

***Piano integrato di attività e  
organizzazione (PIAO)  
2022-2024***

## **PREMESSA**

In attesa dell'entrata in vigore delle disposizioni in merito all'adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), l'Ente ha adottato, nelle modalità previste dalle disposizioni normative vigenti pro tempore, gli atti di programmazione assorbiti nel Piano.

Pertanto il PIAO 2022-2024 è stato costruito armonizzando i contenuti principali dei precedenti documenti di programmazione, ai quali si rimanda per eventuali approfondimenti.

Per il triennio 2023-2025 sarà invece possibile procedere alla programmazione integrata prevista dalla norma.

## INDICE

PREMESSA.....	1
SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE .....	3
SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	4
2.1 VALORE PUBBLICO .....	4
Missione e principali attività .....	4
Portafoglio Stakeholder.....	4
Analisi del contesto .....	6
2.2. PERFORMANCE .....	12
Obiettivi specifici .....	12
Piano degli obiettivi specifici .....	12
La programmazione annuale .....	16
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA .....	25
Soggetti coinvolti nella prevenzione della corruzione .....	25
Mappatura processi e gestione del rischio.....	26
Fasi, eventi rischiosi e misure .....	29
Misure organizzative - obiettivi 2022-2024 .....	36
Trasparenza e accesso civico.....	42
SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....	45
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA .....	45
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE .....	48
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE .....	53
3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE .....	55
SEZIONE 4. MONITORAGGIO .....	59

## SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

L'ENAC, Ente Nazionale per l'Aviazione Civile è l'Autorità unica di regolazione, certificazione, vigilanza e controllo nel settore dell'Aviazione Civile.

Istituito con il D.lgs. n.250 del 1997, l'ENAC ha assorbito le competenze precedentemente attribuite alla Direzione Generale dell'Aviazione Civile del Ministero dei Trasporti (DGAC), al Registro Aeronautico Italiano (RAI) e all'Ente Nazionale Gente dell'Aria (ENGA).

All'ENAC sono affidate le competenze in materia di controllo della sicurezza e della qualità dei servizi, di vigilanza sull'attuazione della normativa del settore, di regolazione economica e di tutela dell'ambiente.

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

Ente	ENAC - Ente Nazionale per l'Aviazione Civile
Sede legale	Viale Castro Pretorio 118 - 00185 Roma
Codice fiscale/Partita IVA	97158180584
Sito internet istituzionale	<a href="http://www.enac.gov.it">www.enac.gov.it</a>
Centralino (dal lunedì al venerdì dalle 9.30 alle 15.00)	06 445961
PEC	<a href="mailto:protocollo@pec.enac.gov.it">protocollo@pec.enac.gov.it</a>
URP (dal lunedì al venerdì dalle 9.30 alle 13.00 e dalle 15.00 alle 17.00)	06 44596373/603/372 <a href="mailto:comunicazione@enac.gov.it">comunicazione@enac.gov.it</a>
Numero verde (Raggiungibile solo dall'Italia dal lunedì al venerdì dalle ore 8.00 alle ore 20.00)	800-898121
Diritti del passeggero	<a href="mailto:cartadiritti@enac.gov.it">cartadiritti@enac.gov.it</a>
Feedback accessibilità - assistenza tecnica	<a href="mailto:servizionline@enac.gov.it">servizionline@enac.gov.it</a>
Contatti con la Stampa	06 44596204 <a href="mailto:ufficiostampa@enac.gov.it">ufficiostampa@enac.gov.it</a>
Canali Social	Youtube ( <a href="https://www.youtube.com/user/EnacChannel">https://www.youtube.com/user/EnacChannel</a> ) Twitter ( <a href="https://twitter.com/EnacGov">https://twitter.com/EnacGov</a> ) Instagram ( <a href="https://www.instagram.com/enacgov/?hl=it">https://www.instagram.com/enacgov/?hl=it</a> ) Linkedin ( <a href="https://www.linkedin.com/company/enac-ente-nazionale-aviazione-civile/">https://www.linkedin.com/company/enac-ente-nazionale-aviazione-civile/</a> )

## SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

### 2.1 VALORE PUBBLICO

#### **Missione e principali attività**

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

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

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

- **SAFETY** (SA) → Attività ed azioni tese allo sviluppo per la sicurezza in termini dell'incolumità delle persone coinvolte nelle operazioni aeronautiche
- **SECURITY** (SE) → Attività ed azioni tese allo sviluppo della sicurezza in termini di prevenzione e di neutralizzazione delle azioni illecite
- **EQUA COMPETITIVITÀ E QUALITÀ DEI SERVIZI** (EQ) → 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 / Attività ed azioni tese all'incremento del livello qualitativo dei servizi di trasporto aereo ed aeroportuali ed alla tutela dei diritti del Passeggero
- **TUTELA DELL'AMBIENTE** (TA) → Attività ed azioni tese a rendere compatibile lo sviluppo del trasporto aereo con la tutela dell'ambiente
- **TRASVERSALE** (TR) → Attività ed azioni che interessano trasversalmente più aree strategiche;
- **GESTIONALE E SVILUPPO INTERNO** (GS) → Attività ed azioni tese alla organizzazione, gestione e valorizzazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali e delle competenze del personale.

Per area strategica si intende un ambito sul quale definire obiettivi di valore pubblico e di breve e medio termine. Su tali aree, che rappresentano l'elemento portante della struttura del Piano integrato di attività e organizzazione, l'Ente intende dare visibilità dei propri risultati.

L'ENAC ha effettuato la **mappatura dei propri processi** (377), raggruppandoli in tre categorie (**303 istituzionali, 61 di supporto e 13 di direzione e controllo**).

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

Tali servizi, consultabili [qui](#), sono pubblicati nella **Carta dei Servizi ENAC** e su di essi viene effettuata un'attività periodica di monitoraggio, attraverso un apposito sistema informatico ed attraverso indagini sulla soddisfazione degli stakeholder, finalizzata alla verifica del rispetto degli standard di qualità.

#### **Portafoglio 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 classe e categoria.

CLASSE	CATEGORIA	NOME STAKEHOLDER	CLASSE	CATEGORIA	NOME STAKEHOLDER
<b>Operatori</b>	<b>Associazioni di settore</b>	ACI (gestione aeroporti)	<b>Normatori</b>	<b>Referenti Istituzionali</b>	ENIT (Ente Nazionale Turismo)
		AIAD (Associazione Italiana Aerospazio e Difesa)			Aero Club d'Italia
		AOPA (Aircraft Owners and Pilots Association)			Aeronautica Militare
		Assaeroporti			Agenzia del demanio
		Assaereo			Agenzia delle entrate
		Assoclearance			Agenzia delle dogane
		Assohandling			ANSV (Agenzia Nazionale Sicurezza Volo)
		CANSO (Civil Air Navigation Services Organisation)			ASI (Agenzia Spaziale Italiana)
		IATA			Autorità giudiziarie
		IBAR			Capitaneria di Porto
		A4E			CIPE (Com. Intermin. per la Programm. Econ.)
		Associazioni ambientaliste			CIRA (Centro Italiano di Ricerche Aerospaziali)
		Associazioni dei consumatori			Dipartimento della Funzione Pubblica
		Associazioni professionali			Regioni ed Enti locali
		ASTOI			Ente previdenziale
	<b>Dipendenti</b>	Dipendenti ENAC			Guardia di Finanza
		Dipendenti Enti di Stato			ART (Autorità di Regolazione dei Trasporti)
		Lavoratori dei servizi di navigazione aerea			Ministero Affari Esteri
		Lavoratori delle compagnie aeree			Ministero Transizione Ecologica
		Lavoratori delle imprese aeronautiche			Ministero Beni Culturali
	<b>Fornitori beni/servizi</b>	Lavoratori dell'aeroporto			Ministero Difesa
		ENAV			ANAC
		Gestore aeroportuale			Ministero Infrastrutture e Mobilità Sostenibile
		Impresa security			Ministero Economia e Finanze
		Operatore aereo			Ministero Interno
		Prestatore di servizi di handling		Ministero Salute	
		Costruttore aeronautico		Altri ministeri	
		Scuola di addestramento		Organi costituzionali	
		Soc. di ges. serv. di progr., costruz. e manut.apt		Polizia di Stato	
		Soc. di gestione tecnica e manutenzione aa/mm		Protezione Civile	
		Operatori di droni		Vigili del Fuoco	
				Ministero Sviluppo Economico	
	Autorità dell'Aviazione civile estere				
	Commissione Europea				
	EASA				
	ECAC				
	Eurocontrol				
	ICAO				
	<b>Regolatori</b>	Agente regolamentato			
		Esercenti privati			
		Tour operator			
		Operatore economico			
		Privati cittadini			
		Passeggero			
		Popolazione adiacente aeroporti			
		Sindacati di settore			
	<b>Utilizzatori / Beneficiari</b>	Spedizionieri			
		Mass media			
	<b>Beneficiari</b>				

In verde sono evidenziati i c.d. “**stakeholder strategici**”, quelli più importanti, con maggiore influenza e interesse sulle specifiche attività, individuati attraverso la matrice di posizionamento interesse/influenza introdotta dalla Copenhagen Charter.

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 79 stakeholder mappati, di 32 stakeholder strategici.

Tutti gli Stakeholder valutati rivestono comunque un ruolo importante per ENAC e per l'attività che l'Ente svolge.

### **Analisi del contesto**

L'ENAC opera ed è presente sull'intero territorio nazionale attraverso le proprie Direzioni Operazioni e Aeroportuali, la cui attività è coordinata con le strutture centrali. Sebbene l'attività dell'ENAC si svolga in contesti socio-culturali diversi, caratterizzati dalle peculiarità di ciascuna Regione, l'organizzazione dell'Ente garantisce una visione unitaria e ampiamente condivisa tra il Centro e le Sedi periferiche, assicurando una costante ed efficace uniformità d'azione sul territorio.

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
- Sociali e culturali
- Tecnologici
- Macroeconomici
- Politici
- Eventuali aspetti o fattori chiave con un impatto sugli obiettivi dell'organizzazione, e/o dell'industria

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

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

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

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

I fattori interni considerati sono:

- a. cultura dell'organizzazione;
- b. *mission* e valori;
- c. priorità;
- d. *policy*, procedure e processi vigenti;
- e. funzioni, programmi e attività in corso;

- f. cultura dell'apprendimento;
- g. disponibilità di risorse umane;
- h. considerazioni di carattere geografico;
- i. tecnologie in uso;
- j. considerazioni storiche.

La Direzione di vertice dell'ENAC, attraverso la metodologia dell'analisi SWOT applicata ai contesti interno ed esterno di riferimento ha analizzato i principali fattori di forza, debolezza, opportunità e minacce utili ad indirizzare le scelte strategiche dell'Ente.

Per completare l'analisi del contesto sono stati inoltre analizzati e confrontati i dati oggetto delle diverse pubblicazioni dell'Ente (Rapporto e Bilancio sociale, Report direzionale, Dati di traffico, Attuazione investimenti aeroportuali ecc.) alle quali si rimanda per ulteriori approfondimenti (<https://www.enac.gov.it/pubblicazioni>).

Di seguito si riporta il quadro riassuntivo degli elementi emersi dall'analisi SWOT:

FORZE	DEBOLEZZE
PROFESSIONALITA' DEL PERSONALE	VINCOLI NORMATIVI ALL'UTILIZZO DI RISORSE PROPRIE
RICONOSCIMENTO A LIVELLO INTERNAZIONALE (AFFIDABILITA' E AUTOREVOLEZZA)	SCARSA CONSIDERAZIONE DELL'ENAC PRESSO LE ISTITUZIONI PUBBLICHE
PRESENZA SUL TERRITORIO	ATTUALE ASSETTO ORDINAMENTALE
CONTRATTO DI PARTENARIATO CON EASA PER FORNIRE ATTIVITA' DI CERTIFICAZIONE E SORVEGLIANZA SU IMPRESE E ADDESTRAMENTO A PAESI INTRA ED EXTRA COMUNITARI	CARENZA DI STRUMENTI DI INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE
AUSILIO A PAESI INTRA ED EXTRA COMUNITARI IN AMBITO DI SVILUPPO DELL'AVIAZIONE CIVILE	DIFFICOLTÀ DI COLLABORAZIONE TRA STRUTTURE INTERNE
SOLIDITA' ECONOMICO-FINANZIARIA DA RISORSE PROPRIE	SCARSA INCISIVITÀ DI COMUNICAZIONE VERSO L'ESTERNO DEI PUNTI DI FORZA DELL'AMMINISTRAZIONE
RIDETERMINAZIONE PIANTA ORGANICA	MANCANZA DI STRUMENTI NORMATIVI SU COMPAGNIE AEREE STRANIERE CHE OPERANO IN ITALIA
COSTITUZIONE SOCIETÀ IN HOUSE	CARENZA DI ADEGUATI STRUMENTI DI VALORIZZAZIONE DELLA DIRIGENZA
	ECESSIVA ESPOSIZIONE AD AZIONI ANCHE DI CARATTERE PENALE
OPPORTUNITÀ	MINACCE
TRASFORMAZIONE IN ENTE PUBBLICO ECONOMICO CON CONSEGUENTE UTILIZZO DI RISORSE PROPRIE	FUORIUSCITA PERSONALE QUALIFICATO VERSO ALTRE REALTA' LAVORATIVE
	SOVRAPPOSIZIONE DI COMPETENZE TRA ART E ENAC
PIANO DI FORMAZIONE INDIVIDUALE PERSONALE DIRIGENTE E NON DIRIGENTE	CONCORRENZA ALTRE AUTORITÀ EUROPEE MENO BUROCRATIZZATE
SVILUPPO E IMPLEMENTAZIONE DEI SISTEMI INFORMATICI ATTRAVERSO LA DIGITALIZZAZIONE A SOSTEGNO DELL'ATTIVITÀ DELL'ENTE	MANCANZA DI CHIAREZZA DI DEFINIZIONE DELLE COMPETENZE ENAC RISPETTO ALLE ALTRE ISTITUZIONI DEL SETTORE
ATTIVITÀ INTERNAZIONALE	IMPOSSIBILITA' DI UTILIZZARE LE RISORSE ECONOMICHE PER GARANTIRE UN'ADEGUATA OPERATIVITA'
INNOVAZIONE TECNOLOGICA CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLA NUOVA MOBILITA' URBANA AEREA E AI VOLI SUBORBITALI	RALLENTAMENTO DELLA CRESCITA DEL SETTORE DEL TRASPORTO AEREO A CAUSA DELLA PANDEMIA

Nel triennio 2022-24 l'ENAC ha deciso di attivare, in collaborazione con l'OIV, forme di valutazione partecipativa che non siano semplici sistemi di customer satisfaction e di ascolto ma forniscano un contributo per migliorare processi e attività, attraverso una precisa individuazione di stakeholder ed utilizzatori ad essi associati.

L'intento dell'Ente è quello di avviare un processo sostenibile e ciclico nell'ottica del miglioramento continuo e del coinvolgimento attivo dei propri Stakeholder.

Nel 2022 è in corso una prima sperimentazione su aree strategiche ritenute particolarmente significative in termini di valore pubblico: Safety, Equa Competitività e Qualità dei Servizi, Tutela dell'Ambiente, Gestionale e Sviluppo Interno.

Nelle tabelle seguenti sono rappresentati gli obiettivi di valore pubblico oggetto di tale prima sperimentazione.

Sottosezione "Valore Pubblico" - AREA STRATEGICA SAFETY														
Analisi di contesto		Congestione del traffico stradale urbano; eccessivo utilizzo trasporto merci su gomma; necessità di sviluppare soluzioni innovative ed ecosostenibili per traghettare le nuove generazioni dell'Unione Europea attraverso la terza dimensione della mobilità (Mobilità Aerea Avanzata - AMM) e implementare nuovi modelli integrati e intermodali di mobilità intelligente; mettere al centro della crescita del settore l'ecologizzazione della mobilità aerea, la sua digitalizzazione per la modernizzazione dell'intero sistema												
VALORE PUBBLICO atteso														
+trasporto di persone in ambiente urbano ed extraurbano (air-taxi); + trasporto di merci generiche e materiale biomedicale (medical & goods delivery); + ispezione e mappatura di aree ed infrastrutture (inspection and mapping); + supporto all'agricoltura (agricultural support)										Valore Pubblico di partenza		Valore Pubblico atteso		
										0%		43%		
STRATEGIE per la creazione di Valore Pubblico														
Strategia				Indicatori di impatto										
Cod.	Nome	Utenti/STK	Tempi	Dimensione	Formula	Direzione	Scala di normalizzazione		Peso	Baseline		Target		Fonte
							Peggior	Migliore		0%	Baseline assoluta	Baseline su scala 0-100%	Target assoluto	
SA.1	Sviluppo operativo del progetto di Urban Air Mobility in accordo al Protocollo di Intesa ENAC-MITD	Regioni ed Enti locali; Operatori di droni; Cittadini; Fornitori di servizi di navigazione aerea	2022-2026	SOCIO-OCCUPAZIONALE	Δ Occupati nel settore	pos	-	50.000	50%	-	0%	25.000	50%	<a href="#">Piano Strategico Nazionale AAM (2021-2030) per lo sviluppo della Mobilità Aerea Avanzata in Italia</a>
				ECONOMICO	Δ Mid € indotto economico diretto e indiretto	pos	-	2,8	25%	-	0%	1,8	64%	<a href="#">Piano Strategico Nazionale AAM (2021-2030) per lo sviluppo della Mobilità Aerea Avanzata in Italia</a>
				AMBIENTALE	Emisisoni CO2 in Mt CO2 eq	neg	128	-	25%	128	0%	117	9%	<a href="#">Dati ISPRA - Emissioni di gas serra (CO2, CH4, N2O, HFCS, PFCS, SF6); trend e proiezioni</a>

**Sottosezione "Valore Pubblico" - AREA STRATEGICA EQUA COMPETITIVITA' E QUALITA' DEI SERVIZI**

<b>Analisi di contesto</b>	Possibili disservizi dovuti a operatori nazionali/internazionali del settore impreparati alla forte ripresa del trasporto aereo; contenimento dei contagi a livello aeroportuale e di trasporto aereo; necessità di garantire la tutela dei diritti dei passeggeri.
----------------------------	---

**VALORE PUBBLICO atteso**

+ tutela dei diritti dei passeggeri; + qualità dei servizi aeroportuali	Valore Pubblico di partenza	Valore Pubblico atteso	
	<b>0%</b>	<b>70%</b>	

**STRATEGIE per la creazione di Valore Pubblico**

Strategia				Indicatori di impatto										
Cod.	Nome	Utenti/STK	Tempi	Dimensione	Formula	Direzione	Scala di normalizzazione		Peso	Baseline		Target		Fonte
							Peggior	Migliore		0%	Baseline assoluta	Baseline su scala 0-100%	Target assoluto	
EQ.1	Rafforzamento delle misure a tutela dei diritti del passeggero	Passeggeri; Dipendenti aeroportuali	2022-2025	REPUTAZIONALE	% riscontri positivi su brand awareness	pos	-	100	20%	-	0%	70	70%	analisi di brand awareness e delle attività di ENAC
				SODDISFAZIONE	% passeggeri soddisfatti delle misure di tutela dei diritti	pos	-	100	20%	-	0%	70	70%	analisi di brand awareness e delle attività di ENAC
				SODDISFAZIONE	% passeggeri a mobilità ridotta (PMR) soddisfatti delle misure di tutela dei diritti	pos	-	100	20%	-	0%	70	70%	analisi di brand awareness e delle attività di ENAC
				SODDISFAZIONE	% passeggeri soddisfatti della qualità dei servizi aeroportuali	pos	-	100	20%	-	0%	70	70%	analisi di brand awareness e delle attività di ENAC
				SODDISFAZIONE	% passeggeri a mobilità ridotta (PMR) soddisfatti della qualità dei servizi aeroportuali	pos	-	100	20%	-	0%	70	70%	analisi di brand awareness e delle attività di ENAC

Sottosezione "Valore Pubblico" - AREA STRATEGICA TUTELA DELL'AMBIENTE														
Analisi di contesto		Aumento emissioni CO2 causate dal traffico aereo e dai movimenti aeroportuali												
VALORE PUBBLICO atteso														
+ aeroporti green; - emissioni di Co2;										Valore Pubblico di partenza		Valore Pubblico atteso		
										0%		26%		
STRATEGIE per la creazione di Valore Pubblico														
Strategia				Indicatori di impatto										
Cod.	Nome	Utenti/STK	Tempi	Dimensione	Formula	Direzio ne	Scala di normalizzazione		Peso	Baseline		Target		Fonte
							Peggior e	Miglior e		0%	Baseline assoluta	Baseline su scala 0-100%	Target assoluto	
											N		N+5	
TA.1	Sviluppo sostenibile del trasporto aereo	Operatori aeroportuali Cittadini	2022-2026	AMBIENTALE	emissioni CO2 (tons/passeggero in aeroporto) (rif. 10 aeroporti nazionali aderenti al progetto "Net Zero for CO2 emissions")	neg	0,00135	-	100%	0,00135	0%	0,00100	26%	<a href="#">Italy's Action Plan on CO2 emissions reduction - Ed. 2021</a>

Sottosezione "Valore Pubblico" - AREA STRATEGICA GESTIONALE E SVILUPPO INTERNO														
Analisi di contesto		necessità di incrementare l'accesso da remoto ai servizi da parte degli utenti e di aumentare il livello di benessere organizzativo												
VALORE PUBBLICO atteso														
+ servizi online + benessere organizzativo										Valore Pubblico di partenza		Valore Pubblico atteso		
										34%		76%		
STRATEGIE per la creazione di Valore Pubblico														
Strategia				Indicatori di impatto										
Cod.	Nome	Utenti/STK	Tempi	Dimensione	Formula	Direzio ne	Scala di normalizzazione		Peso	Baseline		Target		Fonte
							Peggior e	Miglior e		0%	Baseline assoluta	Baseline su scala 0-100%	Target assoluto	
											N		N+4	
GS.1	Miglioramento dell'efficienza e l'efficacia dei processi e dei servizi dell'Ente	Utenti ENAC Dipendenti ENAC	2022-2025	SODDISFAZIONE	Benessere organizzativo	pos	-	100	50%	-	0%	70	70%	analisi di brand awareness e delle attività di ENAC
				DIGITALIZZAZIONE	N. utenti registrati in servizi on-line	pos	-	250.000	50%	169.698	68%	203.638	81%	Database Enac registro accreditamenti ai servizi online

## 2.2. PERFORMANCE

In data 21 febbraio 2022, con deliberazione n. 1, il Consiglio di Amministrazione dell'Ente ha adottato il [Piano della Performance 2022-2024](#).

