

separazione contabile dei servizi regolamentanti e non regolamentati di ENAV risultato del sistema di contabilità analitica. La conclusione di tale iter è prevista entro un mese dall'approvazione del Bilancio d'Esercizio.

Tale sistema permette di conseguire i seguenti principali obiettivi istituzionali e gestionali:

- la separazione contabile, ovvero la determinazione dei costi e ricavi consuntivi dei servizi di Rotta, di Terminale e dei servizi non regolamentati relativi alla vendita di formazione, radiomisure, consulenza aeronautica, e altri servizi;
- la produzione di prospetti di conto economico gestionali a supporto del management, al fine di monitorare i costi diretti e indiretti, l'efficienza operativa e la redditività;
- la predisposizione della reportistica richiesta dagli enti esterni nazionali e internazionali.

Il modello consente la rilevazione di costi e ricavi per centri di responsabilità e per commesse di vendita. I costi e ricavi dei Servizi sono determinati secondo una metodologia di *full costing*, ovvero comprensivi dei valori imputati sui centri di responsabilità generali e amministrativi o di coordinamento e supporto (ovvero i centri di responsabilità di "overhead") allocati sui Servizi sulla base di specifici parametri di ribaltamento.

Il sistema è strutturato per garantire la quadratura dei dati di contabilità analitica con quelli del bilancio di esercizio.

E' un modello consolidato, sviluppato inizialmente nel 2005 sui sistemi informativi gestionali aziendali ed adeguato negli anni sulla base delle esigenze emerse. Il sistema attualmente utilizzato per le elaborazioni di contabilità analitica è Hyperion.

Nel 2013 è stato adeguato il modello di allocazione al fine di gestire gli aeroporti in convenzione. E' stato altresì affinato il metodo di ribaltamento dei costi e dei ricavi comuni prevedendo nuovi driver di ribaltamento.

IV – IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI**A) I controlli ex d.lgs. 231/2001****1. L'aggiornamento del Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del d.lgs. 231/2001**

In data 15 novembre 2013, L'Amministratore Unico ha approvato la quinta edizione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOG) ai sensi del d.lgs. 231/2001, il cui aggiornamento è stato proposto dall'Organismo di Vigilanza.

Le modifiche apportate nel Modello riguardano principalmente sia i reati di recente introduzione nell'impianto del d.lgs. n. 231/2001, sia le disposizioni contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione, approvato in data 11 settembre dalla CIVIT (Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza) ora A.N.A.C. (Autorità Nazionale Anti Corruzione), nel quale - all'art. 3.1.1 - viene indicata anche la possibilità di estendere l'ambito applicativo dei Modelli non solo ai reati contro la P.A., ma anche a tutti i reati previsti dalla legge n. 190 del 2012.

Inoltre, l'aggiornamento ha tenuto conto anche del d.lgs. n. 33/2013, del 14 marzo 2013, in materia di "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazione da parte delle P.A."

Il predetto d.lgs. n. 33/2013, per le Società a partecipazione pubblica e per le Società da queste controllate, non prevede l'obbligo specifico di adottare un Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, ma stabilisce l'obbligo di istituire sui propri siti internet, in virtù del principio di trasparenza, un'apposita sezione sulla "Trasparenza". La sezione riguardante la "Trasparenza" è stata istituita da ENAV, come richiesto dalla normativa, entro il 31.01.14.

Nel Modello di Organizzazione, nell'ambito dei Reati contro la Pubblica Amministrazione, sono contenuti sia il "Piano di Prevenzione della Corruzione" sia un "Programma di Trasparenza e Integrità", quest'ultimo descritto al Capitolo 9 della Parte Speciale - 1.

Anche il Codice Etico, la cui ultima edizione risale al 28 maggio 2009, è stato aggiornato in modo significativo con l'introduzione di due nuovi paragrafi, uno in materia di conflitto di interessi e l'altro relativo alla prevenzione del fenomeno

corruttivo. E' stato, inoltre, approfondito, nell'ambito dei principi generali, il tema della trasparenza.

La nuova versione del Modello è composta dal Codice Etico, da una "Parte Generale" e da dodici "Parti Speciali", queste ultime predisposte per le diverse tipologie di reato contemplate nel d.lgs. n.231/2001 e ritenute rilevanti per la realtà di ENAV.

Rispetto alla precedente versione, il MOG è stato arricchito di una nuova parte speciale (reato di impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare).

