



*Alla mia famiglia,  
che anche da lontano sento sempre vicina.*



# INDICE

---

Introduzione.....	pag. 7
Capitolo 1. L'impresa di gestione aeroportuale.....	pag. 9
1.1 Il business aeroportuale.....	pag. 9
1.2 Caratteristiche del mercato aeroportuale.....	pag. 15
1.3 Gli enti di controllo del traffico aereo.....	pag. 23
1.4 Quadro giuridico del sistema di gestione dell'aeroporto.....	pag. 28
1.5 L'evoluzione della strategia aziendale in aeroporto.....	pag. 33
1.6 Gli stakeholders.....	pag. 35
1.7 L'analisi delle aree strategiche d'affari.....	pag. 38
1.7.1 Passeggeri.....	pag. 40
1.7.2 Vettori.....	pag. 42
1.7.3 Merci.....	pag. 43
1.7.4 Altri soggetti.....	pag. 45
1.8 Le attività aeroportuali <i>aviation</i> e <i>non aviation</i> .....	pag. 45
1.9 I fattori critici di successo.....	pag. 48
1.10 Prospettive di mercato in Italia.....	pag. 50
Capitolo 2. Contesto economico-sociale e ricadute dello sviluppo del sistema aeroportuale.....	pag. 58
2.1 Territorio e popolazione.....	pag. 58

2.2 L'economia regionale.....	pag. 60
2.3 La congiuntura economica.....	pag. 63
2.4 Il sistema di trasporti regionali e il ruolo del trasporto aereo....	pag. 68
2.5 L'apertura internazionale del sistema economico toscano.....	pag. 76
2.6 Il sistema aeroportuale toscano nel quadro delle strategie nazionali.....	pag. 78
2.7 L'impatto economico dei servizi aeroportuali.....	pag. 82
2.8 Lo sviluppo aeroportuale come traino allo sviluppo economico .....	pag. 85
Capitolo 3. Scalo Amerigo Vespucci di Firenze.....	pag. 88
3.1 Storia dell'aeroporto.....	pag. 88
3.2 “State of art” dell'aeroporto.....	pag. 91
3.3 Traffico aeroportuale.....	pag. 95
3.4 La società di gestione aeroportuale.....	pag. 97
3.5 Analisi di bilancio dell'ultimo triennio (2011 – 2012 – 2013)..	pag. 99
Capitolo 4. Scalo Galileo Galilei di Pisa.....	pag. 111
4.1 Storia dell'aeroporto.....	pag. 111
4.2 “State of art” dell'aeroporto.....	pag. 113
4.3 Traffico aeroportuale.....	pag. 118
4.4 La società di gestione aeroportuale.....	pag. 120
4.5 Analisi di bilancio dell'ultimo triennio (2011 – 2012 – 2013)..	pag. 122
Capitolo 5. Verso il sistema aeroportuale toscano.....	pag. 137

5.1 Gli orientamenti della Regione Toscana.....	pag. 137
5.2 Gli orientamenti del Ministero dei Trasporti.....	pag. 143
5.3 La nuova pista di Firenze nel sistema aeroportuale toscano.....	pag. 148
5.3.1 Effetti della nuova pista sul traffico aeroportuale.....	pag. 152
5.4 L'integrazione possibile tra Pisa e Firenze.....	pag. 155
5.5 La scalata “argentina” da parte di Corporacion America.....	pag. 158
5.6 Le linee guida del Piano di sviluppo di Corporacion.....	pag. 165
5.7 I primi passi verso l'integrazione societaria.....	pag. 173
Conclusioni.....	pag. 179
Bibliografia.....	pag. 183
Sitografia.....	pag. 186

## INTRODUZIONE

---

Il settore del trasporto aereo è in continua evoluzione, principalmente a causa della mutevole normativa di riferimento e dal processo di globalizzazione attuatosi nei mercati.

La “deregulation” cominciata negli anni '70 negli Stati Uniti ha innovato profondamente il metodo di tariffazione e di gestione del trasporto aereo, rimuovendo determinanti ostacoli alla crescita delle compagnie aeree.

Anche la globalizzazione ha determinato la crescita della domanda del trasporto aereo, che permette la rapida comunicazione tra aeree molto distanti tra loro, e i prezzi sempre più bassi per i passeggeri hanno contribuito alla crescita del settore.

Nel presente elaborato si è dato ampio spazio alla “impresa di gestione aeroportuale”, che è stata trattata nel **capitolo 1**, dove è stato descritto il business aeroportuale e le caratteristiche del mercato. Nello stesso capitolo è stata descritta l'evoluzione normativa e le prospettive di mercato nel nostro Paese.

Il **capitolo 2** è incentrato sul contesto economico-sociale nel quale l'impresa di gestione aeroportuale, nel nostro caso, si trova ad operare, cioè in Toscana. E' stata descritta l'economia regionale e l'impatto che il sistema aeroportuale produce su di essa.

Il **capitolo 3** e il **capitolo 4** sono sezioni specifiche dove vengono descritti in maniera piuttosto dettagliata i principali scali aeroportuali della Toscana, quello di Firenze nel capitolo 3 e quello di Pisa nel capitolo 4. Gli aeroporti sono stati descritti non solo dal punto di vista strutturale, ma anche dal punto di vista delle società che li gestiscono, AdF per Firenze e SAT per Pisa. Per ogni società di gestione sono stati studiati i bilanci degli ultimi tre esercizi e sono stati commentati con l'ausilio di indici e margini di bilancio.

La stesura dell'elaborato, al **capitolo 5**, diventa più specifica in modo da descrivere il “sistema aeroportuale toscano” secondo quelli che sono gli orientamenti della regione Toscana e del ministero delle infrastrutture e dei trasporti. Questi orientamenti convergono nell'esigenza di un “sistema” che nei fatti ancora non esiste, benché auspicato da diversi anni da più parti. Il capitolo prosegue evidenziando che tipo di integrazione, fra gli scali di Pisa e Firenze, sia quella più consona al caso. La svolta determinante per la creazione del “sistema aeroportuale toscano” comincia ad affiorare nei primi mesi di quest'anno quando un partner industriale estero, Corporacion America, fa il suo ingresso nelle compagini sociali delle due società di gestione, fino ad arrivare a detenerne la maggioranza. Allo stato attuale non esiste ancora un vero piano industriale integrato, si cerca pertanto di evidenziare le linee guida che lo contrassegneranno cercando di descrivere quale tipo di integrazione sarà possibile, ipotizzando una fusione per unione che darà luogo ad una nuova società che è stata, ipoteticamente, denominata *Aeroporto Toscano SpA*.

Il lavoro si conclude evidenziando quali punti fermi sono emersi affrontando la questione aeroportuale Toscana, enunciando l'esigenza di cogliere finalmente l'occasione che porterà alla nascita di un unico grande polo aeroportuale nella regione.



# **CAPITOLO 1.**

---

## **L'IMPRESA DI GESTIONE AEROPORTUALE**

### **1.1 Il Business aeroportuale**

L'evoluzione del trasporto aereo ha subito negli ultimi anni una notevole trasformazione, ma i pionieri dell'aviazione risalgono agli inizi del 1900 e sono i fratelli Wright con il loro Flyer One; da allora il settore ha conosciuto una

costante evoluzione.

I settori economici che ruotano intorno al trasporto aereo sono molteplici, e i principali sono:

- trasporto aereo passeggeri (vettori aerei che con le proprie flotte di aeromobili fanno viaggiare i passeggeri);
- servizi ai passeggeri (imprese al servizio dei passeggeri come ad esempio tour operators o agenzie di noleggio auto);
- trasporto merci (imprese di spedizioni e logistica);
- servizi alle compagnie aeree (imprese che offrono servizi di handler, catering e rifornimento di carburante);
- industria aerospaziale (imprese che offrono beni e servizi ad aeroporti e vettori come software, aeromobili e strumentazioni di bordo);
- gestione aeroportuale (imprese che gestiscono e coordinano gli aeroporti).

Il Business aeroportuale fa riferimento a quest'ultimo settore, inteso come soddisfazione del bisogno di trasporto aereo che interseca le esigenze dei passeggeri con le disponibilità dei vettori aerei. Tale bisogno può essere soddisfatto direttamente dallo Stato o indirettamente delegandolo a privati.

La gestione indiretta può essere attuata con:

- il vincolo partecipativo (società di diritto privato a controllo pubblico);
- il vincolo amministrativo, tramite lo strumento della “concessione”.<sup>1</sup>

Si tratta di una concessione “traslativa” dove il concedente (Pubblica Amministrazione) effettua il trasferimento temporaneo al concessionario (privato) di una situazione giuridica di cui è titolare, ma che non intende esercitare in maniera diretta. E' diversa dalla concessione “costitutiva” in cui la Pubblica Amministrazione determina con un proprio provvedimento una nuova situazione giuridica in capo ad un soggetto.

La concessione aeroportuale è una concessione di servizi. In particolare si

---

<sup>1</sup> E. PINTO, *L'economia delle imprese in regime di concessione*, Giuffrè, Milano, 1996, pp.10-11.

tratta di una concessione di servizio pubblico, inteso come quel servizio necessario per lo sviluppo della popolazione.

Si instaura un rapporto tra Pubblica Amministrazione (concedente) e il soggetto privato che gestirà il servizio pubblico (concessionario). La Pubblica Amministrazione valuterà attentamente la qualità, le modalità di erogazione dei servizi e il piano degli investimenti che il concessionario vorrà attuare. Da un lato il titolare del servizio pubblico tutela la collettività garantendo determinati e prestabiliti obiettivi, dall'altro il concessionario dovrà perseguire l'obiettivo dell'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale.

La possibilità data alle persone attraverso i vettori di soddisfare il proprio bisogno di mobilità richiede l'esistenza di un'infrastruttura aeroportuale, necessaria per assolvere al pubblico servizio. Alla società di gestione spetta il compito di amministrare e gestire le infrastrutture aeroportuali e di coordinare e controllare le attività dei vari operatori privati presenti in aeroporto o nel sistema aeroportuale considerato; la concessione aeroportuale comprende sia la concessione del bene sia del servizio, definendola una concessione complessa di beni e servizi.

L'infrastruttura aeroportuale, oggi notevolmente complessa, è specificata nella direttiva CEE (96/67/CE) che definisce l'aeroporto come “qualsiasi terreno appositamente predisposto per l'atterraggio, il decollo e le manovre di aeromobili, inclusi gli impianti annessi che esso può comportare per le esigenze del traffico e per il servizio degli aeromobili, nonché gli impianti necessari, infrastrutture, per fornire assistenza ai servizi aerei commerciali”.<sup>2</sup>

Gli aeroporti, secondo la disciplina legislativa italiana, sono così divisi:

- **commerciali**, sono gli aeroporti per antonomasia, quelli impiegati per il traffico commerciale e per il trasferimento di persone e merci. La proprietà è del demanio aeronautico;

---

<sup>2</sup> Direttiva 96/67/CE del Consiglio del 15 Ottobre 1996, *relativa all'accesso al mercato dei servizi di assistenza a terra negli aeroporti della Comunità*, pubblicata in G.U. n. 272 del 25 Ottobre 1996.

- **militari**, che sviluppano la loro funzione nel sistema di difesa nazionale;
- **di aviazione generale**, la cui utilità concerne i piccoli aerei privati e l'attività degli aero-club.

L'ICAO (International Civil Aviation Organization) classifica gli aeroporti in base ad un codice alfanumerico così composto:

- un numero che indica la “Lunghezza di Pista di Riferimento dell’Aeromobile” (operazioni di decollo e atterraggio);
- una lettera che indica “l’Apertura alare” o la “Larghezza massima del carrello principale” (operazioni a terra)<sup>3</sup>.

Primo elemento del codice		Secondo elemento del codice		
Numero di codice	Valore della Lunghezza di Pista di Riferimento dell’Aeromobile	Lettera di codice	Apertura alare	Larghezza massima carrello principale
1	<800 m	A	<15 m	<4,5 m
2	≥800 m e <1200 m	B	≥15 m e <24 m	≥4,5m e <6 m
3	≥1200 m e <1800 m	C	≥24 m e <36 m	≥6 m e <9 m
4	≥1800 m	D	≥36 m e <52 m	≥9 m e <14 m
		E	≥52 m e <65 m	≥9 m e <14 m
		F	≥65 m	≥14 m e <16 m

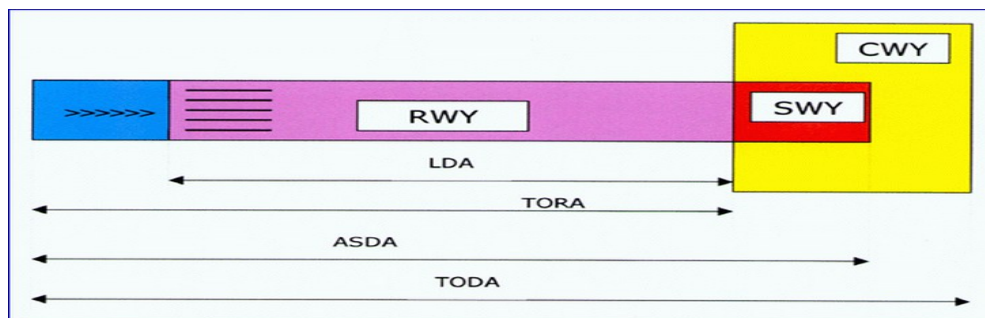
Le distanze dichiarate della pista aeroportuale sono approvate dall’ENAC e sono le seguenti TORA, TODA, ASDA, LDA<sup>4</sup>.

1. TORA (Take-Off Run Available - corsa disponibile per il decollo) indica la lunghezza di pista dichiarata disponibile e idonea per la corsa al suolo di un velivolo in decollo;
2. TODA (Take-Off Distance Available - distanza disponibile per il decollo) indica quella distanza disponibile per l'aeromobile in decollo che conclude lo stesso oltre la TORA, ed è pari al minor valore tra:

<sup>3</sup> A. MUSSO, *I nodi aeroportuali*, Dispense del corso di Laurea Magistrale in Ingegneria dei sistemi di trasporto, Corso di “Progetto di Terminali ed Impianti di trasporto”, Università La Sapienza di Roma, A.A. 2010-2011, Roma p.1.

<sup>4</sup> M. SERANI, *TODA e le sue sorelle (TODA, ASDA e LDA)*, [www.traffico-aereo.it](http://www.traffico-aereo.it).

- 1,5 volte la TORA;
  - la somma della TORA e della lunghezza della clearway (area rettangolare, su terra o su acqua, oltre la fine della TORA, e sotto il controllo del gestore, scelta o preparata come area idonea al di sopra della quale un velivolo può eseguire parte della sua salita iniziale fino ad una altezza specificata);
3. ASDA (Accelerate-Stop Distance Available - distanza disponibile di accelerazione e arresto) è la somma della TORA e la lunghezza della Stopway (area rettangolare definita, oltre la fine della TORA, adeguatamente preparata quale area idonea nella quale un aeromobile può essere arrestato in sicurezza nel caso di decollo interrotto);
4. LDA (Landing Distance Available - distanza di atterraggio disponibile) indica la lunghezza della pista dichiarata disponibile ed idonea per la corsa al suolo di un velivolo in atterraggio.



L'infrastruttura aeroportuale è divisa in tre parti<sup>5</sup>:

- zona di terra (**landside**), consiste in tutte le vie di accesso all'aeroporto. Questo spazio consente al gestore aeroportuale di far accedere alle persone ed alle merci i suoi servizi ed eventualmente incrementare i ricavi aggiuntivi con l'utilizzo di aree aperte al pubblico;

<sup>5</sup> G. GIOVANDO, L'impresa di gestione aeroportuale, G. Giappichelli Editore – Torino 2012, p. 12.

- zona d'aria (**airside**), è la zona di ricezione degli aeromobili. Le singole unità nazionali forniscono le misure minime della pista per lo svolgimento del traffico commerciale. La conseguenza principale è che l'ampiezza dell'aeroporto scaturisce dalla dimensione di tale area;
- zona d'approdo (**terminal**) è la struttura tra l'area *landside* e l'area *airside* ed è formata da molteplici aree. Il terminal comprende:
  - l'area arrivi, è quella che ospita i viaggiatori in ingresso dall'*airside*, che si dirigono al ritiro del proprio bagaglio, o verso l'uscita, o nelle sale di attesa per aspettare una coincidenza;
  - l'area di partenza, è individuabile dove è situata l'accettazione, il controllo documenti, le macchine per i controlli radiogeni;
  - l'area imbarco è quella nelle vicinanze del gate funzionali all'imbarco ed allo sbarco dei passeggeri;
  - l'area di attesa, è la parte predisposta alla sosta dei passeggeri dove ci sono i negozi, i ristoranti, le sale d'attesa ed i servizi igienici;
  - l'area di deposito, è organizzata per accogliere e gestire le merci.

Nel suo complesso l'aeroporto viene, da sempre, classificato come “monopolio naturale” perché, da una parte, l'impresa può soddisfare da sola la domanda del mercato al costo più basso e, dall'altra, perché esistono forti barriere all'ingresso quali vincoli urbanistici, ambientali, ecc<sup>6</sup>.

Oggi la definizione di monopolio naturale dell'aeroporto si è allargata ricomprendendo tale struttura nella nozione di “essential facility”<sup>7</sup>, e cioè una struttura essenziale per la comunità che rispetta le condizioni di:

- dominanza;
- non sostituibilità;
- non duplicabilità;

6 M. SEBASTIANI, *Relazione al convegno “La regolazione delle infrastrutture di trasporto in Italia”*, Politecnico di Milano 16 Novembre 2009, p.1.

7 CERTeT – Centro di Economia Regionale, dei Trasporti e del Turismo – Università Commerciale L. Bocconi, *Il rapporto tra vettori ed aeroporti: analisi e valutazione del sistema di regolazione in Italia – Rapporto finale*, giugno 2006, p. 11, nota 5.

- condivisione da più operatori.

Tutti gli studi hanno dimostrato che le “essential facility” favoriscono la nascita e lo sviluppo di imprese intorno a loro<sup>8</sup>. Nello specifico, gli aeroporti contribuiscono alla competitività delle aree economiche circostanti permettendo un rapido movimento delle persone e delle merci, generando benefici in termini di:

- creazione di ricchezza, in maniera diretta rappresentata dal valore delle attività dei vettori e delle società di gestione aeroportuale, e in maniera indiretta rappresentata dall'indotto generato fuori dall'attività propria, in alberghi, agenzie di viaggio o ristoranti;
- creazione di posti di lavoro, che a livello mondiale è stimata in 32 milioni di posti di lavoro impiegati nell'industria del trasporto aereo;
- creazione di distretti industriali internazionali, in maniera molto superiore rispetto alle aziende legate alle tradizioni imprenditoriali esistenti sul territorio<sup>9</sup>.

## **1.2 Caratteristiche del mercato aeroportuale**

Lo sviluppo del trasporto aereo e il cambiamento del suo utilizzo, passando da trasporto d'élite a trasporto di massa ha profondamente modificato, negli ultimi anni, il settore.

Il settore delle imprese di gestione aeroportuale, rappresentato da tutte quelle imprese che attraverso le proprie strutture, gli aeroporti, danno la possibilità:

- ai vettori con i loro aeromobili di atterrare, decollare e sostare;
- ai clienti dei vettori (i passeggeri) di accedere agli aeromobili e di sostare nelle aree d'attesa.

La domanda di trasporto aereo è stata accompagnata, negli anni, da profondi processi di liberalizzazione e oggi, pur essendo un settore in crescita, è

<sup>8</sup> A. GRAHAM, *The strong performers, Airlines business*, september 1995, p. 4 ss.

<sup>9</sup> G. OSSOLA, *Impatto economico degli investimenti in aeroporto con particolare riferimento al progetto all-cargo Alitalia*, Piazza Editore, 1996, p. 2 ss.

caratterizzato da diverse problematiche:

- un sistema ferroviario veloce capace di sostituire, nelle tratte brevi, il trasporto aereo;
- la crisi del sistema economico-finanziario;
- la mancata omogeneizzazione del sistema tariffario tra i diversi Paesi;
- numerosi interventi normativi che hanno portato ad una sostanziale liberalizzazione del settore in breve tempo.

Nonostante queste difficoltà che rendono incerto il mercato, la Commissione Europea<sup>10</sup> ha evidenziato come “il crescente divario tra le capacità aeroportuali e la domanda di servizi aerei” porterà a una “crisi della capacità aeroportuale” e alla conseguente congestione del traffico aereo se non si effettueranno gli investimenti per il potenziamento di tale settore entro il 2025<sup>11</sup>.

Secondo le previsioni del 2010 della Boeing Company, nel lungo periodo (2009-2029) l'incremento del traffico passeggeri sarà dal 5,3% all'anno e quello del traffico cargo sarà del 5,9% all'anno.

Nella tabella seguente vengono riportati i dati di traffico in Europa<sup>12</sup> negli ultimi cinque anni.

<b>Paese</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Austria	23.899.584	21.817.267	23.532.455	25.137.612	25.965.977
Belgio	21.981.645	21.314.463	22.690.502	25.098.923	25.913.625
Bulgaria	6.417.873	5.838.685	6.168.346	6.651.562	6.819.024
Cipro	7.218.073	6.729.554	6.947.632	7.190.265	7.328.248
Croazia	4.504.278	4.334.987	4.677.030	4.989.047	5.422.530
Danimarca	24.629.204	22.272.961	24.330.644	25.804.863	26.528.356
Estonia	1.804.430	1.341.294	1.381.062	1.907.569	2.202.427
Finlandia	14.850.682	13.828.812	14.220.636	16.374.398	16.458.815
Francia	122.723.531	117.561.564	122.887.263	131.425.313	135.005.802
Germania	166.095.390	158.150.131	166.130.833	175.316.076	178.591.103
Grecia	34.404.278	32.882.441	32.131.780	33.291.435	31.575.703

10 Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, *Un piano d'azione per migliorare la capacità, l'efficienza e la sicurezza degli aeroporti in Europa*, Gennaio 2007.

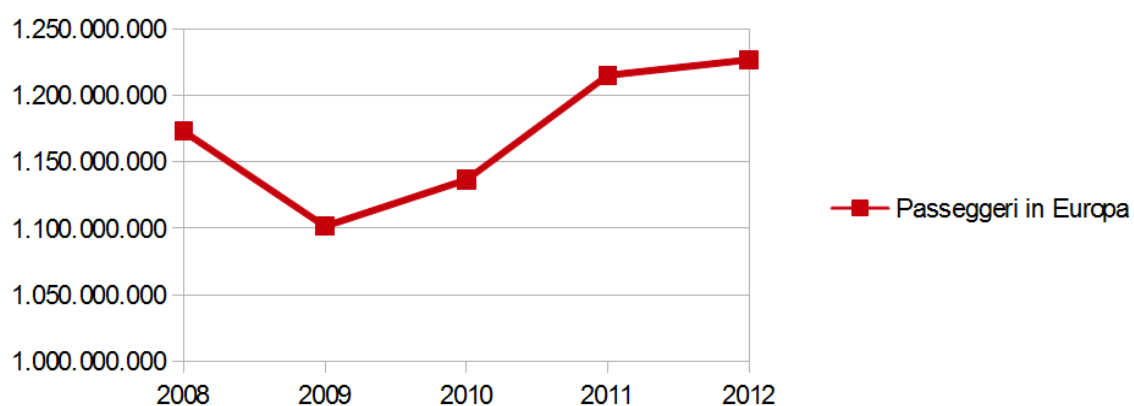
11 Camera dei deputati – Documento Conclusivo-Indagine Conoscitiva sul sistema aeroportuale italiano – Commissione IX – Trasporti, Poste e Telecomunicazioni, 17 febbraio 2010.

12 Fonte: [www.eurostat.it](http://www.eurostat.it)

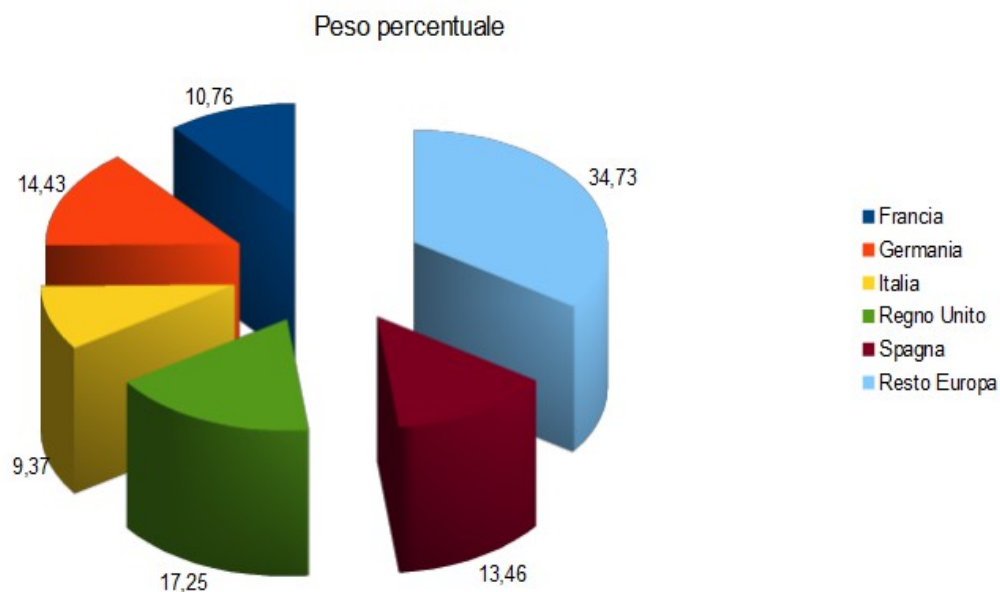


Irlanda	30.018.287	26.268.887	23.093.749	23.362.889	23.594.089
Islanda	2.240.998	1.837.165	2.036.356	2.462.894	2.740.691
Italia	105.216.903	101.823.760	109.064.953	116.226.667	116.029.388
Lettonia	3.687.329	4.062.704	4.655.898	5.098.360	4.754.530
Lituania	2.552.074	1.867.191	2.282.834	2.691.991	3.166.628
Lussemburgo	1.713.003	1.535.261	1.613.600	1.836.761	1.893.988
Malta	3.109.899	2.918.676	3.293.548	3.506.723	3.650.345
Norvegia	27.717.155	27.673.751	29.516.916	32.401.674	34.590.312
Olanda	50.418.517	46.479.064	48.616.387	53.895.216	55.680.131
Polonia	18.727.132	17.046.474	18.382.517	20.634.903	21.791.428
Portogallo	25.180.382	24.104.119	25.732.352	27.578.334	28.186.254
Regno Unito	213.888.122	198.531.887	192.884.537	201.535.227	203.066.646
Repubblica Ceca	13.429.149	12.367.467	12.242.386	12.650.532	11.742.352
Romania	8.031.267	7.984.057	8.848.949	9.687.456	9.674.226
Slovacchia	2.596.334	1.948.361	1.881.844	1.808.187	1.563.197
Slovenia	1.648.977	1.423.391	1.382.341	1.358.792	1.167.877
Spagna	161.400.952	148.318.298	153.387.014	165.153.230	159.771.261
Svezia	27.817.350	25.218.784	26.646.764	29.732.247	30.350.845
Svizzera	36.595.724	35.928.169	37.615.864	41.439.630	43.235.843
Ungheria	8.429.082	8.081.067	8.174.510	8.884.837	8.429.843
Totale	1.172.947.604	1.101.490.692	1.136.451.502	1.215.133.613	1.226.891.484

Analizzando i dati sul traffico passeggeri in Europa negli ultimi cinque anni, si può evidenziare come la crescita, se si esclude l'anno 2009, sia costante.