L'Ente declina i propri obiettivi specifici in coerenza con gli obiettivi generali, indicati dal Ministro delle Infrastrutture e Trasporti e/o dal Consiglio di Amministrazione dell'Ente, che identificano le priorità strategiche in relazione alle attività e ai servizi erogati nonché al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini. Gli obiettivi specifici sono programmati su base triennale e declinati su base annuale dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentito il Direttore generale, che a sua volta consulta i Direttori centrali, prima dell'inizio del rispettivo esercizio e in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici.

L'attività di pianificazione strategica ed operativa è strettamente correlata con tutte le componenti del ciclo della performance integrato (Carta dei Servizi, Piano Nazionale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza).

La pianificazione ha come obiettivo ultimo la soddisfazione dei bisogni degli Stakeholder strategici dell'Ente

### **Obiettivi specifici**

Sono gli obiettivi dell'Ente definiti su base triennale in coerenza con le priorità politiche espresse nell'Atto di indirizzo del Ministro delle infrastrutture e dei trasporti e dal Consiglio di Amministrazione dell'Ente, tenendo presente la Missione dell'ENAC e le risultanze dell'analisi del contesto esterno e interno.

Gli obiettivi specifici sono riferiti alle aree strategiche dell'Ente e sono deliberati dal Consiglio di Amministrazione dell'ENAC, sentiti i vertici amministrativi.

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

Ad ogni indicatore, a sua volta, è assegnato un target annuale qualitativo, quantitativo o di impatto, definito – ove possibile - sulla base di trend storici di riferimento (*baseline*).

### **Piano degli obiettivi specifici**

Il Piano degli obiettivi specifici 2022-2024 dell'ENAC, riportato nella tabella riepilogativa sottostante, è stato elaborato dalla dirigenza di vertice partendo dalla analisi del quadro di riferimento - articolato nelle due componenti delle dinamiche del contesto esterno ed interno in cui l'Ente opera e delle priorità politiche per il triennio di riferimento. Per tale ultimo aspetto, si è preso a riferimento l'Atto di indirizzo del Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibile concernente l'individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nell'anno 2022, le indicazioni del Consiglio di Amministrazione, le 21 azioni strategiche deliberate dall'Organo di indirizzo politico e le priorità emerse dall'analisi del contesto operata dalla dirigenza di vertice.

Gli obiettivi sono classificati con un numero progressivo al quale è associata la lettera "P" per la prospettiva "processi" e la lettera "C" per la prospettiva "competenze, sviluppo interno e risorse

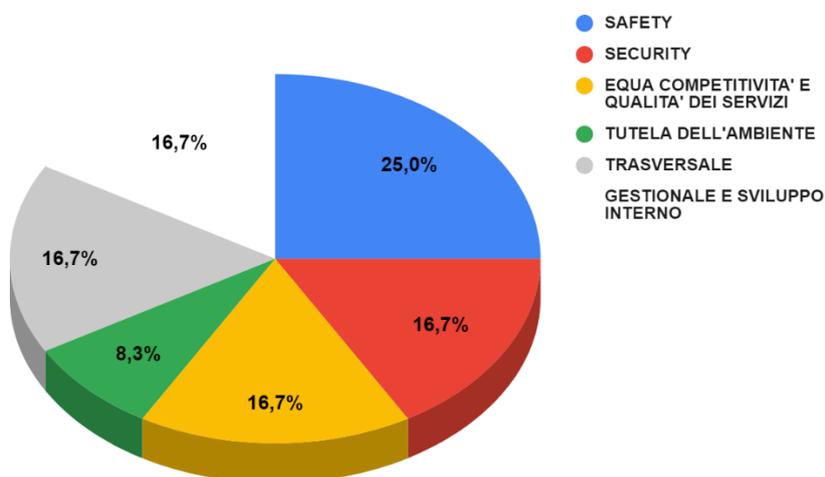
umane e finanziarie”, in quanto la stesura del Piano si ispira da sempre ai principi della “*balanced scorecard*” che prevede la realizzazione dei bisogni degli stakeholder attraverso il miglioramento dei processi (“P”) e la valorizzazione delle risorse interne (“C”).

Per dare evidenza del collegamento tra obiettivi e stakeholder nel piano degli obiettivi specifici è presente una colonna “stakeholder”.

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

È stata esplicitata, in corrispondenza di ogni indicatore (KPI), la fonte della baseline utilizzata per la misurazione.

Nel grafico seguente è illustrata la distribuzione degli obiettivi specifici nelle aree strategiche:



Nella pagina seguente è riportato il Piano degli obiettivi specifici.

Piano degli obiettivi specifici ENAC 2022-2024

AREA STRAT	COD.	OBIETTIVI SPECIFICI 2022-2024	KPI	Baseline	TARGET			Stakeholder
					2022	2023	2024	
SAFETY	P.01	<b>Attuazione delle azioni di miglioramento della safety contenute nello State Safety Programme e nel Safety Plan ENAC, in coerenza con il Piano di Safety Europeo (EPAS)</b>	% di azioni realizzate sul totale delle azioni pianificate nel Safety Plan ENAC per l'anno di riferimento	0% (0/36) azioni previste nel Safety Plan ENAC 2018-2022 (di cui 16 EPAS e 20 nazionali)	70%	70%	70%	Commissione europea (di cui 16 EPAS e 20 nazionali) EASA ICAO
			Media punteggi Ranking EASA Continuous Monitoring Approach (CMA)	96,15% (Media punteggi ranking anno 2019)	>90%	>90%	>90%	Commissione europea EASA ICAO
	P.02	<b>Definizione di un quadro regolatorio per le operazioni commerciali suborbitali</b>	n. di milestones raggiunte rispetto a quelle previste	Milestone 1/4	Milestone 2 Definizione del Regolamento per le operazioni suborbitali	Milestone 3 (i) Completamento Regolamento SASO per la parte relativa alle operazioni suborbitali. (ii) Definizione del concetto operativo di Higher Airspace Traffic Management (HATM) per la gestione dei voli suborbitali A-A civili e commerciali, propedeutico alla definizione di uno schema regolamentare HATM, tenendo conto dei risultati del progetto SESAR H2020 "ECHO" (European Concept for Higher airspace Operations)	Milestone 4 Definizione di uno schema regolamentare HATM per i voli suborbitali A-A civili e commerciali, tenendo conto del lavoro della EASA HAO Task Force	Industria dei servizi Operatori del settore Gestore spazioporto ASI Comunità locali
P.08	<b>Sviluppo operativo del progetto di Urban Air Mobility in accordo al Protocollo di Intesa ENAC-MID</b>	n. di aree sviluppate rispetto a quelle da sviluppare	Area 2/4	Area 2 sviluppata Area 2: Predisposizione delle Azioni "ondata 1" (es. accordi con le regioni, municipalità, predisposizione U-space e disegno corridoi, contributi alla regolamentazione europea e alle iniziative di Ricerca) del Piano Strategico Nazionale e della Road map funzionale al lancio di progetti verticali implementativi	Area 3 sviluppata Area 3: Armonizzazione del CONOPS (concetto operativo) italiano a livello europeo e implementazione U-space	Area 4 sviluppata Supporto alla sperimentazione della fase attuativa "ondata 2" del Piano Strategico Nazionale	Regioni ed Enti locali Operatori di droni Cittadini Fornitori di servizi di navigazione aerea	
SECURITY	P.03	<b>Consolidamento delle azioni rivolte a garantire la security delle infrastrutture e dei servizi resi in ambito aeroportuale, in linea con i programmi e gli standard europei</b>	Fase di avanzamento revisione programmazione attività ispettiva secondo i principi della Risk Based Oversight (RBO)	Fase 2/5 - Perfezionamento e approfondimento modelli applicativi per definizione programmazione attività ispettiva	Fase 3 completata - Perfezionamento del modello sviluppato (revisione fattori di complessità)	Fase 4 completata - Applicazione modello (simulazione aeroporti con differente complessità)	Fase 5 completata - Applicazione del modello in toto	Gestori aeroportuali Vettori Passeggeri Dipendenti ENAC
	P.07	<b>Attuazione dei requisiti di cybersecurity al settore del trasporto aereo</b>	Fase di avanzamento progetto di adeguamento ai requisiti di cybersecurity	0/3	Fase 1 completata Predisposizione del piano di implementazione su tutti i domini a seguito dell'emissione dei regolamenti delegati e di esecuzione	Fase 2 completata Attuazione del piano di implementazione dei regolamenti delegati e di esecuzione	Fase 3 completata Safety oversight dei regolamenti delegati e di esecuzione	Gestori aeroportuali Service providers Vettori Passeggeri
EQUA COMPETITIVITA' E QUALITA' DEI	P.04	<b>Definizione di un sistema di regole atto a tutelare l'equa competitività per gli operatori del</b>	Fase di avanzamento revisione del Piano Nazionale Aeroporti	Fase 2/4 (Individuazione del partner con	Fase 3 completata (Redazione del Piano)	Fase 4 completata (Adozione del PNA da parte del MIMS)	Fase 5 completata (Attuazione)	Gestori aeroportuali MIT

AREA STRAT	COD.	OBIETTIVI SPECIFICI 2022-2024	KPI	Baseline	TARGET			Stakeholder
					2022	2023	2024	
SERVIZI		trasporto aereo e la qualità dei servizi resi al passeggero		gara a evidenza pubblica)				Operatori aerei Operatori cargo
			Fase di avanzamento predisposizione regolamentazione sulla gestione dei depositi carburante come infrastrutture centralizzate	Fase 0/3	Fase 1 completata (Bozza di regolamento predisposta)	Fase 2 completata (Adozione del regolamento)	Fase 3 completata (Implementazione del regolamento)	Operatori aeroportuali Operatori aerei Operatori cargo
	P.05	Rafforzamento delle misure a tutela dei diritti del passeggero	N. Iniziative volte a verificare la "Safe & Quality passenger experience"	3	Valutazione dell'impatto delle misure sanitarie di distanziamento sociale sul dimensionamento dei sottosistemi funzionali, in relazione ai LOS IATA, di tre terminal aeroportuali	Da definire	Da definire	Passeggeri
			Fase di avanzamento realizzazione servizi aggiuntivi a tutela dei diritti del passeggero consultabili sul sito ENAC	Fase 0/3	Fase 1 (Individuazione criteri utili per l'accREDITamento di professionisti specializzati in materia di tutela dei diritti del passeggero)	Fase 2 (Attivazione sezione sul sito istituzionale ENAC dedicata all'accREDITamento dei professionisti)	Fase 3 Verifiche a campione (10% se <=1000 e 3% se >1000) sui requisiti autocertificati	Passeggeri Professionisti di settore
TUTELA DELL'AMBIENTE	P.10	Sviluppo sostenibile del trasporto aereo	Fase di avanzamento progetto di efficientamento energetico degli aeroporti attraverso l'acquisizione di veicoli elettrici da parte delle società di gestione e degli handler aeroportuali certificati	Fase 0/3	Fase 1 Pubblicazione bando per conferimento finanziamento (aeroporti commerciali con traffico <=3mil)	Fase 2 (Aggiudicazione bando)	Fase 3 (Verifica implementazione da parte degli operatori aeroportuali)	Operatori aeroportuali Cittadini
			Fase di avanzamento progetto sostituzione veicoli elettrici Direzioni ENAC	Fase 0/3	Fase 1 (Definizione progetto sostituzione veicoli elettrici)	Fase 2 xx% veicoli sostituiti	Fase 3 xx% veicoli sostituiti	Cittadini
TRASVERSALE	P.06	Incoraggiamento e promozione della ricerca a supporto di uno sviluppo sostenibile del trasporto aereo e del settore aeronautico	Stato avanzamento del Piano della Ricerca	-	Elaborazione nuovo Piano della Ricerca 2023-2025	70% azioni previste per l'anno 2023	70% azioni previste per l'anno 2024	Istituti di ricerca Università Aziende private
	P.09	Digitalizzazione delle operazioni nelle infrastrutture aeroportuali	Fase di avanzamento progetto di digitalizzazione delle operazioni nelle infrastrutture aeroportuali	Fase 1/3	Fase 2 (Linee guida per i gestori aeroportuali ed elaborazione di una proposta al MITD per l'ottenimento di fondi da destinare all'innovazione tecnologica degli aeroporti)	Fase 3 (Da definire in base alle risultanze della risposta del MITD)	--	Passeggeri Gestori aeroportuali Operatori aeroportuali
GESTIONALE E SVILUPPO INTERNO	C.01	Miglioramento dell'efficienza e l'efficacia dei processi e dei servizi dell'Ente e la qualità delle misure di prevenzione della corruzione e in ambito di inclusione del personale disabile	n. di servizi informatizzati	11 di 20	3 (1.Analisi ed implementazione di una WebApp Ispezioni Security 2.Analisi ed Implementazione dell'Accesso Civico integrato nel sistema documentale 3.Analisi ed implementazione di una WebApp per la prenotazione di eventi/esami UAS)	3	3	Utenti ENAC Dipendenti ENAC
	C.02	Attivare la neo costituita società in house, partecipata al 100% dall'ENAC, denominata ENAC Servizi s.r.l.	Fase di avanzamento attivazione società in house	Fase 0/3	Fase 1 (Contratto di programma ENAC-ENAC Servizi S.r.l. e trasferimento gestione di 5 aeroporti)	Fase 2 (Attivazione della formazione del personale ENAC)	Fase 3 (Supporto all'attività di ENAC nell'ambito della cooperazione internazionale)	Utenti ENAC Dipendenti ENAC

## **La programmazione annuale**

Una volta fissati gli obiettivi specifici che l'Ente intende raggiungere, viene definita la programmazione annuale, sviluppata attraverso obiettivi organizzativi di struttura, in parte diretti alla realizzazione del target annuale degli obiettivi specifici, in parte collegati all'efficiamento dei processi.

Tutti gli obiettivi organizzativi di struttura sono riconducibili alle aree strategiche dell'Ente.

Ad ogni obiettivo è associato almeno un indicatore di performance (KPI), con il relativo target.

Per il raggiungimento di ogni obiettivo viene definito, a cura del direttore responsabile, un progetto costituito da tutte le attività necessarie per conseguire l'obiettivo ad esso correlato o una *milestone* intermedia dell'obiettivo stesso. Per ogni progetto sono pertanto indicati i seguenti valori:

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

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

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

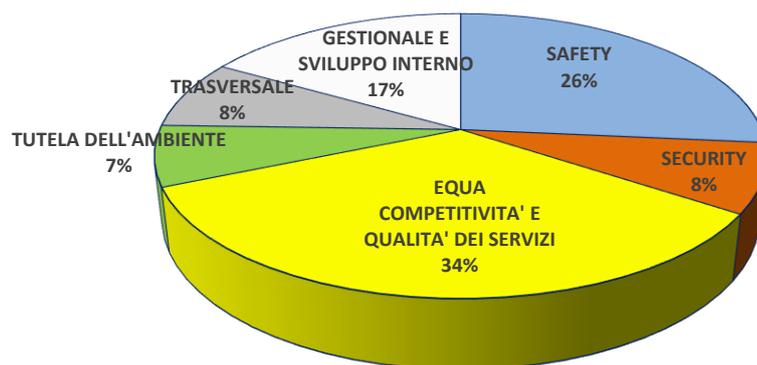
La programmazione annuale è stata definita dal vertice dell'Ente, attraverso un sistema di integrazione e negoziazione secondo una logica bottom-up, finalizzato alla realizzazione delle strategie dell'Ente.

L'utilizzo di tale metodologia, permette di agganciare la performance organizzativa alla performance individuale, dando enfasi alla prospettiva strategica e assicurando la coerenza del sistema.

Si riportano, di seguito, i prospetti riepilogativi della Programmazione annuale 2022:

il primo riferito agli obiettivi organizzativi di struttura direttamente collegati agli obiettivi specifici, il secondo riferito a quelli finalizzati all'efficiamento dei processi dell'Ente. Tutti gli obiettivi sono ricondotti alle aree strategiche dell'Ente.

