ENAC

ENTE NAZIONALE PER L'AVIAZIONE CIVILE

PIANO DELLA PERFORMANCE
2012 - 2014

Gennaio 2012

Sommario

Presentazione del Presidente 3
1. Introduzione 5
1.1. Organizzazione del Piano 5
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder 7
2.1 Storia 7
2.2 Aree di intervento 7
2.3 Portafoglio Servizi 10
2.4. Processi e Struttura Organizzativa 11
2.5 Portafoglio degli Stakeholder 16
2.6 Outcome per gli Stakeholder 23
3. Identità dell'ente 25
3.1 L'Enac "in cifre" 25
3.2 La Missione e le Aree Strategiche 32
3.3 L'albero della performance 33
3.4 Il contributo della struttura alle Aree Strategiche 39
4. Analisi del contesto e sintesi SWOT 42
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: dagli outcome alle azioni strategiche 51
5.1 Area Safety 51
5.2 Area Security 57
5.3 Area Qualità dei servizi 60
5.4 Area Equa competitività 66
5.5 Area Tutela dell'Ambiente 73
5.6 Area trasversale – Prospettiva Competenze e sviluppo interno 78
5.7 Area trasversale – Prospettiva Risorse umane e finanziarie 81
6. Pianificazione Operativa: dagli obiettivi strategici ai progetti 85
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento 93
7.1 Il processo di pianificazione strategica e la programmazione finanziaria 93
7.2 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance 99
8. Allegati tecnici 103

Presentazione del Presidente

L'ENAC pubblica per la seconda 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 201-2014 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 si 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.*

*Quest'anno, inoltre è stata creata una sesta area strategica c.d."**trasversale**"; per questa area strategica all'interno del Piano non esiste una mappa strategica ad hoc in quanto gli obiettivi strategici che ad essa si riferiscono, proprio per la natura trasversale che li caratterizza, sono presenti in tutte le cinque mappe strategiche definite nel Piano e fanno riferimento alle due prospettive definite "Competenze e Sviluppo Interno" e "Risorse Umane e Finanziarie.*

Per ciascuna azione strategica, correlata ad un obiettivo strategico, sono poi definiti uno o più obiettivi operativi annuali da perseguire nel corso del 2012.

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.

Ulteriore novità che ha visto un notevole sforzo coeso di tutte le Direzioni dell'Ente è rappresentata dal miglioramento della pianificazione operativa, ovvero lo sviluppo dei progetti nel quale specificare in maniera dettagliata la stima dei tempi e delle risorse occorrenti per la realizzazione dei vari obiettivi operativi.

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, a partire dal 2010, l'obbligo per le amministrazioni pubbliche di sviluppare un sistema incentrato su un "ciclo della performance", sulla base del quale definire modelli gestionali per la misura delle performance attraverso sistemi di pianificazione e controllo strategico ed operativo, integrati a sistemi di valutazione della perfomance organizzativa e individuale.

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

L'Enac realizza nel 2012 il suo secondo Piano della performance, attraverso il quale si pone l'obiettivo di consolidare nella sua prassi un modello gestionale che, in coerenza con le disposizioni della norma e sulla base di quanto già costruito finora, coniuga pianificazione, strategia, gestione per obiettivi e sistema di incentivazione.

1.1. Organizzazione del Piano

L'organizzazione del documento segue la struttura di massima sotto raffigurata, che ricalca per grandi linee quella già definita nel Piano 2011-2013. Tale struttura rispetta le disposizioni della Delibera CiVIT 112/2010 ("Struttura e modalità di redazione del Piano della performance"), sviluppando allo stesso tempo, all'interno dei singoli capitoli, articolazioni di dettaglio rispondenti alla specificità dell'Ente.

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

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

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

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

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

6. Pianificazione Operativa: dagli obiettivi operativi ai progetti; in questa sezione vengono presentati gli obiettivi operativi annuali legati agli obiettivi strategici precedentemente illustrati; per ciascun obiettivo operativo si riportano, oltre agli indicatori e ai target, che permettono di misurarne oggettivamente l'avvenuto raggiungimento, anche i progetti che ne abilitano il raggiungimento .

7. **Il processo seguito e le azioni di miglioramento:** in questa sezione del Piano sono descritti i processi e le relative responsabilità per la gestione del modello di 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 gli strumenti e le schede di rilevazione utilizzati per la costruzione del Piano e illustrato il sistema impiegato per la gestione operativa e il monitoraggio dei progetti.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder

2.1. Storia

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

Si tratta di 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**.

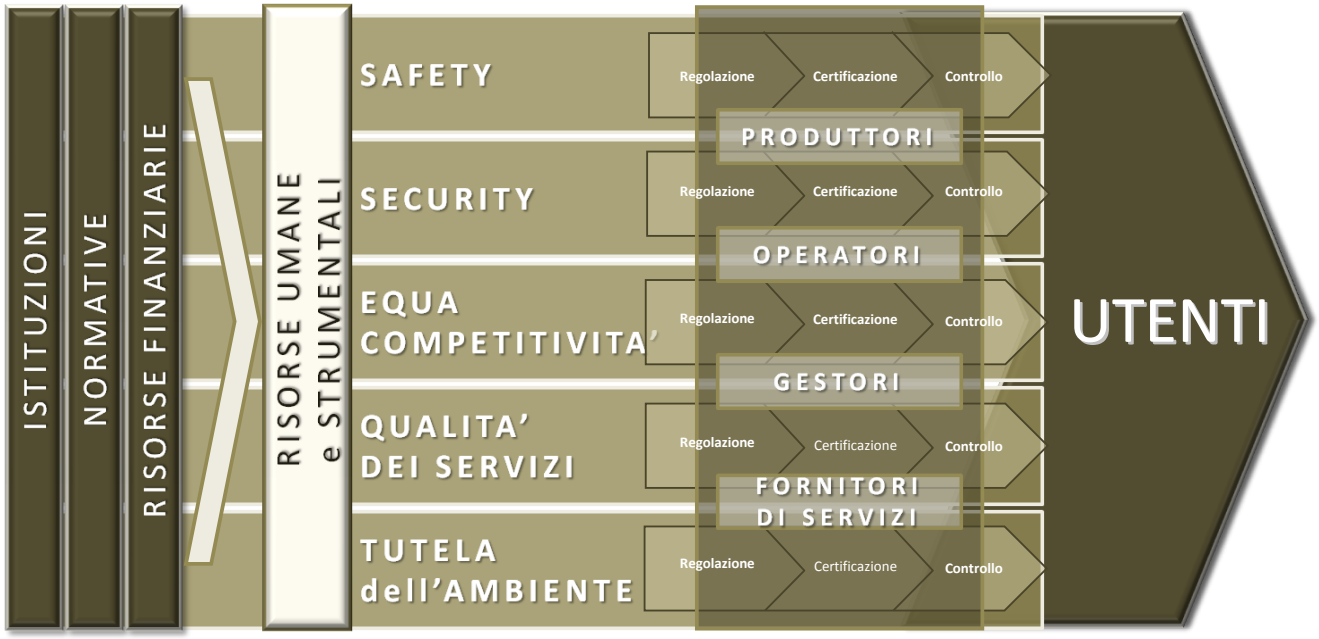
Nell'ambito della propria attività, l'Enac interagisce con diverse tipologie di soggetti portatori di interesse che operano a vario titolo nel settore dell'aviazione civile.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3. 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

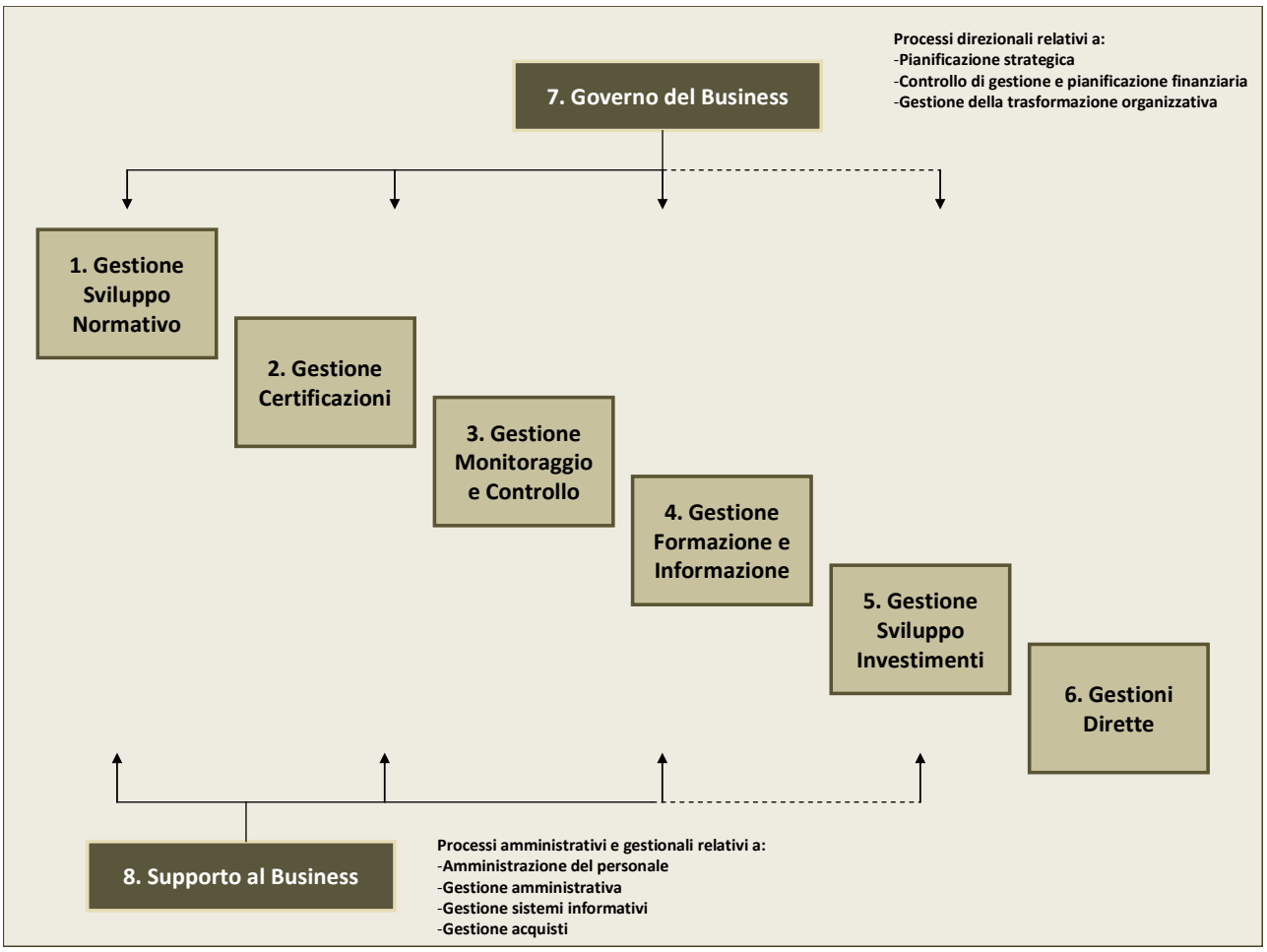
- Attività propedeutica per l'affidamento a società di capitale della concessione per le gestioni totali degli aeroporti.
- Esame e la valutazione dei piani regolatori e dei programmi di interventi, investimenti e sviluppo in ambito aeroportuale.

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 elementari e sono quelli attraverso i quali l'Ente eroga i propri servizi verso l'esterno.

Gli altri due macroprocessi contengono circa 100 processi elementari, 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
Determina, su proposta del Presidente, gli obiettivi e i programmi da attuare. Ad esso, inoltre, è assegnato il compito di deliberare in ordine alla definizione e alle modifiche dello statuto, del regolamento amministrativo-contabile, del contratto di programma, del regolamento dell'organizzazione e del personale, del regolamento delle tariffe per le prestazioni di servizi e degli altri regolamenti necessari al funzionamento e all'espletamento dei compiti dell'Ente.

Direttore Generale
L'attività di tutti gli uffici ed unità operative si svolge sotto la gestione del Direttore Generale, il quale assicura il coordinamento operativo dei servizi, delle articolazioni territoriali, nonché l'unità di indirizzo tecnico-amministrativo dell'Ente.
Il Direttore Generale si avvale del contributo del Comitato Consultivo Economico Giuridico che esprime parere non vincolante su proposte di regolamenti riguardanti la sicurezza, l'esercizio delle attività di trasporto aereo e la gestione degli aeroporti.

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

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

Strutture in Staff al Presidente
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.

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

- Affari Legali e Contenzioso
- Analisi Giuridiche
- Sistemi Informativi
- Security

e le seguenti sei Funzioni e/o Uffici:

- Funzione Pianificazione Strategica
- Funzione di Comunicazione Istituzionale
- Ufficio Sala Crisi e Gestione Eventi
- Funzione di Verifica dell'efficacia, l'efficienza ed economicità dell'azione amministrativa;
- Funzione di Gestione Qualità
- Funzione Safety

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

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:

- Alghero_Olbia
- Ancona-Pescara
- Bari-Brindisi
- Bergamo-Brescia
- Bologna-Rimini
- Cagliari
- Catania
- Roma Ciampino
- Firenze-Pisa
- Roma Fiumicino
- Genova
- Lamezia-Reggio Calabria
- Milano Linate
- Milano Malpensa
- Napoli
- Palermo
- Torino
- Venezia-Ronchi dei Legionari
- Verona

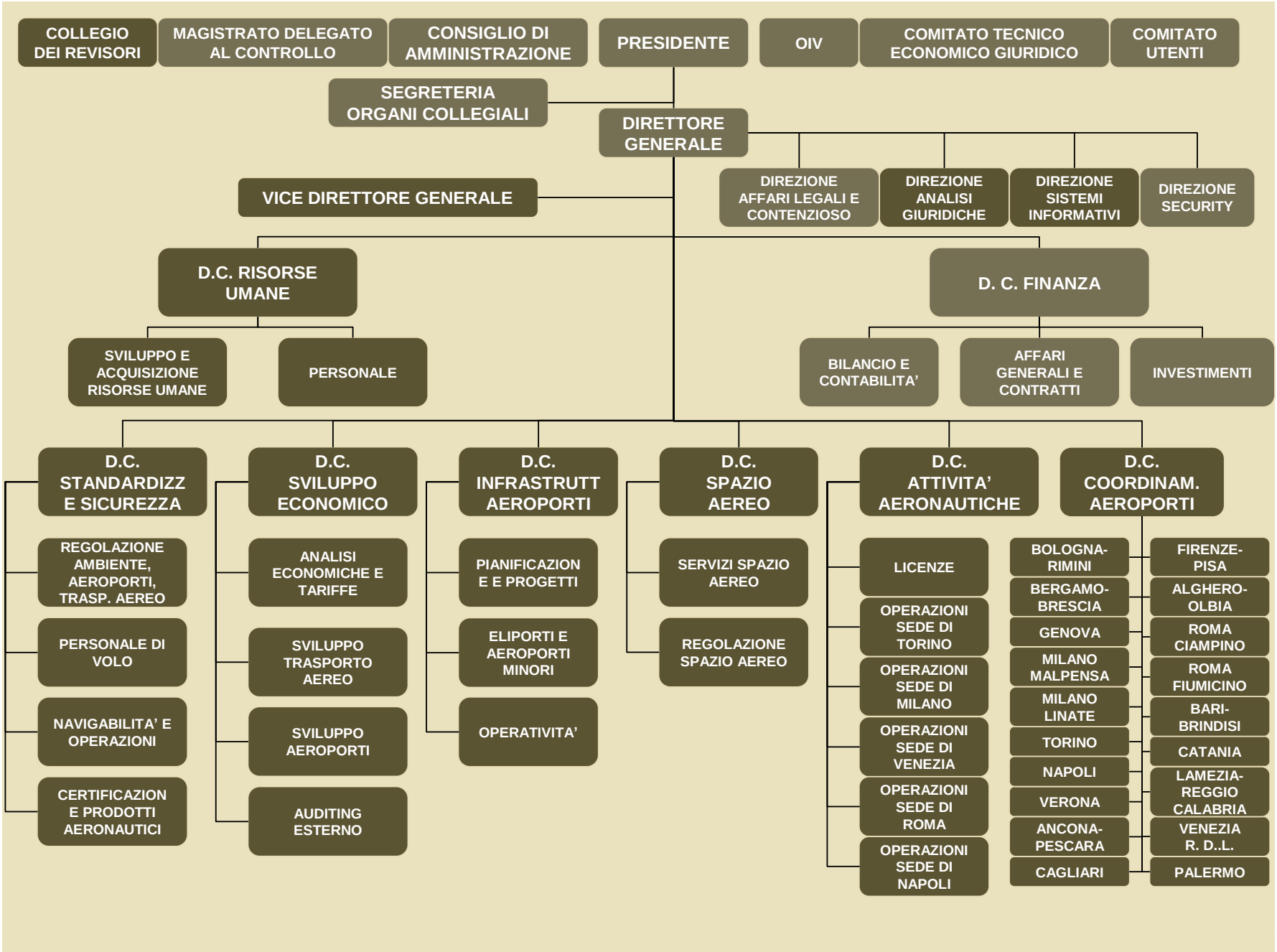
Direzione Centrale Risorse Umane

- 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.

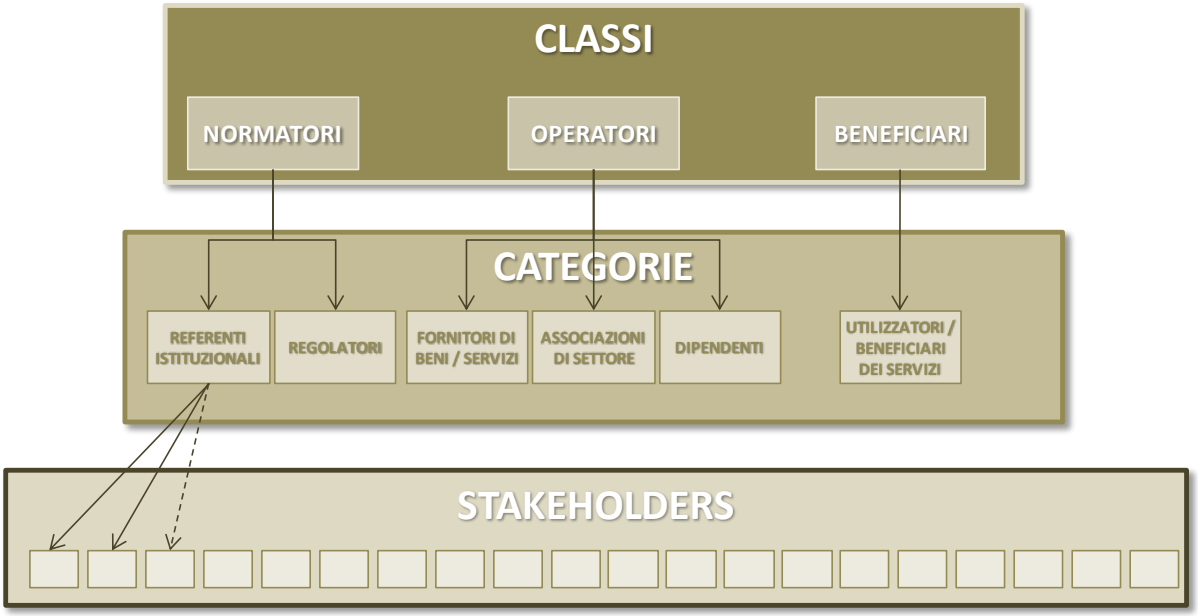

COLLEGIO DEI REVISORI
MAGISTRATO DELEGATO AL CONTROLLO
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
PRESIDENTE
OIV
COMITATO TECNICO ECONOMICO GIURIDICO
COMITATO UTENTI
SEGRETERIA ORGANI COLLEGIALI
DIRETTORE GENERALE
DIREZIONE AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO
DIREZIONE ANALISI GIURIDICHE
DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI
DIREZIONE SECURITY
VICE DIRETTORE GENERALE
D.C. RISORSE UMANE
SVILUPPO E ACQUISIZIONE RISORSE UMANE
PERSONALE
D. C. FINANZA
BILANCIO E CONTABILITA'
AFFARI GENERALI E CONTRATTI
INVESTIMENTI
D.C. STANDARDIZZ E SICUREZZA
REGOLAZIONE AMBIENTE, AEROPORTI, TRASP. AEREO
PERSONALE DI VOLO
NAVIGABILITA' E OPERAZIONI
CERTIFICAZION E PRODOTTI AERONAUTICI
D.C. SVILUPPO ECONOMICO
ANALISI ECONOMICHE E TARIFFE
SVILUPPO TRASPORTO AEREO
SVILUPPO AEROPORTI
AUDITING ESTERNO
D.C. INFRASTRUTT AEROPORTI
PIANIFICAZION E E PROGETTI
ELIPORTI E AEROPORTI MINORI
OPERATIVITA'
D.C. SPAZIO AEREO
SERVIZI SPAZIO AEREO
REGOLAZIONE SPAZIO AEREO
D.C. ATTIVITA' AERONAUTICHE
LICENZE
OPERAZIONI SEDE DI TORINO
OPERAZIONI SEDE DI MILANO
OPERAZIONI SEDE DI VENEZIA
OPERAZIONI SEDE DI ROMA
OPERAZIONI SEDE DI NAPOLI
D.C. COORDINAM. AEROPORTI
BOLOGNA-RIMINI
BERGAMO-BRESCIA
GENOVA
MILANO MALPENSA
MILANO LINATE
TORINO
NAPOLI
VERONA
ANCONA-PESCARA
CAGLIARI
FIRENZE-PISA
ALGHERO-OLBIA
ROMA CIAMPINO
ROMA FIUMICINO
BARI-BRINDISI
CATANIA
LAMEZIA-REGGIO CALABRIA
VENEZIA R. D..L.
PALERMO

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:

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



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

ID	Nome Stakeholder	Categoria di Stakeholder	Classe di Stakeholder
1	ACI (gestione aeroporti)	Associazioni di settore	Operatori
2	AIAD (Associazione Italiana Aerospazio e Difesa)		
3	AOPA (Aircraft Owners and Pilots Association)		
4	AssaAeroporti		
5	ASSAEREO		
6	ASSOCLEARANCE (Assegnazione bande orarie /slot)		
7	ASSOHANDLING (servizi aeroportuali di handling)		
8	CANSO		
9	IATA		
10	IBAR (Italian Board Aerline Rapresentative)		
11	Dipendenti ENAC	Dipendenti	
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. Aereoporti		
25	Società di gestione tecnica e di manutenzione aeromobili		
26	Aeroclub d'Italia	Referenti Istituzionali	Normatori
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 giudiziare		
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		

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

		Influenza	
		BASSA	ALTA
Interesse	ALTO		STAKEHODERS STRATEGICI
	BASSO		

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

Questo processo ha condotto all'individuazione, rispetto ai 77 stakeholder mappati, di 30 stakeholder chiave, ritenuti dunque strategici dall'Ente.

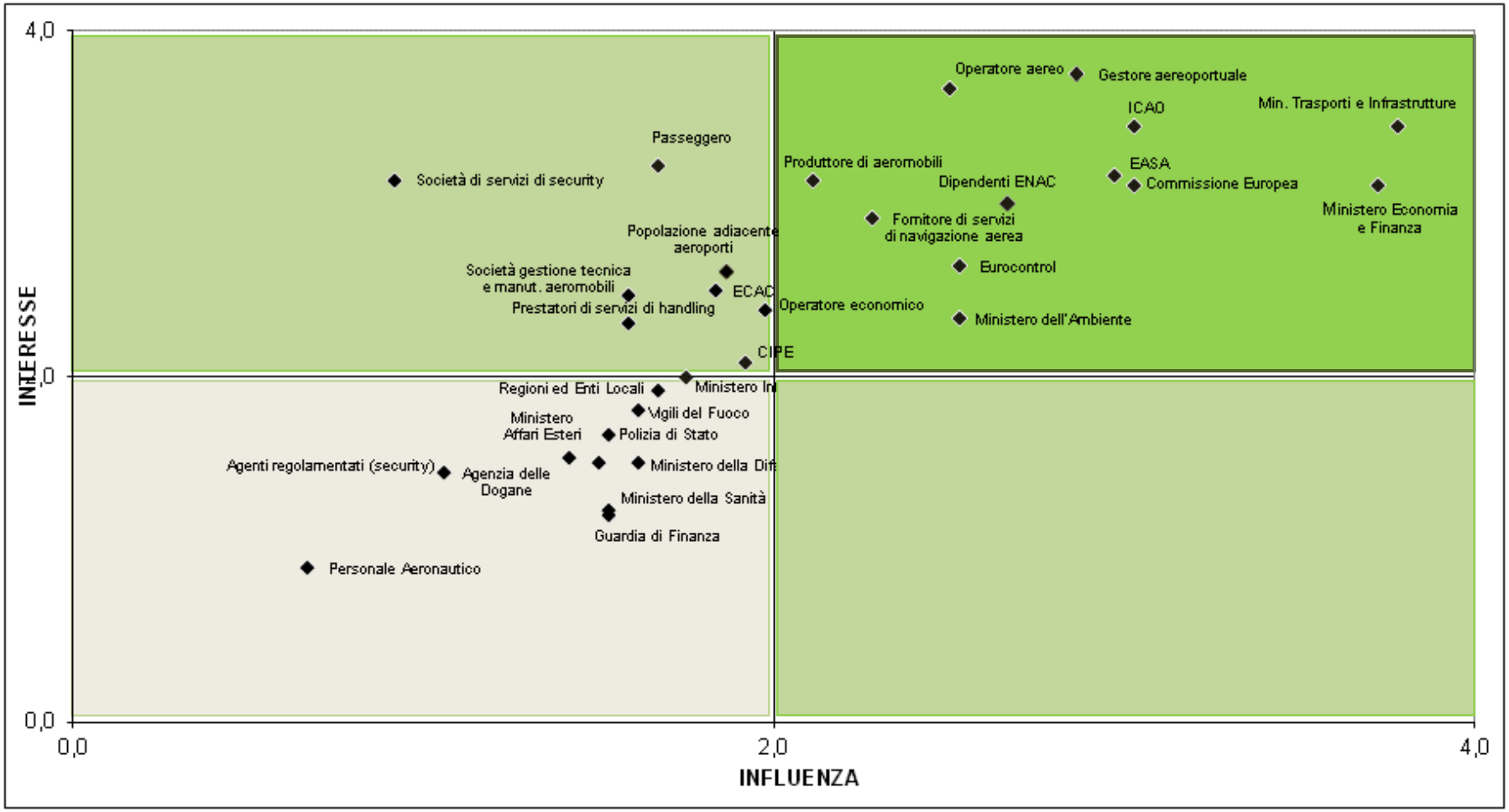
Di seguito è riportata la matrice di posizionamento interesse/influenza con la quale si rappresentano gli stakeholder dell'Enac secondo i quattro possibili gradi di Interesse-Influenza:

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

Interesse	Influenza: BASSA	Influenza: ALTA
ALTO	• Società di gest. di servizi di prog. , costr. , manut. Aereoporti • Aeroclub d'Italia • Scuole di addestramento • Privati cittadini • AOPA (Aircraft Owners and Pilots Association) • ASSOHANDLING (servizi aeroportuali di handling) • ASSAEREO • Associazioni ambientaliste • Associazioni professionali • Autorità dell'aviazione civile all'estero • AssaAeroporti • ANSV (Agenzia Nazionale per la Sicurezza del Volo) • Protezione civile • Lavoratori dell'aeroporto • Associazioni dei consumatori • IBAR (Italian Board Aerline Rapresentative) • IATA • Esercenti privati • Piloti • Aeronautica Militare	• Vigili del Fuoco • Regione e Enti Locali • Ministero dell'Economia e delle Finanze • Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti • Fornitore di servizi di navigazione aerea • ICAO • Gestore aeroportuale • EASA • Commissione Europea • Produttore di aeromobili • Società di gestione tecnica e di manutenzione aeromobili • Agenti regolamentati • CIPE • Ministero della Difesa • ECAC • Eurocontrol • Società di servizi di security • Ministero Affari Esteri • Ministero Ambiente • Ministero Interno • Ministero Sanità • Operatore aereo • Operatore Economico • Passeggero • Polizia di Stato • Agenzia delle Dogane • Guardia di Finanza • Popolazione adiacente aeroporti • Prestatore di servizi di handling • Dipendenti ENAC
BASSO	• ACI (gestione aeroporti) • Tour Operator • Spedizionieri • Agenzia del Territorio • Agenzia delle Entrate • AIAD (Associazione Italiana Aerospazio e Difesa) • Altri Ministeri • Organi Costituzionali • ASI (Agenzia Spaziale Italiana) • Mass Media • ASSOCLEARANCE (Assegnazione bande orarie / slot) • Lavoratori della Imprese aeronautiche • ASTOI • Lavoratori della Compagnia Aerea • Lavoratori dei servizi di navigazione aerea • CANSO • Capitaneria di Porto • Lavoratori degli Enti di Stato • CIRA • ENIT (Ente Nazionale del Turismo) • Enti previdenziali • Sindacati di settore • Ministero Beni Culturali	• Agenzia del Demanio • Autorità giudiziarie • Dipartimento per la Funzione Pubblica e l'Innovazione Tecnologica

Quest'anno l'Ente ha effettuato nuovamente la valutazione degli stakeholder mappati, rispetto ai due criteri di interesse e di influenza; ciò ha permesso di individuare, all'interno del gruppo di stakeholders ad alto interesse – alta influenza, un cluster di 12 stakeholder strategici di particolare rilevanza , nei confronti dei quali l'ENAC avvierà un'attività di coinvolgimento, che permetta di recepire punto di vista e aspettative di questi attori nella pianificazione strategica dell'Ente.

