

- tasso di inflazione programmato pari al +1,5% (Dpef 2009-2013);
- coefficiente di efficientamento pari al 2%;
- incremento traffico pari al 3%.

Nell'ipotesi di budget 2010 il costo del lavoro previsto ha tenuto in considerazione una riduzione, stimata in circa 1,5 mln di euro, derivante dall'accordo concluso con il Service Provider Tedesco DSF per un distacco di personale CTA ENAV per il periodo 2010-2011. Tali costi sono infatti sostenuti da DFS e quindi rimborsati ad ENAV.

Inoltre la cornice dei costi ha considerato anche, così come inizialmente previsto negli allegati tecnici "I" ed "L" del contratto di programma 2007-2009, un'ipotesi di ottimizzazione parziale dei livelli di servizio su alcuni degli aeroporti gestiti da ENAV, al fine di attivare delle azioni di razionalizzazione del sistema finalizzate alla più efficiente utilizzazione delle risorse societarie. La società ha infatti presentato, così come richiesto nel tavolo tecnico del contratto di programma, precise proposte volte all'ottimizzazione dei costi, ottenibili con la chiusura notturna e/o totale di determinati aeroporti con bassi volumi di traffico; proposte in corso di approfondimento da parte dei dicasteri ed enti competenti. Per quanto attiene al budget 2010, è stato comunque stimato un risparmio pari a 6,1 mln di euro.

Alla luce di quanto sopra analizzato, la cornice dei costi operativi e del personale per il 2010 si è quindi attestata a 544,0 mln di euro.

A tale risultato hanno anche concorso i costi derivanti dall'ampliamento del nuovo perimetro operativo, correlati sia al passaggio delle attività di assistenza al volo del CTR di Verona dall'Aeronautica Militare ad ENAV (costo previsto in budget di +3 mln di euro), sia al maggior costo per il crescente fabbisogno manutentivo degli impianti AVL (costo previsto in budget di +1,6 mln di euro).

Tariffe di rotta e di terminale

Il quadro normativo introdotto dal *Single European Sky II* sta certamente determinando sostanziali cambiamenti sui meccanismi e le logiche poste alla base della politica tariffaria della società.

Hanno inciso in modo particolare, da una parte, l'approvazione ad opera della Commissione Europea dei nuovi regolamenti comunitari sulle performance

(691/2010) e sulle tariffe (1191/2010), i quali dispongono per i service provider un sistema gestionale complessivo basato sulla misurazione ed ottimizzazione delle performance operative ed economiche; dall'altra, l'entrata in vigore per l'Italia del regolamento comunitario 1794/2006, che ha introdotto a partire dal 2010 un meccanismo comune di tariffazione anche per i servizi di terminale.

Per quanto concerne l'impianto normativo previsto dai sopra citati regolamenti europei (691/2010 e 1191/2010), l'introduzione di uno schema di performance per i service provider determinerà, a partire dal 1° gennaio 2012, un cambiamento sostanziale nel meccanismo e nelle logiche di determinazione delle tariffe per i servizi di navigazione aerea. In particolare le tariffe saranno determinate secondo quanto previsto nei suddetti regolamenti comunitari e nel rispetto dei target economici stabiliti dalla Commissione Europea.

L'effetto più rilevante derivante dall'introduzione dello schema di performance sarà l'abbandono del sistema del *full cost recovery* che, a partire dal 2012 per la rotta, limiterà i provider nel trasferimento ai vettori degli eventuali scostamenti dovuti al mancato raggiungimento dei target economici prefissati, eliminando di fatto il meccanismo del *balance*.

Per quanto riguarda specificamente il 2010, per cui rimane ancora valido il regime di "full cost recovery", il perdurare della crisi di mercato pone ENAV, come anche gli altri service provider europei, in una situazione di difficoltà in quanto tale meccanismo impone che i ricavi ed i costi debbano bilanciarsi. Lo sbilanciamento che si è verificato nel 2009 e all'inizio del 2010, a causa del crollo della domanda di traffico, non può certamente essere solo compensato dalla riduzione dei costi ma ha richiesto un intervento anche sui ricavi attraverso un aumento delle tariffe.

In tal senso, dopo aver ridotto nel periodo 2003-2009 la tariffa di rotta del 3,1% è stata fissata per il 2010 una tariffa finale pari a 68,50 €, con un incremento di 2,65 € rispetto al 2009.

Relativamente invece al regolamento comunitario 1794/2006, una delle novità più importanti ha riguardato la diversa modalità di calcolo delle unità di servizio di terminale, con la finalità di rendere omogeneo il calcolo della tariffa tra tutti i provider aderenti alla comunità europea. Il numero delle unità di servizio per il 2010 è conseguentemente passato da circa 40 milioni a 862 mila, con la "meccanica conversione" della tariffa da 1,99 euro a 89,97 euro. Tuttavia ciò non ha comportato, a parità di altre condizioni, alcun aumento dei costi a carico delle

compagnie aeree o maggiori introiti per la società, essendo l'incremento tariffario direttamente correlato ad una corrispondente riduzione delle unità di servizio.