E' possibile evidenziare come le prime cinque economie europee rappresentino da sole oltre il 65% del traffico passeggeri, con il Regno Unito in testa, che rappresenta oltre il 17%. L'Italia si piazza al quinto posto con poco più del 9%.



Nella “classifica” appena esposta, si può notare che questa non segue l'andamento del PIL del Paese di riferimento, infatti non è la Germania ad avere la percentuale di passeggeri più alta, ma il Regno Unito, e la Spagna è in terza posizione, precedendo così Italia e Francia.

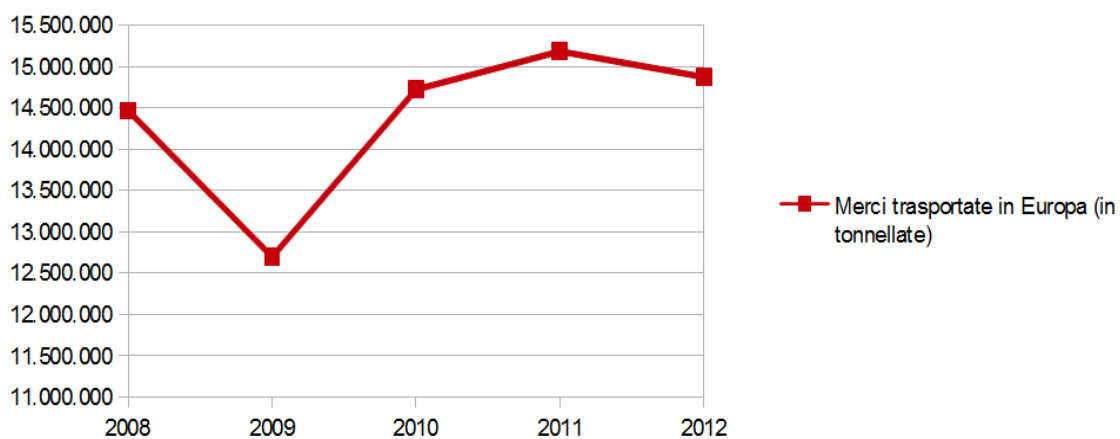
Anche nel trasporto aereo delle merci<sup>13</sup>, il 2009 è stato un anno in cui si è avvertita un flessione a livello europeo, per poi crescere nei successivi due anni e ridiscendere nel 2012.

**Merci trasportate in Europa (in tonnellate)**

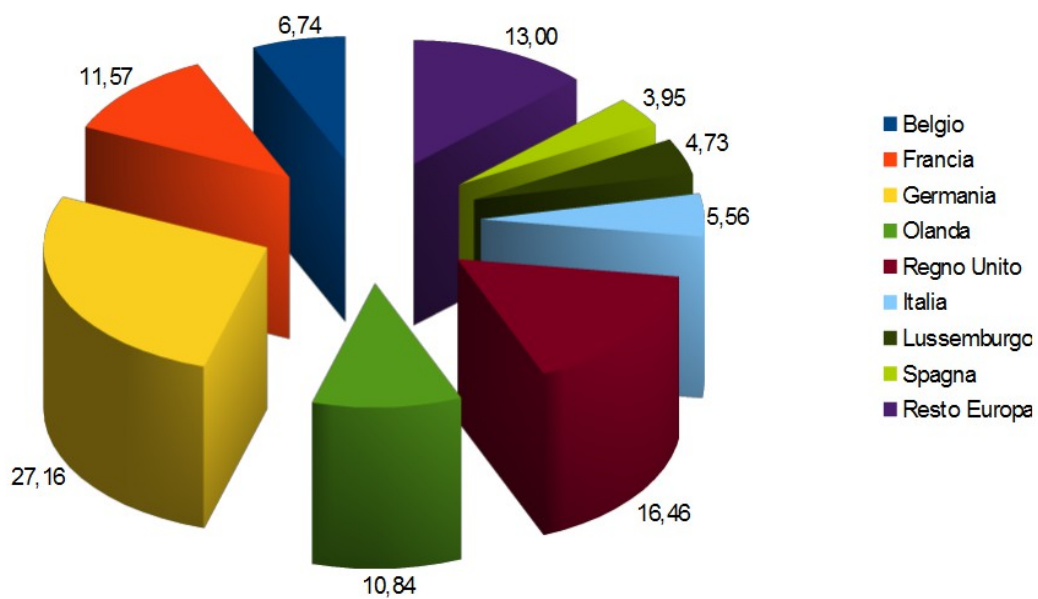
Paese	2008	2009	2010	2011	2012
Austria	206.221	202.642	236.633	219.448	197.543
Belgio	1.071.346	836.409	973.776	1.000.990	963.564
Bulgaria	19.533	17.450	21.110	21.879	18.529
Cipro	42.795	38.636	37.264	29.480	27.581
Croazia	8.578	8.724	7.441	7.228	6.961
Danimarca	254.100	158.767	150.270	155.662	166.283
Estonia	41.744	20.526	11.886	18.341	23.760
Finlandia	147.822	126.900	165.254	179.216	195.631
Francia	1.668.136	1.445.599	1.582.342	1.813.646	1.810.203
Germania	3.568.668	3.341.222	4.099.072	4.309.649	4.218.208
Grecia	108.628	95.222	86.596	78.870	70.045
Irlanda	126.855	112.049	122.231	113.409	126.834
Islanda	54.739	38.776	35.234	37.558	40.030
Italia	814.995	705.883	838.724	846.551	790.493
Lettonia	6.884	8.646	11.268	11.571	31.460
Lituania	9.049	6.465	9.762	10.011	14.342
Lussemburgo	788.218	627.261	705.829	666.011	615.286

<sup>13</sup> Fonte: [www.eurostat.it](http://www.eurostat.it)

Malta	18.222	17.496	16.882	16.204	16.493
Norvegia	3.516	51.002	49.092	65.455	78.225
Olanda	1.648.519	1.371.235	1.600.381	1.614.895	1.563.500
Polonia	58.148	53.510	61.238	68.370	74.701
Portogallo	136.361	125.498	137.126	121.464	117.645
Regno Unito	2.411.459	2.156.153	2.428.996	2.419.713	2.428.374
Repubblica Ceca	55.906	53.924	65.620	69.206	58.707
Romania	24.431	23.482	24.512	26.156	28.523
Slovacchia	7.432	12.231	17.835	20.542	20.893
Slovenia	8.180	5.584	6.071	6.877	7.572
Spagna	539.803	502.585	592.336	611.974	593.523
Svezia	205.760	161.179	186.263	164.618	141.365
Svizzera	347.979	315.695	375.176	390.335	365.183
Ungheria	62.544	54.138	65.305	68.860	61.902
Totale	14.466.571	12.694.889	14.721.525	15.184.189	14.873.359



Peso percentuale trasporto merci



Dal grafico precedente si nota che la sola Germania rappresenta oltre un quarto dell'intera movimentazione merci aerea in Europa, l'Italia invece poco più di un ventesimo, evidenziando che i margini di sviluppo per il nostro Paese sono notevoli.

I primi otto stati per movimentazione merci, rappresentano l'87% del totale, lasciando al resto dell'Europa solo il 13%.

Di seguito, vengono esposti i dati, in base al numero di passeggeri del 2012 dei primi trenta aeroporti al mondo<sup>14</sup>, e si noterà con sorpresa che non è presente nemmeno un aeroporto italiano.

Posizione	Aeroporto	Città	Stato	Passeggeri
1	Aeroporto Internazionale di Atlanta-Hartsfield-Jackson	Atlanta	Stati Uniti	95 462 867
2	Aeroporto Internazionale di Pechino-Capital	Pechino	Cina	81 929 359
3	Aeroporto di Londra-Heathrow	Londra	Regno Unito	70 037 417
4	Aeroporto di Tokyo-Haneda	Tokyo	Giappone	66 795 178
5	Aeroporto Internazionale O'Hare	Chicago	Stati Uniti	66 633 503
6	Aeroporto Internazionale di Los Angeles	Los Angeles	Stati Uniti	63 688 121
7	Aeroporto di Parigi Charles de Gaulle	Parigi	Francia	61 611 934
8	Aeroporto Internazionale di Dallas-Fort Worth	Dallas/Fort Worth	Stati Uniti	58 591 842
9	Aeroporto Internazionale Soekarno-Hatta	Giacarta	Indonesia	57 772 762
10	Aeroporto Internazionale di Dubai	Dubai	Emirati Arabi Uniti	57 684 550
11	Aeroporto di Francoforte sul Meno	Francoforte sul Meno	Germania	57 520 001
12	Aeroporto di Hong Kong-Chek Lap Kok	Hong Kong	Hong Kong	56 057 751
13	Aeroporto Internazionale di Denver	Denver	Stati Uniti	53 156 278
14	Aeroporto Internazionale di Bangkok-Suvarnabhumi	Bangkok	Thailandia	53 002 328
15	Aeroporto di Singapore-Changi	Singapore	Singapore	51 181 804
16	Aeroporto di Amsterdam-Schiphol	Amsterdam	Paesi Bassi	51 035 590
17	Aeroporto Internazionale John F. Kennedy	New York	Stati Uniti	49 291 765
18	Aeroporto di Canton-Baiyun	Canton	Cina	48 548 430
19	Aeroporto di Madrid-Barajas	Madrid	Spagna	45 176 978
20	Aeroporto di Istanbul-Atatürk	Istanbul	Turchia	45 124 831
21	Aeroporto Internazionale di Shanghai-Pudong	Shanghai	Cina	44 880 164
22	Aeroporto Internazionale di San Francisco	San Francisco	Stati Uniti	44 399 885
23	Aeroporto Internazionale di Charlotte-Douglas	Charlotte	Stati Uniti	41 228 372
24	Aeroporto Internazionale McCarran	Las Vegas	Stati Uniti	40 799 830
25	Aeroporto Internazionale di Phoenix	Phoenix (Arizona)	Stati Uniti	40 421 611
26	Aeroporto Intercontinentale di Houston - George Bush	Houston	Stati Uniti	39 891 444
27	Aeroporto Internazionale di Kuala Lumpur	Kuala Lumpur	Malesia	39 887 866
28	Aeroporto Internazionale di Miami	Miami	Stati Uniti	39 467 444
29	Aeroporto Internazionale Incheon	Seul	Corea del Sud	39 154 375
30	Aeroporto di Monaco di Baviera	Monaco di Baviera	Germania	38 360 604

Fino al 2010 era presente fra i primi trenta aeroporti mondiali anche il “Leonardo da Vinci” di Roma, ma soprattutto in seguito all'avanzata degli scali orientali, il più grande aeroporto italiano ha perso posizioni negli anni, fino ad uscire dalla classifica mondiale. Si pensi che il solo aeroporto di Atlanta, negli Stati Uniti, raccoglie da solo quasi lo stesso numero di passeggeri dell'intero

<sup>14</sup> Fonte: [www.iata.org](http://www.iata.org)

sistema aeroportuale italiano.

Per vedere un aeroporto italiano, bisogna approfondire l'analisi, passando dai primi aeroporti nel mondo per numero di passeggeri, ai primi aeroporti in Europa<sup>15</sup>.

Posizione	Aeroporto	Città	Stato	Passeggeri
1	Aeroporto di Londra-Heathrow	Londra	Regno Unito	69984900
2	Aeroporto di Parigi-Roissy	Parigi	Francia	61611934
3	Aeroporto di Francoforte sul Meno	Francoforte sul Meno	Germania	57527251
4	Aeroporto di Amsterdam-Schiphol	Amsterdam	Paesi Bassi	51035590
5	Aeroporto di Madrid-Barajas	Madrid	Spagna	45195014
6	Aeroporto di Istanbul-Atatürk	Istanbul	Turchia	44998508
7	Aeroporto di Monaco di Baviera	Monaco di Baviera	Germania	38360604
8	Aeroporto di Roma-Fiumicino	Roma	Italia	36980911
9	Aeroporto internazionale di Barcellona	Barcellona	Spagna	35145176
10	Aeroporto di Londra-Gatwick	Londra	Regno Unito	34220418
11	Aeroporto di Mosca-Domodedovo	Mosca	Russia	28200000
12	Aeroporto di Parigi-Orly	Parigi	Francia	27232263
13	Aeroporto di Mosca-Sheremet'ev	Mosca	Russia	26188000
14	Aeroporto di Antalya	Antalya	Turchia	24993667
15	Aeroporto di Zurigo-Kloten	Zurigo	Svizzera	24802400
16	Aeroporto di Palma di Maiorca	Palma di Maiorca	Spagna	22666682
17	Aeroporto di Vienna	Vienna	Austria	22165794
18	Aeroporto di Oslo-Gardermoen	Oslo	Norvegia	22080433
19	Aeroporto di Copenaghen	Copenaghen	Danimarca	21750607
20	Aeroporto internazionale di Düsseldorf	Düsseldorf	Germania	20833246
21	Aeroporto di Manchester	Manchester	Regno Unito	19655333
22	Aeroporto di Stoccolma-Arlanda	Stoccolma	Svezia	19642029
23	Aeroporto Internazionale di Dublino	Dublino	Irlanda	19090954
24	Aeroporto di Milano-Malpensa	Milano	Italia	18537301
25	Aeroporto di Berlino-Tegel	Berlino	Germania	18163918
26	Aeroporto di Londra-Stansted	Londra	Regno Unito	17456700
27	Aeroporto di Lisbona-Portela	Lisbona	Portogallo	15301176
28	Aeroporto di Helsinki-Vantaa	Helsinki	Finlandia	14858215
29	Aeroporto Internazionale Sabiha Gökçen	Istanbul	Turchia	14487242
30	Aeroporto di Bruxelles-Zaventem	Bruxelles	Belgio	14246875

Dalla classifica appena esposta emerge che il primo aeroporto italiano è l'ottavo in Europa, ed è stato negli ultimi anni superato dall'aeroporto di Monaco di Baviera, secondo aeroporto tedesco, e da Istanbul, primo aeroporto turco. Questo è stato possibile, non solo per la crescita degli altri scali, ma anche per la condizione di “stabilità” nel numero dei passeggeri transitati dall'aeroporto di Roma negli ultimi anni.

Da notare che in classifica entra anche il secondo aeroporto italiano, Milano Malpensa, al ventiquattresimo posto in Europa.

Per completare l'analisi, di seguito verranno riportati i dati relativi agli

<sup>15</sup> Fonte: elaborazione dati Eurostat.

aeroporti italiani, sia per numero di passeggeri che per tonnellate di merci trasportate<sup>16</sup>.

**Aeroporti italiani per numero passeggeri**

Posizione	Aeroporto	Regione	Passeggeri
1	Roma-Fiumicino	Lazio	36.980.911
2	Milano-Malpensa	Lombardia	18.537.301
3	Milano-Linate	Lombardia	9.229.890
4	Bergamo	Lombardia	8.890.720
5	Venezia	Veneto	8.188.455
6	Catania	Sicilia	6.146.888
7	Bologna	Emilia Romagna	5.958.648
8	Napoli	Campania	5.801.836
9	Palermo	Sicilia	4.608.533
10	Roma-Ciampino	Lazio	4.497.376
11	Pisa	Toscana	4.494.915
12	Bari	Puglia	3.780.112
13	Cagliari	Sardegna	3.592.020
14	Torino	Piemonte	3.521.847
15	Verona	Veneto	3.198.788
16	Treviso	Veneto	2.333.758
17	Lamezia Terme	Calabria	2.208.382
18	Brindisi	Puglia	2.101.045
19	Olbia	Sardegna	1.887.640
20	Firenze	Toscana	1.852.619
21	Trapani	Sicilia	1.578.753
22	Alghero	Sardegna	1.518.870
23	Genova	Liguria	1.381.693
24	Trieste	Friuli-Venezia Giulia	882.146
25	Rimini	Emilia-Romagna	795.872
26	Reggio Calabria	Calabria	571.694
27	Ancona	Marche	564.576
28	Pescara	Abruzzo	563.187
29	Forlì	Emilia-Romagna	261.939
30	Cuneo	Piemonte	236.113

**Aeroporti italiani per merci trasportate (in tonnellate)**

Posizione	Aeroporto	Regione	Merci
1	Milano-Malpensa	Lombardia	414.317
2	Roma-Fiumicino	Lazio	143.244
3	Bergamo	Lombardia	117.005
4	Venezia	Veneto	40.887
5	Brescia	Lombardia	40.746
6	Bologna	Emilia-Romagna	40.645
7	Milano-Linate	Lombardia	19.807
8	Roma-Ciampino	Lazio	16.943
9	Torino	Piemonte	10.543
10	Catania	Sicilia	7.904
11	Pisa	Toscana	7.377

<sup>16</sup> Fonte: Assoaeroporti - Associazione italiana gestori aeroporti.

12	Ancona	Marche	6.846
13	Napoli	Campania	5.282
14	Verona	Veneto	4.992
15	Genova	Liguria	3.430
16	Cagliari	Sardegna	3.052
17	Palermo	Sicilia	2.367
18	Bari	Puglia	1.999
19	Lamezia Terme	Calabria	1.698
20	Alghero	Sardegna	1.637
21	Pescara	Abruzzo	1.221
22	Rimini	Emilia-Romagna	745
23	Trieste	Friuli-Venezia Giulia	639
24	Firenze	Toscana	358
25	Olbia	Sardegna	136
26	Reggio Calabria	Calabria	114
27	Brindisi	Puglia	67
28	Treviso	Veneto	53
29	Trapani	Sicilia	38
30	Forlì	Emilia-Romagna	2

Analizzando i dati sopra-esposti si nota come, sia per numero di passeggeri che per tonnellate di merci trasportate, i due aeroporti capofila sono quelli di Roma-Fiumicino e di Milano-Malpensa. Lo stesso risultato si otterrebbe analizzando i dati, non in base agli aeroporti, ma ai sistemi aeroportuali. Infatti così facendo dovremmo, per il sistema aeroportuale di Roma sommare i dati degli aeroporti di Fiumicino e Ciampino (41.478.287 passeggeri e 160.187 tonnellate di merci) e, per il sistema aeroportuale di Milano sommare i dati di Linate, Malpensa e Orio al Serio (36.357.911 passeggeri e 551.129 tonnellate di merci), evidenziando come il settore cargo sia particolarmente più sviluppato nella metropoli meneghina.

### 1.3 Gli enti di controllo del traffico aereo

L'operato dell'azienda aeroportuale viene controllato da specifici enti presenti nel settore<sup>17</sup>, essi sono:

1. **l'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile (ENAC)**. Viene creato il 25 luglio del 1997 (D.Lgs. 250/97), dalla fusione di tre organizzazioni (Direzione Generale dell'Aviazione Civile, Registro Aeronautico Italiano

---

<sup>17</sup> M. MARTELLINI, *Economia e gestione delle imprese aeroportuali*, Franco Angeli, Milano, 2006.

ed Ente Nazionale Gente dell'Aria). Il compito dell'organismo è quello di regolare le diverse attività di trasporto aereo in Italia. Il fine è la tutela degli interessi dei consumatori per quanto riguarda la sicurezza dei voli e la qualità del servizio, sostenendo gli operatori privati, titolari specifici delle gestioni aeroportuali. L'istituto svolge l'incarico di controllare le attività della sicurezza nel volo, legate all'applicazione della regolamentazione tecnica del settore, all'attività ispettiva, sanzionatoria, di certificazione, di coordinamento e di riscontro. Inoltre rivolge la propria attenzione alla standardizzazione dei manuali e delle procedure operative, alla cura dei rapporti con gli istituti nazionali ed internazionali che agiscono nell'ambiente dell'aviazione civile e con i gestori aeroportuali. Un altro compito è quello di realizzare delle raccomandazioni impiegate dall'ANSV ai sensi della direttiva comunitaria istitutiva, oltre a questo, valuta e controlla i piani regolatori aeroportuali, i programmi di intervento ed i progetti di investimento. L'ultima mansione è quella di esercitare l'attività di sorveglianza sugli operatori del settore. In sostanza, il livello di sicurezza e qualità del servizio deve essere uguale a quello dei paesi più all'avanguardia. Per le funzioni svolte, l'ENAC promulga delle circolari e dei regolamenti che esprimono gli standard internazionali, previsti negli allegati dell'ICAO (Organization International Civil Aviation), e le previsioni comprese nelle direttive dell'Unione Europea<sup>18</sup>;

2. **l'Ente Nazionale di Assistenza di Volo (ENAV)** ha la funzione, nello spazio aereo nazionale, di controllare il traffico, di fornire un servizio di informazioni e telecomunicazioni aeronautiche. Infine, deve provvedere alla divulgazione delle notizie di meteorologia aeroportuale. La tipologia dei servizi gestiti porta l'ENAV ad operare ad un livello internazionale, permettendo al sistema italiano la regolarità di queste prestazioni con le norme internazionali decise dall'ICAO. Si comprende che la struttura dei

---

<sup>18</sup> G. BRONZETTI, *Le imprese di gestione aeroportuale. Aspetti di pianificazione e controllo*, Franco Angeli, Milano, 2002, p. 25.



servizi gestiti dall'ente sono di carattere internazionale, quindi un ulteriore compito dell'ENAV è quello di adeguarli alle norme internazionali dell'ICAO ed ai piani di coordinamento del sistema europeo disposti da EUROCONTROL (organismo europeo per il controllo del traffico aereo). L'ENAV si costituisce nel 1982 a causa della trasformazione dell'Azienda Autonoma di Assistenza al Volo per il Traffico Aereo Generale. Dopo un lungo processo decisionale, che si è concluso nel 1996, esso diventa un ente pubblico economico. Nel gennaio del 2001, però, diventa definitivamente una società per azioni che fornisce servizi specifici in condizioni particolari e dirige delle funzioni di coordinamento con l'ASSOCLERANCE, oltre a quelle previste con ENAC, AMI ed ANSV;

3. **l'Agenzia Nazionale per la Sicurezza al Volo (ANSV)**. Fondata il 1999 (D.Lgs. 66/99), con lo scopo di incanalare le inchieste tecniche collegate agli incidenti aerei nel campo dell'aviazione civile e di promulgare delle attività di studio e di indagine per ottimizzare la sicurezza del volo. Inizia la propria funzione nell'ottobre del 2000 e si è accollata tutte le inchieste precedentemente svolte dal Ministro dei Trasporti. Anche se è un ente nuovo sta cercando di sviluppare il proprio ruolo nell'aviazione italiana, dove sta diffondendo una cultura sulla sicurezza al volo, ispirata alla trasparenza massima dei dati raccolti e dei comportamenti degli attori coinvolti. L'istituto ha collaborazioni sia con l'ENAV, con il quale ha un'intesa strategica per l'assolvimento delle mansioni istituzionali dell'ente, sia con l'Aeronautica militare, sia con l'Aeroclub d'Italia.

A livello internazionale l'ente di riferimento è considerato l'**International Civil Aviation Organisation (ICAO)** ed il suo obiettivo è quello di sancire *standard* internazionali in materia di:

- infrastrutture della navigazione aerea;
- operazioni aeree;
- aeroporti;

- aeronavigabilità degli aeromobili;
- comunicazioni aeree;
- efficienza ed economicità del trasporto aereo;
- stabilire leggi internazionali sanzionatorie nei confronti del trasporto aereo (atti di terrorismo, sabotaggio e dirottamento);
- miglioramento e costruzione di aeroporti in Paesi in via di sviluppo o emergenti.

Per mezzo dell'ICAO si predispongono le modalità del volo e dei servizi che devono essere stanziati. Esse sono:

- il controllo del traffico aereo;
- le informazioni di volo;
- le emergenze;
- le telecomunicazioni aeronautiche;
- la meteorologia.

Il fondamentale aspetto operativo deciso dall'ICAO riguarda la divisione dello spazio aereo che stabilisce la sicurezza del volo degli aeroplani, non avendo possibilità differenti per organizzare gli spostamenti di questi velivoli.

L'ICAO ritiene che la formazione dei diritti aeroportuali si deve basare su un principio di trasparenza, di non discriminazione e di orientamento ai costi<sup>19</sup>.

Gli Stati membri, a oggi centottantotto, comunicano all'ICAO i diritti aeroportuali applicati e devono garantire:

- il concetto di equità ai vettori, indipendentemente dallo Stato cui appartengono;
- la determinazione dei costi, sulla base dell'infrastruttura e dei servizi accessori senza il supplemento di spese per servizi non richiesti;
- spese di atterraggio, stabilite sul peso massimo al decollo, fissato nel

---

19 G. GIOVANDO, *L'impresa di gestione aeroportuale*, G. Giappichelli Editore – Torino 2012

certificato di navigabilità.

