

- i Dipendenti, che hanno interesse ad un positivo coinvolgimento nello sviluppo dell'Azienda e alla valorizzazione delle loro competenze con conseguente motivazione e soddisfazione del proprio ruolo.

La scelta qualificante di Enav nel 2006-2008 è di perseguire in maniera equilibrata tutte le dimensioni del "valore pubblico" e perciò di soddisfare in modo bilanciato i suoi scopi caratteristici, qualificandosi così come Azienda istituzionale a tutto tondo. Per Enav, "valore pubblico" nel sistema del trasporto aereo del Paese, significa:

- consentire la circolazione aerea in sicurezza nello spazio aereo gestito;
- garantire i migliori livelli sugli obiettivi istituzionali, con particolare riguardo ai massimi standard tecnici e di sistema nella sicurezza del volo;
- ottimizzare l'efficacia del servizio per il "sistema cliente" secondo le esigenze della domanda ed in base alla efficienza economica perseguibile;
- perseguire una posizione primaria nel sistema ATM europeo.

La misura del valore totale, in linea con il modello adottato nel Piano 2005-2007, è rappresentabile attraverso le seguenti dimensioni:

Le Dimensioni della Creazione di Valore Totale ENAV

ECONOMICITÀ ▪ Produttività totale e Costi unitari ▪ Penalizzazioni e Opportunità economiche indotte sull'esterno	OBIETTIVI ISTITUZIONALI ▪ Sicurezza del Volo (Safety) ▪ Sicurezza Fisica (Security) ▪ Impatto Ambientale ▪ Contributo al ruolo internazionale del Paese ▪ Equa soddisfazione dei Dipendenti
CAPACITÀ PRODUTTIVA ▪ Adeguatezza del sistema produttivo alle domande di traffico (compagnie aeree, operatori aeroportuali, militari, indotto locale) ▪ Allineamento tecnico-funzionale al paradigma europeo	QUALITÀ DEL SERVIZIO ▪ Puntualità ▪ Continuità del Servizio

Le quattro dimensioni individuano con diversa modulazione di priorità e di peso le differenti esigenze di tutti gli "stakeholder" e sono la conseguenza di un

profondo processo di “aziendalizzazione” di Enav che da “sistema pubblico” sta sempre di più evolvendo verso un “sistema azienda”, dotato di meccanismi operativi, di livelli di responsabilizzazione e di comportamenti organizzativi “in linea” con i modelli aziendali di riferimento.

Particolare importanza strategica riveste, poi, l’acquisizione del ramo dell’azienda Vitrociset (che ha dato luogo alla nascita della controllata Tecno Sky s.r.l.), impegnato nell’erogazione dei servizi di manutenzione e conduzione delle componenti hardware degli impianti per il controllo del traffico aereo e degli impianti ausiliari.

L’internalizzazione di tali attività risulta coerente anche con il cammino intrapreso dall’attuale management Enav, in ottemperanza agli indirizzi ricevuti dall’azionista e dai competenti organi di controllo, che prevedeva l’avvio del processo di internalizzazione finalizzato a “normalizzare” le modalità di gestione e manutenzione dei sistemi operativi HW/SW necessari per erogare i servizi di assistenza al volo.

Tale azione pone le premesse per assicurare il massimo livello di sicurezza della circolazione aerea attraverso il presidio diretto di tutti i processi operativi. Inoltre, fornisce i presupposti per una potenziale espansione dell’attività in settori adiacenti, sia in campo nazionale, sia in campo europeo nell’ambito del generale processo di integrazione degli spazi aerei e di liberalizzazione dei relativi servizi.

Di non minore importanza è l’attenzione di Enav verso l’integrazione del Sistema di navigazione aerea in Europa con la partecipazioni alle principali iniziative comunitarie legate al “Single European Sky” (cielo unico europeo), prima tra tutte SESAR, istituito per definire il piano di implementazione del sistema ATM (Air Traffic Management).

La fase di trasformazione strutturale del trasporto aereo, inoltre, ha iniziato ad esprimersi anche nel mutamento della domanda dei servizi di Enav, con alcuni segnali che lasciano intravedere un cambiamento rispetto al consueto profilo di attività. L’integrazione con Techno Sky consentirà ad Enav di presentarsi, anche sul mercato europeo, con un’offerta, sull’attività *core business*, ancora più ampia ed integrata.

3- Il rapporto Stato – Enav

A) I contratti di programma e di servizio

L'art. 9 della l. 21 dicembre 1996 n. 665 stabilisce che il rapporto economico-istituzionale fra l'Enav e i Ministeri interessati (trasporti, difesa ed economia) sia definito da un "contratto di programma" e un "contratto di servizio".

