

24-03-2023

Il Direttore Generale

INFORMATIVA PER IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Oggetto: Il nuovo modello organizzativo dell'ENAC

Le Linee Guida sulla nuova organizzazione


Con la delibera n.29 del 17 ottobre 2022, codesto Consiglio approvava le "*Linee Guida per il nuovo Modello organizzativo dell'ENAC*", elaborate nell'ambito di un disegno riorganizzativo mirato a rafforzare il ruolo dell'Ente sul territorio e ad accrescerne la visibilità e la "*prossimità*" rispetto agli *Stakholder* di settore dispiegati sull'intero territorio nazionale.

Il documento enuclea i tratti fondamentali del progetto riorganizzativo, improntato su di una marcata integrazione, presso le nuove **Direzioni Territoriali**, delle funzioni amministrative, tipiche delle Direzioni di Aeroporto, con quelle tecniche delle Direzioni Operazioni ed individua, nell'assorbimento di queste ultime all'interno delle Direzioni Aeroportuali di Roma, Milano-Malpensa, Napoli, Venezia e Torino, uno degli elementi caratterizzanti il processo trasformativo. Tale assorbimento non comporta alcun spostamento di personale in quanto il personale professionista che attualmente svolge la propria attività presso le D.O. rimarrà nella medesima sede territoriale.

Il nuovo paradigma Centro - Territorio si basa, dunque, sulla riconversione delle Direzioni Aeroportuali in Direzioni Territoriali, che combinando le funzioni tecniche, di natura infrastrutturale e aeronautica, con quelle amministrative, ispettive e gestionali, saranno in grado di sintetizzare le eterogenee funzioni istituzionali dell'Ente, elevandosi ad unica porta di ingresso per gli *Stakholders* del trasporto aereo, con indiscutibili vantaggi in termini di semplificazione dei processi e delle procedure.

Nella nuova visione organizzativa, le Direzioni Territoriali costituiscono una nuova entità territoriale dell'ENAC che riunisce le Direzioni Aeroportuali e le Direzioni Operazioni; ciò si accompagnerà all'istituzione di un adeguato numero di Uffici non dirigenziali, cui assegnare, nei diversi settori di attività, specifici compiti e responsabilità.

Naturalmente il nuovo paradigma organizzativo non è replicabile interamente in ogni nuovo assetto territoriale ma, allo stato, solo dove attualmente presso una Direzione



Aeroportuale già esiste una Direzione Operazioni; per le Direzioni Territoriali, come si specificherà meglio nel prosieguo, non interessate dall'assorbimento delle Direzioni Operazioni, ci sarà il mantenimento di un'organizzazione per processi, differenziati per settore di attività rispetto ai paradgmi che caratterizzano le funzioni aeroportuali: *safety, security*, qualità e diritti del passeggero e handling, a cui si aggiungono le attività di monitoraggio delle infrastrutture a gestione diretta, non rientranti nel perimetro di competenza di ENAC Servizi.

Le Linee guida hanno, infine, prospettato, un nuovo schema organizzativo per le strutture facenti capo al Direttore Generale e al Presidente. In particolare, il documento ha previsto la creazione di una nuova Direzione incaricata dei **Rapporti con ENAC Servizi e controllo analogo**, da incardinare nell'area di responsabilità della Presidenza, nonché l'istituzione di una Direzione per l'**Innovazione tecnologica** da collocare, in considerazione del suo valore strategico per il progresso del trasporto aereo nazionale, a diretto riporto del Direttore Generale, unitamente alla **Direzione Sistemi Informativi**, che costituisce il perno del processo di digitalizzazione per un'amministrazione più semplice, moderna ed accessibile.

Inoltre, al fine di garantire una produzione normativa e regolamentare standardizzata ed omogenea, le Linee Guida hanno prospettato la costituzione, in staff al Direttore Generale, di una Funzione di coordinamento normativo.

Il supporto della Luiss Business School

Al fine di procedere ad una efficace progettazione del disegno organizzativo delineato dalle Linee Guida, con particolare riguardo all'assetto territoriale, questo Ente si è avvalso del supporto professionale della LUISS Business School.

