

C - Il budget, il controllo di gestione e la contabilità analitica

Produttività

Prendendo come riferimento l'indicatore di produttività "Costo Unitario del Prodotto\Servizio" (CUP), che è il principale indicatore di riferimento di Eurocontrol per la misurazione delle performance economico/produttive dei *service provider* europei, i dati consuntivi dell'esercizio 2007, evidenziano un recupero di produttività del 2,7% rispetto al 2006.

Come in precedenza evidenziato, tale indicatore è stato fortemente sostenuto da Eurocontrol.

In coerenza anche con quanto indicato dalla PRU, ENAV ha quindi utilizzato l'indicatore C.U.P. come riferimento di performance per l'anno 2007, così come previsto nel piano industriale 2006-2008 ed in quello 2008-2012.

Budget

La cornice di Budget 2007 per i costi esterni e del personale (504,2 mln di euro) conferma sostanzialmente la cornice riportata nel piano strategico.

Il livello dei costi è stato allineato al livello di traffico atteso per il 2007, che ad ottobre 2006, momento di formulazione del budget, prevedeva un aumento del 2,4% per la rotta e del 3,5% per il terminale.

Invece, l'eccezionale incremento di traffico avuto nel 2007 (7,1% per la rotta e 8,1% per il terminale, in termini di unità di servizio - UdS) ha richiesto, nel corso dell'anno, l'adeguamento dei valori di budget, non nella componente dei costi esterni, dove sono state avviate azioni gestionali mirate al contenimento dei costi, ma nelle componenti variabili del costo del personale, quali le ore operative aggiuntive e il premio di risultato, strettamente connesse all'aumento del traffico.

Nel corso del 2007, si è inoltre ulteriormente consolidata la "centralità" del budget nel controllo quali-quantitativo delle variabili di costo dell'Azienda. In particolare, anche quest'anno sono stati attribuiti al *management* obiettivi correlati al raggiungimento dei valori di budget.

L'utilizzo di strumenti più evoluti nell'elaborazione e controllo del Budget è anche la conseguenza del profondo processo, iniziato nel 2004, di "aziendalizzazione" di ENAV che da "sistema pubblico" sta sempre più evolvendo verso un "sistema azienda", dotato di meccanismi operativi, di livelli di responsabilizzazione e di comportamenti organizzativi coerenti al perseguimento di efficacia, efficienza ed economicità.

Tariffe di Rotta e Terminale

ENAV ha adottato nel periodo 2003-2007 una politica di consistente riduzione delle tariffe applicate ai vettori, con particolare accentuazione sulla tariffa di Terminale. Specificamente, la tariffa unitaria di Terminale (monetaria) è diminuita da 3,14 € del 2003 a 2,01 € del 2007 (con una riduzione del 36% circa). La tariffa unitaria di Rotta (monetaria) è diminuita da 67,99 € del 2003 a 67,50 € nel 2007 (con una riduzione del 0,7%). I dati esposti non considerano l'inflazione, altrimenti la riduzione sarebbe stata maggiore.

Analizzando i risultati raggiunti nel 2007, è da evidenziare che nell'esercizio non si è reso necessario stabilizzare la tariffa di Rotta mediante l'utilizzo del relativo fondo, in quanto la tariffa determinata a consuntivo è risultata inferiore rispetto a quella preventivata. In tal senso, va ricordato che nel Budget 2007 era prevista una stima di utilizzo del fondo pari a 14,3 mln di €. Per quanto riguarda la tariffa di Terminale è importante rilevare che, nel confronto con il 2006, diminuisce di circa il 10%, passando da 2,23 € del 2006 a 2,01 € del 2007.

Tale riduzione viene ulteriormente confermata nel 2008 con una tariffa di Rotta di 66,91 € e una tariffa di Terminale di 1,96€.

Con la continua riduzione delle tariffe, ENAV ha indubbiamente dato un tangibile contributo al settore del trasporto aereo, attenuando gli oneri a carico dei vettori. In proposito, è importante ricordare che l'azione di contenimento tariffario e incremento di efficienza ha trovato, nel 2006 e nel 2007, esplicito apprezzamento da parte delle associazioni internazionali dei vettori (IATA, IACA e IBAR) nel comitato allargato di Eurocontrol. Tale riconoscimento si è ripetuto nel 2008, in cui IATA, la principale delle associazioni internazionali dei vettori, ha formulato un pubblico apprezzamento alla politica di ENAV di continua attività di efficientamento aziendale e di riduzione delle tariffe, in un momento di grave crisi economica delle compagnie dovuta principalmente alla drammatica scalata del prezzo del carburante. Per questo anche nel 2008 ENAV è stata indicata agli altri competitors quale miglior esempio di fornitore dei servizi della navigazione aerea da seguire.