L'ICAO ha lo scopo di far applicare normative comuni a tutti gli Stati membri per questo vara:

- gli Standard, cioè una "specificata" la cui realizzazione è riconosciuta come basilare per aspetti legati alla sicurezza o per il normale svolgimento del servizio internazionale di navigazione aerea. Per gli Stati membri uno Standard è indispensabile;
- le Recommended Practices (SARPS), che sono una specifica la cui attuazione è attribuita come desiderabile per il normale svolgimento del servizio internazionale di navigazione aerea. Le SARPS sono presentate in documenti chiamati annexes.

I basilari argomenti della convenzione ICAO sono inclusi dai singoli Stati membri con accordi bilaterali. Al momento gli Stati membri hanno accolto diciotto annexes.

Altra rilevante organizzazione, che lavora per la standardizzazione del trasporto aereo a livello internazionale, è l'**International Air Transport Association** (IATA).

Quest'associazione nasce nel 1945 e serve a sostenere un sicuro, regolare ed economico trasporto aereo. Favorisce il commercio aereo e valuta le problematiche collegate al suo svolgimento. Aiuta a regolamentare i vettori su scala mondiale e, tra l'altro, per mezzo delle sue funzioni di coordinamento, favorisce una corretta concatenazione di orari ai propri vettori per ricavare al meglio le opportunità commerciali (il così detto interlining). Può partecipare alla IATA ogni compagnia aerea, a cui è data la possibilità di operare servizi di trasporto aereo civile "schedulati" in un paese facente parte dell'ICAO.

L'organizzazione collega circa duecentosessanta vettori che rappresentano il 94% del traffico "schedulato"<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Deriva dal termine "schedulare", che indica l'operazione di organizzazione della "schedula" ovvero, nel linguaggio del trasporto aereo, della tabella degli scali di un aereo, con i relativi orari.

I due organismi collaborano in modo assiduo tra di loro su molti aspetti con lo scopo di permettere al trasporto aereo di essere un servizio più sicuro, più efficiente ed economico.

In Europa troviamo enti specializzati con funzioni simili all'ICAO, essi sono:

- **European Aviation Safety Agency (EASA)**. Costituita nel 2003 per gli Stati membri dell'Unione. L'EASA guida la strategia dell'Unione Europea nel settore della sicurezza aerea e della protezione ambientale nel campo dell'aviazione civile;
- **Eurocontrol** è un ente sia civile che militare di cui fanno parte trentanove Stati europei ed il suo compito fondamentale è di accrescere e di detenere un efficiente metodo di verifica del traffico aereo in Europa.

#### **1.4 Quadro giuridico del sistema di gestione aeroportuale**

La disciplina relativa alle aziende aeroportuali nasce intorno agli anni '30 negli Stati Uniti attraverso la creazione di un organismo detto Civil Aeronautics Board (CAB). I compiti di questa nuova struttura erano collegati al controllo:

- delle compagnie aeree funzionanti nel mercato;
- delle rotte che usufruivano di una parte delle compagnie aeree;
- della possibile uscita delle compagnie aeree da una aerostazione o da una rotta sfruttata in precedenza;
- delle tariffe adottate con l'opportunità di integrarle con contributi specifici per favorire la loro economicità.

Lo scopo, come si può notare, era quello di dare delle regole nell'ambiente aeroportuale all'interno del Paese.

La situazione variò dal 1977 quando si passò ad una progressiva liberalizzazione del mercato denominata *deregulation*. Questa innovazione coinvolse subito il settore dei *cargo* poi si spostò verso il trasporto dei passeggeri grazie ad un

provvedimento qualificato come *Airline Deregulation Act*.

La conseguenza di queste novità fu che nel 1984 il CAB venne eliminato e la *deregulation*, negli anni successivi, toccò altri Stati: Canada, Australia e Unione Europea<sup>21</sup>.

Il fenomeno, appena citato, permise l'ingresso di nuove compagnie ed una forte concorrenza sui prezzi tra di esse per avere maggiori spazi nel settore. In questa realtà le compagnie maggiori, cioè le *mega carrier*, hanno incentrato un modello diverso dei propri percorsi per ottenere maggiore interesse da parte dei consumatori.

In quel periodo le compagnie aeree viaggiavano su itinerari stabiliti che sfruttavano un collegamento diretto da un aeroporto all'altro senza utilizzare scali di grandi dimensioni per lo smistamento degli aerei. Questo sistema è definito *point to point*.

La competizione più agguerrita costrinse le grandi compagnie a minimizzare i costi con una razionalizzazione delle rotte, quindi nacquero dei modelli di aeroporto con una notevole concentrazione chiamati *hub*. Da questi aeroporti maggiormente connessi tra loro c'erano delle coincidenze con altri voli a raggio, *spoke*, su aeroporti minori. Questo modello viene indicato come *hub&spoke*<sup>22</sup>.

Gli *hub* sono ancora divisi in base alla loro prestazione:

- ***hub hourglass*** che svolge il servizio di accogliere quei vettori di tipologia intercontinentale;
- ***hub hinterland*** che raccolgono dei vettori con itinerari più ridotti<sup>23</sup>.

L'organizzazione delle rotte si modifica e va oltre il *point to point* (origine destinazione) ed inoltre cambia il tipo di percorrenza per i viaggiatori che sfrutteranno di più aeromobili con scali *hub*.

Lo sviluppo si è incentrato sugli aeroporti definiti strategici, appunto gli

---

21 G. GIOVANDO, *L'impresa di gestione aeroportuale*, G. Giappichelli Editore – Torino 2012

22 M. MANGIA, *Un'analisi organizzativa del business system aeroportuale. Il caso dell'aeroporto internazionale di Napoli*, Franco Angeli, Milano, 2006, p. 61.

23 A. C. PELLICELLI, *Le alleanze strategiche nel trasporto aereo*, Giappichelli, Torino, 2006, p. 14

*hub*, per garantire numeri sempre più elevati di atterraggi e decolli di vettori.

La liberalizzazione del trasporto aereo, come si è visto, ha raggiunto anche l'Unione Europea tra la fine del secolo scorso e l'inizio di questo.

Il legislatore comunitario ha tentato da un lato di liberalizzare il settore e dall'altro di promulgare norme comuni per assegnare i diritti di decollo e di atterraggio attraverso Il Regolamento del Consiglio n.95/93/CEE e le successive modifiche.

Tali cambiamenti erano causati, nel corso degli anni, da un continuo utilizzo di accordi bilaterali che portavano a una crescente sproporzione tra l'accrescimento del trasporto aereo e la disponibilità d'infrastrutture<sup>24</sup>.

Il Regolamento ha disciplinato in maniera dettagliata:

- gli assetti per il coordinamento degli aeroporti;
- la creazione di un coordinatore e di un comitato di coordinamento;
- una metodologia per l'attribuzione degli *slot* basate sui principi d'imparzialità, trasparenza e non discriminazione;
- le misure volte a garantire lo sfruttamento delle risorse;
- i criteri volti a favorire l'ingresso di nuovi operatori.

Tali ipotesi sono state difficili da applicare per tutti gli Stati membri che non sono riusciti a soddisfare totalmente le competenze richieste dal Regolamento. Queste capacità erano basilari per conseguire la conformità di pieno coordinamento dello scalo.

L'assenza di un completo coordinamento presumeva l'impossibilità di incrementare la portata dell'aeroporto, considerando il breve periodo, senza l'attuazione di modifiche strutturali dello scalo o altri cambiamenti di gestioni operative.

La Direttiva Comunitaria 96/67/CE ha specificato una serie di importanti *input* per quanto riguarda le attività portuali legate all'utilizzo dei servizi di

---

<sup>24</sup> G. BRONZETTI, *Le imprese di gestione aeroportuale. Aspetti di pianificazione e controllo*, Franco Angeli, Milano, 2002.

assistenza a terra. Questa Direttiva permetteva l'accesso al mercato dei servizi di assistenza negli aeroporti a soggetti terzi attraverso l'uso della struttura del gestore aeroportuale<sup>25</sup>.

L'attività di servizio a terra venne chiamata *handling* e comprende i servizi di assistenza aeroportuale attinenti:

- agli aeromobili;
- ai passeggeri;
- alle merci;
- alla posta;
- al catering;
- alle operazioni in pista.

L'ultima Direttiva Comunitaria 2009/12/CE trattava dei diritti aeroportuali e l'obiettivo era quello di fornire presupposti omogenei nella Comunità europea in merito alla determinazione delle tariffe aeroportuali. La Direttiva è applicata verso quegli aeroporti degli Stati membri della Comunità europea, il cui traffico annuale è superiore al limite di cinque milioni di passeggeri e, in ogni caso, all'aeroporto con il maggior traffico passeggeri di ogni Stato.

La realtà italiana prevede che tutte le costruzioni o gli impianti destinati al servizio della navigazione aerea sono del demanio aeronautico. Tali servizi essenziali sono conferiti in concessione.

Le modalità di concessione attuate in Italia nei confronti dei gestori aeroportuali sono diverse. Esse sono:

- **totale** dove il concessionario gestisce tutto l'aeroporto, incluse le infrastrutture aeroportuali con l'unica eccezione degli impianti di assistenza al volo, di competenza dell'ENAV, e quale indennizzo di tali attività riscuote tutte le tasse e i diritti aeroportuali<sup>26</sup>;
- **parziale** dove l'organizzazione delle infrastrutture di volo rimane in capo

---

25 V. FASONE, *La strategia corporate nelle aziende di gestione aeroportuale: principali criticità e tendenze evolutive*, Giuffrè, Milano, 2011, p. 19.

26 G. BRONZETTI, *Le imprese di gestione aeroportuale. Aspetti di pianificazione e controllo*, Franco Angeli, Milano, 2002.

allo Stato e la società concessionaria ha come unico incarico la gestione dell'aerostazione dei passeggeri, delle merci e delle relative pertinenze, comprese la manutenzione di tali beni e quale compenso di tale attività riceve i diritti aeroportuali legati all'imbarco e sbarco di passeggeri e merci;

- **diretta** dove il coordinamento della navigazione, ENAC, si occupa della realizzazione e della manutenzione dei beni aeroportuali, mentre l'assistenza a terra è di norma stabilita direttamente dalle medesime compagnie aeree.

L'applicazione della Legge n.537/1993 ha permesso la formazione di specifiche società di capitali che possono essere formate dalle Regioni e dagli Enti locali interessati per il coordinamento totale dei servizi e la costruzione delle infrastrutture degli aeroporti amministrati dallo Stato.

In seguito, con l'entrata in vigore del D.M. n. 521/1997 (regolamento) il Ministro dei Trasporti, ha applicato la disposizione legislativa per la formazione delle nuove società che per la loro particolare composizione di soci pubblici e privati possono essere definite come miste.

Queste aziende se hanno i requisiti stabiliti possono ottenere una concessione per un limite massimo fino a quarant'anni delle strutture aeroportuali.

Il Regolamento include numerose disposizioni per le nuove società di capitali relative<sup>27</sup>:

- agli specifici criteri di rilascio delle concessioni;
- all'amministrazione della società di gestione;
- ai parametri di gestione dell'infrastruttura aeroportuale.

In sintesi, il coordinamento della Legge n.537/1993 con il Regolamento disciplina:

- la formazione di società per azioni per le attività aeroportuali;

---

<sup>27</sup> G. GIOVANDO, *L'impresa di gestione aeroportuale*, G. Giappichelli Editore – Torino, 2012, p. 25.



- l'eliminazione di tutte le norme che prescrivano una partecipazione maggiore dello Stato, degli Enti Pubblici, delle Regioni e degli Enti locali all'interno delle aziende di gestione aeroportuale;
- la consegna dell'attività di gestione dei servizi e delle infrastrutture in regime di concessione totale per un livello massimo di quarant'anni.

Questo affidamento in concessione deve essere attuato in conformità alla presentazione, all'Ente preposto, ENAC, da parte delle società di gestione, di:

- un programma d'intervento;
- un piano economico-finanziario.

### **1.5 L'evoluzione della strategia aziendale in aeroporto**

L'azienda aeroportuale ha il compito di gestire un intero aeroporto: dalle manutenzioni ordinarie a quelle straordinarie, dai servizi di *air* e *groundhandling* (di rampa, dei passeggeri, delle merci) al coordinamento delle attività commerciali comprese nell'aerosuperficie.

E' evidente che in questo contesto si intende realizzare un successo duraturo per permettere all'impresa di compiere quel fisiologico percorso legato alla crescita e alla produttività. La soluzione si ritrova nella determinazione di nuovi equilibri strategici, da basare su decisioni differenti dal passato, al fine di compiere azioni ed attività innovatrici.

Si sviluppa, così, un modello strategico nuovo, che comprende le occasioni di progresso fornite dal settore, modernizzato grazie alle liberalizzazioni effettuate dal legislatore.

In definitiva, la concezione dell'azienda aeroportuale non può essere considerata solamente quella che governa i servizi e le infrastrutture collegate al trasporto aereo. E' piuttosto da intendere come una realtà capace di gestire funzioni complesse e diversificate, che si sono progressivamente incrementate intorno a quelle essenziali per la gestione aeroportuale, con lo scopo preciso di

generare un aumento del valore economico aziendale<sup>28</sup>.

Quanto appena visto incide sul modello strategico: con maggiore insistenza si tenta di giungere a un punto di bilanciamento tra innovazione e dinamismo in tutti i mercati in cui l'azienda opera, così da salvaguardare quel successo duraturo che è qualificato da requisiti di produttività e crescita.

In precedenza, in una situazione dove regnava la staticità, le società aeroportuali erano considerate sistemi chiusi, costituiti da una struttura rigida e composta da blocchi organizzativi ben definiti, tipici del modello funzionale.

In passato, l'azienda aeroportuale, per cambiare il proprio posizionamento a causa delle nuove normative del settore, modificò l'organizzazione complessiva, orientandosi verso strategie e schemi più flessibili.

L'evoluzione strategica, quindi, ci conduce ad un nuovo concetto di strategia *corporate*: indica quel modello che permette la creazione di uno scambio reciproco tra l'azienda e l'ambiente economico-sociale. Nello stesso tempo tiene presente le criticità emergenti dalla ricerca di un equilibrio delle ASA. L'obiettivo finale è quello di realizzare un collocamento soddisfacente dell'azienda, in relazione agli interlocutori e a tutti i mercati. In definitiva, la visione *corporate* vede lo sviluppo aziendale nel suo complesso, ispirando i ritmi di crescita, lo schema organizzativo e le circostanze per gestire l'eventuale vantaggio di produttività.

Sul piano aziendale le strategie dell'azienda aeroportuale variarono in base al raggiungimento di determinati obiettivi:

- le **strategie di portafoglio** hanno il compito di definire le ASA (Aree Strategiche d'Affari)<sup>29</sup>, soddisfare la richiesta di risorse tra esse e predisporre a sistema i diversi piani strategici, teorizzati a livello di singolo *business*. Solo se si realizzano delle sinergie tra le varie ASA si può pervenire ad un beneficio che controbilancerà l'aumento dei costi dovuto all'ingresso in un nuovo ambito di attività e la crescita delle spese

---

28 M. BRUNI, *Strategia nel settore aeroportuale. Scelte di modello strategico e performance aziendali*, Egea, Milano, 2005, p. 139.

29 M. SAITA, *Economia e strategia aziendale*, Giuffrè, Milano, 2001, p. 171.

per il coordinamento con le sedi centrali. Queste sinergie si evolvono grazie a due tipi di interrelazioni: quelle intangibili che cercano di facilitare lo spostamento delle competenze fra le diverse aree di attività e quelle tangibili che offrono la possibilità di condividere le stesse risorse tra le ASA<sup>30</sup>;

- la **strategia economico-finanziaria** provvede a far attuare le scelte legate alla struttura economica e finanziaria aziendale, comprendendo questioni sull'investimento, finanziamento e dividendo. Il compito principale è quello di dar vita a condizioni necessarie per la crescita, mantenendo un equilibrio finanziario che garantisca la flessibilità dell'azienda;
- la **strategia organizzativa** che struttura i meccanismi utili per costituire incrementi di produttività connessi a innovativi progetti aziendali;
- la **strategia sociale** condiziona il posizionamento dell'azienda nell'ambiente economico e sociale.

Le prime figure aziendali coinvolte sono i *managers* che hanno l'incarico di decidere su quali mercati essere presenti, le attività da svolgere, le risorse da utilizzare e gli interlocutori con cui l'azienda entrerà in contatto.

I nuovi amministratori affrontano una sfida gestionale ogni qualvolta si prefiggono di portare gli aeroporti verso un successo duraturo anche nei momenti caratterizzati da spiccati cambiamenti di contesto. Non basta più ottenere notevoli livelli di efficacia operativa e posizioni favorevoli nei *business* abituali, ma è necessario puntare a indicare degli schemi innovativi contro la concorrenza, concependo novità rivoluzionarie per l'assetto strategico.

## 1.6 Gli stakeholders

L'azienda si caratterizza per le relazioni che instaura con i vari interlocutori presenti nel suo settore di riferimento.

Questi legami influenzeranno le decisioni strategiche di tutta la sua complessa esistenza.

---

30 G. INVERNIZZI, *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, McGraw-Hill, Torino, 2004, p. 128.

Il termine *stakeholders*, infatti, individua quei soggetti, gruppi di individui, società e associazioni, che sono coinvolti in maniera diretta o indiretta nell'azienda e nelle sue funzioni.

Per individuarli sarà opportuno seguire alcuni parametri:

- **responsabilità**: sono compresi tutti coloro che hanno con l'azienda un contratto, regolamentazioni o codici di comportamento adottati, quindi un onere legale, finanziario e operativo verso di essa;
- **influenza**: coloro che con i propri accordi condizionano gli scopi dell'azienda;
- **prossimità/vicinanza**: ci riferiamo a quei soggetti, che per mezzo del loro atteggiamento, sono spesso vicini all'azienda sia in maniera fisica che sistemica;
- **dipendenza**: grazie a questa categoria di soggetti l'azienda può basare la sua esistenza. Basti pensare, ad esempio, ai dipendenti ed ai fornitori abituali;
- **rappresentanza**: sono soggetti che svolgono la mansione di assistere altri individui<sup>31</sup>.

Quanto appena detto, lascia intendere come sia difficile redigere un elenco esaustivo di queste figure valevole per tutte le aziende. Nel prosieguo della trattazione, assumeranno rilievo i principali *stakeholders* della realtà aeroportuale:

- **soci e azionisti**: la loro funzione è quella di immettere capitale di rischio per garantire i propri investimenti e la propria amministrazione. Parteciperanno alla divisione degli utili, avranno la possibilità di condizionare l'organismo di gestione o alcune decisioni determinanti per la vitalità aziendale;
- **collaboratori e dipendenti**: queste figure sono rappresentate dal *management*, dallo *staff* aziendale, dal Consiglio di Amministrazione, dai potenziali dipendenti, dagli stagisti, dalle persone che hanno lavorato per

---

31 G. GIOVANDO, *L'impresa di gestione aeroportuale*, G. Giappichelli Editore – Torino, 2012, p. 95.

l'impresa. Sono annesse anche le società del "gruppo". E' frequente, infatti, che le aziende aeroportuali frazionino i vari business in società distinte: ad esempio quelle per l'organizzazione dei parcheggi, degli immobili, dell'*handling* e dell'*engineering*. Anche se sono distinte l'una dall'altra, seguono una pianificazione uniforme, al fine di raggiungere gli obiettivi generali del gruppo. Questa situazione ci fa rendere conto della realtà dei lavoratori subordinati o parasubordinati che fanno parte dell'ampia categoria dei dipendenti. Il raggruppamento si estende fino a annoverare gli addetti delle aziende che si trovano all'interno dell'aeroporto: impiegati nei negozi, ristoranti e bar, equipaggi degli aeromobili, guide turistiche ed autisti. Il dialogo con loro si otterrà attraverso *meeting* annuali, motivazioni economiche, indagini, ecc;

- **clienti:** sono i soggetti che acquistano i servizi erogati dall'azienda. Il vettore è, come evidente, il cliente principale che fornisce il servizio ai passeggeri. Esso valuta sia il viaggio che le infrastrutture costruite per l'accoglienza. Il gradimento sarà stabilito in modo globale e sarà alla base della buona o cattiva riuscita dell'itinerario. Gli altri clienti sono correlati alla parte commerciale (*non aviation*) ed il dialogo con essi avviene attraverso mezzi specifici: analisi di sistemi di *customer satisfaction* per passeggeri e vettori, occasioni di discussione su argomenti ad *hoc* sollecitati dai vettori, con un Comitato creato per valutare determinate necessità e il *safety committee* che coinvolgerà tutti i lavoratori dell'aeroporto, promovendo l'osservazione e il potenziamento della tematica sulla sicurezza degli aeroporti;
- **fornitori e partner:** i fornitori sono molti e il compito dell'azienda aeroportuale sarà quello di selezionarli attraverso regole di trasparenza. Un aiuto ci viene dato dall'albo dei fornitori che risulterà utile per arrivare allo scopo descritto pocanzi. I *partners* esercitano la propria attività per condividere l'incremento aziendale. Sono essenzialmente il sistema ferroviario, le società di gestione autostradale, le agenzie di viaggio ed i

*tour operators*;

- **il sistema finanziario:** é rappresentato dalle sovvenzioni, concesse dalle banche e dagli enti finanziari alle aziende nelle quali vi è una presenza elevata di redditività e capitalizzazione;
- **la comunità e l'ambiente circostante:** sono componenti indispensabili per la vita dell'aeroporto. Questo dovrà tessere dei vantaggiosi collegamenti con le istituzioni locali, nazionali e internazionali se vorrà avere un'espansione crescente e duratura<sup>32</sup>.

### 1.7 L'analisi delle Aree strategiche d'Affari

Gli obiettivi gestionali dell'azienda aeroportuale sono riscontrabili nella ricerca di un equilibrio durevole tra costi e ricavi: ovvero risultati soddisfacenti nel breve e lungo periodo tali da generare un profitto maggiore indispensabile per invogliare altri investitori ad entrare nella compagine sociale e per la formazione di nuove attività.

Le esigenze appena delineate, fanno nascere l'urgenza di tracciare una vincente e soddisfacente strategia.

Esse sono riconducibili ai seguenti due aspetti:

- **efficienza interna**, intesa come massimizzazione della produttività;
- **efficacia esterna**, intesa come vantaggio competitivo sul mercato e nei confronti dei concorrenti<sup>33</sup>.

In quest'ottica la strategia deve adattarsi al mercato esterno con una dinamicità totale, collegando i repentini cambiamenti anche all'organizzazione aziendale interna.

La relazione che si instaura tra l'ambiente esterno ed i mezzi forniti dalla azienda ci fa comprendere come sono assunte determinate decisioni, in corrispondenza di ogni livello strategico. E' indispensabile interpretare, tuttavia, segnali specifici

---

32 M. MARTELLINI, *Economia e gestione delle imprese aeroportuali*, Franco Angeli, Milano, 2006, pag. 90.

33 G. BRONZETTI, *Le imprese di gestione aeroportuale. Aspetti di pianificazione e controllo*, Franco Angeli, Milano, 2002, p. 55.

del settore oggetto di osservazione. La spiegazione viene illustrata attraverso domande precise: A chi è indirizzato il servizio? Cosa si intende per servizio offerto? Come è strutturata la tecnologia utile per sostenere il servizio?

Le risposte ai quesiti si riscontrano nelle aree strategiche di affari (ASA): zone con esiti economici differenziati, che permettono di condurre l'azienda all'equilibrio economico generale.

Le ASA "sono sottoinsiemi aziendali di processi economici indipendenti, combinati tra loro in modo omogeneo dal punto di vista della creazione del valore, così da difendere la posizione competitiva sul mercato e da assicurare la redditività dell'intera azienda"<sup>34</sup>.

Ognuna di esse è indipendente dalle altre, questo implicherà scelte diverse, che si basano sulle peculiarità di ogni singola area presa in considerazione.

La conseguenza è che si avranno decisioni strutturate su tre dimensioni<sup>35</sup>:

- **funzioni d'uso**, raffrontate alle opportunità che l'ASA vuole assecondare;
- **gruppo di clienti**, rapportate ai clienti che l'ASA cerca di favorire;
- **tecnologie**, riconducibili alle caratteristiche del modo di realizzazione delle necessità che l'ASA vuole adottare.

Queste dimensioni delineano differenti ASA a seconda della focalizzazione di indagine prescelta. Possiamo parlare di attività **aviation** e **non aviation**.

Il primo tipo di attività fa riferimento a quelle funzioni strettamente aeronautiche che si attuano nell'assegnazione ai vettori aerei dei diritti di decollo, di partenza e di utilizzo delle strutture aeroportuali (detti slot). Anche l'handling ne fa parte, attraverso i suoi servizi connessi all'aeroporto e all'assistenza di pista.

Il secondo tipo di attività, invece, riguarda la parte commerciale: punti vendita, noleggio auto e gestione dei parcheggi<sup>36</sup>.

Le ASA possono essere qualificate mediante una classificazione dei clienti con i quali l'azienda entra in contatto durante la prestazione del servizio.

---

34 G. BRONZETTI, *Le imprese di gestione aeroportuale. Aspetti di pianificazione e controllo*, Franco Angeli, Milano, 2002, p. 57.

35 M. CECCHI, *Strategie e sistemi di controllo*, Franco Angeli, Milano, 2001, p. 90.

36 V. FASONE, *La strategia corporate nelle aziende di gestione aeroportuale: principali criticità e tendenze evolutive*, Giuffrè, Milano, 2011, p. 61.

Nel campo aeroportuale, quindi, i destinatari dei beni e dei servizi sono divisi in queste categorie:

1. passeggeri;
2. vettori;
3. merci;
4. altri soggetti<sup>37</sup>.

### 1.7.1 Passeggeri

L'area in questione presenta attori con aspetti e peculiarità diverse, da qui la decisione dell'azienda aeroportuale di dividerli in macro classi per studiarli in maniera più approfondita.

L'iniziale macro classe è formata da passeggeri **business** o clientela d'affari, ossia quella che usa l'aeroporto per scopi lavorativi, spostandosi per brevi tratte nel corso della giornata. Per loro sarà importante una politica legata agli orari, infatti la scelta si concentrerà nelle fasce temporali del primo mattino o della sera inoltrata.