All'Università è stato conferito il mandato di elaborare un progetto riorganizzativo dell'attuale configurazione delle Direzioni Aeroportuali e delle Direzioni Operazioni, tenendo conto conto: i) degli indirizzi espressi nelle Linee Guida, ii) dei vincoli di natura sia economica (costo zero della riorganizzazione), sia tecnica (fusione di funzioni amministrative e ingegneristiche in capo a strutture decentrate) interposti alla realizzazione del progetto e, non da ultimo, iii) della necessità di assicurare un elevato grado di coordinamento, standardizzazione ed omogeneità al nuovo ordine territoriale.

La LUISS, per lo svolgimento del proprio compito, ha adottato un approccio professionale di tipo "*partecipativo*", basato sul coinvolgimento sia dei Direttori centrali, sia di quelli di linea direttamente interessati al processo di cambiamento; la

Società ha analizzato, innanzitutto, l'attuale struttura organizzativa del territorio (Direzioni Aeroportuali) e delle Direzioni Operazioni (as is), per poi sviluppare una proposta di progetto riorganizzativo (to be), che è stata elaborata esaminando tutti i processi "critici", ovvero tutti quelli che presentano punti di contatto tra Direzioni Aeroportuali e Direzioni Operazioni e mappando tutte le principali attività ad essi correlati, nonché gli attori, le interazioni e le responsabilità.

Il progetto dell'Università è stato, pertanto, il frutto di un percorso condiviso e di una intensa collaborazione tra un soggetto esperto in materia di riorganizzazione (la LUISS) ed il management dell'Ente che dovrà, poi di fatto, concretamente porsi alla guida del cambiamento.

Si evidenzia che il nuovo progetto riorganizzativo è stato oggetto di confronto anche con le organizzazioni sindacali in apposita riunione e che le osservazioni da queste rappresentate sono state recepite laddove ritenute compatibili con Linee guida del nuovo modello.

Il nuovo Modello Organizzativo

Il progetto riorganizzativo presentato dalla LUISS e condiviso dal management dell'Ente, dispiega la nuova organizzazione su cinque Direzioni Centrali, anziché sei, in quanto, la Direzione Vigilanza Tecnica - su cui inistevano le Direzioni Operazioni - è stata compresa nell'espletamento dei relativi compiti e funzioni dalla *Direzione Centrale Diritti del passeggero, Direzioni Territoriali e Operatività Infrastrutturale*.

Si illustrano, a seguire, i contenuti innovativi delle cinque Direzioni Centrali, sia di quelle direttamente coinvolte nel potenziamento del ruolo " territoriale" dell'Ente, che di tutte le altre, investite, in diversa misura, da un processo di ristrutturazione, finalizzato a rendere maggiormente incisiva ed efficiente l'azione istituzionale dell'Ente e a rafforzarne il ruolo di una Autorità regolamentare e di vigilanza del settore.

Direzione Centrale Diritti del passeggero, Direzioni Territoriali e Operatività Infrastrutturale.

Nella proposta riorganizzativa, la attuale *Direzione Centrale Aeroporti e Diritti del Passeggero*, viene ridenominata, in ragione dell'ampliamento delle attribuzioni ad essa conferite, nella nuova *Direzione Centrale Diritti del passeggero, Direzioni*



Territoriali e Operatività Infrastrutturale. A tale Direzione centrale faranno capo, oltre alla Direzione Tutela dei Diritti del Passeggero, le **15 Direzioni territoriali** (in linea con quanto previsto nel nuovo emanando Piano Nazionale degli Aeroporti – PNA) organizzate secondo il modello già delineato nelle Linee Guida (mantenimento dell'attuale distribuzione territoriale in essere tra DA e DO; Uffici per settori di attività), nonché le seguenti nuove Direzioni di linea: **i) Coordinamento Attività Infrastrutturali Territoriali e Operatività, ii) Standardizzazione attività handling e sicurezza aeroportuale e iii) Standardizzazione attività gestori e operatori aeroportuali.**


Tali ultime Direzioni, che andranno a costituire il *trait d'union* tra le Direzioni territoriali decentrate e la Direzione Generale, eserciteranno le rispettive competenze, in maniera trasversale, nei confronti di tutte le Direzioni territoriali; il loro compito, in particolare, sarà quello di svolgere una costante azione di impulso e di indirizzo, di coordinamento, di standardizzazione, di sorveglianza e di monitoraggio relativamente al complesso delle attività amministrative, gestionali, ispettive e tecnico-infrastrutturali, di cui si faranno capo le nuove strutture decentrate.