Ed in effetti, l'azione di contenimento delle tariffe e di incremento di efficienza ha fatto sì che nel triennio considerato i costi complessivi di assistenza al volo italiani (sia di rotta che di terminale) siano stati i più bassi rispetto ai maggiori provider europei. In particolare, il costo complessivo per il servizio di assistenza al volo in Italia nel 2007 è risultato essere più economico del 17,3% rispetto alla Germania, del 27,1% rispetto alla Francia, del 29,7% rispetto al Regno Unito e del 34,3% rispetto alla Spagna.

Controllo di Gestione

Nel corso dell'esercizio sono state aggiornate le procedure gestionali che interessano il controllo di gestione per renderle coerenti con il sistema qualità definito per il conseguimento dalla certificazione ISO 9001:2000.

In particolare sono state aggiornate le procedure di definizione del budget aziendale e di gestione delle variazioni al budget economico dovute a richieste di trasferimento fondi e di extra budget. E' stato inoltre aggiornato il "manuale della qualità" inserendo uno specifico paragrafo che illustra il processo di definizione del piano industriale aziendale.

Parallelamente allo sviluppo delle procedure è proseguito il miglioramento del Sistema Informativo Gestionale, strumento necessario per consentire l'attività di controllo della gestione.

In particolare:

- è stato affinato il modello informatizzato per supportare le simulazioni del costo del personale per la definizione degli scenari del piano industriale;
- è terminato il progetto che aveva l'obiettivo di adeguare ed estendere le funzionalità del sistema informativo aziendale nelle Aree amministrativa e gestionale, relativamente ai processi di gestione dei cespiti e dei progetti d'investimento ad essi collegati, delle commesse di vendita e dei progetti di ricerca e sviluppo;
- coerentemente con lo sviluppo del sistema informativo aziendale, sono proseguiti l'analisi e l'implementazione del "*Tableau de Bord*", che ha visto l'implementazione della prima componente, la gestione del traffico aereo (unità di servizio, numero voli, distanza media, etc.), attraverso l'utilizzo di una specifica piattaforma.

La contabilità analitica

ENAV ha sviluppato un articolato sistema di contabilità analitica, come richiesto anche dalla legge n. 248 del 2 dicembre 2005 all'art. 11 - *sexies* "Razionalizzazione ed incremento dell'efficienza del settore di controllo del traffico aereo" (cosiddetta legge sui requisiti di sistema). Tale legge prevede infatti per ENAV l'obbligo di certificazione, da parte di una società di revisione, del sistema di contabilità analitica che consenta l'individuazione dei ricavi e dei costi di

competenza afferenti a ciascuno dei servizi, regolamentati e non regolamentati a partire dal 2006.

A titolo volontario, il prospetto di conto economico separato era già stato sottoposto a certificazione per l'esercizio 2005, mentre per il 2006 è stata ottenuta la certificazione come previsto dalla sopracitata legge. Coerentemente con quanto avvenuto negli anni precedenti, si è concluso positivamente anche il processo di revisione contabile e di certificazione per il 2007.

Il sistema di contabilità analitica consente la rilevazione degli andamenti economici (costi/ricavi) per Centro di Responsabilità e per commesse di vendita e la loro successiva allocazione ai Servizi erogati, siano essi quelli regolamentati, afferenti cioè all'attività istituzionale di assistenza al volo in Rotta e di Terminale, che quelli non regolamentati relativi ad attività rilevanti non riferibili a quella istituzionale. I costi infrastrutturali (comuni) sono attribuiti ai Servizi, sia regolamentati che non, attraverso l'utilizzo di appropriati "cost driver".

