento alle aree omogenee di attività delle strutture di cui al regolamento di organizzazione.</p>	Entro 30 ottobre
5	ELABORAZIONE PIANO PLURIENNALE DELLE OPERE	<p>Per quanto attiene ai lavori pubblici approvati dall'ente, la realizzazione degli stessi avviene sulla base di un piano o programma triennale e di aggiornamenti annuali predisposti dal centro di responsabilità di 1° livello competente per materia, predisponendo l'elenco annuale dei lavori da portare a termine nell'anno nel rispetto delle disposizioni di cui all'articolo 128 del decreto legislativo n. 163/2006.</p>	CCA, CIA , CFI	C) Piano Pluriennale delle opere	<p>Piano triennale delle opere e dettaglio dei lavori dell'anno con relativa stima.</p>	Entro 30 settembre

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
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 verificatesi 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>	CFI	D) 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
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.</p> <p>Esso tiene conto delle poste economiche che non avranno manifestazione finanziaria nell'esercizio e delle quote di utilizzo dei beni patrimoniali.</p> <p>Il preventivo economico è compilato secondo l'allegato n. 5 al Regolamento approvato con DPR 27 febbraio 2003, n. 97. È approvato, dal Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze.</p> <p>Il bilancio di previsione, elaborato dalla Direzione Centrale 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>	CFI	G) Bilancio Preventivo	<p>Il bilancio di previsione è composto dai seguenti documenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. il preventivo finanziario;</li> <li>b. il quadro generale riassuntivo della gestione finanziaria;</li> <li>c. il preventivo economico.</li> </ul> <p>Costituiscono allegati al bilancio di previsione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. il bilancio pluriennale;</li> <li>b. la relazione programmatica;</li> <li>c. la tabella dimostrativa del presunto risultato di amministrazione;</li> </ul>	Entro 30 novembre

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
8	ASSEGNAZIONE OBIETTIVI ANNUALI AL PERSONALE	Nel mese di dicembre il Direttore generale formalizza gli obiettivi ai Direttore centrali, i Direttori centrali e il D.G. formalizzano gli obiettivi ai Direttori di linea, il DG formalizza gli obiettivi ai Dirigenti di staff attraverso la compilazione e sottoscrizione della scheda assegnazione obiettivi; seguirà l'assegnazione da parte dei Direttori di linea e di staff degli obiettivi da conseguire a ciascun dipendente.	DG	H) Obiettivi personale Dirigente I) Obiettivi personale non Dirigente	Gli obiettivi sono attribuiti attraverso l'apposita scheda e corredati da una lettera formale del Direttore Generale.	Entro 31 Dicembre
9	APPROVAZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE	Entro il 31 gennaio di ogni anno il Consiglio di Amministrazione provvede ad approvare il Piano delle Performance proposto da parte del Direttore Generale.	CdA	J) Piano della Performance	Il Piano delle Performance ricomprende tutti i temi relativi alle linee di indirizzo e al contesto strategico, le schede relative a obiettivi e azioni strategiche, i piani operativi annuali e il piano di miglioramento del sistema di misurazione della performance.	Entro 31 Gennaio

Il processo di pianificazione strategica ed operativa e il ciclo di pianificazione economico-finanziaria, attraverso lo sviluppo dei progetti e dei relativi obiettivi da conseguire, sono interconnessi.

C'è una attività reiterata fin quando la stima delle risorse finanziarie, necessarie alla realizzazione dei progetti previsti, non risulta congrua alle disponibilità e quindi approvata e formalizzata nel budget, nel bilancio preventivo e in quello pluriennale, secondo le scadenze e i poteri previsti.

La misurazione e valutazione della performance si snoda entro 3 momenti chiave in cui interviene nel processo l' Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

L'OIV interviene per:

- la valutazione della congruità e del rispetto delle scadenze relativamente alla presentazione del Piano annuale della Performance entro il 31 gennaio di ogni anno

- la valutazione del report semestrale di verifica dell'avanzamento dei progetti e il conseguimento degli obiettivi prodotto entro il 31 luglio di ogni anno
- la relazione annuale sulla Performance in cui è rendicontato il conseguimento degli obiettivi operativi annuali.

L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione, della trasparenza dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

L'OIV comunica, laddove ritenute significative, le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo e all'amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla CiVIT.

Il Direttore Generale presenta la Relazione sulla performance entro il 30 giugno di ogni anno all'organo di vigilanza. 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, e il bilancio di genere realizzato. La validazione della Relazione sulla performance è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito.

