del personale) con riflessi negativi sul margine operativo e sull'utile di esercizio.

Per un Consorzio che ha come oggetto sociale lo sviluppo della ricerca applicata senza scopo di lucro, l'utile di esercizio non deve certo costituire una finalità, ma è assolutamente necessario evitare una caduta del livello delle commesse al fine di garantire la continuità dell'equilibrio di bilancio.

STATO PATRIMONIALE Euro

SERIE STORICA	2004	2003	2002	2001	2000	1999
ATTIVO						
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	54.581,68	71.652,40	85.469,11	117.764,63	68.042,80	90.151,20
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	142.292,00	162.943,88	221.591,53	268.420,21	178.558,87	206.088,79
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	196.873,68	234.596,28	307.060,64	386.184,84	246.601,76	296.239,99
ATTIVO CIRCOLANTE						
RIMANENZE	795.871,00	570.811,19	622.748,00	733.885,25	1.142.919,12	592.892,52
CREDITI ENTRO L'ANNO	1.821.236,78	2.155.773,04	1.638.244,37	1.242.477,04	1.699.400,47	1.509.833,30
CREDITI OLTRE L'ANNO	972,49	972,49	972,49	104.408,75	127.054,43	713.029,08
DISPONIBILITA' LIQUIDE	2.393,27	76.162,85	272.261,27	448.526,96	300.881,45	466.072,61
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	2.620.473,54	2.803.719,57	2.534.226,13	1.795.412,75	2.127.786,35	3.281.827,52
TOTALE ATTIVO	2.850.213,72	3.063.809,91	2.865.565,42	2.949.813,63	3.521.660,43	3.580.362,68
PASSIVO						
DEBITI ENTRO L'ANNO	1.425.070,65	1.620.827,99	1.102.786,53	1.647.509,99	1.765.653,36	1.475.837,63
DEBITI OLTRE L'ANNO	0	0	352.633,15	636.176,25	1.173.803,15	1.495.656,44
TOTALE DEBITI	1.425.070,65	1.620.827,99	1.455.419,68	2.283.686,24	2.939.456,51	3.580.362,68

CONTO ECONOMICO Euro

VALORE DELLA PRODUZIONE	2004	2003	2002	2001	2000	1999
RICAVI	1.641.593,33	1.548.642,42	1.315.333,52	1.512.044,70	731.724,83	826.880,69
CONTRIBUTI	201.038,78	549.899,37	948.870,41	996.529,41	156.486,44	146.185,64
A)TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	2.230.647,13	2.046.604,98	2.152.970,68	2.099.540,24	1.615.041,28	1.955.988,26
COSTI DELLA PRODUZIONE						
SERVIZI	775.866,53	895.203,80	878.894,69	967.477,29	722.418,58	920.291,13
SALARI E STIPENDI	879.478,09	688.576,62	641.433,65	544.177,29	409.508,98	449.488,99
AMMORTAMENTI IMMATERIALI	46.376,79	42.696,33	55.376,31	50.768,86	44.304,51	45.273,62
AMMORTAMENTI MATERIALI	71.313,24	72.695,76	74.187,73	74.421,52	92.194,81	81.885,04
B)TOTALE COSTO DELLA PRODUZIONE	2.132.316,74	1.913.431,17	1.873.991,88	1.821.151,50	1.407.827,80	1.624.980,79
DIFFERENZA A – B	98.330,39	133.173,81	279.074,80	278.388,74	207.213,48	331.007,47
UTILE PRIMA DELLE IMPOSTE	67.000,00	128.201,53	260.306,85	126.468,07	40.267,11	41.512,28
UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	0	42.201,53	101.906,85	85.151,52	0	0

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Il terzo e, in misura ancora maggiore, il quarto esercizio finanziario di Enav, nella veste giuridica di società per azioni, sono stati contrassegnati dal completamento e consolidamento del passaggio da ente pubblico economico a soggetto imprenditoriale gestito secondo principi e metodologie prevalentemente privatistiche.