Si riporta di seguito il grafico che mette in luce il posizionamento degli stakeholder rispetto ai due valori di interesse e influenza che la struttura ha assegnato a ciascuno e grazie al quale sono emersi gli stakeholders chiave.


4,0
2,0
0,0
0,0
2,0
4,0
INTERESSE
INFLUENZA
Operatore aereo
Gestore aereoportuale
ICAO
Min. Trasporti e Infrastrutture
Passeggero
Società di servizi di security
Produttore di aeromobili
EASA
Dipendenti ENAC
Commissione Europea
Ministero Economia e Finanza
Fornitore di servizi di navigazione aerea
Popolazione adiacente aeroporti
Eurocontrol
Società gestione tecnica e manut. aeromobili
ECAC
Prestatori di servizi di handling
Operatore economico
Ministero dell'Ambiente
CIPE
Regioni ed Enti Locali
Ministero Int
Vigili del Fuoco
Ministero Affari Esteri
Polizia di Stato
Agenti regolamentati (security)
Agenzia delle Dogane
Ministero della Dif
Ministero della Sanità
Guardia di Finanza
Personale Aeronautico

Si esplicitano, di seguito, gli aspetti chiave delle relazioni tra Enac e gli stakeholder strategici individuati.

Nello svolgere le funzioni istituzionali di propria competenza, l'Enac risponde al **Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti**, che esercita sull'Ente potere di indirizzo, vigilanza e controllo.
Il rapporto tra i due soggetti è oggetto del Contratto di Programma che viene stipulato tra Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, di concerto con il **Ministero dell'Economia e delle Finanze**, e l'Enac.
Come stabilito, l'Enac ed il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti collaborano per:

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

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.

La **Commissione Europea** riveste un'importanza fondamentale per l'Ente essendo il principale interlocutore nell'ambito dell'Unione Europea, specialmente per quanto riguarda le tematiche energetiche ed ambientali.

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

Eurocontrol - organizzazione civile e militare - 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.

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

L'**Enav S.p.A.** – Società Nazionale per l'Assistenza al Volo è il soggetto principale tra i **fornitori di Servizi di Navigazione Aerea** (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. Effettua, inoltre, studi e ricerche sui sistemi di navigazione e provvede alla formazione e all'addestramento di personale aeronautico specialistico interno ed esterno.
Così come stabilito dal legislatore, l'Enac espleta sull'Enav attività di certificazione e controllo in materia di fornitura di servizi di navigazione aerea.

Per l'ottenimento della licenza di esercizio di **operatore aereo** di trasporto pubblico ogni compagnia aerea che intenda svolgere attività di trasporto, sia di passeggeri che di merci, deve essere in possesso del Certificato di Operatore Aereo (COA) rilasciato dall'Enac sulla base dell'esito favorevole dei propri accertamenti, che attesta che la compagnia aerea è in possesso della capacità professionale e dell'organizzazione aziendale necessarie ad assicurare l'esercizio dei propri aeromobili in condizioni di sicurezza.
L'Enac, inoltre, esercita nel corso della validità del certificato, attività di sorveglianza sugli operatori, al fine di verificare il mantenimento dei requisiti richiesti.

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

Gli stakeholder che non rientrano nel quadrante in alto a destra del grafico presentato nelle pagine precedenti rivestono comunque un ruolo importante per Enac e per l'attività che l'Ente svolge. Di seguito se ne riporta una breve descrizione.

Per quanto riguarda la categoria dei **Referenti istituzionali**, sono numerosi i soggetti con cui Enac ha rapporti di diversa natura.
Tra questi il Ministero degli Affari Esteri, nei confronti del quale Enac svolge un'attività di coordinamento con il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti che porta alla stipula di appositi accordi bilaterali (accordi di traffico); il Ministero dell'Interno che, tramite gli Uffici di Polizia di Frontiera Aerea, si occupa in particolare del controllo e delle misure di security e dei controlli di frontiera; la collaborazione con il Ministero della Salute, finalizzata

all'elaborazione di piani, profilassi e procedure da adottare in ambito aeroportuale in caso di epidemie e pandemie.
Con il CIPE (Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica) l'Enac ha un rapporto di collaborazione finalizzata principalmente all'approvazione dei Contratti di Programma Enac-Società di gestione aeroportuale.

L'Enac interagisce, inoltre, con l'Agenzia delle Dogane e la Guardia di Finanza nella conduzione di controlli di natura doganale e valutaria.

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

Tra gli stakeholder **Beneficiari** spicca, senza ombra di dubbio, il Passeggero. Infatti, 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.

Infine, tra i **Regolatori**, si colloca la Conferenza Europea dell'aviazione civile (ECAC), che può essere considerata il punto di convergenza della cooperazione in materia di trasporto aereo a livello paneuropeo. Essa 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. Rappresenta, inoltre, un importante foro di discussione volto a promuovere anche la cooperazione con i Paesi Terzi e l'industria del settore.

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, dei risultati immediati. Esempi di output sono una regolamentazione, una certificazione, una ispezione, un nuovo contratto. Questi output non sono, però, il fine ma un mezzo attraverso cui Enac intende contribuire a generare un outcome.

L'outcome è l'impatto, il risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un'attività o di un processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholder[1].
Esempi di outcome sono l'aumento del livello di sicurezza, il maggiore numero di rotte, la riduzione dei disservizi per il passeggero, la riduzione dell'inquinamento acustico per la popolazione limitrofa ad un aeroporto.
La tabella di seguito rappresenta la relazione che intercorre fra gli ambiti strategici sui quali impatta l'azione di ENAC e gli stakeholder suddivisi nelle tre classi: Normatori,

[1] Tratto dalla Delibera 112/2010 CiVIT

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 di attività dell'Ente.

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

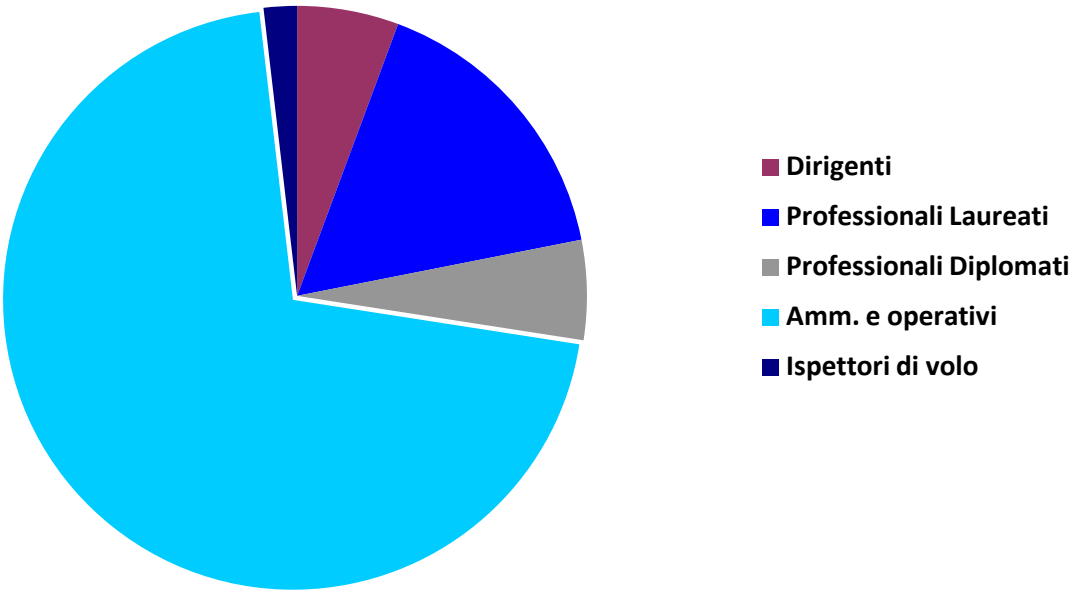
- l'organico;
- la struttura territoriale;
- i dati economico/finanziari;
- il rapporto tra ENAC ed i suoi stakeholder (o portatori di interesse).

Organico

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

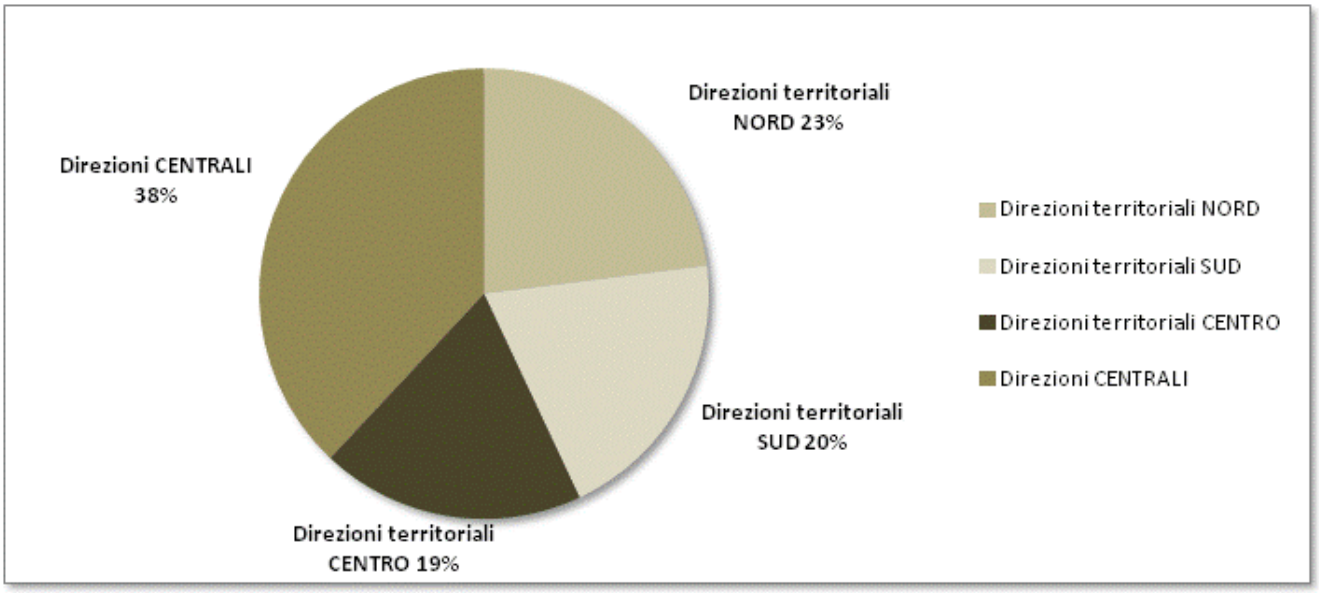
Personale in servizio[2]					
Dirigenti	**Professionisti Laureati**	**Professionisti Diplomati**	**Amm. e operativi**	**Ispettori di volo**	**Totale**
53	**151**	**54**	**656**	**11**	**925**

[2] Personale in servizio: indica il personale dipendente, in servizio al 31/12/2011. Si aggiungono 1 Dirigente, 4 Amministrativi e 6 ispettori di volo con contratto a tempo determinato per un totale complessivo di 936.


Dirigenti
Professionali Laureati
Professionali Diplomati
Amm. e operativi
Ispettori di volo

La struttura territoriale ENAC

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



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

Dati economico-finanziari dell'Ente

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

Dati economico-finanziari[3]		2010	2009
Entrate	Contributive	€ 151.678.843,55	€ 153.450.573
	In Conto Capitale	€ 37.614.713,22	€ 70.692.036
	Partite di giro	€ 57.924.476,54	€ 50.720.158
		€ 247.218.033,31	**€ 274.862.768**
	Avanzo di Amministrazione	€ 99.459.706,98	€ 97.313.013
	TOTALE	**€ 346.677.740,29**	**€ 372.175.782**
Uscite	Correnti	€ 140.453.850,50	€ 124.543.559
	In Conto Capitale	€ 62.038.966,62	€ 106.933.933
	Partite di Giro	€ 57.924.476,54	€ 50.720.158
		€ 260.417.293,66	**€ 282.197.711**
	Avanzo di Amministrazione	€ 86.260.446,63	€ 89.978.070
	TOTALE	**€ 346.677.740,29**	**€ 372.175.782**

Dai dati di sintesi relativi al biennio 2009-2010 è possibile rilevare una notevole riduzione delle entrate, dovuta ai minori introiti da attività fatturabili (cfr. tabella seguente) e ai minori trasferimenti derivanti da parte dello Stato e, allo tesso tempo, un contenimento delle spese, legato in primo luogo all'adozione da parte dell'Ente di una politica di contenimento dei costi.

FATTURAZIONE	2010	2009
Diritti sulla sorveglianza delle Costruzioni Aeronautiche	€ 4.240.127	€ 4.586.908
Diritti per prestazioni effettuate per conto EASA	€ 627.054	€ 850.869
Diritti sulla sorveglianza di costruzione ed esercizio degli aeroporti e delle infrastrutture aeroportuali	€ 2.474.796	€ 3.318.647
Diritti sulla sorveglianza degli aeromobili in esercizio	€ 10.125.131	€ 9.492.697
Diritti per le licenze e la certificazione delle imprese e del personale	€ 1.500.172	€ 1.545.853
Diritti sulle importazioni	€ 1.129.704	€ 1.943.779
Diritti accessori	€ 267.543	€ 330.777
Diritti sulla sorveglianza in esercizio delle imprese di assistenza a terra negli aeroporti	€ 66.126	€ 125.200
Diritti sulla sorveglianza in esercizio delle imprese per i controlli di sicurezza	€ 253.776	€ 265.984
Articolo 8 (Diarie e spese di accesso del personale incaricato)	€ 1.311.902	€ 1.645.821
TOTALE	**€ 21.996.336**	**€ 24.106.539**

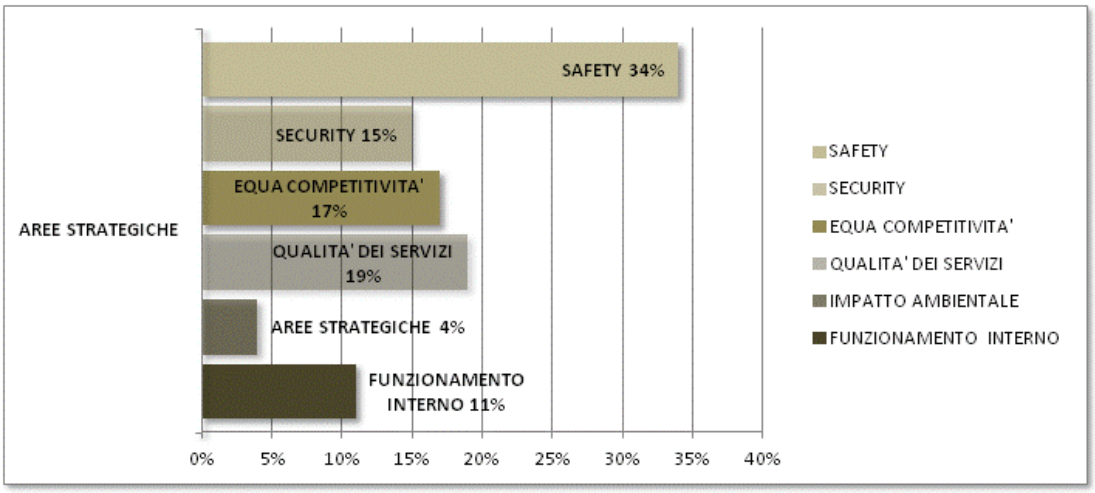
[3] Risultati della gestione del 2010 approvati dal Consiglio di Amministrazione.

Le spese sostenute dall'Ente per il suo funzionamento, poco più di 100 milioni di euro, sono ripartibili in 4 principali macrocategorie sulla base della loro natura:
- Spese per il personale (Stipendi, etc);
- Spese di funzionamento (Affitti, utenze, assicurazioni, etc):
    - Spese correnti (Trasferte, cancelleria, etc)
    - Spese in conto capitale (Sistemi informativi, mobilia, etc)
- Spese Generali amministrative (Contenziosi, oneri, etc).

A queste si aggiungono circa altri 100 milioni che ENAC con la sua struttura veicola e controlla relativamente allo sviluppo del sistema nazionale in termini di:
    - oneri di servizio per la continuità territoriale
    - finanziamenti per lo sviluppo dell'infrastruttura aeroportuale.

Attraverso la partizione delle voci di spesa inerenti la struttura di ENAC, secondo la loro contribuzione alle aree strategiche dell'ente, si riscontra il risultato indicato nella seguente tabella e nel relativo grafico.

SAFETY	**34%**
SECURITY	**15%**
EQUA COMPETITIVITA'	**17%**
QUALITA' DEI SERVIZI	**19%**
IMPATTO AMBIENTALE	**4%**
FUNZIONAMENTO INTERNO	**11%**



La ripartizione delle varie voci di spesa nelle aree strategiche dell'Ente è avvenuta scomponendo quelle sostenute per il personale, per il funzionamento e quelle accessorie pro-quota per ogni singola direzione sulla base del numero di risorse umane assegnate, e ribaltandole nelle aree strategiche secondo le quote di contribuzione come indicato nella tabella presente nel successivo paragrafo 3.4.

Il rapporto tra ENAC ed i suoi Stakeholder

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

Gli stakeholder di ENAC		
Numero di utenti/entità serviti/gestite per tipologia (utilizzatori, compagnie, …)[4]	Compagnie aeree titolari di Licenza di Esercizio di Trasporto Aereo e di COA	18
	Aeroporti aperti al traffico civile	96
	Aeroporti aperti al traffico commerciale	47
Dati sul traffico aereo[5]	Totale passeggeri	138.909.695
	Totale movimenti	1.433.221
	Percentuale movimenti nazionali	45,90%
	Percentuale movimenti internazionali	54,10%
Dati sulle rotte aeree[6]	Principali rotte nazionali	Roma Fiumicino - Milano Linate
		Catania - Roma Fiumicino
		Roma Fiumicino - Palermo
		Roma Fiumicino - Torino
		Catania Milano - Linate

[4] Dati aggiornati al 31/12/2011
[5] Dati aggiornati al 2010
[6] Dati aggiornati al 2010

Safety[7]	Licenze di esercizio di trasporto aereo in vigore	78
	Licenze di esercizio di trasporto aereo sospese/revocate	14
	Licenze di esercizio di lavoro aereo in vigore	81
	Licenze di esercizio di lavoro aereo sospese/revocate	4
	Certificati di Operatore Aereo rinnovati	39
	Certificati di Operatore Aereo rilasciati o variati	232
	Numero di ispezioni di flight safety	2576
	Numero di ispezioni di aerodrome safety	1780
	Audit effettuati presso le Organizzazioni dei Servizi di Navigazione Aerea	28
	Certificati emessi alle Organizzazioni dei Servizi di Navigazione Aerea	4
Security[8]	Numero di ispezioni in ambito handling	84
	Numero di ispezioni di security	3035
Qualità dei servizi[9]	Verifiche svolte sul corretto utilizzo degli slot	86
	Carte sei servizi aeroportuali approvate	35
	Numero di ispezioni relative alla Carta dei Diritti ed alla qualità dei servizi aeroportuali	3977
Equa competitività[10]	Numero di negoziati aperti con paesi extracomunitari	39
	Accordi di traffico sottoscritti	7

[7] Dati aggiornati al 2011 per quanto riguarda le Licenze di esercizio di trasporto e lavoro aereo; aggiornati al 2010 per quanto riguarda le altre informazioni.
[8] Dati aggiornati al 2010
[9] Dati aggiornati al 2010
[10] Dati aggiornati al 2010

3.2. La Missione e le Aree Strategiche

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

La Missione di Enac è la seguente:

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

Dalla missione scaturiscono le aree strategiche sulle quali l'Enac fonda le proprie attività, in particolare, le 6 aree strategiche dell'Enac sono:

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

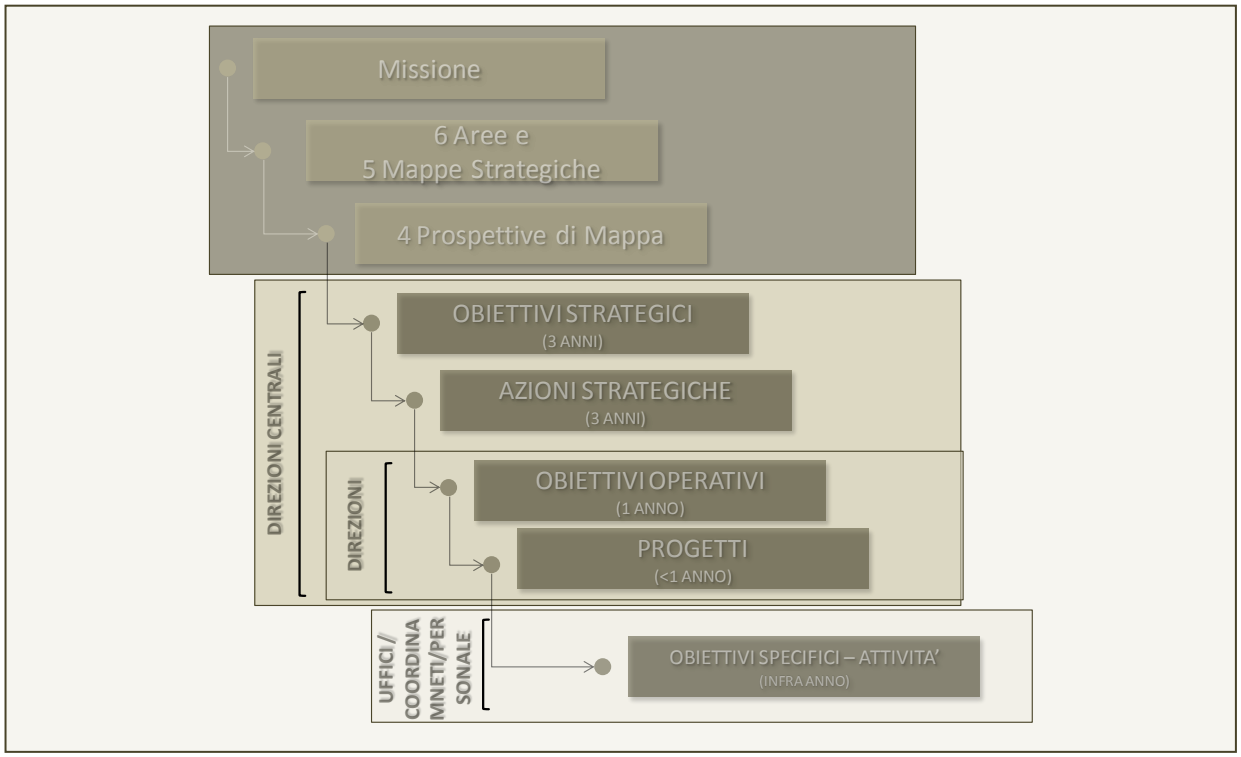
Per area strategica si intende un ambito per il quale definire obiettivi di sviluppo di breve e medio termine. Su tali aree l'Ente intende dare visibilità dei propri risultati, pur nella consapevolezza dell'esistenza di elementi di trasversalità tra le stesse.
La tabella seguente riporta le definizioni delle 6 aree strategiche di ENAC.