Le necessità, quindi, si individuano nella disponibilità di collegamenti aerei con le principali piazze d'affari e in una frequenza significativa di voli negli orari prestabiliti, evitando di creare ritardi.

Va detto, ancora, che è richiesta la presenza di parcheggi, di autonoleggi ed una connessione rapida tra i vari veicoli (ad esempio il treno).

La prestazione di questi servizi dovrà avvenire in una struttura adeguata. Dovranno essere trovati degli accordi con le compagnie aeree, i treni, i noleggiatori e la società dei parcheggi. Le tecnologie non devono essere dimenticate. Riguardando fondamentalmente le corsie preferenziali dei *check in* e la biglietteria, i sistemi informatici rapidi in grado di agevolare le operazioni di imbarco/sbarco ed il controllo della sicurezza.

Nell'aeroporto non dovrà mancare la *vip lounge*, capace di soddisfare la clientela

---

<sup>37</sup> G. BRONZETTI, *Le imprese di gestione aeroportuale. Aspetti di pianificazione e controllo*, Franco Angeli, Milano, 2002, p. 57.



sul piano del *relax* e di far diminuire i tempi morti dell'attesa.

La seconda macro classe è indirizzata a chi viaggia per vacanza o per meglio dire, ai passeggeri **turistici** o *leisure*. La categoria in oggetto presenta una sensibilità elevata verso i costi e in misura minore, sulla durata del servizio. Pretende un trattamento di riguardo per le strutture informative, commerciali, di ristoro e una sincronia con i trasporti. L'azienda aeroportuale, quindi, dovrà avere una zona commerciale e dei collegamenti tra i trasporti veramente efficace, non dimenticando la parte del noleggio e del parcheggio delle automobili, ovviamente di livello ottimo.

I passeggeri **in transito** occupano un'altra macro classe di riferimento quando parliamo dell'area strategica “passeggeri”. Ci riferiamo a tutti coloro che a causa del volo,

compiono uno scalo breve nell'aeroporto. In altre parole questa categoria di clienti viene definita *connecting* e tra i suoi bisogni vi sono:

- il cambio rapido dei vettori;
- aumentare la velocità di coincidenza e di trasferimento;
- l'attesa quale momento piacevole.

L'organizzazione si concentrerà nello sviluppo della velocità di imbarco e sbarco dei bagagli, fornendo un vantaggio competitivo rispetto agli altri approdi.

Sarà essenziale, inoltre, avere sale ristoro e attesa con ogni tipo di comodità, perché talora ci fossero dei ritardi, i viaggiatori si potrebbero trasformare in consumatori dei servizi offerti, facendo aumentare i ricavi dell'azienda aeroportuale.

Un ulteriore macro categoria, benché non è detto si tratti di passeggeri, è quella degli **operatori turistici** e degli **organizzatori di attività fieristiche e congressuali**. Il loro obiettivo è quello di promuovere convegni e conferenze nell'ambiente aeroportuale, che dovrà avere superfici ampie per far sostare i bus e sale capienti per raggruppare le persone. L'azienda modificherà la propria struttura per andare incontro a queste condizioni, favorendo lo sviluppo di queste

attività<sup>38</sup>.

### 1.7.2 Vettori

I vettori sono rappresentati dalle compagnie aeree, anch'esse scisse in sottoinsiemi, caratterizzati da obiettivi diversi.

La suddivisione ha inizio con i **Mega Carrier** che danno origine alla maggior parte dei movimenti aerei e che forniscono i viaggi di linea per i passeggeri.

Bisogna, ovviamente, avere potenti servizi di assistenza, di riparazione, un periodo breve di *handling* per le valigie e i passeggeri, così da far rispettare gli orari delle coincidenze, delle pulizie e di rifornimento.

Diventa fondamentale una tecnologia all'avanguardia per velocizzare le operazioni citate in precedenza e strumenti specifici per favorire l'atterraggio, le partenze, tutto nella massima sicurezza, anche con situazioni climatiche avverse.

Il personale deve lavare, rifornire e fare lo sbrinamento dei mezzi con una rapidità assoluta.

Oltre a questo ci sono zone per il *catering* e scuole per la formazione di piloti e assistenti di volo.

Un'ulteriore realtà è costituita dalle compagnie aeree **Low Cost** fatte con voli *charter* che puntano nella limitazione dei costi, alcune volte a svantaggio dei passeggeri nel momento di scalo.

La stagionalità della domanda porta a concepire aeroporti riservati a questa modalità di viaggio.

L'ultima categoria racchiude gli **altri vettori**, sia privati che pubblici composti dalle flotte aziendali private, dalle compagnie di aerotaxi ed aeronoleggio e da elicotteri per il servizio pubblico, come elicotteri e aerei per l'antincendio, per la pubblica sicurezza e per il servizio ospedaliero (ad esempio le eliambulanze).

---

38 G. OSSOLA, *L'economia delle aziende di gestione aeroportuale*, Giappichelli Editore, Torino, 1996, p. 196

La tipologia privata sta prendendo sempre più spazio grazie ai vantaggi offerti alle aziende perché il tempo per gli spostamenti è inferiore confrontato con quello di linea.

Questa categoria, inoltre, può garantire la possibilità di ricovero, manutenzione e ripristino dei veicoli a prezzi modici. Si dovrà, per ottenere ciò, formare personale idoneo e avere siti adeguati per soddisfare queste eventualità<sup>39</sup>.

### 1.7.3 Merci

I vettori, che trasportano merci, determinano questa area strategica di affari.

Sono i corrieri che sfruttano le proprie flotte aeree (Ups, Dhl, Fed) oppure le compagnie di linea. La flessibilità della pianificazione ha ridotto i tempi di dimora nel deposito, facendo diventare la velocità di movimentazione un fattore di successo. Nell'altro versante l'aumento delle compravendite ha causato la crescita del settore aeroportuale.

Il *just in time* è un modello che conferma la situazione descritta in precedenza dove, appunto, si limita la portata del magazzino. Prevede che le materie prime siano reperite sul mercato in tempo reale, ossia immediatamente quando il mercato manifesta il bisogno del prodotto finito.

I beni trasportati via aerea sono classificabili in:

- **prodotti stagionali**, cioè i beni per i quali il periodo di vendita è ristretto, come, ad esempio, i prodotti natalizi ed i prodotti legati alla moda;
- **prodotti deperibili**, cioè i beni che devono essere trasportati in tempi brevi ed a temperature controllate, come, ad esempio, fiori e prodotti ittici;
- **pezzi di ricambio** o componenti da assemblare, come, ad esempio, parti componenti di motori o di macchinari di vario genere che rientrano nel concetto di *just in time* anzidetto;
- **posta internazionale** e servizi espressi.

---

<sup>39</sup> M. BRUNI, *Strategie nel settore aeroportuale. Scelte di modello strategico e performance aziendale*, EGEA, Milano, 2005, p. 58.

Si dovranno avere particolari accorgimenti per queste tipologie di merci: ad esempio interscambi veloci tra la rete stradale e ferroviaria, specifici sdoganamenti, spazi idonei all'imballaggio. Questo per favorire una maggiore semplicità di scarico e carico.

A causa di queste peculiarità non tutti gli aeroporti sviluppano questo genere di attività.

Sul piano tecnologico la divisione viene fatta in base alla specificità e accuratezza con cui viene diretto il trasporto merci:

- gli aeroporti con **cargo city** sono i principali aeroporti europei con terminal specializzati per il traffico delle merci. L'aspetto essenziale si riscontra nella gestione che è affidata a una determinata compagnia aerea, la quale attua le strategie e le esigenze di sviluppo del sito in questione. Questa forma aeroportuale impiega le sinergie fondate sull'uso di velivoli misti, cioè sia per il trasporto merci che per quello passeggeri;
- gli aeroporti **all cargo** svolgono le funzioni di servizio merci e intermodale. La loro localizzazione, perciò, deve essere vicina a importanti centri industriali, situati nelle vicinanze di autostrade e nodi ferroviari. La loro lontananza da centri abitati limita l'inquinamento acustico e ambientale, quindi di solito sono aperti per lungo tempo. Le basi militari vecchie sono luoghi ideali per dar vita a questo tipo di progetto. La loro crescita è collegata a quella delle compagnie aeree all cargo che non sono molto estese, ma si prevede un uso futuro intensivo a causa della qualità delle merci trasportate;
- gli aeroporti con **area cargo specializzata** movimentano una grande mole di merci in confronto al traffico dei passeggeri. Al comando c'è solo una compagnia aerea che dirotta i propri voli su scali secondari per evitare il flusso degli aeroporti maggiori. Gli investimenti sono indirizzati alla costruzione di infrastrutture capaci di soddisfare i propri trasporti per lo più postali e merci attraverso un servizio espresso;
- gli aeroporti con **area cargo di piccole dimensioni** sono dedicati al

trasporto viaggiatori e hanno poco spazio per la merce. Per questo motivo anche i servizi logistici sono ridotti al minimo. L'uso prevalente di questo aeroporto è riservato all'allestimento del carico, alla preparazione di *container* e allo sdoganamento, concernenti i voli provenienti da altri aeroporti nei quali la merce arriverà via terra. I beni sono prodotti stagionali, pezzi di ricambio e materiali strategici. E' evidente che il livello tecnologico è relativo alla disposizione di zone per l'imballaggio della merce<sup>40</sup>.

#### **1.7.4 Altri soggetti**

Questa aerea strategica di affari ricomprende le altre persone che circolano attorno all'aeroporto: per esempio i lavoratori delle società di gestione, il personale che si trova nelle altre aziende nella zona aeroportuale, gli equipaggi degli aerei, gli autisti, le guide turistiche che affiancano i viaggiatori quando partono e arrivano. Gli individui appena elencati presentano le più disparate priorità. Per i dipendenti sarà importante avere la possibilità di trovare ambienti commerciali e di ristorazione, invece per gli accompagnatori e gli equipaggi saranno necessari, oltre ai locali basilari, anche quelli per l'alloggio, le lavanderie ed il parrucchiere.

L'organizzazione, normalmente, è affidata a terzi specializzati attraverso accordi di outsourcing, così da lasciare all'azienda aeroportuale lo svolgimento delle attività del suo core business<sup>41</sup>.

### **1.8 Le attività aeroportuali: *aviation* e *non aviation*.**

Ogni aeroporto è un sistema nel quale una sorta di “regista” (società di gestione) da un lato paga il canone concessorio, dall'altra coordina e gestisce una molteplicità di servizi, percependone i relativi proventi. Le attività svolte in ambito aeroportuale si dividono in:

---

40 M. MARTELLINI, *Economia e gestione delle imprese aeroportuali*, Franco Angeli, Milano, 2006, pag. 212.

41 M. RIGUZZI, *L'impresa aeroportuale*, Cedam, Padova, 1984.

- Attività **aviation**, relative ai servizi di volo ed ai servizi ad essi collegati (primi tra questi quelli di *handling*);
- Attività **non aviation**, relative a servizi commerciali offerti ai passeggeri all'interno dell'aeroporto.

L'attività *aviation* corrisponde all'attività che gestisce *l'essential facility*, mentre la parte *non aviation* è l'attività gestita nel libero mercato.

I ricavi *aviation* possono essere ulteriormente divisi in ricavi della gestione infrastrutturale, ricavi dei diritti e ricavi della gestione dei servizi di *handling*<sup>42</sup>.

All'interno delle attività definite *aviation* possiamo distinguere tra:

- le *aviation* in senso stretto o essenziali, sono le attività “core” di supporto all'aviazione passeggeri e merci e comprendono la gestione, lo sviluppo e la manutenzione delle infrastrutture centralizzate e degli impianti negli aeroporti, il controllo del traffico aereo, i controlli dei passeggeri, dei bagli e delle merci, i servizi meteorologici, le telecomunicazioni, i servizi di polizia, di pronto soccorso, antincendio, la costruzione e la manutenzione delle piste e delle aree ad esse connesse;
- *handling*, sono le attività svolte al fine di prestare assistenza ai passeggeri (ad esempio il check in, l'indirizzo dei passeggeri verso le aree di imbarco, la pesatura, l'etichettatura, il trasporto dei bagagli), alle merci (movimentazione, svolgimento formalità doganali) ed agli aeromobili (ad esempio pulizia, rifornimento carburante, assistenza per le operazioni di pista).

I ricavi derivanti dall'attività *aviation*, sono conseguenti all'attività di monopolio di cui gode l'impresa per effetto del rapporto concessorio di esclusivo utilizzo del bene e delle infrastrutture, e questi sono determinati dal legislatore attraverso una complessa attività regolatoria per rispondere all'interesse pubblico

---

<sup>42</sup> C. TEODORI-C. CARINI-A. FALINI, *L'analisi di bilancio delle imprese di gestione aeroportuale*, in M. MARTELLINI, *Economia e gestione delle imprese aeroportuali*, p. 317.

e non si parlerà di prezzi, bensì di tariffe. In Italia, il modello adottato per la regolazione delle tariffe aeroportuali è quello del price-cap (copertura dei costi più una percentuale riconosciuta al gestore per il coordinamento delle attività) e la determinazione delle tariffe è attualmente determinata per i singoli aeroporti in conformità a criteri stabiliti dal CIPE.

I ricavi dati da attività aviation sono:

- diritti di approdo, partenza, sosta e ricovero degli aeromobili;
- tasse d'imbarco dei passeggeri;
- tasse d'imbarco e sbarco dei passeggeri;
- i compensi per le operazioni di controllo della sicurezza;
- i corrispettivi per l'utilizzo degli spazi e infrastrutture aeroportuali strumentali alla fornitura dei servizi di handling;
- i corrispettivi per l'attività di handling quando questa è svolta da un unico operatore.

Il recepimento della Direttiva comunitaria dal legislatore italiano ha previsto la suddivisione tra<sup>43</sup>:

1. servizi aeroportuali soggetti a regolamentazione;
2. servizi soggetti alla norma sul margine, cioè derivanti da Accordi di programma basati sugli investimenti che il gestore intenderà fare nel periodo, volti a perseguire obiettivi di produttività e di qualità dei servizi simili a quelli che sarebbero presenti in una situazione di libero mercato. Il CIPE, per un periodo predeterminato (compreso fra tre e cinque anni), determinerà la variazione (margine) massima annuale applicabile ai medesimi diritti aeroportuali.

Le attività non aviation si possono distinguere in:

- servizi commerciali in senso stretto;
- servizi turistici;

---

<sup>43</sup> G. GIOVANDO, *L'impresa di gestione aeroportuale. Aspetti strategici, di gestione e di bilancio*, Giappichelli Editore, Torino 2012, p. 40.

- servizi congressuali;
- servizi distributivi;
- property management;
- servizi consulenziali.

I servizi commerciali vengono ulteriormente suddivisi in servizi commerciali, in senso stretto (quali boutique di moda, duty free shop, le rivendite di giornali e di tabacchi, i servizi di cambio valuta e car rental), in servizi commerciali ristorativi, pubblicitari e infine complementari. All'interno di quest'ultima categoria vi rientrano una serie di attività in precedenza ignorate dal gestore aeroportuale, quali servizi bancari e postali, di vendita di prodotti gastronomici locali tipici, internet caffè, farmacie e centri benessere.

I servizi turistici hanno invece l'obiettivo primario di vendere un evento che possa generare un interesse autonomo, dando ad esempio agli appassionati l'opportunità di visitare parti dell'aeroporto per assistere alle attività aeroportuali.

Con i servizi congressuali le società aeroportuali creano spazi per meeting e convegni, spesso gestendoli direttamente o affidandoli in concessione o dando vita a vere e proprie partnership con strutture alberghiere situate all'interno del perimetro aeroportuale.

I servizi distributivi e di property management danno la possibilità alle imprese aeroportuali di offrire eventi fieristici tecnici e specialistici o la cessione in affitto di terreni e fabbricati.

Infine, i servizi consulenziali trasformano la società di gestione in un vero e proprio consulente capace di affiancare nuovi operatori nella costruzione della propria infrastruttura. e attori esistenti nell'opera di miglioramento di quest'ultima.

### **1.9 I fattori critici di successo**

Affinché un'attività raggiunga e ottenga un "vantaggio competitivo" rispetto ai propri concorrenti, questa dev'essere svolta in maniera efficace ed



efficiente e, per perseguire tale obiettivo, il management deve da un lato cercare di contenere i costi puntando sull'efficienza nella gestione e dall'altro cercando di incrementare i ricavi, puntando sulla differenziazione di prodotti e servizi offerti.

Per raggiungere gli obiettivi prefissati si fa leva sui fattori critici di successo che sono specifici per ogni impresa. Quelli che seguono sono i principali fattori critici di successo di un'impresa di gestione aeroportuale<sup>44</sup>.

- **capacità ricettiva**: queste prestazioni sono fornite in parte dall'azienda stessa e in parte attraverso degli *handler*. La facoltà di ricezione dell'aeroporto dipende anche dal comparto *non aviation* che ha assunto maggiore rilievo negli ultimi anni. I viaggiatori esprimono un parere finale valutando altresì il segmento commerciale, nuovo *business* di sviluppo per l'impresa stessa. La competenza elevata nel coordinare gli imbarchi/sbarchi dei passeggeri, l'abilità di amministrare imbarchi di più voli in uno stesso momento, un sistema veloce di smistamento dei bagagli e l'approvvigionamento rapido del carburante. Indirizzano un vettore verso un aeroporto piuttosto che in un altro.
- **rapporti con vettori e handler**: il legame positivo che si instaura tra essi genera un valore aggiunto percepito dal cliente. La relazione con i passeggeri è gestita non direttamente dall'azienda di gestione, ma alcuni compiti forniti da questa influiscono sul giudizio finale;
- **rapporti con operatori di logistica**: la formazione di un soddisfacente rapporto tra l'azienda aeroportuale, quella dei trasporti e quella della logistica, contribuirà a favorire la spedizione o lo sdoganamento in uno scalo anziché in un altro. Lo spedizioniere instaura un collegamento con il cliente e stabilisce con il vettore il recapito e le diverse opzioni attive. In questa realtà si muovono sia i vettori *cargo* che ritengono più economici gli scali *hub* sia gli autotrasportatori con una propria flotta, rivolti verso un *business* definito che privilegia le rotte *non hub*, che consentono di

---

44 G. GIOVANDO, *L'impresa di gestione aeroportuale. Aspetti strategici, di gestione e di bilancio*, Giappichelli Editore, Torino 2012

consegnare più velocemente la merce;

- **ubicazione**: la zona in cui l'aeroporto viene costruito costituisce un fattore di successo aziendale. Il rischio meteorologico è un motivo che incide sulla localizzazione e lo sviluppo dell'aeroporto. Deve essere situato in luoghi dove il clima, nella gran parte dell'anno, non presenta difficoltà per le manovre dei veicoli e non in aree con condizioni atmosferiche difficoltose che alimentano il pericolo di generare spostamenti gravosi, ritardi e disagi per i viaggiatori. Un'altra considerazione può riguardare un territorio valutato di grande attrattiva sia turistica che di *business*. Anche questo aspetto rappresenta un fattore strategico, cioè la possibilità dell'aeroporto di ubicarsi vicino a un polo produttivo, dove i mezzi di servizio permetteranno di raggiungere il sito aeroportuale in poco tempo e senza difficoltà nello spostamento.
- **hub-no hub**: *hub* è uno scalo che può rappresentare un punto di forza ma che può far nascere dei problemi dal momento in cui le compagnie aeree *low-cost* scelgono altri tipi di aeroporti. In questo contesto lo sviluppo dell'aeroporto sarà deciso dall'amministrazione che analizzerà tutti i dati necessari per capire se sfruttare il *business* dei voli *low-cost*.
- **connessione al territorio**: sta diventando importante per gli aeroporti che, a causa della loro tipologia di clientela, hanno bisogno di connessioni efficienti con il territorio vicino. Seguendo questa logica alcuni aeroporti minori potrebbero estendere il proprio traffico, dato che i passeggeri richiedono collegamenti nella loro prossimità. Stanno tuttavia nascendo altre varietà di strutture che si basano su parametri quali la correlazione del territorio e la fusione con altri sistemi di trasporto. Per raggiungere lo scopo prefissato sarà essenziale stabilire una relazione costruttiva con gli esponenti del territorio attiguo.

### **1.10 Prospettive di mercato in Italia**

Secondo i dati riportati sul “Piano nazionale degli Aeroporti” redatto dal

Ministero dei Trasporti in collaborazione con Enac, il flusso dei passeggeri che transitano dagli aeroporti genera sull'economia dei territori un ritorno stimato in almeno 100 miliardi €/anno<sup>45</sup>.

Le previsioni di crescita per il Paese, indicano il possibile raddoppio del traffico entro il 2030 con un aumento soprattutto del traffico internazionale.

La crescita del traffico aereo è riconosciuta in tutta Europa quale elemento fondamentale per lo sviluppo economico, e si potrà realizzare solo se:

- la capacità delle infrastrutture aeroportuali esistenti sarà adeguata con le necessarie razionalizzazioni e potenziamenti, comunque laddove compatibile con le condizioni ambientali;
- gli scali saranno accessibili dal territorio ed efficacemente interconnessi con gli altri modi di trasporto.

Il Piano si fonda sulla base del Regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio Europeo 1315 del 2013, concernente gli orientamenti dell'Unione Europea sui trasporti trans-europei, che prevede l'articolazione della rete dei trasporti su due livelli:

- una rete centrale “Core Network” da realizzare entro il 2030, che costituirà la spina dorsale della rete trans-europea di trasporto;
- una rete globale “Comprehensive Network”, da realizzare entro il 2050.

Inoltre, l'art. 698 del Codice della navigazione impone l'individuazione degli aeroporti e dei sistemi aeroportuali di interesse nazionale, quali nodi essenziali per l'esercizio delle competenze esclusive dello Stato da individuare (con decreto del Presidente della Repubblica, previa deliberazione del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro delle infrastrutture e dei trasporti, d'intesa con la Conferenza Stato-Regioni-Province autonome) in base ai seguenti criteri:

- ruolo strategico;
- ubicazione territoriale;
- dimensioni e tipologia di traffico;

---

<sup>45</sup> ENAC-MIT, *Piano Nazionale Aeroporti*, Febbraio 2012, p.3

- previsioni progetti europei TEN.

Ancora, benché l'art. 117 della Costituzione prevede che gli aeroporti rientrino tra le materie oggetto di legislazione concorrente Stato-Regioni, il d.lgs. 85 del 2010, prevede che siano trasferiti a Regioni ed Enti locali “gli aeroporti di interesse regionale o locale appartenenti al demanio aeronautico civile statale e le relative pertinenze, diversi da quelli di interesse nazionale così come definiti dall’articolo 698 del Codice della navigazione”.

Il Piano si rende necessario per ottimizzare l’offerta trasportistica anche mediante il coordinamento delle azioni di intervento nel settore del trasporto aereo con i piani riguardanti le altre modalità di trasporto, fornendo alle varie componenti istituzionali e operative del settore un quadro programmatico per lo sviluppo globale di un comparto fondamentale ai fini della crescita economica, occupazionale e sociale del Paese, in modo da individuare le priorità infrastrutturali su cui concentrare gli investimenti, ai fini di una migliore allocazione delle risorse disponibili. In questo modo si dispone di uno strumento di governance del settore, per affrontare le sfide che nascono dai cambiamenti in corso nello scenario di riferimento internazionale ed europeo<sup>46</sup>.

Il Piano mira a creare le condizioni di uno sviluppo organico del settore nel quadro delineato dalla normativa nazionale ed europea di riferimento e in un’ottica di efficientamento e razionalizzazione della spesa.

Le direttrici su cui fondare lo sviluppo integrato del settore aeroportuale e il suo risanamento economico finanziario sono così individuate:

- creazione di una visione di sistema e di sviluppo della rete nazionale di trasporto nel suo complesso per renderla sostenibile e competitiva, nell’ambito dei nuovi orientamenti delle reti trans-europee di trasporto, tenendo conto della vocazione dei territori, delle potenzialità di crescita e della capacità degli aeroporti stessi di intercettare la domanda di traffico;
- superamento dell’ostacolo della conflittualità fra aeroporti situati a distanze minimali nell’ambito dello stesso bacino territoriale, che

---

46 MAURIZIO LUPI, *Informativa sul piano nazionale degli aeroporti*, 17 Gennaio 2014

determina situazioni di scarso sviluppo per tutti gli scali;

- incentivazione alla costituzione di reti o sistemi aeroportuali, che si ritiene possano costituire la chiave di volta per superare situazioni di inefficienza, ridurre i costi e consentire una crescita integrata degli aeroporti, con possibili specializzazioni degli stessi;
- promozione dell'accessibilità dei territori caratterizzati da carenze di altre modalità di trasporto;
- focalizzazione efficace degli investimenti sia in termini di capacità aeroportuale che di accessibilità agli aeroporti;
- razionalizzazione della spesa e dei servizi in un'ottica di efficientamento degli stessi;
- realizzazione di un disegno industriale "in itinere" suscettibile di un aggiornamento periodico delle politiche di Piano tese al governo del sistema aeroportuale.

Per individuare gli "aeroporti strategici" si è assunta quale base di riferimento per l'individuazione di bacini di traffico omogeneo la ripartizione territoriale dell'Italia nelle seguenti aree sovraregionali: Nord-Ovest, Nord-Est, Centro, Sud, Isole.

In ciascuna delle predette aree sovraregionali sono stati individuati dei **bacini di traffico omogeneo** con distanza massima di 2 h di percorso in auto da un aeroporto strategico, per complessivi n. 10 bacini di traffico: Nord-Ovest, Nord-Est, Centro-Nord, Centro Italia, Campania, Mediterraneo-Adriatico, Calabria, Sicilia orientale, Sicilia occidentale e Sardegna.

Per ciascuno di tali bacini è stato identificato un solo **aeroporto strategico** (con un'unica eccezione per il bacino del Centro Nord), nonché l'insieme degli ulteriori **aeroporti di interesse nazionale** insistenti nel medesimo bacino, in applicazione dei criteri fissati dall'art. 698 del Codice della navigazione (ruolo strategico, ubicazione territoriale, dimensioni e tipologia di traffico, previsioni progetti europei TEN).