La Relazione sulla performance, riferita all'anno trascorso, è elaborata con il supporto della Direzione Pianificazione Strategica e Ricerca, e mette a confronto i dati relativi ai risultati organizzativi e individuali raggiunti, forniti dalle Direzioni competenti entro il 30 maggio, con i relativi obiettivi programmati e con i dati economici previsionali.

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.

Con riferimento alla verifica dello stato di realizzazione del Piano operativo della Performance, anche al fine di potere variare durante l'esercizio obiettivi ed indicatori della performance ritenuti inadeguati o divenuti impossibili da conseguire, o porre in essere eventuali azioni correttive e/o migliorative, la Direzione Pianificazione Strategica e Ricerca produrrà un apposito report sulla base dei dati forniti dalle rispettive Direzioni Centrali e di staff. Ove occorra, la Direzione provvederà alle eventuali modifiche rese necessarie del Piano della Performance, dandone adeguata argomentazione.

Il rapporto dell'attività del primo semestre del Piano della performance, è prodotto entro la fine di luglio e reso noto all'OIV.

## **7.2 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance**

Il ciclo di gestione della performance è dunque un processo ciclico di emissione del Piano della Performance, approvazione del Bilancio Preventivo, assegnazione degli obiettivi al

personale, valutazione intermedia e valutazione finale delle performance espresse dai singoli e dall'Ente nel suo insieme.

Il Piano delle Performance 2011- 2013 rappresenta la prima implementazione del ciclo di gestione della performance presso l'Enac.

Come tutte le prassi, nel loro primo esercizio di adozione esso risente di alcune limitazioni che andranno superate con la sua evoluzione e messa a regime.

Questa sezione del Piano esplicita le principali opportunità di miglioramento a cui l'Ente intende dare seguito nei prossimi cicli di pianificazione : PdP 2012 – 2014 e successivi.

### **Il fine tuning del Modello di Pianificazione**

Il modello adottato per la redazione del PdP è, nella sua struttura ed in particolare nella forma dell'albero delle performance, già articolato in modo conforme alla normativa ed alle macro esigenze dell'Ente. L'area di miglioramento si riferisce alla evoluzione di singoli contenuti del PdP rispetto alla prima versione pubblicata. Di seguito sono identificate queste evoluzioni.

L'evoluzione della analisi interna ed esterna consiste nel portare a regime la prassi di monitoraggio delle opportunità, minacce, forze e debolezze sia dell'Enac che del sistema complessivo dell'Aviazione Civile, al fine di rendere l'attività annuale di aggiornamento della SWOT un momento di sintesi di un monitoraggio continuo affidato a determinate strutture dell'Ente.

Gli obiettivi operativi riportati nel primo PDP si riferiscono al primo dei tre anni di Piano. A regime, a valle della definizione della azione strategica triennale saranno identificati gli obiettivi di tutti e tre gli anni, in modo da fornire una visione organica del programma di azione.

Altro elemento di evoluzione, relativo ai progetti messi in atto per conseguire gli obiettivi operativi del piano, riguarda l'identificazione delle risorse umane e finanziarie per ciascun progetto del primo anno di piano, al fine di poter correlare il PdP con il Bilancio Preventivo dell'Ente.

Tutti i punti su citati possono essere traggurdati sostanzialmente con il prossimo ciclo di pianificazione.

### **Lo sviluppo degli ambiti di monitoring**

Il modello base del monitoring, che vede abbinato ad ogni obiettivo un KPI ed un target con con orizzonte temporale a un anno o tre anni, è già operativo nel PdP attuale. L'evoluzione si riferisce all'analisi delle tipologie di KPI utilizzate e di probabile utilizzo per

il PdP e verifica della loro alimentabilità. Di seguito sono identificati gli ambiti di monitoring identificati.

Alcuni KPI sono degli indici ottenibili come sintesi di un set più esteso di valutazioni effettuate da gruppi definiti di stakeholder. I tre esempi principali di questo tipo di KPI sono:

- Indice di soddisfazione stakeholder,
- Indice di soddisfazione del personale,
- Indice del livello di competenze.

Per rendere operativi questi KPI bisogna progettare le modalità di calcolo e di alimentazione della valutazione.

Anche per alimentare le informazioni relative al fabbisogno di risorse per attività e progetti previsti dal PdP è necessario progettare modalità di calcolo e di alimentazione delle informazioni.