2. Le attività di verifica e monitoraggio ex d.lgs. 231/2001

L'Organismo di Vigilanza, in attuazione del Modello Organizzativo della Società, ha svolto, con il supporto della Funzione Audit, le attività di verifica ai sensi del d.lgs. n. 231/2001 così come previsto nel piano degli interventi annuali definiti dall'Organismo stesso.

Le verifiche hanno riguardato le attività/processi sensibili di seguito descritti ed alcuni controlli sono stati svolti in maniera integrata con gli interventi di audit:

- assunzioni di personale operativo e non operativo effettuate nel periodo 22/11/2011-30/06/2013;
- la gestione dei rifiuti speciali (Reati ambientali);
- analisi dei costi non gestiti tramite "Ordine di acquisto" (Reati contro la PA – Gestione degli approvvigionamenti);
- gestione e utilizzo del Sistema Qualificazione Professionisti;
- monitoraggio in materia di tutela e sicurezza nei luoghi di lavoro;
- verifica dell'esercizio delle deleghe a livello centrale e a livello territoriale ed analisi dell'iter contrattuale riferito ad un campione di contratti anche ai fini del d.lgs. n.231/01;
- *compliance audit* sulla Gestione delle Commesse di Vendita;
- gestione del sistema di qualificazione lavori;
- *compliance audit* sul processo di gestione dei contratti di subappalto;
- gestione delle Spese di Rappresentanza (*follow-up*);

- accesso e gestione dei finanziamenti a gestione indiretta (*follow-up*).

L'attività di monitoraggio dei processi sensibili è stata effettuata anche tramite l'analisi della reportistica (flussi informativi), trasmessa all'Organismo di Vigilanza dalle strutture aziendali competenti.

Nel complesso, le analisi effettuate hanno consentito di verificare l'effettiva applicazione del Modello nonché l'ottemperanza ai fondamentali *Principi di Controllo* in esso contenuti. Sono state individuate alcune aree suscettibili di miglioramento e la conseguente necessità di aggiornare le relative Parti Speciali del Modello. L'Azienda ha recepito i suggerimenti dell'Organismo di Vigilanza attivandosi per porre in essere le necessarie azioni, volte al miglioramento dei relativi processi sensibili.

Inoltre la Funzione *Audit* ha avviato un percorso informativo, in modalità *e-learning*, finalizzato a divulgare l'aggiornamento del Modello a tutti i dipendenti aziendali.

B) L'INTERNAL AUDITING

Nel corso del 2013, la Funzione Audit ha svolto la propria attività in conformità al Piano di Audit, approvato dall'Amministratore Unico il 30 aprile 2013 ed alle esigenze manifestate nel corso dell'anno dallo stesso Organo Amministrativo nonché dagli Organismi di Vigilanza ai sensi del d.lgs. n. 231/2001 di ENAV S.p.A. e Techno Sky S.r.l. (Piano degli interventi annuali definiti dagli stessi Organismi di Vigilanza).

Nel Piano di Audit sono stati ricompresi sia gli interventi da svolgere sul Consorzio SICTA che quelli da effettuarsi sulla controllata Techno Sky, questi ultimi richiesti dal Vertice della stessa ed integrati da quelli definiti dalla Controllante ENAV.

Infatti, con la disposizione organizzativa n. 12/13 del 28/02/2013, l'ambito di attività della Funzione Audit di ENAV S.p.A. è stato esteso, nell'ottica di integrazione a livello di Gruppo, a Techno Sky S.r.l. e al Consorzio SICTA.

Gli interventi inseriti nel piano della Funzione Audit per la Controllante ENAV, sono stati predisposti tenendo conto sia delle esigenze dei Vertici aziendali e degli Organi di controllo interni ed esterni, sia di quanto risultante dall'applicazione della metodologia di "*risk scoring*", che tiene conto dei seguenti fattori:

1. Rilevanza normativa del Processo;
2. Significatività del processo ai fini del raggiungimento degli obiettivi aziendali;

3. Complessità del Processo;
4. Presenza di *policy* e procedure;
5. Copertura di *audit*.

Gli interventi di audit svolti, che includono, ove applicabili, aspetti di *Compliance* rispetto al D.lgs. n. 231/2001, sono riconducibili ai seguenti ambiti:

