

Data Stampa 1031-Data Stampa 1031

Data Stampa 1031-Data Stampa 1031

IL PRIMO UNICORNO DELLE ESIM

BRANCA, SEI GENERAZIONI DI AMARO

INVESTIGATION
L'ERA DEL
CAPITALISMO
RIPRODUTTIVO

NELLA CAPITALE ITALIANA DEL CIOCCOLATO

KAREL KOMAREK, IL SIGNORE DELLE LOTTERIE

Forbes

ITALIA

Italia 4,90 euro - CH CT 11,90 CHF - Côte d'Azur 9 euro - Anno 10 - N° 101 - marzo 2026 - Periodicità: mensile - Prima Immissione: 12/03/2026
Mensile - Poste Italiane SpA - Spedizione in abbonamento postale D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) Art. 1 comma 1 LO/MI

COVER STORY

VOLARE ALTO

PASQUALINO MONTI,
AMMINISTRATORE DELEGATO DI ENAV

Classifiche

I musicisti
più pagati
del mondo



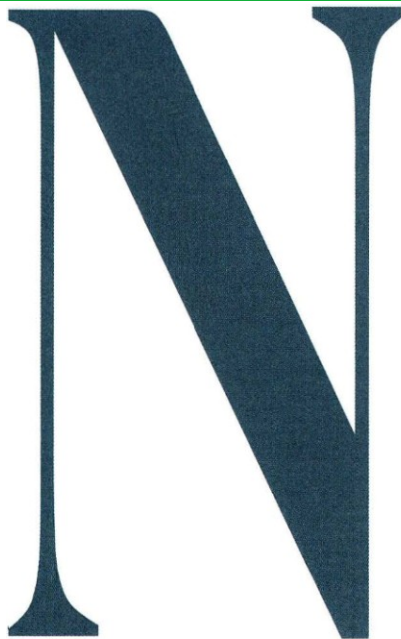
DALLA TORRE DI CONTROLLO SI VEDE LONTANO

DALLA REGOLAZIONE AL MERCATO GLOBALE.

ENAV HA COMPIUTO UNA TRASFORMAZIONE PROFONDA. CON INVESTIMENTI IN DIGITALE E TECNOLOGIA E CON DIVIDENDI IN CRESCITA. E UN PIANO INDUSTRIALE ACCOLTO CON GRANDE FAVORE DAGLI INVESTITORI.

L'AMMINISTRATORE DELEGATO,
PASQUALINO MONTI, HA SPIEGATO
A *FORBES* COME È STATO POSSIBILE

DI **ALESSANDRO MAURO ROSSI**
FOTO DI **TOMMASO CIMARELLI**



Negli ultimi anni **Enav** ha compiuto una trasformazione profonda, passando da operatore percepito come tipicamente regolato a protagonista industriale capace di competere sui mercati internazionali della tecnologia e dei servizi per la navigazione aerea. I risultati del 2024, i migliori della storia del gruppo, e il nuovo piano industriale 2025-2029 hanno segnato un punto di svolta, riconosciuto tanto dagli operatori quanto dagli investitori. A guidare questo percorso è **Pasquale Monti**, che racconta a *Forbes* strategia, scelte industriali e visione di lungo periodo.

Enav ha chiuso il 2024 con risultati record e performance operative ai vertici in Europa. Da dove nasce questo percorso di eccellenza?

Direi che tutto parte da una scelta molto chiara fatta sin dall'inizio: riorganizzare la macchina aziendale e ridefinire l'identità di **Enav**. Quando sono arrivato, **Enav** era percepita quasi esclusivamente come una realtà regolata, molto solida ma sostanzialmente assimilata a un'obbligazione. Il titolo seguiva più l'andamento dei tassi di interesse che una logica industriale. Questo non era coerente con il potenziale reale dell'azienda.

Quindi come vi siete mossi?