Fondamentale il ruolo del Direttore Centrale che assume compiti di coordinamento, direzione e controllo degli uffici di livello dirigenziale di linea compresi nella Direzione centrale, al fine di assicurare la continuità delle funzioni dell'amministrazione determinando i programmi per dare attuazione agli indirizzi degli organi dell'ENAC e svolgendo funzioni di propulsione, di coordinamento di controllo e di vigilanza nei confronti delle Direzioni di linea.

Modello generale delle Direzioni Territoriali

I vari Uffici territoriali (Ufficio Operazioni Attività Infrastrutturali e Operatività, Ufficio Operazioni Attività Aeronautiche e Ufficio Attività ispettive (quest'ultimo racchiude le varie attività relative ai paradigmi della security, safety, tutela dei diritti dei passeggeri ed handling) sono sotto la diretta responsabilità organizzativa del Direttore Territoriale che costituisce il punto focale di ogni attività che si svolge nella Direzione di cui è responsabile anche al fine di garantire la corretta gestione in termini decisionali e informativi nell'ambito della Direzione Territoriale.

Solo l'Ufficio Operazioni Attività Aeronautiche risponderà alla Direzione di linea Operazioni Attività Aeronautiche posta sotto la Direzione Centrale Operatività e Standard Tecnici.



Gli Uffici Operazioni Infrastrutturali e Operatività e l'Ufficio Operazioni Attività Aeronautiche – come sopra evidenziato - saranno presenti nella Direzione di Milano Malpensa, Venezia, Torino e Napoli – le ex Direzioni Operazioni); l'Ufficio Attività Ispettive sarà presente in alcune Direzioni Territoriali ovvero a seconda dei casi saranno creati appositi process manager - incarichi di microstruttura.

Infatti, il modello generale sopra illustrato delle D.T. andrà “*calato ed adattato*” sulle specifiche realtà locali aeroportuali in base alle reali esigenze operative di ciascuna e alle risorse presenti nella Direzione; ciò comporterà che alcune D.T. potranno non contemplare al loro interno alcuni Uffici, non presentandone una reale esigenza.

Le Direzioni Territoriali che per assenza di esigenze operative, non dispongono al proprio interno di alcuni Uffici si avvarranno, al bisogno, delle competenze e delle professionalità degli Uffici di altre Direzioni Territoriali. In tal caso il coordinamento delle risorse è effettuato dal Direttore Centrale, anche al fine di evitare conflitti di interessi tra le Direzioni di linea, mediante la costituzione di appositi team di competenza cross-territoriali.

La LUISS ha, altresì, condotto uno studio sui processi “critici” interconnessi tra ex Direzione Aeroportuale ed ex Direzione Operazioni suggerendo alcuni criteri validi per l'assegnazione della responsabilità di firma dei vari atti e individuando anche il soggetto responsabile di firma (professionista aeronautico/infrastrutturale) o dirigente.

Direzione Centrale Standard Tecnici e Operatività aeronautica

La nuova ***Direzione Centrale Standard Tecnici e Operatività aeronautica***, che mantiene sostanzialmente invariata la configurazione organizzativa della già *Direzione centrale operatività e standard tecnici*, viene implementata con la creazione della nuova Direzione di linea denominata ***Coordinamento Attività Aeronautiche Territoriali***, la quale sarà deputata a svolgere, in maniera trasversale, nei confronti di tutte le Direzioni territoriali una costante azione di impulso, coordinamento, standardizzazione e monitoraggio relativamente all'esercizio decentrato delle competenze aeronautiche. Essa sarà deputata a supervisionare l'attività tecnico-aeronautica (ex DO) dei rispettivi Uffici delle Direzioni Territoriali. L'istituzione della sopra indicata Direzione di linea alle dipendenze di un Direttore centrale diverso da quello a capo delle Direzioni Territoriali si giustifica in considerazione del fatto che i processi di carattere puramente aeronautico non presentano punti di contatto con le

Direzioni Territoriali al contrario di quelli infrastrutturali e di operatività che invece risultano strettamente interconnessi con il territorio.

Direzione Centrale Coordinamento Relazioni internazionali, Sicurezza e Ricerca

La attuale *Direzione Centrale Coordinamento staff Direttore generale e Relazioni internazionali* viene ridenominata in **Direzione Centrale Coordinamento Relazioni internazionali, Sicurezza e Ricerca** e mantiene il suo carattere eterogeneo, seppur con delle novità organizzative.