TRASVERSALE	Attività e azioni tese allo sviluppo della sicurezza in termini di tutela dell'incolumità delle persone coinvolte nelle operazioni aeronautiche	**SAFETY**
Attività ed azioni tese alla organizzazione, gestione e valorizzazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali e delle competenze del personale.	Attività e azioni tese allo sviluppo della sicurezza in termini di prevenzione e di neutralizzazione delle azioni illecite.	**SECURITY**
	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	**EQUA COMPETITIVITA'**
	Attività e azioni tese all'incremento del livello qualitativo dei servizi di trasporto aereo e aeroportuali ed alla tutela dei diritti del passeggero	**QUALITA' DEI SERVIZI**
	Attività ed azioni tese a rendere compatibile lo sviluppo del trasporto aereo con la tutela dell'ambiente	**TUTELA dell'AMBIENTE**

3.3. L'albero della performance

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

Di seguito si riporta uno schema dell'albero, che permette a chi legge di comprenderne la logica sottostante. Per un approfondimento sui contenuti dell'albero stesso si rimanda al capitolo 6.



La Missione e le Aree Strategiche definite in questo PdP 2012-2014 coincidono con quelli definiti lo scorso anno in quanto rappresentano una componente strutturalmente più stabile nel tempo rispetto agli elementi successivi dell'albero.

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

Gli obiettivi e le azioni di orizzonte triennale sono suscettibili di aggiornamento e/o adattamento annuale, per cui molti di quelli riportati in questo Piano coincidono con quelli esplicitati per il triennio 2011-2013, mentre altri hanno subito delle modifiche – lievi o sostanziali – sulla base di nuove esigenze o problematiche sorte nel corso dell'anno o di quelli che si prevedono saranno gli scenari futuri. Gli obiettivi e i relativi progetti annuali, invece, sono per loro natura sostanzialmente nuovi ogni anno in quanto di durata annuale.

Prospettive di mappa

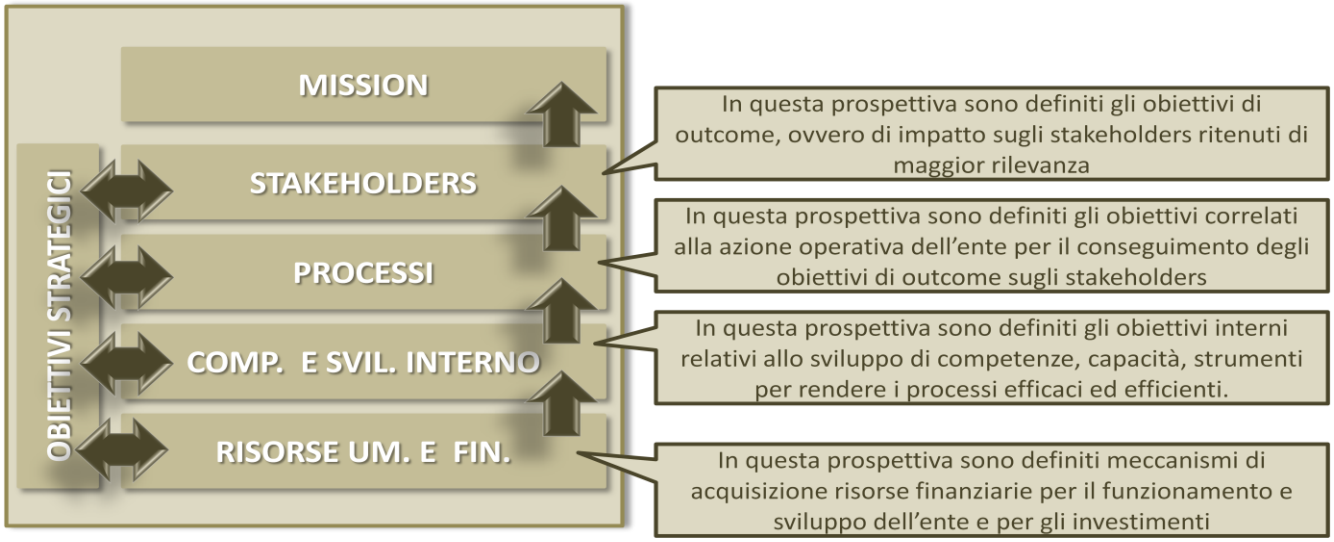
La struttura del sistema di pianificazione strategica dell'Enac riprende il modello della **Balanced Scorecard (BSC)** per il settore pubblico e no-profit, che prevede la rappresentazione degli **obiettivi strategici** attraverso l'utilizzo delle mappe strategiche.
La mappa strategica è una rappresentazione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

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



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

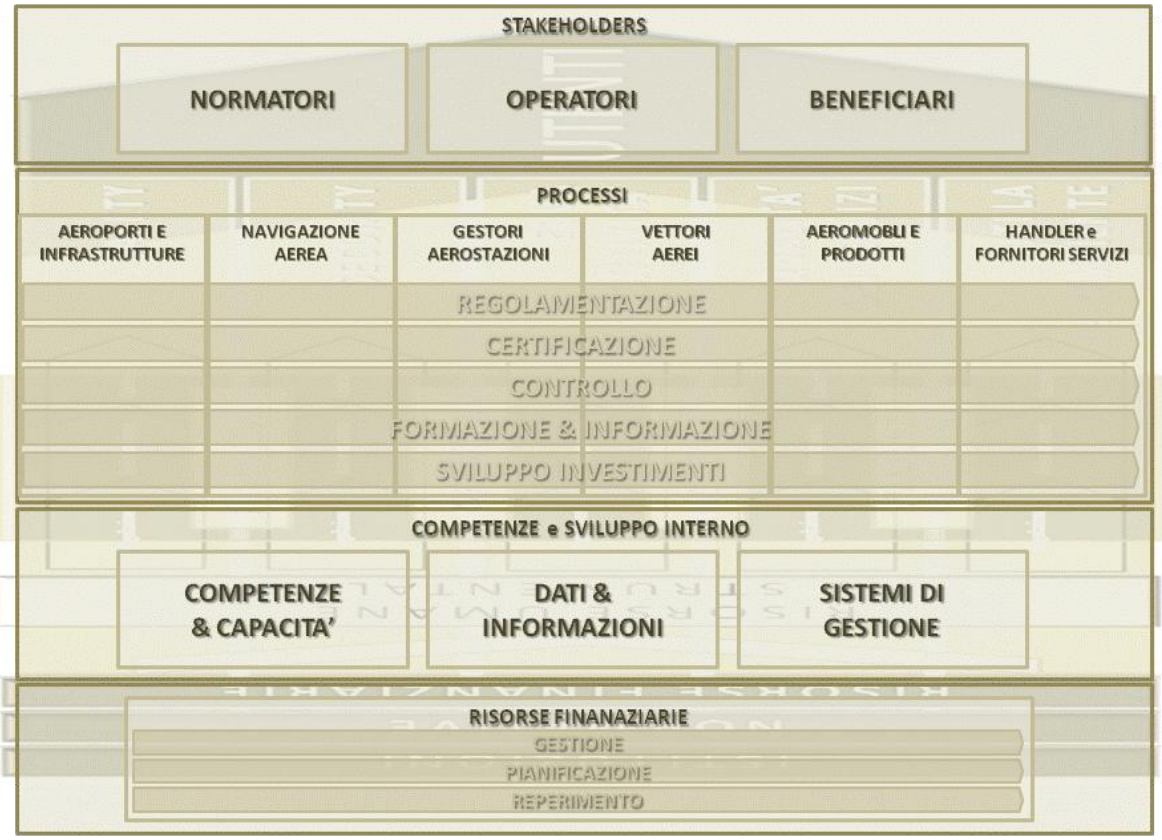
La seconda prospettiva si concentra sui processi "core" dell'Enac, i quali permettono di realizzare gli outcome definiti nella prospettiva di cui sopra. Senza **obiettivi di miglioramento dei processi** "core" sarebbe impossibile il raggiungimento degli obiettivi di outcome.

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, comunque pluriennale. L'Enac ha deciso di fissare questo valore a tre anni.

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

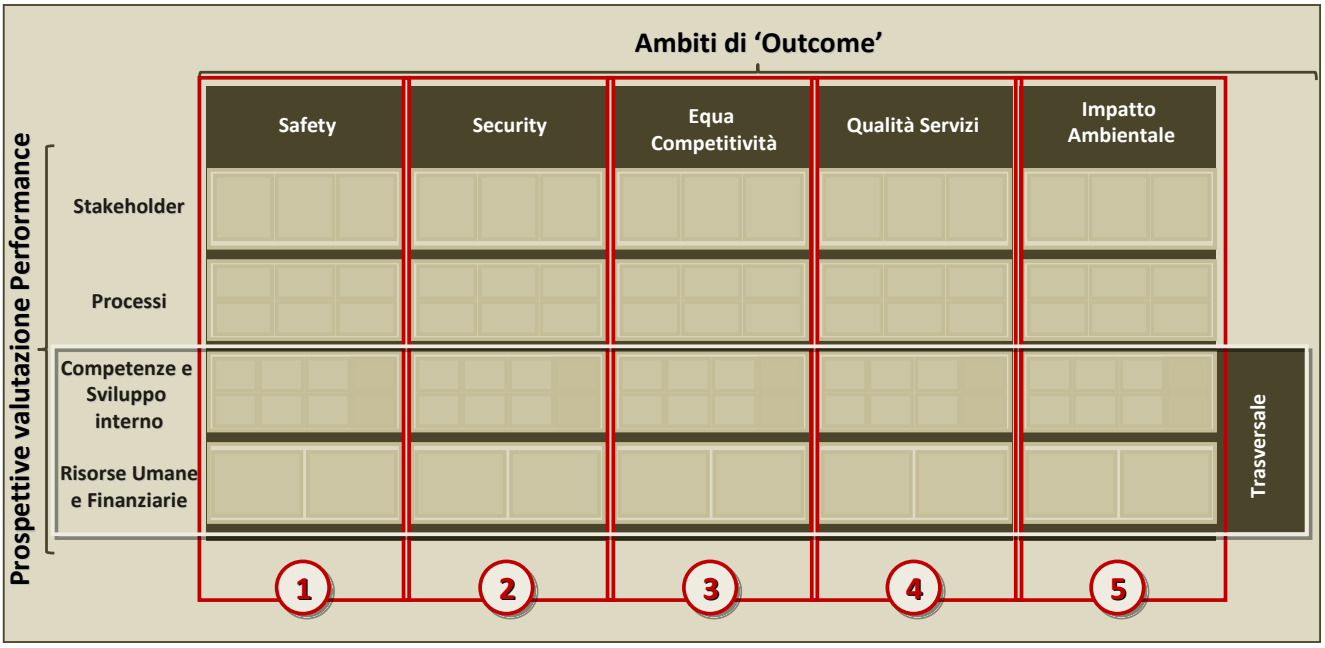
Per ogni obiettivo sono stati definiti uno o più Key Performance Indicator (KPI), al fine di poter misurare e controllare l'avanzamento dell'obiettivo e quindi della strategia stessa.

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

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.



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

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. Così come gli obiettivi strategici, anche le azioni si sviluppano su un orizzonte temporale di tre anni e costituiscono il punto di unione tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi.

In termini di ownership, l'Ente nel suo complesso è responsabile dell'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.

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.

Progetti

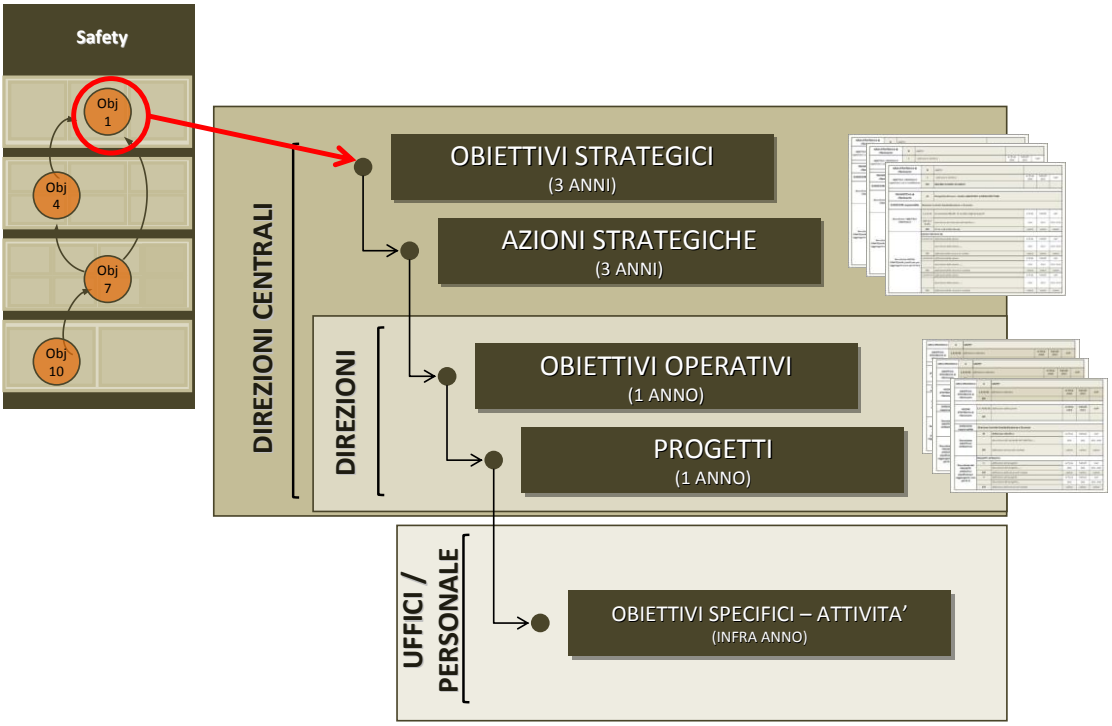
Un progetto è costituito da tutte le attività necessarie per conseguire l'obiettivo operativo ad esso correlato o una milestone intermedia dell'obiettivo operativo. Per ogni progetto sono pertanto definiti i seguenti valori:

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

Le informazioni riportate nei primi quattro punti sono rilevabili nel Piano della performance (capitolo 6); i dati relativi ai punti che vanno dal 5 al 10 sono disponibili nelle schede di

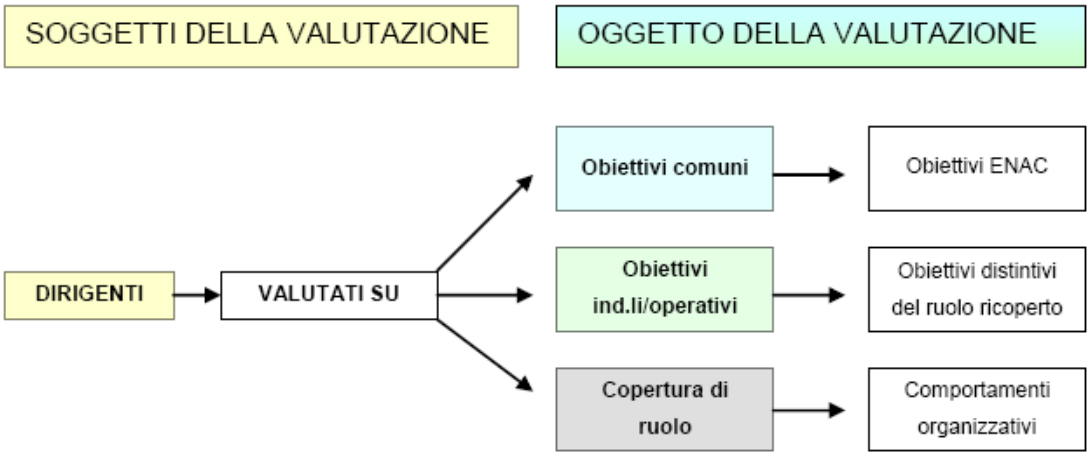
progetto che l'Ente ha definito per l'anno 2012 e inseriti nel sistema informatico ENAC per la gestione e il monitoraggio dei progetti illustrato in appendice.

L'attività dell'Enac si esplicita secondo un processo articolato in 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



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

Infatti gli Obiettivi Operativi previsti dal Piano sono assegnati a tutti i Dirigenti, 8 Direttori Centrali e 44 Direttori di linea. Ciascun Dirigente ha 2 obiettivi individuali e 2 obiettivi in comune con tutti gli altri Dirigenti. La valutazione complessiva del Dirigente è infine determinata anche dai comportamenti espressi nella copertura del ruolo.



Per il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti è altresì fondamentale il contributo del personale non dirigente che partecipa alla realizzazione dei progetti: detto personale viene valutato per il 75% in relazione ai risultati raggiunti dal dirigente e per il 25% in relazione ai propri comportamenti organizzativi.

3.3 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	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	**Direzione Regolazione Ambiente ed Aeroporti**	– elaborazione delle proposte di requisiti di regolamentazione e degli standard applicativi – assicurare le attività finalizzate alle visite di standardizzazione EASA/ICAO e all'ottenimento / mantenimento dell'accreditamento	**X**		**X**	**X**	**X**	**RE-FI**
	SPV	**Direzione Regolazione Personale di Volo**	– regolazione e certificazione licenze di volo – elaborazione delle proposte di requisiti di regolamentazione e degli standard applicativi	**X**					**RE-CE-FI**
	SNO	**Direzione Regolazione Navigabilità e Operazioni**	– definizione requisiti regolamentari e standard – assicurazione della gest. delle convenzioni con VVF, PS, CFS – assicurare la certificazione dei dispositivi di addestramento a terra – cura dell'emissione delle Prescrizioni Operative e notifiche 'Parti non conformi'	**X**					**CE-RE-FI**
	SCP	**Direzione Certificazione Prodotti Aeronautici**	– regolazione e certificazione prodotti e parti aeronautiche – regolazione e certificazione organizzazioni di progettazione – gestione registro inter. degli aeromobili civili	**X**					**CE-RE**

Direzioni Centrali	Sigla Direz.	Direzione	Descrizione Direzione	Aree Strategiche					PROC.
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	**Direzione Analisi Economiche e Tariffe**	– regolazione sistema tariffario – definizione contratto di programma – approvazione piani di investimento aeroportuale e curare monitoraggio			X	X	X	**RE-CN-SI**
	ETA	**Direzione Sviluppo Trasporto Aereo**	– curare la predisposizione degli atti relativi agli accordi aerei, partecipare alla negoziazione – regolazione traffico/assegnazione degli slot – designazione e monitoraggio vettori comunitari o extrac. – definizione oneri del servizio pubblico – accertamento sanzioni per violazione reg. CE 793/2004			X			**RE-CN**
	ESA	**Direzione Sviluppo Aeroporti**	– rilascio delle gestioni totali, monitoraggio e riscossione canoni – monitoraggio mercato handling – predisposizione schemi generali degli atti di gara per servizi aerop. – collaborare alla approvazione dei piani di investimento aeroport.			X	X		**RE-CN-SI**
	EAE	**Direzione Auditing Esterno**	– collaborazione al controllo del rispetto degli obblighi convenzionali delle società di gestione. e vigilanza dei contratti di progr. – controllo amministrativo e contabili su soggetti imprenditoriali sottoposti a vigilanza			X	X		**CN**
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	**Direzione Pianificazione e Progetti**	– elaborazione proposte e piani per lo sviluppo/ottimiz. del sistema aeroportuale – valutazione e controllo studi di fattibilità di nuovi aeroporti – valutazione piani triennali di investimento demanio aeronautico – realizzazione del risk assessment sulla interazione aerop.-territorio	X		X	X	X	**SI-CN**
	IEA	**Direzione Eliporti e Aeroporti Minori**	– assicurare progettazione e realizzazione opere e impianti su aeroporti a gest. dir. – approvazione piano di sviluppo aeroportuale e per aeroporti minori – autorizzazione istituzione eliporti	X		X	X	X	**CN-CE-SI**
	IOP	**Direzione Operatività**	– regolazione, certificazione e collaudo opere aeroportuali rilevanti, impianti, AVL, radio aiuti aeroportuali – approvare le mappe ostacoli e pericoli e redigere quelle per aeroporti a gest. Dir. – collaborazione allo sviluppo ed approvazione delle procedure di volo	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	**Direzione Servizi Spazio Aereo**	– certificazione e vigilanza dei fornitori dei servizi di navigazione aerea, dei manutentori e dei centri di formazione e addestramento del relativo personale – certif. personale fornitore dei serv. di nav. e manutentori apparati di rete gest. Traffico – gestione Albo controllori di volo – rilascio e rinnovo autorizzazioni per esaminatore controllori di volo	X			X		**CE-CN-FI**
	SRS	**Direzione Regolazione Spazio Aereo**	– elaborazione di regolamenti e standard applicativi in tema di regolazione spazio aereo – valutazione piani triennali di investimento ENAV sugli aeroporti – assicurare l'organizzazione dello spazio aereo ed emanare i relativi provvedimenti	X			X		**RE-SI**

Direzioni Centrali	Sigla Direz.	Direzione	Descrizione Direzione	Aree Strategiche					PROC.
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, delle congruità economico finanziaria e della protezione ambientale	ALI	**Direzione Licenze**	– rilascio, vigilanza e sospensione licenze di trasporto e lavoro aereo – approvazione Carta dei servizi dei vettori	**X**		**X**	**X**		**CN-RE-CE**
	AOx	**Direzioni Operazioni**	– approvazione progetti e perizie di varianti di infrastrutture aerop. e impianti ..etc – provvedere alla certificazione e sorveglianza di aerop. e eliporti, operatori e manutentori, imprese di gestione della navigabilità…etc… – controllo della costruzione dei prodotti aeron. – rilascio certif. di navigabilità, dei certificati acustici, dei permessi di volo, collaudo radio	**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	**Direzioni Aeroportuali**	– controllo attività dei gestori, dei vettori e degli altri soggetti privati (SAFA-SANA) – verificare la qualità dei servizi negli aeroporti nel rispetto della carta dei servizi – adottare il regolamento di scalo e verificarne la corretta attuazione – gestione albo 'gente dell'aria' – predisporre gli atti di gara relativi all'accesso al mercato dei prestatori di servizi – Affidamento ai gestori dei servizi di security per gli aerop. a gest. Diretta – Emissione ordinanze aeroporti e provvedimenti di certificazione – Verifica corretta attuazione Piani di emergenza	**X**	**X**	**X**	**X**		**CN-CE**
CRU	**Direzione Centrale Risorse Umane**			**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	**Direzione Sviluppo e acquisizione risorse umane**	– analisi dei fabbisogni e sviluppare piani di sviluppo – gestire il reclutamento – gestire la formazione	**Contributo trasversale**					
	RUP	**Direzione Personale**	– gestire i rapporti sindacali – gestione trattamenti economici, sussidi e benefici						
CFI	**Direzione Centrale Finanza**			**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	**Direzione Bilancio e Contabilità**	– definire le politiche economico-finanziarie dell'ente – provvedere alla definizione del bilancio di previsione e del consuntivo – assicurare il monitoraggio dei flussi finanziari	**Contributo trasversale**					
	FIN	**Direzione Investimenti**	– individuare fonti di finanziamento per finanziamento infrastrutture e attivare procedure – 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)						
	FAC	**Direzione Affari Generali e Contratti**	– definizione e gestione gare – definire schemi di contratto – assicurare la tenuta dell'archivio						

Direzioni Di Staff		Sigla Direz.	Direzione	Descrizione Direzione	Aree Strategiche					PROC.
GSE	**Security**				**SA**	**SE**	**EC**	**QS**	**IA**	
				– assicurare l'elaborazione delle proposte di requisiti regolamentari e degli standard applicativi nel rispetto della normativa int. e com. – assicurare l'elaborazione e la gestione del Programma Nazionale di Sicurezza e del Programma di Sicurezza e Controllo Qualità – assicurare le attività finalizzate alle visite di standardizzazione EU/ICAO relative alla security – assicurare l'applicazione della normativa e delle procedure dell'Autorità di Sicurezza Nazionale, della NATO e della UEO	**X**					**RE-CN**
GSI	**Sistemi Informativi**				**SA**	**SE**	**EC**	**QS**	**IA**	
				– assicurare lo sviluppo dell'architettura del sistema informatico – assicurare la progettazione, acquisizione, manutenzione e lo sviluppo del patrimonio hardware e software. – assicurare l'impiego ottimale delle tecnologie e delle applicazioni informatiche per l'ottimizzazione dei processi di lavoro	**Contributo trasversale**					

Ai sensi della legge n. 25/2010 anche l'Enac ha apportato una riduzione degli Uffici dirigenziali di livello non generale e delle relative dotazioni organiche nella misura non inferiore al 10% della pianta organica vigente. Ciò ha comportato una riduzione delle strutture dirigenziali e della relativa dotazione organica da 63 a 57 unità.

Sulla base di un'analisi interna delle strutture che potevano essere interessate a tale efficientamento e tenuto conto delle attività svolte dalle stesse, si è reputato opportuno individuare le Direzioni soggette a riduzione prevalentemente tra quelle di staff al Direttore Generale. Ciò ha comportato che le attività espletate dalle stesse fossero riallocate in Funzioni / Uffici alle dipendenze dei vertici, così come di seguito individuate:

- Funzione Pianificazione Strategica
- Funzione di Comunicazione Istituzionale
- Ufficio Sala Crisi e Gestione Eventi
- Funzione di Verifica dell'efficacia, l'efficienza ed economicità dell'azione amministrativa;
- Funzione di Gestione Qualità
- Funzione Safety

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.