Nel grafico seguente è illustrata la complessiva distribuzione degli obiettivi organizzativi di struttura nelle diverse aree strategiche dell'Ente:



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

STRUTTURE	SIGLE
PRESIDENTE	PRE
Direzione Pianificazione e Comunicazione	PPC
Direzione Relazioni Istituzionali	PRI
Direzione Analisi Giuridiche e contenzioso	PAG
DIRETTORE GENERALE	DG
VICE DIRETTORE GENERALE	VDG
DIR. CENTRALE COORDINAMENTO STAFF DIRETTORE GENERALE E RELAZIONI INTERNAZIONALI	CGR
Direzione Auditing e Qualità	GCQ
Direzione Safety e Security	GSS
Direzione Normativa e Regolamentazione	GNR
Direzione Ricerca e Sviluppo Nuove Tecnologie e Aerospazio	GRA
DIREZIONE CENTRALE AEROPORTI E DIRITTI DEL PASSEGGERO	CAD
Direzione Tutela dei Diritti dei Passeggeri	ADP
Direzione Aeroportuale Malpensa	AMM
Direzione Aeroportuale Milano Linate	ALM
Direzione Aeroportuale Bergamo	ABG
Direzione Aeroportuale Nord-Est	ANE
Direzione Aeroportuale Nord-Ovest	ANO
Direzione Aeroportuale Emilia Romagna	AER
Direzione Aeroportuale Toscana	ATS
Direzione Aeroportuale Lazio	ALA
Direzione Aeroportuale Regioni Centro	ACX
Direzione Aeroportuale Campania	ACM
Direzione Aeroportuale Puglia Basilicata	APB
Direzione Aeroportuale Calabria	ACL
Direzione Aeroportuale Sardegna	ASR
Direzione Aeroportuale Sicilia Occidentale	ASC
Direzione Aeroportuale Sicilia Orientale	ASN
DIREZIONE CENTRALE OPERATIVITA' E STANDARD TECNICI	COS
Direzione Ambiente e Mobilità Sostenibile	OAM
Direzione Certificazione Prodotti	OCP
Direzione Spazio Aereo	OSA
Direzione Navigabilità e operazioni	ONO
Direzione Personale di Volo	OPE
DIREZIONE CENTRALE VIGILANZA TECNICA	CTE
Direzione Aeroporti	TAE
Direzione Gestione Aviazione Generale	TGA
Direzione Operazioni Nord-Est	TNE
Direzione Operazioni Nord-Ovest	TNO

<b>STRUTTURE</b>	<b>SIGLE</b>
Direzione Operazioni Centro	TCE
Direzione Operazioni Sud	TSU
<b>DIREZIONE CENTRALE PROGRAMMAZIONE ECONOMICA E SVILUPPO INFRASTRUTTURE</b>	<b>CEI</b>
Direzione Gestione Aeroporti	EGA
Direzione studi e analisi economiche	EAE
Direzione Trasporto Aereo e Licenze	ETA
Direzione Investimenti Infrastrutturali	EII
Direzione Pianificazione Infrastrutture	EPI
Direzione Sviluppo e Approvazione Progetti	EAP
<b>DIREZIONE CENTRALE RISORSE ECONOMICHE E BENESSERE ORGANIZZATIVO</b>	<b>CRB</b>
Direzione Risorse Umane	RRU
Direzione Bilancio, Contabilità e Patrimonio	RBC
Direzione Sicurezza e Logistica	RSL
Direzione Risorse Strumentali e Centrale degli Acquisti	RSC
Direzione Tecnologia Informatica e Innovazione	RIT

Piano degli obiettivi organizzativi di struttura 2022 di diretta derivazione da obiettivi specifici

AREA STRAT	COD. OS	OBIETTIVI SPECIFICI 2022-2024	DIR	COD	OBIETTIVO ORGANIZZATIVO DI STRUTTURA 2022	KPI	TARGET
SAFETY	P.01	Attuazione delle azioni di miglioramento della safety contenute nello State Safety Programme e nel Safety Plan ENAC, in coerenza con il Piano di Safety Europeo (EPAS)	CTE	P.01.1.CTE	Seconda fase implementazione modalità di sorveglianza per domini	% attivazione sorveglianza per domini	100%
			TNE	P.01.1.TNE			
			TNO	P.01.1.TNO			
			TCE	P.01.1.TCE			
			TSU	P.01.1.TSU			
	P.02	Definizione di un quadro regolatorio per le operazioni commerciali suborbitali	GSS	P.01.1.GSS	Attuazione delle azioni di miglioramento della safety contenute nello State Safety Programme (SSP) e nello State Plan for Aviation Safety (SPAS) dell'ENAC, in coerenza con il Piano di Safety di EASA (EPAS).	% azioni realizzate sul totale delle azioni pianificate nello State Plan for Aviation Safety (SPAS) ENAC per l'anno di riferimento	70 %
			GRA	P.02.1.GRA	Definizione di un quadro regolatorio per le operazioni commerciali suborbitali per la parte relativa alle operazioni suborbitali. (ii) Definizione del concetto operativo di Higher Airspace Traffic Management (HATM) per la gestione dei voli suborbitali A-A civili e commerciali, propedeutico alla definizione di uno schema regolamentare HATM, tenendo conto dei risultati del progetto SESAR H2020	Predisposizione di una proposta di Regolamento SASO nell'ambito del coordinamento inter-direzionale del gruppo GLOAAS istituito dal DG	Proposta di un draft di Regolamento SASO propedeutico all' informativa al CDA
			PPC	P.02.1.PPC	Progetto Criptaliae Spaceport: supporto giuridico su attività programmatiche e istituzionali per lo spazioporto di Grottaglie	Individuazione modalità di partecipazione dell'Ente ad un consorzio per la realizzazione dello spazioporto	Studio di fattibilità giuridica sulla partecipazione ENAC al consorzio
	P.08	Sviluppo operativo del progetto di Urban Air Mobility in accordo al Protocollo di Intesa ENAC-MID	PAG	P.02.1.PAG	Operazioni commerciali suborbitali: Studio sulle responsabilità per gli eventuali danni a terzi derivanti dal volo suborbitale	Stato avanzamento relazione sullo studio	Relazione presentata al Direttore Generale
			OSA	P.08.1.OSA	Elaborazione regolamento ENAC integrativo del Reg. 2021/664 (U-Space) contenente le norme nazionali integrative per l'attuazione dello U-Space in Italia (Reg. UTM-IT)	Stato avanzamento elaborazione regolamento	Proposta inviata al Direttore Centrale e alla Direzione Normativa e Regolamentazione
SECURITY	P.03	Consolidamento delle azioni rivolte a garantire la security delle infrastrutture e dei servizi resi in ambito aeroportuale, in linea con i programmi e gli standard europei	GRA	P.08.2.GRA	Sviluppo operativo del progetto di Advanced Air Mobility in accordo al Piano Strategico Nazionale	Predisposizione delle seguenti Azioni dell' "ondata 1": - Attivazione Governance Piano Strategico Nazionale - Contributo alla stipula Accordi con le regioni interessate nella prima ondata di sperimentazioni - Partecipazione ai lavori della EASA UAM task force - Monitoraggio stato di implementazioni azioni della Road map	Azioni identificate completate
			CAD	P.03.1.CAD	Approfondimento e perfezionamento modelli applicativi sviluppati per elaborazione programma attività ispettiva security secondo metodologia RBO	Maschere di base riviste e perfezionate riguardo ad articolazione fattori di complessità ed eventualmente performance	Applicativo SPIA (Sistema Programmazione Ispezioni Aeroportuali) security aggiornato
			ALA	P.03.1.ALA			
			APB	P.03.1.APB			
			ACL	P.03.1.ACL			
			ANE	P.03.1.ANE			
			AER	P.03.1.AER			
ASC	P.03.1.ASC						
P.07	Attuazione dei requisiti di cyber security al settore del trasporto aereo	GSS	P.07.2.GSS	Coordinamento delle attività di cui al Reg. UE 2019/1583 con l'Agenzia per la Cyber-sicurezza Nazionale in sinergia con l'Organo Centrale di Sicurezza del Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili	Individuazione dei dati e dei sistemi di tecnologia dell'informazione e della comunicazione fondamentali per l'aviazione civile e loro protezione dalle minacce informatiche	Predisposizione documento riguardante il coordinamento delle attività con l'ACN (Autorità Cybersicurezza Nazionale) condiviso con l'Organo Centrale di Sicurezza del Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili	

AREA STRAT	COD. OS	OBIETTIVI SPECIFICI 2022-2024	DIR	COD	OBIETTIVO ORGANIZZATIVO DI STRUTTURA 2022	KPI	TARGET
EQUA COMPETITIVITA' E QUALITA' DEI SERVIZI	P.04	Definizione di un sistema di regole atto a tutelare l'equa competitività per gli operatori del trasporto aereo e la qualità dei servizi resi al passeggero	CEI	P.04.1.CEI	Fase di avanzamento del Piano Nazionale Aeroporti	Redazione Piano	Piano condiviso
			EPI	P.04.1.EPI			
			EGA	P.04.1.EGA	Predisposizione di una regolamentazione della gestione dei depositi carburante come infrastrutture centralizzate	Predisposizione schema di regolamento	Regolamento presentato al DC
			EAE	P.04.1.EAE	Ricognizione dei costi di gestione e di investimento dei gestori delle infrastrutture di stoccaggio e distribuzione del carburante al fine di verificare efficientamento dei costi sostenuti eventualmente conseguito e conseguibile su un determinato orizzonte temporale	Studio riportante le risultanze della ricognizione effettuata sui costi di gestione e investimento dei depositi	Presentazione al DC delle risultanze dello studio
	P.05	Rafforzamento delle misure a tutela dei diritti del passeggero	CEI	P.05.2.CEI	Digitalizzazione dell'esperienza in aeroporto del passeggero	Stato avanzamento elaborazione Linee guida indirizzate agli operatori aeroportuali per l'individuazione dei servizi digitali e dei criteri per qualificare il livello del servizio offerto	Linee guida approvate
			EAP	P.05.1.EAP	Con riferimento alla "Safe & Quality passenger experience", valutazione dell'impatto delle misure sanitarie di distanziamento sociale sul dimensionamento dei sottosistemi funzionali, in relazione ai LOS IATA, di tre terminal aeroportuali individuati, rispettivamente, in relazione a tre soglie di traffico passeggeri annuo, rappresentative del sistema aeroportuale italiano	Analisi dell'impatto delle misure di distanziamento sociale sui tre terminal individuati.	Relazione di analisi e comparazione dei risultati presentati al Direttore Centrale
			CAD	P.05.2.CAD	Realizzazione servizi aggiuntivi a tutela dei diritti del passeggero consultabili sul sito ENAC	Individuazione criteri utili per l'accreditamento di professionisti specializzati in materia di tutela dei diritti del passeggero	Presentazione dei servizi aggiuntivi a tutela del passeggero
			ADP	P.05.1.ADP			
			ACM	P.05.1.ACM			
			AMM	P.05.1.AMM			
ABG			P.05.1.ABG				
AER	P.05.2.AER						
P.10	Sviluppo sostenibile del trasporto aereo	EPI	P.10.2.EPI	Programma di efficientamento energetico degli aeroporti nazionali in correlazione con il Piano della tutela ambientale dei contratti di programma	Bozza disciplinare per la raccolta dati di consumo energetico e relativa bozza di foglio di calcolo	Tools necessari per la reportistica predisposti	
		COS	P.10.1.COS	Accordo di programma con MITE per implementazione Direttiva ETS e CORSIA - Monitoraggio seconda annualità	Monitoraggio sullo stato dell'arte della implementazione delle attività connesse all'Accordo di Cooperazione sottoscritto col MITA, con riferimento anche alle evoluzioni Corsia e ETS	Rapporto di monitoraggio inviato al Direttore Generale	
		OAM	P.10.1.OAM				
		CRB	P.10.1.CRB	Sostituzione veicoli elettrici Direzioni ENAC	Fase di avanzamento progetto sostituzione veicoli elettrici Direzioni ENAC	Definizione progetto sostituzione veicoli elettrici	
		RSL	P.10.1.RSL	Realizzazione della "rete Enac" delle colonnine di ricarica	N. colonnine di ricarica acquistate	47	
		RSL	P.10.2.RSL	Sostituzione veicoli elettrici Direzioni ENAC	N. veicoli elettrici acquistati	14	
TRASVERSALE	P.09	Digitalizzazione delle operazioni nelle infrastrutture aeroportuali	EAP	P.09.2.EAP	Digitalizzazione dell'esperienza in aeroporto del passeggero	Stato avanzamento elaborazione Linee guida indirizzate agli operatori aeroportuali per l'individuazione dei servizi digitali e dei criteri per qualificare il livello del servizio offerto	Linee guida presentate al Direttore Centrale

AREA STRAT	COD. OS	OBIETTIVI SPECIFICI 2022-2024	DIR	COD	OBIETTIVO ORGANIZZATIVO DI STRUTTURA 2022	KPI	TARGET
GESTIONALE E SVILUPPO INTERNO	C.01	Miglioramento dell'efficienza e l'efficacia dei processi e dei servizi dell'Ente e la qualità delle misure di prevenzione della corruzione e in ambito di inclusione del personale disabile	CRB	C.01.2.CRB	Miglioramento dell'efficienza e l'efficacia dei processi e dei servizi dell'Ente e la qualità delle misure di prevenzione della corruzione e in ambito di inclusione del personale disabile	n. di servizi informatizzati	3 (1.Analisi ed implementazione di una WebApp Ispezioni Security 2.Analisi ed Implementazione dell'Accesso Civico integrato nel sistema documentale 3.Analisi ed implementazione di una WebApp per la prenotazione di eventi/esami UAS)
			RIT	C.01.1.RIT			
			RRU	C.01.1.RRU	Attuazione Piano della formazione 2020-2022	% corsi erogati su corsi previsti nel Piano della formazione 2020-2022, Programmazione 2022	70%
			RSC	C.01.1.RSC	Definire attività e relativi ruoli e responsabilità nel processo di gestione degli appalti pubblici	Stato avanzamento elaborazione Procedura organizzativa/Circolare: "Manuale delle procedure negoziali per l'appalto dei lavori, acquisizione di beni e affidamento di servizi"	Procedura organizzativa / circolare: presentata al Direttore Centrale
			GCQ	C.01.1.GCQ	Verifiche di auditing su processi operativi rientranti nell'area di rischio "B" del PTPCT, secondo il Piano Triennale di Auditing	n. processi auditati	1 - P.O. 24s - Acquisizione beni e servizi sotto soglia e gestione contratti
			GCQ	C.01.2.GCQ	Verifiche di auditing su processi operativi rientranti nell'area di rischio "F" del PTPCT, secondo il Piano Triennale di Auditing	n. processi auditati	1 - P.O. 329i - Vigilanza sui corrispettivi per infrastrutture centralizzate, beni di uso esclusivo e comune"
	C.02	Attivare la neo costituita società in house, partecipata al 100% dall'ENAC, denominata ENAC Servizi s.r.l.	CTE	C.02.2.CTE	Dare applicazione al contratto di programma ENAC/ENAC servizi (aviazione generale)	N. aeroporti minori gestiti	5
			TGA	C.02.1.TGA			
			RBC	C.02.1.RBC	Gestione contabile e finanziaria delle risorse - comprensive delle somme presenti in bilancio dell'ente anche per investimenti- finalizzate al trasferimento del funzionamento di n. 4 aeroporti alla neo costituita società in house ENAC Servizi S.r.l. da attuarsi sulla base del Contratto di programma ENAC-ENAC Servizi S.r.l.	Definizione del quantum circa le risorse da trasferire e individuazione delle modalità attuative nel rispetto delle disposizioni contenute nel Contratto di programma e relativo monitoraggio	Relazione di sintesi sulla gestione

## Piano degli obiettivi organizzativi di struttura 2022 di efficientamento processi

AREA STRAT	DIR	COD.	OBIETTIVO ORGANIZZATIVO DI STRUTTURA	KPI	TARGET
EQ	ABG	EQ.1.ABG	Attività ispettiva e monitoraggi qualità dei servizi su aeroporto di Bergamo con incremento del 10% rispetto a quanto programmato per l'anno 2021	Aumento del numero delle ispezioni e dei monitoraggi sull'aeroporto di Bergamo	Effettuazione delle ispezioni e dei monitoraggi nel rispetto del fattore incrementale
EQ	ACL	EQ.1.ACL	Attività ispettiva e monitoraggi qualità dei servizi su aeroporto di Lamezia Terme e Reggio Calabria con incremento del 10% rispetto a quanto programmato per l'anno 2021	Aumento del numero delle ispezioni e dei monitoraggi sull'aeroporto di Lamezia Terme e Reggio Calabria	Effettuazione delle ispezioni e dei monitoraggi nel rispetto del fattore incrementale.
EQ	ACM	EQ.1.ACM	Definizione metodologia calcolo concessioni aeroportuali dirette	a. Acquisire dalla struttura competente i dati riguardanti l'accatastamento dei beni aeroportuali b. Accertare se è necessario che per tali beni occorra la conformità urbanistica c. Confronto con Agenzia delle Entrate centrale, anche con il supporto della Direzione Affari Legali, sulla documentazione effettivamente necessaria e reperibile ai fini della determinazione dei valori di canone da parte delle Agenzie territoriali.	Nuove Sub concessioni revisionate
EQ	ACX	EQ.2.ACX	Predisposizione manuale d'istruzione per lo svolgimento delle ispezioni handling e aggiornamento procedura operativa AGA 07	Assicurare la predisposizione manuale d'istruzione per lo svolgimento delle ispezioni e procedura operativa AGA 07	Manuale d'istruzione e procedura operativa aga 07 approvata dal Direttore Centrale
TR	ACX	TR.1.ECX	Revisione della Procedura Organizzativa Pro 32 "Attività ispettive delle Direzioni Aeroportuali"	Assicurare la revisione della Procedura Organizzativa Pro 32 sulle attività ispettive delle D.A.	Procedura Organizzativa Pro 32 approvata dal Direttore Centrale
EQ	ADP	EQ.1.ADP	Aggiornamento delle check list qualità dei servizi aeroportuali e attività di assistenza ai PRM sulla base delle nuove disposizioni nazionali ed europee	Stato avanzamento Revisione e aggiornamento check-list strumentali allo svolgimento degli audit combinati qualità dei servizi aeroportuali e attività di assistenza ai PRM	Check list presentate al Direttore Centrale
EQ	ALA	EQ.1.ALA	Attività ispettiva e monitoraggi qualità dei servizi apt.FCO con incremento del 10% rispetto anno 2021	Numero ispezioni e monitoraggio apt FCO - incremento 10%	Incremento del 10% rispetto anno 2021 ispezioni e monitoraggi QdS apt.FCO
EQ	ALM	EQ.2.ALM	Assicurare una ricognizione inventariale del demanio e del patrimonio dell'aeroporto di Milano Bresso, delle concessioni in essere di singoli beni e servizi aeroportuali, in accordo con le procedure prestabilite e avviare le procedure risolutive	Percentuale delle concessioni dei singoli beni e servizi aeroportuali catalogate e procedure avviate	Documento ricognitivo dei beni demaniali e patrimoniali aeroportuali e della banca dati predisposta da condividere con le Direzioni competenti
EQ	ALM	EQ.1.ALM	Revisione delle Check List di Qualità dei servizi e Check List Monitoraggi per aggiornamento ed adeguamento alla normativa	Stato di avanzamento revisione e aggiornamento delle check list di qualità dei servizi e check list monitoraggi	Presentazione delle check list aggiornate al Direttore Centrale
EQ	AMM	EQ.1.AMM	Aggiornamento dell'ordinanza 1/2019 di adozione del Regolamento di scalo dell'APT di Malpensa, anche in seguito all'introduzione delle limitazioni nel settore dell'handling.	Verifica in itinere dello stato di avanzamento del Regolamento di Scalo dell'Aeroporto di Malpensa	ordinanza 1/2019 aggiornata
EQ	ANE	EQ.1.ANE	Definizione metodologia calcolo concessioni aeroportuali dirette	a. Acquisire dalla struttura competente i dati riguardanti l'accatastamento dei beni aeroportuali b. Accertare se è necessario che per tali beni occorra la conformità urbanistica c. Confronto con Agenzia delle Entrate centrale, anche con il supporto della Direzione Affari Legali, sulla documentazione effettivamente necessaria e reperibile ai fini della determinazione dei valori di canone da parte delle Agenzie territoriali.	Presentazione al Direttore Centrale di una metodologia di calcolo delle concessioni aeroportuali dirette
EQ	ANO	EQ.2.ANO	Predisposizione manuale d'istruzione per lo svolgimento delle ispezioni handling e aggiornamento procedura operativa AGA 07	Assicurare la predisposizione manuale d'istruzione per lo svolgimento delle ispezioni e procedura operativa AGA 07	Manuale d'istruzione e procedura operativa AGA 07 approvata dal Direttore Centrale
TR	ANO	TR.1.ANO	Revisione della Procedura Organizzativa Pro 32 "Attività ispettive delle Direzioni Aeroportuali"	Assicurare la revisione della Procedura Organizzativa Pro 32 sulle attività ispettive delle D.A.	Procedura Organizzativa Pro 32 approvata dal Direttore Centrale
EQ	APB	EQ.1.APB	Attività ispettiva e monitoraggi qualità dei servizi su aeroporto di Bari e Brindisi con incremento del 10% rispetto a quanto programmato per l'anno 2021	Aumento del numero delle ispezioni e dei monitoraggi sull'aeroporto di Bari e Brindisi	Effettuazione delle ispezioni e dei monitoraggi nel rispetto del fattore incrementale
EQ	ASC	EQ.1.ASC	Attività ispettiva e monitoraggi qualità dei servizi su aeroporto di Palermo e Lampedusa con incremento del 10% rispetto a quanto programmato per l'anno 2021	Aumento del numero delle ispezioni e dei monitoraggi sull'aeroporto di Palermo e Lampedusa	Effettuazione delle ispezioni e dei monitoraggi nel rispetto del fattore incrementale.
EQ	ASN	EQ.1.ASN	Attività ispettiva e monitoraggi qualità dei servizi su aeroporto di Catania con incremento del 10% rispetto a quanto programmato per l'anno 2021	Aumento del numero delle ispezioni e dei monitoraggi sull'aeroporto di Catania	Effettuazione delle ispezioni e dei monitoraggi nel rispetto del fattore incrementale
EQ	ASN	EQ.2.ASN	Definizione metodologia calcolo concessioni aeroportuali dirette	a. Acquisire dalla struttura competente i dati riguardanti l'accatastamento dei beni aeroportuali b. Accertare se è necessario che per tali beni occorra la conformità urbanistica c. Confronto con Agenzia delle Entrate centrale, anche con il supporto della Direzione Affari Legali, sulla documentazione effettivamente necessaria e reperibile ai fini della determinazione dei valori di canone da parte delle Agenzie territoriali.	Presentazione al Direttore Centrale di una metodologia di calcolo delle concessioni aeroportuali dirette
SA	ASR	SA.1.ASR	Aggiornamento Piano di Emergenza Aeroportuale Cagliari	Stato avanzamento aggiornamento	PEA aggiornato e adottato con ordinanza

