

ENTE NAZIONALE ASSISTENZA AL VOLO (ENAV S.p.A.)

BILANCIO D'ESERCIZIO 2012

PAGINA BIANCA

INDICE

	ORGANI E CARICHE SOCIALI DI ENAV S.P.A.	5
1	RELAZIONE SULLA GESTIONE	7
	Profilo di ENAV S.p.A. e del Gruppo	9
	Corporate Governance	11
	Elementi caratterizzanti la gestione	13
	Andamento del mercato	29
	Investimenti e ricerca	33
	Ambiente	39
	Risorse umane	41
	Altre informazioni	49
	Andamento economico e situazione patrimoniale - finanziaria di ENAV S.p.A. e del Gruppo	57
	Fattori di rischio	67
	Rapporti con le parti correlate	71
	Fatti di rilievo dopo la chiusura dell'esercizio	73
	Evoluzione prevedibile della gestione	74
	Proposta di destinazione del risultato di esercizio di ENAV S.p.A.	75
2	BILANCIO DI ESERCIZIO DI ENAV S.P.A.	
	AL 31 DICEMBRE 2012	77
	NOTA INTEGRATIVA AL BILANCIO DI ESERCIZIO	83
	Sezione 1: Contenuto e forma del bilancio	83
	Sezione 2: Criteri di redazione del bilancio e criteri di valutazione	84
	Sezione 3: Analisi delle voci di bilancio e delle relative variazioni	88
	Sezione 4: Altre informazioni	122
	Allegati	123
	Relazione del Collegio Sindacale	133
	Relazione della Società di Revisione	145
3	BILANCIO CONSOLIDATO DEL GRUPPO ENAV	
	AL 31 DICEMBRE 2012	149
	NOTA INTEGRATIVA AL BILANCIO CONSOLIDATO	155
	Sezione 1: Contenuto e forma del bilancio consolidato	155
	Sezione 2: Criteri di valutazione di Gruppo	157
	Sezione 3: Analisi delle voci di bilancio e delle relative variazioni	162
	Sezione 4: Altre informazioni	176
	Allegati	178
	Attestazione dell'Amministratore Unico e del Dirigente Preposto	186
	Relazione del Collegio Sindacale	188
	Relazione della Società di Revisione	193
	GLOSSARIO	196

PAGINA BIANCA

Organi e cariche sociali di ENAV S.p.A.

Amministratore Unico

Massimo Garbini

Direttore Generale

Massimo Bellizzi (*)

Collegio Sindacale

Presidente

Antonio Musella

Sindaci effettivi

Vincenzo Donato
Renato Midoro

Sindaci supplenti

Mauro D'Amico
Francesco Caizzone

Magistrato della Corte dei Conti

Angelo Buscema (**)

Dirigente preposto alla redazione
dei documenti contabili societari

Loredana Bottiglieri

Società di Revisione

Reconta Ernst & Young S.p.A.

(*) nominato in data 1° dicembre 2012

(**) nominato in data 12 febbraio 2013 dalla Corte dei Conti in sostituzione di Ernesto Basile

PAGINA BIANCA

RELAZIONE SULLA GESTIONE

PAGINA BIANCA

Profilo di ENAV S.p.A. e del Gruppo

ENAV è una società per azioni con socio unico partecipata al 100% dal Ministero dell'Economia e delle Finanze che esercita i diritti dell'azionista d'intesa con il Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, il quale è anche il Ministro vigilante per il settore dell'aviazione civile. ENAV S.p.A. nasce nel 2001 dalla trasformazione disposta con legge n. 665/1996 dell'ente pubblico economico denominato Ente Nazionale di Assistenza al Volo che, a sua volta, deriva dall'Azienda Autonoma di Assistenza al Volo per il Traffico Aereo Generale (A.A.A.V.T.A.G.).

Ad ENAV sono stati attribuiti l'erogazione dei servizi di gestione e controllo del traffico aereo, nonché gli altri servizi essenziali per la navigazione, nei cieli italiani e negli aeroporti civili nazionali di competenza assicurando i massimi standard tecnici e di sistema nella sicurezza del volo ed il potenziamento tecnologico-infrastrutturale degli impianti di assistenza al volo. Le "infrastrutture dell'aria", al pari delle altre infrastrutture logistiche del sistema paese, necessitano di manutenzione continua e di sviluppo costante per garantire sicurezza, puntualità e continuità operativa. Ciò, peraltro è indicato chiaramente dalla normativa comunitaria del Cielo Unico Europeo che, da un lato, definisce il futuro assetto del sistema di gestione del traffico aereo e, dall'altro, stabilisce quelli che saranno i target tecnologici, qualitativi, economici ed ambientali a cui tutti i *service provider* dovranno attenersi.