La Corte ha più volte sottolineato nelle precedenti Relazioni come l'analisi storica dei tempi di sottoscrizione dei contratti in questione mostra che, nelle migliori delle ipotesi, questa interviene a posteriori per "sanare" un rapporto istituzionale protrattosi nel triennio di riferimento senza il formale supporto giuridico voluto dalla legge.

Ormai, a fine 2007, a causa del ritardo imputabile ai Ministeri competenti, non sono stati ancora formalizzati i contratti di programma relativi agli anni 2001-2006 ed il contratto di servizio relativo agli anni 2001 - 2003.

Enav, da parte sua, continua ad operare in linea con gli orientamenti suggeriti dall'azionista, al di fuori della formale approvazione e sottoscrizione dei contratti di programma e di servizio, ma non può evitare che tale prassi, di cui non è responsabile, si traduca in una chiara vanificazione del dettato legislativo.

A ciò si aggiungono i problemi derivanti dall'impossibilità per Enav, in assenza di formalizzazione del contratto di servizio, di percepire concretamente quanto dallo Stato dovuto per i servizi espletati dalla società ed i "tagli" ai fondi per i contratti delle imprese pubbliche, recentemente preannunciati dalla Ragioneria dello Stato, secondo cui "a legislazione vigente, risultano complessivamente disponibili € 137.383.587,35, di cui € 49.413.587,35 per l'anno 2004, € 42.145.000,00 per l'anno 2005 ed € 45.825.000,00 per l'anno 2006.

La parte dei crediti che non verrà regolata all'atto della sottoscrizione del contratto di servizio dovrà tuttavia essere corrisposta quanto prima, al fine di evitare ulteriori problemi finanziari alla Società.

I crediti della Società nei confronti dello Stato ammontano a 451 milioni di euro, di cui 187 a titolo di rimborso IVA.

Si tratta di importi, peraltro, che in mancanza di puntuale formalizzazione dei contratti di servizio ed in vigenza della normativa sui "requisiti di sistema" (l.n. 248/05) sono cresciuti e tenderanno a crescere in modo ancor più rilevante

(ed in presenza degli incrementi di traffico cresceranno ancora), privando la Società di margini sempre più ampi (ed indispensabili) di liquidità corrente e rendendole necessitato il ricorso a finanziamenti esterni.

La mancata percezione di tali importi ha costretto Enav a ricorrere ad anticipazioni finanziarie.

Tale situazione – che, si ripete, si attesta su livelli che, solo al momento, non comportano sostanziali impatti sulla solidità finanziaria della Società – si è determinata in ragione della realizzazione dell'ingente, quanto necessario, Piano degli Investimenti (per circa 1 mld di euro negli anni 2004 - 2006) e dell'acquisizione di Techno Sky.

Per il futuro, se s'intenderà salvaguardare le prospettive di efficienza e di sviluppo faticosamente conquistate dalla Società, lo Stato dovrà farsi carico di adempiere con puntualità, regolarità ed esaustività le proprie obbligazioni nei confronti della stessa.

B) La legge sui requisiti di sistema ed i suoi effetti

Nella Relazione al Parlamento sulla gestione Enav S.p.A. per l'esercizio finanziario 2005 erano già state svolte alcune considerazioni circa la natura dei rapporti finanziari intercorrenti fra lo Stato e la Società alla luce della destinazione dell'utile di tale esercizio al Fondo di stabilizzazione delle tariffe (secondo quanto già attuato per l'anno 2003) e dell'emanazione della l.n. 248/05, norma che ha notevolmente esteso il regime delle esenzioni tariffarie a carico dello Stato fissato dalla previgente normativa.

Si era ritenuto, in particolare per quanto riguarda le tariffe di terminale, che l'entità degli oneri posti a carico del bilancio dello Stato invece che degli utilizzatori di tali servizi (ulteriormente ampliata a decorrere dall'1/1/2006 per effetto dell'entrata in vigore della l.n. 248/05) richiedesse una complessiva riconsiderazione delle modalità di determinazione di dette tariffe secondo schemi più orientati alle regole di mercato, in parte adombrati dalla stessa l.n.248/05.

Mentre sulla base della previgente normativa circa il 50% dei costi di erogazione del servizio di assistenza al traffico aereo, nelle fasi di decollo e di atterraggio, veniva sopportato dallo Stato che ripianava i mancati introiti dell'Enav, con le modifiche introdotte (a decorrere dal 1° gennaio 2006) dall'art.11-sexies e septies- della predetta legge è aumentata, sostanzialmente,

l'incidenza degli oneri sopportati dalla collettività che risulta, ora, di circa il 73% (120 milioni di euro su base annua, .cfr. prospetto a fine capitolo), con un incremento, rispetto al 2005, di circa 40 milioni di euro.