- attività contrattuale di ENAV SpA, con particolare riferimento alla fase esecutiva del contratto di "Ammodernamento e potenziamento dei Centri Radio TBT dell'ACC di Roma" stipulato nel corso del 2007;
- attività di bilancio, relativamente al controllo dei costi non soggetti ad ordine di acquisto, per ENAV S.p.A. e Techno Sky S.r.l.;
- gestione dei contratti di subappalto – Fase di autorizzazione - sia in ENAV S.p.A. che in Techno Sky S.r.l. ;
- esercizio delle deleghe in ENAV S.p.A., tanto a livello centrale quanto a livello territoriale;
- adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro, sia in ENAV S.p.A., sia in Techno Sky S.r.l.;
- affidamenti , "in house", da parte di ENAV S.p.A. a Techno Sky S.r.l. dei servizi manutentivi non operativi;
- adempimenti, da parte di ENAV S.p.A., in materia di gestione e smaltimento dei rifiuti speciali;
- gestione, da parte di ENAV S.p.A., del Sistema di Qualificazione Lavori;
- gestione, da parte di ENAV S.p.A., del Sistema di Qualificazione Professionisti;
- utilizzo, da parte di Techno Sky S.r.l., del Sistema di Qualificazione Lavori di ENAV S.p.A.;
- utilizzo, da parte di Techno Sky S.r.l., del Sistema di Qualificazione Professionisti di ENAV S.p.A.;
- gestione, da parte di ENAV S.p.A., delle commesse di vendita;
- mappatura dei rischi, secondo l'approccio del *risk scoring based*, relativamente alle attività di ENAV S.p.A. e di Techno Sky S.r.l.;
- processo di approvvigionamento di Techno Sky S.r.l. –Fase di affidamento-;
- follow-up sulla gestione, in ENAV S.p.A., delle spese di rappresentanza;

- follow-up sull'attività svolta da ENAV S.p.A. in ambito assicurativo;
- follow-up sulla gestione, da parte di ENAV S.p.A., dei finanziamenti PON/POR.

Inoltre, relativamente al Consorzio SICTA, sono stati oggetto di analisi:

- la struttura organizzativa;
- il sistema amministrativo-contabile;
- il sistema di gestione delle presenze.

Agli interventi di audit pianificati, su richiesta dell'Amministratore Unico, si è aggiunta un'ulteriore intervento per la controllante ENAV S.p.A. che ha riguardato una verifica del rispetto delle procedure aziendali, nello svolgimento del processo di assunzione di personale operativo e non operativo, nel periodo dal 22/11/2011 al 30/06/2013; attività quest'ultima che, nel suo complesso, ha dato un esito soddisfacente.

L'esito delle verifiche effettuate in attuazione del piano è stato il seguente:

- a. Con riferimento all'approfondimento sul procedimento amministrativo svolto nel 2006 per l'"Ammodernamento e potenziamento dei Centri Radio TBT dell'ACC di Roma" (stipulato nel 2007) nonché alla relativa fase esecutiva sono state rilevate alcune criticità poste in essere da soggetti aziendali non più appartenenti alla Società.

Va osservato che dal 2011, con la nomina dell'Amministratore Unico, l'ENAV ha subito un radicale cambiamento nel management, nel sistema organizzativo, nel sistema delle deleghe e nell'apparato procedurale che è stato integrato con l'introduzione di maggiori e più rigorosi punti di controllo. Tale riorganizzazione, insieme ad ulteriori azioni correttive intraprese (anche a seguito delle criticità emerse nel corso dell'attività di audit) è risultata idonea a garantire presidi di controllo adeguati per una efficace gestione del processo amministrativo di approvvigionamento.

Relativamente alla fase di esecuzione tecnica, il progetto di ammodernamento e potenziamento dei Centri Radio TBT dell'ACC di Roma, entrato in fase esecutiva nei primi mesi del 2007, risulta aver raggiunto, a fine anno 2013, l'83% della sua realizzazione.

- b. La maggior parte degli interventi di audit ha evidenziato un esito complessivamente soddisfacente e, ove presenti, gli ambiti di miglioramento, dopo la condivisione, sono stati di norma direttamente recepiti nell'organizzazione aziendale.
- c. In particolare, due interventi hanno dato esito parzialmente soddisfacente:
 - 1. La verifica sull'esercizio delle deleghe a livello territoriale ha evidenziato, in alcuni casi, una carenza di dettaglio nelle motivazioni addotte a sostegno della modalità di scelta del contraente, nel caso di procedura negoziata singola;
 - 2. La verifica degli adempimenti da parte della Società in materia di gestione e smaltimento dei rifiuti speciali ha messo in evidenza che la situazione è rimasta sostanzialmente invariata rispetto a quanto rilevato nel 2012; non sono stati ancora esplicitati, sotto il profilo organizzativo e procedurale, i compiti e le responsabilità dei soggetti coinvolti nel predetto processo.
- d. Le attività di follow-up hanno messo in evidenza che nella maggior parte dei casi l'Azienda ha intrapreso le azioni necessarie relativamente alle raccomandazioni formulate nei precedenti audit.
- e. L'attività svolta relativamente al Consorzio SICTA ha avuto una finalità essenzialmente conoscitiva e senza rilevare particolari criticità.