La configurazione organizzativa vede la sede legale di ENAV a Roma e presidi operativi su tutto il territorio nazionale.

Il Gruppo provvede anche alla conduzione tecnica ed alla manutenzione degli impianti e dei sistemi per il controllo del traffico aereo attraverso la società controllata Techno Sky, acquisita a fine 2006 ed alle attività in ambito ingegneristico effettuate attraverso il Consorzio Sicta.

Corporate Governance

ENAV è la Società per azioni pubblica (interamente partecipata dallo Stato), non quotata, che espleta i servizi della navigazione aerea per gli spazi aerei e gli aeroporti di competenza ai sensi dell'art. 691 bis del codice della navigazione. Il modello di *governance* adottato è quello tradizionale con la previsione statutaria di un Amministratore Unico ovvero di un Consiglio di Amministrazione, composto da un minimo di tre ad un massimo di cinque membri, e di un Collegio Sindacale, costituito da tre componenti. Le attività di revisione legale dei conti sono esercitate da una Società di Revisione.

Nell'Assemblea del 22 novembre 2011, l'Azionista pubblico, previa modifica dello Statuto, ha nominato fino all'approvazione del Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2013 un Amministratore Unico nella persona dell'ex Direttore Generale della Società.

L'Amministratore Unico, almeno una volta al mese, incontra il Collegio Sindacale ed il magistrato della Corte dei Conti delegato al controllo in apposite riunioni, in occasione delle quali riferisce in merito al generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, eventualmente adottando le relative determinazioni. Nel corso del 2012, si sono svolte undici riunioni tra l'Amministratore Unico, l'Organo di controllo ed il magistrato della Corte dei Conti delegato al controllo. In data 8 novembre 2012 è stato nominato, con decorrenza dal 1° dicembre 2012, un nuovo Direttore Generale nella persona dell'ex Responsabile dell'Area Operativa della Società.

Il Collegio Sindacale di ENAV è costituito da 3 membri effettivi nominati dall'Assemblea. Ai sensi dell'art. 2403 c.c. il Collegio Sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento. Il Collegio Sindacale è stato nominato dall'Assemblea del 27 maggio 2010 per il triennio 2010-2012 e, nell'esercizio 2012, si è riunito 15 volte.

La revisione legale dei conti della Società è esercitata da una società di revisione, selezionata a mezzo di gara pubblica e nominata dall'Assemblea del 27 maggio 2010 per il triennio 2010-2012. Alla medesima società sono state inoltre affidate le attività di revisione dell'attività di separazione contabile prevista dall'art. 11 sexies, comma 7 bis della legge 248/2005, in materia di contabilità analitica (per l'individuazione dei ricavi e dei costi di competenza afferenti ai servizi resi da ENAV). Ai sensi dell'art. 18 bis dello Statuto sociale, ENAV ha un dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

L'Organismo di Vigilanza, costituito ai sensi del d.lgs. n. 231/2001, ha composizione collegiale mista essendo costituito da 3 membri, nominati in data 20 dicembre 2012 per il triennio 2013-2015, di cui 2 esterni e uno interno. Precedentemente, nella composizione risalente a dicembre 2009, l'Organismo di Vigilanza era costituito da 3 componenti esterni. Nel corso del 2012, l'Organismo di Vigilanza della Società si è riunito 4 volte.

ENAV è soggetta al controllo sulla gestione del bilancio e del patrimonio da parte della Corte dei Conti che riferisce annualmente al Parlamento ai sensi dell'art. 12 della L. 21 marzo 1958 n. 259 in merito alla legittimità e alla regolarità delle gestioni e sul funzionamento dei controlli interni. A dicembre 2012 è stata pubblicata la Relazione sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria di ENAV S.p.A., per l'esercizio finanziario 2011. Il magistrato delegato al controllo della Società partecipa alle sedute degli organi sociali.