Abbiamo deciso di mantenere il mercato regolato come core business — perché resta fondamentale — ma di affiancargli una visione più ampia, industriale e globale. L'idea è stata utilizzare la leva degli investimenti per migliorare ulteriormente le performance operative nel regolato e, allo stesso tempo, trasformare la tecnologia sviluppata internamente in un prodotto esportabile sui mercati internazionali. Questo ha richiesto un cambiamento culturale profondo: dal modello pubblico-regolato a un modello industriale orientato al mercato. **Enav** è un'azienda pubblica, ma è anche una società quotata, e come tale deve dimostrare al mercato di saper crescere, innovare e creare valore nel tempo.

Inizialmente questo cambio di paradigma è stato compreso dal mercato?

Non subito. Anzi, all'inizio lo abbiamo anche pagato. Quando cambi racconto, quando esci da uno schema consolidato, il mercato ha bisogno di tempo per capire. Per questo abbiamo lavorato molto sulla comunicazione strategica: prima un piano commerciale, poi un piano industriale, quindi un roadshow molto intenso con gli investitori, in Italia e all'estero.

Cosa avete detto al mercato?

Abbiamo spiegato con chiarezza che il rischio restava limitato, perché il piano continuava a poggiare su un core business regolato estremamente solido. Tutto ciò che proveniva dal mercato non regolato era valore aggiuntivo, non sostitutivo. Questo elemento è stato decisivo per rassicurare gli investitori istituzionali.

Le performance operative sono state uno dei fattori chiave: **Enav** ha raggiunto 0,014 minuti di ritardo medio per volo, dieci volte meglio del target europeo. Che valore ha questo risultato?

È un risultato straordinario, che va ben oltre il dato tecnico. Il nostro principale interlocutore, dal punto di vista operativo, è il Network Ma-

nager europeo, l'organismo che decide come distribuire i flussi di traffico nello spazio aereo continentale. Oltre un terzo dei ricavi regolati di **Enav** deriva dai voli che attraversano il nostro spazio aereo senza atterrare in Italia. Quando dimostri di investire in tecnologia, di avere un'infrastruttura efficiente e di garantire puntualità, diventi un soggetto affidabile. E quando associ a questo una performance operativa come 0,014 minuti di ritardo per volo assistito, il risultato è inevitabile: il traffico viene instradato sul tuo spazio aereo. In un contesto europeo in cui molti grandi paesi — Francia, Germania, Belgio, Olanda, Spagna — hanno avuto difficoltà operative, **Enav** si è distinta come best performer. Se devo far volare un aereo da Londra al Cairo, è evidente che preferirò instradarlo sullo spazio aereo italiano.

Quanto ha inciso l'attenzione ai costi su questo risultato?

Moltissimo. L'efficienza operativa non può prescindere da una gestione rigorosa dei costi. Nel mercato regolato, siamo riusciti a coniugare investimenti crescenti con una curva dei costi che ha garantito le migliori marginalità della nostra storia. Questo equilibrio è stato fondamentale per costruire credibilità industriale.

Il piano industriale 2025-2029 è stato ben accolto dal mercato. Quali elementi lo hanno reso convincente?

Il piano poggia su tre pilastri. Il primo è l'investimento tecnologico continuo nel core business regolato, per mantenere e rafforzare la leadership operativa. Il secondo è una gestione dei costi che dimostra attenzione industriale e capacità di generare margini anche in un contesto regolato. Il terzo è lo sviluppo strutturato del



mercato non regolato. Abbiamo trasformato un'attività episodica in una piattaforma industriale vera e propria: prodotti verticalizzati, scalabili, adatti a contesti molto diversi tra loro. A tutto questo si aggiunge un modello di execution molto rigoroso: monitoriamo costantemente l'avanzamento del piano e comunichiamo i risultati al mercato in modo trasparente. Gli investitori hanno visto che alle parole sono seguiti i fatti.

Anche la politica dei dividendi è diventata centrale. Il piano prevede oltre 800 milioni di euro entro il 2029. Come si concilia questo con gli investimenti?