Controllo di Gestione

Le attività svolte nell'ambito del controllo di gestione di ENAV, finalizzate al continuo miglioramento dei processi e degli strumenti a supporto della pianificazione e del monitoraggio dei fenomeni economici aziendali in continuità con l'anno precedente, hanno in particolare riguardato l'avvio in esercizio nel 2010 del nuovo sistema informativo dedicato alla predisposizione e gestione del budget ed al relativo reporting aziendale. Il nuovo sistema è stato utilizzato già in occasione dello sviluppo del budget 2011, coinvolgendo tutte le funzioni aziendali in coordinamento con la funzione pianificazione e controllo.

Nel rispetto delle tempistiche definite dal calendario di budget, a settembre 2010 è stato avviato il processo di determinazione del budget 2011, che ha previsto le seguenti fasi:

1. l'inserimento delle richieste di budget, corredate dalle relative specifiche dei costi, da parte di tutte le funzioni aziendali in coordinamento con le corrispondenti funzioni gerarchicamente sopraordinate (cosiddette funzioni di coordinamento di budget), che hanno effettuato l'analisi delle richieste stesse mediante il supporto di report specifici;

2. l'analisi delle richieste di budget da parte della funzione pianificazione e controllo, previa chiusura del sistema a nuovi inserimenti. La successiva negoziazione per la definizione dei valori finali di budget tra la funzione pianificazione e controllo, le funzioni aziendali e le funzioni di coordinamento di budget;

3. la predisposizione del budget aziendale, attraverso report specifici, per l'approvazione da parte del vertice aziendale e il successivo caricamento del budget approvato sul sistema informativo.

L'avvio in esercizio del nuovo sistema è stato ovviamente accompagnato dal rilascio della nuova procedura per la redazione del budget aziendale, in coerenza con il sistema qualità ISO 9001:2000, aggiornata per tener conto dei cambiamenti e delle nuove funzionalità adottate.

La contabilità analitica

Anche per il 2010 si è concluso positivamente il processo di revisione contabile e di certificazione della contabilità analitica, come disposto 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) che prevede, a partire dal 2006, l'obbligo per ENAV di disporre di "un sistema di contabilità analitica certificato da una società di revisione che consenta l'individuazione dei ricavi e dei costi di competenza afferenti a ciascuno dei servizi, regolamentati e non regolamentati".

Il sistema di contabilità analitica di ENAV si basa su un modello di rilevazione dei costi e i ricavi per centro di responsabilità e per commesse di vendita e la loro successiva allocazione ai servizi regolamentati, ovvero ai servizi di assistenza in rotta e di terminale, e non regolamentati, relativi ad attività rilevanti non riferibili a quella istituzionale.

L'elaborazione di contabilità analitica per l'anno 2010 sono state effettuate sul nuovo sistema basato sulla piattaforma *Hyperion*.

Nei primi mesi del 2011 si è concluso il progetto per la sostituzione dell'attuale applicazione di elaborazioni di contabilità analitica dal sistema OFA (*Oracle Financial Analyzer*) in un sistema basato sulla piattaforma *Hyperion*, sistema utilizzato per la chiusura del bilancio di esercizio 2010.

Il passaggio al nuovo sistema si era reso necessario in quanto il precedente sistema (*Oracle Financial Analyzer*) era diventato obsoleto e la società proprietaria del software non ne garantiva più l'assistenza e lo sviluppo a partire da dicembre 2010. Si è inoltre colta l'opportunità per razionalizzare il modello di elaborazione e i flussi alimentanti, per renderlo più flessibile e per recepire le nuove esigenze informative sia interne che esterne alla società.

IV – IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

A) Il d.lgs. 231/2001

Premessa

L'attività di produzione normativa del legislatore con riferimento all'introduzione di nuovi reati presupposto da cui può sorgere la responsabilità amministrativa dell'ente, hanno determinato ancora una volta l'esigenza di aggiornamento del modello di organizzazione, gestione e controllo. Si è proceduto pertanto ad una nuova mappatura delle aree a rischio commissione reato tale da rendere ancor più affidabile ed efficace il modello stesso nella sua preminente funzione di prevenzione alla commissione dei reati.

L'attività svolta

Le attività dirette alla verifica della osservanza del modello da parte delle strutture aziendali è stata svolta dalle articolazioni della funzione audit, sulla scorta del piano annuale definito dall'organismo di vigilanza di ENAV.