Per l'identificazione degli aeroporti strategici di ciascun bacino sono stati

presi in considerazione, innanzitutto, gli aeroporti inseriti nella core network europea, tra i quali, in primis, i gate intercontinentali (Milano Malpensa, Venezia, Roma Fiumicino). Pertanto, laddove, come nel bacino Nord-Ovest, sono risultati inseriti più aeroporti rientranti nella core network, si è individuato quale aeroporto strategico del bacino quello rivestente il ruolo di gate intercontinentale, ossia Milano Malpensa. Solo nel caso in cui, nel bacino individuato, non è risultato insistere alcun aeroporto incluso nella core network, si è individuato quale aeroporto strategico quello inserito nella comprehensive network con maggiori dati di traffico (rispettivamente: Bari, per il bacino Mediterraneo-Adriatico, Lamezia per il bacino calabrese e Catania per il bacino della Sicilia orientale).

Unica eccezione alla regola di un solo aeroporto strategico per ciascun bacino, come detto, è quella relativa al bacino del Centro-Nord, per il quale gli aeroporti strategici individuati sono due - Bologna e Pisa/Firenze – in considerazione delle caratteristiche morfologiche del territorio e della dimensione degli scali e a condizione, relativamente ai soli scali di Pisa e Firenze, che tra gli stessi si realizzi la piena integrazione societaria e industriale.

Tutti gli altri aeroporti presenti all'interno di ciascun bacino possono essere considerati di interesse nazionale, purché si realizzino due condizioni (non richieste, invece, per gli aeroporti che garantiscono la continuità territoriale):

1. che l'aeroporto sia in grado di esercitare un ruolo ben definito all'interno del bacino, con una sostanziale specializzazione dello scalo e una riconoscibile vocazione dello stesso, funzionale al sistema aeroportuale di bacino che il Piano vuole incentivare (es. aeroporto focalizzato sul traffico leisure, aeroporto prevalentemente destinato al traffico merci, city airport, ecc.). Forme di alleanze di rete o sistema tra gli aeroporti saranno considerate elemento prioritario ai fini del riconoscimento dell'interesse nazionale degli stessi;
2. che l'aeroporto sia in grado di dimostrare il raggiungimento dell'equilibrio

economico-finanziario, anche a tendere, purché in un arco temporale ragionevole.

La prima condizione sarà dimostrabile mediante il Piano industriale, da presentare entro tre mesi dall'approvazione del Piano aeroporti, dal quale risulti, a seguito di un'analisi delle potenzialità di mercato in relazione alla posizione territoriale e alla capacità aeroportuale, il disegno di specializzazione e di sistema o rete che l'aeroporto intende realizzare.

La seconda condizione sarà dimostrabile mediante il medesimo Piano industriale corredato di un Piano economico-finanziario, da cui risulti il raggiungimento anche a tendere, entro un triennio, del predetto equilibrio e di adeguati indici di solvibilità patrimoniale.

In applicazione dei predetti criteri vengono individuati 11 aeroporti strategici (10 + Pisa/Firenze a condizione che realizzino la gestione unica) e ulteriori 26 aeroporti di interesse nazionale, qualora si verificano le condizioni sopra indicate.



BACINI DI TRAFFICO	AEROPORTI STRATEGICI	RESTANTI AEROPORTI DI INTERESSE NAZIONALE
Nord - Ovest	Milano Malpensa	Milano Linate, Torino, Bergamo, Genova, Brescia, Cuneo
Nord - Est	Venezia	Verona, Treviso, Trieste
Centro - Nord	Bologna, Pisa/Firenze*	Rimini, Parma, Ancona
Centro Italia	Roma Fiumicino	Roma Ciampino, Perugia, Pescara
Campania	Napoli	Salerno
Mediterraneo/Adriatico	Bari	Brindisi, Taranto
Calabria	Lamezia	Reggio Calabria, Crotone
Sicilia orientale	Catania	Comiso
Sicilia occidentale	Palermo	Trapani, Pantelleria, Lampedusa
Sardegna	Cagliari	Olbia, Alghero
* = a condizione che si realizzi la gestione unica		

La verifica periodica del raggiungimento e del mantenimento delle predette condizioni sarà effettuata dalle competenti strutture ministeriali in collaborazione con l'ENAC.

Per il soddisfacimento del previsto aumento della domanda di traffico e al fine di migliorare la qualità dei servizi, il Piano contempla, in particolare:

- l'individuazione delle opere necessarie per il miglioramento dell'accessibilità e dell'intermodalità;
- le priorità degli interventi di potenziamento della rete e dei nodi intermodali di connessione;
- l'inserimento nella programmazione e pianificazione delle istituzioni competenti, quali urgenti ed indifferibili, dei collegamenti viari e ferroviari con i tre gate intercontinentali.

Il Piano offre la base programmatica più idonea all'individuazione di interventi di efficientamento della spesa a carico dei gestori, dei fornitori di servizi di navigazione aerea e di soccorso antincendio, nonché degli enti di Stato.

Per quanto riguarda il **trasporto aereo** delle **merci** la carenza in Italia di infrastrutture logistiche e dedicate ne impedisce il decollo a vantaggio degli aeroporti siti in altri Paesi europei (Monaco, Francoforte, Parigi, Zurigo, Amsterdam, Madrid), con conseguente aumento del costo totale del trasporto a carico delle aziende italiane. Peraltro, nonostante la flessione del 2012 rispetto al 2011, le previsioni sono di un aumento del traffico cargo italiano fino 1.400.000 tonnellate del 2030. Il Piano ritiene imprescindibile per lo sviluppo del settore la



costituzione di una rete basata su asset strategici, che sfruttando le specializzazioni esistenti diano risposte adeguate alle esigenze sia del trasporto cargo in stiva che a quello “all cargo”.

Infine, il piano si occupa delle infrastrutture utilizzate per i voli di lavoro, protezione civile, aviazione business, aerotaxi, attività sportive e turistiche ecc., che sono numerose (54 aeroporti non aperti al traffico commerciale, oltre 250 aviosuperfici, 460 elisuperfici e 3 idrosuperfici) e destinate ad assumere un ruolo economico a livello locale sempre più rilevante. Il piano prevede per tali infrastrutture, che possono essere più efficacemente promosse a livello locale, l’attivazione con le Regioni di opportune iniziative per il loro eventuale trasferimento alle stesse, oltre all’individuazione di criteri e modalità per la costituzione di reti eliportuali su scala regionale e per possibili integrazioni con gli aeroporti commerciali.

Ad ogni modo, ad oggi ancora non esiste ancora un Piano che sia stato tradotto in legge, ma il percorso sembra ormai tracciato.

“Il piano nazionale aeroporti non sarà atto di indirizzo ma un atto normativo, un decreto della presidenza della Repubblica. Nelle prossime settimane sarà presentato in Consiglio dei ministri”<sup>47</sup>.

---

47 Cit. ministro dei Trasporti Maurizio Lupi in commissione Lavori pubblici in Senato, 26 Marzo 2014.

## **CAPITOLO 2.**

---

### **CONTESTO ECONOMICO-SOCIALE E RICADUTE DELLO SVILUPPO DEL SISTEMA AEROPORTUALE**

#### **2.1 Territorio e popolazione**

Il territorio della Toscana, con i suoi 22'994 km<sup>2</sup> di superficie, rappresenta il 7,6% del territorio nazionale. Situata nell'Italia centrale, confina a nord-ovest con la Liguria, a nord con l'Emilia-Romagna, a est con le Marche e l'Umbria e a

sud con il Lazio. Ad ovest i suoi 394 km di coste sono bagnati dal mar Ligure dal confine con la Liguria fino a Piombino, e dal mar Tirreno da Piombino fino al confine con il Lazio.

Il territorio toscano è per la maggior parte collinare (66,5%); comprende alcune pianure (circa l'8,4% del territorio) e importanti massicci montuosi (il 25,1% della regione).

La storia della Toscana abbraccia un lunghissimo periodo di tempo, che spazia dalla preistoria ai giorni nostri, risultando fondamentale dal Medioevo in poi per la nascita della lingua italiana.

La Toscana conta 3'707'000 abitanti che rappresentano circa il 6% della popolazione italiana, con una densità di circa 155 abitanti per km<sup>2</sup> che risulta inferiore rispetto alla media nazionale<sup>48</sup>.

Poco più del 10% della popolazione toscana risiede nel capoluogo regionale e circa un terzo del totale regionale nell'area metropolitana Firenze-Prato-Pistoia<sup>49</sup> che si sviluppa senza soluzioni di continuità nella corrispondente conca intermontana. Altre zone densamente popolate sono, in ordine decrescente, l'area pisana e il Valdarno inferiore, l'area livornese, la fascia costiera della provincia di Massa e Carrara e della Versilia, la Valdinievole e la Piana di Lucca ed infine la zona del Valdarno superiore tra Arezzo e Firenze. Al contrario, l'intera area appenninica, la Maremma grossetana, le Colline Metallifere, il Monte Amiata e la zona a sud di Siena comprendente la Val d'Orcia e le Crete senesi con il Deserto di Accona risultano essere i territori con la minore densità abitativa.

La popolazione della regione si concentra principalmente attorno a due aree urbane vaste. La prima è l'area metropolitana di Firenze, che con le province di Prato e Pistoia supera i 1'500'000 di abitanti<sup>50</sup>; la seconda coincide con l'area che il governo regionale aveva indicato nel 2012, in ottica di accorpamento provinciale, per l'istituzione, poi non avvenuta, della maxi-provincia costiera di

---

48 [www.demo.istat.it](http://www.demo.istat.it)

49 Fonte: elaborazione propria su dati ISTAT

50 Delibera del consiglio regionale della Toscana, n.130 del 29/03/2000

Pisa, Livorno, Lucca e Massa con oltre 1'300'000 abitanti<sup>51</sup>. Complessivamente, nelle due aree indicate, risiede circa l'80% della popolazione regionale. Gli altri poli di interesse regionale coincidono con i capoluoghi di provincia di Arezzo, Siena e Grosseto.

Dagli anni settanta in poi la Toscana ha visto una continua diminuzione dei tassi di natalità. Tuttavia, la popolazione totale regionale si è mantenuta piuttosto stabile fino alla fine degli anni novanta, quando è iniziato a verificarsi un aumento piuttosto deciso. Tutto ciò è stato possibile grazie all'immigrazione da altre regioni italiane (soprattutto quelle meridionali) e da paesi stranieri (fenomeno che si è molto accentuato negli ultimi due decenni).

Tra gli stranieri residenti, a livello regionale prevalgono i cittadini dei Paesi dell'Europa orientale (in particolare rumeni e albanesi, seguiti da quelli di vari Stati del continente africano; minore è la percentuale di cittadini asiatici ed americani).

## **2.2 L'economia regionale**

Il prodotto interno lordo (PIL) della Toscana, corrisponde al 6,8% (104 miliardi di dollari)<sup>52</sup> del totale italiano ed intorno a questa quota si collocano anche le altre voci che concorrono a determinare il conto delle risorse e degli impieghi della regione (importazioni dall'estero, consumi delle famiglie, consumi collettivi, investimenti fissi lordi).

La Toscana è una regione aperta al commercio internazionale con una quota delle esportazioni toscane sul totale dell'export italiano intorno al 7,5%<sup>53</sup>. Il settore della moda ed il metalmeccanico sono quelli a maggior apertura verso l'estero, seguite dal settore orafa (presente nelle altre manifatture).

Il Prodotto interno lordo per abitante è più basso rispetto a quello di altre aree del paese (in particolare Trentino, Lombardia, Veneto, Friuli Venezia Giulia): negli ultimi anni la Toscana si è collocata nella graduatoria basata sulla ricchezza pro-

---

51 Fonte: elaborazione propria su dati ISTAT

52 Fonte: elaborazione propria su dati ISTAT

53 Si veda [www.irpet.it](http://www.irpet.it)

capite tra l'ottavo ed il decimo posto, con un dato che la pone al di sopra della media nazionale.

Il sistema economico toscano si caratterizza per alcune peculiarità: accanto a settori che pesano in una misura analoga o leggermente inferiore a quella che caratterizza nel complesso l'economia italiana, vi sono settori che in Toscana incidono in termini molto più netti. E' il caso, soprattutto, del sistema moda (tessile, abbigliamento, pelli) che occupa il 5.3% delle unità di lavoro regionali, mentre in Italia incide per il 2.0%; ma è il caso, anche, del settore commercio, alberghi e pubblici esercizi (con un rilevantisimo 17.0%), che segnala evidentemente l'importanza che il turismo riveste per una regione come la Toscana. Inferiore, invece, l'incidenza di altri settori produttivi, come le costruzioni, i comparti dei servizi privati e l'agricoltura<sup>54</sup>.

Nell'ambito dei settori manifatturieri quelli che presentano un indice di specializzazione superiore a quello italiano oltre al settore conciario a quello tessile e dell'abbigliamento, spiccano le altre industrie manifatturiere che racchiudono l'orafo ed il settore della produzione di mobili. La specializzazione manifatturiera è variamente distribuita nel territorio regionale.

L'economia toscana può avvalersi di una buona dotazione infrastrutturale: la densità della rete ferroviaria e stradale mostra livelli analoghi a quelli medi nazionali; il trasporto marittimo di merci e di persone copre oltre l'11% del traffico complessivo nazionale; mentre i due principali aeroporti toscani (Pisa e Firenze), pur coprendo una quota ancora modesta del traffico aereo italiano hanno registrato, negli ultimi anni, un significativo incremento del movimento di passeggeri.

Dai dati relativi al commercio internazionale della Toscana emerge dunque la grande ricchezza e varietà del sistema economico regionale, ma anche l'esistenza di alcuni peculiari punti di forza che esso, in alcuni settori, possiede. Lo sviluppo industriale della Toscana è stato in larga misura fondato sui sistemi locali di piccole e medie imprese, anche se rilevante è stato, e continua ad essere,

---

54 Si veda [www.irpet.it](http://www.irpet.it)

il ruolo delle grandi imprese, oggi soprattutto metalmeccanica (a Firenze, Pistoia, Pontedera).

Ciò che ha caratterizzato il processo di industrializzazione non è stata tanto in sé la prevalenza delle imprese minori, quanto il fatto che centinaia di piccole e piccolissime imprese hanno fatto sistema, hanno cioè costruito un insieme localizzato di attività produttive, tra loro fortemente integrate, radicate in un determinato contesto territoriale, che da questo radicamento locale hanno tratto forza e alimento, valorizzando le peculiari risorse che la società locale possedeva. Ad ogni centro o area della regione corrisponde una specializzazione economica, non sempre in maniera netta e marcata, ad esempio si pensi al tessile di Prato o alle concerie del Valdarno inferiore; dai mobili di Poggibonsi, Cascina e Quarrata, all'abbigliamento e alla pelletteria dell'empolese e dell'area fiorentina; dalle calzature della Val di Nievole e della provincia lucchese all'industria orafa aretina. E accanto ai sistemi locali di piccola impresa, il perdurare di antiche tradizioni artigianali, dall'alabastro di Volterra ai cristalli di Colle Valdelsa; e la presenza della grande industria meccanica a Firenze, a Pontedera, a Pistoia; o ancora, l'estrazione e la lavorazione del marmo a Carrara. Insomma, un panorama vario, che colloca stabilmente la Toscana tra le regioni industriali forti del nostro paese; tra le regioni ricche, come mostrano le statistiche sul reddito, ed anche tra le regioni a più elevata qualità della vita, come mostrano le classifiche periodicamente stilate.

Un grande canale di apertura internazionale per una regione come la Toscana, ricca di arte e di cultura, ma anche di uno straordinario contesto ambientale, è naturalmente quello del turismo: In toscana si registrano ogni anno presenze turistiche pari a circa l'11% delle presenze italiane nelle strutture ricettive nazionali; all'interno di questi dati, per i turisti stranieri questa percentuale arriva al 12%.

Le cifre sono eloquenti: circa 11.5 milioni di arrivi (5.8 di stranieri) e 41.5 milioni di presenze (di cui 20 milioni di stranieri). I posti letto complessivamente disponibili in Toscana sono circa 480 mila, pari al 10,5% della capacità ricettiva

nazionale. Questi dati collocano la Toscana ai primi posti, tra le regioni italiane, insieme a Veneto, Trentino ed Emilia, sia per numero di arrivi che nelle presenze. Tre paesi europei (Germania, Austria e Svizzera) coprono il 40% delle presenze turistiche straniere in Toscana: dagli Stati Uniti e dal Canada giunge circa il 13% dei turisti, mentre rilevanti sono le quote della Francia, dell'Olanda e del Belgio e del Regno Unito (ciascuna intorno al 7% delle presenze) e quella del Giappone (6%)<sup>55</sup>.

Accanto al turismo, l'altro grande fattore di apertura internazionale della Toscana è dato dalla grande importanza del commercio estero e dalla forte proiezione sui mercati mondiali del sistema produttivo regionale sebbene negli ultimi anni abbia risentito della concorrenza internazionale dei paesi emergenti. La Toscana copre circa il 7% delle esportazioni italiane, la quota destinata ai paesi dell'Unione Europea è pari al 48% del totale export contro il 55,5% dell'Italiano. In particolare spiccano le quote di export verso la Germania (il 13% dell'export totale), verso la Francia (il 10,8% del totale) e verso il Regno Unito (7%), verso l'europa orientale pesano complessivamente intorno all'11% delle esportazioni complessive. Oltre il 17% delle merci esportate dalla Toscana si rivolgono al mercato statunitense (a fronte della quota dell'11% dell'Italia). Tra le restanti aree internazionali Sud America, Medio oriente e Giappone pesano insieme circa l'11% delle esportazioni complessive.

### **2.3 La congiuntura economica**

La recessione del 2012 si è palesata anche in Toscana con una caduta del PIL del 2,1% (in Italia ricordiamo che il Pil è calato del 2,4%)<sup>56</sup>. Dopo l'annus horribilis (il 2009) e la modesta ripresa del biennio successivo, il sistema produttivo regionale ha sperimentato un'ulteriore forte recessione. In soli 4 anni si sono verificate le due maggiori contrazioni del prodotto interno lordo osservate dal dopoguerra in avanti e questo ha portato ad una contrazione di circa 5 punti percentuali di Pil rispetto a quanto osservato nel 2007. Questa seconda fase è

---

<sup>55</sup> Si veda [www.irpet.it](http://www.irpet.it)

<sup>56</sup> Si veda [www.regione.toscana.it](http://www.regione.toscana.it)

iniziata nell'ultimo trimestre del 2011 ed è proseguita per tutti i mesi successivi, con flessioni sistematicamente inferiori al punto percentuale. Rispetto al dato nazionale, fortemente condizionato dalla massiccia caduta del PIL delle regioni meridionali, si conferma l'andamento più smussato della Toscana.

Il confronto tra le due recenti fasi di contrazione ci permette di mettere in evidenza le peculiarità di questo momento. A differenza del 2009, infatti, quando la crisi fu soprattutto importata dall'estero attraverso una tanto consistente quanto improvvisa riduzione della domanda mondiale, il risultato negativo del 2012 è stato determinato principalmente da una forte contrazione della domanda interna, regionale e nazionale.

In particolare, rispetto al 2009, nell'ultimo anno il contributo maggiore alla caduta del Pil toscano è venuto dalla contrazione dei consumi dei residenti. Per questi ultimi stimiamo una caduta dell'1,4% in termini nominali (per il resto d'Italia la flessione è del 1,6%), con un ritmo quindi simile a quello osservato nella precedente esperienza di crisi. Il risultato è sicuramente frutto di una marcata flessione del reddito disponibile delle famiglie, simile a quella avvenuta nel 2009, ma a differenza di oggi, in quell'anno, le famiglie toscane, come quelle italiane, reagirono incrementando la propensione a consumare (e riducendo di conseguenza il risparmio).

Nel 2012, il perdurare della crisi e la conseguente riduzione dei margini e delle aspettative delle famiglie, hanno determinato un aggiustamento che si è scaricato direttamente sulla quantità e sulla qualità dei consumi. Fortunatamente, nel 2012, il consumo dei turisti stranieri ha contribuito a controbilanciare la caduta del consumo dei residenti ridimensionando l'impatto negativo sui livelli produttivi della regione.

In definitiva, però, nonostante i turisti stranieri, la forte caduta del consumo dei toscani ha portato la spesa interna delle famiglie ad una riduzione (-3.7%) superiore anche a quella verificatasi nel 2009. L'aggiustamento ha riguardato soprattutto i beni durevoli che hanno registrato un tracollo nella spesa (-11%) a causa della forte flessione nell'acquisto di elettrodomestici, mezzi di



trasporto e mobili ed anche di vestiario e calzature (-10%). Per i beni non durevoli la diminuzione è stata meno sostenuta (-4%) anche se non meno significativa, spicca a riguardo la contrazione nell'acquisto di alimentari (-2%) vista la elevata rigidità al reddito di tale tipologia di consumo. Rispetto alla precedente recessione del 2009 diminuisce anche l'acquisto di servizi da parte delle famiglie.

Come suggerito in precedenza, in questi ultimi cinque anni di difficoltà i toscani hanno ridotto la propensione media al risparmio con particolare riguardo per il 2010 e 2011, anni nei quali le famiglie pur di riuscire a mantenere i livelli di spesa precedenti, seppur solo in termini nominali e non anche in termini reali, hanno "consumato" ricchezza, smobilizzando parte dell'attivo e incrementando i debiti finalizzati al finanziamento della spesa corrente.

I dati forniti dalla Banca d'Italia sullo stock netto di ricchezza segnalano a conferma come nel periodo 2007-2011 si sia assistito ad una riduzione significativa dello stock netto di ricchezza delle famiglie che non ha avuto simili negli precedenti.

Nel produrre i beni richiesti, il sistema produttivo toscano ha dato luogo a importazione di beni e servizi, provenienti sia dalle altre regioni italiane che dall'estero. Nel 2012, seguendo la dinamica della domanda, l'import ha subito un decremento significativo soprattutto per quanto riguarda la componente estera (-7,3%) da dove la Toscana importa soprattutto beni intermedi, strumentali e di consumo durevole. La riduzione dei flussi di importazione ha portato al risultato che, a prezzi correnti, si è alzato il surplus estero, mentre è rimasto stabile il deficit commerciale con le altre regioni.

In definitiva, le diverse componenti della domanda finale interna apportano, nel complesso, un contributo negativo alla crescita del output che porterebbe da solo ad una caduta del Pil di 3,7 punti percentuali. La domanda esterna netta (export al netto dell'import) contribuisce in positivo alla crescita di 1,6 punti percentuali di Pil. Questi due risultati determinano quella flessione del Pil di 2,1 punti percentuali osservata in precedenza.

Ci si attende che il 2014 rappresenti un momento di transizione tra la fine della fase recessiva attuale e l'inizio di una nuova fase di crescita che, seppur in modo contenuto, si dovrebbe manifestare pienamente nel 2015. Il Pil dovrebbe arrestare la sua caduta nel primo anno e tornare a crescere dello 0,9% nel secondo (rispetto all'Italia che dovrebbe uscire da questa fase con un ritmo di crescita che stimiamo attorno all'1,2%). È evidente che si tratta di un risultato modesto e caratterizzato da un forte profilo di incertezza legato alle vicende richiamate in precedenza in merito al contesto internazionale. I tassi di crescita che ci si attende non sono in grado di far recuperare, se non in piccola parte, il terreno perduto in precedenza.

Elemento centrale della simulazione è sicuramente il reddito disponibile delle famiglie che, secondo le nostre simulazioni, dovrebbe crescere dello 0,5% in termini nominali per la Toscana (rispetto ad una crescita dello 0,4% per il resto d'Italia). Considerando la crescita dei prezzi osservata in questi anni si registrerà a fine 2013 una caduta del potere d'acquisto degli individui che, rispetto al 2007, si attesta al di sopra del 10% per l'Italia e al di sopra dell'8% per la nostra regione.

Il risultato modesto a cui andiamo incontro avrà ripercussioni anche sul mercato del lavoro. Secondo le stime dell'IRPET il tasso di disoccupazione in Toscana crescerà nel corso del 2013 fino ad arrivare al 9,6% (rispetto all'Italia in cui si registrerà un livello di disoccupazione del 12%).

La corsa della disoccupazione continuerà anche nella prima parte del 2014 fino a portare il tasso al 10,3% per la regione (rispetto al 12,7% dell'Italia)<sup>57</sup>. Il 2015 invertirà la tendenza anche nel mercato del lavoro con una contrazione della disoccupazione che si assesterà a fine anno attorno al 9% (e per l'Italia il calo del tasso di disoccupazione dovrebbe portare a fine 2015 all'11,4%). Si tratta di livelli che per quanto incerti danno il segno della difficoltà sociale in cui ci troveremo anche nei prossimi mesi.

In questi ultimi mesi l'Italia ha compiuto sforzi notevoli, secondo alcuni

---

<sup>57</sup> Si veda [www.regione.toscana.it](http://www.regione.toscana.it)

eccessivi, per riallineare i parametri di bilancio pubblico alle attese dei partner europei e, più in generale, degli analisti di molte istituzioni internazionali. Il 2012 in questo senso sembra essere un anno di svolta, al pari di quello che fu fatto nel 1993, per mantenere il paese ancorato al progetto europeo. L'intensità con cui sono state portate alcune correzioni di rotta ha comportato sacrifici che si sono riassunti nelle pagine precedenti nell'elencazione di una serie di variabili contraddistinte da un pesante segno negativo. Proprio per questo motivo l'insofferenza verso le istituzioni europee sembra crescere tra i cittadini scontenti di una serie di obiettivi che sembrano irraggiungibili e comunque forieri solo di sacrifici. In tutto questo si rischia di dimenticare che un bilancio in condizioni di sostenibilità è un obiettivo che non ci viene imposto dall'esterno ma, semmai, è la condizione naturale in cui si deve trovare a operare ogni agente economico, sia esso Stato o Ente Locale. In questo senso, l'Europa ci richiama ad un comportamento che consideri i profili di sostenibilità nel tempo. Al di là delle critiche, l'UE ha semmai contribuito a mitigare le difficoltà che si sarebbero potute creare per il nostro paese e lo ha fatto garantendo di fatto un basso tasso di inflazione, interessi sul debito relativamente contenuti, un sostanziale accesso a forme di finanziamento del debito pubblico. Tutto questo ha alimentato la fiducia di chi ci doveva prestare soldi per finanziare la nostra attività.