Elementi caratterizzanti la Gestione

CONTESTO MACROECONOMICO DI RIFERIMENTO

Lo scenario nel quale la Società si è trovata ad operare nel corso del 2012 è stato caratterizzato da rilevanti elementi di complessità e di turbolenza, originati prevalentemente da una congiuntura economica negativa i cui effetti hanno avuto impatti anche sul settore del trasporto aereo.

Nel corso del 2012 l'Italia si è trovata ad affrontare una grave crisi di carattere finanziario ed economico, la quale ha prodotto, e sta tuttora producendo, importanti effetti sul sistema produttivo.

La congiuntura negativa, accentuata in Italia dalla marcata sofferenza del mercato del lavoro, ha di fatto vanificato le previsioni di economisti e tecnici circa una possibile flebile ripresa già dalla fine dell'anno, portando quindi gli analisti a identificare il 2012 come uno degli anni più difficili da un punto di vista economico.

Tale affermazione trova riscontro nel PIL italiano registrato nel 2012 il quale, trascinato dalla flessione congiunturale degli ultimi sei trimestri, evidenzia un calo complessivo del 2,2% rispetto al precedente anno. L'eccezionalità dell'evento trova ulteriore enfasi se si considera che il trend negativo di sei trimestri non si verificava da circa 20 anni.

Il trend economico evidenziato per l'Italia trova simmetria in Europa dove, secondo gli ultimi dati pubblicati da Eurostat, l'economia si è contratta negli ultimi tre mesi dell'anno dello 0,6%. Una contrazione che non soltanto è la peggiore dall'inizio del 2009, ma che caratterizza un'annata in cui anche un Paese come la Francia, storico pilastro dell'Unione, chiude il 2012 con un PIL in calo dello 0,3%.

Indubbiamente tutti i settori produttivi hanno risentito di tale deterioramento, quindi anche il settore del traffico aereo che da sempre è strettamente correlato all'andamento economico. L'economia dei trasporti in generale e del trasporto aereo in particolare può essere considerata un "termometro" dell'andamento dell'economia generale. Un aumento dell'attività economica e della produzione industriale e un'espansione dei rapporti commerciali comporta normalmente una maggiore domanda di traffico aereo. La diminuzione dei medesimi parametri genera, invece, una flessione del mercato.

Quanto detto, relativamente allo stretto connubio tra andamento economico e mercato del trasporto aereo, è confermato dalla forte correlazione tra i dati macroeconomici registrati in Europa, ed in particolare nel nostro Paese, ed i volumi di traffico aereo registrati nell'anno appena trascorso.

Infatti, osservando l'andamento del mercato dei maggiori Stati europei, si riscontra che l'effetto della crisi sul settore del

trasporto aereo ha determinato una generale flessione della domanda riconducibile al calo dei passeggeri e delle merci trasportati, alla riduzione dell'offerta in seguito ai fallimenti delle compagnie aeree e alla diminuzione dei collegamenti, al forte calo dei profitti della filiera con conseguente peggioramento della situazione finanziaria.

Tale scenario trova inevitabilmente riscontro nell'osservazione dei volumi di fatturato delle Società di assistenza al volo in Europa, dove il dato relativo alle unità di servizio registrate a fine 2012 mostra valori negativi per tutti i maggiori provider: Francia -1,0%, Gran Bretagna -2,6%, Germania -1,8% e Spagna -7,2%.

Relativamente al nostro Paese il risultato mostra una diminuzione delle unità di servizio del -2,8% rispetto all'anno precedente. Come elemento interpretativo del risultato registrato in Italia si evidenzia che a penalizzare ulteriormente l'andamento della domanda, accanto ai suddetti fenomeni esogeni di natura congiunturale, non meno importanti sono stati gli effetti correlati alla situazione di difficoltà di alcuni vettori nazionali, nonché i postumi della crisi politica nord africana che ha determinato una forte riduzione dei voli di natura esente legati alle attività militari.

A fronte di un dato complessivamente negativo, è comunque significativo rilevare come limitatamente al traffico di sorvolo, che si ricorda essere la componente di traffico più remunerativa per la Società, grazie anche alla riapertura della "no fly zone" sullo spazio aereo libico, la performance del traffico commerciale nel periodo mostra una netta ripresa, con un risultato del +5,1% in termini di unità di servizio e +3,1% per quanto riguarda i voli fatturati.