Oltre ai controlli svolti dalla funzione operazioni organismo, deputata funzionalmente al compimento di analisi finalizzate alla verifica della concreta attuazione del modello 231/01, sono stati svolti riscontri sulla conformità dei comportamenti tenuti nello svolgimento dei singoli processi rispetto ai principi stabiliti dal modello stesso, effettuati in concomitanza dell'attività di audit eseguita dalla funzione procedure contrattuali e contabili e dalla funzione consulenza e follow-up.

Attuazione del sistema di monitoraggio e reportistica ex d.lgs. 231/01

Oltre all'attività di verifica sulla concreta applicazione del modello è stato mantenuto costante il sistema di monitoraggio ed il flusso di informazioni per le tipologie che hanno interessato:

1. i flussi informativi dall'organismo di vigilanza al vertice aziendale, allo scopo di tenere informati gli organi societari in merito ad eventuali situazioni gravi o straordinarie, quali ipotesi di violazione dei principi del modello;
2. i flussi informativi di carattere generale ed obbligatorio delle funzioni aziendali e di tutti i dipendenti ENAV verso l'organismo di vigilanza;
3. i 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. 231/01

Nel 2010 e nel primo semestre 2011, sono stati svolti controlli ed analisi finalizzate a riscontrare la presenza dei componenti del sistema di controllo ed il grado di attuazione dei principi previsti dal modello organizzativo (di cui al d.lgs. 231/01) di ENAV.

In particolare, sono stati svolti interventi riguardanti processi/procedure aziendali riferiti alle seguenti materie:

- 1.verifica del processo di gestione delle ispezioni e degli accertamenti da parte di funzionari pubblici;
- 2.verifica del rispetto delle procedure e dei principi stabiliti dal Modello per 11 contratti conclusi tra ENAV ed un primario partner industriale;
- 3.verifica relativa al rispetto della procedura "progetti finanziati in ambito europeo";
- 4.verifica dell'avvenuta comunicazione ai dirigenti dell'obbligo di osservanza e collaborazione all'applicazione del codice etico e dei principi di riferimento previsti dal modello;
- 5.verifica dell'attuazione dei principi ex d.lgs. 231/01.

Nel complesso l'attività svolta ha consentito di verificare l'effettiva e puntuale applicazione del modello 231/01, nonché l'ottemperanza ai fondamentali principi di controllo in esso contenuti, con particolare riguardo alla presenza di punti di controllo, alla segregazione delle funzioni, all'esatta individuazione dei compiti all'interno dei singoli processi, al supporto documentale attestante i passaggi rilevanti nella formazione dei contratti.

Allo stesso tempo sono state individuate aree suscettibili di miglioramento finalizzate a rendere maggiormente efficace la capacità dissuasiva del modello stesso.

B) L'internal auditing**Premessa**

L'attività di audit è stata svolta con riferimento al "*piano di audit*" approvato dal consiglio di amministrazione in data 28 gennaio 2010. Essa ha riguardato tanto i processi aziendali di ENAV che quelli della controllata Techno Sky.

Sono stati svolti anche audit non inseriti nel Piano a richiesta del Vertice aziendale.

Risultati dell'attività di audit

L'attività di audit svolta nel 2010 e nel primo semestre del 2011 ha consentito di verificare la sostanziale tenuta ed affidabilità del sistema di controllo interno nonché di valutare l'efficacia e l'adeguatezza dei processi, delle procedure e dei meccanismi di controllo e la loro osservanza da parte delle strutture aziendali.

Sono state altresì formulate raccomandazioni basate sui risultati degli interventi tendenti ad attivare azioni utili al miglioramento complessivo del sistema.

Con riferimento alla controllata Techno Sky, specifici controlli richiesti dall'Amministratore Delegato di ENAV hanno consentito di verificare la definizione di alcuni contratti con uno specifico fornitore poi sottoposti all'attenzione dell'autorità giudiziaria ordinaria.

C) Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari

La legge n. 262/2005 riconosce al dirigente preposto specifici obblighi e profili di responsabilità in materia di predisposizione dei documenti contabili e societari, in conformità con quanto espresso in materia dal ministero dell'economia e delle finanze.

Anche nel corso del 2010, è stata svolta un'attività finalizzata a valutare l'attuale sistema dei controlli interni della società, tenendo conto non solo dei processi strettamente contabili, ma anche dei cosiddetti processi trasversali, posti a monte della redazione del bilancio che hanno comunque un impatto sulla situazione economica e patrimoniale della società.

Sulla base della matrice rischi/controlli sono stati predisposti specifici programmi di verifica e test di conformità sulle seguenti procedure: tesoreria, ricavi, costo del personale, magazzino, approvvigionamenti (acquisto beni e servizi), approvvigionamenti (gestione investimenti), chiusure contabili per la redazione del bilancio di esercizio.