AREA STRAT	DIR	COD.	OBIETTIVO ORGANIZZATIVO DI STRUTTURA	KPI	TARGET
SA	ATS	SA.2.ATS	Revisione regolamenti di scalo aeroporti minori di Arezzo, Lucca e Massa Cinquale	Stato avanzamento aggiornamento dei regolamenti di scalo sulla base delle disposizioni vigenti.	Ordinanze di adozione emanate
SA	COS	SA.1.COS	Revisione dell'elenco dei Public Interest Sites da utilizzare da parte degli operatori di elicotteri autorizzati	Sviluppo di Regolamento sulla revisione periodica dei PIS per cancellare quelli non più necessari , con il coinvolgimento dei principali costruttori, degli operatori HEMS e di altri enti interessati	Predisposizione bozza di Regolamento da presentare alla direzione centrale COS
SA	OCP	SA.2.OCP	Procedura di gestione del Partnership Agreement con EASA	elaborazione bozza procedura organizzativa	Invio al Direttore Centrale di una proposta di procedura organizzativa
SA	OCP	SA.1.OCP	Supporto all'industria nei processi di certificazione dei prodotti in campo elicotteristico	N. workshop con l'industria organizzati	Almeno un workshop
SA	ONO	SA.1.ONO	Autorizzazione ENAC dei centri per l'omologazione degli imballaggi utilizzati nel trasporto aereo delle Merci pericolose.	Sviluppo di Circolare MPE-02 con il coinvolgimento degli Stakeholder nazionali (laboratori), del MIMS e delle Capitanerie di Porto, in attuazione del Regolamento ENAC sul trasporto Merci Pericolose e del DOC ICAO 9284 per permettere la marcatura IT	Bozza della Circolare MPE-02 presentata alla direzione centrale COS
SA	ONO	SA.2.ONO	Revisione dell'elenco dei Public Interest Sites da utilizzare da parte degli operatori di elicotteri autorizzati	Sviluppo di Regolamento sulla revisione periodica dei PIS per cancellare quelli non più necessari , con il coinvolgimento dei principali costruttori, degli operatori HEMS e di altri enti interessati	Predisposizione bozza di Regolamento da presentare alla direzione centrale COS
SA	OPE	SA.1.OPE	Cancellazione Circolare LIC 09 e contestuale aggiornamento ed emissione di disposizioni per le procedure di svolgimento degli esami teorici riguardanti il conseguimento delle Licenze di volo LAPL, PPL, CPL, ATPL, IR, ALIANTI E PALLONI LIBERI	Elaborazione provvedimenti riguardanti, la cancellazione della Circolare LIC 09 e per il conseguimento delle licenze di volo	invio delle proposte al Direttore Centrale
SA	OPE	SA.2.OPE	Elaborazione di una Nota Informativa afferente una procedura armonizzata riguardante le condizioni e le modalità per la trasmissione alle Autorità aeronautiche extra UE dei dati di verifica relativi alla Medical Verification e alle Licenze di volo.	Elaborazione della Nota Informativa	invio della proposte al Direttore Centrale
SA	OSA	SA.1.OSA	Definizione dei criteri di gestione dei "data set" AIP (rif. Reg. 2017/373 Parte AIS)	Stato avanzamento elaborazione Documento proposta di gestione	Proposta approvata da Direttore Centrale.
SA	TAE	SA.1.TAE	Dare attuazione all'accordo ENAC/VVF sulla sorveglianza aeroporti certificati sul servizio di RFFS (antincendio) erogato dai VVF	Predisposizione allegati tecnici	Allegati tecnici predisposti
SA	TAE	SA.2.TAE	Valutazione impatto regolamentazione ICAO sugli ostacoli (art.707 cdn) relativamente approvazione delle mappe di vincolo	Stato avanzamento redazione doc di assessment	Documento presentato al Direttore Centrale
SA	TCE	SA.1.TCE	Definizione delle modalità di applicazione del reg. avioeliidrosuperfici	Stato avanzamento definizione linee guida sulle modalità di attuazione del regolamento	Linee guida inviate al DC
SA	TNE	SA.1.TNE			
SA	TNO	SA.1.TNO			
SA	TSU	SA.1.TSU			
EQ	TGA	EQ.1.TGA	Dare attuazione al Piano Triennale Investimenti	N. Progetti attuati	2
EQ	ASR	EQ.2.ASR	Attività ispettiva e monitoraggi qualità dei servizi su aeroporto di Cagliari e Olbia con incremento del 10% rispetto a quanto programmato per l'anno 2021	Aumento del numero delle ispezioni e dei monitoraggi sull'aeroporto di Cagliari e Olbia	Effettuazione delle ispezioni e dei monitoraggi nel rispetto del fattore incrementale.
EQ	EAE	EQ.1.EAE	Sistema di tariffazione dei droni a seguito dell'entrata in vigore del regolamento ENAC UAS-IT del 4 gennaio 2021	Elaborazione di un documento metodologico riportante il sistema di tariffazione applicabile ai droni	Presentazione al DC del sistema di tariffazione
EQ	EGA	EQ.1.EGA	Evasione istanze compensazione danni (ristori)	Completamento istruttorie	Presentazione al DC esiti istruttorie
EQ	EII	EQ.1.EII	Definizione di tre contratti di programma	N. Contratti di programma sottoscritti	3
EQ	EII	EQ.2.EII	Nuovo contratto di programma tipo per aeroporti con traffico inferiore a 1 milione di pax/anno	Redazione CdP tipo per aeroporti con traffico inferiore a 1 milione di pax/anno	Schema di CdP approvato dal Direttore Centrale per successiva adozione da parte del CdA
EQ	ETA	EQ.2.ETA	Risoluzione di criticità nell'applicazione dell'istituto entro i limiti del Regolamento (CE) 1008/2008	Proposta di policy del wet lease - da condividere con le strutture tecniche	Bozza circolare approvata dal Direttore Centrale
EQ	ETA	EQ.1.ETA	Aggiornamento del Capitolato generale per gli Oneri di Servizio Pubblico	Stato avanzamento Capitolato generale per gli oneri di servizio pubblico	Presentazione al Direttore Centrale del capitolato
TA	OAM	TA.1.OAM	Preparazione dossier Ambiente per la 41ma sessione dell' Assemblea Generale ICAO	Elaborazione proposte da condividere con MAECI, MIMS e MITE riguardo gli argomenti ambientali oggetto delle decisioni della Assemblea ICAO 41	Proposta al Direttore Centrale sugli argomenti ambientali dando la posizione tecnica ENAC
TR	GNR	TR.1.GNR	Proposta di revisione della PRO 28 (Criteri e modalità per la predisposizione della normativa tecnica ENAC) alla luce della nuova organizzazione dell'Ente	Elaborazione di una proposta contenente le indicazioni per la revisione della Pro 28 alla luce della nuova organizzazione e delle competenze della Direzione Normativa e Regolamentazione.	Presentazione della proposta al Direttore Centrale /Direttore Generale
TR	PRI	TR.1.PRI	Realizzazione campagna di informazione sull'innovazione tecnologica, sulla digitalizzazione e sul passaggio dal trasporto aereo al comparto aerospaziale	Stato avanzamento realizzazione Campagna di informazione "ENAC verso le nuove frontiere"	Campagna di informazione realizzata
TR	PRI	TR.2.PRI	Attività di promozione del trasporto aereo	Stato avanzamento organizzazione eventi in ambito internazionale	Un evento organizzato
TR	ATS	TR.1.ATS	Revisione della Procedura Organizzativa Pro 32 "Attività ispettive delle Direzioni Aeroportuali"	Assicurare la revisione della Procedura Organizzativa Pro 32 sulle attività ispettive delle D.A.	Procedura Organizzativa Pro 32 approvata dal Direttore Centrale

AREA STRAT	DIR	COD.	OBIETTIVO ORGANIZZATIVO DI STRUTTURA	KPI	TARGET
TR	CGR	TR.1.CGR	Revisione della Procedura organizzativa PRO 41 - recante indicazioni di carattere procedurale e operativo sull'attività internazionale	Stato avanzamento revisione procedura	Procedura revisionata presentata al DG
GS	GNR	GS.2.GNR	Revisione integrale della voce del sito dell'Ente "Normativa Enac" al fine della abrogazione di tutte le disposizioni non più vigenti; FASE 1- anno 2022	Relazione della ricognizione e analisi articolata per domini dell'intero repository normativo alla voce del sito "Normativa Enac" al fine della abrogazione di tutte le disposizioni non più vigenti; FASE 1- anno 2022	Presentazione al Direttore Centrale /Direttore Generale del report circa la ricognizione effettuata sul repository normativo
GS	PAG	GS.1.PAG	Rendere fruibile ai dipendenti ENAC la giurisprudenza in materia di trasporto aereo	Creazione banca dati contenente sentenze e massime	Banca dati on-line
GS	PPC	GS.1.PPC	Supporto per lo sviluppo della convenzione quadro ENAC - Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli (LUISS) per avvio piano formativo di aggiornamento e riqualificazione professionale e attività di interesse comune	Coordinamento attività di formazione dell'Ente	Relazione sull'attività di coordinamento
GS	RBC	GS.1.RBC	Predisposizione di apposito documento contenente la procedura organizzativa relativa al processo di fatturazione al fine di regolare il flusso del procedimento e le interazioni tra le diverse Strutture e soggetti, nonché le modalità relative alla corretta gestione delle attività di carattere organizzativo/funzionale coinvolte anche alla luce del nuovo assetto organizzativo.	Redazione della procedura relativa al processo di fatturazione contenente la descrizione dei flussi procedurali e le responsabilità connesse allo stesso.	Bozza della documentazione relativa alla procedura da sottoporre al Direttore Centrale ed alla Funzione Organizzativa Qualità
GS	RIT	GS.1.RIT	Piano triennale informatica 2023/2025	Stato avanzamento redazione piano	Piano presentato al Direttore Generale
GS	RRU	GS.1.RRU	Avviamento del nuovo sistema di rilevamento Presenze e Controllo accessi e servizi correlati - definizione delle nuove procedure e valutazioni per accessibilità del personale con disabilità	Fase di avanzamento progetto	Nuovo sistema attivato, gestione a regime delle presenze e Attivazione a regime di tutti i flussi dati per l'elaborazione delle retribuzioni
GS	RSC	GS.1.RSC	Individuare le forniture e i servizi caratterizzati da ripetitività e omogeneità delle condizioni contrattuali, la cui gestione può essere standardizzata e centralizzata	Stato avanzamento analisi delle tipologie di acquisto effettuate dalle Direzioni dell'Ente	Analisi presentata la Direttore Centrale
GS	CGR	GS.2.CGR	Valutazione dell'impatto della riorganizzazione sulle attività della Direzione Centrale e delle Direzioni di linea coordinate	Individuazione degli hazard e dei rischi correlati e indicazione delle azioni di mitigazione. Predisposizione di una Scheda da valere per tutte le direzioni dell'Ente per la verifica degli elementi che possono far emergere potenziali rischi	Valutazione effettuata e Scheda predisposta

## 2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

In data 28 marzo 2022, con deliberazione n. 11, il Consiglio di Amministrazione dell'Ente ha adottato il [Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2022-2024](#)

### **Soggetti coinvolti nella prevenzione della corruzione**

Il **Consiglio di Amministrazione (CdA)** provvede a designare il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Il Consiglio provvede ad adottare il PTPCT e i suoi aggiornamenti, nonché tutti gli atti di indirizzo di carattere generale, direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione, ivi inclusi gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Il **Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT)** svolge, in condizioni di autonomia ed indipendenza, i compiti indicati nella circolare del Dipartimento della funzione pubblica n. 1 del 2013, nei PNA e nella delibera ANAC n. 840 del 2 ottobre 2018, nonché i compiti di vigilanza sul rispetto delle norme in materia di inconfiribilità e incompatibilità (art. 1 l. n. 190 del 2012; art. 15 d.lgs. n. 39 del 2013); elabora la relazione annuale sull'attività svolta e ne assicura la pubblicazione (art. 1, comma 14, l. n. 190 del 2012).

Inoltre, controlla l'adempimento degli obblighi di pubblicazione, assicurando completezza, chiarezza e aggiornamento delle informazioni pubblicate, e assicura la regolare attuazione dell'accesso civico (art. 5 e art. 43, d.lgs. n. 33/2013).

Il RPCT si avvale del supporto del **Team multidisciplinare**, costituito da personale che presta la propria attività lavorativa in diverse strutture dell'Ente.

I **Referenti per la prevenzione** dell'ENAC – Direttori Centrali – collaborano nella gestione del rischio e concorrono all'attuazione della strategia di prevenzione della corruzione dell'Ente, svolgendo:

- attività **informativa** nei confronti del Responsabile, affinché questi abbia elementi e riscontri sull'intera organizzazione ed attività dell'amministrazione;
- attività di **costante monitoraggio** delle funzioni svolte dai Direttori assegnati alle aree a più elevato rischio di corruzione, anche con riferimento agli obblighi di rotazione del personale;
- attività **formativa e informativa** nei confronti del personale.

I Referenti per la prevenzione collaborano inoltre nelle attività di analisi del contesto, analisi dei processi, identificazione e scelta delle misure di contenimento del rischio.

Nell'espletamento delle suddette attività, si avvalgono del Team multidisciplinare costituito dal Responsabile della prevenzione della corruzione.

I **Direttori tutti**, per l'area di rispettiva competenza, partecipano al ciclo di gestione del rischio, contribuendo alla identificazione e analisi del rischio e proponendo misure di prevenzione.

Inoltre, essi:

- svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile e dei Referenti;
- osservano e garantiscono l'osservanza delle misure obbligatorie ed ulteriori;
- osservano e assicurano l'osservanza del Codice di comportamento;
- garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare sul sito istituzionale in adempimento degli obblighi di pubblicazione, al fine del rispetto dei termini stabiliti dalla legge;
- inviano al RPCT, secondo le tempistiche date, una relazione sullo stato di attuazione delle misure preventive contenute nel PTPC.

Il **Team multidisciplinare**, composto da personale dell'Ente esperto nelle diverse aree di rischio partecipa alla elaborazione ed all'attuazione della strategia di prevenzione della corruzione dell'Ente, assicurando supporto e collaborazione al RPCT ed ai Referenti. Il Team multidisciplinare, inoltre, si occupa della redazione della Sezione "Anticorruzione e trasparenza" del presente Piano, sotto la supervisione del RPCT.

La **Funzione Organizzativa Comunicazione Istituzionale e Ufficio Relazioni con il Pubblico** supporta le strutture negli adempimenti relativi alla trasparenza e svolge le funzioni di URP nelle attività connesse alla gestione delle istanze di accesso civico (semplice e generalizzato).

L'**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)** esercita i compiti in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione indicati all'articolo 1, comma 7, 8 bis e 14, della legge n. 190/2012, secondo gli indirizzi espressi in materia da parte dell'Autorità nazionale anticorruzione. Esso esprime parere obbligatorio sul Codice di comportamento dell'Ente.

Il **Personale** dell'Ente:

- osserva le misure obbligatorie ed ulteriori contenute nel PTPC;
- osserva il Codice di Comportamento dell'Ente;
- segnala le situazioni di illecito di cui venga a conoscenza nell'esercizio delle proprie funzioni nelle modalità previste dal Codice di Comportamento.

Il **RASA**, Responsabile dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti assicura l'effettivo inserimento dei dati nell'AUSA, in attuazione a quanto disposto dall'articolo 33ter, d.l. n. 179/2012.

Il **Data Protection Officer (DPO)**, figura introdotta dal Regolamento (UE) n. 2016/679, collabora con il RPCT ove questo richieda il suo supporto per questioni generali inerenti la trasparenza e la protezione dei dati.

### **Mappatura processi e gestione del rischio**

Per la mappatura dei processi, funzionale all'individuazione di quelli esposti a rischio corruzione, è stato preso a riferimento il Manuale per la gestione dell'organizzazione e della qualità ENAC ([MAGOQ](#)) - Allegato 3, all'interno del quale sono elencati i 377 processi dell'Ente (303 istituzionali, 61 di supporto e 13 direzionali), suddivisi nelle 6 aree strategiche dell'Ente.

L'utilizzo del MAGOQ ha permesso sia di definire cosa debba intendersi per processo nell'ambito ENAC - nozione dal contenuto più ampio rispetto a quella di procedimento amministrativo - sia di individuare da subito le strutture responsabili e quelle di supporto degli stessi.

Partendo dalla definizione di corruzione e di rischio, i processi dell'Ente sono stati dapprima valutati in base ai criteri di rilevanza dell'output per l'utente e di discrezionalità dell'azione e, quindi, classificati in base al diverso grado di rischio riscontrato.

A tal fine, sono stati pre-individuati quattro livelli di rischio "in astratto": trascurabile, basso, medio, alto.

Si è ritenuto di valutare i processi, come denominati e descritti nel MAGOQ, senza necessità di suddividerli in fasi per associare a ogni fase un rischio: l'intero processo è stato qualificato a rischio, anche nei casi in cui risultava solo in parte esposto; in caso di rischi di livello differente connessi al medesimo processo, questo è stato qualificato nel grado maggiore di esposizione.

Ciò ha permesso di calare nella realtà dell'Ente il rischio come sopra definito in via generica e di procedere a una prima stima di probabilità "teorica" di accadimento.

I processi a rischio alto sono stati ulteriormente analizzati in base alla probabilità concreta del verificarsi dell'evento corruttivo e in considerazione dell'impatto economico, organizzativo e reputazionale dell'eventuale fatto (c.d. rischio "in concreto"). È stata effettuata una analisi più approfondita delle singole fasi del processo diretta ad individuare le fasi più esposte, gli eventi rischiosi ad esse associate e i fattori abilitanti, nonché le misure già esistenti ed il loro grado di efficacia in termini di contenimento del rischio.

La valutazione e attribuzione del punteggio numerico è avvenuta mediante utilizzo della Tabella

“Valutazione del rischio” di cui all’allegato 5 al PNA 2013, come modificata dal Dipartimento della Funzione Pubblica, secondo quanto disposto dal PNA stesso.

In particolare, per i processi rientranti nell’area di rischio specifica “I - Provvedimenti restrittivi della sfera giuridica dei destinatari” (v. infra), l’indice relativo al valore economico dell’allegato 5, è stato interpretato in termini di “danno economico” anziché di “vantaggio economico”.

L’analisi e ricognizione delle misure, coordinata dai Direttori centrali – Referenti per la prevenzione, è stata effettuata dai Direttori tutti e dal personale responsabile dei singoli processi, con la collaborazione ed il supporto metodologico del personale del Team multidisciplinare appositamente formato.

Identificate fasi esposte, eventi rischiosi, fattori abilitanti e misure esistenti, si è proceduto all’abbinamento delle misure “obbligatorie” agli eventi rischiosi per valutare l’idoneità delle singole misure a contenere i rischi e, in caso di misure non ancora implementate, per valutarne costi di implementazione, fattibilità e tempistiche.

Analogamente, si è proceduto alla identificazione di eventuali misure non obbligatorie, definite “ulteriori” quando incidono su eventi rischiosi e fattori abilitanti riconducibili a più processi ovvero “specifiche” quando incidono su eventi rischiosi e fattori abilitanti tipici di un unico processo, utilizzando la scheda “Identificazione misure ulteriori/specifiche”.