Il sistema di contabilità analitica permette di conseguire i seguenti principali obiettivi istituzionali e gestionali:

- la quadratura dei risultati della contabilità analitica con il bilancio di esercizio 2007;
- la determinazione dei costi consuntivi dei Servizi di Rotta e di Terminale;
- la determinazione delle Tariffe Unitarie consuntive per il Servizio Rotta (CUT) e di Terminale (CTT);
- la determinazione della quota, da portare a carico dello Stato:
 - dei costi degli aeroporti a basso traffico;
 - dei costi equivalenti allo sviluppo del 1,5% delle uds su base nazionale per gli aeroporti maggiori;
- la costruzione di Prospetti di Conto Economico Gestionale per Aeroporto e ACC (Area Control Centre), a loro volta suddivisi tra Servizi di Rotta e Servizi di Terminale, e per Servizio non regolamentato, al fine di monitorarne i costi diretti e indiretti, l'efficienza operativa, la redditività;
- la possibilità di disporre di informazioni di supporto alle decisioni aziendali.

IV - IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

A) Il D.lgs. 231/2001

Premessa

Il periodo di adeguamento conseguente all'adozione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo dell'ENAV, avvenuta con delibera del consiglio di amministrazione del 27 maggio 2004, si è definito con l'introduzione di misure organizzative utili a dare concretezza sostanziale al Modello stesso.

La conoscenza delle regole avviene con un livello di comunicazione interna efficace e a cui tutti possono avere accesso dalla propria postazione di lavoro.

La formazione del personale sui temi trattati dal Decreto Lgs. 231/01 deve essere mantenuta costante ed adeguata allo sviluppo normativo per illustrare le ragioni di opportunità, oltre che giuridiche, che ispirano le regole e la loro portata concreta.

L'attività svolta

Trasformazione dell'Organismo di Vigilanza da monocratico a collegiale

Sulla scorta dell'estensiva interpretazione fornita nelle Linee Guida di Confindustria, degli studi di ricerca dell'Associazione Italiana Internal Auditors (AIIA), nonché del recente orientamento giurisprudenziale e della prassi societaria predominante, con delibera del 28 novembre 2006, il consiglio di amministrazione di ENAV ha nominato un nuovo organismo di vigilanza a composizione collegiale, in sostituzione del precedente a composizione monocratica, con la partecipazione di due professionisti esterni dotati di specifiche competenze giuridiche/economiche e di un componente aziendale.

Tale organo collegiale, al termine di una valutazione complessiva della struttura organizzativa e delle procedure aziendali adottate, in un'ottica di concreto funzionamento del Modello Organizzativo ex D.Lgs 231/01, ha segnalato l'esigenza di procedere ad una costante attività di riesame del Modello stesso.

L'indicazione fornita dall'organismo di vigilanza, oltre ad estrinsecare uno dei primari compiti di tale Organo aziendale, trova fondamento nella necessità di garantire nel tempo al Modello un'effettiva capacità di prevenire la commissione di reati, considerato che:

- il suo ultimo aggiornamento risale al 7 luglio 2005;
nel frattempo sono intervenute modifiche normative che hanno ampliato il novero dei reati-presupposto da cui può derivare la responsabilità amministrativa degli Enti, tra cui:

- la legge 16.3.2006, n. 146, di Ratifica ed esecuzione della Convenzione e dei Protocolli delle Nazioni Unite contro il crimine organizzato transnazionale, adottati dall'Assemblea generale il 15 novembre 2000 ed il 31 maggio 2001;
- la legge 3.8.2007 n. 123 che all'art. 9 ha introdotto, quali nuove fattispecie di reati rilevanti ai sensi del D.lgs. 231/2001, l'*"omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro"*.

Attuazione del sistema di monitoraggio e reportistica ex D.Leg. 231/01

Nel rispetto degli adempimenti previsti dalla normativa in tema di obblighi di informazione nei confronti dell'organismo di vigilanza (cfr. secondo comma, lettera d) dell'art. 6 del D.Lgs. 231/01), anche nel 2007 si è mantenuto attivo un sistema di monitoraggio e reportistica caratterizzato da tre tipologie di flussi informativi:

1. flussi informativi dall'organismo di vigilanza al vertice aziendale, al fine di tenere informati gli organi societari in merito ad eventuali situazioni gravi o straordinarie, quali ipotesi di violazione dei principi del Modello;
2. flussi informativi di carattere generale ed obbligatorio da parte delle Funzioni aziendali e di tutti i dipendenti ENAV verso l'organismo di vigilanza;
3. flussi informativi sulle parti speciali del Modello da parte delle funzioni aziendali verso l'organismo di vigilanza.