Nel 2010 inoltre sono state redatte le procedure:

- *affidamenti in house* che descrive le modalità tramite cui ENAV effettua gli affidamenti *in house* alla società controllata Techno Sky;
- *gestione fiscale* che individua la normativa di riferimento, i processi adottati per gli adempimenti di natura fiscale e contabile connessi e le funzioni/settori aziendali coinvolti.

In esito alle suddette attività, sono stati regolarmente attestati sia il bilancio di esercizio che il bilancio consolidato.

V – CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Come già evidenziato nell'ultima relazione, negli ultimi anni ENAV ha conseguito importanti obiettivi confermandosi tra i migliori *service providers* ATC europei. Per il raggiungimento di tali obiettivi, fondamentali sono stati per la gran parte i risultati prodotti dagli ingenti investimenti in tecnologia.

L'integrazione dei processi produttivi dei servizi di assistenza al volo con quelli di gestione e manutenzione degli impianti ha dunque inciso in modo rilevante sulle *performance* in termini di puntualità e di *business continuity*, sia per la rotta che per il terminale.

Per quanto riguarda gli indicatori di qualità, si richiamano più nel dettaglio, i dati di seguito rappresentati.

Il numero dei voli assistiti nell'anno 2010, negli spazi aerei nazionali e internazionali di responsabilità di ENAV e di Aeronautica Militare è stato di 1.594.405, con un incremento del 3,67% rispetto allo stesso dato del 2009. Pertanto, pur persistendo parziali conseguenze della crisi economica e del settore, nel 2010 si è invertito il trend negativo registrato nel 2008 e nel 2009.

La crescita del volume di traffico assistito nel 2010 rispetto al 2009 - in media - si è addirittura accentuata nei periodi caratterizzati da maggior traffico (2010 vs 2009, +5,42% nella c.d. *summer season*), tant'è che la media giornaliera del periodo maggio-ottobre ha nuovamente superato i 5.000 voli (5.069 contro i 4.809 del 2009). La crisi comunque non è ancora superata ed, infatti, il picco massimo di traffico giornaliero del 2010, registrato il 31 luglio con 6.064 voli assistiti, resta ancora inferiore al picco del 2009 (il 30 agosto 2009 furono assistiti 6.160 voli).

Per quanto concerne la qualità del servizio (in termini di puntualità e di continuità dello stesso) i dati di *performance* nel corso del 2010 confermano l'ottima gestione dei flussi di traffico aereo: in relazione al totale dei voli assistiti (1.594.435), nel 2010, il 99,47 non ha subito ritardi ATFCM prodotti dal "Sistema Italia" (*all reason*). Nel 2010, su circa 1,6 milioni di voli assistiti, solo lo 0,53% dei voli IFR/GAT assistiti (8.401) ha subito regolazioni ATFCM (nel 2009 erano lo 0,72%, pari a 11.079 voli); dei voli regolati soltanto una minima parte pari allo 0,04% ha subito una regolazione per cause direttamente attribuibili ad ENAV.

La percentuale dei voli ritardati per cause attribuibili ad ENAV che si era ridotta in periodi di decremento dei voli assistiti (passando dallo 0,16% del 2008

allo 0,05% nel 2009) si è confermata ed anzi e ulteriormente migliorata, anche in presenza dell'incremento di traffico aereo, attestandosi allo 0,04%.

I risultati raggiunti sono particolarmente significativi e la percentuale di riduzione del ritardo medio per volo assistito conseguita negli ultimi anni è assolutamente maggiore rispetto all'andamento (variazioni percentuali) del traffico assistito.

Negli ultimi cinque anni (2010 vs 2006) il valore del ritardo medio per volo assistito addebitabile ad ENAV si è ridotto di oltre il 90% e il miglioramento 2010 rispetto al 2009 è stato del 38,3%. Nel 2010, il ritardo medio per volo assistito, in Italia (*all ATFM reasons*), si è attestato a 0,14 minuti per volo (era risultata 0,23 nel 2009) ed ENAV, come evidenziato, è causa diretta solo di una minima quota di tale valore medio. Con questa performance operativa ENAV risulta il più efficiente tra i principali *service provider* europei. Secondo Eurocontrol, tra i 5 principali fornitori di servizi della navigazione aerea europei (DFS – Germania; DSNA – Francia; NATS – Gran Bretagna; AENA – Spagna), ENAV presenta la migliore prestazione relativamente al ritardo assegnato per ogni volo controllato.