Abbiamo cambiato completamente approccio. In passato il dividendo

“
Quando dimostri
di investire
in tecnologia, di avere
un'infrastruttura
efficiente e di
garantire puntualità,
diventi un soggetto
affidabile

Pasqualino
Monti, ad di Enav,
ha reso la società
una protagonista
industriale
che compete
sui mercati
internazionali
della tecnologia
e dei servizi per
la navigazione
aerea.

era una proxy dell'utile netto; oggi è una proxy del free cash flow, che per noi è il vero indicatore di creazione di valore. **Enav** genera cassa in modo strutturale grazie al meccanismo regolatorio, che protegge i flussi. Gli investimenti previsti dal piano — oltre 500 milioni di euro — sono già integralmente coperti e in gran parte concentrati nei primi tre anni. La distribuzione dei dividendi non mette in difficoltà l'azienda. Al contrario, offre agli investitori una curva di remunerazione certa, crescente e sostenibile: da 0,27 euro per azione fino a 0,32 nel 2029.

E se il mercato non regolato superasse le attese?

Siamo già oltre il 50% del target previsto per il 2029, con circa 51 milioni di ricavi. Se dovessimo superare i 100 milioni stimati, cosa che riteniamo possibile, una parte del valore aggiuntivo potrà tradursi in ulteriore dividendo. È questo equilibrio tra crescita e remunerazione che il mercato sta premiando.

La torre di controllo digitale in Malesia è uno dei vostri progetti più emblematici. Che cosa rappresenta?

Rappresenta la dimostrazione concreta della nostra capacità industriale. Per vendere una torre digitale nel mondo non basta un progetto su carta: bisogna dimostrare che funziona. Noi lo abbiamo fatto a Perugia e a Brindisi, dove le torri digitali sono operative. Quando siamo andati in Malesia abbiamo mostrato un prodotto reale, funzionante, visitabile.

Questo ci ha dato un vantaggio competitivo enorme rispetto a competitor che non hanno soluzioni già operative. La Malesia è stata la prima, ma non sarà l'ultima.

Anche il comparto difesa sta assumendo un ruolo crescente.

È un percorso avviato anni fa. In collaborazione con l'Aeronautica Militare e con Leonardo abbiamo chiuso un contratto da oltre 100 milioni di euro per l'ammodernamento e la manutenzione dei radar di otto aeroporti militari. È un esempio virtuoso di collaborazione tra industria italiana e service provider nazionale, a beneficio del sistema Paese.

Governance, legalità e sostenibilità sono sempre più centrali per le aziende quotate. Come li affronta **Enav?**

Sono elementi imprescindibili. Il protocollo con la Guardia di Finanza, raggiunto grazie anche al generale **Giorgio Toschi**, nostro membro del cda e già comandante generale della GdF, rafforza trasparenza e corretto utilizzo dei dati, che per noi sono un asset strategico. Sul fronte ambientale, il progetto Free Route ha permesso una riduzione stimata di circa 90 milioni di kg di CO2 in un solo anno, grazie a rotte più dirette e a minori consumi di carburante. Efficienza operativa e sostenibilità non sono in contrasto, ma si rafforzano a vicenda.

Se il ministero dell'Economia e delle finanze riducesse la propria partecipazione in **Enav, che impatto avrebbe?**

È una decisione che spetta all'azionista. Dal nostro punto di vista, una maggiore liquidità del titolo faciliterebbe l'ingresso degli investitori istituzionali. Nulla cambierebbe sul controllo: **Enav** resterebbe un'azienda pubblica strategica, con golden power sullo spazio aereo. Sarebbe un'operazione positiva per il mercato, per lo Stato e per la nostra capacità di crescere ulteriormente a livello globale. **F**

“
Efficienza operativa e sostenibilità non sono in contrasto, ma si rafforzano a vicenda



Pasqualino Monti