Analisi sull'osservanza dei principi dettati dal D.lgs. 231/2001

Nel 2007 sono stati effettuati alcuni interventi finalizzati a verificare l'effettività del Modello, che si sostanzia nella verifica tra la coerenza dei comportamenti concreti posti in essere ed il Modello istituito. In particolare sono stati analizzati e verificati i seguenti processi:

1. attività svolta da ENAV finalizzata all'ottenimento della licenza di lavoro aereo;
2. attività di gestione e controllo delle risorse finanziarie;

3. gestione dei finanziamenti e contributi europei erogati ad ENAV finalizzati alla realizzazione dei progetti di ricerca e sviluppo.

In linea generale, dette analisi hanno consentito di verificare il rispetto dei principi di separatezza delle funzioni e dei compiti all'interno di un medesimo processo, la definizione formale dei poteri attribuiti alle singole funzioni aziendali, la presenza di adeguati punti di controllo posti in essere dal responsabile sull'operato dei dipendenti, nonché la presenza di documentazione utile a consentire la tracciabilità delle singole attività.

Parimenti è stata suggerita, in alcuni casi, la necessità di adottare specifiche procedure dirette a formalizzare le attività svolte come prassi nell'ambito dei singoli processi analizzati.

B) L'internal auditing

Premessa

Nel corso del 2007 è stato sviluppato il piano di Audit annuale, approvato dal consiglio di amministrazione nella seduta del 25 Gennaio 2007.

Il piano è stato elaborato tenendo conto del duplice ruolo svolto in ENAV dalla funzione Audit:

- quello di *assurance*, che ricomprende tutte le attività utili al miglioramento della qualità delle decisioni e dell'informativa aziendale;
- quello di consulenza, che va oltre il tradizionale controllo di conformità, assumendo un ruolo attivo volto al miglioramento dei processi di *Governance*, con una particolare attenzione al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza.

La suddetta articolazione dell'attività di Audit è in linea con le raccomandazioni internazionali emanate dal *Board of Directors dell'Institute of Internal Auditors*, ed è stata condivisa dalla CONSOB e dall'Associazione Italiana *Internal Auditors*.

Il piano è stato sviluppato anche sulla base di specifiche indicazioni del vertice aziendale.

L'attività svolta

L'attività svolta nel 2007 ha riguardato i seguenti interventi:

- Analisi amministrativo/contabili

1. Verifica della corretta pianificazione e gestione dei flussi relativi alle risorse finanziarie.

L'audit, analizzando un campione di tipologie di ricavo e di costi di esercizio e spese per investimenti che generano flussi di entrata e di uscita, ha finalizzato l'obiettivo di verificare le modalità di gestione di tali flussi e le procedure seguite per la loro rappresentazione in bilancio;

2. verifica (sulla base delle procedure amministrative vigenti) della corretta gestione contabile dei finanziamenti e contributi erogati ad ENAV Spa e finalizzati alla realizzazione di progetti di ricerca e sviluppo.

L'attività di verifica (svolta in coordinamento con la Funzione Operazioni Organismo di Vigilanza) ha analizzato un campione di finanziamenti relativi a programmi di ricerca e sviluppo, in corso di esecuzione, con l'intento di tracciare l'iter procedurale contabile, individuare i specifici punti di controllo e verificarne la corretta applicazione;

3. audit finalizzato alla verifica delle attività svolte per la formazione del bilancio, con particolare riguardo alla gestione, valutazione ed utilizzo dei flussi di dati provenienti da elaborazioni extra contabili.

Sono state identificate le categorie patrimoniali ed economiche maggiormente significative in termini di produzione di dati di natura extra-contabile per le quali sono state valutate le modalità di elaborazione dei relativi flussi e la loro successiva rappresentazione in bilancio. L'analisi ha messo in luce le modalità di gestione del magazzino ENAV, la conseguente valorizzazione economica, nonché il trattamento contabile di tale posta, in sede di formazione del bilancio;

4. audit sul corretto inserimento nel sistema contabile dell'ordine di acquisto (ODA) relativamente all'attività negoziale posta in essere dalla Sede Centrale e dalle Strutture Territoriali nel secondo semestre 2006.

L'audit ha fatto seguito ad una analoga attività svolta nel 2006, con riferimento all'attività negoziale relativa nel primo semestre 2006, per la quale si erano evidenziate alcune criticità sia di ordine amministrativo che con riferimento alle prescrizioni indicate nel Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo. Per il 2007, la verifica è stata effettuata con riferimento all'attività negoziale svolta nel periodo Luglio 2006- Marzo 2007.