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 particolare, in conformità con quanto espresso in materia dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, il dirigente preposto predispone adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio e consolidato; attesta, con apposite relazioni, allegate al bilancio d'esercizio e consolidato, l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure nonché la corrispondenza alle risultanze dei libri e delle scritture contabili e la loro idoneità a fornire una rappresentazione veritiera e corretta alla situazione patrimoniale, economica e finanziaria della società e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento.

Nel corso del 2013, sono state revisionate dal Dirigente Preposto alcune procedure amministrativo-contabili quali: i) la procedura gestione fiscale; ii) la procedura gestione della cassa centrale e delle casse periferiche; iii) la procedura di gestione tesoreria; iv) la procedura operazioni con parti correlate. Inoltre il Dirigente

Preposto ha fornito il proprio contributo in tema di controlli da porre in essere a garanzia dell'informativa contabile e finanziaria su altre procedure emesse che presentano impatti sul bilancio.

ENAV ha avviato e concluso nel corso del 2013 un progetto finalizzato a: i) analizzare l'attuale *Governance* societaria in ambito L. 262/05, con particolare riferimento alla struttura del Dirigente Preposto ed ai poteri e mezzi attribuiti allo stesso; ii) descrivere il modello di controllo ex L. 262/05 ed il sistema di attestazioni verso il Dirigente Preposto da parte delle funzioni aziendali e dei responsabili amministrativi delle società controllate.

Il progetto ha riguardato l'attività di valutazione del sistema di controllo interno sull'informativa finanziaria attraverso: a) la definizione dell'ambito di analisi (conti significativi); b) la valutazione dell'adeguatezza delle procedure amministrativo-contabili; c) la valutazione dell'adeguatezza dei controlli a livello di entità; d) la valutazione dell'adeguatezza dei controlli a livello di processo.

A valle delle predette attività è stato aggiornato il modello di controllo interno della Società e sono stati redatti i seguenti documenti "Regolamento del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari" e "Le linee guida per la valutazione del Sistema di Controllo Interno sull'Informativa Finanziaria" ambedue approvati dall'Amministratore Unico.

In esito alle suddette attività, sono stati regolarmente attestati, in data 23 aprile 2014, sia il bilancio di esercizio che il bilancio consolidato evidenziando che non sono emersi aspetti di rilievo e che il bilancio di esercizio ed il bilancio consolidato corrispondono alle risultanze dei libri e delle scritture contabili e sono redatti in conformità alle disposizioni di legge.

V – INIZIATIVE DI PRIVATIZZAZIONE

Infine, anche in virtù dei risultati raggiunti dalla società in questi ultimi anni, il Governo ha preannunciato il processo di privatizzazione della Società con la previsione, in uno schema di decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 24 gennaio 2014, dell'alienazione di una quota fino al 49% della partecipazione del capitale sociale detenuta dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, con il ricorso ad una offerta pubblica di vendita e/o una trattativa privata indicando tre possibili scenari (1 - Offerta Pubblica di Vendita- IPO; 2 - Asta Competitiva; 3 - Opzione mista).

In particolare, al fine di assicurare la più ampia diffusione dell'azionariato tra il pubblico dei risparmiatori, nel predetto decreto è individuata come prioritaria quella di un'offerta pubblica di vendita rivolta al pubblico dei risparmiatori in Italia e a investitori istituzionali italiani e internazionali.

Si ricorda, infine, che ai sensi dell'articolo I-bis del citato decreto legge 31 maggio 1994, n.332, le dismissioni delle partecipazioni detenute dallo Stato in società operanti nel settore dei pubblici servizi sono subordinate alla creazione di organismi indipendenti per la regolarizzazione delle tariffe ed il controllo della qualità dei servizi di rilevante interesse e che nel settore in cui opera ENAV è presente, quale autorità di regolazione tecnica, certificazione, vigilanza e controllo nel settore dell'aviazione civile l'Ente nazionale per l'aviazione civile (ENAC).