Dal momento della sua trasformazione in SpA (1° gennaio 2001), né il primo Consiglio di Amministrazione, invischiatosi in una improduttiva conflittualità (e travolto dalla tragedia di Linate), né la gestione dell'Amministratore Unico subentrato dal 9 marzo 2002, dominata da un accentramento decisionale privo di solide strategie manageriali, erano riusciti a conferire ad Enav un assetto organizzativo adeguato ai canoni gestionali privatistici che il legislatore aveva voluto riconoscere ad Enav, con la trasformazione in SpA, per il raggiungimento dell'oggetto sociale che costituisce un "servizio pubblico essenziale". Perché, è bene ribadirlo, Enav SpA, al di là del *nomen iuris,* rimane, per l'oggetto sociale di assoluta rilevanza pubblica e per la ridotta area di rischio imprenditoriale, un'impresa a totale partecipazione statale[21].

Primo passo della auspicata concreta trasformazione aziendale era la riorganizzazione tecnico-amministrativa. Questa è avvenuta in due momenti distinti: la ridefinizione della "macrostruttura", prima, e la messa a punto della "microstruttura", poi.

[21] Con una significativa espressione, alla quale si ritiene di poter aderire, il Presidente del CdA, nella audizione del 25.2.2005 di fronte alla V Commissione Bilancio della Camera, ha definito Enav come una "azienda istituzionale".

L'Area Tecnico-Operativa ha subito una profonda opera di ristrutturazione, soprattutto nel comparto tecnico, settore nel quale si erano manifestate nel passato insidiose lacune nella pianificazione e progettazione degli interventi e nella cura delle applicazioni tecnologiche.

Nell'Area Amministrativa, invece, il ridisegno è avvenuto, in alcuni casi, con una eccessiva frammentazione di funzioni, e conseguente diluizione delle competenze, che hanno richiesto coperture di nuove posizioni dirigenziali, non sempre indispensabili, contribuendo al sensibile incremento del costo del personale. Una eventuale futura rivisitazione dell'organigramma societario dovrebbe prendere in considerazione una più funzionale concentrazione delle sue strutture amministrative, una più razionale distribuzione delle risorse umane che tenga conto delle specifiche professionalità individuali e una più equa assegnazione dei carichi di lavoro, come emerge anche dalle risultanze dell'Internal Audit.

Nell'Area Amministrativa, peraltro, urge l'introduzione di una più puntuale normativa che regolamenti gli aspetti procedurali (e, in particolare quelli esecutivi) dei contratti di appalto di lavori - che la legge-quadro (l.n. 109/94) e il regolamento (d.P.R. 554/99) riconoscono all'autonomia degli specifici settori - e che, più in generale per tutta la materia contrattuale, preveda una migliore standardizzazione dei capitolati e più stringenti norme nella fase esecutiva e nella tempistica della registrazione amministrativo-contabile delle varie fasi di cui l'attività negoziale si compone.

La definizione della "microstruttura" ha subito un ritardo eccessivo, essendo stata perfezionata a distanza di più di un anno dalla nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione. E' certamente plausibile che il management necessiti di tempi non brevi per prendere

una più precisa cognizione delle necessità strutturali dell'Azienda e per approntare un'adeguata riorganizzazione coerente con le linee guida del proprio programma imprenditoriale, ma nell'arco di tempo occorso per ristrutturare le singole Unità Organizzative (rectius, Funzioni) era ragionevole attendersi anche la conclusione del processo di valutazione dei corrispondenti carichi di lavoro, di una più funzionale riallocazione del personale nelle varie strutture amministrative e della "pesatura" delle posizioni dirigenziali.

Non c'è dubbio che i cambiamenti più significativi del nuovo modello organizzativo - e cioè la rimodulazione del decentramento amministrativo-gestionale, il rafforzamento delle procedure di valutazione nelle acquisizioni delle tecnologie strumentali e l'introduzione di un efficiente sistema di *internal auditing* - siano aspetti di forte valorizzazione dell'apparato operativo, ma l'efficientamento di un'azienda passa necessariamente attraverso la creazione di *team* tecnico-amministrativi di altissima professionalità e indiscusso affidamento, dipende cioè dalla crescita del patrimonio delle risorse umane.