- Attività di consulenza e follow-up

L'attività svolta nel 2007 ha riguardato:

1. Consulenza relativa al progetto aziendale di adeguamento del sistema informativo e delle procedure relativi agli approvvigionamenti.

Lo scopo dell'audit è stato quello di fornire un supporto di natura consulenziale al "Gruppo di Lavoro" (composto da personale dell'Area Amministrativa e da esperti di una società esterna), istituito al fine di ridisegnare le procedure amministrative relative agli approvvigionamenti.

2. Follow-up sugli aspetti emersi e le raccomandazioni formulate dalla funzione audit nel corso del 2006 con riferimento agli approvvigionamenti

L'obiettivo dell'intervento è stato quello di riscontrare se le funzioni interessate, sulla scorta delle raccomandazioni formulate negli audit svolti nel 2005-2006, abbiano intrapreso le necessarie azioni correttive tese a riorganizzazione e razionalizzazione, nell'ambito del processo relativo alle attività di approvvigionamento di ENAV.

3. Follow-up relativo alla vicenda delle missioni aziendali

L'intervento è stato finalizzato alla valutazione dell'adeguatezza e della rispondenza della nuova procedura di gestione delle missioni aziendali (Procedura GETRAS) rispetto allo schema di massima suggerito dalla Funzione Audit ed alle altre osservazioni emerse, nonché la corretta ed efficace applicazione delle disposizioni contenute nella procedura GETRAS attraverso test di conformità (*compliance test*).

Ulteriori procedure di audit/attività svolte non previste nel piano 2007:

- audit sul sistema organizzativo dell'attività di training svolta dalla Scuola di Formazione Academy di Forlì;
- partecipazione al gruppo di lavoro relativo all'adeguamento delle procedure amministrativo-contabili in seguito alla nomina del Dirigente Preposto;
- integrazione analisi per Contratti finanziati da PON-T/FESR;
- follow-up relativo all'audit sul rilascio dei permessi ai sensi dell'art. 33 della L. 104/92;
- follow-up relativo all'audit sulla fornitura di un sistema SMCGS presso gli aeroporti di Milano Linate e Milano Malpensa e di due sistemi A-SMCGS presso gli aeroporti di Torino Caselle e Venezia Tesserà;
- follow-up relativo all'audit sulla "Runway Incursion" del 22 settembre 2004 presso l'aeroporto di Milano Malpensa;

- follow-up relativo all'audit sul contratto Prot. av/uan/4001.149/150 del 16/11/2000 riguardo al progetto strutturale della nuova sala operativa di Milano Linate;
- audit sulla realizzazione del "piano radar".

Risultati dell'attività di audit

A fronte delle evidenze emerse da ciascuno degli interventi svolti nel 2007, la funzione Audit ha individuato specifiche linee d'azione volte a migliorare l'efficienza di alcuni ambiti dell'attività aziendale. In particolare, è stato suggerito:

- di elaborare procedure strutturate che definiscano in modo puntuale i compiti e le responsabilità di ciascun soggetto coinvolto nel processo;

tale esigenza è risultata evidente in tutti i processi interessati da una gestione complessa in quanto svolta da più soggetti per i quali è indispensabile operare in condizioni di certezza. A tal fine è necessario garantire la presenza di punti di controllo il cui rispetto determina il corretto svolgersi del processo.

In tale ottica è utile segnalare come in ambito contabile siano state formalizzate, ad ausilio dei compiti del Dirigente Preposto alla redazione delle scritture contabili, quattro importanti procedure (Ricavi, Costo del Personale, Gestione Cespiti, Chiusure contabili).

A maggior completamento del quadro delineato appare opportuno prevedere l'elaborazione di ulteriori procedure tese a regolamentare formalmente la gestione tanto del magazzino ENAV che dei finanziamenti europei finalizzati alla ricerca e sviluppo, così come evidenziato negli specifici audit svolti;

- di monitorare costantemente il rispetto delle procedure vigenti da parte del personale interessato alla loro applicazione;

appare indispensabile, in particolare nelle procedure operative, monitorare l'effettiva applicazione di quanto disciplinato, nonché prevedere un regolare aggiornamento ed adeguamento delle stesse soprattutto al verificarsi di modificazioni normative.

Tale attività è stata svolta con riferimento alle citate procedure contabili mediante l'utilizzo di specifici test, appositamente elaborati.