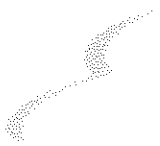
La nuova struttura contempla, innanzitutto, una Direzione creata *ex novo* per il **Coordinamento con gli Organismi Internazionali**, conferendo, pertanto, adeguata dignità istituzionale alle attività internazionali dell'Ente e affiancando il Direttore centrale che già coadiuva il Direttore Generale nell'espertamento dell'attività internazionale; inoltre, l'attuale direzione "**Safety e Security**" è stata suddivisa in due strutture distinte, una per la *Security* e l'altra per la *Safety*, in modo tale da scindere attività che sebbene volte, entrambe, alla tutela del supremo interesse della sicurezza, risultano, tuttavia, connotate da peculiarità proprie, da un punto di vista sia normativo e regolamentare, che operativo e gestionale.

Per quanto riguarda, inoltre, la attuale *Direzione Ricerca e sviluppo nuove tecnologie e aerspazio*, la medesima è stata trasformata nella **Direzione Regolazione e Ricerca Mobilità Innovativa**, che riserva un focus speciale alle nuove modalità del trasporto aereo basate sui mezzi a decollo ed atterraggio verticale.

Infine, si segnala che la **Direzione Auditing e Qualità** è stata fatta rientrare nelle strutture di staff al Direttore generale, come anche la **Direzione Normativa e Regolamentazione** che è stata, tuttavia, ridimensionata a Funzione organizzativa non dirigenziale.

La Direzione Centrale Programmazione Economica e Sviluppo Infrastrutture mantiene la sua struttura attuale, fatto salvo il cambio di denominazione della Direzione Studi e Analisi Economiche che diventa Direzione Studi e Analisi Economiche e del Traffico.

La **Direzione Centrale Risorse Umane, Economiche e Benessere Organizzativo** mantiene la sua attuale configurazione, fatta eccezione per la *Direzione Tecnologia Informatica e Innovazione* che, ridenominata in **Direzione Sistemi informativi** passa in staff al Direttore Generale, in considerazione della strategicità che il processo di digitalizzazione e di informatizzazione riveste per l'Ente, nell'ambito delle politiche



pubbliche volte all'ammodernamento della PA, anche in considerazione della trasversalità dei processi informatici e della sempre crescente necessità di una transizione verso una completa digitalizzazione delle attività dell'Ente.

Per quanto riguarda, infine, la rimodulazione della struttura organizzativa facente capo al Presidente, si fa presente che in linea con quanto già espresso nelle Linee Guida guida, il progetto prevede l'istituzione della **Direzione Rapporti con ENAC Servizi e Controllo Analogico**, mentre per quanto concerne le strutture a diretto riporto del Direttore Generale, si rappresenta che il Direttore acquisirà in staff, oltre alla **Direzione Auditing e Qualità**, alla **Direzione Sistemi Informativi e all'Ufficio di coordinamento normativo**, anche la nuova **Direzione Innovazione Tecnologia**, a cui competeranno funzioni ad ampio raggio in materia di innovazione tecnologica del trasporto aereo, con particolare riguardo alle nuove frontiere dell'aerospazio, in cui l'Italia riveste un ruolo di spicco a livello internazionale.

Infine, si evidenzia che nel modello proposto le **Direzione Aeroporti** e la **Direzione Gestione Aviazione generale**, le cui competenze sono state integralmente riassorbite dal nuovo assetto organizzativo, sono state soppresse.

Conclusioni

Si rappresenta, infine, che l'organizzazione sopra proposta sarà oggetto di monitoraggio da parte della LUISS al fine di verificare la funzionalità di questo nuovo modello che vede la riunione sotto le nuove Direzioni Territoriali delle ex Direzioni Aeroportuali e ex Direzioni Operazioni e di verificare da vicino la validità del modello adottato, intervenendo laddove si riscontrassero eventuali criticità soprattutto di carattere operativo.

Da ultimo, merita sottolineare che il numero complessivo delle strutture dirigenziali resta invariato e pari a n. 51 unità così come indicato nell'attuale ROP dell'Ente deliberato da codesto Consiglio di amministrazione.

Dott. Alessio Quaranta

(documento informatico firmato digitalmente
ai sensi dell'art. 24 D.Lgs. 82/2005 e ss.mm.ii.)

TAORMINA