A conferma del momento di forte difficoltà che sta attraversando il mercato appaiono i dati registrati nel nostro Paese relativi alla componente di traffico nazionale, la quale, relativamente al trend dei passeggeri transiti nei 38 scali aeroportuali italiani monitorati da Assaeroporti, evidenzia una perdita del 1,3% rispetto al 2011 ed una flessione del 4,5% dei movimenti. Tale trend si riscontra anche nel settore cargo: nell'anno 2012 si è assistito ad una contrazione del 4,8% relativamente alla merce trasportata.

SCHEMA DI PERFORMANCE

L'anno si è contraddistinto anche per l'introduzione di un importante elemento di rinnovamento rispetto al passato, ovvero l'effettiva entrata in vigore del sistema di prestazioni per i servizi di navigazione aerea, in accordo alla normativa comunitaria sul Cielo Unico Europeo (*Single European Sky*) che introduce di fatto un nuovo sistema gestionale complessivo basato sulla misurazione ed ottimizzazione delle performance operative ed economiche del settore del controllo del traffico aereo di cui ai Regolamenti comunitari n. 691/2010 e n. 1191/2010 che emenda il Regolamento comunitario n. 1794/2006.

La Società, pertanto, ha dovuto esprimere i propri sforzi non soltanto nel perseguitamento dell'eccellenza operativa e di qualità del servizio reso ai vettori, ma anche in tutte le attività necessarie per affrontare i concreti e stringenti cambiamenti introdotti dalle nuove disposizioni comunitarie, le cui risultanze in termini di efficienza possono avere impatti sia sui livelli tariffari che sul bilancio.

Quale strumento per l'attuazione dello schema di prestazioni, a partire dal primo gennaio 2012, ha assunto valore cogente

il Piano di Performance Nazionale, documento nel quale lo Stato ha delineato le azioni e stabilito gli obiettivi da raggiungere nel corso del periodo di riferimento (2012-2014) per la fornitura di servizi alla navigazione aerea. Per il primo periodo di riferimento, il Piano prevede il raggiungimento di obiettivi per le operazioni di rotta nelle aree dell'efficienza economica e della capacità. Il processo di definizione degli obiettivi interessa tre livelli: comunitario, nazionale e di provider. In linea con tale processo, gli obiettivi nazionali, e quindi della Società, sono stati definiti in coerenza con gli obiettivi a livello comunitario fissati dalla Commissione Europea.

Per quanto concerne l'efficienza economica di rotta, secondo la normativa comunitaria, questa è misurata dalla DUR (*Determined Unit Rate*) ovvero dal tasso unitario medio dato dal rapporto tra i costi determinati di rotta (espressi in termini reali a valori 2009) e il traffico atteso per il periodo.

Con la fine del *full cost recovery* e congiuntamente agli obiettivi di efficienza economica, sono stati introdotti elementi di rischio a carico dei provider, sia sul traffico che sui costi. In particolare, il meccanismo del "rischio traffico" prevede la condivisione del rischio sul traffico (e quindi sul fatturato), tra provider e utenti dello spazio aereo (compagnie). Invece, con l'introduzione del rischio sui costi è stata, di fatto, eliminata la possibilità di trasferire integralmente ai vettori, attraverso le tariffe, gli eventuali scostamenti tra quanto pianificato nel budget (e quindi nel Piano di Performance) e quanto consumato a fine anno (cosiddetto meccanismo del *balance*). Tali scostamenti restano invece a carico dei bilanci dei provider.

Relativamente invece al rischio traffico, il meccanismo di ripartizione prevede che le variazioni comprese tra $\pm 2\%$ del traffico di consumivo rispetto al traffico pianificato siano a totale carico dei provider, mentre le variazioni ricomprese tra $\pm 2\%$ e $\pm 10\%$ siano ripartite nella misura del 70% a carico delle compagnie aeree e del 30% a carico dei provider.

L'applicazione di tale complesso meccanismo ai risultati dell'anno, evidenzia come il decremento nelle unità di servizio si sia tradotto in un rischio (perdita) a carico della Società pari a 15,9 milioni di Euro, mentre la quota di rischio attribuita ai vettori, e quindi recuperata attraverso la tariffa, è di 10 milioni di Euro.