La Società ha istituito nel febbraio 2014 un gruppo di lavoro interno con il compito di pianificare ed avviare le attività propedeutiche alla privatizzazione, prioritariamente destinate alle prospettive di una eventuale quotazione in borsa del Gruppo mediante offerta pubblica di vendita (IPO).

Sono stati così avviati diversi filoni di attività preparatorie, quali il Piano Industriale 2015- 2019, la transizione ai principi contabili IAS, il Bilancio semestrale 2014 in linea con i requisiti di Borsa, l'Aggiornamento del Sistema di Controllo di Gestione (SCG) e dei Processi di Chiusura Contabile (*Fast Closing*) e l'adeguamento dei sistemi informativi aziendali.

Infine, nel mese di luglio 2014 la Società, a completamento del quadro sopra descritto e tenuto conto della complessità del percorso di privatizzazione, ha assegnato gli incarichi per i servizi di *Advisory* finanziaria, legale e fiscale.

VI – CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

A novembre 2012, l'organo amministrativo ha ripristinato, con decorrenza dal 1° dicembre 2012, la posizione del Direttore Generale individuato, in continuità con il passato, nell'allora Responsabile dell'Area Operativa confermando dunque l'attenzione al core business della Società.

Gli altri interventi organizzativi attuati nel corso del 2013 e nei primi mesi del 2014 hanno dato continuità al percorso di efficientamento aziendale in linea con i principi del Performance Plan e con le evoluzioni del contesto normativo e regolamentare in cui la società si è trovata e si trova ad operare. Nello specifico, gli interventi più significativi hanno riguardato:

1. La riorganizzazione dell'Area Operativa (rinominata il 31 marzo 2014 in "Direzione Servizi Navigazione Aerea") attraverso anche la riclassificazione dei centri aeroportuali in sei tipologie distinte e il loro accentramento a diretto riporto della funzione Operazioni di Aeroporto;

2. La riorganizzazione dell'Area Tecnica, al fine di conseguire una maggiore efficienza nella progettazione degli investimenti di competenza anche in considerazione degli obblighi derivanti dalla normativa vigente in materia di appalti pubblici e sicurezza sul lavoro;

3. La riorganizzazione della funzione Academy (passata a operare alle dirette dipendenze del Direttore Generale) che, al fine di garantire una sempre maggiore focalizzazione sul core business aziendale dei processi di formazione, ha favorito l'integrazione dei programmi di addestramento operativo e on the job training, erogati dai centri aeroportuali, con gli elevati standard formativi definiti dalla Funzione;

4. La riorganizzazione della funzione Audit e l'estensione delle attività di competenza nei confronti delle altre Società del Gruppo (in particolare Techno Sky e SICTA);

In un contesto di mercato particolarmente difficile caratterizzato da un andamento del traffico negativo, ENAV ha mantenuto alta l'attenzione sui livelli di *Safety* a partire da tutte quelle azioni che hanno consentito di garantire la necessaria opera di valutazione, monitoraggio e mitigazione dei rischi.

In virtù di quanto sancito nella policy aziendale, ENAV ha concluso accordi di cooperazione e scambio delle informazioni di *Safety* con EUROCONTROL, IATA (l'Associazione delle Compagnie Aeree), Aeronautica Militare, Assaeroporti (Associazione delle maggiori Società di gestione Aeroportuale) e con l'ANSV.

La *performance* prodotta ha consentito, nel 2013, di centrare l'obiettivo "nessun incidente", raggiunto anche grazie al miglioramento della sensibilità del sistema di *reporting* che ha visto crescere le segnalazioni nelle tre aree-chiave previste dell'ESARR 2: separazioni in volo (*Separation Minimal Infringement*), incursioni di pista (*Runway Incursion*) e capacità di fornire un servizio ATM sicuro (*ATM Specific Occurrences*), consentendo interventi che hanno permesso di diminuire il contributo ATM agli eventi di *Safety*. Infatti per queste tre fattispecie, sempre nel 2013, le segnalazioni di *Safety* a contributo ATM, sono state 104 (nel 2012 erano state 114) mentre quelle con carattere di significatività della riduzione della separazione sono state 38, in sensibile diminuzione rispetto al dato del 2012 di 48 e del 2011 che si attestava a 46.