- un più efficace coordinamento tra funzioni coinvolte in un medesimo processo;

l'analisi di alcuni processi ha evidenziato punti di debolezza costituiti da un non sempre accurato coordinamento tra funzioni come conseguenza della mancata adozione di specifiche procedure disciplinanti in modo chiaro ruoli e competenze.

C) Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Attività del Dirigente Preposto

Per la prima volta quest'anno il bilancio dell'ENAV è stato sottoposto all'attestazione - secondo quanto previsto dall'art. 154-bis, commi 3 e 4 del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 - da parte del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari.

Va ricordato che il Dirigente Preposto si inserisce nel sistema dei controlli interni della Società al fine soprattutto di ridurre ad un livello ragionevolmente accettabile i rischi connessi all'informativa contabile societaria. In particolare i compiti allo stesso assegnati sono i seguenti:

- predisposizione di adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio e, ove previsto, del bilancio consolidato;
- attestazione, allegata al bilancio di esercizio e, ove previsto, al bilancio consolidato, dell'adeguatezza e dell'effettiva applicazione delle procedure di cui al precedente punto, nonché della corrispondenza di questi alle risultanze dei libri e delle scritture contabili e della loro idoneità a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria della società e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento.

Nell'ambito dell'attività di predisposizione di adeguate procedure amministrative-contabili, sono stati costituiti appositi gruppi di lavoro, composti dai dirigenti delle funzioni aziendali interessate e da rappresentanti dagli stessi designati. A partire dal mese di giugno 2007, è stata avviata l'attività di monitoraggio dei processi e di elaborazione delle corrispondenti procedure.

In tale ambito è stato seguito il seguente approccio metodologico:

- mappatura delle procedure esistenti;
- identificazione delle voci di bilancio più significative e dei relativi processi che contribuiscono alla loro formazione;

- descrizione dei processi sottostanti e valutazione del sistema di controllo esistente a livello di processo
- adeguamento delle procedure esistenti e redazione di nuove procedure.

In esito all'attività in parola sono state redatte le seguenti procedure:

- ricavi;
- costo del personale;
- gestione cespiti;
- chiusure contabili per la redazione del bilancio.

Nei primi tre mesi dell'anno 2008, con l'ausilio dell'Audit interno ed il supporto metodologico della società di revisione, sono state svolte delle specifiche verifiche per accertare la corretta esecuzione delle attività e dei controlli descritti nelle procedure.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

1. È proseguito anche nell'anno 2007 il processo di riorganizzazione di ENAV finalizzato al mantenimento ed al miglioramento di una struttura orientata al raggiungimento della massima efficienza operativa e gestionale, con il ricorso a consistenti risorse finanziarie per garantire, con nuovi investimenti tecnologici, i sempre più elevati standard di sicurezza e di qualità del settore, e con un'attenzione sempre maggiore ai costi ed alla politica tariffaria.

La *governance* societaria è stata improntata agli indirizzi dell'azionista, ad un'organizzazione aziendale resa, nel corso dell'anno, più snella ed efficiente e certificata da DNV e da ENAC per la sua qualità ed idoneità alla fornitura dei servizi della navigazione aerea nel Cielo Unico Europeo, ad una proficua integrazione con la controllata Techno Sky.

L'ENAV ha potuto così non solo aumentare la propria capacità produttiva (con un incremento di 128.000 voli rispetto al volato dell'anno precedente, pari a +8,21%) supportando e gestendo la crescente domanda di traffico dello scorso anno, ma ha saputo altresì centrare il primato europeo della puntualità e della qualità dei servizi, raggiungendo l'eccellente valore di 12 secondi medi di ritardo per volo assistito e migliorando del 22% il già ottimo risultato di 17 secondi del 2006. Il tutto, mantenendo ai più elevati livelli del settore gli standard di sicurezza, contenendo i propri costi e riducendo le proprie tariffe, così come riconosciuto negli ultimi anni e confermato anche per il 2008 dalle principali associazioni internazionali dei vettori, le quali hanno indicato ENAV agli altri fornitori di servizi di assistenza al volo europei quale esempio di efficientamento e di politica tariffaria da seguire.