Fra i nuovi oneri a carico dello Stato ha assunto particolare rilievo la riduzione dei costi tariffabili nella misura, indicata nel citato art. 11, pari alla *"sommatoria dei costi previsti, nei restanti aeroporti, per fornire un numero di u.d.s. (unità di servizio, n.d.r.) pari all'1,5% del totale previsto, per l'anno di applicazione della tariffa, sull'intera rete nazionale."*¹

Per comprendere meglio gli effetti di tale nuova disposizione occorre avere presente che, nella determinazione della tariffa, vengono considerati i costi di gestione di 39 aeroporti, 14 dei quali con un traffico al di sopra della predetta soglia dell'1,5% e 25 al di sotto della stessa. I costi di questi ultimi erano già interamente a carico dello Stato.

La formulazione della norma ha ingenerato dubbi sui criteri da adottare ai fini della definizione dell'entità della riduzione dei costi da praticare per gli aeroporti considerati "maggiori", con un traffico, cioè, che supera la soglia dell'1,5% del totale delle unità di servizio dell'intera rete aeroportuale.

L'interpretazione accolta è basata sul presupposto che la *ratio* della norma fosse quella di prevedere in tutti gli aeroporti, maggiori e minori, l'esenzione tariffaria fino alla concorrenza del valore dell'1,5% del totale delle unità di servizio.

Ciò ha comportato benefici per i vettori nazionali che non appaiono commisurati all'entità degli oneri sopportati dallo Stato, di cui finiscono per usufruire, in misura forse anche maggiore, gli operatori stranieri.

Il meccanismo adottato, per effetto della forte parcellizzazione del traffico concentrato solo su 3 aeroporti maggiori (Roma Fiumicino, Milano Malpensa e Milano Linate, in ordine decrescente), determina un significativo trasferimento

¹ Con la normativa sui cosiddetti "requisiti di sistema" (che introduce una più razionale attribuzione di compiti e ripartizione di oneri fra i vari operatori del sistema del trasporto aereo), con particolare riferimento ad Enav, si è, tra l'altro, disposto:

- l'estensione ai voli "comunitari" della riduzione tariffaria del 50% della tariffa di terminale (riduzione che fino ad oggi ha riguardato i soli voli nazionali), con il rimborso della differenza a carico dello Stato;
- l'estensione del contributo dello Stato sulla intera rete aeroportuale fino alla concorrenza dei costi necessari per fornire unità di servizio pari all'1,5% (fino ad oggi il contributo aveva riguardato gli aeroporti minori, vale a dire gli aeroporti con traffico inferiore all'1,5% sul totale);
- la destinazione dell'addizionale dei diritti di imbarco in un apposito fondo, istituito presso il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, per 30 mln di euro, da stanziare a compensazione (parziale) degli interventi effettuati da Enav a favore della sicurezza degli impianti e operativa.

di oneri a carico dello Stato, pari mediamente al 40% del costo dei rimanenti 11 aeroporti maggiori.

Ciò in quanto, nell'ambito dei 14 aeroporti maggiori, il rapporto fra il totale delle u.d.s. prodotte ed il valore-soglia dell' 1,5% del totale delle u.d.s., vale 19 per Fiumicino, 14,4 per Malpensa, 5,5 per Linate ed è compreso fra 1 e 3,5 per i rimanenti 11 aeroporti, con un valore medio di 2,5 ($100:2,5=40$).

In pratica, per gli aeroporti c.d. maggiori, più le quantità di servizio prodotte dal singolo aeroporto risultano prossime alla soglia dell'1,5%, maggiore è la quota di costo dello stesso aeroporto trasferita a carico dello Stato, che può quasi raggiungere il 100%, previsto per gli aeroporti " minori", vale a dire con traffico $< o =$ all'1,5%.

Tale peculiare situazione, che non trova riscontro in Europa, potrebbe essere ulteriormente accentuata dal programmato passaggio di un congruo numero di aeroporti militari alla gestione civile che determinerebbe un ulteriore aumento dell'incidenza proporzionale della quota a carico dello Stato.