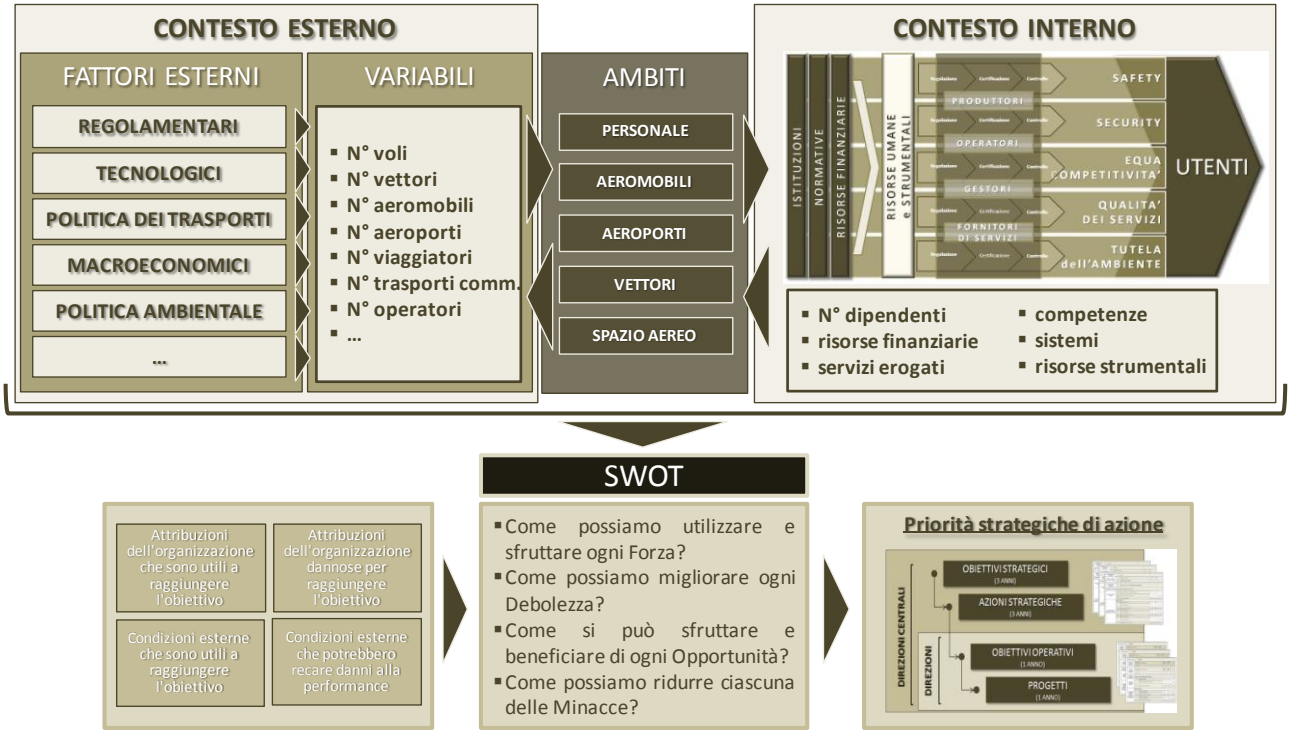
L'esame del contesto in cui opera l'Enac è stata effettuata attraverso una analisi SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) che ha permesso di identificare i principali soggetti e fattori che influenzano l'azione dell'Ente.

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:

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



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

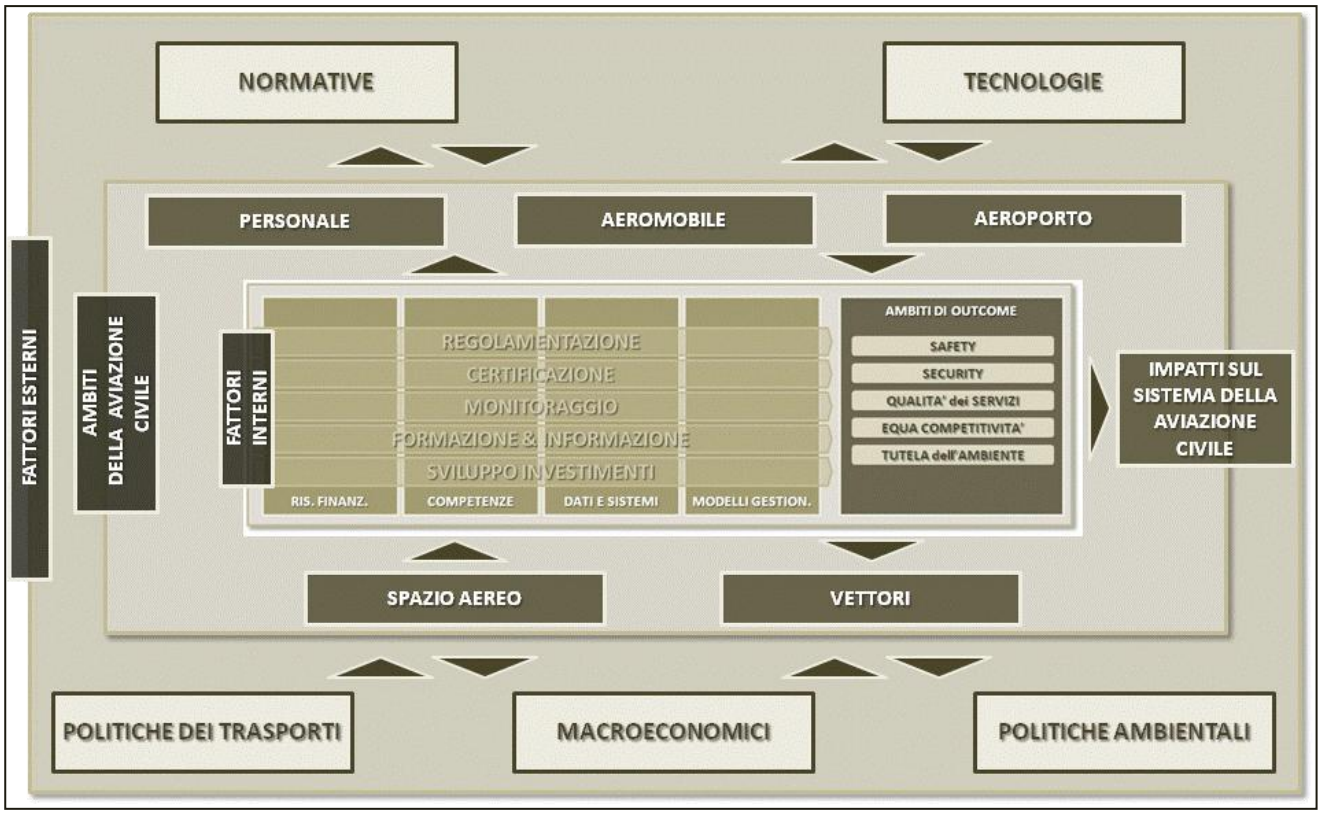
4.2. Analisi del contesto esterno

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

- Regolamentari/Normativi
- Tecnologici
- Macroeconomici
- Politici

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

- gli operatori del settore aereo
- i gestori degli aeroporti
- i costruttori 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, le politiche dei trasporti e quelle 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.

Va inoltre considerata la possibilità di intercettare un'esigenza di sviluppo delle competenze/addestramento in tema safety da parte di operatori del settore o altri enti omologhi all'estero.

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 delle forze, 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.

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.

Vi è poi la necessità di una gestione più 'integrata' del tema security da parte delle strutture di ENAC e di sviluppare una capacità diffusa di pianificazione e programmazione per la produzione normativa, per l'attività di certificazione e vigilanza e per gestione progetti di sviluppo dell'Ente.

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 2012-2014.

OPPORTUNITA'	MINACCE
1. Sviluppo del Cielo Unico Europeo con impatto in termini di profonda revisione del "Sistema Aviazione Civile" nazionale 2. Crescita significativa del ruolo dell'Ente nella pianificazione del sistema di infrastrutture aeroportuali 3. Impiego di politiche di turn over - job rotation del personale per incrementare la conoscenza delle attività dell'ente 4. Esternalizzazione delle attività routinarie a bassissimo valore aggiunto 5. Esigenza di alcuni paesi di una formazione sui temi della 'Safety' dei propri operatori 6. Quadro normativo nazionale e comunitario che permetterebbe all'Ente di affermarsi come Autority del settore 7. Sviluppo di un dialogo costante con interlocutori qualificati per condividere le linee di sviluppo del sistema aeronautico 8. Sviluppo di una scuola di specializzazione sui temi della Safety e dell'aeronautica 9. Revisione dell'assetto delle competenze, dei poteri e delle autonomie dell'Ente 10. Attuazione del federalismo demaniale 11. Razionalizzazione e semplificazione della normativa prodotta 12. Armonizzazione di tutte le normative che impattano sul territorio 13. Ottimizzazione della gestione dello spazio aereo 14. Trend di adeguamento ambientale degli aeromobili	1. Aumento dei tavoli di lavoro a livello internazionale che non è possibile presidiare costantemente e con risorse adeguate 2. Crescente numero di risorse in uscita per pensionamento 3. Graduale perdita di competenze e di know how 4. Ricorso eccessivo degli operatori aerei ad operazioni di short term Wet lease 5. Difficoltà dei gestori a sostenere gli oneri di adeguamento alla normativa 6. Difficoltà nella sensibilizzazione degli operatori su temi ambientali
FORZE	**DEBOLEZZE**
1. Disponibilità di personale altamente qualificato e motivato 2. Chiara e univoca visione delle linee di sviluppo del sistema aeronautico civile nazionale 3. Riconoscimento nazionale ed internazionale delle qualifiche e dell'autorevolezza dell'Enac, in tema di Safety 4. Risultati economici positivi investibili in risorse umane e strumentali 5. Presenza dell'Ente a livello territoriale molto capillare 6. Particolari competenze in tema di Safety e sistema dei controlli 7. Adeguato sistema di controllo del livello della qualità dei servizi 8. Piena attuazione della normativa sulla liberalizzazione 9. Efficace coordinamento Civile e Militare nei SNA	1. Disomogeneità nel livello di preparazione del personale e dotazioni organiche inadeguate 2. Carenza di sistemi informativi per la gestione delle attività core e per il monitoring dell'andamento del sistema aeronautico 3. Applicazione/Interpretazione della regolazione in modo eterogeneo all'interno del sistema 4. Scarso livello di ritorno economico per gli operatori aeroportuali e scarsa tempestività nell'aggiornamento delle tariffe 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 6. Difficoltà a recepire nell'ordinamento una reale e fattiva logica di prevenzione per la tutela della Safety (principio del Just Culture) 7. Sistema sanzionatorio per irregolarità degli operatori poco efficace 8. Eccessivo impiego di risorse ENAC su attività a scarso valore aggiunto e puramente burocratiche 9. Inadeguato livello di autonomia nell'Ente per la gestione del personale e il governo del sistema dell'aviazione 10. Limitata capacità di intercettare tempestivamente debolezze sul piano economico-finanziario di vettori 11. Insufficiente capacità di pianificazione sia per produzione normativa che per gestione progetti di sviluppo 12. Inadeguata standardizzazione territoriale 13. Limitato utilizzo di trend analysis nella regolamentazione 14. Percezione di scarsa capacità di incidere sul livello dei servizi

5. Pianificazione strategica: dagli outcome alle azioni strategiche

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

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

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

In particolare, per ogni area sono riportate:
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.

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.

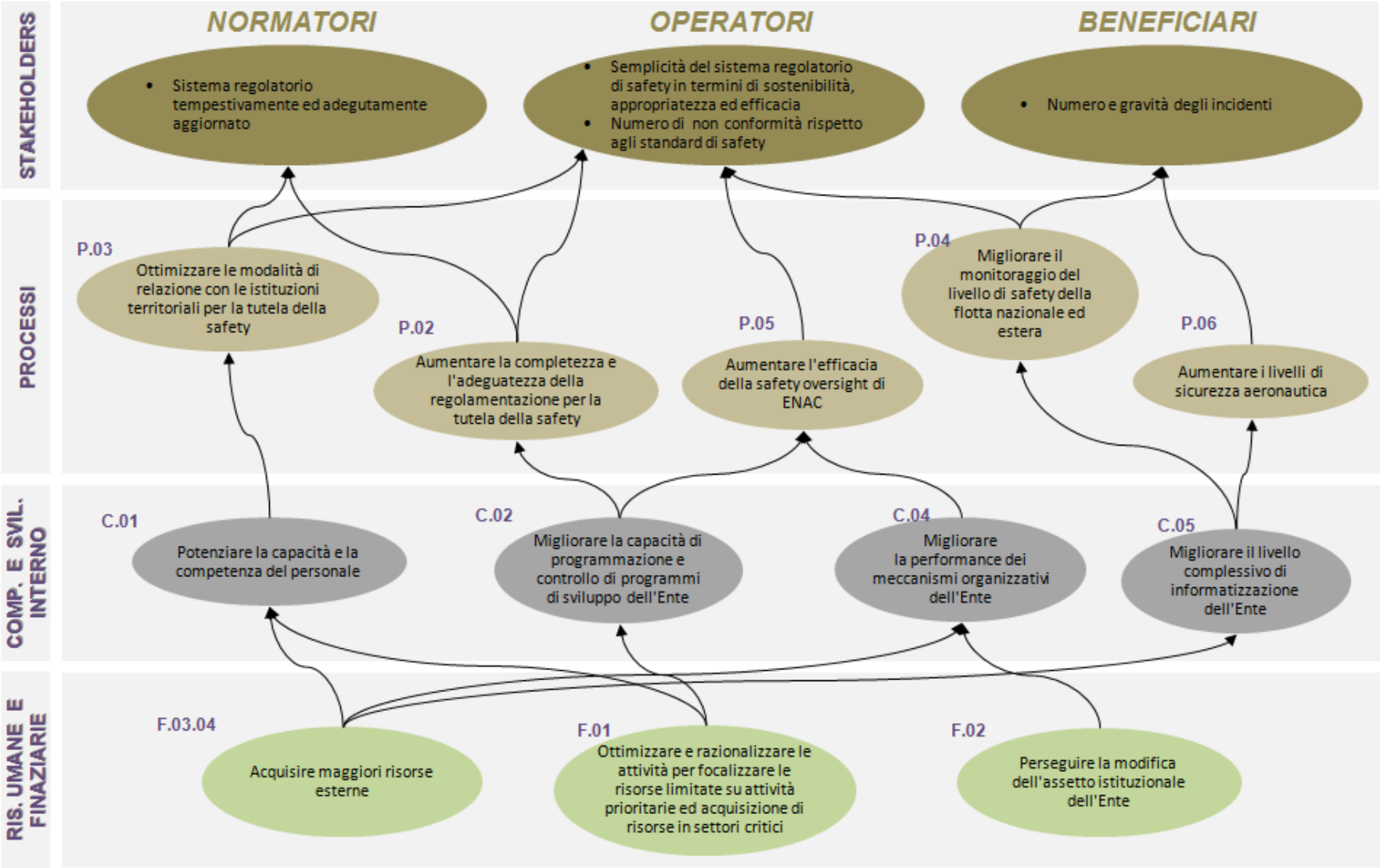
I soggetti interessati allo svolgimento delle attività dell'ENAC in ambito Safety che hanno un impatto con l'ambiente esterno sono:
- i Normatori, in termini di contributo ai tavoli nazionali/internazionali e in termini di aggiornamento tempestivo ed adeguato del sistema regolatorio;
- gli Operatori, in termini di sviluppo di un sistema regolatorio sostenibile, appropriato ed efficace;
- i Beneficiari, in termini di riduzione del numero e della gravità degli incidenti.

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

Scheda Stakeholders Outcome per Area Safety

Ciclo di pianificazione	2012- 2014								
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.			Operatore Aereo					
				Prestatore di servizi di handling					
				Società di gestione tecnica e di manutenzione					
				Produttore di aeromobili					
Outcome	Normatori			Operatori			Beneficiari		
	Descrizione	KPI	Target	Descrizione	KPI	Target	Descrizione	KPI	Target
	Sistema regolatorio tempestivamente ed adegutamente aggiornato	% di normativa implementata nei tempi previsti	Crescita	Semplicità del sistema regolatorio di safety in termini sostenibilità, appropriatezza ed efficacia	Indice di soddisfazione stakeholder operatori	Crescita	Numero e gravità degli incidenti	Numero di vittime	Diminuz.
		Numero di rilievi a Enac da parte di EASA/ICAO	Diminuz.	Numero di non conformità rispetto agli standard di safety	Ispezioni di Enac senza rilievi significativi di non conformità per le imprese aeronautiche	Crescita		Numero di incidenti	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

Ciclo di pianificazione	**2012- 2014**					
Aree strategiche	**Safety**					
Obiettivo strategico	**ID**	**Descrizione**				
	P.02	Aumentare la completezza e l'adeguatezza della regolamentazione per la tutela della safety				
Prospettiva strategica	**Processi**					
KPI	**ID**	**Descrizione**				**Target 2012-2014**
	P.02.K1	% copertura rispetto agli standard ICAO				Crescita
Azioni strategiche	**ID**	**Descrizione**				
	P.02.A1	Utilizzo e applicazione dei dati e dell'analisi di tendenza (trend analysis) nei processi relativi all'attività di regolamentazione di safety oversight. Razionalizzazione ed efficientamento del corpus regolamentare in tema di safety. Garanzia di un ruolo qualificato ed autorevole nel contesto della regolazione e della cooperazione internazionale.				

Ciclo di pianificazione	2012- 2014					
Aree strategiche	Safety					
Obiettivo strategico	ID	Descrizione				
	P.03	Ottimizzare le modalità di relazione con le istituzioni territoriali per la tutela della safety				
Prospettiva strategica	Processi					
KPI	ID	Descrizione				Target 2012-2014
	P.03.K1	Numero di aeroporti con vincolistica approvata				Crescita
Azioni strategiche	ID	Descrizione				
	P.03.A1	Revisione dell'assetto dei vincoli nelle aree aeroportuali				

Ciclo di pianificazione	2012- 2014					
Aree strategiche	Safety					
Obiettivo strategico	ID	Descrizione				
	P.04	Migliorare il monitoraggio del livello di safety della flotta nazionale ed estera				
Prospettiva strategica	Processi					
KPI	ID	Descrizione				Target 2012-2014
	P.04.K1	N. ispezioni realizzate sugli aeromobili della flotta nazionale ed estera/totale aeromobili				Crescita
Azioni strategiche	ID	Descrizione				
	P.04.A1	Implementazione del sistema di verifica della sicurezza della flotta nazionale ed estera in accordo alla normativa comunitaria				

Ciclo di pianificazione	2012- 2014					
Aree strategiche	Safety					
Obiettivo strategico	ID	Descrizione				
	P.05	Aumentare l'efficacia della *safety oversight* di ENAC				
Prospettiva strategica	Processi					
KPI	ID	Descrizione				Target 2012-2014
	P.05.K1	Numero di interventi di standardizzazione messi in atto				Crescita
Azioni strategiche	ID	Descrizione				
	P.05.A1	Azioni tese alla standardizzazione dei processi di *safety oversight*				

Ciclo di pianificazione	2012- 2014					
Aree strategiche	Safety					
Obiettivo strategico	ID	Descrizione				
	P.06	Aumentare i livelli di sicurezza aeronautica				
Prospettiva strategica	Processi					
KPI	ID	Descrizione				Target 2012-2014
	P.06.K1	% di realizzazione degli obiettivi dell'ENAC Safety Plan				Crescita
Azioni strategiche	ID	Descrizione				
	P.06.A1	Azioni di miglioramento del livello complessivo dei sistemi di safety di competenza dell'Ente				

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 dellEnac che impatta all'esterno interessa:

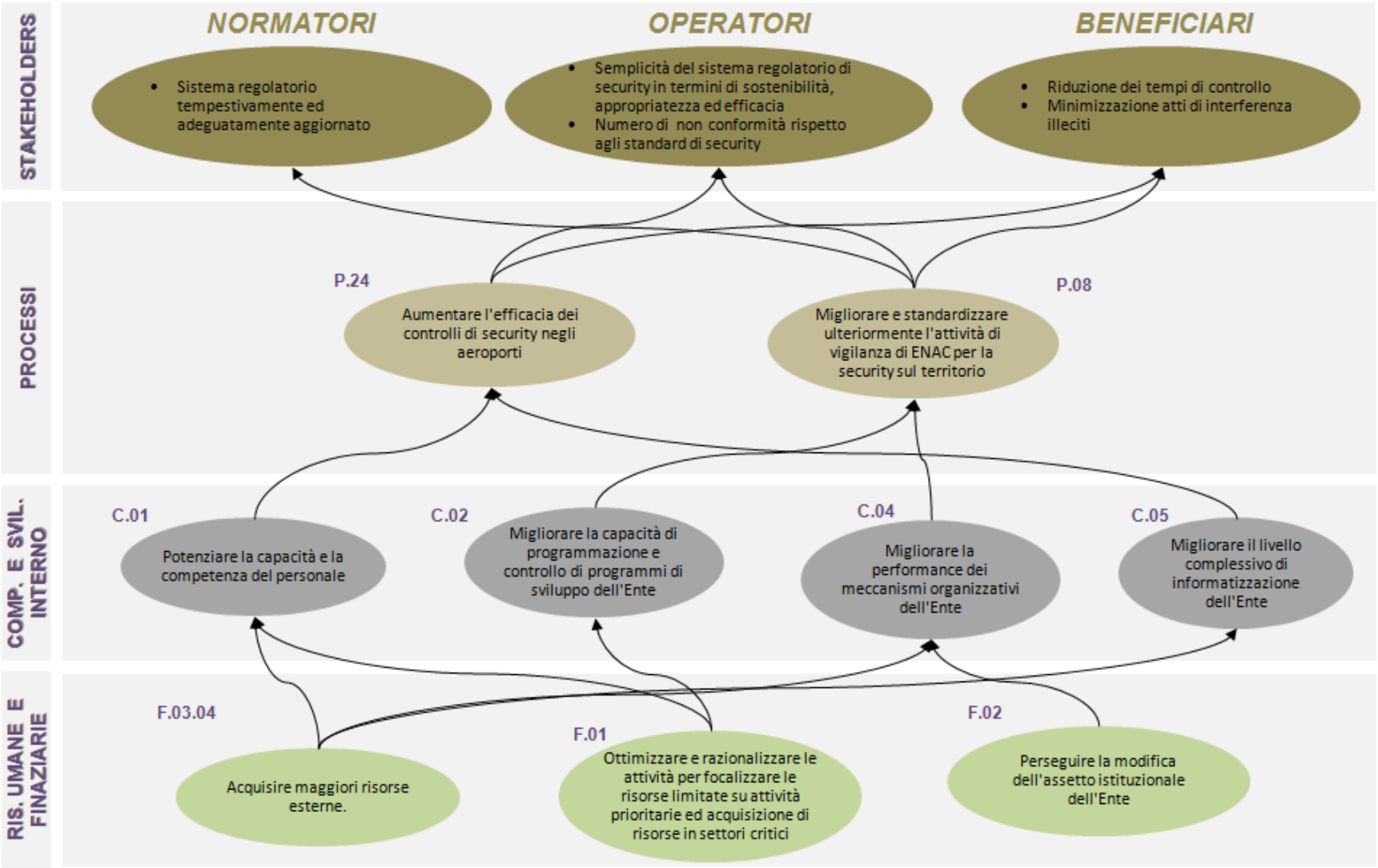
- i Normatori, in termini di aggiornamento tempestivo ed adeguato del sistema regolatorio;
- gli Operatori, in termini di sviluppo di un sistema regolatorio sostenibile, appropriato ed efficace;
- i Beneficiari, l'anello finale del sistema dell'aviazione civile, interessati in termini di riduzione dei 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 Perfomance (KPI) specifici per ogni obiettivo di outcome definito.

Scheda Stakeholders Outcome per Area Security

Ciclo di pianificazione	2012- 2014								
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
	Sistema regolatorio tempestivamente ed adeguatamente aggiornato	% audit senza non conformità	Crescita	Semplicità del sistema regolatorio di security in termini di sostenibilità, appropriatezza ed efficacia	Indice di soddisfazione degli stakeholder (gestore, operatore di security, vettore)	Crescita	Riduzione dei tempi di controllo	Tempi medi di attesa	Diminuz.
				Numero di non conformità rispetto agli standard di security	Ispezioni senza rilievi significativi di non conformità per le imprese aeronautiche	Crescita	Minimizzazione atti di interferenza illeciti	Numero atti interferenza illecita	Diminuz.

Mappa Strategica Security



Schede Obiettivi e Azioni strategiche Security

Ciclo di pianificazione	**2012- 2014**					
Aree strategiche	**Security**					
Obiettivo strategico	**ID**	**Descrizione**				
	P.08	Migliorare e standardizzare ulteriormente l'attività di vigilanza di ENAC per la security sul territorio				
Prospettiva strategica	**Processi**					
KPI	**ID**	**Descrizione**				**Target 2012-2014**
	P.08.K1	Numero di verifiche di standardizzazione sull'attività svolta a livello territoriale				Crescita
Azioni strategiche	**ID**	**Descrizione**				
	P.08.A1	Promozione delle attività di formazione e sviluppo di strumenti gestionali ed organizzativi focalizzati alla tutela della security				

Ciclo di pianificazione	**2012- 2014**					
Aree strategiche	**Security**					
Obiettivo strategico	**ID**	**Descrizione**				
	P.24	Aumentare l'efficacia dei controlli di *security* negli aeroporti				
Prospettiva strategica	**Processi**					
KPI	**ID**	**Descrizione**				**Target 2012-2014**
	P.24.K1	Numero di rilievi riscontrati a seguito di ispezioni Enac				Crescita
Azioni strategiche	**ID**	**Descrizione**				
	P.24.A1	Azioni tese alla riduzione delle non conformità rispetto ai requisiti di *security* previsti dal PNS				

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.