L’analisi ha permesso, altresì, di individuare e descrivere in maniera generica il rischio che potrebbe generare l’evento corruttivo.

i processi qualificati a rischio alto sono stati classificati per area e sottoarea di rischi, secondo la classificazione sotto indicata:

AREA GENERALE	SOTTOAREE
A - ACQUISIZIONE E PROGRESSIONE DEL PERSONALE	1. Reclutamento 2. Progressioni di carriera
B - AFFIDAMENTO DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE	1. Definizione dell’oggetto dell’affidamento 2. Individuazione dello strumento/istituto per l’affidamento 3. Requisiti di qualificazione 4. Requisiti di aggiudicazione 5. Valutazione delle offerte 6. Verifica dell’eventuale anomalia delle offerte 7. Procedure negoziate 8. Affidamenti diretti 9. Revoca del bando 10. Redazione del crono programma 11. Varianti in corso di esecuzione del contratto 12. Subappalto 13. Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di esecuzione del contratto
- PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI PRIVI DI EFFETTO ECONOMICO DIRETTO ED IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO (CERTIFICAZIONE / SORVEGLIANZA / AUTORIZZAZIONE)	1. Provvedimenti amministrativi vincolati nell’an 2. Provvedimenti amministrativi a contenuto vincolato 3. Provvedimenti amministrativi vincolati nell’an e a contenuto vincolato 4. Provvedimenti amministrativi a contenuto discrezionale 5. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell’an 6. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell’an e nel contenuto

AREA GENERALE	SOTTOAREE
D - PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI CON EFFETTO ECONOMICO DIRETTO ED IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'an</li> <li>2. Provvedimenti amministrativi a contenuto vincolato</li> <li>3. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'an e a contenuto vincolato</li> <li>4. Provvedimenti amministrativi a contenuto discrezionale</li> <li>5. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'an</li> <li>6. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'an e nel contenuto</li> </ol>
E - GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLE SPESE E DEL PATRIMONIO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Riscossioni/contabilizzazioni</li> <li>2. Verifiche</li> </ol>
F - CONTROLLI, VERIFICHE, ISPEZIONI E SANZIONI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sorveglianza</li> <li>2. Vigilanza</li> <li>3. Verifica</li> </ol>
G - INCARICHI E NOMINE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conferimento di incarichi di collaborazione</li> <li>2. Conferimento di incarichi dirigenziali</li> <li>3. Conferimento incarichi non dirigenziali</li> </ol>
H - AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Affari legali</li> <li>2. Contenzioso</li> </ol>

All'area generale "H - Affari legali e contenzioso" non sono associati processi a rischio alto tuttavia l'Ente ha proceduto alla mappatura e alla valutazione del rischio e alla determinazione del rischio residuo secondo la metodologia sopra indicata.

Oltre alle Aree generali definite dall'ANAC e comuni a tutte le Amministrazioni, l'ENAC ha mantenuto una ulteriore area di rischio propria dell'attività istituzionale, riportata di seguito:

AREA SPECIFICA	SOTTOAREE
I - PROVVEDIMENTI RESTRITTIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'an</li> <li>2. Provvedimenti amministrativi a contenuto vincolato</li> <li>3. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'an e a contenuto vincolato</li> <li>4. Provvedimenti amministrativi a contenuto discrezionale</li> <li>5. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'an</li> <li>6. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'an e nel contenuto</li> </ol>

Conclusa l'attività di identificazione ed analisi, sono state identificate le misure da implementare, stabilendone responsabilità e tempistiche di realizzazione.

Si è provveduto, quindi, a predisporre un registro delle misure implementate e da implementare, con riferimento alle fasi e agli eventi a rischio, con indicazione delle aree di rischio, della descrizione del rischio e dei fattori abilitanti, delle misure e delle risorse coinvolte.

## Fasi, eventi rischiosi e misure

### MISURE GENERALI (OBBLIGATORIE E ULTERIORI)\*

\*La presente tabella non riporta le specifiche per le misure generali-obbligatorie "Trasparenza", "Codice di comportamento" e "Formazione" in quanto applicabili in modo uniforme a tutti i processi. Si rinvia ai capitoli del PTPC per il dettaglio sulla loro implementazione.

MISURA	OBBL. (DA PNA)	ULT.	AREA	N. PROCESSO	FASE	EVENTO RISCHIOSO	FATTORE ABILITANTE	DIREZIONE / SOGGETTO RESPONSABILE	IMPLEMENTATA	DA IMPL.
INCONFERIBILITA' A) INCARICHI B) COMMISSIONI C) RUP	X		A	10s, 13s	nomina commissione	dipendenti non adeguati	omessa verifica precedenti penali	CRB - RRU	X (DICHIARAZIONI E VERIFICHE)	
			B	24s, 414s, 63i, 136i, 157i, 159i, 181i, 396i	nomina RUP/ nomina commissione			CRB - RSC/RIT CAD -DAX CEI - ETA/EAP/EPI CTE - TGA	X (DICHIARAZIONI E VERIFICHE)	
			G	11s, 12s	conferimento incarico			CRB - RRU	X (DICHIARAZIONI E VERIFICHE)	
INCOMPATIBILITA' POSIZIONI DIRIGENZIALI		X	A	10s, 13s	conferimento dell'incarico di Direttore della struttura competente per il personale	dipendente non in posizione di terzietà	omessa verifica precedenti incarichi o attività	CRB - RRU	X (DICHIARAZIONI E VERIFICHE)	
			G	11s	conferimento dell'incarico di Direttore					

MISURA	OBBL. (DA PNA)	ULT.	AREA	N. PROCESSO	FASE	EVENTO RISCHIOSO	FATTORE ABILITANTE	DIREZIONE / SOGGETTO RESPONSABILE	IMPLEMENTATA	DA IMPL.
DICHIARAZIONE CONFLITTO DI INTERESSI	X		A	10s, 13s	1 . definizione fabbisogni 2. predisposizione bando/avviso/interpellato 3. nomina commissione 4. verifica requisiti candidati 5. svolgimento prove (10s)	1. assenza di verifica delle effettive carenze organizzative / aumento artificioso del numero di posizioni da ricoprire 2. prescrizioni del bando finalizzate ad agevolare determinati concorrenti/ formulazione di criteri di valutazione e di attribuzione dei punteggi che possono avvantaggiare determinati concorrenti a sfavore di altri 3. componenti della commissione non adeguati / non in posizione di terzietà rispetto ai candidati 4. ammissione di candidati non in possesso dei requisiti/ non idonei 5. fuga di notizie sul contenuto delle prove	1 . assenza di atto di programmazione 2 . assenza di verifica sui contenuti del bando / assenza del bando 3. assenza di linee guida per la definizione dei criteri di valutazione 4. nomina componenti non in possesso delle necessarie professionalità o di componenti dei quali non sia stata accertata la terzietà rispetto ai concorrenti	CRB - RRU	X (DICHIARAZIONI E VERIFICHE)	
DICHIARAZIONE CONFLITTO DI INTERESSI (segue)			B	n. 24s, 414s, 63i, 136i, 157i, 159i, 181i, 396i	nomina RP/team/altri incarichi	dipendente non in posizione di terzietà (esemplificazione effetti: mancanza di trasparenza; disparità di trattamento; predeterminazione dei requisiti; divulgazione test di esame; verifica non corretta dei requisiti ammissione o della prova; omessa segnalazione non conformità; emissione o modifiche licenze senza presupposti o documentazione incompleta)	1. omessa verifica dell'interesse personale diretto (favoreggiamento) o indiretto (a vantaggio di terzi) degli incaricati o del titolare del processo; 2. mancanza di standard comportamentali codificati per l'attività; 3. discrezionalità	CRB - RSC/RIT CAD - DAX CEI - ETA CTE - TGA		
			C	42i, 44i, 46i, 47i, 51i, 57i, 67i, 77i, 114i, 193i, 311i				CTE - DOX CEI - ETA CAD - DAX CRB - RSC		
			F	89i, 91i, 92i, 93i, 99i, 104i, 140i, 160i, 320i 326i, 329i				CTE - DOX CEI - EAE/EGA/ETA		
			I	162i, 163i, 164i, 325i				COS - OSA/DAX CAD - OPE CTE - DOX CEI - EGA		

MISURA	OBBL. (DA PNA)	ULT.	AREA	N. PROCESSO	FASE	EVENTO RISCHIOSO	FATTORE ABILITANTE	DIREZIONE / SOGGETTO RESPONSABILE	IMPLEMENTATA	DA IMPL.
			G	11s, 12s	conferimento incarico	dipendente non in posizione di terzietà	omessa verifica dell'interesse personale diretto (favoreggiamento) o indiretto (a vantaggio di terzi) degli incaricati	CRB - RRU		
ROTAZIONE INCARICHI	X	X	A	nn. 10s, 13s	1. predisposizione bando/avviso/interpellato 2. nomina commissione 3. verifica requisiti candidati 4. svolgimento prove (10s)	1. prescrizioni del bando finalizzate ad agevolare determinati concorrenti 2. formulazione di criteri di valutazione e di attribuzione dei punteggi che possono avvantaggiare determinati concorrenti a sfavore di altri 3. componenti della commissione non adeguati / non in posizione di terzietà rispetto ai candidati 4. ammissione di candidati non in possesso dei requisiti/non idonei 5. fuga di notizie sul contenuto delle prove 6. valutazione non corretta	1. assenza di verifica sui contenuti del bando / assenza del bando 2. nomina responsabili e componenti ripetuta e conoscibile all'esterno 3. assenza di linee guida per la definizione dei criteri di valutazione 4. discrezionalità 5. assenza di riservatezza sui contenuti delle prove	CRB - RRU	X (COMMISSIONI E ALTRI INCARICHI)	
			B	24s, 414s, 63i, 136i, 157i, 159i, 181i, 396i	1. predisposizione documentazione di gara 2. svolgimento della gara 3. esito della valutazione	1. predeterminazione dei requisiti riferibili a un operatore mancanza di trasparenza nelle procedure; 2. disparità di trattamento 3. valutazione non corretta 4. emissione o modifiche licenze senza presupposti o documentazione incompleta	1. divulgazione di notizie non tempestiva 2. discrezionalità 3. interessi personali o rapporti consuetudinari	CRB - RSC/RIT CEI - ETA CAD - DAX CTE - TGA	X (RUP, COMMISSIONI, COLLAUDO)	
ROTAZIONE INCARICHI (segue)			C	67i	1. esame teorico 2. prova in volo 3. emissione licenza	1. divulgazione test di esame; 2. valutazione non corretta; 3. omessa segnalazione non conformità; 4. emissione o modifiche licenze senza presupposti o documentazione incompleta	1.. discrezionalità 2. mancato controllo attività del dipendente	CAD - DAX	X (COMMISSIONI, ISPETTORI DI VOLO)	

MISURA	OBBL. (DA PNA)	ULT.	AREA	N. PROCESSO	FASE	EVENTO RISCHIOSO	FATTORE ABILITANTE	DIREZIONE / SOGGETTO RESPONSABILE	IMPLEMENTATA	DA IMPL.
				42i, 46i, 47i, 51i, 57i, 193i, 311i	1. valutazione istanza 2. verifica sussistenza requisiti 3. emissione provvedimento (giudizio all'esito del procedimento)	1. assenza di controlli efficaci, effettivi o di vigilanza 2. eccesso di controlli	1. mancanza di standard comportamentali codificati per l'attività di valutazione 2. interesse personale diretto (favoreggiamento) o indiretto (a vantaggio di terzi) degli incaricati o del titolare del processo	CEI - ETA CTE - DOX	X	
		F	89i, 91i, 92i, 93i, 99i, 320i							
			H	162i, 163i, 164i	1. raccolta e valutazione elementi per avvio procedimento formale o archiviazione; 2. istruttoria 3. preparazione ed effettuazione Comitato	valutazione non corretta	discrezionalità	COS - OSA/DAX CAD - OPE CTE - DOX	X (RP E COMITATI)	
ATTIVITA' SUCCESSIVA ALLA CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO	X		B	24s, 414s, 63i, 136i, 157i, 159i, 181i, 396i	1. svolgimento della procedura; 2. rilascio provvedimento	1. mancanza di trasparenza nelle procedure di affidamento; 2. disparità di trattamento 3. valutazione non corretta	discrezionalità	CRB - RSC/RIT CEI - ETA CAD - DAX CTE - TGA	X	
			C	67i	1. prova in volo 2. emissione licenza	valutazione non corretta	discrezionalità	CAD - DAX	X	
				42i, 44i, 46i, 47i, 51i, 57i, 160i, 193i, 311i	1. valutazione istanza 2. verifica sussistenza requisiti 3. emissione provvedimento (giudizio all'esito del procedimento)	1. assenza di controlli efficaci, effettivi o di vigilanza 2. eccesso di controlli	1. mancanza di standard comportamentali codificati per l'attività di valutazione 2. interesse personale diretto (favoreggiamento) o indiretto (a vantaggio di terzi) degli incaricati o del titolare del processo	CTE -DOX  CEI- EAE/EGA/ETA	X	
				F	89i, 91i, 92i, 93i, 99i, 104i, 140i, 320i, 326i, 329i					
			D	38i	ammissione al finanziamento	valutazione non corretta	1. mancanza di standard 2. discrezionalità	CTE - TGA	X	
INFORMATIZZAZIONE DEI PROCESSI		X	C	67i	esame teorico	divulgazione test di esame	1. assegnazione/esecuzione/correzione questionari;	CAD - DAX	PARZIALMENTE IMPLEMENTATA  PER CPL/ATPL: GIA' IN USO (QUESTIONARIO E BANCA DATI)	

MISURA	OBBL. (DA PNA)	ULT.	AREA	N. PROCESSO	FASE	EVENTO RISCHIOSO	FATTORE ABILITANTE	DIREZIONE / SOGGETTO RESPONSABILE	IMPLEMENTATA	DA IMPL.
AUDIT TECNICO SUI PROCESSI		X	C	42i, 44i, 46i, 47i, 51i, 57i, 193i, 311i	1. valutazione istanza 2. verifica sussistenza requisiti 3. emissione provvedimento (giudizio all'esito del procedimento)	1. assenza di controlli efficaci, effettivi o di vigilanza 2. eccesso di controlli	1. mancanza di standard comportamentali codificati per l'attività di valutazione 2. interesse personale diretto (favoreggiamento) o indiretto (a vantaggio di terzi) degli incaricati o del titolare del processo	GCQ	X	
			F	89i, 91i, 92i, 93i, 99i, 320i						
PATTI DI INTEGRITA'	X		B	24s, 414s, 63i, 136i, 157i, 159i, 181i, 396i	1. procedura di gara 2. esecuzione del contratto	1. alterazione procedura 2. assenza di verifiche effettive o efficaci	1. mancanza di standard comportamentali 2. interesse personale diretto (favoreggiamento) o indiretto (a vantaggio di terzi) degli incaricati o del titolare del processo 3. mancanza di strumenti che assicurino un intervento immediato ed efficace	Tutte le Direzioni coinvolte	X	
WHISTLEBLOWING	X		TUTTE	TUTTI	1. fasi valutative 2. rapporti con utenti ed operatori terzi	mala gestio	mancato controllo	RIT/Team multidisciplinare / Direttori	X	

### MISURE SPECIFICHE

MISURA	AREA	PROCESSO	FASE	EVENTO RISCHIOSO	FATTORE ABILITANTE	DIREZIONE / SOGGETTO RESPONSABILE	IMPLEMENTATA	DA IMPL.
TEAM	C	42i, 44i, 46i, 47i, 51i, 57i, 193i, 311i	1. valutazione istanza 2. verifica sussistenza requisiti 3. emissione provvedimento (giudizio all'esito del procedimento)	1. assenza di controlli efficaci, effettivi o di vigilanza 2. eccesso di controlli	1. mancanza di standard comportamentali codificati per l'attività di valutazione 2. interesse personale diretto (favoreggiamento) o indiretto (a vantaggio di terzi) degli incaricati o del titolare del processo	CEI - ETA CTE - DOX	X	
	F	89i, 91i, 92i, 93i, 99i, 320i						

MISURA	AREA	PROCESSO	FASE	EVENTO RISCHIOSO	FATTORE ABILITANTE	DIREZIONE / SOGGETTO RESPONSABILE	IMPLEMENTATA	DA IMPL.	
STRUTTURAZIONE DI PIU' LIVELLI DECISIONALI/DECISIONE COLLEGIALE	C	160i	istruttoria	valutazione non corretta	mancata verifica	CEI - ETA	X		
	I	163i, 164i	valutazione iniziale		1. raccolta e valutazione elementi per avvio procedimento formale o archiviazione; 2. preparazione/effettuazione comitato	COS - DAX CAD - OPE CTE - DOX	X		
	F	329i	1. verifica dei dati 2. valorizzazione economica dei costi per l'aggiornamento tariffari		1. discrezionalità nella verifica e valutazione dei dati trasmessi dalla società di gestione aeroportuale 2. discrezionalità nella quantificazione economica dei dati di costo per l'aggiornamento tariffario	CEI - EAE	X		
STANDARDIZZAZIONE	B	24s, 414s, 63i, 181i	1. elaborazione bando di gara 2. procedura di gara 3. aggiudicazione definitiva 4. verifiche 5. stipula del contratto 6. esecuzione	1. procedura non corretta 2. disparità di trattamento e lesione della concorrenza 2. verifiche non corrette da parte del RUP 3. condizioni contrattuali favorevoli al terzo contraente non giustificate	1. errata individuazione della necessità o dell'importo a base di gara; 2. discrezionalità nella definizione dei requisiti di partecipazione, dei criteri di valutazione/attribuzione dei punteggi 3. coincidenza della figura del firmatario del bando e del firmatario del contratto con quella di componente della commissione 4. incompleta verbalizzazione delle attività della commissione 5. mancato controllo sulle attività del RUP 6. discrezionalità nell'elaborazione del contratto	CRB - RSC/RIT CAD - DAX CEI - EPI/EAP	X		
		136i, 387i, 396i					CTE - TGA CAD - DAX	X	
		157i				1. Assegnazione diritti di traffico 2. Autorizzazione dei servizi di trasporto aereo sia linea che charter	1. mancanza di trasparenza nelle procedure di affidamento; 2. disparità di trattamento 3. valutazione non corretta	1. divulgazione di notizie non tempestiva 2. discrezionalità	CEI - ETA

MISURA	AREA	PROCESSO	FASE	EVENTO RISCHIOSO	FATTORE ABILITANTE	DIREZIONE / SOGGETTO RESPONSABILE	IMPLEMENTATA	DA IMPL.
	C	160i	istruttoria	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. mancanza di trasparenza;</li> <li>2. disparità di trattamento;</li> <li>3. valutazione non corretta</li> </ol>	mancata verifica	CEI - ETA	check- list - schede riassuntive dei parametri previsti dagli Accordi aerei stipulati con il Paese extra-UE dei riferimento	
		42i, 44i, 46i, 47i, 51i, 57i, 193i, 311i	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. valutazione istanza</li> <li>2. verifica sussistenza dei requisiti</li> <li>3. emissione provvedimento (giudizio all'esito del procedimento)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. assenza di controlli efficaci, effettivi o di vigilanza</li> <li>2. eccesso di controlli</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. mancanza di standard comportamentali codificati per l'attività di valutazione</li> <li>2. interesse personale diretto (favoreggiamento) o indiretto (a vantaggio di terzi) degli incaricati o del titolare del processo</li> </ol>	CTE - DOX CEI - ETA	riunioni di coordinamento e standardizzazione	
	F	89i, 91i, 92i, 93i, 99i, 320i	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. verifica dei dati</li> <li>2. valorizzazione economica dei costi per l'aggiornamento tariffari</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. non correttezza dei dati trasmessi dalla società di gestione aeroportuale indispensabili per poter effettuare l'attività di vigilanza</li> <li>2. valutazione e valorizzazione discrezionale dei dati trasmessi dalla società di gestione aeroportuale riguardanti i costi (operativi e di capitale) e le unità di servizio del corrispettivo oggetto di vigilanza e aggiornamento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. mancato/parziale controllo e verifica dei dati trasmessi dalla società di gestione aeroportuale</li> <li>2. discrezionalità nella verifica e valutazione dei dati trasmessi dalla società di gestione aeroportuale</li> <li>3. discrezionalità nella quantificazione economica dei dati di costo per l'aggiornamento tariffario</li> </ol>	CEI - EAE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. utilizzo di un modello standard per la trasmissione dei dati da parte delle società di gestione aeroportuale;</li> <li>2. utilizzo di modelli matematici costruiti sulla base del quadro regolatorio vigente (Delibera CIPE 38/2007 e Linee Guida ENAC)</li> </ol>	
		329i						