Infine va considerato che in più obiettivi operativi di questo PdP è presente il tema della necessità di sviluppo di indicatori di natura tecnica relativi alle cinque aree strategiche.

Molti degli sviluppi sopracitati possono essere avviati con il prossimo ciclo di pianificazione; la tempistica di completamento sarà invece determinata in funzione della collocazione temporale dei progetti necessari per realizzarli. Tali progetti devono inserirsi coerentemente nel piano di evoluzione dei sistemi informativi.

### **Lo sviluppo del processo di pianificazione e controllo delle performance.**

Il processo delineato precedentemente fornisce una rappresentazione sintetica della modalità di lavoro. Per poter portare a regime il ciclo di gestione della performance è necessario formalizzare la prassi operativa che s'intende seguire a regime, sviluppando quanto indicato nel presente PdP e nel documento ENAC "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance".

Di seguito sono identificate le principali attività da svolgere:

- Formalizzazione del processo di redazione a regime del PdP
- Formalizzazione del processo a regime di controllo intermedio e valutazione finale del PdP
- Formalizzazione del processo a regime di assegnazione e valutazione delle performance individuali
- Sviluppo delle modalità di coinvolgimento degli stakeholder strategici e di comunicazione con gli altri stakeholder del PdP
- Sviluppo della modalità di comunicazione del PdP verso l'esterno e verso il personale di ENAC.

Tutte le attività su citate possono essere considerate in maniera organica come unico progetto e traggiate sostanzialmente con il prossimo ciclo di pianificazione.

## 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.

Classe di Stakeholder	Categoria di Stakeholder	ID	Nome Stakeholder	Grado di Influenza	Grado di Interesse	
Operatori	Associazioni di settore	1	ACI (gestione aeroporti)			
		2	AIAD (Associazione Italiana Aerospazio e Difesa)			
		3	AOPA (Aircraft Owners and Pilots Association)			
		4	AsaAeroporti			
		5	ASSAEREO			
		6	ASSOCLEARANCE (Assegnazione bande orarie /slot)			
		7	ASSOHANDLING (servizi aeroportuali di handling)			
		8	CANSO			
		9	IATA			
		10	IBAR (Italian Board Airline Rappresentative)			
	Dipendenti	11	Dipendenti ENAC			
		12	Lavoratori degli Enti di Stato			
		13	Lavoratori dei servizi di navigazione aerea			
		14	Lavoratori della Compagnia Aerea			
		15	Lavoratori della Imprese aeronautiche			
		16	Lavoratori dell'aeroporto			
	Fornitori di beni / servizi	17	Fornitore di servizi di navigazione aerea			
		18	Gestore aereoportuale			
		19	Imprese security			
		20	Operatore aereo			
		21	Prestatore di servizi di handling			
		22	Produttore di aeromobili			
		23	Scuole di addestramento			
		24	Società di gest. di servizi di prog., costr., manut. Aeroporti			
		25	Società di gestione tecnica e di manutenzione aeromobili			
Normatori	Referenti Istituzionali	26	Aeroclub d'Italia			
		27	Aeronautica Militare			
		28	Agenzia del Demanio			
		29	Agenzia del Territorio			
		30	Agenzia delle Dogane			
		31	Agenzia delle Entrate			
		32	Altri Ministeri			
		33	ANSV (agenzia nazionale sicurezza e volo)			
		34	ASI (Agenzia Spaziale Italiana)			
		35	Autorità giudiziaria			
		36	Capitaneria di Porto			
		37	CIPE			
		38	CIRA			
		39	Dip. della Funzione Pubblica e l'Innovazione Tecnologica			
		40	Ente Locale			
		41	Enti previdenziali			
		42	Guardia di Finanza			
		43	Mass Media			
		44	Ministero Affari Esteri			
		45	Ministero Ambiente			
		46	Ministero Beni Culturali			
		47	Ministero della Difesa			
		48	Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti			
		49	Ministero dell'Economia e delle Finanze			
		50	Ministero Interno			
		51	Ministero Salute			
		52	Organi Costituzionali			
		53	Piloti			
		54	Polizia di Stato			
		55	Protezione civile			
		56	Regione			
		57	Vigili del Fuoco			
		Regolatori	58	Autorità dell'aviazione civile all'estero		
			59	Commissione Europea		
60	EASA					
61	ECAC					
62	Eurocontrol					
63	ICAO					
Beneficiari	Utilizzatori / beneficiari dei servizi	64	Agente regolamentato			
		65	Associazioni ambientaliste			
		66	Associazioni dei consumatori			
		67	Associazioni professionali			
		68	ASTOI			
		69	ENIT (Ente Nazionale del Turismo)			
		70	Esercenti privati			
		71	Operatore Economico			
		72	Passeggero			
		73	Popolazione adiacente aeroporti			
		74	Privati cittadini			
		75	Sindacati di settore			
		76	Spedizionieri			
		77	Tour Operator			