Nel corso del 2010 ENAV ha posto in essere anche una serie di interventi con benefici effetti sull'ambiente, con ciò agendo in linea con le finalità del *Single European Sky II* ed ha fattivamente collaborato con l'ENAC nella realizzazione del primo Piano Nazionale Ambientale per il trasporto aereo. Il perdurare della crisi economica ha, infatti, ulteriormente enfatizzato l'importanza di definire esattamente le linee guida su cui basare la politica del risparmio energetico e, conseguentemente, della riduzione di gas serra. ENAV nel 2010 ha realizzato le azioni indicate e pubblicate, nel proprio *Flight Efficiency Plan*, programma triennale iniziato alla fine del 2008, monitorato e rendicontato annualmente. Attraverso la sua progressiva applicazione, ovvero grazie a rotte più dirette e più brevi utilizzabili già in fase di pianificazione del volo, profili di volo sempre più alti, rotte di decollo e di avvicinamento da/per gli aeroporti più brevi ed efficienti, con discese e salite il più possibile continue e tempi di rullaggio più contenuti, i risultati registrati con il *Flight Efficiency Plan 2008-2010* hanno permesso di realizzare potenziali risparmi per circa 8.700.000 di Km percorsi; 55.500.000 di Kg di carburante; 175.000.000 di Kg di CO₂ emessi. Si tratta di risultati molto significativi sia in termini assoluti che relativi, in considerazione del fatto che nel controllo del traffico aereo la riduzione dell'impatto ambientale si deve coniugare con altri imprescindibili fattori, nella

ricerca del bilanciamento ottimale tra safety e capacità, nonché con vincoli esterni (impegno di spazi aerei per finalità della Difesa, orografia, vincoli sul rumore, ecc.).

Per quanto riguarda l'andamento del traffico in Italia nel primo quadrimestre del 2011, un documento previsionale di Eurocontrol di maggio 2011 ha evidenziato come, a causa della contingente crisi mediterranea e del conflitto libico, si sia determinata una revisione a ribasso delle precedenti stime. Rispetto ad un valore medio europeo previsto in un +3,2% ($\pm 0,8\%$), la previsione per l'Italia è dell'1,8%. Rispetto alle precedenti previsioni, l'attenuazione del trend di crescita di traffico aereo assistito derivante dalla crisi nel Mar Mediterraneo è risultata evidente seguendo l'andamento reale del traffico assistito nei primi mesi dell'anno: la crescita dei primi mesi del 2011 (+5,98 a Gennaio, 2,01% a Febbraio e +1,06 a Marzo, +10,15% ad Aprile, +0,10% a Maggio) segna una continua attenuazione coerentemente con l'impatto della crisi mediterranea e, in particolare, con l'imposizione della "no-fly zone" sulla Libia.

Nei primi cinque mesi del 2011, pur a fronte di una crescita del numero dei voli assistiti, l'indice di puntualità (ritardo medio per volo assistito) per il complessivo "Sistema Italia", è ulteriormente migliorato registrando valori prossimi allo zero; nettamente migliore la performance relativa alle cause direttamente attribuibili ad ENAV che, nei primi cinque mesi del 2011, praticamente, non ha provocato ritardi ATFM. In assenza di ulteriori eventi eccezionali, ritenendo attendibile la stima di crescita del traffico aereo, la prestazione riferita all'indice di puntualità di ENAV dovrebbe essere mantenuta e, quindi, dovrebbe essere possibile registrare valori in linea e, addirittura migliori, rispetto agli obiettivi di performance nazionali stabiliti dall'Italia e di gran lunga inferiori agli analoghi obiettivi europei fissati in 0,50 minuti per volo assistito.

In ogni caso, nonostante gli effetti prolungati della crisi economica e le nuove criticità correlate alla crisi mediterranea ed in particolare alla "no-fly zone" sulla Libia, viene mantenuta, a livello europeo, la previsione di un progressivo incremento del traffico aereo nei prossimi anni fino a giungere nel 2020 a circa il doppio dell'attuale. Pertanto, si dovranno realizzare le condizioni per un incremento proporzionale della capacità, aumentando il livello sicurezza, nel rispetto dell'ambiente e con riduzione dei costi diretti e indiretti.

Tenuto conto delle conseguenze derivanti dall'entrata in vigore del Regolamento CE n. 691/10, dei target prestazionali continentali definiti per il 2014

e del Piano Prestazionale italiano elaborato da ENAC per il periodo 2012-2014, ENAV ha pianificato le azioni da intraprendere nell'arco temporale 2011-2014 per conseguire gli obiettivi definiti, sia in termini di capacità operativa che di costi.

La pianificazione si riferisce, in particolare oltre che alle esigenze nazionali, ad una più ampia visione delle problematiche dell'ATM internazionale e costituisce strumento in grado di indicare le strategie di sviluppo e le modalità per ottenere una crescita integrata e sinergica di tutti i settori componenti l'operatività, fornendo un quadro chiaro di come e dove saranno concentrati gli sforzi di miglioramento operativo che consentiranno l'incremento di *safety*, capacità, riduzione dei costi nel rispetto dell'ambiente ed a vantaggio sia del livello nazionale che del network europeo.