### Misure organizzative - obiettivi 2022-2024

Gli obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza sono strettamente collegati con la performance organizzativa ed individuale e definiscono la strategia di prevenzione della corruzione adottata dall'Ente. Essi sono assegnati ai Direttori, ovvero al personale e sono oggetto di misurazione e valutazione in termini di performance organizzativa ed individuale

Misura: Mappatura processi e gestione del rischio				
Obiettivo	Indicatore	Target	Tempistica	Responsabilità
Verifiche di auditing interno su processi operativi rientranti nell'area di rischio "B" del PTPCT, secondo il Piano Triennale di Auditing Interno	n. processi auditati	1 - P.O. 24s, "Acquisizione beni e servizi sotto soglia e gestione contratti"	31/12/2022	Direzione Controllo Interno e Qualità
Verifiche di auditing interno su processi operativi rientranti nell'area di rischio "F" del PTPCT, secondo il Piano Triennale di Auditing Interno	n. processi auditati	1 - P.O. 329i, "Vigilanza sui corrispettivi per infrastrutture centralizzate, beni di uso esclusivo e comune"	31/12/2022	Direzione Controllo Interno e Qualità
Monitoraggio sulle misure obbligatorie e ulteriori	Relazione	Trasmissione al Responsabile PCT	30/11/2022	Direttori
			30/11/2023	
			30/11/2024	
Rendicontazione sociale	Relazione del Responsabile PCT (rif. schema ANAC)	Pubblicazione sul sito istituzionale	15/12/2022	Responsabile PCT
			15/12/2023	
			15/12/2024	

Misura: Trasparenza				
Obiettivo	Indicatore	Target	Tempistica	Responsabilità
Dare attuazione agli obblighi di pubblicazione	Pubblicazione documenti, informazioni e dati (d.lgs. n. 33/2013) attraverso il portale PAT	100%	Secondo quanto indicato nell'allegato AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE - elenco obblighi di pubblicazione e strutture responsabili	Direttori e Posizioni organizzative non dirigenziali secondo quanto indicato nell'allegato AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE - elenco obblighi di pubblicazione e strutture responsabili
Gestione informatizzata dell'Accesso Civico	Analisi e implementazione dell'Accesso Civico integrato nel sistema documentale	Modulo Accesso Civico implementato nel sistema documentale	31/12/2022	Direzione Tecnologia Informatica e Innovazione
Misura: Codice di Comportamento				
Obiettivo	Indicatore	Target	Tempistica	Responsabilità
Migliorare la qualità delle misure di prevenzione della corruzione	Revisione Codice di Comportamento secondo le linee guida ANAC	Codice revisionato	31/12/2022	Direzione Risorse Umane Team multidisciplinare Responsabile PCT
Misura: Formazione				
Obiettivo	Indicatore	Target	Tempistica	Responsabilità
Realizzazione Piano di formazione per l'anno 2022 anche con riferimento all'inclusione del personale disabile	% corsi erogati su corsi previsti nel Piano della formazione 2020-2022, programmazione 2022	70%	31/12/2022	Direzione Risorse Umane

Misura: Dichiarazione sulle cause di inconferibilità / incompatibilità - incarichi dirigenziali

Obiettivo	Indicatore	Target	Tempistica	Responsabilità
Verifica assenza cause inconferibilità e incompatibilità	Raccolta delle dichiarazioni nuovi incarichi, delle dichiarazioni annuali incarichi già conferiti e delle variazioni delle condizioni	100%	Tempestivo	Direzione Risorse Umane
	Effettuazione verifiche	100% su dichiarazioni dei titolari	31/12/2022	Direzione Risorse Umane
	Aggiornamento modello di interpello per inserimento condizione ostativa al conferimento	Modello interpello aggiornato	30/11/2022	Direzione Risorse Umane

Misura: Dichiarazione sulle cause di inconferibilità - attribuzione incarichi non dirigenziali e nomina commissioni-seggi/RUP-assegnazione a strutture sensibili

Obiettivo	Indicatore	Target	Tempistica	Responsabilità
Verifica assenza cause inconferibilità incarichi di posizione	Raccolta delle dichiarazioni annuali e nuovi incarichi/nuove assegnazioni a strutture sensibili	100%	Tempestivo	Direzione Risorse Umane
	Effettuazione verifiche	100% su dichiarazioni dei titolari	31/12/2022	Direzione Risorse Umane
	Aggiornamento modello di interpello per inserimento condizione ostativa al conferimento	Modello interpello aggiornato	30/11/2022	Direzione Risorse Umane
Monitoraggio	Relazione al Responsabile PCT	Trasmissione Responsabile PCT	30/11/2022	Direttori
			30/11/2023	
			30/11/2024	

Misura: Gestione conflitto di interessi

Obiettivo	Indicatore	Target	Tempistica	Responsabilità
Monitoraggio sulle segnalazioni di conflitto di interessi	Relazione al Responsabile PCT	Trasmissione Responsabile PCT	30/11/2022	Direttori
			30/11/2023	
			30/11/2024	

Misura: Gestione svolgimento attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (*Pantouflage*)

Obiettivo	Indicatore	Target	Tempistica	Responsabilità
Verifica rispetto del divieto	Relazione sulle segnalazioni pervenute	Trasmissione al Responsabile PCT	30/11/2022	Direttori
			30/11/2023	
			30/11/2024	
Adeguamento normativo	Elaborazione di una procedura per la gestione delle segnalazioni e per l'applicazione del potere sanzionatorio	Trasmissione al Responsabile PCT	30/12/2022	Team multidisciplinare

Misura: Rotazione del personale

Obiettivo	Indicatore	Target	Tempistica	Responsabilità
Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Relazione su rotazione incarichi al Responsabile PCT	Trasmissione al Responsabile PCT	30/11/2022	Direttori
			30/11/2023	
			30/11/2024	

Misura: Patti di integrità

Obiettivo	Indicatore	Target	Tempistica	Responsabilità
Verifica rispetto del divieto	Relazione sull'uso del modello patti di integrità	Trasmissione al Responsabile PCT	30/11/2022	Direttori
			30/11/2023	
			30/11/2024	

**Misura: Informatizzazione dei processi**

Obiettivo	Indicatore	Target	Tempistica	Responsabilità
Informatizzazione servizi	N. Servizi da informatizzare	3 (1 - Analisi e implementazione di una WebApp Ispezioni security 2 - Analisi e implementazione dell'Accesso Civico integrata nel sistema documentale 3 - Analisi e implementazione di una WebApp per la prenotazione di eventi/esami UAS)	31/12/2022	Direzione Tecnologia Informatica e Innovazione Direttori
Monitoraggio	Relazione al Responsabile PCT	Trasmissione al Responsabile PCT	30/11/2022	Direttori
			30/11/2023	
			30/11/2024	

**Misura: Audit tecnico sui processi**

Obiettivo	Indicatore	Target	Tempistica	Responsabilità
Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	n. audit tecnici effettuati	4	31/12/2022	Direzione Controllo Interno e Qualità
		5	31/12/2023	
		4	31/12/2024	

**Misura: Costituzione di Team per attività istruttoria e di sorveglianza**

Obiettivo	Indicatore	Target	Tempistica	Responsabilità
Monitoraggio	Relazione al Responsabile PCT	Trasmissione al Responsabile PCT	30/11/2022	Direttori
			30/11/2023	
			30/11/2024	

**Misura: Strutturazione di più livelli decisionali**

Obiettivo	Indicatore	Target	Tempistica	Responsabilità
Monitoraggio	Relazione al Responsabile PCT	Trasmissione al Responsabile PCT	30/11/2022	Direttori
			30/11/2023	
			30/11/2024	

Misura: Standardizzazione

Obiettivo	Indicatore	Target	Tempistica	Responsabilità
Monitoraggio	Relazione al Responsabile PCT	Trasmissione al Responsabile PCT	30/11/2022	Direttori
			30/11/2023	
			30/11/2024	

## **Trasparenza e accesso civico**

Informare in modo chiaro e completo i cittadini, gli operatori, le associazioni di settore e gli stakeholder tutti è un **compito di trasparenza istituzionale** che l'Ente si è da tempo impegnato ad assicurare.

L'attività dell'Ente, quindi, dall'entrata in vigore del Testo Unico sulla Trasparenza, è stata indirizzata all'assolvimento dei numerosi obblighi ivi previsti, non già per mero adempimento formale, ma nell'ottica di proseguire e completare un percorso, già avviato fin dalla sua istituzione.

Tra i canali attraverso i quali l'ENAC garantisce una continua interlocuzione con i propri stakeholder, troviamo:

- il Numero Verde gratuito 800898121;
- le pubblicazioni cartacee e online;
- l'organizzazione di seminari, incontri e giornate di studio;
- l'organizzazione delle giornate della trasparenza;
- la consultazione con gli stakeholder in occasione dell'adozione o la revisione di circolari o regolamenti;
- la diffusione di questionari su materie inerenti la qualità dei servizi e la performance;
- gli Uffici aperti alle relazioni con il pubblico;
- il canale EnacChannel sulla piattaforma YouTube, avviato nel 2012 come progetto sperimentale, divenuto ormai una realtà consolidata, per offrire all'utenza un'informazione di servizio il più possibile diretta ed efficace con un palinsesto aggiornato costituito da servizi audio-video istituzionali, dalla rassegna stampa radio-televisiva, approfondimenti e videointerviste ai vertici e ai dirigenti dell'Ente;
- il sito internet [www.enac.gov.it](http://www.enac.gov.it), inserito tra i siti governativi nazionali in virtù del raggiungimento dei previsti livelli di qualità, sicurezza e aggiornamento dei servizi erogati a cittadini e imprese. Dal 2013, a seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs. n. 33/2013, è stata sostituita la sezione "Trasparenza, valutazione e merito", attiva dal 2011, con la nuova sezione denominata "Amministrazione Trasparente", articolata secondo l'alberatura e contenuti indicati dalla norma. Dal 2013 è online sul sito dell'Ente la sezione dedicata agli "Open Data ENAC", in cui sono riunite le aree tematiche all'interno delle quali reperire dati in formato aperto. Dal 2016 la sezione "Amministrazione trasparente" viene gestita attraverso un applicativo, denominato PAT – Portale Amministrazione Trasparente
- la presenza dell'ENAC sui principali canali "social".

Dal 2016 l'ENAC ha coinvolto i dirigenti, i titolari di posizione organizzativa e il personale di riferimento nelle attività connesse all'implementazione della sezione "Amministrazione Trasparente" attraverso l'utilizzo di un applicativo ad hoc finalizzato a semplificare e standardizzare la gestione del flusso di informazioni, garantendo, nel contempo, il rispetto delle norme sulla trasparenza, il rispetto degli obblighi relativi al formato dei dati e l'esportabilità delle informazioni.

Per il raggiungimento di tale obiettivo l'ENAC ha seguito la sperimentazione avviata dall'AGID – Agenzia per l'Italia Digitale, avvalendosi, in riuso, di un applicativo denominato "Portale Amministrazione Trasparente - PAT", disponibile all'interno del Catalogo nazionale dei programmi riutilizzabili pubblicato dall'AGID stessa. L'applicativo è volto alla gestione e alla pubblicazione dei contenuti come richiesto dal quadro normativo relativo all'Amministrazione Trasparente e all'Anticorruzione ed è caratterizzato da un gestionale (back office) in grado di offrire un efficace supporto al RPCT nella fase di reperimento e organizzazione dei relativi contenuti, nonché da un ambiente di pubblicazione in grado di presentare le informazioni in modo efficace ed esaustivo.

Nell'ambito del processo di attivazione del "progetto PAT" vengono effettuati periodici specifici interventi formativi, collocati nell'ambito della formazione in materia di anticorruzione, per i dirigenti ed il personale interessato, finalizzati all'approfondimento degli obblighi di trasparenza

e al corretto utilizzo dell'applicativo.

L'applicativo PAT permette alle singole strutture dell'Ente di gestire direttamente le informazioni/documenti/dati di rispettiva competenza favorendo la responsabilizzazione delle strutture e la tempestività e completezza dell'aggiornamento dei dati/ documenti/ informazioni.

La Funzione Organizzativa Comunicazione Istituzionale e Ufficio Relazioni con il Pubblico è il punto di riferimento, per il personale ENAC coinvolto, per tutte le informazioni e indicazioni inerenti il Portale PAT.

Inoltre, la Funzione Organizzativa Comunicazione Istituzionale e Ufficio Relazioni con il Pubblico e il Team multidisciplinare collaborano con il RPCT per il monitoraggio dell'attuazione degli obblighi previsti dalla normativa in vigore.

In caso di mancato o ritardato adempimento e/o irregolarità di livello significativo, il RPCT provvede alla relativa segnalazione al dirigente responsabile della pubblicazione, con nota scritta inserita nel protocollo informatico, indicando un termine non inferiore a 10 giorni e non superiore a 30 giorni, per l'esecuzione di quanto richiesto.

In difetto, allo scadere del periodo assegnato, il RPCT segnala all'organo di indirizzo politico, all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), all'Autorità Nazionale Anticorruzione e, nei casi più gravi, alla struttura dell'ENAC competente per i procedimenti disciplinari, i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione.

Il RPCT, inoltre, riscontra le specifiche richieste da parte dell'ANAC in materia di attuazione del principio di trasparenza e supporta l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), secondo le specifiche richieste e ai fini dell'attività di verifica di sua competenza.

L'OIV redige annualmente un'attestazione circa l'assolvimento di specifici obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità indicati dall'ANAC e la pubblica sul sito internet dell'Ente.

Per la verifica dell'effettivo utilizzo delle informazioni e dei dati pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente", l'Ente ha la possibilità di monitorare gli accessi alle singole pagine. In questo modo è possibile evincere l'interesse degli stakeholder per un eventuale sviluppo dei contenuti di maggiore interesse e/o implementazione dei contenuti meno visitati.

Dal 2015 l'Ente rende disponibile in forma tabellare le informazioni inserite nelle varie sezioni del menu "Amministrazione Trasparente" con l'indicazione delle strutture responsabili della trasmissione, della pubblicazione e dell'aggiornamento dei dati. L'elenco è allegato al [Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2022-2024](#).

L'**accesso civico** a dati e documenti, disciplinato dall'articolo 5 del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, comporta il diritto da parte di chiunque a richiedere documenti, informazioni o dati oggetto di pubblicazione obbligatoria (accesso civico) e di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione (accesso civico generalizzato), nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti secondo quanto previsto dall'articolo 5-bis del medesimo decreto.

L'esercizio del diritto di accesso civico non è sottoposto ad alcuna limitazione quanto alla legittimazione soggettiva del richiedente.

L'istanza di accesso civico identifica i dati, le informazioni o i documenti richiesti e non richiede motivazione.

L'ENAC si è dotato del "Regolamento sull'accesso documentale, sull'accesso civico semplice e sull'accesso civico generalizzato".

È inoltre presente, nella sezione “Amministrazione Trasparente”, un’apposita sotto-sezione dedicata al tema “[accesso civico](#)”.

Nella sezione “accesso civico” sono riportate le istruzioni per inoltrare le istanze, i modelli di istanza compilabili on line, nonché i riferimenti del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, titolare del potere sostitutivo, attivabile nei casi di ritardo o mancata risposta.

Le istanze di accesso civico devono essere trasmesse, preferibilmente per via telematica, alla Funzione Organizzativa Comunicazione Istituzionale e Ufficio Relazioni con il Pubblico, individuata quale Ufficio competente a ricevere tale tipologia di istanze.

Il riscontro alle predette istanze viene assicurato dai Direttori responsabili dei dati, informazioni e documenti.

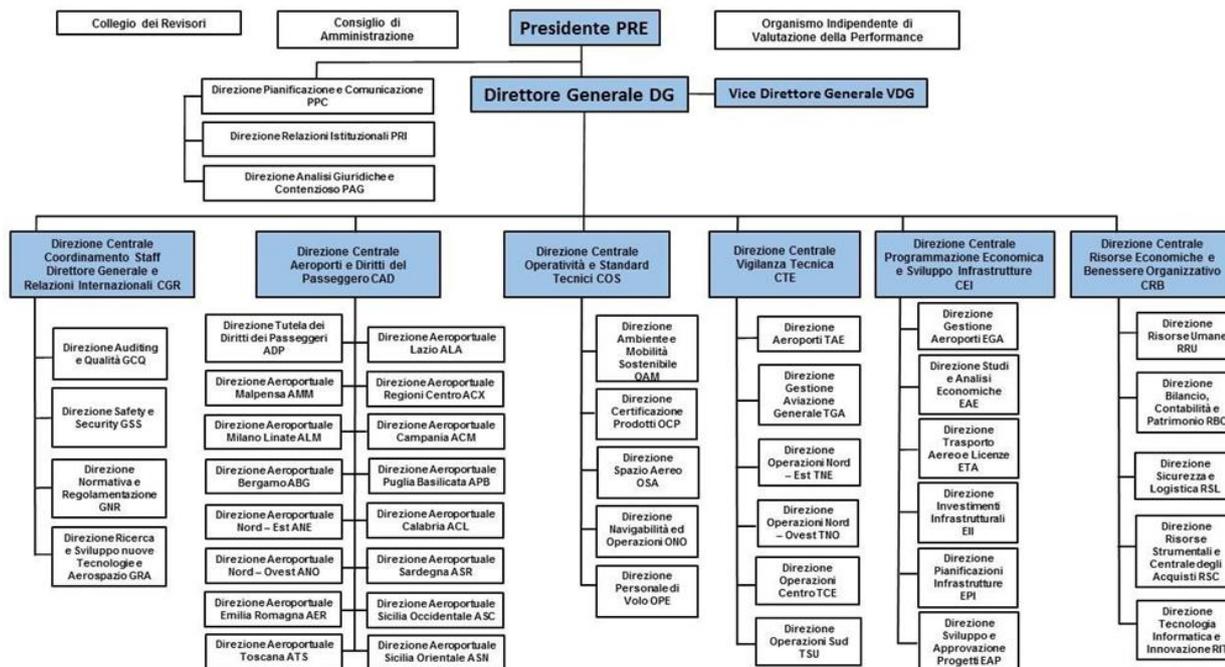
Nella medesima sezione è pubblicato e aggiornato semestralmente il Registro degli Accessi.

## SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### 3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile ha adottato dal 1° gennaio 2022 una nuova organizzazione delle strutture e del personale, rappresentata dal nuovo [Regolamento dell'organizzazione e del personale](#).

Di seguito si riporta l'organigramma dell'ENAC.



L'attuale organizzazione dell'ENAC è costituita da 54 Direzioni, la cui ampiezza media è pari a 11 unità di personale.