## Scheda SWOT

L'analisi SWOT è stata condotta con la partecipazione di tutte le Direzioni Centrali e la Direzione Generale attraverso la compilazione della seguente scheda che ha permesso di identificare i fattori di Opportunità, Minaccia, Forza e Debolezza e il relativo impatto sugli ambiti interni o processi.

Dopo la prima generazione, i fattori emersi sono stati consolidati, sintetizzati e condivisi per lo sviluppo della successiva generazione degli obiettivi strategici.

SCHEDE SWOT															
	IMPATTO	Ambiti Esterni a ENAC					Processi ENAC					Ambiente Interno a ENAC			
	Descrizione	Personale	Aeromobile	Aeroporto	Spazio Aereo	Gestore	Vettore	Regolam.	Certificaz	Monitor.	Formaz & Informaz.	Sviluppo Invest.	Competenze e capacità	Dati e Informaz.	Sistemi di Gestione
OPPORTUNITA'															
MINACCE															
FORZE															
DEBOLEZZE															

## Scheda matrice processi / ambiti

Per ciascun obiettivo strategico generato è stato definito il tipo di impatto sui processi interni dell'organizzazione e i vari ambiti di azione ENAC schematizzando il risultato con la tabella seguente.

Matrice ambiti di intervento/processi						
	Aeroporti e infrastrutture	SNA	Gestori aeroporti	Operatori aerei	Aeromobili e prodotti	Handler e fornitori di servizi
Regolamentazione						
Certificazione						
Controllo						
Formazione e informazione						
Sviluppo investimenti						