Sotto quest'ultimo profilo, l'attuale management ha gettato le basi per il raggiungimento di un rapporto con il personale che valorizzi le professionalità e miri a garantire l'equità nelle opportunità di miglioramento dei livelli professionali e retributivi di ciascuno.

La conclusione dell'Accordo contrattuale (del personale non dirigente) costituisce un punto di partenza, più che di arrivo, per la formazione di uno staff già di elevata professionalità ma necessariamente destinatario di continui aggiornamenti e adattamenti (specie il personale operativo) ai sempre più sofisticati sistemi tecnologici su cui si fonda la sicurezza della navigazione aerea.

Il miglioramento dei rapporti fra i vertici di Enav e le Organizzazioni sindacali, fortemente e responsabilmente voluto da entrambe le parti con la stipula dell'Accordo, dovrebbe essere utilizzato per rafforzare l'intendimento comune di offrire un patrimonio di risorse umane ancora più competitivo di quanto non lo sia già ora. La strada da seguire per la realizzazione di questo fine è certamente la formazione continua alla quale, coerentemente, il nuovo CCNL dà speciale rilievo. Ma non trascurabile è, soprattutto nell'Area Amministrativa, una "riallocazione" del personale secondo i livelli professionali, attitudinali e di conoscenza specifica individuale che premi le aspettative dei singoli secondo principi di merito. Sotto questo aspetto c'è ancora molto da fare: è importante, peraltro, che l'Accordo abbia previsto la fissazione di regole per l'accesso, le promozioni, la progressione economica dei dipendenti, che, peraltro, non risultano ancora concordate.

La missione di Enav, come più volte sottolineato, è quella di offrire un sempre più perfezionato servizio di assistenza alla navigazione aerea: la realizzazione di tale finalità è direttamente proporzionale al patrimonio di risorse umane e materiali di cui è in grado di dotarsi.

Sul versante delle risorse umane, il già citato Accordo quadro siglato da Enav e le Organizzazioni sindacali appare potenzialmente adeguato a riportare - come detto - serenità e, soprattutto, certezza giuridica nei reciproci rapporti, comprovata dalla riduzione del ricorso all'astensione dal lavoro a sole 20 ore nel 2004, contro le 28 ore del 2003 e le 88 del 2002, con forti riflessi positivi sui costi aziendali e sull'utenza. Alla soluzione satisfattoria della parte economica si è accompagnata la definizione di un programma di formazione per l'aggiornamento professionale, con particolare riguardo alla categoria

dei controllori di volo. L'investimento sulla formazione è stato fatto ponendo attenzione sia alla necessità dell'approfondimento della lingua inglese sia ai nuovi percorsi di "on job training" previsti per le abilitazioni del personale CTA (controllori traffico aereo): il tutto seguendo le nuove metodologie offerte dalle procedure dei *proficiency check,* che certificano i risultati conseguiti.

Ma l'accordo più significativo, dal punto di vista operativo, è stato certamente raggiunto nella definizione dell'orario di lavoro dei controllori di volo con la disponibilità di questi ad un impegno lavorativo superiore. Per effetto di tale disponibilità - che, peraltro, non può non avere effetti incrementativi del costo del lavoro - la Società sarà in grado di programmare la copertura dei turni anche negli aeroporti a maggiore intensità di traffico, riappropriandosi della indispensabile autonomia organizzativa ed operativa, senza dover più sostenere onerose e defatiganti trattative sindacali al fine di poter regolarizzare la flessibilità del lavoro a garanzia della continuità del servizio del singolo impianto.

Sul versante delle acquisizioni dei beni strumentali e l'ammodernamento delle infrastrutture, il nuovo CdA ha dato un deciso impulso agli investimenti, vuoi decidendo, nel corso del 2003, gli interventi prioritari, che i ritardi della precedente amministrazione avevano reso oltremodo urgenti, vuoi approvando un piano programmatico per il periodo 2004-2006 di ingente impegno finanziario nel quale spiccano le realizzazioni dei progetti "Fall Back" e "Disaster Recovery". Il primo, capace di garantire la continuità del servizio del controllo della navigazione aerea anche nei casi di improvviso black-out (come avvenuto nel 2004 allo scalo di Linate); il secondo, di attivare automaticamente, sempre ai fini di assicurare il servizio di assistenza aerea, strumenti alternativi ai siti sensibili

"colpiti" da azioni esterne ostili (atti terroristici) o eventi naturali (terremoti, incendi, etc.).