L'esperienza maturata e consolidata in ambito *Safety*, ha consentito ad ENAV di esportare la propria expertise di analisi del rischio anche in altri ANSP, tra i quali l'Autorità malese (per l'ACC e l'aeroporto di Kuala Lumpur) e l'aeroporto di Dubai International.

La flessione del traffico aereo, poi, ha comportato, per la Società, la necessità di intervenire sulla capacità offerta e sul dimensionamento dei team operativi. ENAV ha infatti messo in atto una serie di azioni finalizzate a ricercare l'ottimizzazione delle configurazioni delle sale operative e delle torri di controllo che si è però potuta concretizzare solo in determinati e specifici periodi dell'anno/giorno e non nei periodi di picco di domanda, durante i quali la Società ha dovuto mantenere la capacità necessaria a gestire i picchi giornalieri e/o stagionali che, anche nel 2013, sono rimasti sostenuti.

Nello specifico i voli "in rotta", gestiti da ENAV, non hanno subito ritardi o regolazioni ATFM imputabili alla fornitura del servizio di controllo del traffico aereo anche durante i massimi livelli di domanda (picchi giornalieri) registrati nell'anno. Come per la *Safety*, quindi, anche per ciò che concerne "la qualità del servizio" di gestione del traffico aereo, espressa come puntualità dei voli e continuità nell'erogazione dei servizi di navigazione aerea, il 2013 si conferma un anno estremamente positivo. A riprova di ciò infatti ENAV ha raggiunto il target previsto nel

Piano di Performance Nazionale che prevede il diritto ad un incentivo economico nel caso in cui l'indicatore relativo alla "media del ritardo ATFM per i voli in rotta" risulti uguale/minore all'obiettivo assegnato per l'anno di riferimento. ENAV ha conseguito il massimo dell'incentivo economico previsto (8 milioni di euro), avendo registrato un valore di ritardo medio per volo in rotta inferiore a 0,003 minuti/volo.

Nel corso dell'anno, la Società ha anche posto in essere una serie di attività mirate allo sviluppo di una gestione del traffico aereo ecosostenibile in linea con le deliberazioni della 37° Conferenza dell'ICAO, gli obiettivi dell'ATM *Master Plan* Europeo e gli obiettivi di tutela ambientale definiti nel *Single European Sky II* e nel *Performance Scheme* europeo (Reg. UE 691/10 e successive modificazioni).

Per completezza di informazioni e per avere un quadro completo sull'andamento dei fattori che hanno influenzato l'andamento della Società nell'anno, occorre tenere conto del contesto di mercato. La condizione economica sfavorevole in cui il settore versa ormai dal 2009 continua ad essere un elemento condizionante per la gestione di ENAV che, anche nel 2013, ha dovuto misurarsi con l'ennesimo anno di riduzione del traffico aereo ed, in particolare, aeroportuale. Il 2013 ha, infatti, registrato ancora una flessione di voli assistiti: -2,4% (1.524.034 voli IFR/GAT) rispetto al 2012. È proseguita la flessione dei movimenti aeroportuali, sia sui maggiori scali nazionali (Fiumicino -7,4%, Malpensa -9,4%, Linate -9,3%, Venezia -6,7%, Bergamo -7,2%, Bologna -7,1%, Napoli -11%), sia e soprattutto, sugli aeroporti a basso traffico (con riduzioni di voli quasi sempre a doppia cifra). In Italia, poi, alla generale flessione della domanda che ha determinato un calo dei passeggeri del-1,9% e una riduzione dei collegamenti pari al -6%, vanno associati gli effetti relativi alla situazione di incertezza del principale vettore operante nello spazio aereo nazionale, il quale ha ridotto nel corso dell'anno di circa il 13% l'operatività sugli scali nazionali, con conseguenti ripercussioni anche sui ricavi di ENAV.

Il perdurare di una tale situazione, associato anche ad una forte concorrenza del trasporto su rotaia, ha generato per l'Italia e per ENAV, per il 2013, un risultato negativo per quanto riguarda il traffico fatturato di Rotta (-0,3%), a fronte invece di un dato pressoché positivo per gli altri principali provider comunitari: Spagna 0%; Germania +0,5%; Gran Bretagna +1,5%; Francia +2,2%.

In un tale contesto di mercato, ENAV ha intrapreso iniziative finalizzate alla continua implementazione tecnologica, al contenimento dei costi, all'incremento della capacità operativa e alla riconfigurazione delle rotte.