Vanno sottolineate le numerose richieste dall'estero di cooperazione e gli attestati di stima pervenuti alla società. Vanno ricordati: l'affidamento in gestione ad ENAV, da parte di Eurocontrol, di importanti flussi di traffico aereo provenienti dall'area parigina verso Grecia, Turchia, Medio Oriente (e viceversa) che normalmente attraversano l'Austria e i Balcani; l'aggiudicazione dell'importante gara internazionale (indetta da Eurocontrol) per definire e sperimentare, mediante tecniche di simulazione in tempo reale, efficaci soluzioni di gestione degli spazi aerei di avvicinamento agli aeroporti in vista del forte incremento di traffico previsto per i prossimi anni; la nomina del dirigente di ENAV responsabile dell'area operativa a presidente dell'Operation Coordination Group di Eurocontrol (organo consultivo dell'organizzazione di 38 paesi responsabile del network europeo della

gestione del traffico aereo); gli accordi internazionali di cooperazione stipulati con gli omologhi britannico (NATS) e francese (DNA); il ruolo di leadership assunto dalla società italiana nei principali programmi di ricerca e di investimento europei (quali Blue Med e Sesar); la scelta del Centro ENAV Academy di Forlì – struttura d'eccellenza unica nel suo genere in Europa – ad opera del *service provider* polacco PANSA (Polish Air Navigation Services Agency), per le finalità di formazione dei propri controllori del traffico aereo.

Più rafforzata appare oggi la posizione di ENAV nei confronti dei principali *competitors* europei a seguito dell'acquisizione di Techno Sky s.r.l. e dell'integrazione dell'attività operativa di ENAV con l'attività manutentiva svolta dalla società controllata.

I buoni risultati di *performance* conseguiti da Techno Sky nel 2007, infatti, testimoniano come, con il conseguimento da parte di ENAV del presidio diretto delle attività di gestione e di manutenzione degli impianti, sia stato raggiunto un risultato che consente oggi ad ENAV di garantire, in linea con i migliori standard internazionali, la qualità e la sicurezza dei propri servizi e di presentarsi sul mercato internazionale con un'offerta, sull'attività *core business*, più ampia e completa.

Al recente favorevole giudizio della Corte in precedenza sempre critica in merito alle precedenti gestioni in *outsourcing* delle attività in questione, si sono aggiunte le analoghe valutazioni positive effettuate al riguardo dalle competenti commissioni parlamentari, dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, dall'Autorità Garante della Concorrenza e dei Mercati e dall'ente di certificazione internazionale DNV (in occasione del rilascio ad ENAV della certificazione di Qualità). A conferma della valenza dell'operazione vanno considerate le consistenti riduzioni di costi a beneficio di ENAV; vi sono inoltre i risultati dell'attività di Techno Sky, in termini sia di incremento di qualità dei servizi che di risparmi da ENAV conseguiti nel 2007.

L'integrazione dei processi operativi e gestionali tra ENAV e Techno Sky ha già assicurato ottimi *risultati* dei sistemi e degli impianti, evidenziando un miglioramento generalizzato dei servizi resi da Techno Sky ad ENAV, in termini di qualità delle prestazioni e di efficienza tecnica ed economica. In particolare, i dati di *performance* e la qualità dei servizi risultano in sensibile miglioramento rispetto al 2006, così come emerge dalla consistente riduzione, rispetto all'anno precedente, sia del numero di avarie (1925, contro le 2534 del 2006, con una riduzione quindi del 24%) sia dei tempi medi di ripristino (da 320 minuti a 241

minuti, con una riduzione del 25%). Anche il risultato tecnico nella manutenzione software dei sistemi ATC ha denotato un miglioramento degli appositi indicatori operativi. L'attività di verifica svolta da Techno Sky, tramite il monitoraggio delle richieste durante le fasi di lavorazione del fornitore, l'esecuzione dei test in fabbrica e presso i centri operativi, ha consentito nel corso dell'anno di pervenire ad una considerevole riduzione della situazione pregressa relativa al soddisfacimento di vecchie richieste di modifica ancora aperte, migliorando così i tempi di risposta (con diminuzione dei tempi di lavorazione). Ciò ha comportato un maggior rispetto dei tempi stimati di lavorazione ed un complessivo miglioramento dell'efficienza che ha portato a 36 giorni il valore medio di lavorazione per le modifiche software, contro i 144 del 2006. Sono state inoltre effettuate 623 modifiche software, contro le 446 del 2006 (con un incremento del 40%).