(*) CTT 2006	(*) CTT 2005	variazione
2,23	2,97	-0,74

	1	2	3	4	5 = 4-1
Descrizione	31.12.2006 CONSUNTIVO	31.12.2005 CONSUNTIVO	variazione	31.12.2006 SIMULAZIONE UDS 2006 * CTT 2005	variazione della simulazione con il consuntivo 2006
Ricavi di terminale a carico vettori (a)	45.647.937,67	74.054.994,10	(28.407.056,43)	77.999.088,92	32.351.151,25
Esenzioni terminale	1.900.526,44	2.973.118,65	(1.072.592,21)	2.531.185,47	630.659,03
Esenzione terminale su voli nazionali	28.798.375,03	19.521.075,03	9.277.300,00	20.988.047,03	(7.810.328,01)
Totale esenzioni (b)	30.698.901,47	22.494.193,68	8.204.707,79	23.519.232,50	(7.179.668,98)
Ripianamento per aeroporti a basso traffico	60.520.990,82	57.761.515,90	2.759.474,92	60.520.990,82	0,00
Franchigia 1,5% ad Aeroporti Maggiori	28.921.079,75	0,00	28.921.079,75	0,00	(28.921.079,75)
Totale ripianamenti (c)	89.442.070,57	57.761.515,90	31.680.554,67	60.520.990,82	(28.921.079,75)
Totale a carico Stato (d)=(b+c)	120.140.972,04	80.255.709,58	39.885.262,46	84.040.223,32	(36.100.748,73)
Totale ricavi di terminale (a+d)	165.788.909,71	154.310.703,68	11.478.206,03	162.039.312,23	3.749.597,48
Contributi in conto esercizio l.n. 248/05	30.000.000,00	0,00	30.000.000,00		30.000.000,00

Una conseguenza della l.n. 248/05 è stata la diminuzione della tariffa di terminale che è passata da € 2,97 a € 2,23. I nuovi importi a carico dello Stato, in virtù di questa legge, sono serviti, alla Società, per coprire i minori ricavi conseguenti all'abbattimento della tariffa. Con l'applicazione della l.n. 248/05 l'importo a carico dello Stato è passato da 80,2 milioni di euro del 2005 a 120,1 milioni di euro del 2006. Mantenendo applicata la tariffa del 2005 si è provveduto ad effettuare una simulazione, rappresentata nella colonna 4, che neutralizza gli effetti della l.n. 248/05 riguardo l'istituzione dei voli comunitari e della franchigia degli aeroporti maggiori. Le risultanze evidenziano, quindi, che, senza gli effetti della Legge, la Società avrebbe rilevato maggiori ricavi, nei confronti dei vettori, per 32,3 milioni di euro e, nel contempo, minori ricavi nei confronti dello Stato per 36,1 milioni di euro.

4 - La sicurezza societaria

Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 5 aprile 2006 all'Amministratore Delegato sono stati attribuiti tutti i poteri per l'amministrazione della società, esclusi soltanto quelli di legge, di statuto ovvero diversamente conferiti in base alla stessa deliberazione.

In considerazione di ciò all'Amministratore Delegato spettano i poteri, le attribuzioni e le responsabilità in materia di sicurezza e salute sul luogo di lavoro.

Come preannunciato dallo stesso Amministratore Delegato in sede di accettazione dei poteri, tenuto conto dell'articolazione territoriale e della complessa organizzazione aziendale, questi ha conferito deleghe relative a tutte le attività delegabili ai sensi del d.lgs. 626/94, e successive modifiche ed integrazioni, ai responsabili delle unità produttive, individuate sulla base dei provvedimenti organizzativi.

Con disposizione nr. 3 del 29 gennaio 2007 è stata posta alle dirette dipendenze dell'Amministratore Delegato, in quanto Datore di lavoro, la funzione Sicurezza del Lavoro, di cui costituisce articolazione organizzativa il Servizio di Prevenzione e Protezione che, in base alla normativa vigente, mantiene autonomia esecutiva e specifiche responsabilità nonché una relazione funzionale diretta col Datore di lavoro.

Tra gli obiettivi societari vi è anche quello di assicurare omogeneità di gestione tra le diverse articolazioni organizzative nonché tra Enav e le partecipate; a tal fine è stato posto particolare impegno per cercare di conformare le varie unità produttive, tenuto conto delle peculiarità delle relative gestioni.

Nel corso del 2006 si è ottemperato, come di consueto, agli adempimenti previsti dal citato d.lgs. 626/94.

E' stata, inoltre, elaborata una nuova versione dei documenti di cui all'art. 4 comma 2 del citato d.lgs. 626/94, per il naturale aggiornamento dei dati contenuti, approfondendo tutte le schede dei singoli fattori di rischio con particolare riguardo alla valutazione del rischio incendio.

Presso tutte le strutture Enav sono state effettuate le annuali esercitazioni antincendio, in molte occasioni con la fattiva e preziosa partecipazione dei locali Comandi dei Vigili del fuoco ed, in un caso, della Protezione civile, consentendo di realizzare simulazioni molto efficaci sia per il personale Enav addetto alla gestione dell'emergenza, sia per gli altri soggetti eventualmente coinvolti. Tutto ciò in linea con l'obiettivo di agire a tutti i livelli in stretta collaborazione con i vari operatori del

sistema della navigazione e del trasporto aerei, in particolare sul tema della cultura e della sensibilità della sicurezza del lavoro.

Di alcune esercitazioni antincendio sono stati realizzati dei filmati, con opportuno montaggio dotato di idonee sottotitolazioni esplicative, che potranno costituire un utile contributo interno per la formazione dei citati addetti Enav alla gestione delle emergenze.