Dalle risultanze dei dati relativi alle performance di costo e di traffico si evince che l'efficienza sui costi raggiunta dalla Società di 18,3 milioni di Euro ha consentito di neutralizzare la perdita correlata al meccanismo di condivisione del rischio traffico pari, come sopra detto, a 15,9 milioni di Euro.

Per quanto concerne gli aspetti più operativi e di qualità del servizio erogato da ENAV, questi hanno continuato ad attestarsi a livelli di eccellenza confermando il trend positivo della Società. Infatti, il ritardo registrato a fine anno conferma che ENAV è uno dei più efficienti provider in Europa, anche secondo il nuovo schema di prestazioni comunitario. Infatti, nel 2012, l'indicatore di capacità definito nel regolamento europeo sul Performance Scheme, ovvero "il valore medio del ritardo ATFM per i voli in rotta" (*average of en route ATFM delay for en route flight*), è stato pari a 0,0003 min/volo (411 minuti di ritardo).

Tale risultato, di assoluto prestigio soprattutto se comparato alla performance ottenuta dagli altri partner europei, ha determinato inoltre l'attribuzione alla Società del massimo bonus previsto dall'Incentive Scheme approvato nel Piano di Performance Nazionale, pari a 8 milioni di Euro.

Infatti, quale riconoscimento dei risultati già raggiunti ed a fronte dell'impegno espresso dall'Azienda nella fornitura di servizi alla navigazione aerea di altissima qualità, lo Stato ha previsto nel Piano di Performance Nazionale, la possibilità di applicare un meccanismo incentivante (bonus/malus) sulla capacità. La novità introdotta dallo schema di incentivi adottato consiste nella sua progressività e nella soglia di incentivo fissata. Infatti, lo schema prevede che a fronte di un obiettivo annuo fissato nel piano (che per il 2012 è stato pari a 0,14 min di ritardo ATFM/volo), il bonus (o il malus) venga riconosciuto in misura crescente in funzione della distanza tra obiettivo e performance raggiunta. Tale schema rappresenta un'innovazione nel panorama europeo in quanto l'Italia (insieme alla Gran Bretagna) è l'unico Paese a prevedere uno schema incentivante sulla qualità del servizio per il controllo del traffico aereo.

Per quanto riguarda, invece, la performance di Terminale, pur in assenza della formalizzazione del Contratto di Programma 2010-2012, la Società ha applicato lo schema di cost cap conseguendo l'efficientamento richiesto, previsto dall'allegato j del suddetto Contratto, pari al 2,5%.

Sempre con riferimento ai servizi di terminale, a livello nazionale con la Legge di Stabilità approvata a novembre 2011 si sono adottate, a partire dal secondo semestre del 2012, significative variazioni all'attuale sistema contributivo da parte dello Stato per quanto concerne i costi ammessi per la determinazione della tariffa di terminale. Ci si riferisce alla soppressione dei contributi statali destinati a rimborsare i costi sostenuti per il servizio del controllo del traffico aereo effettuato nei cosiddetti aeroporti "minori" (riplanamento per aeroporti a basso traffico) e nei cosiddetti aeroporti "maggiori" (franchigia dell'1,5% ad aeroporti maggiori), nonché di quelli a copertura della riduzione del 50% della tariffa di terminale per i voli nazionali e comunitari.

Tali variazioni normative stanno influenzando significativamente non soltanto la realtà aziendale di ENAV, condizionandone le scelte strategiche, le pianificazioni e le altre decisioni di carattere operativo, ma anche l'entità delle tariffe applicate ai vettori le quali, in attesa dell'attuazione dell' "Atto di indirizzo per la definizione del Piano Nazionale per lo Sviluppo Aeroportuale" (pubblicato dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti il 29 Gennaio 2013), sono destinate a collocarsi su livelli medio-alti.

RISULTATO DELLA GESTIONE

La percezione negativa del quadro economico in cui la Società si sarebbe trovata ad operare nel corso dell'anno, insieme alle prevedibili tensioni connesse alla trasformazione strutturale della normativa nazionale ed internazionale del settore, hanno portato ENAV a pianificare già in sede di definizione della performance e delle tariffe un perimetro economico-produttivo idoneo a limitare gli effetti di tale scenario sull'andamento della gestione.