Nelle due tabelle seguenti sono rappresentate al 1° settembre 2022 la consistenza del personale per direzione e per qualifica professionale:

Strutture	Dir.	I <sup>^</sup> Prof.	II <sup>^</sup> Prof.	Isp. Volo / Tr.Aereo/ Inv,	C	B	A	Sub- totale T/A	Totale	Com. AMI
<b>PRESIDENZA</b>					0	3	0	3	3	
DIR. PIANIFICAZIONE E COMUNICAZIONE	1				3	0	0	3	4	
DIR. RELAZIONI ISTITUZIONALI					4	1	1	6	6	
DIR. ANALISI GIURIDICHE E CONTENZIOSO	1	2			2	1	0	3	6	
<b>DIREZIONE GENERALE</b>					6	5	0	11	11	
<b>VICE DIREZIONE GENERALE</b>	1				3	0	0	3	4	
<b>DIR. CENTRALE COORDINAMENTO STAFF DIRETTORE GENERALE E RELAZIONI INTERNAZIONALI</b>	1				1	0	0	1	2	
DIR. AUDITING E QUALITA'		1			7	0	0	7	8	
DIR. NORMATIVA E REGOLAMENTAZIONE	1	4			1	0	0	1	6	
DIR. RICERCA E SVILUPPO NUOVE TECNOLOGIE E AEROSPAZIO	1	5	1		1	1	0	2	9	4
DIR. SAFETY E SECURITY	1	4	1		7	1	0	8	14	3
<b>DIR. CENTRALE OPERATIVITA' E STANDARD TECNICI</b>	1	1			2	0	0	2	4	
DIREZIONE AMBIENTE E MOBILITA' SOSTENIBILE	1				3	1	0	4	5	
DIREZIONE CERTIFICAZIONE PRODOTTI	1	6			0	0	0	0	7	
DIREZIONE NAVIGABILITA' E OPERAZIONI		8	1	2	0	1	0	1	12	1
DIREZIONE PERSONALE DI VOLO	1	2		1	4	1	0	5	9	5
DIREZIONE SPAZIO AEREO	1	4		5	0	1	0	1	11	8
<b>DIR. CENTRALE VIGILANZA TECNICA</b>		2			0	0	0	0	2	
DIR. AEROPORTI	1	4		1	0	0	0	0	6	
DIR. OPERAZIONI CENTRO	1	15	5	4	0	2	0	2	27	1
DIR. GESTIONE AVIAZIONE GENERALE	1	3			0	0	0	0	4	
DIR. OPERAZIONI NORD OVEST		23	2	4	3	5	0	8	37	
DIR. OPERAZIONI NORD EST		7	1		2	2	0	4	12	
DIR. OPERAZIONI SUD	1	11		2	1	2	0	3	17	
<b>DIR. CENTRALE PROGRAMMAZIONE ECONOMICA E SVILUPPO INFRASTRUTTURE</b>	1				2	0	0	2	3	
DIR. STUDI E ANALISI ECONOMICHE	1				2	2	0	4	5	
DIR. SVILUPPO E APPROVAZIONE PROGETTI	1	12	1		0	1	0	1	15	3
DIR. GESTIONE AEROPORTI	1				2	0	0	2	3	2
DIR. INVESTIMENTI INFRASTRUTTURALI	1				0	2	0	2	3	
DIR. PIANIFICAZIONE INFRASTRUTTURE	1	3	1		1	1	0	2	7	
DIR. TRASPORTO AEREO E LICENZE	1				10	2	0	12	13	
<b>DIR. CENTRALE RISORSE ECONOMICHE E BENESSERE ORG.</b>	1				1	0	0	1	2	
DIR. BILANCIO, CONTABILITA' E PATRIMONIO					7	4	0	11	11	
DIR. TECNOLOGIA INFORMATICA E INNOVAZIONE	1				10	4	0	14	15	
DIR. RISORSE UMANE	1	1			16	4	0	20	22	
DIR. RISORSE STRUMENTALI E CENTRALE DEGLI ACQUISTI		1			7	0	0	7	8	
DIR. SICUREZZA LOGISTICA	1		1		3	7	0	10	12	
<b>DIR. CENTRALE AEROPORTI E DIRITTI DEL PASSEGGERO</b>	1	1			6	2	1	9	11	
DIR. TUTELA DIRITTI DEI PASSEGGERI	1				5	1	0	6	7	
DIR. AEROPORTUALE BERGAMO	1				4	3	0	7	8	
DIR. AEROPORTUALE CALABRIA	1				5	7	0	12	13	
DIR. AEROPORTUALE CAMPANIA					8	7	0	15	15	
DIR. AEROPORTUALE REGIONI CENTRO	1				5	4	0	9	10	
DIR. AEROPORTUALE EMILIA-ROMAGNA					13	1	0	14	14	
DIR. AEROPORTUALE LAZIO	1				19	8	0	27	28	
DIR. AEROPORTUALE MILANO LINATE	1				10	3	0	13	14	
DIR. AEROPORTUALE MILANO MALPENSA	1				7	6	0	13	14	
DIR. AEROPORTUALE NORD-EST					16	3	0	19	19	
DIR. AEROPORTUALE NORD-OVEST	1				11	8	1	20	21	
DIR. AEROPORTUALE PUGLIA-BASILICATA	1				4	13	0	17	18	
DIR. AEROPORTUALE SICILIA OCCIDENTALE					7	16	0	23	23	
DIR. AEROPORTUALE SARDEGNA		1			12	2	0	14	15	
DIR. AEROPORTUALE SICILIA ORIENTALE	1				4	3	0	7	8	
DIR. AEROPORTUALE TOSCANA	1				10	2	0	12	13	
<b>Personale ENAC (Aspettativa, Comando, Esonero)</b>		2			7	2	0	9	11	
<b>Totale Generale</b>	<b>39</b>	<b>123</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>267</b>	<b>146</b>	<b>3</b>	<b>416</b>	<b>611</b>	<b>27</b>

<b>QUALIFICA PROFESSIONALE</b>		<b>In Servizio al 1 Settembre 2022</b>	
<b>Dirigenti</b>	<b>36</b>		
<b>Professionisti Laureati</b>	<b>123</b>		
	IV sup.	35	
	IV liv.	21	
	III liv.	25	
	II liv.	11	
	I liv.	31	
<b>Professionisti Diplomati</b>	<b>14</b>		
	IV sup.	8	
	IV liv.	3	
	III liv.	2	
	II liv.	1	
	I liv.	0	
<b>Amministrativi e operativi</b>	<b>416</b>		
<b>Area Funzionari</b>	<b>267</b>		
	C5	34	
	C4	51	
	C3	38	
	C2	53	
	C1	91	
<b>Area Collaborazione</b>	<b>146</b>		
	B4	30	
	B3	44	
	B2	50	
	B1	22	
<b>Area Operativa/Ausiliaria</b>	<b>3</b>		
	A3	2	
	A2	1	
	A1	0	
<b>Ispettori di Volo/Traffico Aereo</b>	<b>19</b>		
<b>Totale</b>	<b>608</b>		
Dirigenti a t.d.	3		
<b>Totale</b>	<b>3</b>		
<b>Totale Generale</b>	<b>611</b>		

## 3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

L'organizzazione del lavoro nell'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile ha affrontato un profondo processo di rielaborazione ed innovazione, dapprima innescato dalle misure volte al contenimento dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 e, successivamente, istituzionalizzato a seguito delle iniziative e dei contributi delle istituzioni, della società civile e delle parti sociali allo scopo di massimizzare le potenzialità del lavoro agile, incrementando la produttività e l'efficienza delle pubbliche amministrazioni, conciliando tali valori con le esigenze di vita dei dipendenti.

Invero, già prima della pandemia da Covid-19, l'ENAC aveva avviato una fase di sperimentazione del lavoro agile in applicazione della Legge n. 81 del 22 maggio 2017, con la quale è stato introdotto tale strumento di flessibilità nella Pubblica Amministrazione.

Lo scopo fondamentale della previsione normativa era, ed è tuttora, quello di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovendo il lavoro agile quale modalità di esecuzione della prestazione, stabilita mediante accordo tra le parti, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici.

In particolare, con l'art. 18 della Legge n. 81 del 22 maggio 2017 si è definitivamente introdotto il lavoro agile (smart working) quale modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro, al fine di incrementare la produttività e favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Lo smart working si pone come uno strumento innovativo alternativo al telelavoro, rispetto al quale si caratterizza per minore rigidità normativa e maggiori potenzialità:

- per il lavoratore, in quanto garantisce la possibilità di conciliare i tempi di vita con quelli di lavoro;
- per le aziende/organizzazioni/enti sotto il profilo organizzativo e in termini di produttività e di riduzione dei costi.

Lo "smart working", dunque, si presenta come una modalità di lavoro dinamica per mezzo della quale il lavoratore opera al di fuori della struttura produttiva, gestendo autonomamente il proprio tempo e le proprie energie lavorative mediante la previa individuazione degli obiettivi da conseguire.

Raccogliendo le sfide della nuova disciplina normativa, in data 28 dicembre 2018 con nota prot. n. 45/DG, è stata pubblicata la Direttiva per la sperimentazione del lavoro agile in ENAC, recependo la normativa generale già sinteticamente citata, nonché linee guida operative sul tema e la nota del CUG ENAC che ha inserito il lavoro agile come una delle azioni positive da adottare. Sono state altresì informate anche le OO.SS.

La sperimentazione ha preso avvio nell'arco temporale dal 1° giugno al 30 novembre 2019, alla quale ha fatto seguito una fase di reportistica in cui sono stati raccolti i feedback e le osservazioni dei dipendenti e del personale dirigente coinvolto.

Con la diffusione della pandemia da Covid-19 e l'applicazione delle relative misure di contenimento dell'emergenza epidemiologica, le quali dapprima si sono tradotte in un vero e proprio stato di *lockdown* nei mesi da marzo a maggio del 2020 e, poi, in una serie di restrizioni volte a contenere la diffusione del contagio, il lavoro agile è diventata la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa al fine di limitare gli assembramenti nei luoghi di lavoro e deflazionare il carico sanitario gravante a carico dei nosocomi.

La prima disciplina emergenziale con la quale è stato applicato il lavoro agile a tutte le amministrazioni al fine di contenere i contagi da Covid-19 si rintraccia nell'articolo 87 del D.L. 18/2020, il quale prevedeva che "... *Fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-2019, ovvero fino ad una data antecedente stabilita con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, il lavoro agile*

*è la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni...”.*

A tale disciplina legislativa ha fatto seguito l'articolo 263 del Decreto Legge n. 34 del 19 maggio 2020, convertito con modificazioni, dalla Legge n. 77 del 17 luglio 2020, l'ultima formulazione del quale statuisce che *“...Al fine di assicurare la continuità dell'azione amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti, le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, adeguano l'operatività di tutti gli uffici pubblici alle esigenze dei cittadini e delle imprese connesse al graduale riavvio delle attività produttive e commerciali. A tal fine, le amministrazioni di cui al primo periodo del presente comma, fino alla definizione della disciplina del lavoro agile da parte dei contratti collettivi, ove previsti, e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2021, in deroga alle misure di cui all'articolo 87, comma 3, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, organizzano il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendo l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata con l'utenza, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza, applicando il lavoro agile, con le misure semplificate di cui alla lettera b) del comma 1 del medesimo articolo 87, e comunque a condizione che l'erogazione dei servizi rivolti ai cittadini e alle imprese avvenga con regolarità, continuità ed efficienza nonche' nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.*

*In considerazione dell'evolversi della situazione epidemiologica, con uno o più decreti del Ministro per la pubblica amministrazione possono essere stabilite modalità organizzative e fissati criteri e principi in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile, anche prevedendo il conseguimento di precisi obiettivi quantitativi e qualitativi. Alla data del 15 settembre 2020, l'articolo 87, comma 1, lettera a), del citato decreto-legge n. 18 del 2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 27 del 2020 cessa di avere effetto...”.*

Al fine di individuare le modalità attuative del lavoro agile e definire le misure organizzative, in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, con il citato Decreto Legge n. 34 del 19 maggio 2020, è stato introdotto il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), configurato, inizialmente, quale sezione del Piano della performance.

Sotto tale profilo l'ENAC ha elaborato un primo documento programmatico volto a definire gli indirizzi e le strategie fondamentali in materia di lavoro agile, nonché gli obiettivi che si intendono perseguire al fine di massimizzare il servizio reso ai cittadini ed alle imprese, conciliando i tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

A seguito dell'art. 6 del D.L. n. 80 del 9 giugno 2021, i contenuti relativi alla strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, sono confluiti nel Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO).

Con il progressivo contenimento dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 il lavoro agile ha cessato di essere la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, affiancandosi invece alla modalità di lavoro in presenza.

In particolare, con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 settembre 2021 veniva superato il citato articolo 87, stabilendosi che dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nella pubblica amministrazione tornava ad essere quella in presenza.

Il Decreto del Ministro per la Pubblica amministrazione dell'8 ottobre 2021, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 245 del 13 ottobre 2021, ha pertanto introdotto una prima disciplina strutturata del lavoro agile, vincolando l'utilizzo di tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa alla piena operatività dell'Amministrazione, garantendo la fruizione dei servizi per gli utenti ed orientando lo svolgimento della prestazione lavorativa a precisi obiettivi, previamente definiti nell'accordo individuale.

Da ultimo, un'ulteriore e importante spinta verso l'istituzionalizzazione di forme flessibili di organizzazione del lavoro, quali il lavoro agile ed il telelavoro, è pervenuta dal confronto tra la Pubblica Amministrazione e le OO.SS., le quali hanno siglato in data 9 maggio 2022 il nuovo Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro per il personale del Comparto Funzioni Centrali, triennio 2019-2021, il quale trova applicazione anche al personale non dirigente dell'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile.

Il predetto CCNL 2019-2021 dedica l'intero titolo V alle forme di lavoro a distanza (articoli da 36 a 41), diviso in due Capi, il primo rubricato "*Lavoro Agile*" ed il secondo "*Altre forme di lavoro a distanza*". La dicotomia delle rubriche testimonia l'importanza strategica che la Pubblica Amministrazione e le OO.SS. hanno voluto assegnare al lavoro agile quale strumento in grado di incrementare la produttività della pubblica amministrazione, il servizio ai cittadini ed alle imprese e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

La predetta disciplina normativa e collettiva in materia di lavoro agile per le pubbliche amministrazioni ha trovato puntuale applicazione nell'organizzazione del lavoro dell'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile.

Invero, nei primi mesi del 2020, corrispondenti al cosiddetto primo *lockdown*, l'ENAC ha fornito ai dipendenti tutti gli strumenti tecnologici necessari allo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile, dotandoli di personal computer e di un applicativo informatico per accedere ad un desktop virtuale tramite token (Citrix).

Successivamente, l'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile ha continuato a consentire ai dipendenti lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile secondo i criteri di volta in volta stabiliti dalle citate disposizioni di legge, approntando al contempo tutti i presidi e gli strumenti per il graduale rientro in presenza dei lavoratori, garantendo adeguati presidi e precauzioni al fine di salvaguardare la salubrità degli ambienti di lavoro. In tale contesto l'Ente ha svolto una generale revisione dei processi lavorativi al fine di individuare le attività remotizzabili o meno.

Parallelamente, l'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile e le Organizzazioni Sindacali hanno avviato una costante interlocuzione sul tema del lavoro agile, discutendo le possibili modalità di applicazione della disciplina emergenziale, bilanciando la tutela della salute e le esigenze di vita dei dipendenti con la necessità di garantire il completo svolgimento dei compiti istituzionali dell'Ente, anche al fine di assistere la progressiva ripartenza del settore dell'aviazione civile.

Nel corrente anno 2022 l'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile ha continuato a far ricorso al lavoro agile, favorendo il progressivo rientro in servizio in presenza dei dipendenti in sicurezza per almeno quattro giorni a settimana, ferma restando la necessità che il processo lavorativo risulti remotizzabile, nonché la tutela della salute dei lavoratori cosiddetti "fragili" in quanto maggiormente esposti a rischi sanitari.

Ai sensi della lettera circolare prot. ENAC-PROT-24/01/2022-0007937-P, sulla base dei processi lavorativi a suo tempo già individuati, i quali possono essere svolti totalmente o parzialmente in modalità di lavoro agile, ciascun Dirigente ovvero il Responsabile dell'ufficio, sulla base delle esigenze lavorative, predispone una programmazione delle attività lavorative svolte in presenza ed in modalità agile dai dipendenti, assicurando un'equa rotazione del lavoro agile da parte del personale assegnato alla propria struttura, avendo, altresì, cura di evitare che l'attività in lavoro agile possa concentrarsi nei giorni che precedono o che seguono il fine settimana e/o i giorni festivi.

Tale programmazione, da sottoporre al Direttore Centrale di riferimento per la necessaria condivisione, può essere oggetto di successive modifiche e/o integrazioni per mutate esigenze lavorative, da comunicare tempestivamente al Direttore Centrale di competenza.

Fermo restando quanto sopra, è chiamato a prestare la propria attività lavorativa esclusivamente

in presenza il personale, già individuato con precedenti disposizioni del Direttore Generale, titolare di incarichi dirigenziali ovvero di posizioni organizzative e incarichi di process/program manager, nonché il personale addetto a servizi di segreteria, che attenda al Cerimoniale di Stato ed altri dipendenti che svolgano mansioni non remotizzabili.

Da ultimo, nel ribadire la costante attenzione verso la salute del personale, l'Ente sta ponendo in essere ogni sforzo utile a garantire a ciascun dipendente spazi superiori ai limiti previsti dalle disposizioni sanitarie vigenti, la più ampia flessibilità in entrata, la fornitura di dispositivi di protezione delle vie aeree di tipo FFP2.

Ad oggi, tale assetto organizzativo continua a trovare applicazione nell'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile, fermi restando i successivi sviluppi sia in applicazione della nuova disciplina legislativa e contrattuale, sia all'esito della discussione con le Organizzazioni Sindacali sul tema, anche in considerazione dell'entrata in vigore del citato CCNL 2019-2021, come da ultimo comunicato ai dipendenti sull'Intranet dell'Ente in data 6 maggio 2022.

Con successiva comunicazione intranet del 6 luglio 2022 l'Ente ha assicurato la piena tutela dei lavoratori fragili, i quali possono continuare a svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, anche oltre la misura giornaliera settimanale prevista per il restante personale, aggiornato tempestivamente con ulteriori circolari di aggiornamento normativo.

A valle delle predette interlocuzioni con le Organizzazioni Sindacali, nonché delle complesse valutazioni relative all'impatto complessivo della modalità di lavoro agile sull'organizzazione dell'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile e sulla reingegnerizzazione dei processi con conseguente ridefinizione dei processi remotizzabili o meno, sarà possibile definire una programmazione strategica ed organica delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa da parte del personale dell'Ente per il triennio 2023-2025, anche al fine di garantire un incremento della produttività dell'Amministrazione ed un miglior servizio ai cittadini ed alle imprese, valorizzando gli effetti positivi del lavoro agile anche sotto il profilo della performance.

Gli effetti sull'organizzazione del lavoro, sulla produttività e sulla conciliazione delle esigenze di lavoro e di vita privata dei dipendenti, nonché le statistiche relative alle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa in presenza ovvero in modalità agile, in applicazione delle misure sopra descritte, sono state e sono tutt'ora oggetto di attenta analisi da parte dell'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile.

In particolare, l'ENAC ha partecipato ai monitoraggi sull'applicazione dello smart working avviati dal Dipartimento della Funzione Pubblica, analizzando i relativi dati nell'ottica della riorganizzazione strategica del lavoro.

Si riportano di seguito le statistiche relative all'applicazione del lavoro agile nel triennio 2020-2022.

ENAC_ Monitoraggio Lavoro Agile anni 2020, 2021 e 2022													
Anno 2020	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	Periodo
Numero Giornate Lavoro Agile			7.060	10.970	9.980	7.235	6.825	2.335	3.379	3.306	5.676	4.428	61.194
Percentuale Lavoro Agile su Giornate Lavorative			48,9%	83,6%	76,1%	50,1%	45,2%	16,9%	23,4%	22,9%	43,3%	30,7%	44,1%
Anno 2021	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	Periodo
Numero Giornate Lavoro Agile	4.943	4.770	5.808	4.965	4.493	2.696	3.327	2.362	3.558	2.294	1.765	1.683	32.951
Percentuale Lavoro Agile su Giornate Lavorative	37,7%	36,4%	38,5%	37,8%	32,6%	18,7%	23,1%	17,1%	24,7%	16,7%	12,8%	11,7%	25,6%
Anno 2022	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	Periodo
Numero Giornate Lavoro Agile	1.654	1.418	1.580	921	1.109	842	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	7.524
Percentuale Lavoro Agile su Giornate Lavorative	12,6%	10,8%	10,5%	7,0%	7,7%	6,1%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	9,1%

In coerenza con gli obiettivi strategici stabiliti dall'Ente ed al fine di creare valore pubblico nel settore dell'aviazione civile, nell'ambito del modello organizzativo dell'ENAC il lavoro agile può rappresentare uno strumento di efficientamento, capace al contempo di garantire elevati standard di qualità senza pregiudicare il livello di servizi a favore degli utenti.

In quest'ottica l'Ente garantisce un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, assicurando comunque la prevalenza dell'esecuzione della prestazione in presenza, fatte salve particolari categorie di lavoratori fragili tutelate dalla legge per i quali è possibile derogare a tale prevalenza.

Per quanto attiene la strumentazione tecnologica ed i dispositivi informatici, fin dalla prima implementazione del lavoro agile nella fase emergenziale da Covid-19, l'ENAC si è progressivamente dotato di piattaforme digitali e di dispositivi individuali al fine di consentire a ciascun dipendente di poter svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, garantendo almeno la medesima quantità e qualità di lavoro svolto in presenza.