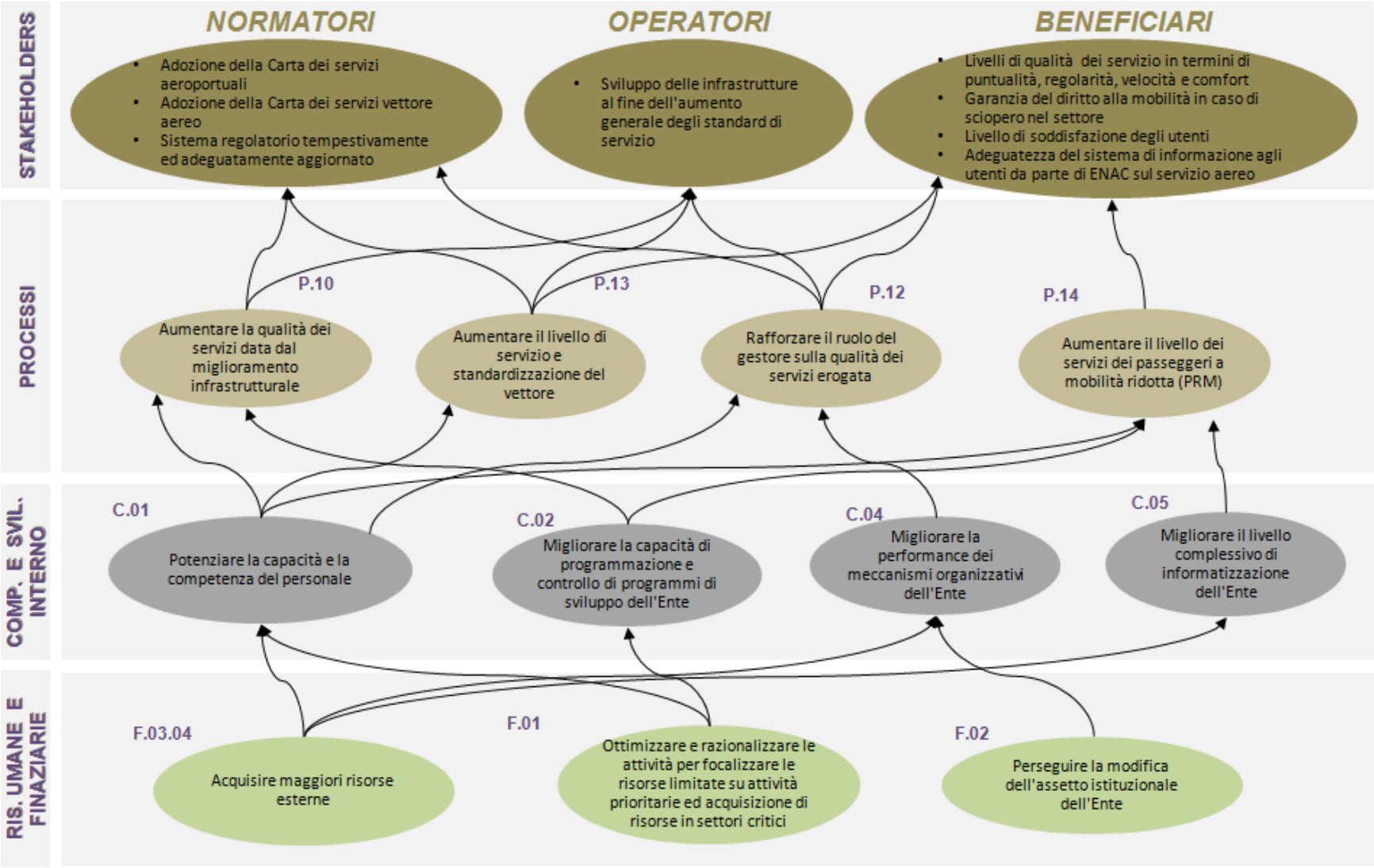
In particolare:

- 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, oltre che nella definizione di un sistema regolatorio tempestivamente ed adeguatamente aggiornato;
- l'outcome nei confronti degli Operatori consiste nello sviluppo di una pianificazione che possa migliorare il livello qualitativo delle infrastrutture e dei relativi servizi;
- 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	2012- 2014								
Area strategica	Qualità dei servizi								
Stakeholder chiave	Normatori			Operatori			Beneficiari		
	Commissione Europea			Gestore Aeroportuale			Passeggero		
	Ministero delle Infrastrut. e dei Trasp.			Operatore aereo					
	Eurocontrol			Prestatore di servizi di handling					
				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
	Adozione della Carta dei servizi aeroportuali	% di gestiori aeroportuali con carta dei servizi	Crescita	Sviluppo delle infrastrutture al fine dell'aumento generale degli standard di servizio	Livello degli standard IATA degli aeroporti	Crescita	Livelli di qualità del servizio in termini di puntualità, regolarità, velocità e comfort	Tempi di attesa ai banchi accettazione	Diminuz.
								Tempo di attesa ai posti di controllo	Diminuz.
								Tenpo di attesa al controllo passaporti	Diminuz.
								% bagagli disguidati per malfunzionamento del BHS/HBS	Diminuz.
								Tempo di riconsegna primo e utlimo bagaglio	Diminuz.
	Adozione della Carta dei servizi vettore aereo	% di vettori con carta dei servizi	Crescita					Percezione pulizia toilette da parte degli utenti	Crescita
								% aeromobili partiti in ritardo sul totale	Diminuz.
	Sistema regolatorio tempestivamente ed adegutamente aggiornato	% prodotti normativi implementati rispetto a quelli richiesti	Crescita					% aeromobili partiti in ritardo a causa del gestore aeroportuale	Diminuz.
							Garanzia del diritto alla mobilità in caso di sciopero nel settore	% collegamenti garantiti in caso di sciopero	Manten.
							Livello di soddisfazione degli utenti	Numero reclami dei passeggeri	Diminuz.
								Numero disservizi alle persone con disabilità/mobilità ridotta	Diminuz.
								Numero reclami per overbooking	Diminuz.
								Numero reclami per cancellazione	Diminuz.
								Numero reclami per prolungato ritardo	Diminuz.
								Numero reclami per mancata informativa	Diminuz.
							Adeguatezza del sistema di informazione agli utenti da parte di ENAC sul servzio aereo	% passeggeri soddisfatti del sito	Crescita
								% passeggeri soddisfatti del servizio di 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

Ciclo di pianificazione	**2012- 2014**					
Aree strategiche	**Qualità dei servizi**					
Obiettivo strategico	**ID**	**Descrizione**				
	P.10	Aumentare il livello della qualità dei servizi di competenza del gestore aeroportuale				
Prospettiva strategica	**Processi**					
KPI	**ID**	**Descrizione**				**Target 2012-2014**
	P.10.K1	% dei contratti di programma comprensivi delle clausole sulla QdS				Crescita
	P.10.K2	Numero di aeroporti con target di qualità raggiunti				Crescita
Azioni strategiche	**ID**	**Descrizione**				
	P.10.A1	Aumentare il focus sugli investimenti per la qualità dei servizi nell'aggiornamento dei Contratti di programma				

Ciclo di pianificazione	2012- 2014					
Aree strategiche	Qualità dei servizi					
Obiettivo strategico	ID	Descrizione				
	P.12	Rafforzare il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati dal gestore				
Prospettiva strategica	Processi					
KPI	ID	Descrizione				Target 2012-2014
	P.12.K1	Numero di attività ispettive effettuate				Crescita
Azioni strategiche	ID	Descrizione				
	P.12.A1	Miglioramento dell'attività di certificazione e di vigilanza sugli operatori privati. Miglioramento degli strumenti operativi che regolano il rapporto tra gestore aeroporto e altri soggetti; individuazione ed applicazione di un sistema efficace di indicatori per il governo della qualità dei servizi negli aeroporti.				

Ciclo di pianificazione	**2012- 2014**					
Aree strategiche	**Qualità dei servizi**					
Obiettivo strategico	**ID**	**Descrizione**				
	P.13	Promuovere il miglioramento dei livelli dei servizi e di standardizzazione del vettore				
Prospettiva strategica	**Processi**					
KPI	**ID**	**Descrizione**				**Target 2012-2014**
	P.13.K1	% di vettori con carta dei servizi				Crescita
Azioni strategiche	**ID**	**Descrizione**				
	P.13.A1	Sviluppare la Carta dei servizi dei vettori				

Ciclo di pianificazione	**2012- 2014**					
Aree strategiche	**Qualità dei servizi**					
Obiettivo strategico	**ID**	**Descrizione**				
	P.14	Aumentare il livello dei servizi dei passeggeri a mobilità ridotta (PRM)				
Prospettiva strategica	**Processi**					
KPI	**ID**	**Descrizione**				**Target 2012-2014**
	P.14.K1	Aumento del numero di assistenze				Crescita
Azioni strategiche	**ID**	**Descrizione**				
	P.14.A1	Favorire un ulteriore sviluppo nell'attuazione della normativa 1107				

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 nell'ambito della pianificazione aeroportuale sotto i profili dell'approvazione dei Piani di Sviluppo aeroportuali, della programmazione degli investimenti (approvazione progetti e alta vigilanza, agibilità e collaudo delle opere aeroportuali), dell'attività di coordinamento sul demanio aeronautico, dell'attività sugli aeroporti minori e della gestione diretta di aeroporti (Pantelleria, Lampedusa, Roma Urbe).

Queste attività interessano:

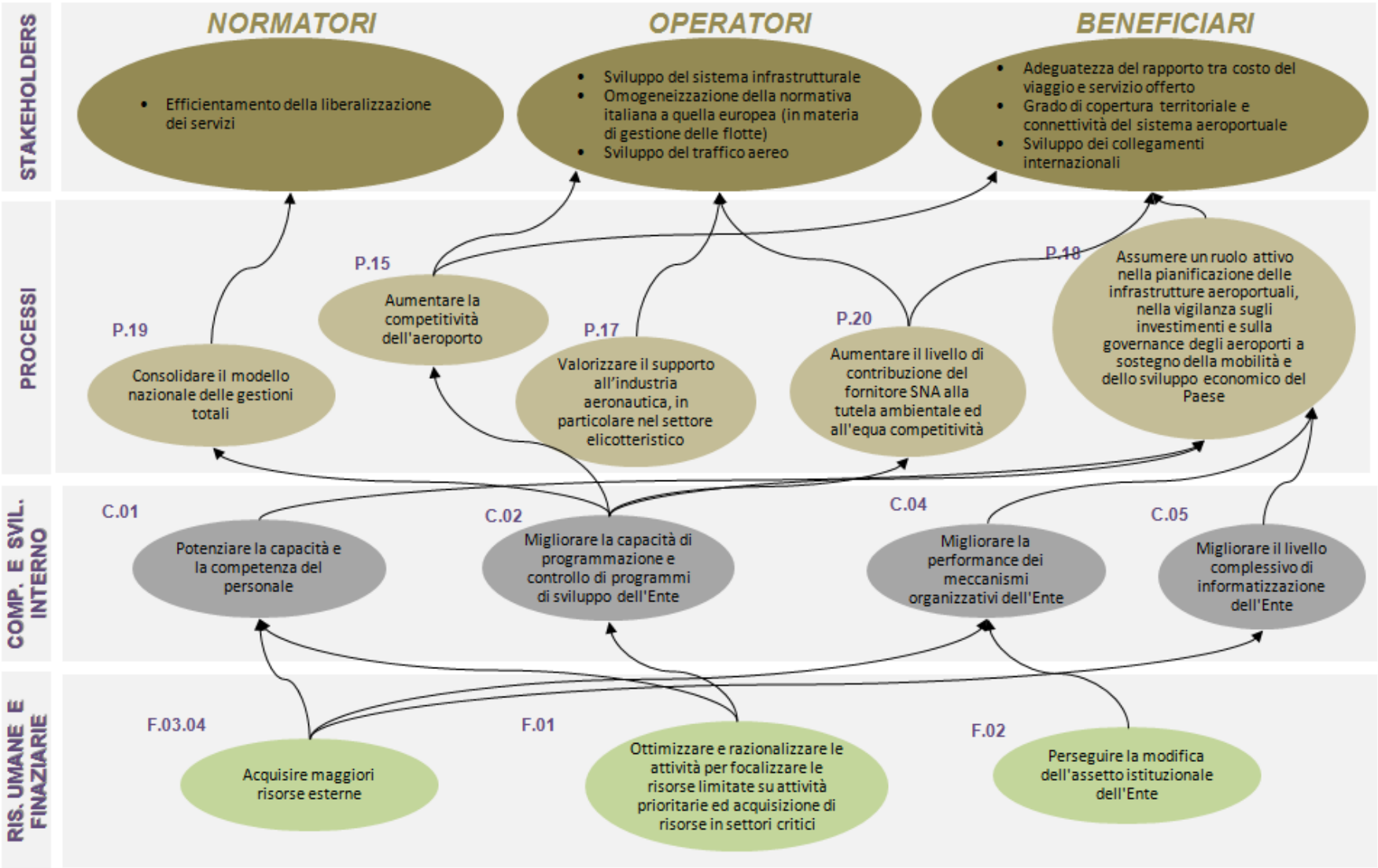
- i Normatori in termini di efficientamento del sistema dei servizi a terra;
- gli Operatori, in termini di riduzione dello scostamento fra la normativa italiana e quella europea e di contributo allo sviluppo del traffico aereo;
- i Beneficiari in termini di miglioramento del rapporto prezzo del biglietto 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	2012- 2014								
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 Economia e Finanza								
	Regione								
Outcome	Normatori			Operatori			Beneficiari		
	Descrizione	KPI	Target	Descrizione	KPI	Target	Descrizione	KPI	Target
	Efficientamento della liberalizzazione dei servizi	Numero medio di handlers per aeroporto	Crescita	Sviluppo del sistema infrastrutturale	Piani di sviluppo approvati	Raggiung.	Adeguatezza del rapporto tra costo del viaggio e servizio offerto	Indice di posizionamento competitivo nel contesto europeo	Crescita
				Omogeneizzazione della normativa italiana a quella europea (in materia di gestione delle flotte)	Normativa italiana aderente	Raggiung.	Grado di copertura territoriale e connettività del sistema aeroportuale	Numero di tratte attive	Crescita
				Sviluppo del traffico aereo	Numero di voli per anno	Crescita	Sviluppo dei collegamenti internazionali	Numero di Paesi direttamente collegati	Crescita
					Numero di passeggeri per anno	Crescita			

Mappa Strategica Equa Competitività



Schede Obiettivi e Azioni strategiche Equa Competitività

Ciclo di pianificazione	**2012- 2014**					
Aree strategiche	**Equa competitività**					
Obiettivo strategico	**ID**	**Descrizione**				
	P.15	Aumentare la competitività dell'aeroporto				
Prospettiva strategica	**Processi**					
KPI	**ID**	**Descrizione**				**Target 2012-2014**
	P.15.K1	Numero nuovi collegamenti				Crescita
Azioni strategiche	**ID**	**Descrizione**				
	P.15.A1	Azioni per l'incremento dell'attrattività del sistema aeroportuale italiano				

Ciclo di pianificazione	**2012- 2014**					
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 2012-2014**
	P.17.K1	Crescita del traffico di elicotteri sul territorio nazionale				Crescita
Azioni strategiche	**ID**	**Descrizione**				
	P.17.A1	Interventi di supporto allo sviluppo dell'industria aeronautica, in particolare elicotteristica				

Ciclo di pianificazione	**2012- 2014**					
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 2012-2014**
	P.18.K1	Investimenti per passeggero				Crescita
Azioni strategiche	**ID**	**Descrizione**				
	P.18.A1	Azione per una migliore pianificazione e controllo dello sviluppo delle infrastrutture aeroportuali e per il miglioramento della mobilità via aerea				

Ciclo di pianificazione	**2012- 2014**					
Aree strategiche	**Equa competitività**					
Obiettivo strategico	**ID**	**Descrizione**				
	P.19	Consolidare il modello nazionale delle gestioni totali				
Prospettiva strategica	**Processi**					
KPI	**ID**	**Descrizione**				**Target 2012-2014**
	P.19.K1	Numero di gestioni totali deliberate da Enac				Crescita
Azioni strategiche	**ID**	**Descrizione**				
	P.19.A1	Promuovere l'affidamento degli aeroporti a gestione diretta				

Ciclo di pianificazione	2012- 2014					
Aree strategiche	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					
KPI	ID	Descrizione				Target 2012-2014
	P.20.K1	Numero di rotte e procedure ottimizzate su tutto il territorio nazionale				Crescita
Azioni strategiche	ID	Descrizione				
	P.20.A1	Ottimizzare l'impiego delle rotte e/o procedure al fine di ridurre l'impatto ambientale e migliorare l'equa competitività				

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).

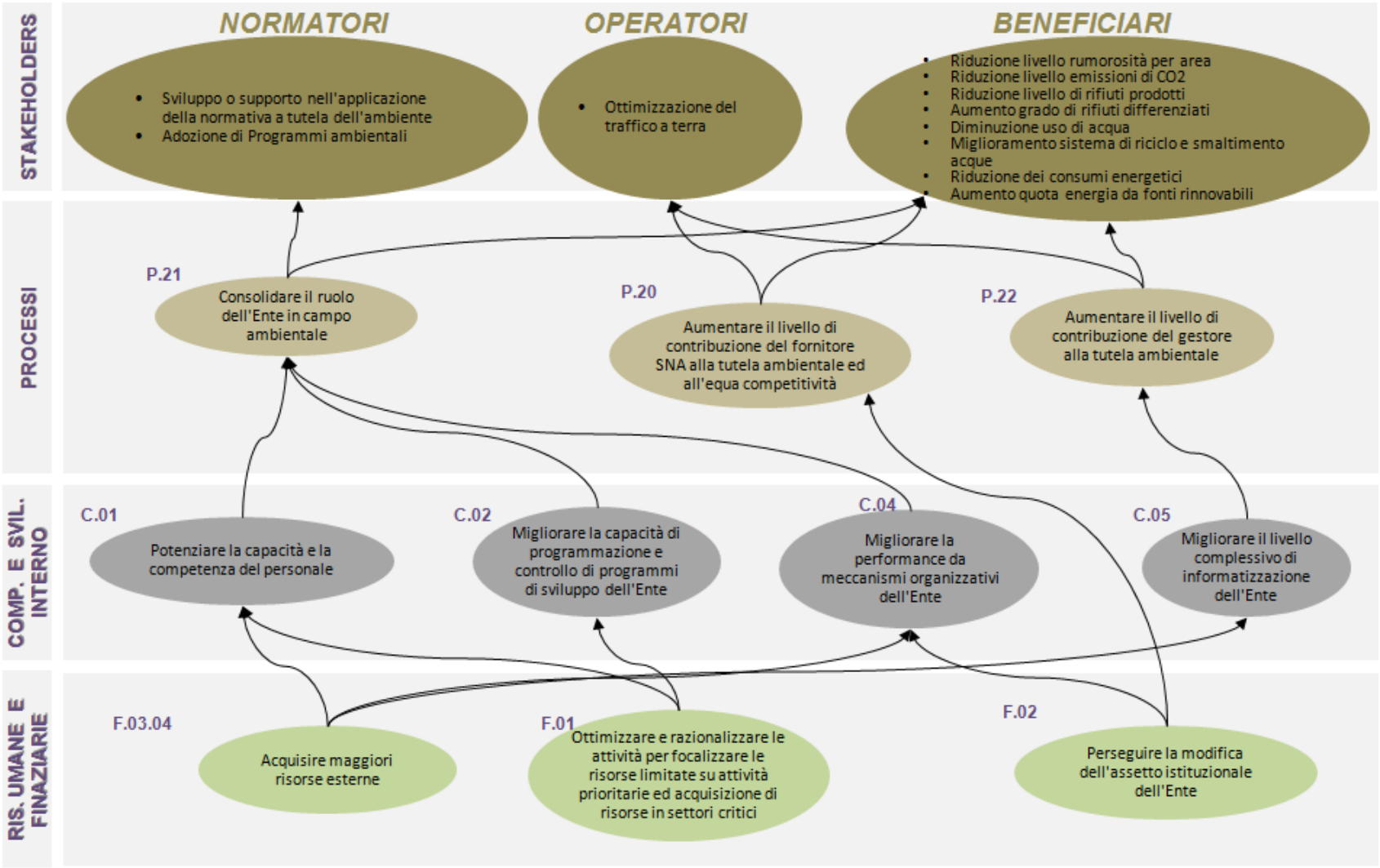
L'impatto che queste attività hanno sull'esterno interessa:

- i Normatori in termini di sviluppo della normativa a tutela dell'ambiente 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 Tutela dell'Ambiente

Ciclo di pianificazione	2012- 2014								
Area strategica	Tutela dell'ambiente								
Stakeholder chiave	Normatori			Operatori			Beneficiari		
	Commissione Europea			Gestore Aeroportuale			Passeggero		
	ICAO			Operatore aereo			Popolazione adiacenti aeroporti		
	EASA			Fornitore di servizi di navigazione aerea			Enti Locali		
	Ministero dell'Ambiente								
	Ministero della Salute								
	Regione								
Outcome	Normatori			Operatori			Beneficiari		
	Descrizione	KPI	Target	Descrizione	KPI	Target	Descrizione	KPI	Target
	Sviluppo o supporto nell'applicazione della normativa a tutela dell'ambiente	Numero commissioni aeroportuali attive sul tema della 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.
	Adozione di Programmi ambientali	% di aeroporti con Programma ambientale approvato	Crescita				Riduzione livello emissioni di CO2	Quantità di produzione CO2 per passeggero	Diminuz.
							Riduzione livello di rifiuti prodotti	Kg rifiuti per passeggero	Diminuz.
							Aumento grado di rifiuti differenziati	% rifiuti differenziati per passeggero	Crescita
							Diminuzione uso di acqua	Metri cubi per passeggero	Diminuz.
							Miglioramento sistema di riciclo e smaltimento acque	% di acque smaltite	Crescita
							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

Ciclo di pianificazione	**2012- 2014**					
Aree strategiche	**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**					
KPI	**ID**	**Descrizione**				**Target 2012-2014**
	P.20.K1	Numero di rotte e procedure ottimizzate su tutto il territorio nazionale				Crescita
Azioni strategiche	**ID**	**Descrizione**				
	P.20.A1	Ottimizzare l'impiego delle rotte e/o procedure al fine di ridurre l'impatto ambientale e migliorare l'equa competitività				

Ciclo di pianificazione	**2012- 2014**					
Aree strategiche	**Tutela dell'ambiente**					
Obiettivo strategico	**ID**	**Descrizione**				
	P.21	Consolidare il ruolo dell'Ente in campo ambientale				
Prospettiva strategica	**Processi**					
KPI	**ID**	**Descrizione**				**Target 2012-2014**
	P.21.K1	Nuovi protocolli tecnici sviluppati				Raggiungimento
Azioni strategiche	**ID**	**Descrizione**				
	P.21.A1	Azione di riorganizzazione della gestione del tema ambientale nel settore dell'aviazione civile				

Ciclo di pianificazione	2012- 2014					
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 2012-2014
	P.22.K1	% di gestori con programma ambientale approvato				Crescita
Azioni strategiche	ID	Descrizione				
	P.22.A1	Sviluppare/rivedere un meccanismo di premialità per il gestore connesso all'impatto ambientale realizzato				

5.6. Area trasversale – Prospettiva Competenze e sviluppo interno

Si riportano in questa sezione le Schede contenti gli obiettivi strategici e le azioni strategiche che hanno un impatto trasversale su tutte le aree strategiche dell'Ente.
Proprio per questa ragione non si riportano, in questa sezione, le schede contenenti gli outcome e le mappe strategiche dell'area trasversale; è infatti possibile rinvenire gli obiettivi strategici relativi a quest'area strategica all'interno di tutte le cinque mappe strategiche precedentemente illustrate (Competenze e sviluppo interno, Risorse umane e finanziarie).

Ciclo di pianificazione	**2012- 2014**					
Aree strategiche	**Trasversale**					
Obiettivo strategico	**ID**					
	C.01	Potenziare la capacità e la competenza del personale				
Prospettiva strategica	**Competenze e sviluppo interno**					
KPI	**ID**	**Descrizione**				**Target 2012-2014**
	C.01.K1	Numero ore di formazione per dipendente				Crescita
Azioni strategiche	**ID**	**Descrizione**				
	C.01.A1	Consolidamento delle professionalità interne attraverso lo sviluppo delle competenze e capacità del personale nelle aree strategiche di ENAC				

Ciclo di pianificazione	**2012- 2014**					
Aree strategiche	**Trasversale**					
Obiettivo strategico	**ID**	**Descrizione**				
	C.02	Migliorare la capacità di programmazione e controllo di programmi di sviluppo dell'Ente				
Prospettiva strategica	**Competenze e sviluppo interno**					
KPI	**ID**	**Descrizione**				**Target 2012-2014**
	C.02.K1	% di progetti completati (tra quelli in portafoglio)				Crescita
Azioni strategiche	**ID**	**Descrizione**				
	C.02.A1	Sviluppo delle modalità di gestione dei progetti dell'ente e del relativo portafoglio				

Ciclo di pianificazione	2012- 2014					
Aree strategiche	Trasversale					
Obiettivo strategico	ID	Descrizione				
	C.04	Migliorare la performance dei meccanismi organizzativi dell'ente				
Prospettiva strategica	Competenze e sviluppo interno					
KPI	ID	Descrizione				Target 2012-2014
	C.04.K1	% processi organizzativi migliorati				Crescita
Azioni strategiche	ID	Descrizione				
	C.04.A1	Miglioramento operativo dei processi e delle strutture organizzative nell'ottica della semplificazione e razionalizzazione delle attività.				

Ciclo di pianificazione	2012- 2014					
Aree strategiche	Trasversale					
Obiettivo strategico	ID	Descrizione				
	C.05	Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente				
Prospettiva strategica	Competenze e sviluppo interno					
KPI	ID	Descrizione				Target 2012-2014
	C.05.K1	Numero di processi organizzativi sviluppati informaticamente				Crescita
Azioni strategiche	ID	Descrizione				
	C.05.A1	Realizzazione di interventi di sviluppo ed evoluzione degli applicativi, delle basi dati e dell'infrastruttura informatica dell'ente.				

5.7. Area trasversale – Prospettiva Risorse finanziarie

Ciclo di pianificazione	**2012- 2014**					
Aree strategiche	**Trasversale**					
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**					
KPI	**ID**	**Descrizione**				**Target 2012-2014**
	F.01.K1	Numero processi core/totale processi				Crescita
Azioni strategiche	**ID**	**Descrizione**				
	F.01.A1	Elaborare e attuare il piano di dismissione e semplificazione delle attività non rilevanti sul piano strategico. Implementare un sistema di pianificazione e controllo dei fabbisogni di risorse per attività (Manpower Planning).				

Ciclo di pianificazione	2012- 2014					
Aree strategiche	Trasversale					
Obiettivo strategico	ID	Descrizione				
	F.02	Perseguire la modifica dell'assetto istituzionale dell'Ente				
Prospettiva strategica	Risorse finanziarie e umane					
KPI	ID	Descrizione				Target 2012-2014
	F.02.K1	Proposta di nuovo assetto organizzativo ufficializzata				Raggiungimento
Azioni strategiche	ID	Descrizione				
	F.02.A1	Sviluppo di iniziative per la modifica dell'assetto istituzionale e/o operativo della gestione del sistema di Aviazione Civile Nazionale nell'ottica del suo efficientamento.				