La sicurezza del controllo della navigazione aerea necessita non solo di investimenti in grado di assicurare la perfetta funzionalità di impianti e sistemi di avanzata tecnologia, ma anche di un'attività di conduzione e manutenzione degli stessi affidata a personale di alta esperienza e specializzazione. Questo compito, da decenni espletato da Vitrociset SpA, avrebbe dovuto – anche secondo le direttive parlamentari – essere gradualmente internalizzato, in tutto o in parte, riducendo i costi di un contratto di non trascurabile onerosità. Onerosità che già il primo CdA di Enav SpA (2001) aveva tentato di contenere avviando l'installazione di un Sistema di Telesorveglianza Nazionale (STN), che avrebbe dovuto produrre un deciso taglio di personale presente sui siti sensibili e, conseguentemente, dei costi del contratto di manutenzione degli impianti.

Il nuovo CdA si è reso conto che la posizione di monopolio contrattuale di Vitrociset conservata per tutti questi anni (che, peraltro, ha offerto valide controprestazioni operative) derivava (e deriva) dal fatto che la stessa possiede (o detiene quale licenziataria) i c.d. codici sorgente dei sistemi applicativi, uniti ad un know-how di valore assoluto, senza i quali nessun altro soggetto (eventualmente aggiudicatario di una procedura ad evidenza pubblica) potrebbe operare - con pari livelli qualitativi - nella conduzione e manutenzione dei sistemi integrati di assistenza al volo. Per i "codici sorgente" in particolare, non si può non rilevare l'operato degli amministratori che, a partire dai sottoscrittori dell'originario contratto con Vitrociset, non li avevano fatti esplicitamente inserire fra le clausole negoziali quale oggetto di acquisizione. Una volta diventatane contrattualmente titolare, infatti, Enav avrebbe potuto utilizzarli direttamente o

temporaneamente affidarli ad un diverso contraente, scelto secondo i principi concorrenziali.

Opportuna è stata, pertanto, la decisione del CdA – in ossequio, peraltro, all'orientamento del Parlamento espresso dalle competenti Commissioni di Camera e Senato al momento della trasformazione di Enav in SpA, ma mai seguito in passato – di restituire il contenuto e l'operatività del "contratto Vitrociset" alle regole del mercato e della libera concorrenza, per la parte di esso che, non condizionata dalla mancanza di titolarità e/o disponibilità dei "codici sorgente", poteva essere oggetto di affidamento attraverso la procedura concorsuale e definendo, invece, per la parte di "monopolio" Vitrociset le linee operative per un processo di graduale "internalizzazione".

La successiva evoluzione del rapporto Enav-Vitrociset, imperniato sulla prospettiva di acquisizione del ramo di azienda interessato dall'operatività del contratto attualmente in vigore fra le due Società, non ha ancora trovato una sua definizione.

E' stato sottolineato, anche nella precedente Relazione 2001-2002, come la peculiarità di Enav risieda nel fatto che la sua attività di servizio pubblico essenziale, proprio per la rilevanza dell'interesse protetto, è svincolata da finalità di mero profitto ed è salvaguardata, in termini di equilibrio di bilancio, dal sistema di copertura dei costi sostenuti (*cost recovery*), che vengono riversati nelle tariffe pagate dai vettori aerei.

L'effetto di "equilibrio di bilancio garantito" insito in tale sistema, su cui potrà incidere l'introduzione del *cost-cap*, riduce fortemente nel management la tensione imprenditoriale dell'assunzione di decisioni finalizzate alla creazione di un maggior valore aziendale e di una più elevata remunerazione del capitale.