Le Funzioni Sicurezza del Lavoro e Servizio di Prevenzione e Protezione hanno altresì elaborato il Manuale di gestione ed analisi dati per il *software* SICLAV, già in uso al personale delle citate funzioni anche a livello decentrato e ulteriormente sviluppato rispetto alla precedente versione.

Tale Manuale è uno strumento fondamentale per tutti gli utenti del *software*, l'accesso dei quali è regolato da una rigida "profilatura" in funzione della competenza territoriale e delle peculiarità dell'incarico rivestito in materia di sicurezza del lavoro; ciò anche allo scopo di assicurare la validazione e la protezione dei dati, il cui inserimento deve essere tracciabile.

Le medesime risorse professionali hanno inoltre prodotto il Manuale sugli elementi di rischio per esposizione ai campi elettromagnetici ed il Manuale sul radon (radiazioni ionizzanti), che costituiscono approfondimenti di tematiche connesse al presidio della sicurezza del lavoro in Enav.

I citati Manuali vengono utilizzati nell'attività di formazione e informazione effettuata da personale Enav, anche in sede di riunioni periodiche.

In linea con l'indirizzo di rendere l'attività di Techno Sky (la nuova società derivata dall'acquisizione del ramo d'azienda di Vitrociset SpA) compatibile con quella di Enav sono state rese disponibili le linee guida del sistema di gestione della sicurezza del lavoro di Enav, compreso un *format* del documento di cui all'art. 4 comma 2 d.lgs. 626/94; ciò anche in considerazione dell'attività tuttora svolta dai lavoratori di Techno Sky nelle strutture di Enav, cui i vari documenti ex art. 4 citato si riferiscono.

In particolare per quanto riguarda i campi elettromagnetici, di comune interesse per Enav e Techno Sky, si cercherà di ottimizzare le iniziative per ottenere effetti a beneficio di entrambe.

Anche i risultati relativi ai campi elettromagnetici saranno utilizzati per aggiornare il citato documento di cui all'art. 4 e, in generale, per favorire, da parte dei delegati di funzioni, lo scambio di informazioni tra appaltante ed appaltatore previsto dall'art. 7 del d.lgs. 626/94, di recente integrato dal legislatore nell'intento di rafforzare la tutela dei lavoratori.

Le recenti modifiche di agosto 2007 alla disciplina in argomento riguardano anche i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RRLS) aziendali, la cui elezione tra l'altro deve avvenire di norma in un'unica giornata su tutto il territorio nazionale, salvo diverse determinazioni in sede di contrattazione collettiva, e gli obblighi di informazione nei confronti degli stessi, nel rispetto delle prevalenti ragioni di *security*: non si può trascurare infatti che le strutture di Enav devono essere particolarmente salvaguardate per la loro rilevanza ai fini dell'interesse generale anche con riferimento alla divulgazione delle relative informazioni.

5 - La comunicazione societaria

Considerati i risultati conseguiti negli ultimi anni nella comunicazione societaria da parte della Funzione Relazioni Esterne, nel 2006 Enav ha proseguito sulla strada intrapresa moltiplicando gli sforzi per sempre di più raggiungere Istituzioni-media-cittadini, per coinvolgere i suoi dipendenti e per parlare con tutti gli attori del Trasporto Aereo.

Costante e circostanziata risulta essere stata l'attività di relazione ed informazione presso le Istituzioni nazionali. Seppure già decisamente consolidato, è stato comunque intensificato il presidio di ogni sede decisionale, affinché si vedesse confermato un clima di fiducia verso un'Azienda fortemente rivolta alla creazione di valore pubblico. Alta è stata la produzione di materiale divulgativo fornito ai decision-maker al fine di agevolare al massimo l'interpretazione delle iniziative di Enav a favore dell'intero comparto del trasporto aereo nazionale.

Lo scorso anno si è conclusa l'iniziativa didattica "*la Scuola in Torre*", che da quando è partita (febbraio 2004) ha aperto agli studenti le porte delle Torri di controllo di Bari, Bergamo, Bologna, Catania, Napoli, Olbia e Venezia. Del progetto sono stati informati oltre 115.000 studenti degli ultimi due anni di 663 istituti superiori, con l'obiettivo di far conoscere il ruolo di Enav per la sicurezza del trasporto aereo. Tra i 4.393 ragazzi che hanno poi effettivamente visitato le Torri, Relazioni Esterne ha gestito un concorso per il miglior slogan istituzionale dell'Azienda.

Fortemente incrementata è stata la comunicazione via internet attraverso il sito www.enav.it che, nell'anno, ha avuto un'affluenza di 492.711 visitatori, con una media giornaliera di 1.349 accessi. Attraverso enav.it il grande pubblico si relaziona quotidianamente con la Società: ne sono prova le oltre 6.000 mail giunte nel 2006, a cui Relazioni Esterne ha risposto in tempo reale.