### 3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

La programmazione dei fabbisogni di personale dell'ENAC per il triennio 2022 – 2024 è stata elaborata sulla base degli obiettivi strategici di valore pubblico che l'Ente intende raggiungere, mediante il reclutamento di specifici profili professionali con competenze tecniche, organizzative e relazionali adeguate a garantire lo svolgimento delle attività ispettive, di certificazione e di controllo dell'Ente nell'ambito del trasporto aereo civile e commerciale, nonché di tutte le altre attività istituzionali.

La presente programmazione è stata definita sulla base di quanto indicato dal decreto del Ministro della pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze del 30 giugno 2022 in materia di redazione del Piano Integrato dell'Attività e dell'Organizzazione (di seguito PIAO), di cui costituisce una sezione e tiene conto degli obiettivi di performance stabiliti per il triennio 2022-2024.

Il Piano triennale in parola è volto ad individuare i fabbisogni di personale dell'Ente da soddisfare mediante le facoltà assunzionali ordinarie da turn-over, tenendo conto delle assunzioni già autorizzate in deroga ai sensi dell'art. 1, commi 1004 e ss., della Legge 30 dicembre 2020, n. 178, Legge di bilancio dello Stato per l'anno 2021, nonché con i Decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri emanati sulla base delle richieste di autorizzazione ad assumere con riferimento alla precedente programmazione triennale 2020-2022, nei limiti delle somme disponibili in base alle vigenti norme in materia di facoltà assunzionali, nonché della consistenza delle categorie di personale che concorrono a formare la dotazione organica.

Sulla base degli obiettivi strategici prefissati l'Ente ritiene adeguata l'attuale dotazione organica, la quale pertanto non richiede di essere rimodulata, fermo restando che le professionalità che verranno acquisite dovranno essere in possesso di caratteristiche professionali pertinenti rispetto ai mutamenti del quadro tecnico e regolatorio del settore dell'aviazione civile.

<b>ENAC – DOTAZIONE ORGANICA</b>	
<b>Categorie</b>	<b>Organico</b>
Dirigenti	<b>51</b>
Professionisti Laureati	<b>294</b>
Professionisti Diplomatici	<b>27</b>
Area Funzionari	<b>428</b>
Area Collaborazione	<b>270</b>
Area Operativa/Ausiliaria	<b>3</b>
Ispettori di Volo/Traffico Aereo	<b>98</b>
<b>TOTALE</b>	<b>1171</b>

A tal fine si è proceduto, in primo luogo, a determinare il limite finanziario potenziale della dotazione organica, pari ad Euro 46.739.514,26, verificando puntualmente, per ciascuna annualità del triennio di riferimento, che le assunzioni fossero programmate nel rispetto di tale limite.

Successivamente, sono state individuate le disponibilità di posti rispetto alla dotazione organica in vigore per ciascuna delle categorie di personale che la compongono ed i rispettivi costi *pro capite*, determinati secondo le indicazioni del Ministero dell'economia e delle finanze. Si è,

inoltre, proceduto a calcolare per ognuno degli anni del triennio, il budget assunzionale disponibile in conseguenza delle cessazioni dal servizio dell'anno precedente.

Determinato il budget disponibile per le assunzioni, è stato valutato l'impiego delle risorse disponibili al fine di coprire le posizioni vacanti.

A tal proposito, si ritiene opportuno evidenziare che, in base al vigente CCNL del personale non dirigente, l'ordinamento professionale e le categorie di tale personale, a differenza di quanto avvenuto per altre amministrazioni dello stesso comparto, non è stato ancora modificato, in quanto lo stesso contratto collettivo, sottoscritto in data 9 maggio 2022, prevede con disposizione specifica per l'ENAC, un'apposita sessione negoziale per la ridefinizione del predetto ordinamento professionale. Ne consegue che le categorie di personale ed i profili professionali dell'Ente sono, al momento, quelli già esistenti sotto la vigenza del precedente CCNL.

Peraltro, considerato che le vigenti disposizioni prevedono la possibilità di impiegare il 100% delle economie derivanti dalle cessazioni degli anni precedenti si è ritenuto di programmare le assunzioni in maniera tale da assicurare la copertura dei posti resisi vacanti negli anni del triennio di riferimento.

In particolare, anche in considerazione delle immissioni in ruolo di personale reclutato in deroga ai sensi del citato art. 1, commi 1004 e ss., si ritiene che gli obiettivi strategici dell'Ente possano essere perseguiti mediante il reclutamento delle categorie professionali in vigore, con particolare riferimento ai professionisti di prima qualifica ed al personale dell'area tecnico-amministrativa ed operativa (Funzionari e Collaboratori) in modo da coprire le posizioni rese vacanti dalle cessazioni del personale, nonché a selezionare ulteriore personale da assegnare alle strutture interessate da un incremento del carico di lavoro in considerazione della ripresa del settore dell'aviazione civile.

Si ritiene opportuno precisare che, in conseguenza dell'aumento della dotazione organica disposto ai sensi del predetto comma 1004, nell'anno 2023 si procederà all'avvio delle procedure per la copertura degli ulteriori posti riservati alla quota d'obbligo per il personale appartenente alle categorie protette di cui alla Legge n. 68/1999.

Considerato quanto sopra, come indicato nelle allegate tabelle, si procederà a richiedere l'autorizzazione a bandire per assumere le seguenti unità di personale per ciascuno degli anni del triennio di riferimento:

<b>ANNO 2022</b>		
	Cessazioni 2021	Programmazione assunzioni 2022
Dirigenti	5	0
Professionisti di 1^ qualifica	6	6
Professionisti di 2^ qualifica	2	0
Funzionari	28	35
Collaboratori	10	20
Ispettori di Volo	0	1

<b>ANNO 2023</b>		
	Cessazioni 2022	Programmazione assunzioni 2023
Dirigenti	0	0
Professionisti di 1^ qualifica	17	17
Professionisti di 2^ qualifica	2	0
Funzionari	31	31
Collaboratori	14	14
Ispettori di Volo	2	2

<b>ANNO 2024</b>		
	Cessazioni 2023	Programmazione assunzioni 2024
Dirigenti	1	0
Professionisti di 1^ qualifica	2	7
Professionisti di 2^ qualifica	1	0
Funzionari	13	15
Collaboratori	6	10
Ispettori di Volo	2	2

In considerazione della specificità dei profili professionali ispettivi, nonché delle specifiche competenze in ambito aeronautiche del personale professionista, si ritiene necessario che le relative procedure selettive vengano svolte in deroga al concorso unico, come previsto ai sensi dell'art. 4, comma 3-sexies, del Decreto-Legge 31 agosto 2013, n. 101 recante Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni.

Per quanto concerne la formazione del personale reclutato, le professionalità immesse in ruolo verranno inserite in un percorso di formazione introduttivo sulle attività istituzionali ed i principali processi dell'Ente, nonché nei successivi programmi formativi in ragione delle rispettive specializzazioni, come previsto nella Sezione del PIAO relativa alla formazione del personale.

### **3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE**

Il Piano Triennale della Formazione - PTF triennio 2020-2022 è stato il frutto di un lavoro di progettazione corale realizzato grazie alla collaborazione di esperti appartenenti a tutte le professionalità presenti in ENAC coordinato da un gruppo ristretto di Progettazione e Sviluppo e sostenuto dai vertici di ENAC.

Il lavoro ha permesso di realizzare una manutenzione straordinaria del sistema della formazione dell'Ente, oltre che consolidare quegli elementi virtuosi propri del sistema culturale di ENAC e, pertanto, il documento conserva una sua validità in termini di impostazione generale.

Il Piano si pone, quindi, come strumento attraverso il quale gestire in maniera sistematica le attività ritenute utili e opportune per la "Valorizzazione professionale delle risorse interne e il miglioramento dell'operatività del lavoro", nel perseguimento della Mission dell'Ente.

L'impianto metodologico di redazione del Piano si basa sulla considerazione dei seguenti elementi:

La pianificazione delle attività previste è svolta in coerenza con gli obiettivi generali di formazione finalizzati, di cui si è fatto cenno appena sopra, e riferibili a quanto previsto per ciascuna delle

Aree Strategiche dell'Ente, come di seguito indicato:

1. SAFETY → *Attuazione delle azioni di miglioramento della safety contenute nello State Safety Programme e nel Safety Plan ENAC, in coerenza con il Piano di Safety Europeo (EPAS)* Come noto "l'ENAC assicura l'assolvimento degli obblighi di formazione che derivano dall'appartenenza dell'Italia ad organismi internazionali ICAO, Unione Europea, EASA, EUROCONTROL in merito alla formazione del personale dell'Autorità coinvolto nell'attività di Safety". Nella pianificazione sono contemplate iniziative formative aventi lo scopo di sviluppare e/o rinforzare le competenze del personale a presidio dei processi attinenti la Safety, sia per aspetti relativi alla regolazione che per le attività di certificazione e di Oversight, in coerenza con la Safety policy definita a livello nazionale.
2. SECURITY → Consolidamento delle azioni rivolte a garantire la security delle infrastrutture e dei servizi resi in ambito aeroportuale, in linea con i programmi e gli standard europei. Le attività previste per tale area intendono rafforzare le competenze del personale a presidio dei processi attinenti la Security ed incrementare, dunque, la sicurezza per la prevenzione degli atti illeciti a terra, a bordo degli aeromobili e sul sedime aeroportuale, anche a fronte degli obblighi imposti dalla normativa internazionale, comunitaria, nazionale e altresì per effetto di normativa interna ENAC.
3. EQUA COMPETITIVITÀ E QUALITÀ DEI SERVIZI → *Rafforzare le misure a tutela dei diritti del passeggero.*  
Le iniziative previste per il personale che presidia i processi ricompresi in tale Area Strategica sono tese a sviluppare le capacità tecniche di analisi economico-finanziaria del personale che presidia i processi inerenti la pianificazione, regolamentazione ed il monitoraggio degli interventi realizzati sugli aeroporti nazionali dalle società affidatarie delle gestioni aeroportuali, oltre che la verifica ed il monitoraggio dei requisiti per il rilascio ed il mantenimento delle licenze di operatore aereo. Più in generale la formazione è a supporto di una più efficace ed efficiente capacità di pianificazione e controllo dello sviluppo delle infrastrutture aeroportuali e della mobilità per via aerea, nonché a rafforzare le capacità del personale che presidia i processi istituzionali svolti per assicurare il miglioramento del sistema di monitoraggio dei servizi di trasporto aereo e aeroportuali, oltre che la tutela dei diritti del passeggero in accordo con l'evoluzione della normativa di settore.
4. TUTELA DELL'AMBIENTE → *Favorire e promuovere la ricerca a supporto di uno sviluppo sostenibile del trasporto aereo e del settore aeronautico* La formazione del personale a presidio dei processi ricadenti in questa area, in continuità con quanto svolto negli anni passati, mantiene lo scopo di incrementare le competenze del personale in essa impiegato, al fine di permettere di sviluppare gli strumenti tecnico/normativi necessari per sostenere lo sviluppo del trasporto aereo in termini di tutela ambientale, in linea con l'evoluzione tecnica e normativa derivante dalle attività di ricerca del settore.
5. AREA TRASVERSALE → *Attività ed azioni che interessano trasversalmente più aree strategiche* Le azioni relative a tale Area Strategica saranno delineate in coerenza con l'attribuzione ad essa dei relativi processi dell'Ente, in corso di definizione.
6. AREA GESTIONALE E SVILUPPO INTERNO → *Attività ed azioni tese alla organizzazione gestione e valorizzazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali e delle competenze del personale.* La formazione attinente questa specifica area ha per oggetto tematiche che attengono l'accrescimento di atteggiamenti e comportamenti a supporto dello sviluppo di un clima organizzativo che promuova una maggiore efficienza ed efficacia. Sono inoltre programmate attività tese a migliorare la performance dei meccanismi organizzativi dell'Ente, la capacità di programmazione e controllo, il livello di informatizzazione, sviluppare il modello di management dell'ENAC nel rispetto del Risk Management.

L'ancoraggio a tali elementi rende il Piano della Formazione integrato con i restanti documenti organizzativi di ENAC oltre che conseguire l'obiettivo di essere un mezzo per garantire l'arricchimento professionale dei dipendenti e per stimolarne la motivazione. Uno strumento dunque strategico volto al miglioramento continuo dei processi interni e quindi dei servizi offerti all'utenza/stakeholder.

In quest'ottica, la formazione è un processo complesso che risponde a diverse esigenze e funzioni, tra cui la valorizzazione del personale e, conseguentemente, il miglioramento della qualità dei processi organizzativi e di lavoro dell'Ente.

La strategia di formazione del personale oltre che essere organizzata per Aree Strategiche tiene conto dei diversi profili organizzativi (Dirigenti, Funzionari, Collaboratori, personale Professionista e Ispettivo) alcuni dei quali peculiari di ENAC.

La programmazione e la gestione delle attività formative viene altresì condotta tenendo conto delle numerose disposizioni di legge che nel corso degli anni sono state emanate per favorire la predisposizione di piani mirati allo sviluppo delle risorse umane (normativa anticorruzione, trasparenza e integrità, codice di comportamento, tutela della privacy, accesso agli atti, cyber security, etc). A ciò, nello specifico, si aggiunge il nutrito corpo legislativo e regolamentare internazionale e comunitario in cui si iscrive l'attività di ENAC. L'interazione con le Autorità del Trasporto Aereo internazionali ed europee richiedono uno sforzo di coordinamento che pone una ulteriore sfida per il sistema della formazione di ENAC.

Per quanto riguarda l'impostazione metodologica degli interventi formativi, sostanzialmente ci si avvale dei metodi tipici della formazione destinata agli adulti, applicati in base ai specifici contenuti/obiettivi dei corsi:

- lezioni frontali, per contenuti eminentemente teorici (normativa);
- metodologie attive, per tutte quelle tematiche che comportano il contributo esperienziale dei partecipanti a partire da contenuti dati (norme, regolamenti, procedure, etc.)
- *on the job training*: attività svolta in affiancamento a personale esperto, finalizzata a rinforzare le conoscenze e a trasmettere abilità operative e norme di comportamento proprie dello specifico contesto lavorativo;
- *practical training*: formazione svolta sul campo durante lo svolgimento delle attività istituzionali, sotto la guida di un docente esperto, senza interferire con l'attività lavorativa in corso, successivamente ad attività teoriche d'aula ovvero quando se ne ravvisi la necessità per la familiarizzazione di particolari strumentazioni o contesti operativi.

Da un punto di vista operativo il Piano della formazione tiene conto delle competenze che il personale deve possedere nel presidiare i processi interni di ENAC distinti in:

1. istituzionali
2. supporto
3. direzionali

i quali definiscono le responsabilità di dettaglio di tutte le componenti organizzative.

Le esigenze formative sono state codificate ed elaborate mediante l'utilizzo di un applicativo dedicato che costituisce la base di dati grazie ai quali è stato possibile elaborare il Documento Percorsi di Sviluppo Formativo utile alla predisposizione della programmazione per ciascuna annualità di Piano secondo le priorità strategiche.

Per l'implementazione dei Piani annuali di dettaglio ENAC può contare su un proprio contingente di docenti/esperti altamente qualificato sulle tematiche proprie del trasporto aereo (inteso in senso lato) che costituiscono elemento distintivo dell'Ente. In via residuale si ricorre alla c.d. formazione a catalogo per lo più su tematiche trasversali. ENAC inoltre favorisce la partecipazione del proprio personale a corsi di istruzione di livello universitario e post (master), supportati dalle politiche di permessi per il diritto allo studio e di patrocinio con le principali Università del territorio.

In termini di priorità continua il costante impegno nella qualificazione, aggiornamento ed il potenziamento delle competenze di tutti il personale appartenente ai profili ispettivi e professionali (sia delle sedi territoriali che della direzione generale) che presidiano i processi delle diverse aree strategiche.

Per l'anno 2022 l'attività di formazione si fonda su quanto definito - a livello di indirizzo generale - nel Piano Triennale di Formazione 2020-2022.

La programmazione 2022 è stata predisposta nel rispetto delle logiche sopra evidenziate che contemperano i seguenti aspetti:

- completare la formazione per il personale neoassunto da qualificare
- realizzare azioni di sviluppo della competenza manageriale
- soddisfare i requisiti di formazione obbligatoria
- garantire il mantenimento della qualificazione del personale senior

Nella Programma formazione \_ Corsi interni / in house 2022 (allegato) sono elencate le attività relative alla programmazione 2022 (per parte già svolta), per ciascuna delle quali vengono indicate le seguenti informazioni:

- Area Strategica di riferimento
- Periodo di svolgimento
- Durata
- Titolo dell'attività
- Tipologia partecipanti (dirigenti, Ispettori, Funzionari, etc)
- Numero partecipanti

Da ultimo si evidenzia come - a tendere - i piani della formazione stanno integrando attività rivolte allo sviluppo di competenze ossia *l'insieme strutturato di conoscenze, capacità, esperienze, cioè di sapere, saper fare e saper essere che un'organizzazione chiede e si attende da coloro che vi lavorano per raggiungere al meglio gli scopi per cui essa esiste* declinate per il profilo dirigenziale.

Ciò consentirà il pieno ancoraggio della formazione alla performance in termini di obiettivi e risultati attesi (a livello qualitativo, quantitativo e in termini temporali) in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze e del livello di istruzione e specializzazione dei dipendenti, anche con riferimento al collegamento con la valutazione individuale, intesa come strumento di sviluppo.

## SEZIONE 4. MONITORAGGIO

In attesa di indicazioni del Dipartimento Funzione Pubblica sulle modalità di effettuazione del monitoraggio integrato, si prevede di redigere una Relazione annuale estesa a tutti gli ambiti oggetto del PIAO.

Il monitoraggio della sezione “Valore pubblico” verrà effettuato prevalentemente attraverso rilevazioni sulla soddisfazione degli stakeholder e attraverso la misurazione periodica degli indicatori collegati agli obiettivi di valore pubblico. Dette attività saranno poste in essere dall’Ente in collaborazione con l’OIV.

Il monitoraggio della sezione “Performance” avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo n. 150 del 2009.

L’Organismo indipendente di valutazione (OIV) verifica l’andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati e segnala la necessità o l’opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all’organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l’assetto dell’organizzazione e delle risorse a disposizione dell’amministrazione.

Le variazioni, verificatesi durante l’esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall’OIV ai fini della validazione della Relazione sulla performance.

Le modalità di espletamento del monitoraggio periodico degli obiettivi di performance sono ampiamente descritte nel Sistema di misurazione e valutazione della performance dell’ENAC, che viene aggiornato annualmente.

Il monitoraggio della **sezione Rischi corruttivi e trasparenza** avviene secondo le indicazioni di ANAC.

È previsto un monitoraggio sull’implementazione delle misure di contenimento del rischio da parte delle Direzioni dell’Ente, le cui risultanze sono riportate nella relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza indirizzata al Direttore Generale e pubblicata sul sito istituzionale.

Annualmente, inoltre, secondo le scadenze e le modalità indicate da ANAC, viene pubblicata la Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza.

Sempre annualmente, in collaborazione con il RPCT e secondo le scadenze e le modalità indicate da ANAC, viene verificato e attestato dall’OIV l’assolvimento degli obblighi di pubblicazione.

Il monitoraggio della **Sottosezione Organizzazione del Lavoro Agile** avviene tramite la ricognizione periodica dei volumi di personale che svolge la prestazione in smart working ovvero da remoto e verificando che l’accesso al lavoro agile si svolga in coerenza con i criteri stabili nell’ambito dell’organizzazione dell’Ente e con gli obiettivi strategici fissati nel presente documento.

Il monitoraggio della **Sottosezione Piano Triennale dei Fabbisogni di personale** si svolge mediante la ricognizione degli esiti delle procedure di reclutamento avviate a seguito delle autorizzazioni a bandire ed assumere, nonché mediante la verifica periodica delle immissioni in ruolo del personale reclutato e dell’accertamento delle risorse umane assegnate alle singole strutture.

Il monitoraggio della **Sottosezione Formazione** avviene tramite la somministrazione di questionari di gradimento dei corsi erogati e la successiva analisi dei risultati.