2. Il quadro normativo introdotto dal Single European Sky II sta certamente determinando sostanziali cambiamenti sui meccanismi e le logiche poste alla base della politica tariffaria di ENAV.

Hanno inciso in modo particolare, da una parte, l'approvazione ad opera della Commissione Europea dei nuovi regolamenti comunitari sulle performance (691/2010) e sulle tariffe (1191/2010), i quali dispongono per i service provider un sistema gestionale complessivo basato sulla misurazione ed ottimizzazione delle performance operative ed economiche; dall'altra, l'applicazione per l'Italia del regolamento comunitario 1794/2006, che ha introdotto a partire dal 2010 un meccanismo comune di tariffazione anche per i servizi di terminale.

Per quanto concerne l'impianto normativo previsto dai sopra citati regolamenti europei (691/2010 e 1191/2010), l'introduzione di uno schema di performance per i service provider determinerà, a partire dal 1° gennaio 2012, un cambiamento sostanziale nel meccanismo e nelle logiche di determinazione delle tariffe per i servizi di navigazione aerea. In particolare le tariffe saranno determinate secondo quanto previsto nei suddetti regolamenti comunitari e nel rispetto dei target economici stabiliti dalla Commissione Europea.

L'effetto più rilevante derivante dall'introduzione dello schema di performance sarà l'abbandono del sistema del *full cost recovery* che, a partire dal 2012 per la rotta, limiterà i provider nel trasferimento ai vettori degli eventuali scostamenti dovuti al mancato raggiungimento dei target economici prefissati.

Per quanto riguarda specificamente il 2010, il perdurare della crisi di mercato pone ENAV, come anche gli altri service provider europei, in una situazione di difficoltà in quanto il meccanismo di "full cost recovery" impone che i ricavi ed i costi debbano bilanciarsi. Lo sbilanciamento che si è verificato nel 2009 e all'inizio del 2010, a causa del crollo della domanda di traffico, non può certamente essere solo compensato dalla riduzione dei costi ma ha richiesto un intervento anche sui ricavi attraverso un aumento delle tariffe.

In tal senso, dopo aver ridotto nel periodo 2003-2009 la tariffa di rotta del 3,1% è stata fissata per il 2010 una tariffa finale pari a 68,50 €, con un incremento di 2,65 € rispetto al 2009.

Relativamente invece all'applicazione del regolamento comunitario 1794/2006, una delle novità più importanti ha riguardato la diversa modalità di calcolo delle unità di servizio di terminale, con la finalità di rendere omogeneo il calcolo della tariffa tra tutti i provider aderenti alla comunità europea. Il numero delle unità di servizio per il 2010 è conseguentemente passato da circa 40 milioni a 862 mila, con la "meccanica conversione" della tariffa da 1,99 euro a 89,97 euro. Tuttavia ciò non ha comportato, a parità di altre condizioni, alcun aumento dei costi a carico delle compagnie aeree o maggiori introiti per la società, essendo l'incremento tariffario direttamente correlato ad una corrispondente riduzione delle unità di servizio.

Nell'ambito dello scenario sopra descritto l'azienda ha pianificato a breve e medio termine le azioni da intraprendere nell'arco temporale 2010-2012, e negli anni successivi, per conseguire gli obiettivi succitati.

Per conseguire i previsti obiettivi, ENAV ha anzitutto deliberato il piano degli investimenti 2010-2012, poi rimodulato per il triennio 2011-2013.

In linea con il periodo precedente, gli investimenti sui sistemi finalizzati alla sicurezza del volo (safety) e sugli impianti (security) hanno costituito la parte preponderante del Piano. In linea generale, ENAV continua ad impegnare per la sicurezza la maggior parte delle sue risorse economiche.

L'impegno previsto per l'anno 2010 era pari a 171 MI€. In riferimento a detta previsione, alla data del 31-12-2010, sono stati contrattualizzati progetti di investimento per un importo totale di 167 MI€, pari a oltre il 97% del budget iniziale.

Attraverso gli interventi pianificati nel triennio 2010-2012, ENAV ha inteso confermare la posizione primaria guadagnata nel contesto del trasporto aereo europeo grazie alle impegnative politiche di investimento attuate in precedenza, le quali non solo si sono rivelate operativamente efficaci e profittevoli, ma hanno anche in larga misura anticipato il nuovo network ATM che sta permeando il quadro di riferimento internazionale (oltre 1,2 miliardi di euro).

Il Piano degli investimenti per il triennio 2010 – 2012 ha previsto un impegno complessivo del triennio di 413 milioni di Euro. Il piano permette di delineare gli orientamenti di sviluppo tecnologico nel rispetto dell'evoluzione del network ATM internazionale e di definire i programmi di investimento da attuare in coerenza con le esigenze di carattere operativo, che impattano direttamente sulle attività istituzionali, in termini di efficienza, economicità e sicurezza dei servizi di gestione del traffico aereo, e sulle politiche strategiche di sviluppo aziendale delineate dal Piano Industriale.