Il sito internet aziendale (on line da giugno 2004) è passato dalle 70 pagine iniziali a 2.303, con 672 fotografie, filmati illustrativi in computer grafica, visite virtuali, 220 comunicati stampa, centinaia di articoli stampa e contributi multimediali.

Il 2006 si è inoltre caratterizzato per una notevole attività editoriale pensata per veicolare, in modo divulgativo ma tecnicamente preciso, l'ampio patrimonio informativo aziendale verso i dipendenti e l'esterno: ciò ha consentito di conoscere i risultati e le attività aziendali e di aprire un confronto tematicamente più ampio.

Oltre al mensile Cleared (giunto al suo quarto anno di vita ed inviato ai dipendenti ed a realtà istituzionali, operative ed informative del settore) si sono aggiunte diverse altre realizzazioni editoriali, anche multimediali. Questi prodotti hanno permesso di veicolare i messaggi destinati a valorizzare, sulla base delle politiche gestionali e del personale in atto, la percezione della realtà Enav anche verso l'ampio pubblico degli stakeholder.

La comunicazione interna è poi stata costantemente garantita attraverso una puntuale intranet aziendale.

Anche nel 2006 Relazioni Esterne ha organizzato uno stand alla Fiera internazionale dell'ATM di Maastricht, articolato su diverse Funzioni Enav. Proprio in questa sede, a testimonianza della crescente maturità "esterna" dell'Azienda, è stato realizzato il primo catalogo destinato alla commercializzazione di alcuni dei suoi servizi complementari.

Da segnalare poi l'organizzazione dell'inaugurazione, alla presenza degli allora Presidente della Camera e Viceministro ai Trasporti, del Centro di Formazione Academy di Forlì, l'istituto attraverso il quale Enav forma i propri Controllori del Traffico Aereo; inoltre, il costante lavoro delle Relazioni Esterne nell'organizzare altri incontri interni ed esterni (Fiera dell'Elettronica di Forlì, visite di istituzioni e delegazioni estere, consegna diplomi nuovi CTA, progetto Cascade, conferenza Emma-2, workshop Asas, meeting eTOD, ecc.) a supporto dell'attività della Società.

In considerazione della sempre maggiore importanza che stanno assumendo le Relazioni Esterne in ambito internazionale, soprattutto comunitario, nel settembre 2006 Enav ha deciso di rilanciare l'Ufficio di Rappresentanza di Bruxelles, già aperto nel 1999 dall'allora ente Enav.

Questa decisione è stata presa dalla ravvisata opportunità di garantire una presenza diretta e costante della Società nel centro europeo di elezione, dove vengono assunte decisioni che influenzano direttamente l'attività dell'Azienda.

Fortemente strategico inoltre il continuo lavoro verso i media per portare alla massima conoscenza le attività ed iniziative svolte da Enav, dove si è profuso particolare impegno verso gli organi di informazione non specializzati, ma generalisti. Ciò ha consentito che rappresentanti Enav siano stati in più occasioni intervistati per divulgare, in particolare verso i passeggeri/cittadini, il ruolo di Enav nel trasporto aereo e nella creazione di valore pubblico.

Da segnalare il costante presidio istituzionale-stampa che ha consentito alla Società di esporre le proprie posizioni in qualsiasi evento che avesse impatto sull'opinione pubblica e l'attività interna. A tal fine, è stato anche redatto l'aggiornamento del Manuale per la Comunicazione (inserito nelle procedure aziendali) affinché la Società possa interagire correttamente con gli organi di informazione (e quindi l'opinione pubblica) in maniera completa e trasparente.

6 - Le relazioni industriali

L'anno 2006 ha chiuso un triennio caratterizzato da un buon clima di collaborazione tra Azienda e Sindacati che, per la prima volta in Enav, ha portato ad un periodo di moratoria delle agitazioni sindacali per 14 mesi, fino a tutto il 30 novembre 2006. Conseguentemente, il 2006 ha registrato, in assoluto, il valore più basso di sempre per quanto riguarda gli scioperi proclamati ed effettivamente svolti.

In particolare, sono stati perfezionati alcuni importanti accordi sui seguenti temi:

- a) premio di risultato personale non dirigente (nuovi criteri di calcolo legati al fatturato aziendale - UDS);
- b) applicazione accordo interconfederale del '93 su recupero inflazione 2004/2005 e riconoscimento inflazione programmata;
- c) determinazione organico medio e orario di lavoro (accordo 5/1/2007).