Ciclo di pianificazione	2012- 2014					
Aree strategiche	Trasversale					
Obiettivo strategico	ID	Descrizione				
	F.03 F.04	Acquisire maggiori risorse esterne				
Prospettiva strategica	Risorse finanziarie e umane					
KPI	ID	Descrizione				Target 2012-2014
	F.03.K1	Extra-risorse/risparmi - finanziarie acquisite ed allocate				Crescita
Azioni strategiche	ID	Descrizione				
	F.03.A1	Sviluppo di progetti e iniziative tesi ad incrementare le disponibilità finanziarie e umane dell'Ente				

Rispetto alla mappa degli Obiettivi Strategici definiti nel Piano della performance 2011-2013 sono state apportate alcune modifiche, di cui di seguito si riporta una sintesi.

Sulla base della revisione dell'analisi del contesto esterno e interno (SWOT), è stato possibile evidenziare quali minacce/debolezze e opportunità/punti di forza dell'Ente fossero ancora immutati e quali superati rispetto allo scorso anno e, se fossero subentrati nuovi elementi da tenere in considerazione in fase di pianificazione strategica. Ciò ha condotto all'eliminazione di **7** obiettivi strategici sui **32** precedentemente individuati, in quanto ritenuti dall'Ente, per diverse ragioni, non perseguibili per il triennio 2012-2014. Gli obiettivi strategici eliminati sono i seguenti:

- C.03 Migliorare la capacità di gestione della produzione normativa
- P.01Aumentare la capacità di gestione della safety da parte degli operatori aeroportuali ed aeronautici
- P.07 Rafforzare la capacità di focalizzazione della struttura organizzativa sulla security ed ottimizzare la relazione con il Ministero degli Interni
- P.09 Aumentare il livello di qualificazione del personale (non ENAC) addetto alle procedure di security
- P.11 Migliorare la visibilità della capacità di intervento sulla qualità dei servizi da parte di ENAC
- P.16 Garantire una fair competition tra operatori aerei
- P. 23 Contribuire all'adozione di nuove tecnologie in campo ambientale

Dei restanti **25** obiettivi strategici, 2 sono stati accorpati:

- F.03 Acquisire extra-risorse finanziarie volte a sostenere le iniziative strategiche ENAC
- F.04 Acquisire risorse umane aggiuntive volte a sostenere le iniziative strategiche ENAC

confluendo in quello che è stato riformulato come F.03.04 Acquisire maggiori risorse esterne.

Inoltre, 5 obiettivi sono stati riformulati allo scopo di renderli quanto più chiari ed immediati per un lettore esterno; essi hanno tuttavia mantenuto lo stesso codice identificativo.

Infine, è stato inserito un nuovo obiettivo strategico, così formulato:

- P.24 Aumentare l'efficacia dei controlli di security negli aeroporti

Per il triennio 2012-2014, dunque, sono 25 gli obiettivi strategici esplicitati, di cui 4, evidenziati di seguito, non hanno una proiezione operativa; non sono stati, cioè, individuati degli obiettivi operativi ad essi correlati.

- P.17 Valorizzare il supporto all'industria aeronautica, in particolare nel settore elicotteristico
- P.20 Aumentare il livello di contribuzione del fornitore SNA alla tutela ambientale ed all'equa competitività
- F.02 Perseguire la modifica dell'assetto istituzionale dell'Ente
- C.02 Migliorare la capacità di programmazione e controllo di programmi di sviluppo dell'Ente

Ciò significa che, nonostante questi 4 obiettivi strategici siano ritenuti dall'Ente rilevanti e strategici nell'ottica della pianificazione triennale, non trovano, per scelte di priorità e/o possibilità di azione, nel breve termine (anno 2012) una rispondenza operativa.

6. Pianificazione Operativa: dagli obiettivi strategici ai progetti

Per ciascuna azione strategica, correlata ad un obiettivo strategico, sono stati definiti uno o più obiettivi operativi annuali da perseguire nel corso del 2012, a loro volta articolati in progetti e prodotti.

All'interno del capitolo si riporta una tabella in cui, per ciascun obiettivo strategico individuato dall'Ente (e relativi KPI e azioni strategiche), sono associati gli obiettivi operativi con i relativi progetti, prodotti, KPI e target.
Ogni obiettivo operativo è stato assegnato alla Direzione competente (Direzione centrale, Direzione di linea, Direzione di staff).

La prima tabella rappresenta l'Albero della Performance 2012, che sintetizza puntualmente per ogni area e per ogni Obiettivo Strategico gli Obiettivi Operativi abilitanti. Il prospetto successivo costituisce il 'Piano Operativo 2012' con tutti i progetti attivati per l'anno 2012, i relativi indicatori di performance e i target.
.

Area strategica	Prospettiva BSC	ID_OS	Obiettivo Strategico	
			ID_OO	Obiettivo operativo
Safety	Processi	P.02	**Aumentare la completezza e l'adeguatezza della regolamentazione per la tutela della safety**	
			P.02_CSS.01	Sviluppare gli strumenti operativi per l'applicazione del regolamento medico
			P.02_CSS.02	Implementare i requisiti del Regolamento sul Trasporto delle merci pericolose
			P.02_SNO.02	Razionalizzare lo schema normativo ENAC, interno ed esterno, in un'ottica più moderna con maggior grado di efficacia ed efficienza
			P.02_SAA.01	Disporre di una metodologia/procedura per la raccolta dei dati per il Continous Monitoring Approach (CMA)
			P.02_SPV.02	Rilasciare nuove licenze personale di volo secondo le direttive europee (FCL)
			P.02_SCP.02	Standardizzare la gestione delle attività di certificazione e di sorveglianza
			P.02_CSA.01	Garantire l'implementazione delle azioni di intervento sui "finding" ICAO
		P.03	**Ottimizzare le modalità di relazione con le istituzioni territoriali per la tutela della safety**	
			P.03_IPP.01	Dare attuazione ai risk assessment disponibili (4 aeroporti)
			P.03_IOP.01	Produrre ed inviare ai comuni, per la pubblicazione, le mappe di vincolo per ulteriori nove aeroporti
		P.04	**Migliorare il monitoraggio del livello di safety della flotta nazionale ed estera**	
			P.04_DAX_1.02	Realizzare le ispezioni dei programmi SAFA e SANA secondo i criteri di congruità e omogeneità individuati a livello centrale
			P.04_AOX.01	Realizzare le ispezioni dei programmi ACAM secondo i criteri di conguità e omogenietà individuati a livello centrale

		Aumentare l'efficacia della safety oversight di enac	
	P.05	P.05_CAA.01	Popolare il sistema EMPIC
		P.05_CAA.02	Standardizzazione dei piani di sorveglianza sulle organizzazioni Certificate
		P.05_SNO.01	Semplificare il 'Manuale dell'Ispettore ENAC' attraverso una integrazione degli handbook
		Aumentare i livelli di sicurezza del sistema safety dell'aviazione civile	
	P.06	P.06_CCA.01	Definizione un sistema di 'Crisis Management' aeroportuale
		P.06_DAX_2.01	Disporre di un piano attuativo per gli aeroporti limitrofi al vulcano Etna
		P.06_DAX_4.01	Implementare il sistema di 'Crisis Management' aeroportuale
		P.06_AOX.02	Incentivare l'adozione del SMS da parte degli operatori
		P.06_IOP.02	Approvare il sistema di controllo e guida della movimentazione degli aeromobili a terra (SMGCS)
		P.06_CSA.02	Attuare la Circolare GEN04 (Etna)
		P.06_SRS.02	Implementare le azioni relative all'ENAC Safety Plan (Piano nazionale implementazione Performace Based Navigation)
		P.06_SSA.02	Definire modalità di controllo e misura degli eventi di Ground Collision GCOL. (Rif. azione TOP 1.5.1 dell'ENAC Safety Plan)
Security		**Migliorare e standardizzare ulteriormente l'attività di vigilanza di ENAC per la security sul territorio**	
	P.08	P.08_CCA.02	Standardizzazione delle ispezioni di security
		P.08_GAL.01	Esternalizzare il procedimento di 'tesseramento aeroportuale'
		P.08_GSE.01	Pianificare gli interventi formativi delle categorie di personale previste dal Reg (CE)185
		Aumentare l'efficacia dei controlli di security negli aeroporti	
	P.24	P.24_GSE.02	Definire le misure alternative di security per gli aeroporti minori
Qualità dei servizi		**Aumentare il livello della qualità dei servizi di competenza del gestore aeroportuale**	
	P.10	P.10_ESA.02	Omogeneizzare i testi convenzionali nell'ottica dei rinnovi dei contratti di programma
		Rafforzare il sistema di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati dal gestore	
	P.12	P.12_ESA.01	Migliorare le modalità di monitoraggio della convenzione per la qualità dei servizi
		P.12_EAE.01	Proporre linee di azione correttive delle principali criticità economiche delle società di gestione aeroportuale
		P.12_EAE.02	Promuovere il miglioramento del controllo sulle società controllate dal gestore aeroportuale e affidatarie di servizi
		Promuovere il miglioramento dei livelli dei servizi e di standardizzazione del vettore	
	P.13	P.13_ETA.02	Definire una modalità univoca di individuazione dei voli da garantire in caso di scioperi nazionali

			P.13_ALI.01	Sviluppare un sistema sanzionatorio e di intervento per migliorare la qualità dei servizi offerti dalle compagnie aeree
			P.13_ALI.02	Conoscere lo stato economico-finanziario dei vettori nazionali di tipo "A"e applicare il modello di analisi sviluppato
			P.13_SAA.03	Implementare i contenuti di una carta tipo dei vettori
		P.14	**Aumentare il livello dei servizi dei passeggeri a mobilità ridotta (PRM)**	
			P.14_DAX_3.01	Incrementare l'informazione dei passeggeri a mobilità ridotta sui propri diritti
Equa competitività		**P.15**	**Aumentare la competitività dell'aeroporto**	
			P.15_CIA.01	Identificare gli ambiti di sviluppo della capacità potenziale del sistema aeroportuale
			P.15_IEA.01	Migliorare il livello di sicurezza e qualità degli aeroporti di aviazione generale
		P.18	**Assumere un ruolo attivo nella pianificazione delle infrastrutture aeroportuali, nella vigilanza sugli investimenti e sulla governance**	
			P.18_CSE.01	Definire un approccio standard sul tema della gestione degli oneri di servizio pubblico
			P.18_CSE.02	Efficientare l'elaborazione dei contratti di programma
			P.18_EAN.01	Semplificare e razionalizzare l'iter relativo alla regolamentazione tariffaria degli aeroporti minori
			P.18_FIN.02	Stipulare convenzioni di finanziamento con le società di Gestione selezionate dal MIT
		P.19	**Consolidare il modello nazionale delle gestioni totali**	
			P.19_IEA.02	Trasferire gli aeroporti alle regioni
Ambiente		**P.21**	**Consolidare il ruolo dell'Ente in campo ambientale**	
			P.21_CIA.02	Garantire la sostenibilità ambientale del Piano Nazionale degli Aeroporti
		P.22	**Aumentare il livello di contribuzione del gestore alla tutela ambientale**	
			P.22_IPP.02	Dare attuazione al programma P.O.I.
Trasversale	**Competenze e sviluppo interno**	**C.01**	**Potenziare la capacità e la competenza del personale**	
			C.01_RUS.01	Definire un percorso di sviluppo dei profili professionali del personale tecnico-amministrativo
			C.01_SRS.01	Incrementare livelli di conoscenza dei processi afferenti il settore ATM per gli aspetti di regolazione e pianificazione
			C.01_SSA.01	Incrementare livelli di conoscenza dei processi afferenti il settore ATM per gli aspetti di safety oversight
			C.01_SCP.01	Adeguare le competenze degli specialisti, piloti AMI e PM agli standard EASA
		C.04	**Migliorare la performance dei meccanismi organizzativi dell'ente**	
			C.04_CRU.01	Consolidare i contratti di lavoro nazionali ed integrativi

			C.04_CRU.02	Ottimizzare i processi di amministrazione del personale
			C.04_RUS.02	Adeguare i meccanismi di valutazione individuale e di struttura alla luce delle indicazioni della legge Brunetta
			C.04_RUP.01	Adeguare le modalità operative alle disposizioni normative in tema di congedi parentali
			C.04_RUP.02	Introdurre delle modalità operative in linea con le disposizioni normative in tema di procedimenti disciplinari
			C.04.DAX_1.01	Razionalizzare la contabilizzazione e l'emissione delle fatture attraverso l'accentramento in alcune sedi aeroportuali
			C.04_EAN.02	Razionalizzare la documentazione da presentare a cura dei gestori per il monitoraggio dei contratti di programma
			C.04_ETA.01	Semplificare la procedura organizzativa interna di autorizzazione dei diritti di traffico delle compagnie extra-comunitarie
			C.04_SPV.01	Decentrare, in forma controllata, tramite processi di implementazione efficaci ed efficienti i processi certificativi
			C.04_CFI.01	Ottimizzare i processi amministrativo-contabili
			C.04_FBC.02	Incrementare il livello di controllo delle spese di missione e dei tempi di rendicontazione
			C.04_FAC.02	Standardizzare le modalità di gestione degli affidamenti di contratti di appalto di lavori, forniture e servizi in economia
			C.04_GAL.02	Standardizzare le modalità operative per la gestione delle procedure fallimentari
			C.04_GAG.02	Standardizzare le modalità operative relativamente alla emissione del provvedimento amministrativo finale
			C.04_POC.01	Ottimizzare le modalità di consultazione delle delibere del Consiglio di Amministrazione
			C.04_POC.02	Efficientare l'archivio dei verbali del CdA
			C.04_VDG.02	Rendicontare i dati sulle attività dell'Ente relativi all'anno 2012
		C.05	**Migliorare il livello complessivo di informatizzazione dell'Ente**	
			C.05_CFI.02	Semplificare i processi di fatturazione attiva
			C.05_GAG.01	Razionalizzare banca dati 'pareri giuridici'
			C.05_GSI.01	Digitalizzare gli archivi cartacei delle licenze e attestati di volo
			C.05_GSI.02	Implementare gli aspetti di interattività con i terzi
	Risorse finanziarie	**F.01**	**Ottimizzare e razionalizzare le attività per focalizzare le risorse limitate su attività prioritarie**	
			F.01_VDG.01	Produrre il primo Manpower Plan dell'Ente
		F.03_04	**Acquisire maggiori risorse esterne**	
			F.03_F.04_FBC.01	Implementare un sistema di monitoraggio delle attività/servizi erogati secondo regolamento delle tariffe
			F.03_F.04_FIN.01	Formalizzare un accordo con il Ministero dell'Ambiente finalizzato alla possibile acquisizione di risorse per l'efficientamento energetico
			F.03_F.04_FAC.01	Identificare possibili vantaggi economici derivanti da interventi ambientali o di razionalizzazione di gestione degli immobili

PIANO OPERATIVO 2012 – OBIETTIVI, PROGETTI e TARGET (1/4)

AREA STR.	ID OO	OBIETTIVO OPERATIVO 2012	NOME PROGETTO	PRODOTTO	KPI OPERATIVO	TARGET 2012
SAFETY	P.02_CSS.01	Sviluppare gli strumenti operativi per l'applicazione del regolamento medico	Predisposizione di una Circolare applicativa del Regolamento medico in cui siano comprese le principali procedure di dettaglio e la modulistica applicabile.	Circolare 'regolamento medico'	Pubblicazione Circolare Applicativa	Circolare pubblicata
	P.02_CSS.02	Implementare i requisiti del Regolamento sul Trasporto delle merci pericolose	Definizione dei criteri di applicazione del regolamento, compresi i criteri per l'oversight di operatori aerei, handlers, gestori aeroportuali ecc.	Circolare 'trasporto merci pericolose'	Pubblicazione Circolare Applicativa	Circolare pubblicata
	P.02_SAA.01	Disporre di una metodologia/procedura per la raccolta dei dati per il Continous Monitoring Approach (CMA)	Definizione e implementazione della metodologia di raccolta dati per il 2012	Aggiornamento dati ICAO sulla base delle comunicazioni delle strutture competenti (check lists, protocolli, questionari)	% di dati aggiornati	100%
	P.02_SNO.02	Razionalizzare lo schema normativo ENAC, interno ed esterno, in un'ottica più moderna con maggior grado di efficacia ed efficienza	Sviluppo di nuova politica di elaborazione della normativa basata su logiche "performance based" e di "soft regulation" e applicazione su un 'prodotto normativo'	Linee di indirizzo, procedura PRO 28 e 'prodotto normativo' aggiornato	Pubblicazione linee di indirizzo normativo	Linee di indirizzo, procedura e 'prodotto' pubblicati
	P.02_SPV.02	Rilasciare nuove licenze personale di volo secondo le direttive europee (FCL)	Sviluppo delle procedure operative, note di policy e adeguamento alla nuova regolazione europea, sia nei confronti dell'UE, dell'EASA e delle altre autorità, sia nei confronti dell'utenza interna	Procedure Operative, note di Policy, adeguamento normativa attuale	N. nuove licenze rilasciate secondo direttive /totale nuove licenze	100%
	P.02_CSA.01	Garantire l'implementazione delle azioni di intervento sui "finding" ICAO	Monitoraggio e reporting delle attività di competenza delle strutture della CSA, previste per il 2012 nel Piano di azioni ENAC conseguente gli esiti della ICVM ICAO del novembre 2011	Report bimestrale di monitoraggio	N.rilievi chiusi su quelli di competenza per il 2012	100%
	P.02_SCP.02	Standardizzare la gestione delle attività di certificazione e di sorveglianza	Predisposizione delle linee guida e della Circolare per regolare le operazioni degli aeromobili a pilotaggio remoto in Italia	Circolare e linee guida	Pubblicazione Circolare e linee guida	Circolare e linee guida pubblicate
	P.03_IPP.01	Dare attuazione ai risk assessment disponibili (4 aeroporti)	Definizione di una serie di interventi da far recepire alle amministrazioni comunali sul territorio	Lista dei vincoli applicabili	N. comuni con strumenti urbanistici adottati	4
	P.03_IOP.01	Produrre ed inviare ai comuni, per la pubblicazione, le mappe di vincolo per ulteriori nove aeroporti	Produzione delle mappe di vincolo	Mappe di vincolo	N. mappe inviate ai comuni	9
	P.04.DAX.02	Realizzare le ispezioni dei programmi SAFA e SANA secondo i criteri di congruità e omogeneità individuati a livello centrale	Pianificazione e realizzazione delle ispezioni SAFA, SANA	Report di ispezione	N. ispezioni effettuate rispetto ai criteri definiti a livello centrale	90%
	P.04_AOX.01	Realizzare le ispezioni dei programmi ACAM secondo i criteri di congruità e omogeneità individuati	Implementazione del programma di ispezioni ACAM per il 2012	Ispezioni Realizzate	N° ispezioni realizzate secondo criteri definiti	100% ispezioni programmate
	P.05_CAA.01	Popolare il sistema EMPIC	Definire un piano di popolamento delle funzioni EMPIC rilasciate e darne attuazione	Funzioni EMPIC popolate	Quantità di dati inseriti rispetto a quelli previsti nel programma	95%
	P.05_CAA.02	Standardizzazione dei piani di sorveglianza sulle organizzazioni Certificate	Promuovere la rivisitazione dei piani di sorveglianza delle organizzazioni certificate al fine di standardizzarli rispetto agli attuali piani per gli operatori e CAMO	Adozione dei Piani di sorveglianza standardizzati	Numero dei piani standardizzati rispetto alle imprese certificate	95%
	P.05_SNO.01	Semplificare il 'Manuale dell'Ispettore ENAC' attraverso una integrazione degli handbook	Integrazione degli handbook in un unico manuale razionalizzandone la struttura in un'ottica di facile utilizzo	Manuale dell'Ispettore ENAC	% handbook integrati	50%
	P.06_CCA.01	Definizione un sistema di 'Crisis Management' aeroportuale	Sviluppo delle linee guida per la gestione di un Crisis Management	Linee guida per le direzioni aeroportuali	Pubblicazione linee guida per le DAX	Linee guida pubblicate
	P.06.DAX_2.01	Disporre di un piano attuativo per gli aeroporti limitrofi al vulcano Etna	Elaborare piano attuativo della circolare GEN-04 (Etna)	Piano attuativo (per la parte di competenza)	Pubblicazione piano attuativo	Piano attuativo pubblicato
	P.06.DAX_4.01	Implementare il sistema di 'Crisis Management' aeroportuale	Implementazione del 'Crisis Management' aeroportuale	Report di implementazione	Verifica implementazione da parte di CCA	Esito positivo della verifica
	P.06_AOX.02	Incentivare l'adozione del SMS da parte degli operatori	Pianificazione ed implementazione di un programa di valutazione ed approvazione dei sistemi SMS degli operatori aerei	Piano di implementazione	% di SMS approvati rispetto ai COA in vigore	20% di SMS degli operatori Aerei di Velivoli Approvati
	P.06_IOP.02	Approvare il sistema di controllo e guida della movimentazione degli aeromobili a terra (SMGCS)	Progetto di valutazione ed approvazione del sistema SMGC	SMGCS approvato	N. aeroporti nazionali con SMGCS approvato	3
	P.06_CSA.02	Attuare la Circolare GEN04 (Etna)	Sviluppo delle procedure operative, per gli aspetti di competenza, relativamente alla Circolare GEN04	Procedure	Definizione Procedure Operative	Contenuti procedure Approvati dal VDG
	P.06_SRS.02	Implementare le azioni relative all'Enac Safety Plan (Piano nazionale implementazione Performace Based Navigation)	Ricognizione, esecuzione e consuntivazione degli obiettivi da attuare	Attuazione azioni 2012 del Piano Nazionale implementazione PBN	Raggiungimento dell'obiettivo dell'Enac Safety Plan TEM 1.2 per il 2012	Pubblicazione piano Nazionale implementazione PBN
	P.06_SSA.02	Definire modalità di controllo e misura degli eventi di Ground Collision GCOL. (Rif. azione TOP 1.5.1 dell'ENAC Safety Plan)	Definizione degli indicatori e del piano di misura degli eventi GCOL	Lista KPIs e Piano di Misura	Definizione lista KPI e Piano di Misura	Lista KPIs e piano di misura approvati dal VDG

DAX 2 : Catania, Lamezia-Reggio Calabria
DAX 4 : Bergamo, Ancona, Pescara, Firenze-Pisa, Bologna, Malpensa

PIANO OPERATIVO 2012 – OBIETTIVI, PROGETTI e TARGET (2/4)

AREA STR.	ID OO	OBIETTIVO OPERATIVO 2012	NOME PROGETTO	PRODOTTO	KPI OPERATIVO	TARGET 2012
SECURITY	P.08_CCA.02	Standardizzazione delle ispezioni di security	Sviluppare un Piano di standardizzazione delle ispezioni di security delle direzioni aeroportuali	Piano di standardizzazione	N. visite effettuate rispetto a quelle previste nel Piano	90%
	P.08_GAL.01	Esternalizzare il procedimento di 'tesseramento aeroportuale'.	Progettazione di una soluzione organizzativa/legale per la gestione del tesseramento aeroportuale da parte del gestore	Studio di fattibilità	Definizione studio di fattibilità	Studio di fattibilità approvato dal DG
	P.08_GSE.01	Pianificare gli interventi formativi delle categorie di personale previste dal Reg (CE)185	Progettazione ed elaborazione del piano di interventi formativi delle categorie di personale previste dal Reg (CE)185	Programma di formazione	Definizione programma di formazione	Programma di formazione pubblicato
	P.24_GSE.02	Definire le misure alternative di security per gli aeroporti minori	Progettazione ed elaborazione delle misure di security per gli aeroporti minori conformemente alla normativa di riferimento	Documento normativo	Definizione misure di security per gli aeroporti minori	Documento normativo pubblicato
QUALITA' dei SERVIZI	P.10_ESA.02	Omogeneizzare i testi convenzionali nell'ottica dei rinnovi dei contratti di programma	Analisi delle diversità delle convenzioni	Prospetto con proposte di aggiornamento	Definizione proposte di omogeneizzazione dei testi dei contratti di programma	Prospetto delle proposte approvato dal direttore centrale
	P.12_ESA.01	Migliorare le modalità di monitoraggio della convenzione per la qualità dei servizi	Revisione della procedura AGA08 sul monitoraggio degli adempimenti convenzionali	Procedura AGA-08 aggiornata	Aggiornamento della Procedura AGA-08	Procedura AGA-08 pubblicata
	P.12_EAE.01	Proporre linee di azione correttive delle principali criticità economiche delle società di gestione aeroportuale	Analisi delle criticità emerse nel corso delle verifiche effettuate e individuazione di possibili linee di azione correttive	Studio con proposte di linee di azione	Identificazione delle linee di azione da proporre	Studio approvato dal direttore centrale
	P.12_EAE.02	Promuovere il miglioramento del controllo sulle società controllate dal gestore aeroportuale e affidatarie di servizi	Mappatura delle società controllate dalle società di gestione aeroportuale e affidatarie di servizi	Conoscenza delle società controllate dal gestore aeroportuale e affidatarie di servizi	Definizione mappa delle societa' affidatarie controllate dai gestori aeroportuali	Mappa approvata dal direttore centrale
	P.13_ETA.02	Definire una modalità univoca di individuazione dei voli da garantire in caso di scioperi nazionali	Sviluppo della procedura organizzativa connessa all'individuazione dei voli da garantire in caso di scioperi nazionali	Modalità di individuazione dei voli da garantire in caso di sciopero nazionale	Definizione Procedura Organizzativa	Procedura Organizzativa pubblicata
	P.13_SAA.03	Implementare i contenuti di una carta tipo dei vettori	Definizione di un piano di implementazione della carta dei servizi dei vettori sulla base di criteri definiti	Standard CdS per i vettori	Definizione Circolare per Carta dei servizi dei vettori e piano di implementazione	Circolare pubblicata
	P.13_ALI.02	Conoscere lo stato economico-finanziario dei vettori nazionali di tipo "A"e applicare il modello di analisi sviluppato	Applicazione ai vettori nazionali di tipo "A" ed applicare il modello di analisi sviluppato	Ralazione sullo stati di "salute" dei vettori nazionali di trasporto di tipo "A" sul mantenimento dei requisiti previsti dal regoloamento 1008/2008	Sviluppo relazione sullo stato di salute dei vettori nazionali di tipo "A"	Relazione presentata al Comitato Direzionale
	P.13_ALI.01	Sviluppare un sistema sanzionatorio e di intervento per migliorare la qualità dei servizi offerti dalle compagnie aeree	Definire ed implementare le modalità di verifica ed intervento relativamente alla conformità delle CdS vettori	Documento che definisca le misure da adottare in caso di mancata osservanza dei livelli qualitativi riportati nelle CdS	Definizione del modello di intervento e sanzionatorio per i vettori che non rispettano i livelli qualitativi definiti	Documento approvato dal Direttore Generale
	P.14.DAX_3.01	Incrementare l'informazione dei passeggeri a mobilità ridotta sui propri diritti	Progettazione e realizzazione di una campagna informativa strutturata sugli aeroporti rivolta ai passeggeri a mobilità ridotta	Campagna informativa	N. campagne informative realizzate sugli aeroporti interessati	3