I programmi di investimento descritti nel Piano, quindi, hanno l'obiettivo di assicurare che gli "asset" a supporto dei servizi di gestione del traffico aereo siano coerenti con gli obiettivi di performance aziendale, nonché conformi agli standard qualitativi e prestazionali stabiliti in ambito nazionale ed internazionale dagli organismi regolatori del settore.

Gli importi degli investimenti previsti nel triennio sono i seguenti: 171 M€ per il 2010; 137 M€ per il 2011; 105 M€ per il 2012.

Il peso prevalente della pianificazione è rappresentato dall'insieme degli interventi che riguardano le infrastrutture tecnologiche operative, in quanto esse condizionano direttamente le attività istituzionali in termini di efficienza, economicità e sicurezza dei servizi di gestione del traffico aereo.

Il piano degli investimenti è stato poi rimodulato dal CdA di ENAV il 23 maggio 2011 per il triennio 2011-2013. L'importo degli investimenti programmati nel triennio risulta il seguente: 137 M€ per 2011; 137 M€ per il 2012; 131 M€ per il 2013; per un totale di 405 M€ nel triennio.

L'impegno economico, lievemente decrescente, è in linea con la naturale evoluzione tecnologica dei cicli di investimento che, avendo previsto valori significativi, nel corso degli anni precedenti, riscontra adesso una fase di assestamento, peraltro sinergica con l'andamento finanziario di ENAV.

In tale contesto si può affermare che l'azienda sta coerentemente perseguendo gli obiettivi prefissati, nell'ottica delle politiche di sviluppo finora

sostenute, con un impegno costante che dovrà accompagnare il triennio futuro per non perdere la posizione guadagnata nel contesto internazionale.

Relativamente ad alcuni consistenti interventi di carattere strategico, ENAV farà ricorso a fonti di finanziamento esterne e quindi si avvarrà, anche se in misura molto limitata, di contribuzioni pubbliche nazionali o europee finalizzate alla realizzazione di importanti infrastrutture tecnologiche di specifico interesse istituzionale.

3. La consistenza del personale al 31 dicembre 2010 è stata pari a 3.251 unità, con un decremento di 30 risorse rispetto all'anno precedente.

L'andamento dell'organico relativo all'esercizio 2010 è stato dunque caratterizzato da una politica di contenimento della consistenza quantitativa delle risorse e però orientata ad un ricambio/rinnovamento qualitativo delle competenze e delle professionalità. Sono state infatti attuate numerose iniziative dirette: alla gestione del turn-over attraverso la sostituzione delle uscite dei controllori del traffico aereo con l'attivazione del processo di selezione e formazione di nuovi controllori del traffico aereo che ha portato al giugno 2011 l'organico dei controllori del traffico aereo a 1816 unità (+107 rispetto al 12/2009); alla crescita del personale tecnico e navigante; alla prosecuzione dell'azione di ridimensionamento del personale di esperti di assistenza al volo (- 19% rispetto al 2009); al ricambio qualitativo del personale amministrativo/supporto e di controllo.

Il costo del lavoro per l'anno 2010 si chiude a 379,3 ml di euro con un incremento di 5,2 ml di euro (+1,4%) rispetto al 2009 che era stato consuntivato a 374,1 ml di euro. Le causali del suddetto, limitato, incremento sono da individuarsi nel combinato effetto di più fattori tra cui principalmente: l'aumento della voce "stipendi e altri assegni fissi" dovuto, oltre alla crescita fisiologica degli assetti inquadramentali, al trascinarsi dei costi connessi al rinnovo contrattuale; la sensibile diminuzione del "premio di risultato" (-5 milioni di €) a seguito dell'accordo sindacale di riforma relativo al personale non dirigente; l'incremento della voce "incentivo all'esodo" che ha permesso di anticipare l'uscita di circa 160 unità (+60% rispetto all'anno 2009); il maggior ricorso al lavoro straordinario (ex ore aggiuntive) motivato dall'incremento del traffico registrato nel 2010 rispetto al 2009; un maggior accantonamento per ferie maturate e non godute in relazione ad una minore incidenza nel 2010 dei giorni di chiusura "aziendale" degli uffici.

Sul versante "formazione", notevoli, come nei recenti anni passati, sono stati gli investimenti sulla qualificazione delle professionalità del personale aziendale e sullo sviluppo del Centro Academy di Forlì, che rappresenta oggi una struttura specialistica di eccellenza, unica nel suo genere in Europa, apprezzata da tutti gli altri principali *service provider* internazionali. Il 2010 ha visto per Academy un sostanziale incremento delle attività formative che si è concretizzato in 252.000 ore di training (un 30% di ore in più rispetto al 2009), con un contenimento dei costi ottenuto grazie all'ottimizzazione dei percorsi, dei metodi formativi utilizzati, delle risorse tecnologiche e professionali impiegate.