Passando all'analisi economica, appare opportuno sottolineare come il rispetto dei vincoli imposti dall'applicazione dello schema di prestazioni comunitario (*Single European Sky*) basato sulla misurazione ed ottimizzazione delle performance operative ed economiche del settore del controllo del traffico aereo e il contemporaneo andamento negativo del mercato abbiano generato innegabili elementi di complessità per ENAV.

L'applicazione di tale complesso meccanismo di misurazione delle performance ai risultati dell'anno passato ha comportato il decremento del traffico di rotta, fatturato nel 2013, di circa il 7,6% in termini di unità di servizio rispetto a quanto inizialmente pianificato per lo stesso anno nel Piano di Performance. Traducendo tale flessione in termini di valore economico, si perviene ad una diminuzione complessiva dei ricavi di 41 milioni di Euro che, in applicazione del meccanismo del *risk sharing*, è a carico della Società per 19,9 milioni di Euro, mentre per 21,1 milioni di Euro è a carico del mercato e quindi recuperabile attraverso la tariffa.

A seguito di tale scenario, la Società ha posto in essere, già in sede di programmazione, una serie di azioni gestionali mirate al duplice obiettivo di perseguire i livelli di efficientamento stabiliti e, al contempo, di limitare gli effetti in conto economico delle perdite correlate al meccanismo di condivisione del rischio traffico.

La *performance* conseguita sui costi, ottenuta anche con l'ulteriore ottimizzazione dei processi e della struttura organizzativa, ha determinato una riduzione dei costi della produzione, a parità di perimetro, di circa 8 punti percentuali rispetto a quanto fissato nel Piano di Performance, consentendo ad ENAV di raggiungere gli obiettivi di *cost efficiency* definiti nel predetto Piano per l'anno 2013.

L'attuazione delle scelte strategiche adottate dalla gestione nel corso dell'anno, ha portato ad un *saving* di circa 35 milioni di Euro rispetto al livello dei costi previsti a Budget e nel Piano di Performance Nazionale. Anche rispetto al 2012, la performance economica è da ritenersi più che positiva; confrontando infatti il valore dei costi operativi si evince come nel 2013 vi sia stata una riduzione dell'1,8% rispetto all'anno precedente.

La *performance* economica ha quindi consentito non solo di riassorbire la perdita legata al negativo andamento del traffico, ma ha altresì permesso ad ENAV di raggiungere, per il secondo anno consecutivo, l'obiettivo di efficienza economica così

come stabilito nel Piano di Performance Nazionale, mantenendo al contempo inalterate le leve di sviluppo programmate nel proprio Piano Industriale.

Inoltre per quanto riguarda la performance di Terminale, in attesa dell'approvazione del Contratto di Programma 2013-2015, la Società ha applicato lo schema di *cost cap* conseguendo l'efficiamento del 2,5% previsto nel predetto Contratto.

Tali risultati economici appaiono ancor più significativi se associati a quanto descritto precedentemente relativamente ai target raggiunti sulla *Safety*, sulla puntualità e sulla *performance* operativa con l'attribuzione, come detto, del massimo *bonus* previsto nel Piano di *Performance* nazionale.

Appaiono infine efficaci anche le azioni sottostanti alla strategia finanziaria della Società che di fatto hanno portato nel 2013 ad un minor onere per interessi passivi su finanziamenti per circa 7,9 milioni di Euro rispetto al precedente anno.

Sulla base quindi degli elementi sopra descritti, caratterizzanti l'andamento dell'esercizio, il risultato netto conseguito nel 2013, pari 50,5 milioni di Euro, è il migliore mai conseguito dalla Società. Il target raggiunto risulta superiore anche al 2012, quando al risultato della gestione si aggiunse anche l'effetto del riconoscimento della maggiore IRES versata negli anni precedenti per circa 23 milioni di Euro a seguito della mancata deduzione dell'IRAP, portando il risultato di esercizio a 46,2 milioni di Euro.

Il patrimonio netto è risultato pari a 1.298,9 milioni di euro, con un incremento di 9,9 milioni di euro rispetto al 2012.

Dall'analisi sopra sviluppata, dunque, si evince il conseguimento nel 2013 di un risultato della gestione, nel rispetto del dettato normativo e dei vincoli imposti dal Piano di Performance Nazionale e dal redigendo Contratto di Programma, con una azione di contenimento generale del livello della spesa (remunerativo grazie allo schema regolatorio a cui ENAV è soggetta) e del conseguimento di un maggiore livello dei ricavi (principalmente correlato al riconoscimento del bonus sulla capacità e ai buoni risultati ottenuti sul mercato terzo).