DAX 3 : Verona, Fiumicino, Torino, Bari, Cagliari

PIANO OPERATIVO 2012 – OBIETTIVI, PROGETTI e TARGET (3/4)

AREA STR.	ID OO	OBIETTIVO OPERATIVO 2012	NOME PROGETTO	PRODOTTO	KPI OPERATIVO	TARGET 2012
EQUA COMPETITIVITA'	P.15_CIA.01	Identificare gli ambiti di sviluppo della capacità potenziale del sistema aeroportuale	Sviluppo di un modello per l'individuazione della capacità potenziale degli aeroporti nazionali	Strumento di analisi per la stima della capacità del sistema aeroportuale nazionale	Definizione modello di analisi	Modello validato dal Direttore Generale
	P.15_IEA.01	Migliorare il livello di sicurezza e qualità degli aeroporti di aviazione generale	Attuazione del piano triennale delle opere infrastrutturali	Opere aeroportuali	N. interventi attivati/totale degli interventi previsti dal piano triennale per il 2012	100%
	P.18_CSE.01	Definire un approccio standard sul tema della gestione degli oneri di servizio pubblico	Sviluppo delle linee guida in materia di oneri di servizio pubblico	Approccio standard	Definizione linee guida	Linee guida approvate dal Direttore Generale
	P.18_CSE.02	Efficientare l'elaborazione dei contratti di programma	Analisi comparativa sui sistemi di tariffazione (metodologia di elaborazione delle tariffe) vigenti nell'Unione Europea	Ambiti di efficientamento	Sviluppo di uno studio su sistemi di tariffazione	Studio approvato dal Direttore Generale
	P.18_EAN.01	Semplificare e razionalizzare l'iter relativo alla regolamentazione tariffaria degli aeroporti minori	Definizione di una metodologia tariffaria da adottarsi nel caso di società di gestione di aeroporti minori	Semplificazione dell'iter di regolamentazone degli aeroporti minori	Definizione delle LInee guida sulla metodologia tariffaria	Linee guida approvate dal Direttore Generale
	P.18_FIN.02	Stipulare convenzioni di finanziamento con le società di Gestione selezionate dal MIT	Predisposizione dell'istruttoria svolta dall'Enac in qualità di Organismo Intermedio finalizzata alla sottoscrizione delle Convenzioni di finanziamento delle società di gestione selezionate dal MIT	Convenzioni di finanziamento con le società di gestione	% delle istruttorie predisposte in relazione alle specifiche condizioni tecnico-giuridiche per le società di gestione selezionate dal MIT (3)	100%
	P.19_IEA.02	Trasferire gli aeroporti alle regioni	Predisposizione dello schema di decreto di trasferimento	Bozza del decreto di trasferimento	N. accordi con Regione sottoscritti	3
AMBIENTE	P.21_CIA.02	Garantire la sostenibilità ambientale del Piano Nazionale degli Aeroporti	Individuazione e definizione degli elementi che dimostrano la sostenibilità ambientale del sistema aeroportuale nazionale	Rapporto preliminare di VAS	Definizione rapporto preliminare di VAS definito	Rapporto preliminare presentato al Ministero dell'Ambiente
	P.22_IPP.02	Dare attuazione al programma P.O.I.	Approvazione dei programmi di intervento e avvio dei progetti di efficientamento energetico per il sud	Programmi di intervento di efficientamento	N. aeroporti con audit energetico effettuato, e programma interventi presentato ad Enac	15
TRASVERSALE	C.01_RUS.01	Definire un percorso di sviluppo dei profili professionali del personale tecnico-amministrativo	Defininizone dei profili target (skill) per singolo profilo professionale e catalogo dei corsi	Skill e catalogo corsi	Definizione procedura con Skill e catalogo corsi	Procedura approvata dal direttore centrale
	C.01_SRS.01	Incrementare livelli di conoscenza dei processi afferenti il settore ATM per gli aspetti di regolazione e pianificazione	Progettazione e realizzazione di un corso sulla regolamentazione e pianificazione nel settore ATM	Materiale Erogazione corso	Ore uomo erogate rispetto a quelle previste dal Piano Attuativo del corso	70%
	C.01_SSA.01	Incrementare livelli di conoscenza dei processi afferenti il settore ATM per gli aspetti di safety oversight	Progettazione e realizzazione di un corso per la safety oversight	Materiale Erogazione corso	Ore uomo erogate rispetto a quelle previste dal Piano Attuativo del corso	70%
	C.01_SCP.01	Adeguare le competenze degli specialisti, piloti AMI e PM agli standard EASA	Progettazione e realizzazione di interventi di training interno per specialisti e Program Manager	Corsi e workshop per specialisti, piloti AMI e PM	% di specialisti, Piloti AMI e Program manager formati rispetto ai previsti	100%
	C.04_CRU.01	Consolidare i contratti di lavoro nazionali ed integrativi	Sviluppo del Testo coordinato dei contratti di lavoro dei dipendenti ENAC	Testo coordinato dei contratti di lavoro nazionali ed integrativi	% testi contrattuali consolidati	50%
	C.04_CRU.02	Ottimizzare i processi di amministrazione del personale	Riorganizzazione della gestione dei processi di amministrazione del personale puntando alla riduzione delle risorse impiegate	Processi di amministrazione del personale riorganizzati	N. processi ottimizzati	3
	C.04_RUS.02	Adeguare i meccanismi di valutazione individuale e di struttura alla luce delle indicazioni della legge Brunetta	Sviluppo del nuovo Sistema di misurazione e valutazione individuale della performance	Versione aggiornata del Sistema di misurazione e valutazione della performance	Aggiornamento sistema di misurazione e valutazione individuale della performance aggiornato	Sistema di valutazione pubblicato
	C.04_RUP.01	Adeguare le modalità operative alle disposizioni normative in tema di congedi parentali	Sviluppo circolare in materia di congedi parentali	Modalità operative in tema di congedi parentali aggiornate	Definizione Circolare su normativa per i congedi parentali	Circolare Pubblicata

PIANO OPERATIVO 2012 – OBIETTIVI, PROGETTI e TARGET (4/4)

AREA STR.	ID OO	OBIETTIVO OPERATIVO 2012	NOME PROGETTO	PRODOTTO	KPI OPERATIVO	TARGET 2012
TRASVERSALE	C.04_RUP.02	Introdurre delle modalità operative in linea con le disposizioni normative in tema di procedimenti disciplinari	Sviluppo procedura organizzativa in materia di procedimenti disciplinari	Modalità di gestione dei procedimenti disciplinari adeguate alla norma	Definizione Procedura Organizzativa	Procedura pubblicata
	C.04.DAX_1.01	Razionalizzare la contabilizzazione e l'emissione delle fatture attraverso l'accentramento in alcune sedi aeroportuali	Progettazione del nuovo modello per la fatturazione nelle sedi aeroportuali	Nuovo modello di razionalizzazione del sistema di fatturazione	Definizione nuovo modello e procedure operative	Modello approvato dal Direttore Centrale
	C.04_EAN.02	Razionalizzare la documentazione da presentare a cura dei gestori per il monitoraggio dei contratti di programma	Definizione di una modulistica standard	Modulistica standard	Definizione modulistica standard	Modulistica approvata dal Direttore Centrale
	C.04_ETA.01	Semplificare la procedura interna di autorizzazione dei diritti di traffico delle compagnie extra-comunitarie	Progettazione e sviluppo della procedura organizzativa interna per le autorizzazioni dei diritti di traffico delle compagnie extra-comunitarie	Semplificazione della procedure di autorizzazione dei diritti di traffico	Definizione Procedura Organizzativa	Procedura organizzativa pubblicata
	C.04_SPV.01	Decentrare, in forma controllata, tramite processi di implementazione efficaci ed efficienti i processi certificativi	Sviluppo di nuove modalità operative per il decentramento della gestione dei processi certificativi alle strutture deputate	Nuove circolari e procedure operative con la previsione del nuovo process owner dei processi oggetto del decentramento	N. processi decentrati/totale dei processi da decentrare	100% processi su 3 Direzioni Operazioni
	C.04_CFI.01	Ottimizzare i processi amministrativo-contabili	Riorganizzazione della gestione dei processi amministrativo-contabili puntando alla riduzione delle risorse impiegate	Prospetto di riorganizzazione dei processi amministrativo-contabili	N. processi ottimizzati	3
	C.04_FBC.02	Incrementare il livello di controllo delle spese di missione e dei tempi di rendicontazione	Progettazione ed implementazione di un modello di monitoraggio e reporting	Report delle spese e dei tempi	Sviluppo report delle spese e dei tempi delle missioni	Report approvato dal Direttore Centrale
	C.04_FAC.02	Standardizzare le modalità di gestione degli affidamenti di contratti di appalto di lavori, forniture e servizi in economia	Elaborazione linee guida per la gestione degli affidamenti di contratti di appalto di lavori, forniture e servizi in economia	Modello standard	Sviluppo Procedura Organizzativa con linee guida	Procedura organizzativa pubblicata su intranet
	C.04_GAL.02	Standardizzare le modalità operative per la gestione delle procedure fallimentari	Progettazione e formalizzazione delle modalità operative per la gestione delle procedure fallimentari	Modalità di gestione delle procedure fallimentari	Sviluppo Procedura Organizzativa	Procedura Organizzativa pubblicata
	C.04_GAG.02	Standardizzare le modalità operative relativamente alla emissione del provvedimento amministrativo finale	Progettazione e formalizzazione delle modalità operative per l'emissione dei provvedimenti amministrativi finali	Procedura organizzativa	Modalità operative definite	Procedura inviata a consultazione
	C.04_POC.01	Ottimizzare le modalità di consultazione delle delibere del Consiglio di Amministrazione	Progettazione di un indice tematico delle delibere del CdA per l'ottimizzazione delle modalità di consultazione	Indice tematico	Progettazione indice tematico	Indice approvato dal Direttore Generale
	C.04_POC.02	Efficientare l'archivio dei verbali del CdA	Implementazione di un archivio informatico per i verbali del CdA	Archivio informatico	Documenti digitalizzati/documenti presenti in archivio (corrispondenti a due annualità)	100%
	C.04_VDG.02	Rendicontare i dati sulle attività dell'Ente relativi all'anno 2012	Raccolta dati, elaborazione e pubblicazione report direzionale 2012	Report Direzionale	Aggiornamento 2012 del Report Direzionale	Report Direzionale pubblicato
	C.05_CFI.02	Semplificare i processi di fatturazione attiva	Sviluppo dei requisiti per l'implementazione di un sistema informatizzato di fatturazione	Requisiti sviluppati (entro primo semestre 2012)	Sviluppo requisiti di semplificazione	Documento con indicazione requesiti di semplificazione approvato dal DG
	C.05_GAG.01	Razionalizzare banca dati 'pareri giuridici'	Progettazione e implementazione della banca dati sui pareri giuridici sotto forma di massime	Predisposizione massime e aggiornamento banca dati	N pareri in massime su pareri in banca dati	100%
	C.05_GSI.01	Digitalizzare gli archivi cartacei delle licenze e attestati di volo	Progettazione e implementazione di un archivio documentale e informatico per le licenze e attestati di volo	Archivio informatico	N pratiche informatizzate su totali attive	50%
	C.05_GSI.02	Implementare gli aspetti di interattività con i terzi	Progettazione e implementazione di un sistema interattivo di gestione anagrafica e fatturazione	Sistema che espone punti di accesso ai terzi	N. punti di accesso avviati	2
	F.01_VDG.01	Produrre il primo Manpower Plan dell'Ente	Dare attuazione al progetto ENAC Manpower Plan relativamente alle attività previste per il 2012	Manpower Plan v. 2012	Elaborazione Manpower Plan	Manpower approvato
	F.03_F.04_ FBC.01	Implementare un sistema di monitoraggio delle attività/servizi erogati secondo regolamento delle tariffe	Sviluppo e implementazione del modello di monitoraggio	Piano di intervento; report	N. di attività/servizi monitorati sul totale	10
	F.03_F.04_ FIN.01	Formalizzare un accordo con il Ministero dell'Ambiente finalizzato alla possibile acquisizione di risorse per l'efficientamento energetico	Predisposizione del protocollo di intesa con il Ministero dell'Ambiente per il finanziamento degli interventi di efficientamento energetico dell'edificio centrale dell'ENAC in Viale Castro Pretorio	Protocollo con il Ministero dell'Ambiente	Formalizzazione protocollo	Protocollo stipulato
	F.03_F.04_ FAC.01	Identificare possibili vantaggi economici derivanti da interventi ambientali o di razionalizzazione di gestione degli immobili	Valutazione della profittabilità di interventi di efficientamento energetico	Ambiti di risparmio identificati	Elaborazione studio dei possibili interventi di efficientamento energetico	Determina a contrarre approvata

DAX 1 : Palermo, Napoli, Genova, Venezia, Olbia-Alghero, Ciampino, Linate

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento

7.1. Il processo di pianificazione strategica e la programmazione finanziaria

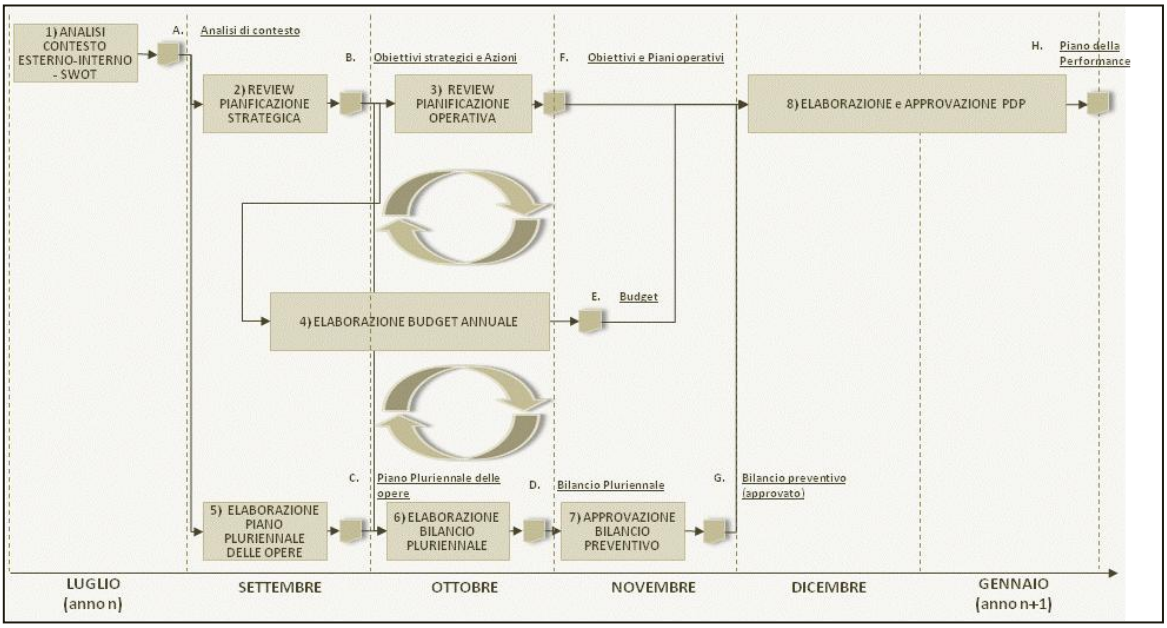
Il processo di elaborazione del Piano delle Performance prende avvio nel mese di luglio di ogni anno sulla base degli indirizzi strategici proposti dal Presidente al Consiglio di Amministrazione, ai sensi di quanto previsto dall'articolo 4, comma 2 dello Statuto dell'Ente, e si conclude nel successivo mese di gennaio con l'approvazione del Piano da parte del medesimo Consiglio.

Terminato il processo di pianificazione strategica ed operativa si attribuiscono gli obiettivi annuali alle Direzioni, e si avvia il processo di monitoring dell'avanzamento delle iniziative con la predisposizione di un report semestrale e successivamente del rapporto annuale.

Le principali attività previste nell'ambito del ciclo della performance, in correlazione col ciclo di pianificazione finanziarie e di monitoring 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) Elaborazione e approvazione Piano della Performance
9) Assegnazione obiettivi annuali al personale
10) Monitoring semestrale
11) Chiusura progetti
12) Valutazione obiettivi e comportamenti
13) Elaborazione relazione sulla performance

La sequenza e la correlazione fra le attività è indicata nelle seguenti figure.



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 Funzione 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/ DG-PS	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 Funzione 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/ DG-PS	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	Ogni centro di responsabilità collegato al centro di responsabilità di 1° livello descrive in un apposito documento le previsioni quali-quantitative dei programmi, progetti ed attività che intende realizzare nel periodo o nel corso dell' anno. Il centro di responsabilità di 1° livello coordina il processo al fine di rendere coerenti le linee strategiche e di indirizzo del Consiglio di Amministrazione con i programmi ed i progetti dei centri di responsabilità collegati . Sulla base dei progetti proposti avviene la previsione economico-finanziaria di ogni iniziativa e nel complesso di ogni azione strategica. Il consolidamento di tutte le iniziative permette la definizione dell'ammontare annuo del fabbisogno economico e finanziario. La proposta di budget e di piano operativo viene inviata alla Direzione Centrale Amministrazione e Finanza che valuta la coerenza con le risorse economico-finanziarie disponibili. Sotto il profilo della pianificazione economica il budget darà origine al budget economico del centro di responsabilità di 1° livello, la sommatoria dei budget dei centri di responsabilità di 1° livello costituisce, rispettivamente, il preventivo finanziario ed economico dell'ente.	Direzioni Centrali	E) Budget	Il preventivo finanziario si distingue in "decisionale" e "gestionale" ed è formulato in termini di competenza e di cassa. Esso si articola per le entrate e per le spese in centri di responsabilità amministrativa di 1° livello, stabiliti in modo che a ciascun centro corrisponda un unico responsabile con incarico dirigenziale, cui à affidata la relativa gestione. I centri di responsabilità amministrativa di 1° livello sono individuati dal Consiglio di Amministrazione con riferimento alle aree omogenee di attività delle strutture di cui al regolamento di organizzazione.	Entro 30 ottobre
5	ELABORAZIONE PIANO PLURIENNALE DELLE OPERE	Per quanto attiene ai lavori pubblici approvati dall'Ente, la realizzazione degli stessi avviene sulla base di un piano o programma triennale e di aggiornamenti annuali predisposti dal centro di responsabilità di 1° livello competente per materia, predisponendo l'elenco annuale dei lavori da portare a termine nell'anno nel rispetto delle disposizioni di cui all'articolo 128 del decreto legislativo n. 163/2006.	CCA, CIA , CFI	C) Piano Pluriennale delle opere	Piano triennale delle opere e dettaglio dei lavori dell'anno con relativa stima.	Entro 30 settembre

ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
6	ELABORAZIONE BILANCIO PLURIENNALE	Sulla base della stima di risorse necessarie per l'adozione delle linee strategiche sviluppate e della evoluzioni delle attività routinarie dell'Ente è stimato il fabbisogno finanziario previsto per il triennio. Il documento viene aggiornato annualmente, le variazioni e gli scostamenti verificatesi tra un esercizio ed un altro vengono illustrate nelle note preliminari che accompagnano i prospetti contabili. Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Presidente sentito il Direttore Generale, delibera sul bilancio pluriennale con le stesse modalità previste per l'approvazione del bilancio annuale di previsione e approva il programma triennale dei lavori pubblici e gli aggiornamenti annuali.	CFI	D) Bilancio Pluriennale	Il bilancio pluriennale è redatto per centri di responsabilità di 1° livello con l'articolazione delle entrate e delle uscite uguale a quella presente nel bilancio preventivo decisionale.	Entro 30 ottobre
7	APPROVAZIONE BILANCIO PREVENTIVO	Il preventivo finanziario rappresenta il consolidato dei budget finanziari elaborati dalle Direzioni Centrali secondo i termini di spese ed incassi previsti per l'anno. Il preventivo economico espone le misurazioni economiche dei costi e dei ricavi che si prevede di realizzare durante la gestione dei diversi centri di responsabilità amministrativa. Esso tiene conto delle poste economiche che non avranno manifestazione finanziaria nell'esercizio e delle quote di utilizzo dei beni patrimoniali. 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." 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.	CFI	G) Bilancio Preventivo	Il bilancio di previsione è composto dai seguenti documenti: a. il preventivo finanziario; b.il quadro generale riassuntivo della gestione finanziaria; c. il preventivo economico. Costituiscono allegati al bilancio di previsione: a. il bilancio pluriennale; b.la relazione programmatica; c. la tabella dimostrativa del presunto risultato di amministrazione;	Entro 30 novembre
8	ELABORAZIONE e APPROVAZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE	Entro il 31 gennaio di ogni anno il Consiglio di Amministrazione provvede ad approvare il Piano delle Performance proposto da parte del Direttore Generale.	CdA	H) 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 economomico-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.

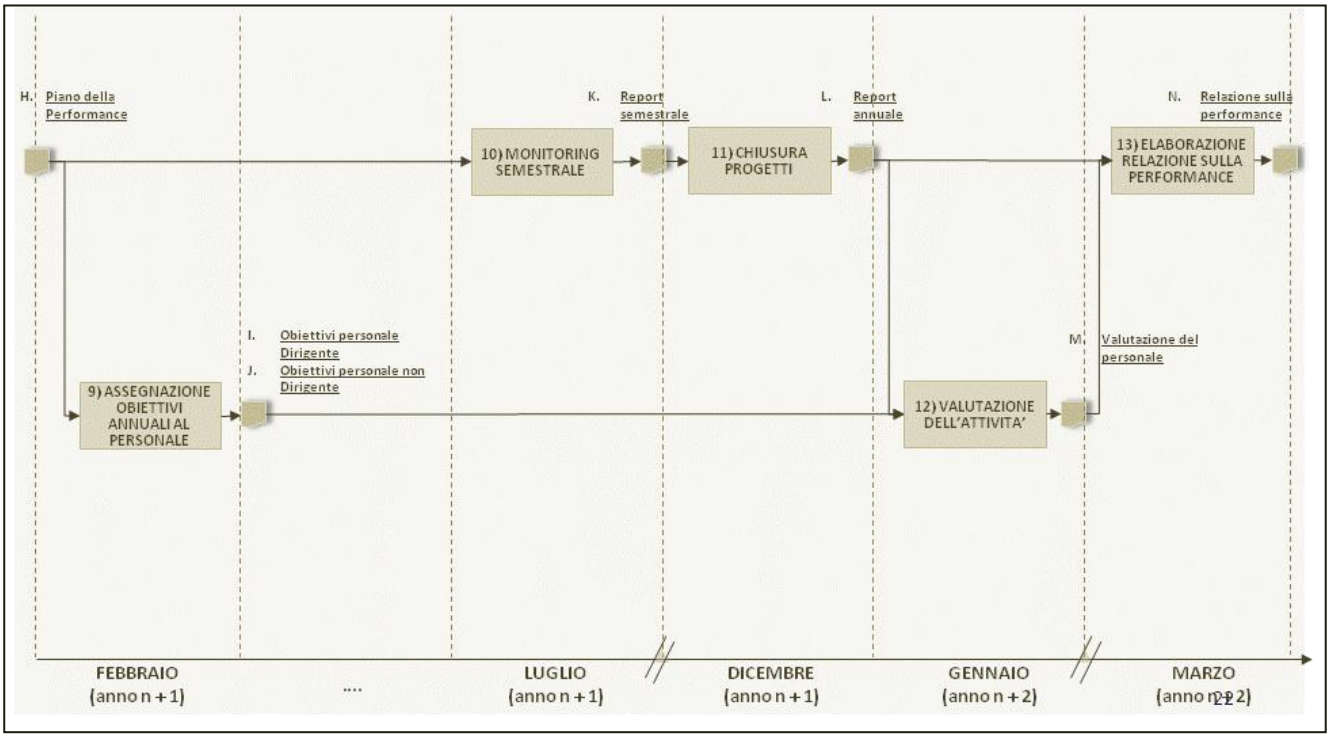
La misurazione e valutazione della performance si snoda entro 3 momenti chiave in cui interviene nel processo l’ Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

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.



ID	ATTIVITA'	MODALITA'	RESP.	OGGETTO	DESCRIZIONE	TERMINI
9	ASSEGNAZIONE OBIETTIVI ANNUALI AL PERSONALE	Nel mese di dicembre il Direttore Generale formalizza gli obiettivi ai Direttore centrali, i Direttori centrali e il DG 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 28 Febbraio
10	MONITORIING SEMESTRALE	I responsabili dei progetti provvedono ad aggiornare, sull'apposito sistema di gestione e monitoring dei progetti, lo stato di avanzamento delle attività sulla base delle milestone di progetto. Entro il termine del mese di luglio, il responsabile della Funzione di Pianificazione Strategica provvede ad elaborare un report complessivo che rappresenta lo stato di avanzamento dell'insieme dei progetti allo stato del 30 giugno.	DG- PS	K) Rapporto semestrale	Il report semestrale specifica per ogni progetto avviato lo stato di avanzamento in termini % di realizzazione del prodotto di progetto	Entro il 31 luglio
11	CHIUSURA PROGETTI	Entro la fine del mese di dicembre di ogni anno sarà prodotto il report relativamente all'avanzamento dei progetti. Entro questa data saranno scaricati dall'apposito sistema informativo tutti i dati e i documenti relativi ai progetti e tutta la documentazione dovrà essere inviata per il riscontro.	DG- PS	L) Report annuale	Il report annuale specifica per ogni progetto avviato lo stato di avanzamento in termini % di realizzazione del prodotto di progetto e tutti i prodotti previsti con eventuali evidenze delle previste approvazioni/pubblicazioni.	Dicembre
12	VALUTAZIONE OBIETTIVI e COMPORTAMENTI	Ciascun Direttore Centrale e il DG per le Direzioni di sua competenza, provvedono a trasmettere Le schede, compilate in ogni loro parte alla Direzione Sviluppo e Acquisizione Risorse Umane entro il mese di gennaio dell'anno successivo a quello di valutazione. La Direzione ne custodisce copia e garantisce la riservatezza dei dati in esse contenute	DDC/DG	M) Schede di valutazione personale	Le schede e le modalità di valutazione sono definite dal sistema di misurazione e valutazione della performance approvato dagli organi preposti da ENAC	31 Gennaio
13	ELABORAZIONE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Entro la fine del mese di marzo dell'anno successivo al periodo di valutazione, il responsabile della Funzione di Pianificazione Strategica provvede alla elaborazione della Relazione della Performance evidenziando il grado di realizzazione dei progetti annuali e il conseguimento degli obiettivi.	DG-PS	N) Relazione sulla Performance	La Relazione sulla performance, secondo le disposizioni del decreto 'Brunetta' e le direttive della Civit, riporta il risultato dell'attività relativamente al Piano della Performance approvato nell'anno precedente.	30 Marzo

Il Direttore Generale presenta la Relazione sulla perfomance entro il 30 marzo (così come indicato dalla nuova recente delibera CIVIT) 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 perfomance, riferita all'anno trascorso, è elaborata con il supporto della Funzione Pianificazione Strategica e mette a confronto i dati relativi ai risultati organizzativi e individuali raggiunti, forniti dalle Direzioni competenti entro il 31 gennaio, con i relativi obiettivi programmati e con i dati economici previsionali.