In relazione quindi agli indirizzi tracciati nel Performance Plan Nazionale e nel redigendo Contratto di Programma, nonché in coerenza con le linee di governance e di business programmate dalla Società nel proprio Piano Industriale (di seguito illustrato), ENAV ha messo in opera ogni possibile azione non solo per conseguire obiettivi di contenimento della spesa, ma

anche per massimizzare la componente dei ricavi correlati all'eccellenza operativa. Ed infatti, l'attenta politica economica perseguita dal Vertice della società, improntata a logiche finalizzate all'efficacia, efficienza ed economicità, ha permesso di raggiungere a fine anno, a parità di perimetro, una riduzione sui costi della produzione del 3,6% rispetto a quanto definito nel Budget.

Tale performance sui costi, ottenuta anche attraverso specifici interventi organizzativi volti allo snellimento delle strutture e alla revisione dei processi di funzionamento, nonché mediante un'oculata revisione delle attività di investimento, è stata conseguita in piena adesione alla centralità istituzionale di ENAV, che è quella di garantire la movimentazione in sicurezza degli aeromobili in rotta ed in aeroporto.

L'effetto combinato del risparmio conseguito sui costi, remunerativo per la Società grazie al meccanismo di performance a cui ENAV è assoggettata, e l'accresciuto valore dei ricavi, principalmente correlato all'incentivo sulla capacità operativa e al maggior livello delle tariffe applicate nel 2012, ha consentito di pervenire nell'anno ad un utile di esercizio pari a 46,2 milioni di Euro. Tale risultato risente per 23,2 milioni di Euro dell'importo iscritto per il riconoscimento della maggiore IRES versata negli anni 2007/2011 a seguito della mancata deduzione dell'Irap relativa alle spese sostenute per il personale dipendente ed assimilato.

Va notato, che il risultato della gestione assume ancor più rilievo se si considera che nel computo dei costi risultano 16,7 milioni di Euro di svalutazione dei crediti, di cui 10,5 milioni di Euro correlati alla Rotta per crediti inesigibili verso alcuni vettori, non più recuperabili in tariffa per effetto del nuovo schema di performance comunitario. A questo va aggiunto l'effetto di oltre 11,2 milioni di Euro di oneri finanziari correlati all'indebitamento della Società verso le banche originate dai ritardati incassi dei crediti verso lo Stato.

Sulle base pertanto degli elementi caratterizzanti l'andamento della gestione sopra descritti, il risultato netto ottenuto, anche depurato dell'effetto del rimborso IRES, evidenzia un valore che con i suoi 23 milioni di Euro posiziona il 2012 come uno dei migliori esercizi conseguiti dalla Società negli ultimi anni.

In conclusione, si sottolinea come gli sforzi espressi dalla Società in sede di pianificazione strategica, economica ed operativa, e le azioni che da tali pianificazioni sono scaturite, hanno mostrato come anche in uno scenario complesso, turbolento e soggetto a variazioni improvvise, la Società sia riuscita a mantenere livelli di eccellenza economica e operativa e conseguire inoltre risultati di Bilancio di rilievo nonostante i forti vincoli esogeni imposti dalla nuova normativa e dalla generale situazione di crisi economica.

Sotto il profilo finanziario, invece, la posizione di ENAV ha registrato un significativo miglioramento rispetto all'esercizio 2011, con una riduzione dell'indebitamento finanziario netto a complessivi 201,5 milioni di Euro, rispetto ai 489,9 milioni di Euro dell'esercizio precedente. In tale contesto, l'esercizio 2012 si è contraddistinto per il perdurare di forti tensioni finanziarie per tutto il primo semestre, originate principalmente dal mancato incasso dei corrispettivi dovuti da parte dello Stato, che hanno condizionato in modo significativo la stessa operatività aziendale, richiedendo azioni di contenimento

e dilazione dei pagamenti, soprattutto nei confronti dei fornitori, facendo fronte ai fabbisogni cagionati dal disavanzo tra entrare ed uscite correnti attraverso la pressoché totale saturazione degli affidamenti bancari disponibili. Nel corso del secondo semestre, la situazione finanziaria complessiva ha evidenziato un netto miglioramento riconducibile ai significativi incassi del credito verso il Ministero dell'Economia e delle Finanze relativi ai Contratti di Servizio 2007-2009 e 2010-2012, per un importo complessivo di 361,9 milioni di Euro – rispetto ad un credito maturato al 2011 di 422,6 milioni di Euro - nonché ai benefici introdotti dalla Legge di Stabilità che, dal 1 luglio, ha *de facto* eliminato i contributi a carico dello Stato per i servizi di navigazione aerea producendo un incremento degli incassi per i servizi di terminale già dal terzo quadrimestre.