## Scheda Outcome

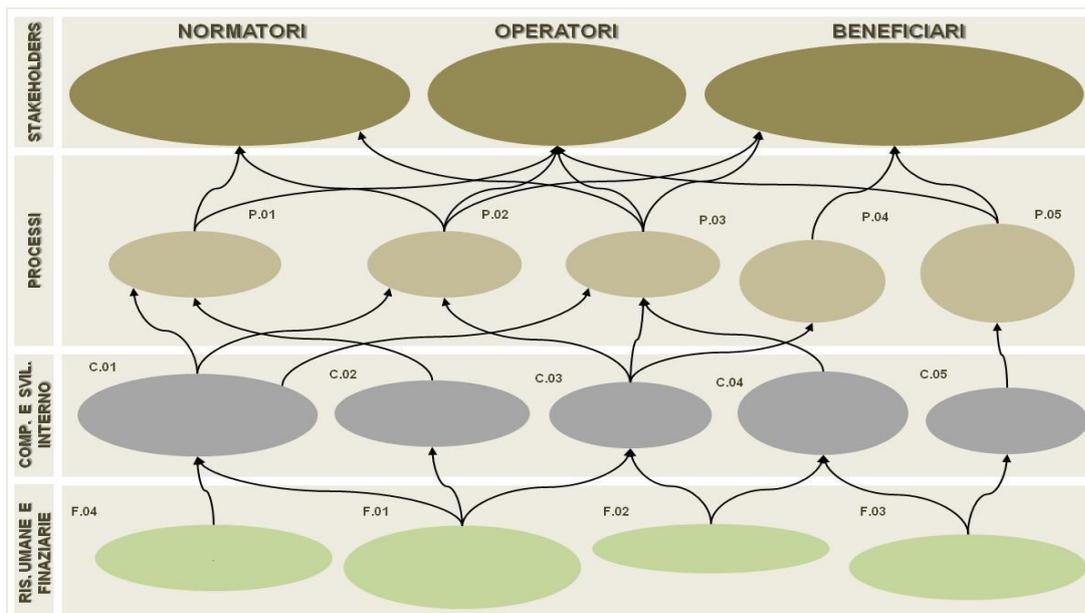
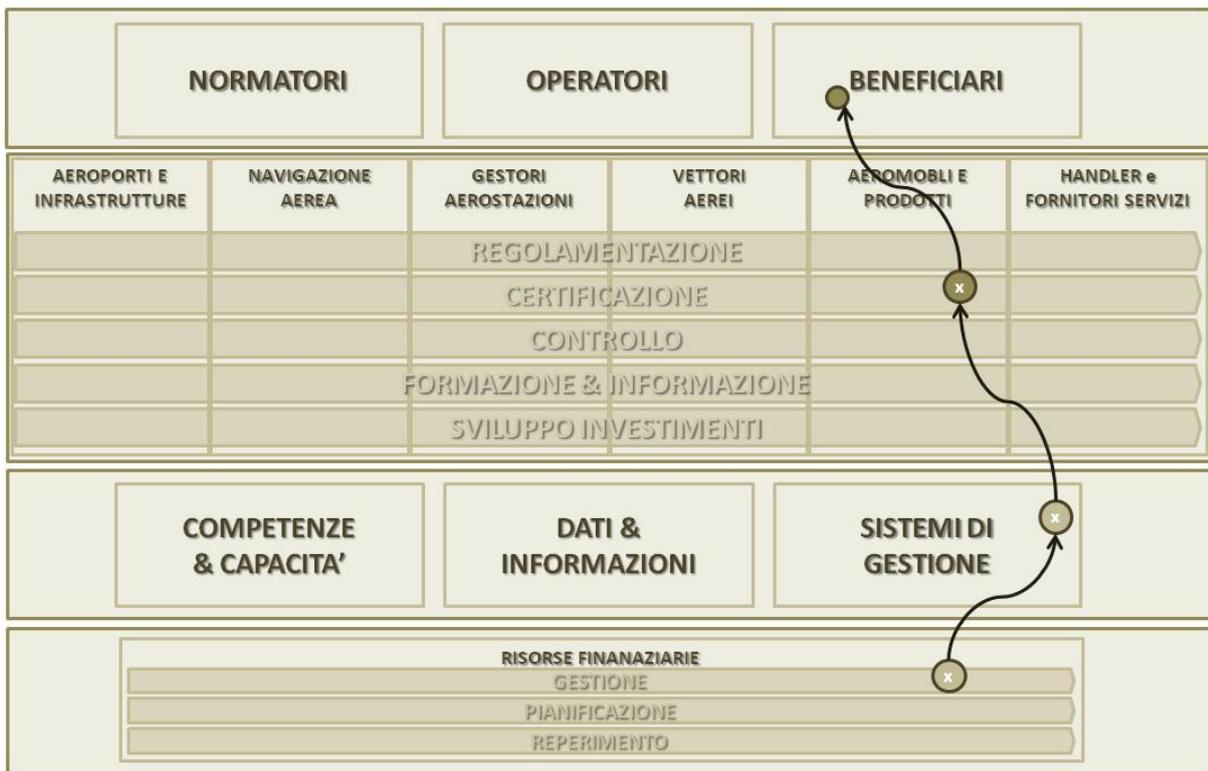
Per ciascun ambito strategico, relativamente alla prospettiva 'Stakeholders', sono definiti i principali portatori di interesse, i rispettivi outcome e KPI, come specificato nella seguente tabella.

Ciclo di pianificazione	2011- 2013								
Area strategica									
Stakeholder chiave	Normatori			Operatori			Beneficiari		
Outcome	Normatori			Operatori			Beneficiari		
	Descrizione	KPI	Target	Descrizione	KPI	Target	Descrizione	KPI	Target

## 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.



## Scheda Obiettivo Strategico

Per ciascun obiettivo strategico, secondo ambito e prospettiva, sono sviluppate le seguenti tabelle per la raccolta e gestione dei dati relativi alle azioni strategiche, KPI e target.

Ciclo di pianificazione	2011- 2013						
Aree strategiche							
Obiettivo strategico	ID	Descrizione					
Prospettiva strategica							
KPI	ID	Descrizione					Target
Direzioni responsabili							
Azioni strategiche	ID	Descrizione					

## Scheda Obiettivo Operativo

Per ciascun obiettivo operativo viene sviluppata la seguente tabella per la raccolta e gestione dei dati relativi alle responsabilità, ai KPI e target, secondo obiettivo e azione strategica di riferimento.

Anno di pianificazione	2011				
Area strategica					
Obiettivo strategico	ID	Descrizione			
Prospettiva strategica	Processi				
Azione strategica	ID	Descrizione			
Obiettivo operativo					
Direzioni responsabili					Target
KPI	ID	Descrizione			Target
Obiettivo operativo					
Direzioni responsabili					Target
KPI	ID	Descrizione			Target
Obiettivo operativo					
Direzioni responsabili					Target
KPI	ID	Descrizione			Target