Per comprendere in che misura la fiducia che i mercati hanno nei nostri confronti sia un fattore determinante nell'incidere anche sulle condizioni reali delle famiglie abbiamo ipotizzato uno scenario alternativo per il periodo 2013-2015 in cui il tasso medio pagato sui titoli di Stato di nuova emissione crescesse di due punti e mezzo passando dal 4% del 2012 al 6,5% (dato lo spread tra titoli del debito pubblico italiano e quelli tedeschi sarebbe come se si ipotizzasse un ritorno dello spread a 500 punti base) per un periodo che copre tutto l'orizzonte di previsione.

Il risultato che si ottiene porta ad una caduta del Pil in termini reali che diventa immediatamente percepibile nel 2014 con una flessione rispetto allo scenario di base presentato in precedenza di oltre 0,5 punti. Il rallentamento della

crescita è evidente anche nell'ultimo anno di previsione, il 2015, per il quale osserviamo una caduta del ritmo che possiamo quantificare in 0,2 punti di Pil. Si tratta di quasi un punto percentuale in due anni, che significherebbe rallentare ulteriormente l'uscita da questa lunga fase recessiva con conseguenze sociali pesanti date le condizioni in cui si trovano le famiglie.

#### **2.4 Il sistema dei trasporti regionali e il ruolo del trasporto aereo**

La Toscana si è dotata nel corso degli anni di un sistema infrastrutturale che, almeno per quanto riguarda la dotazione fisica di infrastrutture, si colloca di poco al di sopra delle media delle regioni che compongono l'Europa a 27, con valori significativi per quanto riguarda la dotazione di infrastrutture ferroviarie e di trasporto marittimo, in linea con la media europea per quanto riguarda la dotazione stradale, mentre la dotazione di infrastrutture di trasporto aereo risulta relativamente più carente.

La dotazione infrastrutturale della regione ha garantito finora livelli di accessibilità soddisfacenti, pur in presenza di alcune situazioni critiche in corrispondenza di territori ad alta intensità di domanda e nell'accessibilità delle aree più periferiche. Tuttavia, la domanda di mobilità espressa dal territorio sembra destinata a continuare a crescere anche in presenza di un rallentamento della dinamica economica come quello che ha caratterizzato il periodo più recente.

La dotazione fisica di infrastrutture non rappresenta infatti un obiettivo di per sé, ma deve rimanere funzionale a garantire ai diversi territori della Toscana un adeguato standard di accessibilità. Se infatti si esamina l'articolazione interna della regione per quanto riguarda l'accessibilità, si nota un sensibile divario fra le province dell'area nord (in particolare quelle dell'area metropolitana centrale come Prato e Pistoia), caratterizzate da livelli di accessibilità al di sopra della media nazionale ed europea, ma sottoposta ad alti livelli di congestione, e le regioni meridionali (Grosseto, Siena e Arezzo), dove i livelli si attestano invece

su valori decisamente inferiori.

Questo squilibrio territoriale, che ricalca la polarizzazione della residenza e dell'attività economica che caratterizza la regione, si traduce in un divario delle possibilità economiche e sociali che necessita di essere ridotto, soprattutto nell'ottica dello sviluppo di quella "rete di città" che più volte è stata indicata come motore del possibile sviluppo futuro della regione.

Per una regione come la Toscana, con una forte propensione alle esportazioni e che storicamente ha visto i propri tassi di crescita fortemente legati all'evoluzione delle esportazioni, la facilità di accesso ai mercati internazionali rappresenta una delle condizioni necessarie per la crescita della competitività regionale in un contesto economico sempre più globalizzato.

Se il trasporto aereo delle merci risulta ancora essere un settore marginale rispetto alla quantità di merci trasportate nel complesso delle modalità (per la Toscana in termini di tonnellate il trasporto per via aerea di merce rappresenta meno dello 0,01 del traffico merci in arrivo e partenza dal territorio e la quasi totalità della merce che viaggia per via aerea viene movimentata nell'aeroporto di Pisa), nondimeno tale modalità si rivolge soprattutto ad alcuni settori ad alto valore aggiunto con una maggiore predisposizione a pagare per un servizio con caratteristiche di rapidità e sicurezza.

Ma l'accessibilità aerea risulta una caratteristica di fondamentale importanza soprattutto nei settori del terziario, ed in particolar modo per i servizi avanzati ad alto valore aggiunto che trovano sui mercati internazionali i propri mercati di riferimento. Le interazioni frequenti e internazionali generate da questo tipo di attività trovano nei servizi offerti dal trasporto aereo uno dei fattori determinanti per la loro espansione e la loro competitività, con ricadute importanti sul territorio circostante in termini di propensione all'innovazione e all'attrazione di investimenti esteri.

Per quanto riguarda i settori "air transport intensive", ovvero che ricorrono con maggiore intensità al trasporto aereo di passeggeri e merci, l'Air Council International individua i seguenti:

- Ricerca e Sviluppo;
- Informatica;
- Comunicazioni;
- Meccanica;
- Assicurazioni;
- Credito;
- Combustibili;
- Altri mezzi di trasporto.

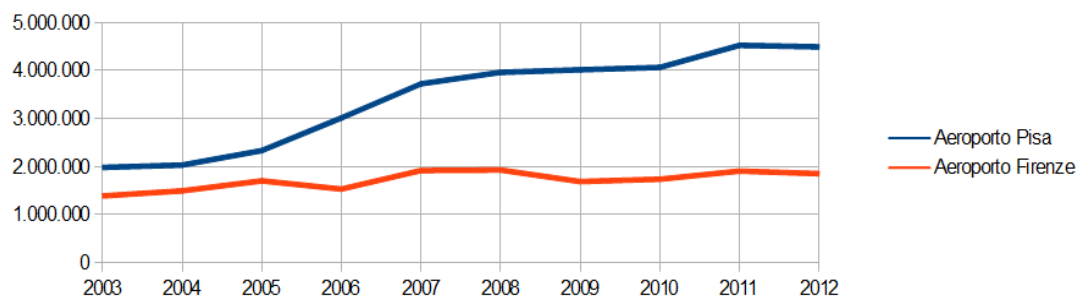
L'effetto dell'accessibilità internazionale sull'attrazione di investimenti esteri è un altro elemento cruciale nella determinazione dell'impatto economico dello sviluppo aeroportuale. Secondo l'indagine European City Monitor 2010 rivolta ad un campione di imprese europee multinazionali, la facilità di accesso ai mercati, fornitori e clienti è risultato il fattore più importante per la decisione della città dove localizzare il proprio investimento (il 61% delle imprese lo ha giudicato un fattore "assolutamente essenziale"), mentre la qualità delle infrastrutture di trasporto nazionali e internazionali è al quarto posto ("assolutamente essenziale" per il 51% delle imprese intervistate).

L'offerta di servizi aeroportuali toscani è concentrata prevalentemente nei due aeroporti di Pisa-San Giusto e Firenze-Peretola, che nel 2011 hanno movimentato complessivamente circa 6,4 milioni di passeggeri pari al 4,3% del totale nazionale. Accanto a questi due scali esistono alcuni aeroporti minori (Grosseto, Marina di Campo, Siena-Ampugnano fra quelli certificati ENAC) che svolgono alcune funzioni specializzate e che hanno movimentato nel 2010 meno di 20.000 passeggeri, risultando quindi marginali rispetto all'asse aeroportuale di Pisa e Firenze.

L'aeroporto di Firenze presenta alcuni vincoli all'espansione del traffico dettati prevalentemente da fattori orografici, climatici e di destinazione del suolo delle aree circostanti. L'aeroporto di Pisa ha invece vissuto negli anni recenti una forte espansione dei suoi traffici sia passeggeri che merci.

Passeggeri nei due principali scali della Toscana

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Aeroporto Pisa	1.982.897	2.031.890	2.334.843	3.014.656	3.725.770	3.963.717	4.018.662	4.067.012	4.526.723	4.494.915
Aeroporto Firenze	1.388.707	1.495.394	1.703.303	1.531.406	1.918.751	1.928.432	1.687.687	1.737.904	1.906.102	1.852.619



La crescita del traffico passeggeri nell'aeroporto di Firenze è stato infatti generalmente inferiore alla crescita rilevata sul traffico nazionale complessivo, e decisamente inferiore ai tassi registrati dai traffici toscani, imputabili in larghissima parte alla crescita dello scalo pisano.

Oltre a Pisa, è ipotizzabile inoltre che parte della domanda di mobilità aerea espressa dall'area urbana centrale della Toscana sia soddisfatta dai servizi offerti dall'aeroporto di Bologna, il quale ha visto aumentare la sua attrattività dalla Toscana anche a seguito di interventi di riduzione dei tempi di raggiungimento dell'aeroporto (es. servizi ferroviari di Alta Velocità, progetti di connettività fra stazione ferroviaria e aeroporto).

Anche il vincolo alla crescita dello scalo fiorentino e le condizioni di funzionalità hanno portato alla specializzazione dei due scali toscani su tipologie di domanda diverse. L'arrivo di vettori aerei low-cost (Ryanair in testa) presso l'aeroporto di Pisa fa sì che lo scalo pisano veda aumentare i movimenti legati ai flussi turistici, mentre Peretola rimane attrattivo per i servizi business richiesti dalle imprese localizzate nell'area urbana centrale.

Per giudicare la capacità di soddisfare la domanda da parte del sistema infrastrutturale toscano e la competitività con altri scali è necessario valutare la distanza effettiva in termini di costo generalizzato del trasporto per raggiungere gli scali toscani e quelli concorrenti (costo e tempo impiegato ricondotti a unità

omogenea di riferimento, monetaria). Viene valutata per semplicità l'accessibilità da alcune località della Toscana che si possono considerare rappresentative.

E' stato quindi preso in esame il costo generalizzato del trasporto dal centro delle dieci città capoluogo di provincia agli aeroporti toscani.

Appare evidente come alcuni fra i capoluoghi toscani sono più penalizzati di altri: Grosseto ha Pisa come scalo più vicino (Fiumicino, che non è qui considerato, non è più conveniente in termini di accesso, anche se lo è in termini di ampiezza dell'offerta) ma il costo di accesso al Galilei valutato sulla domanda business localizzata in Grosseto è superiore a cento euro. Siena ed Arezzo sono in una situazione relativamente migliore, ma in entrambi i casi non c'è un solo scalo il cui accesso costi meno di 70 euro in termini di costo generalizzato<sup>58</sup>.

**Costo generalizzato del trasporto fra i capoluoghi di provincia della Toscana e alcuni aeroporti (Traffico Business - Valori in euro)**

	Vespucci	Galilei
Da Firenze	16	77
Da Pisa	77	5
Da Livorno	81	25
Da Arezzo	70	122
Da Pistoia	27	53
Da Prato	19	68
Da Lucca	53	34
Da Massa	84	45
Da Grosseto	129	102
Da Siena	75	121

Il costo generalizzato del trasporto (CGT) tiene conto del costo monetario (CM) e del tempo (T) di trasporto al quale viene attribuito un valore convenzionale (Vt), ovvero  $CGT = CM + (T * Vt)$ . In questo caso si valuta il tempo minimo di accesso (al netto del cambio modale) fra la stazione ferroviaria delle città considerate e gli aeroporti, tenendo conto sia del mezzo bus/treno sia dell'auto. Al tempo impiegato abbiamo attribuito il valore della retribuzione oraria dei dirigenti, per valutare la competitività per il traffico business, mentre è stato attribuito un valore ridotto ad un quinto per i viaggi turistici.

Considerato quindi che sarà pressoché fisiologico che Firenze resti uno scalo business con limitazioni di offerta, è prevedibile che per soddisfare la domanda di trasporto originata dal sistema toscano con le infrastrutture regionali

58 IRPET, *Le ricadute economiche del consolidamento dell'offerta aeroportuale in Toscana*, 2013



e, comunque, per aumentare l'attrattività dello scalo pisano sarà necessario svilupparne l'accessibilità agendo sui tempi di collegamento dall'area orientale della Toscana.

Per i viaggiatori a scopo turistico (per i quali il valore del tempo è stato ridotto al 20%, trattandosi di tempo libero, e come tale con un valore economico contenuto) la situazione non cambia molto in termini relativi (la Toscana resta divisa in due bacini di utenza) ma la differenza in termini di CGT fra usare uno scalo o un altro diventa meno rilevante.

**Costo generalizzato del trasporto fra i capoluoghi di provincia della Toscana e alcuni aeroporti (Traffico Turistico - Valori in euro)**

	Vespucci	Galilei
Da Firenze	5	19
Da Pisa	21	2
Da Livorno	22	6
Da Arezzo	24	35
Da Pistoia	9	19
Da Prato	6	23
Da Lucca	15	9
Da Massa	26	13
Da Grosseto	38	35
Da Siena	23	28

Così, mentre per un utente business localizzato a Firenze, Arezzo o Siena il costo di accesso a Pisa rispetto a Firenze (in termini di tempo e costo) è maggiore di 50-60 euro, per un turista localizzato (proveniente da o destinato a) in queste città il maggior costo si riduce ad una decina di euro, anche se vanno considerati come costi aggiuntivi l'eventuale maggiore scomodità e rischio di ritardo nel viaggio via terra dall'origine all'aeroporto.

Per alcune città (Siena, Grosseto) le differenze diventano marginali: questo conferma l'opportunità di concentrare i voli turistici nell'aeroporto con maggiori potenzialità (Pisa), anche se resta importante renderne sempre migliore l'accessibilità.

Attualmente i passeggeri che utilizzano gli scali toscani sono 6,4 milioni, che rappresentano poco più del 4% del totale dei passeggeri che utilizzano gli aeroporti italiani. Questo valore è di almeno 2-3 punti inferiore al peso economico della regione (6.8% in termini di PIL) e ancora di più della sua

rilevanza turistica (11.3% degli arrivi nel 2009). Anche tenendo conto del fatto che la presenza di due scali intercontinentali come Roma e Milano attrae inevitabilmente un numero di passeggeri superiore al peso economico della regione in cui sono localizzati, non si può che immaginare che almeno 3 milioni di passeggeri, potenzialmente utenti degli scali toscani, siano dirottati altrove. Basti pensare che gli aeroporti del Veneto, anch'essi soggetti alla concorrenza degli hub, vengono utilizzati da un numero doppio di passeggeri rispetto alla Toscana (quasi 12 milioni nel 2010). Sulla base di queste considerazioni è possibile ipotizzare per la Toscana una domanda potenziale di trasporto aereo superiore a quella che l'offerta attuale riesce a soddisfare.

**Incidenza sul totale nazionale della domanda di trasporto aereo rispetto al peso economico e turistico**

	Passeggeri trasportati	PIL	Arrivi di turisti
Veneto	8.9%	9.4%	14.6%
Emilia-Romagna	4.6%	8.9%	9.1%
Toscana	4.4%	6.8%	11.3%
Campania	4.1%	6.3%	4.5%

La criticità relativa al sistema aeroportuale emerge con chiarezza anche dall'esame dei dati riportati dal recente Piano Nazionale degli Aeroporti elaborato da ENAC, relativamente alla capacità degli aeroporti toscani e agli scenari di sviluppo della domanda di trasporto aereo all'orizzonte del 2030.

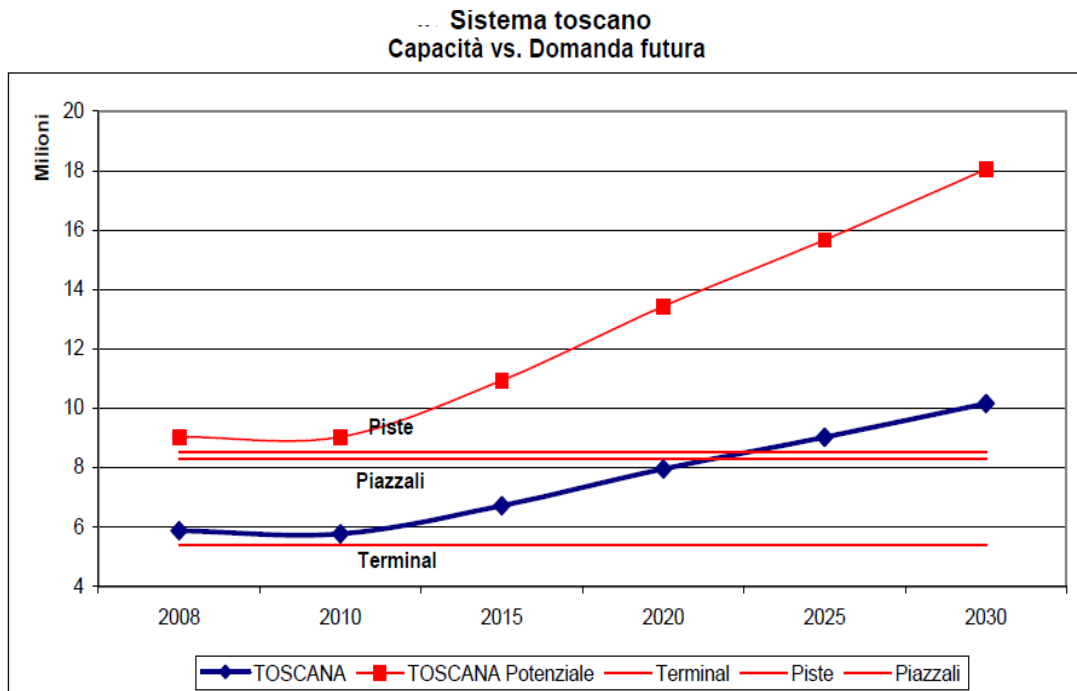
Per ciascun aeroporto, il Piano riporta la capacità ottimale in termini di:

- sistema delle piste di volo: la capacità oraria della pista è stata dapprima riportata a valori giornalieri, calcolando la piena operatività delle piste dalle ore 6,00 fino alle 21,00 e al 50% dalle 22,00 alle 24,00, e poi a valori annui. Ottenuto così il totale dei movimenti massimi teorici effettuabili in un anno è stato applicato un coefficiente pari a 0,60 (considerando come 60% il grado massimo di utilizzazione di una pista). Successivamente la capacità è stata ricondotta in termini di passeggeri /anno (moltiplicando i movimenti teorici massimi effettuabili in un anno per pax/mov/h).
- sistema dei piazzali di sosta: per rapportare la capacità del piazzale in

termini di passeggeri annui sono stati moltiplicati i valori di capacità oraria per il numero medio di passeggeri a movimento, ottenendo così il numero di passeggeri massimo processabili nell'ora di picco; tale valore è stato poi ricondotto al numero di passeggeri annui, moltiplicandolo per il coefficiente indicato dalla FAA per il calcolo del TPHP (Typical Passenger Hour Pick, variabile a seconda delle dimensioni degli scali).

- sistema dei terminal: la capacità del terminal in passeggeri annui è stata calcolata con lo stesso metodo utilizzato per il sistema dei piazzali.

La stima della domanda futura deriva invece dall'analisi delle serie storiche e da un modello econometrico di regressione multipla utilizzando come regressori il PIL regionale, la popolazione e, per il solo traffico internazionale, i flussi turistici internazionali di ogni Regione. Se si ipotizza inoltre, oltre allo sviluppo della domanda attuale, anche il recupero di quella parte di domanda che si rivolge, per raggiungere il territorio toscano, ad infrastrutture situate al di fuori dei confini regionali, è possibile immaginare livelli ancora più elevati di domanda per i prossimi 20 anni.



Dall'analisi emerge una forte criticità del sistema aeroportuale toscano dal punto di vista della capacità di accoglienza dei terminal, già carente rispetto alla

domanda attuale per entrambi i principali scali toscani. Secondo i dati Enac la capacità infrastrutturale dei due aeroporti potrà risultare ulteriormente compromessa nell'arco dei prossimi 15 anni.

Al di là delle questioni infrastrutturali, ulteriori margini di competitività del sistema aeroportuale toscano possono essere rinvenuti nell'integrazione gestionale fra i due maggiori aeroporti della Toscana. La combinazione dei due aeroporti è potenzialmente in grado di dare una risposta a questa domanda e spazi di intervento possono essere presenti nell'ottimizzazione delle condizioni dell'offerta.

## 2.5 L'apertura internazionale del sistema economico toscano

La Toscana è una regione che mostra un livello di internazionalizzazione superiore alla media nazionale, caratterizzato in particolare da una forte propensione all'export, il cui contributo alla creazione del prodotto interno lordo supera il 20%. A livello nazionale, la Toscana contribuisce per il 7,9% al totale delle esportazioni italiane. A differenza delle altre principali regioni esportatrici, più della metà delle esportazioni (in valore) si realizza al di fuori dei paesi europei confermando una caratteristica storica che ha rappresentato a lungo un punto di forza della regione.

Si tratta di una caratteristica presente anche sul fronte turistico e che potrebbe rivelarsi ancor più importante nel prossimo futuro visto che, se da un lato la maggiore distanza potrebbe rappresentare un ostacolo per i movimenti sia di merci che di persone, dall'altro fa riferimento ad economie che si confermeranno probabilmente più dinamiche di quelle europee anche nei prossimi anni.

LE PRINCIPALI REGIONI ESPORTATRICI ITALIANE  
Valori %

REGIONI	% del totale nazionale	Grado di apertura	Composizioni % sul totale regionale	
			Intra-Ue	Extra-Ue
Lombardia	27,9	1,4	55,9	44,1
Veneto	13,5	1,4	59,9	40,1
Emilia-Romagna	12,6	1,4	56,8	43,2
Piemonte	10,2	1,3	62,8	37,2
Toscana	7,9	1,2	48,6	51,4
ITALIA	100,0	1,0	57,3	42,7

Sul fronte turistico, la Toscana, dopo Veneto e Lazio, è la terza regione

italiana per numero di arrivi di turisti stranieri e addirittura seconda per numero di giornate di presenza. Nel 2010 gli arrivi di turisti stranieri in Toscana sono stati poco meno di 6 milioni (il 13% del totale nazionale), per un totale di circa 20 milioni di presenze.

**LE PRINCIPALI REGIONI ITALIANE PER TURISMO INTERNAZIONALE**  
N. e % del totale nazionale

REGIONI	Stranieri (n.)		% del totale nazionale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Veneto	8.973.720	36.722.503	20%	22%
Lazio	6.653.606	20.459.991	15%	12%
Toscana	5.905.517	20.531.863	13%	12%
Lombardia	5.832.704	16.682.773	13%	10%
Trentino-Alto Adige	4.695.324	23.711.733	11%	14%
ITALIA	43.794.338	165.202.498	100%	100%

Più debole invece la presenza di Investimenti Diretti Esteri (IDE): la Toscana si colloca al sesto posto fra le regioni italiane sia per investimenti in uscita (numero di imprese estere partecipate da imprese italiane) che in entrata (imprese a partecipazione estera presenti sul territorio), con una incidenza sul totale nazionale (5%) inferiore al suo peso economico.

REGIONI	Imprese toscane con UL all'estero o partecipazioni in imprese straniere	% del totale nazionale	Imprese straniere con UL in Toscana o partecipazione in imprese Toscane	% del totale nazionale
Lombardia	9.647	35%	4.196	49%
Veneto	3.679	14%	698	8%
Emilia-Romagna	3.554	13%	651	8%
Piemonte	2.806	10%	692	8%
Lazio	2.257	8%	754	9%
Toscana	1.443	5%	392	5%
ITALIA	27.191	100%	8.492	100%

Nel complesso si tratta quindi di un sistema economico, quello toscano, caratterizzato da una forte apertura verso l'estero, un'apertura che verosimilmente dovrà rafforzarsi nei prossimi anni visto che è dalla domanda estera che potranno venire i maggiori impulsi alla crescita della regione; vi è quindi una crescente necessità di soddisfare una domanda di mobilità anche di lungo raggio che trova nel trasporto aereo una componente di crescente importanza. Lo conferma anche il fatto che la domanda di trasporto aereo in Europa è cresciuta del 28% nel decennio scorso e rappresenta oggi circa il 9% %

della scelta modale percorrenze del trasporto europeo.

## 2.6 Il sistema aeroportuale toscano nel quadro delle strategie nazionali

L'offerta di servizi aeroportuali toscani è concentrata prevalentemente nei due aeroporti di Pisa-San Giusto e Firenze-Peretola, che nel 2011 hanno movimentato complessivamente circa 6,4 milioni di passeggeri pari al 4,3% del totale nazionale, un peso quindi decisamente inferiore a quello che la regione riveste sul fronte economico e demografico e che varia tra il 6 e il 7%.<sup>59</sup>

Pur risultando localizzato in una posizione più baricentrica (relativamente alla densità insediativa ed economica regionale) rispetto all'aeroporto di Pisa, l'aeroporto di Firenze presenta alcuni vincoli all'espansione del traffico dettati prevalentemente da fattori orografici, climatici e di destinazione del suolo delle aree circostanti. L'aeroporto di Pisa, collocato meno centralmente ma dotato di una maggiore capacità air-side, ha invece vissuto negli anni recenti una forte espansione dei suoi traffici sia passeggeri che merci, giungendo a raddoppiare la propria utenza in poco più di un quinquennio. In particolare, lo scalo pisano deve gran parte della sua crescita allo sviluppo del trasporto low-cost, che nel 2011 ha rappresentato per il Galilei l'83% del traffico passeggeri (contro il 5% dell'aeroporto Vespucci).