Relativamente alla politica tariffaria l'ENAV ha intrapreso nel 2013 delle iniziative, che hanno interessato sia la tariffa di rotta che di terminale, dirette a garantire la stabilità economico finanziaria della Società e, al contempo, di fornire un

contribuito a sostegno del mercato. In particolare, per quanto concerne la tariffa di rotta, con il rinvio ad anni successivi del balance, consentito dai principi contabili di rotta e dai regolamenti sul sistema comune di tariffazione, ha garantito la stabilità della tariffa 2013 agli stessi livelli del 2012, ovvero 78,83 Euro per unità di servizio.

Per quanto concerne invece il terminale, nel corso dell'anno 2013, la Società ha svolto un'azione finalizzata al sostegno del mercato con una significativa riduzione, dal 1° Settembre 2013, della tariffa per i servizi della navigazione aerea di aeroporto applicata ai vettori. Inoltre, l'ENAV, a seguito di specifica delibera dell'Assemblea degli azionisti del 6 agosto 2013, è stato autorizzato "ad utilizzare per il triennio 2013-2015 il Fondo di stabilizzazione delle tariffe con le finalità proprie di tale Fondo". In applicazione di tale indicazione, di raccordo con i competenti Ministeri, la Società ha impiegato detto Fondo nel restante periodo dell'anno per 19,8 milioni, con riduzione della tariffa di terminale di 61,05 Euro, passando quindi da 246,05 Euro a 185 Euro per unità di servizio. Di tale riduzione, quantificabile in circa 25 punti percentuali, risultano positive valutazioni nell'ambito del settore aereo e degli organi di stampa.

Nel corso del 2013 si è poi sviluppata la realizzazione del piano industriale e dei cinque imperativi strategici in esso delineati nei quali si è voluto comunque ribadire come la *Safety* venga considerata come principio ispiratore e faro nella definizione delle strategie, degli obiettivi e delle priorità ad ogni livello.

Il Piano prevede dunque 5 obiettivi 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*;
- 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 detti obiettivi strategici hanno comportato lo sviluppo del Piano Operativo, del Piano delle Risorse Umane, del Piano degli Investimenti e del Piano Economico-Finanziario, nonché la definizione di trentasei progetti chiave, portati avanti con il contributo di tutte le strutture aziendali.

Per quanto riguarda gli investimenti, al 31 dicembre 2013, relativamente agli investimenti del piano 2013- 2015 approvato a gennaio 2013, sono stati avviati programmi per circa 135 milioni di euro, in linea col budget iniziale. Tra gli interventi più rilevanti attivati figurano:

- l'aggiudicazione dell'accordo quadro per lo sviluppo della nuova piattaforma nazionale "4-flight";
- l'aggiudicazione della gara europea per la fornitura di radioassistenze;
- l'ammodernamento del sistema di Automazione TWR Bologna e le modifiche ai sistemi per la riorganizzazione degli spazi aerei;
- la prosecuzione dell'adeguamento su ulteriori 4 aeroporti dei sistemi meteo aeroportuali all'emendamento ultimo ICAO;
- la realizzazione di una nuova HMI per i controllori per il servizio Data Link di prossima attivazione sul territorio nazionale;
- l'ammodernamento del sistema radio di Palermo;
- la realizzazione di un nuovo sistema di rilevamento *windshear* sempre a Palermo;
- la attivazione della realizzazione del Centro Servizi 2, nell'ambito dell'ampliamento infrastrutturale dell'ACC di Roma;
- l'adeguamento di alcune piattaforme di progettazione carte ostacoli.

In considerazione soprattutto della citata sfavorevole congiuntura internazionale, il vertice aziendale, il 10 settembre 2013, ha avviato il processo per la definizione di un nuovo piano degli investimenti richiedendo una razionalizzazione e ulteriore ottimizzazione degli investimenti relativi ai livelli di spesa salvaguardando ovviamente quelli legati ad aspetti di sicurezza o di coerenza normativa. Il nuovo Piano degli Investimenti 2014-2016 evidenzia quindi interventi per un importo contrattuale complessivo pari a 342 milioni di euro rappresentando una flessione di oltre il 10% rispetto al piano triennale 2013-15, pari a 383 milioni di euro.