L'azione del management deve concentrarsi, conseguentemente, su una politica di investimenti che privilegi l'ammodernamento tecnologico degli impianti e dei sistemi integrati secondo una scelta prioritaria fondata su valutazioni prettamente tecniche e coerenti con le compatibilità di bilancio. Ecco, allora, che le decisioni manageriali, ma si può dire l'intera azione dei vertici aziendali, dovrebbe essere tesa a comporre una prospettiva finanziaria che è solo apparentemente contraddittoria: aumentare, cioè, gli investimenti mantenendo l'equilibrio di bilancio e contenendo i livelli delle tariffe. La quadratura del cerchio è, invece, possibile in uno scenario economico di aumento dei ricavi, derivanti dall'incremento delle unità di servizio prestate dalla Società (in pratica, dall'aumento del traffico aereo) cui far corrispondere la riduzione o il contenimento delle spese attraverso un'oculata politica dei costi sostenuta da un efficiente controllo di gestione.

E' indubbio, peraltro, che i maggiori impegni finanziari della Società derivanti anche dal preannunciato passaggio di un rilevante numero di aeroporti da militari a civili - con la conseguente necessità di investimenti in apparati tecnologici ed infrastrutture di cui i predetti impianti dovranno essere dotati - non possono poggiare solo su risorse autonome.

Si è visto come agli investimenti il nuovo Consiglio di Amministrazione abbia dato una decisa accelerazione.

Le risultanze di bilancio degli esercizi finanziari 2003 e 2004 mostrano un confortante equilibrio economico-finanziario che consente alla Società di affrontare, grazie ad un solido livello di *cash-flow*, gli impegni finanziari futuri caratterizzati da una forte politica di investimenti. Non mancano, peraltro, sintomi di preoccupazione in ordine all'ammontare dei ricavi derivanti dal *core business* delle

prestazioni di assistenza alla navigazione, che registrano nel 2004 una leggera flessione. Se il *trend* congiunturale dei livelli del traffico aereo non positivo per Enav si consolidasse, la politica di contenimento della misura delle tariffe – realizzata in virtù del ricorso allo speciale fondo appostato in bilancio ma in via di esaurimento – non potrebbe essere più perseguita a fronte di costi di gestione difficilmente comprimibili. In tale negativa evenienza, potrebbe porsi l'esigenza di una ponderata rivalutazione della politica tariffaria, con particolare riguardo a quella di terminale, atteso che quelle di Enav risultano essere le tariffe più basse fra quelle praticate dai grandi *providers* europei (se si eccettua quella di rotta della Francia, leggermente inferiore).

La eventuale rivisitazione della politica tariffaria non può, peraltro, esimere il management di Enav dal percorrere una sana politica di contenimento dei costi e di efficientamento di gestione che lo stesso "contratto di programma" gli impone. Consapevoli di ciò, i vertici della Società hanno costituito un apposito "Comitato Costi" con "l'obiettivo di sovrintendere ed assicurare la messa in atto di tutte le azioni necessarie alla razionalizzazione e al contenimento dei costi aziendali".

Sul controllo della politica di bilancio è auspicabile attendersi nei prossimi esercizi finanziari l'influenza pregnante dell'introduzione della contabilità analitica e del controllo di gestione.

Entrambi i predetti strumenti di controllo e valutazione dell'andamento economico-finanziario aziendale hanno registrato un forte impegno attuativo nel corso del 2004, ma perché possano offrire un valido ausilio alle decisioni è necessario che essi siano accompagnati dalla realizzazione del programma di ammodernamento e implementazione del sistema informativo gestionale.

Alle decisioni manageriali in materia di organizzazione aziendale, di revisione delle procedure interne che presiedono la filiera dell'attività contrattuale, di corretta applicazione della normativa (comunitaria e nazionale) che regola i contratti ad evidenza pubblica, di individuazione di aree operative di rischio amministrativo-contabile, hanno, invece, dato un notevole contributo valutativo, per l'adozione delle consequenziali iniziative correttive, le relazioni dell'Internal Audit relative agli esercizi 2003 e 2004 che hanno mostrato un approccio metodologico e risultati di assoluto rilievo.

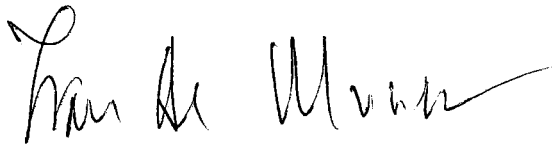
A conclusione dell'analisi fin qui compiuta, il giudizio sulla gestione di Enav per gli anni 2003 e 2004 può essere espresso in termini decisamente positivi.