PASSEGGERI AL 2030 PER GLI AEROPORTI DEL CENTRO-NORD  
Milioni/anno

	MIN	MED	MAX
Bologna	9,0	10,0	11,0
Forlì	0,5	1,0	1,5
Rimini	2,0	2,5	3,0
Parma	1,0	1,5	2,0
Firenze	3,0	4,0	4,5
Pisa	6,0	7,0	8,0
TOTALE	20,5	26,0	29,0

Nel quadro delle strategie nazionali, secondo quanto delineato da ENAC per il Ministero dei Trasporti nel Piano Nazionale degli Aeroporti, gli scali di Pisa e Firenze costituiscono, insieme allo scalo di Bologna, il cuore del sistema

<sup>59</sup> Si veda [www.regione.toscana.it](http://www.regione.toscana.it)

aeroportuale del Centro-Nord. Il Piano stima, all'orizzonte del 2030, che tale sistema possa arrivare a movimentare fra i 20 e i 30 milioni di passeggeri annui, a fronte dei circa 13 milioni del 2011. Bologna rappresenta il principale scalo di questo sistema, grazie alla sua posizione baricentrica e alla sua accessibilità, anche verso i bacini di utenza del Nord Italia.

Per gli scali toscani, il piano suggerisce una strategia di “collaborazione ed integrazione, per continuare a rispondere efficacemente alla domanda di traffico espressa dal bacino regionale sia come origine ma soprattutto come destinazione dall'estero, rafforzando e potenziando le connessioni tra le due infrastrutture”. In quest'ottica, Pisa dovrebbe continuare a rafforzare la sua vocazione di scalo essenzialmente turistico e votato al traffico internazionale, mentre Firenze potrà svolgere il ruolo di city airport, dedicato al settore business. Complessivamente, il sistema aeroportuale toscano dovrebbe arrivare a soddisfare una domanda pari a 11/12 milioni di passeggeri annui, all'orizzonte del 2030.

Tuttavia, la collocazione di Firenze fra gli scali ritenuti “strategici” dalla programmazione nazionale, e quindi oggetto di prioritari interventi di potenziamento, risulta condizionata alla realizzazione di una nuova infrastruttura di volo e alla conseguente riconfigurazione del complesso aeroportuale, che consentirebbe all'aeroporto di assorbire quote consistenti del traffico aggiuntivo che il territorio esprimerà nei prossimi decenni. Viceversa, la mancata qualificazione dello scalo fiorentino (ovvero il suo “declassamento” fra gli aeroporti primari, sussidiari agli scali strategici) congelerebbe lo sviluppo aeroportuale nella sua configurazione attuale. Nel lungo periodo, al mancato sviluppo potrebbe associarsi anche una significativa riduzione dell'offerta, dal momento che il ricorso sempre più frequente ad aeromobili di maggiori dimensioni (che già attualmente presentano alcune criticità nell'utilizzo dello scalo fiorentino) potrebbe indurre alcune compagnie aeree a reindirizzare parte del servizio verso aeroporti più adeguati, pregiudicando la sostenibilità economica della gestione aeroportuale.

Il declassamento dello scalo fiorentino comporterebbe effetti negativi sulla

qualificazione del sistema aeroportuale regionale, penalizzando l'offerta complessiva del sistema regionale di trasporto aereo.

Per quanto concerne i rapporti fra i due scali toscani, i documenti nazionali sottolineano la necessità di una gestione concertata e coordinata dei due aeroporti, volta ad evitare comportamenti predatori che potrebbero scaturire da una concorrenza aggressiva per le quote di mercato regionale e finalizzata, invece, alla massimizzazione dei benefici per il sistema regionale attraverso una specializzazione dell'offerta. Sinergie costruttive tra le due importanti realtà infrastrutturali della regione risultano tanto più necessarie nello scenario attuale, in cui il bacino di riferimento potrebbe risentire della concorrenza da parte dell'aeroporto di Bologna a seguito dell'attivazione dell'Alta Velocità, che consente il collegamento fra le stazioni ferroviarie di Bologna e di Firenze in 37 minuti. In assenza di coordinamento, pertanto, la capacità delle due infrastrutture di cogliere nuove quote di mercato, coerentemente con le previsioni di crescita del traffico nella regione Toscana, potrebbe risultare inferiore alle previsioni prospettate.

L'esame dell'offerta attuale di voli conferma la diversa vocazione dei due scali. L'Aeroporto Vespucci serve attualmente un numero di destinazioni inferiori rispetto all'aeroporto di Pisa, concentrate sulle principali capitali europee, con una intensità maggiore nella frequenza dei voli (13 collegamenti su 18 hanno frequenza almeno giornaliera, 6 almeno bi-giornaliera). L'aeroporto Vespucci collega, quindi, la Toscana centrale con le principali realtà economiche internazionali, garantendo un livello di servizio tipicamente di tipo business. Il bacino di riferimento è circoscritto però alle principali capitali europee, anche a causa dei limiti di offerta. Il Galilei ha una forte vocazione internazionale, presenta frequenze mediamente più diradate (che incrementano sensibilmente in corrispondenza di ponti e festività) e con una maggiore presenza di aeroporti periferici (Orly, Beauvais, Charleroi, Stansted, etc.).

Un possibile indicatore di accessibilità del sistema aeroportuale regionale è dato dal rapporto tra tempi di collegamento interno alla regione (tempo di



accesso dei toscani agli scali) e tempi di collegamento aereo con le destinazioni finali. La durata media dei voli in partenza e arrivo dall'aeroporto di Firenze è di 96 minuti, mentre per l'aeroporto di Pisa tale valore raggiunge i 110 minuti (le destinazioni coprono un raggio maggiore).

I tempi di accesso all'aeroporto rapportati alla durata media dei viaggi nei due scali, indicano la collocazione baricentrica dell'aeroporto di Firenze per il sistema toscano che viene confermata anche dall'esame delle isocrone di accessibilità.

Gli scali della regione garantiscono, dunque, una accessibilità ai mercati internazionali del sistema toscano senz'altro più favorevole, rispetto allo scalo bolognese, soprattutto rispetto a destinazioni aeree europee e mediterranee.

E' possibile infine, secondo le metodologie più affermate, stimare il potenziale costo per

l'utenza toscana della necessità di utilizzare scali diversi da quelli toscani, nel caso di mancata realizzazione dell'intervento di qualificazione del sistema aeroportuale. Nello specifico, si ipotizza che la mancata realizzazione dell'intervento di qualificazione dell'Aeroporto di Firenze costringa parte dell'utenza toscana che utilizzerebbe lo scalo fiorentino a rivolgersi allo scalo di Bologna. Prendendo a riferimento gli scenari di sviluppo potenziale della domanda all'orizzonte del 2030, si ipotizza che il mancato intervento di adeguamento comporti una sostanziale congelamento dello sviluppo del traffico sui livelli del 2011 (1.8 milioni di passeggeri circa).

Supponendo una composizione futura dell'utenza simile a quella attuale, si ipotizza che l'utilizzo di scali alternativi (in particolare, Bologna) comporti, in media, 1 ora aggiuntiva di tempo di percorrenza per l'utenza toscana, oltre ad un costo di trasporto aggiuntivo medio di 15 euro. Utilizzando come parametri per tradurre il tempo aggiuntivo in valori monetari (VOT) la retribuzione media oraria dei dirigenti per l'utenza business ed un valore pari ad un quinto per l'utenza turistica, il costo totale del tempo risparmiato grazie al potenziamento dell'offerta del Vespucci è compreso fra i 20 e i 45 milioni di euro annui.

## **2.7 L'impatto economico dei servizi aeroportuali**

Oltre ai benefici più generali legati alla competitività delle nostre imprese sui mercati internazionali, presentati nel paragrafo precedente, l'adeguamento dell'offerta induce effetti più immediatamente misurabili, conseguenti al maggiore volume di attività degli scali.

Per la stima dell'impatto economico del potenziamento e della qualificazione del sistema aeroportuale si è fatto riferimento alle metodologie adottate a livello internazionale che classificano gli effetti previsti degli investimenti aeroportuali sul piano occupazionale in:

- impatto diretto: occupazione attivata all'interno della struttura aeroportuale a seguito dell'incremento di operatività dell'aeroporto;
- impatto indiretto: occupazione attivata sulla filiera della produzione di beni e servizi a supporto delle attività dirette;
- impatto indotto: attività legate ai maggiori consumi indotti dalla spesa dei soggetti coinvolti negli impatti diretti ed indiretti.

Secondo le stime elaborate dalla società di consulenza York Aviation per la sezione europea dell'Airport Council International (ACI Europe), dall'analisi di numerosi studi di impatto realizzate per aeroporti europei, emergerebbe che, per ogni milione di passeggeri gestiti da un aeroporto, vengano attivati circa 950 posti di lavoro per impatto diretto, mentre l'impatto indiretto e indotto ammonterebbe in media a 2100 posti di lavoro a livello nazionale e 1100 a livello regionale.

La stima dell'impatto diretto (ovvero dell'occupazione aggiuntiva interna all'aeroporto) è quella relativamente più precisa. L'indagine ACI Europe ha riguardato l'occupazione interna di 59 aeroporti europei ed ha evidenziato, pur con una certa variabilità legata alle dimensioni aeroportuali, un numero di addetti interni per milione di passeggeri trasportati compreso tra i 1700 (per gli aeroporti più piccoli) e i 900 (per gli aeroporti di dimensioni maggiori). La scelta operata è stata quindi prudentiale, essendosi attestata sul livello di attivazione diretta più

basso.

La composizione dell'impatto diretto per tipologia di attività vede la prevalenza dell'impiego diretto presso le compagnie aeree (circa due terzi del totale) e, a seguire, attività legate alla gestione aeroportuale, servizi di catering e ristorazione e altre attività accessorie a terra.

L'impatto indiretto e indotto è invece più difficile da cogliere, e i singoli studi di impatto alla base della meta-analisi condotta da ACI Europe evidenziano una certa variabilità nelle metodologie (comunque riconducibili all'applicazione di matrici Input/Output alla spesa per beni e servizi generata dall'aeroporto) e nei risultati. Tuttavia, questi parametri restano il riferimento principale per l'analisi dell'impatto occupazionale delle attività aeroportuali a livello europeo, e risultano in linea con stime simili effettuate per gli aeroporti nordamericani.

Applicando questa semplice metodologia all'incremento di passeggeri si ottiene una stima dell'impatto sul piano occupazionale della riqualificazione dello scalo fiorentino all'orizzonte temporale del 2030, utilizzando le ipotesi di espansione minima e massima, supponendo che la mancata realizzazione della nuova pista implichi una sostanziale stazionarietà del traffico passeggeri attorno ai valori attualmente registrati (circa 1,8 milioni di passeggeri/anno).

**OCCUPAZIONE CREATA DIRETTAMENTE E INDIRETTAMENTE DALLE ATTIVITÀ AEROPORTUALI**  
Addetti

	2030 (min)	2030 (max)
Passeggeri al 2030	3.000.000	4.500.000
Differenza rispetto al 2011	1.121.135	2.621.135
Impatto diretto	1.065	2.490
Impatto indiretto+indotto nazionale	2.354	5.504
Impatto indiretto+indotto regionale	1.233	2.883
Impatto regionale	2.298	5.373
<b>IMPATTO TOTALE</b>	<b>4.653</b>	<b>10.878</b>

I risultati di questa stima sono coerenti con i risultati di analisi simili condotte per scali

italiani ed europei. Ad esempio, in un recente studio sull'impatto economico ed occupazionale dell'Aeroporto Galilei di Pisa realizzato dalla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, nell'ultimo decennio, a fronte di circa 3 milioni di passeggeri

aggiuntivi movimentati dallo scalo pisano (passati da 1,4 milioni nel 2001 a 4,5 milioni nel 2011), l'impatto occupazionale sul territorio sarebbe stato di 3800 addetti (da 1.846 nel 2001 a 5.692 nel 2011).

**AEROPORTO DI PISA: L'IMPATTO ECONOMICO SUL TERRITORIO**

Anno	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Passeggeri (x 1.000)	1.378	1.655	1.983	2.032	2.335	3.015	3.726	3.964	4.019	4.067	4.527
Impatto Occupaz. (ULA)	1.846	2.174	2.595	2.663	3.039	3.900	4.800	5.050	5.050	5.117	5.692
Impatto Econ. (Mln. euro)	351	410	493	506	578	742	912	960	960	970	1.080

Una maggiore accessibilità aerea facilita gli arrivi in regione, in particolare dall'estero, e genera sul territorio una ricaduta economica tramite la spesa effettuata dalle presenze aggiuntive durante il loro soggiorno. Sebbene non esista, secondo analisi condotte in ottica comparativa europea, una correlazione univoca fra passeggeri trasportati negli aeroporti e presenze sul territorio, sempre più spesso la scelta della meta del proprio viaggio passa anche attraverso valutazioni sull'offerta di servizi di trasporto aereo.

Ipotizzando che la composizione della domanda soddisfatta dal Vespucci non subisca sostanziali modifiche nei prossimi anni, possiamo dunque tradurre in presenze aggiuntive le ipotesi di minima e massima espansione dei flussi passeggeri per il 2030 (rispettivamente 3 e 4.5 milioni di passeggeri annui), per tipologia di viaggiatore, ed imputare loro il corrispondente profilo di spesa.

**DOMANDA INCOMING SODDISFATTA DAL VESPUCCI AL 2030**

**Arrivi**

Scenari 2030	Pax 2030	Incoming/ Totale	Arrivi 2030	Diff. rispetto al 2011	di cui italiani	di cui stranieri
Scenario minimo	3.000.000	64%	954.000	381.600	64.200	317.400
Scenario massimo	4.500.000	64%	1.431.000	842.700	141.775	700.925

Per completezza di analisi, occorre ricordare che parte della domanda stimata sarebbe giunta sul territorio regionale anche in assenza dell'intervento di potenziamento della capacità aeroportuale (utilizzando quindi altri scali aeroportuali o altri mezzi di trasporto), sebbene sia presente anche una quota addizionale di arrivi, che, in assenza dell'intervento, avrebbe scelto un'altra meta o non avrebbe effettuato il viaggio. Non potendo, con i dati disponibili, ricondurre con esattezza a ciascuna di queste due categorie le presenze

aggiuntive, si ipotizza che l'effetto della migliore accessibilità aeroportuale porti, in media, ciascun viaggiatore a trascorrere una giornata aggiuntiva sul territorio regionale. A ciascun arrivo si attribuisce quindi una spesa media giornaliera pari alla spesa media giornaliera registrata nel 2011 in Toscana (123 euro per i viaggiatori business e 94 euro per gli altri), arrivando così ad una stima (nei due scenari di minimo e di massimo) della spesa effettuata sul territorio regionale generata dal potenziamento della capacità aeroportuale all'orizzonte del 2030.

SPESA AGGIUNTIVA GENERATA DALL'INCREMENTO DI PASSEGGERI CONSEGUENTE L'INTERVENTO DI QUALIFICAZIONE DELL'AEROPORTO  
Euro 2011

Scenari 2030	Pax 2030	Arrivi aggiuntivi	Di cui business	Di cui turismo/ Altro	Spesa media giorn. Business	Spesa media giorn. Turismo	Spesa totale
Scenario minimo	3.000.000	381.600	182.119	199.481	123	94	41.151.839
Scenario massimo	4.500.000	842.700	402.179	440.521	123	94	90.876.979

Attraverso l'utilizzo di un modello di tipo INPUT/OUTPUT è possibile calcolare l'impatto sia a livello regionale che nazionale dei due vettori di spesa stimati. Complessivamente, la spesa potrebbe attivare fra i 45 e i 106 milioni di euro di PIL, di cui circa un terzo localizzati sul territorio regionale (a causa della rilevante componente di importazioni implicita nei beni e servizi domandati dalle presenze in arrivo). Dal punto di vista occupazionale, la ricaduta si trova all'interno della forbice delineata da 790 e 1855 Unità di lavoro totali, anche queste localizzate sul territorio regionale per poco meno di un terzo e di tipo dipendente per circa due terzi del totale.

## 2.8 Lo sviluppo aeroportuale come traino dello sviluppo economico

L'importanza dell'accessibilità aerea per un sistema economico dalla forte propensione internazionale come quello toscano è confermata sia dalla letteratura in materia che dall'analisi dei dati disponibili per la Toscana. La qualificazione del sistema aeroportuale regionale richiede che il potenziamento infrastrutturale (in particolare, dello scalo fiorentino) debba accompagnarsi ad una integrazione gestionale degli aeroporti di Pisa e Firenze, come evidenziato anche dal quadro programmatico nazionale.

Attraverso l'integrazione funzionale sarà possibile, infatti, ottimizzare la capacità complessiva dell'offerta e massimizzare i benefici per il sistema socio-economico regionale. Nei prossimi anni il territorio si troverà ad esprimere una domanda crescente di trasporto aereo, tanto in arrivo quanto in uscita, che non potrà essere soddisfatta dalla capacità di offerta attuale. Tuttavia, tale domanda non è omogenea e presenta caratteristiche e richieste diversificate alle quali occorre fornire servizi specifici. La diversificazione delle funzioni, dati anche i vincoli ambientali ed infrastrutturali esistenti, risponde quindi ad una logica di ottimizzazione delle risorse; in questo contesto il potenziamento dello scalo fiorentino risulta funzionale alla qualificazione del sistema aeroportuale della regione.

Proprio a partire da tali considerazioni l'ipotesi su cui si è basata l'analisi proposta in questo elaborato è quella di una forte integrazione tra i due scali, tale cioè da evitare una sovrapposizione delle offerte. In tal senso gli effetti stimati derivanti dall'espansione dell'aeroporto di Firenze, sono stati considerati come interamente aggiuntivi per l'intera regione, nel senso che si è ipotizzato non sottraessero passeggeri all'aeroporto di Pisa.

È possibile quindi sintetizzare l'impatto economico del consolidamento dell'offerta aeroportuale regionale, nelle tre componenti considerate in questa analisi, come segue:

1. L'impatto sul sistema economico regionale di una maggiore accessibilità da e verso i mercati internazionali si traduce in una maggiore crescita del PIL, un aumento dell'export e dei livelli occupazionali, favorendo in particolar modo quei settori che utilizzano in modo intensivo il trasporto aereo, come ricerca e sviluppo, informatica, comunicazioni, meccanica, assicurazioni e credito. L'accessibilità più ampia al sistema delle imprese toscane e alla popolazione è garantita dall'offerta aeroportuale degli scali toscani, mentre l'utilizzo dello scalo di Bologna comporta, come quantificato al punto successivo, un costo aggiuntivo in termini di tempo e costo monetario dello spostamento;

2. L'impatto occupazionale generato dalle attività e dai servizi realizzati all'interno della struttura aeroportuale a seguito dell'incremento di operatività dello scalo fiorentino può essere stimato fra i 2 mila e i 5 mila addetti a livello regionale, nei due scenari di minimo e massimo ipotizzati all'orizzonte del 2030, considerando l'impatto diretto, indiretto e indotto;
3. L'impatto della spesa realizzata sul territorio da coloro che utilizzano il sistema aeroportuale regionale (in alternativa a scali extra-regionali) per raggiungere la Toscana, sia dal resto d'Italia che dall'estero, è invece stimabile, in maniera prudenziale, fra i 200 e i 500 addetti, per un PIL attivato compreso fra i 15 e i 40 milioni di euro annui sul solo territorio regionale. Il risparmio per l'utenza toscana nell'utilizzo di aeroporti situati all'interno del territorio, dovuto al minore tempo di trasporto, è invece compreso fra i 20 e i 45 milioni di euro.

Le stime riportate, basate sulle metodologie oggi più accreditate in letteratura, costituiscono una evidenza quantitativa, pur parziale, della rilevanza economica dei profondi cambiamenti in atto nel nostro sistema economico e sociale, che riguardano la crescente apertura internazionale degli scambi, la nuova domanda di mobilità e la riduzione dei tempi degli spostamenti. La disponibilità di collegamenti diretti con i principali scali internazionali costituisce dunque, oggi, un indubbio fattore di competitività, destinato a premiare i territori più connessi rispetto a quelli relativamente meno accessibili.

## **CAPITOLO 3.**

---

### **LO SCALO “AMERIGO VESPUCCI” DI FIRENZE**

#### **3.1 Storia dell'aeroporto.**

L'aeroporto fiorentino risale al 1930, benché il primo campo di volo, fu creato, a Firenze, nell'area di Campo di Marte. Nel 1910 le autorità militari avevano concesso, infatti, l'uso del grande prato per svolgere degli "Esperimenti



di Navigazione Aerea" e Campo di Marte divenne per tutti gli anni Venti il primo aeroporto di Firenze. Stretto ben presto dalle case il campo di volo divenne insufficiente per i nuovi aerei che andavano a sostituire i primi velivoli di tela. Si decise, quindi, di trovare una zona più idonea quale aeroporto e nel 1928 si individuò la località "Cipresso del Nistro" nella piana tra Firenze e Sesto Fiorentino. Nacque così l'aeroporto di Peretola che fu inaugurato nei primi anni Trenta.

Peretola era un grande prato dove gli aerei atterravano e decollavano senza una direzione obbligata finché il Ministero dell'Aeronautica decise di ingrandire e potenziare l'ormai storico campo di volo.

Il terreno aeroportuale fu ampliato verso Castello e nel 1938-39 fu realizzata una pista in asfalto larga 60 metri e lunga 1000, orientata verso nord-est.

Alla fine degli anni Quaranta, Peretola accolse i primi voli passeggeri effettuati con i DC-3 dell'Aerea Teseo. La compagnia cessò tuttavia la sua attività nel 1948. A cavallo fra gli anni Cinquanta e Sessanta, Alitalia, sempre con il DC3, operò le rotte Roma-Firenze-Venezia e Roma-Firenze-Milano. Successivamente l'Ati operò con il Fokker F27 alcune rotte nazionali.

Agli inizi degli anni Ottanta fu deciso di potenziare le strutture per far "ridecollare" Peretola.

Nel 1984 terminarono i lavori di ristrutturazione: allungamento (da 1000 a 1400 metri) e illuminazione della pista, installazione del VOR-DME, e la ricostruzione dell'aerostazione. Nel settembre del 1986 ripresero così i voli di linea, e cominciarono i voli con gli ATR42 dell'ATI, società controllata dalla compagnia di bandiera italiana Alitalia. Da allora il numero di aerei e passeggeri è aumentato costantemente.

Nel 1990, dopo un dibattito che coinvolse politici ed intellettuali fiorentini, l'aeroporto venne battezzato con il nome del grande navigatore fiorentino Amerigo Vespucci.

Nel 1992 viene inaugurato l'edificio, oggi destinato agli arrivi, costruito da AdF e due anni dopo Civilavia inaugura la nuova aerostazione destinata alle

partenze. Sempre nel 1994 interviene anche il Comune di Firenze con l'apertura del nuovo parcheggio auto di fronte all'ingresso dell'aeroporto.

Il salto di qualità è evidente, ma il definitivo potenziamento dello scalo avviene nel 1996 quando Firenze festeggia l'allungamento di 250 metri della pista di decollo e di atterraggio e AdF provvede ad un ulteriore ampliamento dell'area partenze. La nuova area è di 1.200 mq totali, di cui 770 utili al pubblico e dispone di 15 banchi accettazione.

Dal 9 aprile 1998 la società di gestione aeroportuale ha in concessione globale la direzione delle infrastrutture aeroportuali e si fa carico di tutto ciò che riguarda la manutenzione e lo sviluppo dell'aeroporto fiorentino.

A partire dalla fine del 1999 sono iniziati i lavori di ristrutturazione e ampliamento che interessano le aerostazioni partenze e arrivi, i piazzali di sosta degli aeromobili ed altre aree dedicate alla gestione operativa e commerciale dello scalo.

In tema di qualità, nel 2001 l'Amerigo Vespucci è stato fra i primi scali aeroportuali europei ad avere ottenuto la certificazione UNI EN ISO 9001/2000 per tutti i suoi servizi.

Nel corso del 2006 l'aeroporto ha chiuso per 65 giorni poiché è stato necessario provvedere al completo rifacimento della pista per adeguarla all'aumentato peso dei nuovi aeromobili che avevano pregiudicato la stabilità della vecchia. Con un investimento di circa 12,4 milioni di euro nel 2006 (interventi sulla pista di volo) e di circa 5,3 milioni tra il 2005 e il 2006 (ristrutturazione aerostazioni), AdF ha portato alla massima efficienza operativa le principali infrastrutture dell'aeroporto di Firenze ed ha incrementato la capacità complessiva dello scalo da 1.500.000 a 2.200.000 passeggeri/anno, con adeguati livelli di servizio. Gli investimenti complessivi effettuati nel corso dell'esercizio 2006 sono ammontati a 19.389 migliaia di euro.

I lavori hanno fatto sì che la compagnia aerea Sterling abbia inserito dei voli da Firenze a Copenaghen e Oslo con i Boeing 737.

Nel 2006 i passeggeri commerciali (linea + charter) sono stati pari a

1.520.621 nonostante la chiusura dello scalo dal 2 febbraio all'8 aprile 2006. I passeggeri in arrivo ed in partenza transitati presso lo scalo fiorentino (linea + charter) nel periodo gennaio-giugno 2007 sono stati pari a 912.757 con una crescita del 69,4% rispetto al 2006. Il primo semestre 2007 ha visto un positivo progresso del traffico aereo non solo rispetto al corrispondente periodo del 2006, condizionato dalla chiusura dello scalo fiorentino per i lavori di rifacimento della pista di volo.

La pista attuale è collocata alle sue estremità tra le pendici del Monte Morello e l'autostrada, rendendola poco sicura e provocando inquinamento acustico sull'abitato che si estende lungo il sentiero di decollo e di atterraggio.

Il 5 dicembre 2012 Vueling ha annunciato l'apertura di una nuova base operativa a Firenze dalla quale volerà verso sette destinazioni in Europa: Amburgo, Barcellona, Berlino, Copenaghen, Londra-Heathrow, Madrid e Parigi-Orly. Esiste uno studio per la realizzazione di una nuova pista (l'attuale verrebbe smantellata) con orientamento 12/30, parallela all'autostrada A11.

### **3.2 “State of art” dell'aeroporto**

Insieme con l'aeroporto di Pisa, con il quale si raggiungono oltre 6 milioni di passeggeri, lo scalo di Firenze ha risposto con una crescita consistente nell'ultimo decennio alla domanda di trasporto aereo di un bacino denso e strategico per l'intero Paese che si estende anche oltre la Toscana, incidendo significativamente sullo sviluppo economico ed in particolare sul turismo.