Le maggiori disponibilità finanziarie hanno consentito, oltre al recupero dello scaduto nei confronti dei fornitori, di ridurre notevolmente l'esposizione complessiva nei confronti delle banche, consolidando l'utilizzo delle linee di credito a breve termine a 111,6 milioni di Euro (301,9 milioni di Euro al 31 dicembre 2011) e quelle di medio periodo a 140 milioni di Euro (180 milioni di Euro al 31 dicembre 2011). Tali operazioni traducono la volontà strategica di orientare progressivamente la struttura finanziaria della Società verso forme di finanziamento a medio e lungo termine da correlare sempre più a specifici progetti previsti nel Piano degli Investimenti, conservando nel contempo quella disponibilità negli affidamenti a breve termine utile per una gestione flessibile dei fabbisogni.



IL PIANO INDUSTRIALE 2012-2016

Nei primi mesi del 2012, ENAV ha approvato il piano industriale 2012-2016 che definisce la strategia e le linee di sviluppo di medio termine e si sostanzia, a seguito di un'approfondita analisi del contesto e dello scenario di riferimento, in cinque imperativi strategici che di fatto costituiscono le linee di azione che la Società intende perseguire nei prossimi anni in un contesto ambientale fortemente dinamico ed in veloce trasformazione.

Prima di pervenire alla qualificazione degli imperativi strategici, peraltro definiti in coerenza con la Mission e la Vision aziendale, occorre sottolineare come il valore della Safety sia stato considerato quale presupposto irrinunciabile ed imprescindibile da ENAV nello sviluppo del Piano Industriale, in quanto principio ispiratore e faro nella definizione delle strategie, degli obiettivi e delle priorità ad ogni livello.

Il Piano identifica dunque i seguenti 5 imperativi strategici:

- a. ottimizzare l'efficacia operativa per garantire il miglior impiego di risorse e competenze su attività a valore aggiunto per l'azienda e per il sistema, mantenendo elevati standard di Safety;
- b. differenziare l'offerta per garantire maggior coerenza con l'evoluzione della domanda e ottimizzare i processi commerciali e di customer care in logica B2B2C;
- c. rafforzare il processo di controllo e approvazione degli investimenti, garantendo piena coerenza con gli obiettivi aziendali;
- d. garantire elevati livelli di cost excellence anche su processi e attività a supporto del core business;
- e. sviluppare sinergie ed accordi a livello nazionale ed internazionale che contribuiscano alla creazione di valore per ENAV nel medio lungo termine.

Le azioni sottostanti a tali imperativi strategici hanno determinato lo sviluppo del Piano Operativo, del Piano delle Risorse Umane, del Piano degli Investimenti e del Piano Economico-Finanziario.

Ciascun imperativo si declina in progetti chiave, alcuni dei quali già in corso, altri da avviare, che si svilupperanno ed avranno impatto nell'arco del periodo di Piano. Va sottolineato che diversamente da quanto avvenuto nelle precedenti edizioni, la Società con l'intenzione di pervenire agli obiettivi nei tempi e nelle modalità previste dal Piano, ha provveduto a nominare un Program Manager interno che avrà il compito di monitorare e misurare l'attuazione dei progetti, informando periodicamente il Vertice Aziendale sul grado di avanzamento delle diverse iniziative.

Relativamente al primo imperativo, i progetti chiave mirano a rendere più flessibile la capacità produttiva operativa, al fine di aumentare la produttività e rendere disponibili risorse specializzate ENAV per il presidio di processi strategici rilevanti (es. business development, formazione, programmi internazionali).

Per quanto concerne la differenziazione dell'offerta di servizi, ENAV intende da un lato valutare, nel corso del periodo di piano, la possibilità di introdurre strumenti e processi di pricing nei confronti dei vettori aerei (ad esempio con definizione di tariffe differenziate o legate a "carte fedeltà") al fine, ad esempio, di attrarre maggior traffico in transito sul proprio