Dopo due esercizi finanziari caratterizzati, sia nella forma di *governance* collegiale che in quella monocratica, dalla mancanza di una chiara strategia imprenditoriale di crescita della Società, il nuovo Consiglio di Amministrazione, nominato il 9 maggio 2003, ha saputo porre le basi per la realizzazione di una struttura organizzativa, operativa e tecnico-amministrativa, di cui ogni moderna azienda (e specialmente quella che, come Enav, svolge un servizio pubblico essenziale), dovrebbe dotarsi. La riorganizzazione della Società - peraltro ancora suscettibile di perfezionamenti - ha toccato i punti nevralgici della sua attività istituzionale, con particolare riguardo al settore portante di Enav, che è quello operativo dei centri di assistenza al volo, introducendo una nuova distribuzione territoriale delle competenze e delle responsabilità di coordinamento, e al settore tecnico, istituendo la nuova struttura dell'Area Tecnica.

Ma le tappe più significative della gestione dell'attuale CdA che hanno accompagnato e favorito il processo riorganizzativo di Enav, gettando le basi per un futuro di sviluppo e di garanzia di sicurezza, sono

state essenzialmente due: la sottoscrizione dei nuovi CCNL e l'approvazione dei piani di investimento 2003-2004 e 2004-2006. Il management ha cioè incisivamente operato sul fattore-risorse umane e il fattore-beni strumentali, che sono i cardini per la realizzazione della missione della Società, con una visione strategica chiara e coerente.

Dopo gli esercizi finanziari 2003 e 2004 può ragionevolmente affermarsi che Enav si è avvicinata sensibilmente al modello strutturale e funzionale al quale la sua trasformazione in SpA era preordinata.



ACRONIMI E GLOSSARIO

ACC	Area Control Center – Centro di controllo regionale
AMS	Alenia Marconi System
ANSP	Aeronautical National Service Providers
AOIS	Automated Operational Information System
APP	Approach Controll Service/Office – Servizio di controllo di avvicinamento o Ufficio di controllo di avvicinamento
ATM	Air Traffic Management
ATS	Air Traffic Service – Servizi del traffico aereo; comprendono ATC, FIS, AIS, ALS, etc.
AVL	Aiuti Visivi Luminosi
CE	Commissione Europea
CNS	Comunicazioni Navigazione Sorveglianza
COTS	Commercial Off The Shelf
CWP	Controller Working Position
EGNOS System	European Geostationary Navigation Overlay
EATMN	European Air Traffic Management Network
ENAC	Ente Nazionale per l'Aviazione Civile
ESA	European Space Agency
EUROCONTROL	Organizzazione internazionale per la sicurezza della navigazione aerea

FBS	Fall Back System
FDP	Flight Data Processing
FIR	Flight Information Region – Regione informazioni volo
FL	Flight Level
IANS	Institute Air Navigation Services
IPR	Intellectual Property Rights
GATE TO GATE	da cancello di partenza a cancello di arrivo
GNSS	Global Navigation Satellite System – Sistema globale di navigazione satellitare
ICAO	International Civil Aviation Organizzation – Organizzazione dell'aviazione civile internazionale
IEEE	Institute Electrical Electronics Engineers
ILS	Instrument Landing Sistem – Sistema di atterraggio strumentale
MCC	Master Control Centre
MRT	Multi Radar Tracking
NDB	Non drirectional radio beacon
OLDI	On Line Data Interchange
PSA	Prova Simulazione e Addestramento
RDP	Radar Data Processing
RF	Radiofrequenze
STN	Sistema di Telegestione Nazionale

SW	Software
T/B/T	Terra/Bordo/Terra
TMA controllo	Terminal Control Area – Area terminale di
TWR	Aerodrome Control Tower – Torre di controllo d'aeroporto
UIR	Upper Information Region
VHF	Very high frequency
VOR	VHF Omnidirectional radio Range – Radiosentiero omnidirezionale in VHF
VPN	Virtual Private Network

PAGINA BIANCA