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 Perfomance, anche al fine di potere variare durante l'esercizio obiettivi ed indicatori della perfomance ritenuti inidonei o divenuti impossibili da conseguire, ovvero porre in essere eventuali azioni correttive e/o migliorative, il responsabile della Funzione Pianificazione Strategica, sulla base dei dati forniti dalle rispettive Direzioni Centrali e di staff, provvederà alle eventuali modifiche resesi necessarie, 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

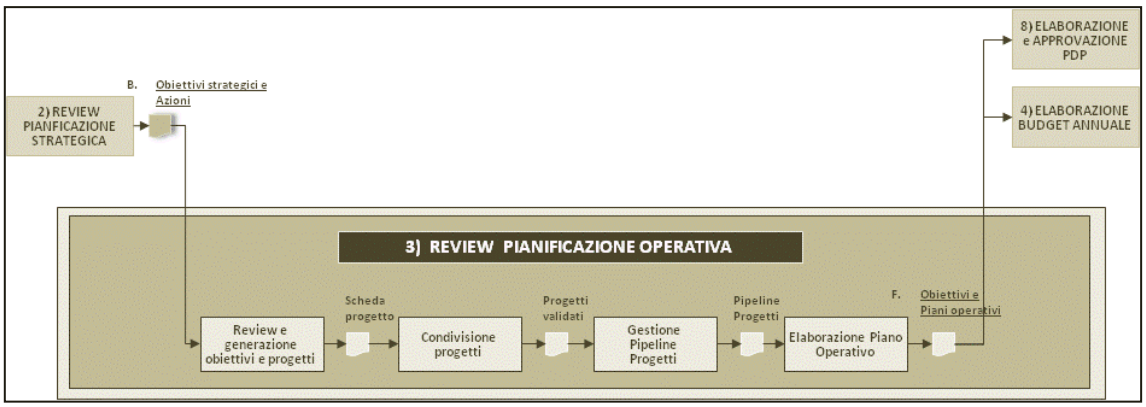
Dopo lo sviluppo del modello e la prima implementazione nel 2011, il sistema ha raggiunto un buon livello di maturità. Nonostante ciò, secondo un approccio di continuo tuning e miglioramento, si sta procedendo alla implementazione di miglioramenti sia in termini metodologici che di processo.

Nel corso del 2011 sono state intraprese molteplici attività volte a migliorare la pianificazione operativa, ovvero lo sviluppo dei progetti, alla stima dei tempi e delle risorse. A tal fine l'Ente ha avviato un ciclo di interventi formativi indirizzati alla dirigenza dell'Enac in materia di project management.

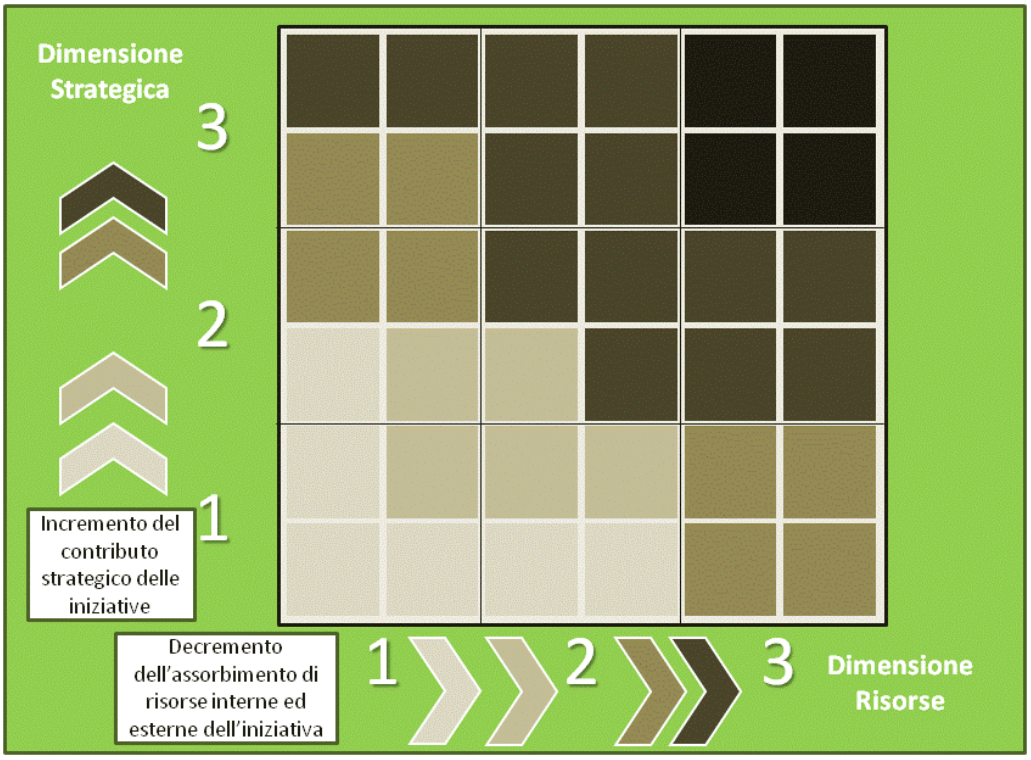
Per l'anno 2012 il percorso di miglioramento potrebbe incentrarsi sull'implementazione di un coinvolgimento del corpo dei dirigenti dell'Ente nella fase di pianificazione operativa che tenga conto della gestione della 'pipeline' dei progetti basato su un modello di valutazione degli stessi secondo il loro coefficiente di rapporto 'costo-beneficio' correlato al loro contributo alle strategie complessive dell'Ente.

Questo permetterebbe di avere la produzione di soluzioni progettuali concentrate in un momento specifico dell'anno, ottobre-novembre, che potranno entrare o meno nel piano operativo del periodo di riferimento, ovvero che potranno rimanere in 'stand by' ed essere attivate sulla base di cambiamenti di scenario o di strategie o nel caso in cui altre iniziative risultino impossibili da perseguire.

In particolare il processo potrà essere fatto evolvere definendo due momenti di proposizione degli obiettivi e delle idee progettuali e di una secondo momento di sviluppo vero e proprio dei piani di progetto.

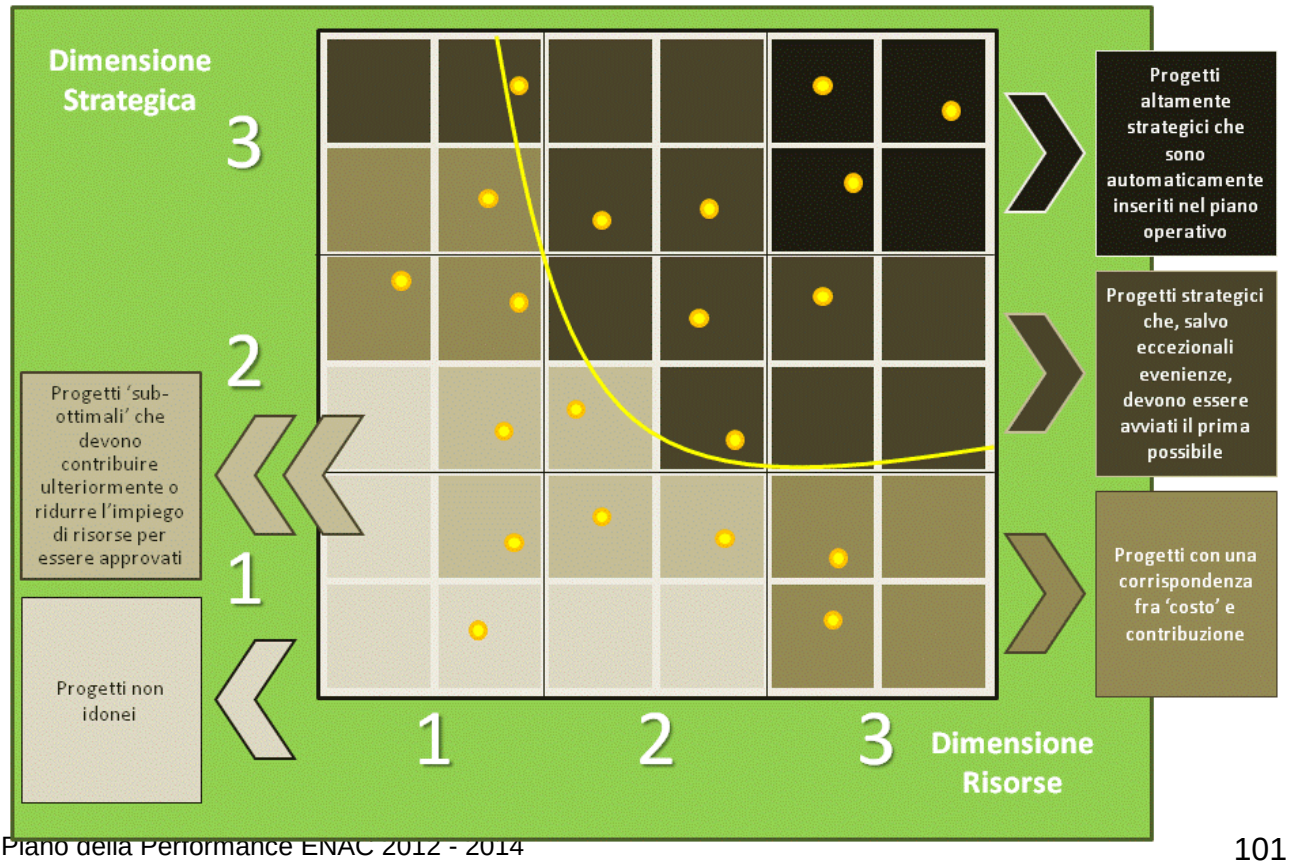


Le idee progettuali, corredate di una serie di informazioni potranno pertanto essere assoggettati a una preventiva valutazione sul loro contributo alle strategie dell'ente e al grado di assorbimento delle risorse dell'ente secondo le 2 dimensioni rappresentate nella seguente matrice.



Questa valutazione potrà permettere di definire l'adeguato rapporto 'costo-beneficio' di ogni iniziativa definendo un criterio comune per la priorizzazione dei progetti e l'assegnazione delle risorse umane e finanziarie.

L'insieme delle idee progettuali proposte è ciò che viene definito 'pipeline'. Attraverso il processo di selezione si genererà il 'portafoglio' progetti formato dall'insieme dei progetti in corso, ovvero approvati e da inserire nel piano operativo annuale.



I parametri che potranno essere tenuti in considerazione a questo scopo saranno coerenti alle seguenti fattispecie:

1. **Contribuzione strategica:** ogni progetto dovrà specificare il grado di contribuzione alla realizzazione di una azione strategica attraverso una scala graduata di valori tra alto e basso.
2. **Impegno/Assorbimento di risorse** ogni progetto dovrà specificare il più analiticamente possibile l'ammontare di risorse umane e finanziarie dell'ente necessarie per il conseguimento dell'obiettivo.
3. **Priorità di implementazione:** ad ogni progetto potrà essere abbinata una priorità di azione per esprimere il grado di priorità nell'arco di piano e/o la propedeuticità assegnata all'azione strategica a cui contribuisce. Tale giudizio aiuterà a discriminare tra progetti per soddisfare il vincolo di risorse di budget finite. Cosi potranno pertanto distinguersi differenti categorie di progetti del tipo: obbligatorio, critico, di completamento (ovvero proseguimento di iniziative avviate nell'anno precedente), propedeutico (ovvero che implica una priorità poiché bloccante rispetto altre iniziative) e indipendente.

Una volta approvati i progetti saranno quindi ulteriormente dettagliati relativamente a tempi, costi e risorse impiegate e quindi autorizzati dal Direttore Centrale competente se effettivamente coerenti con quanto proposto in prima battuta.

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	AssaAeroporti		
		5	ASSAEREO		
		6	ASSOCLEARANCE (Assegnazione bande orarie /slot)		
		7	ASSOHANDLING (servizi aeroportuali di handling)		
		8	CANSO		
		9	IATA		
		10	IBAR (Italian Board Aerline Rapresentative)		
	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. Aereoporti		
		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 giudiziare		
		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.
Basandosi sui risultati dell'analisi SWOT realizzata lo scorso anno, è stato fatto un lavoro di revisione ed aggiornamento, dopo di che i fattori emersi sono stati consolidati, sintetizzati e condivisi per lo sviluppo della successiva generazione degli obiettivi strategici.

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 Outcome

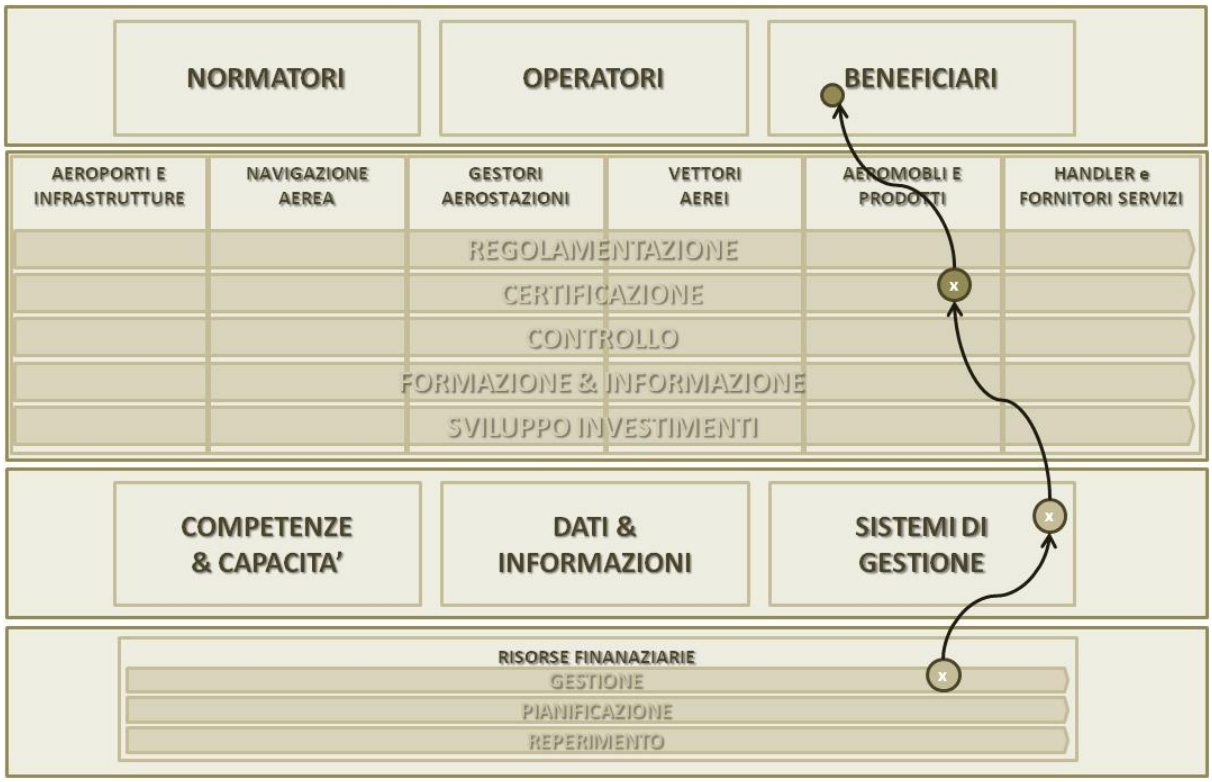
Per ciascun ambito strategico, relativamente alla prospettiva ‘Stakeholdes’, sono definiti i principali portatori di interesse, i rispettivi outcome e KPI, come specificato nella seguente tabella.

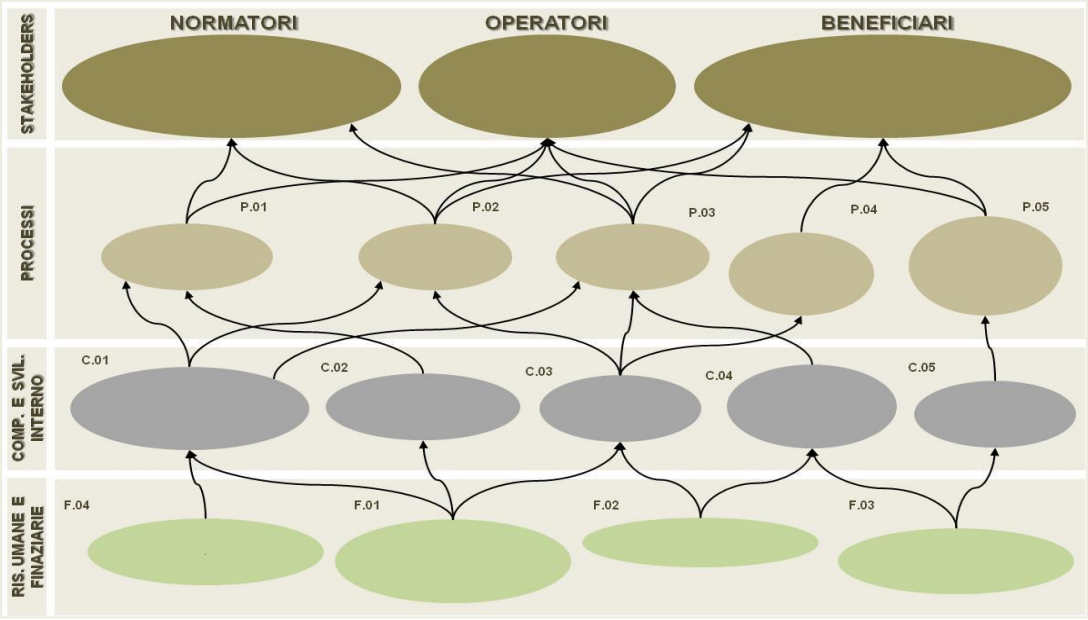
Ciclo di pianificazione	2012- 2014								
Area strategica									
Stakeholder chiave	Normatori			Operatori			Beneficiari		
Outcome	Normatori			Operatori			Beneficiari		
	Descrizione	KPI	Target	Descrizione	KPI	Target	Descrizione	KPI	Target

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	2012-2014					
Aree strategiche						
Obiettivo strategico	ID	Descrizione				
Prospettiva strategica						
KPI	ID	Descrizione				Target
Azioni strategiche	ID	Descrizione				

Obiettivi operativi e gestione progetti

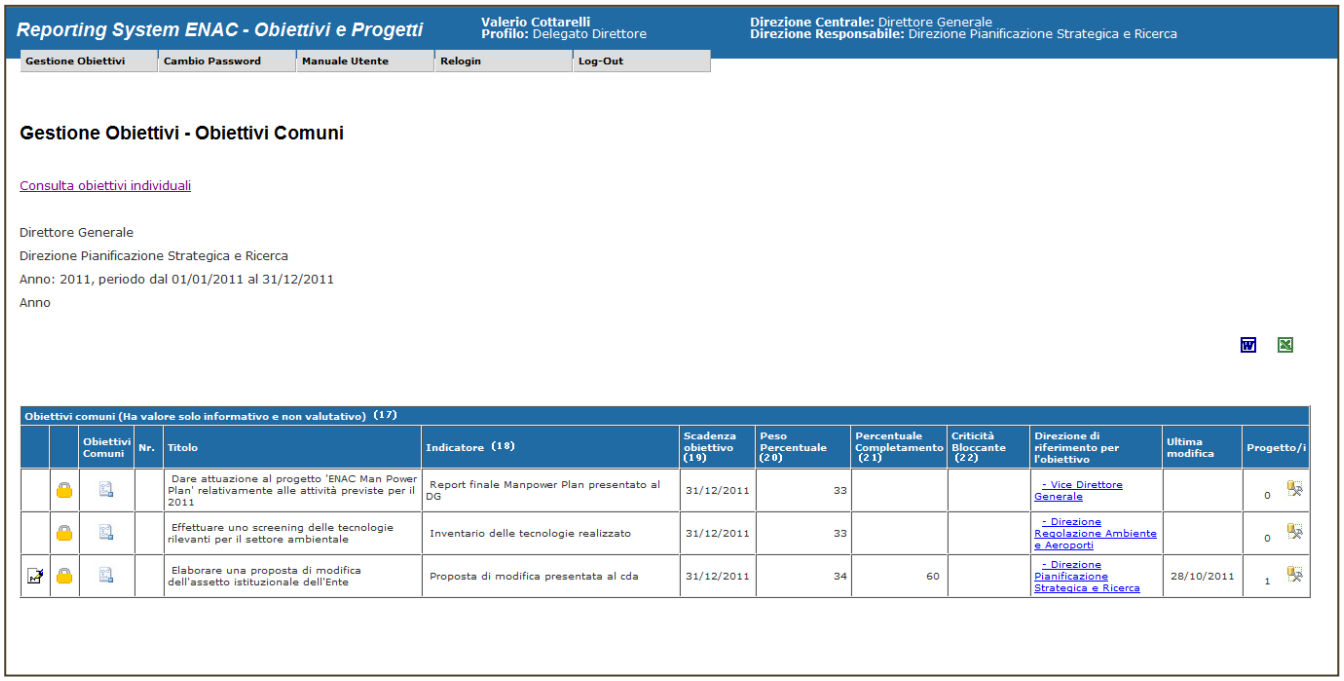
Per ogni obiettivo approvato ciascun dirigente provvede a definire il progetto da realizzare. I dati del progetto sono inseriti in un apposito sistema informatico, Gestione obiettivi e progetti, sviluppato dalla Direzione Sistemi Informativi dell'ENAC che permette di gestire tutte le informazioni relative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

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

- Titolo del progetto (con collegamento all'obiettivo strategico e alla relativa azione)
- Indicatore
- Target
- Scadenza
- Peso
- Percentuale di completamento

- Criticità
- Documenti allegati
- Data di inizio e fine
- Responsabile
- Risorse Umane impiegate
- Risorse Strumentali
- Valori Economici
- Fasi e attività (gantt)
- Stato di avanzamento del progetto

Seguono due raffigurazioni che rappresentano le principali schermate del sistema.



Reporting System ENAC - Obiettivi e Progetti

Valerio Cottarelli
Profilo: Delegato Direttore

Direzione Centrale: Direttore Generale
Direzione Responsabile: Direzione Pianificazione Strategica e Ricerca

Gestione Obiettivi | Cambio Password | Manuale Utente | Relogin | Log-Out

Gestione Obiettivi - Obiettivi Comuni

Consulta obiettivi individuali

Direttore Generale
Direzione Pianificazione Strategica e Ricerca
Anno: 2011, periodo dal 01/01/2011 al 31/12/2011
Anno

Obiettivi comuni (Ha valore solo informativo e non valutativo) (17)

		Obiettivi Comuni	Nr.	Titolo	Indicatore (18)	Scadenza obiettivo (19)	Peso Percentuale (20)	Percentuale Completamento (21)	Criticità Bloccante (22)	Direzione di riferimento per l'obiettivo	Ultima modifica	Progetto/i
				Dare attuazione al progetto 'ENAC Man Power Plan' relativamente alle attività previste per il 2011	Report finale Manpower Plan presentato al DG	31/12/2011	33			- Vice Direttore Generale		0
				Effettuare uno screening delle tecnologie rilevanti per il settore ambientale	Inventario delle tecnologie realizzato	31/12/2011	33			- Direzione Regolazione Ambiente e Aeroporti		0
				Elaborare una proposta di modifica dell'assetto istituzionale dell'Ente	Proposta di modifica presentata al cda	31/12/2011	34	60		- Direzione Pianificazione Strategica e Ricerca	28/10/2011	1

Obiettivi (Ha valore solo informativo e non valutativo) (17)

	Nr.	Titolo	Indicatore (18)	Scadenza (19)	Peso Percentuale (20)	Percentuale Completamento (21)	Criticità Bloccante (22)
		Attivare l'operatività della Sala Crisi e gestione eventi	Sala Crisi operativa	31/12/2011	50	80	

Inserisci nuovo progetto

Progetto

	Allegati	Note	Data Inizio	Data di completamento prevista	Responsabile del progetto	Risorse umane impiegate	Risorse strumentali	Dati Economici	Fase/Attività	Stato avanzamento del progetto	
		Attività iniziata il 15/04/2010 a seguito dell'ordinaza della Presidenza del Consiglio dei Ministri n.9841 del 10/02/2010. Nel cosrso del 2010 si sono svolte le seguenti atttività: - Definizione finalità e funzionalità sala crisi - Gare per arredi, sistemi TLC/EAD, sistema GIS - Connessione e formazione su vari siti web funzionali fra cui "Self Breafing" Enav e "Prometeo" AM	01/01/2011	31/12/2011	Taormina Maria Elena		Sistemi informatici		Nr.1 dal 01/01/2011 al 30/05/2011 Allestimento locali già assegnati in via gaeta 3	Al 04/10/2011 sono state portate a termine le attività 1, 2, 3, 4, 5, 7	

Diagramma di GANTT **Ciclo di Vita di Progetto** (Per visualizzare correttamente il GANTT occorre compilare le date di inizio e di conclusione per ciascuna fase.)

	01/01/2011 — 31/12/2011
1 - Allestimento locali già assegnati in via gaeta 3	01/01/2011 — 30/05/2011
2 - Consolidamento tabella eventi di interesse USC GE	01/01/2011 — 31/01/2011