Nel corso del primo semestre 2007 sono state poi definite le tematiche contrattuali rimaste non risolte dal contratto in vigore come l'ordinamento professionale, ovvero attinenti alla mobilità geografica, oltre ad una ulteriore intesa in tema di relazioni sindacali.

Sull'ordinamento professionale, al di là delle consuete diverse posizioni sindacali su tale materia, di vero elemento di ostacolo alla trattativa sono state le richieste economiche avanzate da parte del sindacato autonomo, eccessivamente onerose ed incompatibili con le dinamiche di costo previste nei piani aziendali

(l'accoglimento di tali richieste avrebbe fatto lievitare il costo del personale di ben 60 Mln di euro nell'anno 2010).

La Società, durante tutto l'arco temporale del confronto, ha comunque mantenuto una posizione di coerenza con le previsioni del Piano Industriale, ribadendo più volte e nelle diverse sedi la propria disponibilità a proseguire nel negoziato nell'ambito dell'utilizzo delle risorse economiche a suo tempo individuate e accantonate.

La conclusione dell'accordo ha rappresentato un successo sotto due diversi profili: l'aver conseguito nei fatti la ricomposizione sostanziale della totalità dello schieramento sindacale presente in Enav ed il raggiungimento degli obiettivi contrattuali (avendo definitivamente chiuso le "vertenze" aperte) con ricadute economiche in linea con le compatibilità previste nel piano aziendale.

In particolare, per quanto concerne l'ordinamento professionale, si evidenzia che il precedente, in vigore dal 1991 ed oggetto di diffuso malcontento, non era più idoneo a cogliere le nuove professionalità caratteristiche del settore, anche in relazione a quanto recentemente emanato in materia dalle competenti autorità internazionali del trasporto aereo.

Il nuovo ordinamento prevede due differenti iter di carriera: uno strettamente economico, caratterizzato da una progressione automatica nelle diverse classi stipendiali di ciascuna categoria, ed uno professionale, collegato ai processi di formazione e di acquisizione di esperienze e conoscenze specifiche. La nuova disciplina, in vigore dal settembre 2007, ha consentito di omogeneizzare i trattamenti differenziati presenti all'interno della categoria dei controllori di volo, di ottimizzare tutte le categorie professionali sotto l'aspetto dell'anzianità, innalzando a 32/37 anni di servizio il completamento dei rispettivi percorsi di carriera, di abbassare il livello di ingresso per tutto il personale, consentendo così minori costi in virtù delle assunzioni previste per i prossimi anni.

A conferma del recuperato clima di serenità nei rapporti sindacali, le OO.SS. hanno concesso un ulteriore periodo di moratoria degli scioperi; contestualmente, si è convenuto di avviare, ad ottobre 2007 e in anticipo rispetto alla naturale scadenza del 31 dicembre 2007, la trattativa per il rinnovo del contratto collettivo di lavoro.

II - L'ATTIVITA' DI GESTIONE

A - Le risorse umane

1 - L'evoluzione organizzativa di Enav

Nel corso del periodo 2003 - 2006, la Società ha seguito un percorso di gradual mutamenti che costituiscono un profondo processo di "aziendalizzazione" di Enav che da "sistema pubblico" sta sempre di più evolvendo verso un "sistema azienda", dotato di meccanismi operativi, di livelli di responsabilizzazione e di comportamenti organizzativi coerenti.

Il Consiglio di Amministrazione, poco dopo il suo insediamento nell'ambito del primo mandato consiliare, ha prima attentamente esaminato e poi varato un modello organizzativo che doveva rispondere, da un lato, alla situazione organizzativo-gestionale esistente in quel momento storico; dall'altro, doveva avere caratteristiche di robustezza e dinamicità per far fronte alle possibili evoluzioni di scenario.

Tale modello aveva diverse caratteristiche salienti, derivate da precise motivazioni strategiche e gestionali legate al momento storico sopra richiamato.

La prima e la più importante di queste motivazioni, che costituisce anche il *leit-motiv* di tutta l'evoluzione organizzativa successiva, era rappresentata dall'esigenza di trasformare una volta per tutte una struttura, che scontava gli effetti delle precedenti forme giuridiche di natura pubblicistica, in una struttura il più possibile conforme, sia pur con le sue specificità, ai modelli consolidati delle moderne società per azioni operanti nel terziario avanzato.

L'asse portante di quel modello era rappresentato, in estrema sintesi, dal rafforzamento del governo tecnico-operativo in senso manageriale, dal decentramento dei principali processi di supporto, dalla ristrutturazione dei processi e dei sistemi amministrativo-gestionali in senso lato.

Più in dettaglio, tale prima fase di evoluzione organizzativa si è basata fondamentalmente sui seguenti principi cardine:

Potenziamento dei processi di governo e controllo operativo mediante una maggiore specializzazione delle posizioni di alto management sui servizi di navigazione aerea, separando il coordinamento operativo dei servizi di rotta rispetto a quelli di aeroporto e sviluppando la capacità manageriale operativa, per generare dall'interno le forze necessarie a trasformare la cultura ed i comportamenti in senso aziendalistico, anche e soprattutto mediante la valorizzazione delle professionalità esistenti.