In definitiva, l'integrazione dei processi produttivi relativi ai servizi di diretta assistenza al volo con quelli di manutenzione degli impianti ha consentito ad ENAV di migliorare i risultati in termini di puntualità e di *continuità* sia per la rotta che per il terminale. ENAV, nel 2007, ha fatto registrare una *performance* di eccellenza per la rotta con soli 7.763 minuti di ritardo, rispetto ai 22.889 minuti del 2006 (con una riduzione del 66%); anche a livello aeroportuale è risultato confermato il trend positivo con una riduzione di circa il 6% dei ritardi con causale "ATC equipment".

Egualemente significativi si presentano, infine, i complessivi risultati economici della diretta gestione di Techno Sky da parte di ENAV, che evidenziano per la controllante risparmi complessivi per circa 20 milioni di euro annui rispetto ai costi precedentemente sostenuti.

Ecco perché, all'esito del primo anno di vita della new company controllata da ENAV, può fondatamente ritenersi che si stiano concretamente realizzando i vantaggi pianificati da ENAV prima dell'acquisizione, e cioè:

- l'incremento della regolarità e della sicurezza del traffico aereo attraverso la maggiore integrazione delle attività manutentive con le esigenze operative;
- l'inserimento, in ENAV, della capacità di governo e controllo anche per i processi logistici, completando così il presidio diretto di tutte le attività del suo ciclo produttivo;
- la possibilità di un impatto favorevole sui costi e per il contenimento delle tariffe attraverso: a) l'effettiva riduzione per ENAV dei costi esterni di manutenzione rispetto al passato; b) uno snellimento delle attività amministrative; c) una pianificazione congiunta e sistemica delle innovazioni tecnologiche ed organizzative dell'attività manutentiva; d) il raggiungimento di economie di scala a

fronte dell'eccellenza operativa unica da offrire a soggetti nazionali (AMI, gestori aeroportuali, ecc.) e ad operatori nei paesi emergenti;

- il rafforzamento tecnico del ruolo di ENAV come *service provider* - in un contesto internazionale teso alla competitività - tramite la messa a disposizione della controllante dell'esperienza delle qualificate risorse confluite in Techno Sky (da sempre coinvolte in importanti progetti e commesse internazionali).

2. Il piano industriale 2008 - 2012 varato dal management di ENAV quale naturale evoluzione dei piani precedenti tiene conto di quest'importante posizione aziendale di partenza in un contesto di sistema ed in prospettive di sviluppo che presentano, però, più di una problematicità.

Le analisi di settore effettuate dalla Commissione Europea evidenziano infatti che nel breve (2010) e nel medio termine (2015) la capacità dei maggiori aeroporti in Europa sarà il fattore limitante della capacità complessiva del trasporto aereo e che insieme con l'ottimizzazione delle capacità infrastrutturali dei singoli aeroporti occorrerà intervenire con misure di integrazione nel sistema dei flussi di traffico aeroportuali. In proposito, è stato considerato che le priorità per il cambiamento del sistema del trasporto aereo dovranno essere anzitutto indirizzate a ridurre la frammentazione attualmente esistente nel ciclo operativo del trasporto aereo (che costituisce la causa prima dei ritardi e delle disfunzioni), ricomponendo - integrandole - le attività operative legate alla movimentazione degli aeromobili che fanno capo ai gestori aeroportuali, alle compagnie di navigazione ed al fornitore dei servizi del traffico aereo.

Gli ingenti investimenti effettuati negli ultimi anni per l'ammodernamento tecnologico del sistema di gestione del traffico aereo ed i risultati di efficienza operativa conseguiti dovrebbero garantire i più elevati livelli di sicurezza e di qualità dei servizi della navigazione aerea. Va tuttavia tenuto presente che in un momento di crisi come quello attuale, il costante aumento dei prezzi del carburante e le note difficoltà del principale vettore nazionale, in controtendenza rispetto al più recente passato, stanno determinando negli ultimissimi mesi un rilevante calo di traffico (che per ENAV si sostanzia in una consistente riduzione degli introiti).

La sostenibilità della crescita del traffico aereo richiederà da parte dell'Enav la realizzazione di politiche di integrazione dei sistemi che si traducono nei programmi di investimento per migliorare l'intero processo a tutto vantaggio dell'utente finale.

Per conseguire questi obiettivi, ENAV ha anzitutto deliberato il piano degli investimenti 2007-2009, poi rimodulato per il triennio 2008-2010.