4. Per quanto riguarda le risultanze di bilancio, l'esercizio 2010 si chiude con un utile di esercizio di 15.502 migliaia di Euro, in aumento di 7.695 migliaia di Euro rispetto all'esercizio precedente.

Sulla formazione di tale risultato, hanno principalmente inciso i seguenti fattori:

- l'effetto combinato del maggiore volume di traffico assistito e dell'incremento tariffario. Quanto all'incremento del traffico aereo assistito, essenzialmente riconducibile alla rotta, è stato registrato, in termini di unità di servizio sviluppate, un +5,9% rispetto al dato del 2009, anno in cui si è assistito ad una perdita di domanda del -6%. Quanto al già riferito incremento della tariffa applicata, quest'ultima è aumentata di Euro 2,66 ed attestatasi ad Euro 68,51. Tale effetto combinato ha generato maggiori ricavi per 45,5 milioni di Euro relativi al traffico pagante. Anche il terminale ha registrato un incremento rispetto al 2009 pari, in termini di unità di servizio, al +3% ed in termini assoluti a 1 milione di Euro. Il maggior traffico assistito ha generato effetti anche sui ricavi legati alle esenzioni incrementati globalmente di 8,1 milioni di Euro.
- l'aumento del costo del personale per 5,5 milioni di Euro riguardante sia la parte fissa della retribuzione, per 2,9 milioni di Euro, a seguito del rinnovo del biennio economico 2010-2011;
- l'incremento contenuto dei costi esterni pari al +1,3% rispetto al 2009 riconducibile alla manutenzione degli impianti non operativi e agli oneri diversi di gestione per la perdita su crediti rilevata nell'esercizio.

A seguito delle suddette variazioni, il margine operativo lordo (Ebitda) si è incrementato del 13,9% rispetto all'esercizio precedente attestandosi a 194,8 milioni di Euro. L'incremento degli ammortamenti, a seguito dell'entrata in uso dei

progetti di investimento avviati negli esercizi precedenti, e la svalutazione dei crediti legati alle compagnie aeree in difficoltà, determinano un maggior costo per 8,4 milioni di Euro pari ad un +5,7% rispetto al 2009 incidendo in tal modo sul risultato operativo (Ebit) che si attesta a 54,7 milioni di Euro, comunque superiore al 2009 del 39,9%. L'utile di esercizio che si attesta a 15,5 milioni di Euro risente, principalmente, dei minori proventi finanziari rilevati nell'esercizio a seguito dell'incasso del credito IVA e del maggior carico fiscale per 5,3 milioni di Euro, pari ad un incremento del 19% rispetto al 2009, a seguito del maggior imponibile fiscale generato nel 2010.

La struttura patrimoniale di ENAV è caratterizzata da un "capitale investito netto" di 1.627,4 milioni di euro coperto per il 77% dal capitale proprio e per il restante 23% dall'indebitamento finanziario netto. Rispetto all'esercizio precedente, il capitale investito netto si è incrementato di 70,6 milioni di euro.

Il capitale proprio si attesta a 1.252,3 milioni di euro con un incremento di 8 milioni di euro rispetto all'esercizio precedente.

L'indebitamento finanziario netto ammonta a 375,1 milioni di euro, con un incremento rispetto all'esercizio precedente di 62,5 milioni di euro a seguito del mancato incasso dei crediti vantati nei confronti del ministero dell'economia e delle finanze che a fine 2010, al netto degli acconti, ammonta a 314 milioni di euro.

Nella formulazione del proprio budget per il 2010, anche in mancanza della stipula del relativo contratto di programma, l'azienda ha comunque applicato gli schemi previsti nel contratto in termini di efficientamento dei costi operativi e del personale (*cost cap*), assumendo inoltre come base di partenza la previsione a finire per l'anno 2009 (stimata in complessivi 536,5 mln di euro).

In particolare gli elementi che sono stati presi in considerazione per la definizione dei costi per l'anno 2010 ai fini del *cost cap* sono stati il tasso di inflazione programmato pari al +1,5% (Dpef 2009-2013); il coefficiente di efficientamento pari al 2%; l'incremento traffico pari al 3%.

5. Nel corso del 2010 e del primo semestre 2011 la società ha continuato ad operare in sintonia con le istituzioni di riferimento.

La società, al fine di tenere in debito conto sia le effettive necessità aziendali, alla luce della situazione economico-finanziaria nell'ambito delle prospettive del settore dell'aviazione civile, sia le posizioni non coincidenti dei ministeri di