Potenziamento dei processi di rinnovamento tecnologico degli impianti, e quindi di investimento, mediante una sostanziale riorganizzazione e rafforzamento dell'Area Tecnica, la quale è stata dapprima resa indipendente dall'Area Amministrativa e subito dopo è stata ristrutturata per meglio attivare e gestire i progetti di investimento. Inoltre, si è dato contestuale impulso alla partecipazione a programmi di ricerca e sviluppo di respiro europeo, onde rafforzare la presenza dell'Azienda, e quindi dell'Italia, negli ambiti in cui si determinano, nel lungo periodo, i nuovi scenari tecnologici ed operativi.

Decentramento dei processi di specifico supporto tecnico-operativo (come quelli relativi alla safety, alla qualità e all'esercizio tecnico e gestione delle infrastrutture) e dei processi di supporto generale aziendale (come quelli relativi al personale e all'amministrazione), mediante la creazione dei Coordinamenti Territoriali e di una Funzione del Personale esecutiva a livello di Direzione Generale.

Riorganizzazione di alcuni processi centrali, come quelli relativi alla pianificazione strategica, alle relazioni esterne ed istituzionali, alla security, agli affari legali e societari, agli acquisti, al coordinamento dell'esercizio tecnico, della manutenzione e della logistica.

Successivamente, nell'arco del triennio si sono avuti alcuni eventi significativi che hanno inciso sulla macro-struttura organizzativa e ne hanno determinato alcune variazioni di un certo rilievo.

Fra questi, l'apertura della nuova Scuola di Forlì, che ha significativamente favorito il posizionamento di Enav tra i centri formativi di eccellenza in ambito europeo.

Ciò ha comportato il rilancio dell'intero macro-processo della formazione mediante la completa riorganizzazione e potenziamento della Funzione competente, che è stata posta alle dirette dipendenze dell'Amministratore Delegato con il nome di Academy ed è stata allineata alle migliori prassi esistenti nei più importanti *provider* europei, anche facendo leva sui consistenti investimenti effettuati per l'apertura della stessa Scuola di Forlì.

Con l'entrata in vigore della normativa europea in materia di requisiti comuni dei fornitori di servizi della navigazione aerea e di certificazione degli stessi da parte delle Autorità nazionali di vigilanza, è stato poi realizzato un ulteriore importante adeguamento organizzativo. In particolare, è stato dato impulso alla Direzione Generale verso le tematiche tecnico-operative e la conseguente valorizzazione delle risorse manageriali interne. Percorso, questo, che è culminato con la nomina a Direttore Generale dell'allora capo dell'Area Operativa e con la riorganizzazione della Direzione Generale stessa.

Inoltre, sempre a seguito del sopra richiamato evento di entrata in vigore della regolamentazione europea, si è dato ulteriore impulso alla creazione di un Sistema di Qualità basato sulla normativa ISO 9001, come previsto dalla citata regolamentazione in relazione ai servizi di navigazione aerea soggetti a certificazione.

Ciò ha comportato la creazione di un'apposita Funzione alle dirette dipendenze dell'Amministratore Delegato.

Infine, i sempre più mutevoli e condizionanti scenari internazionali hanno consigliato una sostanziale riorganizzazione del comparto delle attività internazionali e, in tale ambito, è stato dato un nuovo assetto organizzativo alla sede Enav di Bruxelles.

Superate queste prime fasi di ampie riorganizzazioni, è iniziata una nuova fase di evoluzione organizzativa rivolta non più al rilancio della struttura in termini di efficacia, ovvero al presidio di processi in precedenza trascurati o scarsamente sviluppati, bensì rivolta alla razionalizzazione della struttura stessa ai fini dell'ottimizzazione delle funzioni e dei processi in generale.

Tale fase – secondo le intenzioni dei vertici della Società – è essenzialmente caratterizzata da una rinnovata attenzione ai costi e all'efficienza, cui, in precedenza, era stata data una priorità non assoluta, alla luce della forte esigenza di conseguimento degli obiettivi primari aziendali.

I prospetti sottostanti danno contezza delle consistenze di organico correlate all'organizzazione dell'Azienda a livello di macrostruttura (prospetto 1) con articolazione per figure dirigenziali e categorie professionali e con l'evidenza, tra queste ultime, dei quadri (cosiddetta "pianta organica") con riferimento al 31 dicembre 2006 (prospetto 2), la previsione per l'anno 2007 (prospetto 3) e la prospettiva dinamica fino al 2008 (prospetto 4).