Dopo la flessione del 2009 e del 2010, il 2011 ha rappresentato un anno di ripresa per lo scalo che ha riguadagnato in parte il traffico del 2008, raggiungendo circa 1,9 milioni di passeggeri, con un incremento del 8,5% rispetto al 2010. Nel 2012, invece, si registra una leggera flessione con un traffico di 1,8 Mil.

Il traffico è operato quasi esclusivamente con voli di linea, caratterizzato da una forte internazionalità (81%), con collegamento verso 15 città europee.

Le tratte internazionali sono molto differenziate, mentre quelle nazionali

sono maggiormente concentrate sui collegamenti con Fiumicino (66%).

L'aeroporto è situato a nord-ovest di Firenze, al limite nord dell'area densamente abitata di Peretola, e ricade nei Comuni di Firenze e Sesto Fiorentino.

Lo scalo dista circa 4 Km da Firenze, 92 km da Pisa, 95 km da Arezzo, ed è relativamente vicino anche a capoluoghi di altre regioni come Bologna (100 km), La Spezia (154 km) e Perugia (170Km).

Il **bacino di utenza** dell'aeroporto fiorentino si estende fino a Bologna a Nord e a La Spezia a Nord-Ovest, risultando, quindi, facilmente raggiungibile dalla Versilia e dall'area Pisano-Livornese a Ovest. A Sud comprende parte dell'entroterra Senese e Aretino. In tutto comprende una popolazione residente, capace di raggiungere lo scalo in meno di 90 minuti d'auto è pari a 5.560.000 residenti.

Nei comuni interessati dalla prima macro-fascia, dove l'aeroporto è raggiungibile in massimo 30 minuti d'auto risiedono 1.260.000 abitanti (pari al 23%), 1.770.000 (pari al 32%) riescono a raggiungere lo scalo in un tempo compreso tra 30 e 60 minuti e, infine 2.540.000 (pari al 45%) riescono a raggiungerlo in un tempo compreso tra 60 e 90 minuti.

Il sedime aeroportuale ha un'estensione di 120 ettari ed è delimitato ad est dalla A11, a nord dal Canale di Cinta Orientale, verso est ed ovest da aree agricole sottoposte a salvaguardia ambientale.

A fronte di buone potenzialità dal punto di vista della domanda di traffico che il territorio esprime, soprattutto di natura business, lo scalo attualmente presenta una capacità limitata ed una molteplicità di problematiche, legate al suo inserimento nella conurbazione periferica di Firenze che, fra aree urbanizzate e infrastrutture stradali, riduce sensibilmente la possibilità di espansione.

Inoltre, la presenza di importanti ostacoli di natura orografica verso nord penalizzano l'operatività della pista, rendendola unidirezionale e inadeguata all'atterraggio di aerei di categoria D. Le caratteristiche geometriche limitanti della pista, la mancanza di una pista di rullaggio, le condizioni metereologiche

avverse (vento e foschia) che determinano frequenti dirottamenti degli aerei su altri scali, scoraggiano i vettori nello sviluppo di rotte di interesse commerciale. Non ultimo risulta problematico l'impatto acustico sugli insediamenti residenziali limitrofi.

L'aeroporto è collegato alla viabilità ordinaria in corrispondenza dell'importante svincolo rotatorio adducente verso nord-ovest all'autostrada A11 Firenze-Mare e quindi all'autostrada A1 Bologna-Roma, nonché alle strade statali Pratese e Pistoiese.

L'accesso all'aeroporto è stato recentemente migliorato da interventi infrastrutturali, che hanno riconfigurato la viabilità dell'area che nonostante la complessa morfologia, la limitatezza degli spazi e le vincolate condizioni di entrata/uscita, risulta complessivamente adeguato.

Attualmente l'aeroporto è collegato alla stazione ferroviaria di Firenze da autobus urbani (tempo di percorrenza 25 minuti, frequenza ogni 30 minuti) ed alla stazione di Prato da autobus extra urbani (tempo di percorrenza 60 minuti, frequenza ogni 30 minuti), ma la percentuale di utenti che utilizzano il bus per raggiungere l'aeroporto rimane ancora bassa (13%) per uno scalo inserito nel tessuto urbano della città.

La viabilità all'interno dell'area terminale è resa complessa dalla sua particolare morfologia e dalla limitatezza degli spazi.

I parcheggi, divisi in due aree, dispongono complessivamente di circa 900 posti auto, ai quali si aggiungono circa 390 posti auto per il personale e le auto a noleggio, in totale insufficienti anche per il traffico attuale.

Il **terminal** alla fine del 2009 è stato oggetto di importanti lavori di riqualificazione nell'ambito di un progetto più complessivo che prevede in distinte fasi la riqualifica dell'intero terminal.

A Luglio 2012 sono state aperte, nell'ambito della fase I, la nuova hall arrivi piano terra, il nuovo edificio per BHS posto al piano terra prospiciente il piazzale, la nuova sala check-in posta al primo piano, la nuova area magazzino posta al secondo piano e la saletta posta al terzo piano di circa 250 mq.

Con il completamento della fase I (fine 2012 ), con l'ulteriore ampliamento di circa 900 mq della hall arrivi, l'aeroporto di Firenze potrà garantire adeguati livelli di servizio per circa 2,4 - 2,5 mln di passeggeri, avendo raddoppiato gli spazi a disposizione, che sono passati da 7500 mq a circa 15.000 mq.

La realizzazione delle fasi successive di riqualificazione del Terminal è subordinata alla effettiva realizzazione della pista.

L'**infrastruttura airside** è costituita da una sola pista di volo che ha una lunghezza di 1.600 metri realizzata in conglomerato bituminoso ed orientata in direzione est-ovest. Il numero orientativo totale di piazzole a disposizione è 18, ma può variare a seconda del tipo di utilizzo, mentre la dotazione impiantistica permette di accogliere aeromobili anche in condizioni meteo non ottimali.

A causa di ostacoli montagnosi a nord lungo il prolungamento pista sono in vigore restrizioni all'operatività della pista che non può essere sfruttata per il suo intero sviluppo. Per questo stesso motivo gli atterraggi e i decolli sulla testata a nord avvengono lungo direttrici non rettilinee.

Nell'aeroporto di Firenze dal 2005 al 2011 sono stati effettuati investimenti per infrastrutture per circa 56 Milioni di euro, pari ad una media di circa € 8 milioni/annui, tutti a carico del gestore aeroportuale, corrispondenti a una media di 4,67 €/pax, superiore alla media italiana.

Gli investimenti al di sopra della media sono stati realizzati nel 2006, soprattutto per l'adeguamento della pista, e nel 2011 per l'ampliamento del terminal.

I maggiori investimenti si sono concentrati negli anni per la realizzazione del nuovo terminal passeggeri, sul quale sono stati effettuati interventi per 24 Milioni di Euro, e sulle piste (16 Mil di Euro). Altra voce di rilievo è rappresentata dagli investimenti sulle opere di manutenzione, che ammontano a 9 Mil. di euro.

L'aeroporto presenta una molteplicità di **problematiche**, legate al suo inserimento in un contesto urbanizzato difficile, a cui si aggiungono ridotte dimensioni ma soprattutto limiti delle infrastrutture di volo.

In particolare, l'utilizzo dell'aeroporto attualmente limitato di fatto ad aeromobili della categoria STOL (a decollo e atterraggio corto) rende le prospettive di

sviluppo dell'aeroporto di Firenze fortemente incerte in relazione alla registrata progressiva dismissione di questa tipologia di aeromobili dalle flotte delle compagnie aeree: in questo senso, l'eventuale realizzazione di una nuova pista utilizzabile da aeromobili della categoria B737, A320, ecc., sembra rappresentare una condizione necessaria per supportare significative prospettive di crescita.

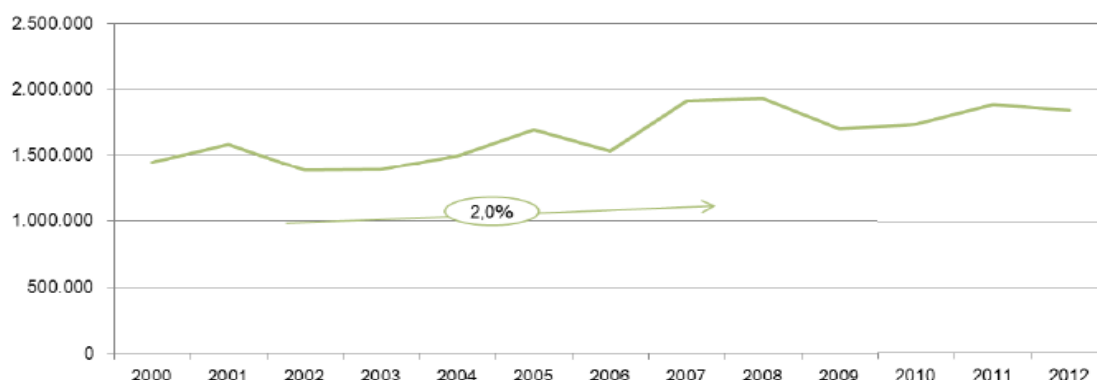
In tal senso la società di gestione sta lavorando da tempo con Enti locali ed ENAC per lo studio di configurazioni alternative che consentano di migliorare l'operatività dello scalo con sviluppi qualitativi più che quantitativi. Relativamente alla nuova pista, è stata individuata da Enac la migliore delle soluzioni possibili (orientamento 12/30), che garantisce la continuità operativa. Per quanto riguarda l'accessibilità si rileva che il Comune di Firenze nel 2011 ha affidato ed avviato le opere di realizzazione della tramvia che collegherà direttamente l'Aeroporto con la stazione alta velocità S.M. Novella.

Lo scalo di Firenze è incluso nel Comprehensive network europeo TEN-T e considerati gli interventi effettuati, lo stato del progetto di definizione della nuova pista e quello della tramvia, l'Aeroporto di Firenze potrà continuare a svolgere un ruolo strategico nella rete nazionale, a condizione che venga dotato di una nuova pista nel medio periodo, ed operi in sinergia con lo scalo pisano.

### **3.3 Traffico aeroportuale**

Il traffico passeggeri ha registrato un incremento medio annuo del 2,0%. Si registra un picco di crescita nel 2005 (+13,6%), legato al traffico nazionale (nuovi collegamenti aperti da Meridiana) ed internazionale (collegamenti charter internazionali con il Nord Europa), una flessione nel 2006 (-9,7%), dovuta alla chiusura dell'aeroporto per circa 65 giorni a causa del rifacimento della pista, ed un nuovo picco nel 2007 (+24,8%), grazie soprattutto alla crescita del traffico internazionale per l'avvio di nuove tratte da parte di Meridiana e di altri vettori stranieri. La stabilità del 2008 è in realtà imputabile ad una riduzione del traffico nazionale del 19%, dovuta alla cancellazione del volo su Milano Malpensa, più che compensata dalla crescita del traffico internazionale (nuovi collegamenti di

Lufthansa ed Air France). Il numero di passeggeri registrato nel 2012 è di oltre 1,8 milioni.

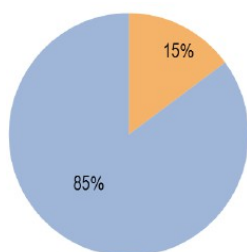


Anno	PAX	Δ%
2000	1.448.436	
2001	1.581.240	9,2%
2002	1.382.552	-12,6%
2003	1.388.426	0,4%
2004	1.494.048	7,6%
2005	1.696.543	13,6%
2006	1.531.177	-9,7%
2007	1.910.523	24,8%
2008	1.927.892	0,9%
2009	1.699.499	-11,8%
2010	1.737.764	2,3%
2011	1.884.814	8,5%
2012	1.845.100	-2,1%
CAGR		2,0%

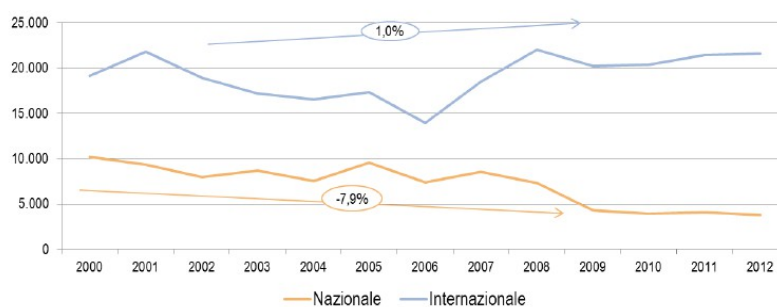
L'aeroporto è prevalentemente utilizzato per il traffico internazionale (81%). Il traffico nazionale in termini di passeggeri ha registrato un CAGR negativo pari a -2,1%, aggiungendo quota 351 mila nel 2012. Il traffico internazionale è cresciuto invece ad un tasso annuo del 3,5% con un forte incremento nel 2007 (+30,9%).



Nazionale			Internazionale		
Anno	PAX	Δ%	Anno	PAX	Δ%
2000	455.509		2000	972.411	
2001	409.472	-10,1%	2001	1.157.085	19,0%
2002	397.210	-3,0%	2002	970.759	-16,1%
2003	448.938	13,0%	2003	924.115	-4,8%
2004	492.123	9,6%	2004	986.639	6,8%
2005	618.686	25,7%	2005	1.060.835	7,5%
2006	558.977	-9,7%	2006	954.010	-10,1%
2007	648.649	16,0%	2007	1.248.356	30,9%
2008	524.732	-19,1%	2008	1.391.081	11,4%
2009	382.659	-27,1%	2009	1.300.527	-6,5%
2010	370.584	-3,2%	2010	1.354.200	4,1%
2011	406.833	9,8%	2011	1.465.488	8,2%
2012	350.982	-13,7%	2012	1.475.756	0,7%
CAGR	-2,1%		CAGR	3,5%	



■ Nazionale ■ Internazionale



### 3.4 La società di gestione aeroportuale

Nel 1984 nasce la prima società di gestione aeroportuale fiorentina, nota con l'acronimo Saf (Società Aeroporto Fiorentino). Oggi quella società ha cambiato nome ed assetto sociale, si chiama AdF (Aeroporto di Firenze) ed è quotata in borsa.

La gestione dell'aeroporto è solo parziale fino al 1998, anno in cui AdF rileva in concessione globale la gestione delle infrastrutture aeroportuali e si fa carico di tutto ciò che riguarda la manutenzione e lo sviluppo dell'aeroporto fiorentino.

Nel luglio 2000 AdF ha fatto il suo debutto in borsa, e fino a quella data la società era posseduta per l'85% da enti pubblici. Ad oggi i soci pubblici

detengono poco più del 27% delle azioni.

In data 23 Gennaio 2014, il Consiglio di Amministrazione di AdF ha approvato il Masterplan dell'Aeroporto Amerigo di Vespucci di Firenze con periodo di riferimento dal 2014 al 2029. All'interno del Masterplan viene analizzata e considerata la nuova pista di volo con lunghezza di 2.400 metri così da permettere l'operatività in sicurezza e senza limitazioni presso lo scalo di Firenze gli aeromobili di classe "C", secondo le indicazioni tecniche di Enac. Tale tipologia di aeromobile permetterà di raggiungere dallo scalo fiorentino destinazioni fondamentali per lo sviluppo economico del territorio quali Mosca, Istanbul e il medio oriente oltre a potenziare gli scali esistenti. Nel master Plan è inoltre analizzata e considerata la diversa ipotesi di pista di volo con lunghezza di 2.000 metri, così come prevista nel Documento Regionale P.I.T.

Il Master Plan è stato inviato ad Enac per le valutazioni e l'approvazione in linea tecnica.

Da marzo 2014 Corporacion America Italia s.r.l. acquisisce l'intero pacchetto azionario posseduto da Aeroporti Holding S.p.A. diventando l'azionista più rilevante con una quota del 33%.

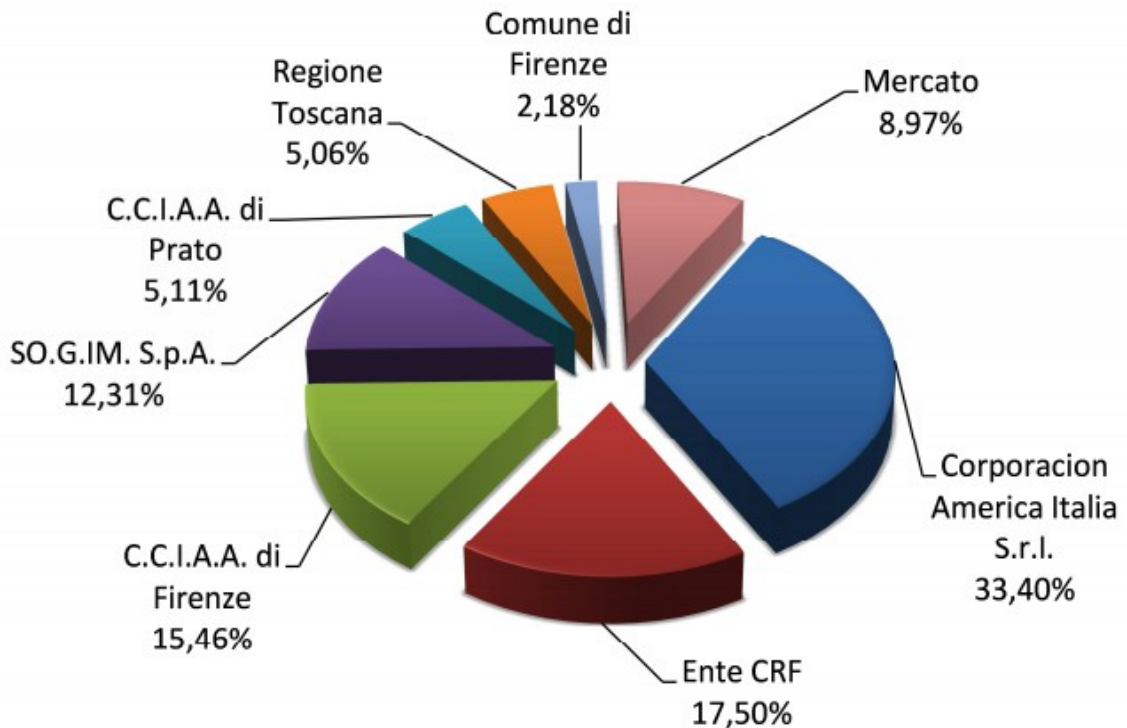
Corporacion America Italia S.r.l. è una società di neo-costituzione appartenente al gruppo facente capo ad American International Airports LLC, gruppo multinazionale argentino che gestisce 51 aeroporti in Sud America e in Europa. L'azionista di maggioranza relativa, avendo acquisito più del 30% delle azioni di AdF ha dovuto lanciare un'OPA obbligatoria sulle restanti partecipazioni.

Corporacion America Italia s.r.l. è la medesima società che ha acquisito il pacchetto di maggioranza in SAT S.p.A. (società di gestione dell'aeroporto di Pisa) dove ha lanciato un'OPA volontaria sul resto delle partecipazioni.

Il ministero dei trasporti ha classificato lo scalo fiorentino come "strategico" a condizione che ponga in essere gli opportuni investimenti e che si proceda all'integrazione con lo scalo di Pisa.

Ad OPA ancora non conclusa, secondo quanto riportato nel resoconto

trimestrale di Adf al 31 marzo 2014, il capitale sociale risulta essere così distribuito.



### 3.5 Analisi di bilancio dell'ultimo triennio (2011 -2012 -2013)

Le analisi di bilancio hanno come scopo il diagnosticare lo stato di salute di un'impresa. L'analisi rappresenta uno strumento che consente anche a soggetti con informazioni limitate ai soli bilanci di esercizio e che non hanno possibilità di effettuare accessi diretti presso le imprese, di poter effettuare un check-up sullo stato di salute dell'impresa, verificandone il grado di redditività, solidità e solvibilità.

Dato che la capacità segnaletica dei dati scaturenti dal bilancio di esercizio risulta fortemente limitata nel momento in cui i dati suddetti non vengono correlati tra loro, nasce la necessità di una rielaborazione per costruire un quadro segnaletico che abbia i requisiti della chiarezza e, allo stesso tempo, della sinteticità.

Nella circostanza in esame, ci si trova in una situazione di analisi di bilancio esterna in quanto in possesso delle informazioni contenute solo nei

documenti ufficiali messi a disposizione dalle due società.

Le fasi che ci portano dal bilancio civilistico degli ultimi tre esercizi all'analisi possono essere divise nelle seguenti fasi:

- raccolta documentazione e valutazione sommaria circa la sua attendibilità;
- spostamento delle poste di bilancio in aree omogenee passando a un bilancio riclassificato;
- calcolo degli indici;
- interpretazione degli indici e formulazione del giudizio sullo stato di salute dell'azienda.

La documentazione utilizzata per lo studio dell'andamento di AdF SPA, composta dagli stati patrimoniale e conti economici estratti dai bilanci degli esercizi 2013, 2012 e 2011 è riportata di seguito ad attendibilità dei dati utilizzati nell'analisi.

#### Conto economico della Società<sup>1</sup>

	Note	Separato 31.12.2013	Separato 31.12.2012 riesposto <sup>(2)</sup>	Variazione 2013-2012
<b>Ricavi</b>	17	<b>38.081</b>	<b>48.380</b>	<b>(10.299)</b>
Ricavi aeronautici: diritti aeroportuali		9.827	9.183	644
Ricavi aeronautici: sicurezza		3.649	3.426	223
Ricavi aeronautici: handling		9.724	10.269	(545)
Ricavi aeronautici: infrastrutture centralizzate		3.236	3.190	46
Ricavi non aeronautici		9.108	9.087	21
Ricavi per lavori su beni in concessione		2.007	12.609	(10.602)
Ricavi intercompany		72	48	24
Altri ricavi e proventi della gestione		458	568	(110)
<b>Costi</b>		<b>17.297</b>	<b>26.607</b>	<b>(9.310)</b>
Materiali di consumo e merci	18	2.576	2.461	115
Costi per servizi	19	11.352	10.569	783
Costi intercompany	20	121	98	23
Costi per lavori su beni in concessione	21	1.912	12.009	(10.097)
Canoni, noleggi e altri costi	22	676	585	91
Oneri diversi di gestione	23	660	885	(225)
<b>Valore aggiunto</b>		<b>20.784</b>	<b>21.773</b>	<b>(989)</b>
Costo del personale	24	13.200	12.998	202
<b>Margine Operativo Lordo (MOL)</b>		<b>7.584</b>	<b>8.775</b>	<b>(1.191)</b>
<b>% Ricavi totali</b>		<b>19,9%</b>	<b>18,1%</b>	
Ammortamenti e svalutazioni	25	3.232	2.729	503
Stanziamenti a fondo rischi su crediti	26	118	277	(159)
Accantonamenti a fondo rischi e oneri	27	1.744	1.435	309
<b>Risultato operativo</b>		<b>2.490</b>	<b>4.334</b>	<b>(1.844)</b>
Proventi finanziari	28	759	46	713
Oneri finanziari	29	1.058	824	234
<b>Risultato ante imposte</b>		<b>2.191</b>	<b>3.556</b>	<b>(1.365)</b>
Imposte	30	1.064	864	200
<b>Utile (perdita) di esercizio</b>		<b>1.127</b>	<b>2.692</b>	<b>(1.565)</b>
Utile per azione	(euro)	0,12	0,30	
Utile per azione diluito	(euro)	0,12	0,30	

### Prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria della Società\*

	Note	31.12.2013 Separato	31.12.2012 Separato riesposto <sup>(1)</sup>	Variazione 2013-2012	01.01.2012 Separato riesposto <sup>(2)</sup>
<b>Attività non correnti</b>					
Attività immateriali	1				
Beni in concessione		58.563	58.549	14	47.113
Attività immateriali a vita definita di proprietà		259	299	(40)	438
		<b>58.822</b>	<b>58.848</b>	<b>(26)</b>	<b>47.551</b>
Attività materiali	2				
Immobili, impianti e macchinari di proprietà		4.639	4.250	389	3.989
		<b>4.639</b>	<b>4.250</b>	<b>389</b>	<b>3.989</b>
Altre attività non correnti	3				
Partecipazioni		5.507	5.003	504	5.140
Crediti vari e altre attività non correnti		4.752	4.634	118	4.492
		<b>10.259</b>	<b>9.637</b>	<b>622</b>	<b>9.632</b>
<b>Totale attività non correnti</b>		<b>73.720</b>	<b>72.735</b>	<b>985</b>	<b>61.172</b>
<b>Attività correnti</b>					
Rimanenze di magazzino	4	536	494	42	628
Crediti commerciali	5	5.585	4.786	799	8.355
Altri crediti	6	6.525	7.173	(648)	6.087
Cassa e altre disponibilità liquide	7	8.632	4.670	3.962	3.498
<b>Totale attività correnti</b>		<b>21.278</b>	<b>17.123</b>	<b>4.155</b>	<b>18.568</b>
<b>TOTALE ATTIVITÀ</b>		<b>94.998</b>	<b>89.858</b>	<b>5.140</b>	<b>79.740</b>
<b>Patrimonio netto</b>					
Capitale sociale	8	9.035	9.035	-	9.035
Riserve di capitale		28.662	26.129	2.533	24.376
Riserva IAS		1.726	1.726	-	1.726
Utile (perdite) a nuovo		(518)	(518)	-	(518)
Utile (perdita) di esercizio		1.127	2.692	(1.565)	2.814
<b>Totale patrimonio netto</b>		<b>40.032</b>	<b>39.064</b>	<b>968</b>	<b>37.433</b>
<b>Passività non correnti</b>					
Passività finanziarie non correnti	9	12.727	7.145	5.582	-
TFR e altri fondi relativi al personale	10	2.788	2.889	(101)	2.638
Fondo imposte differite	11	431	261	170	169
Fondi per rischi e oneri futuri	12	7.144	6.206	938	5.752
<b>Totale passività non correnti</b>		<b>23.090</b>	<b>16.501</b>	<b>6.589</b>	<b>8.559</b>
<b>Passività correnti</b>					
Passività finanziarie correnti	13	10.500	10.500	-	10.500
Debiti commerciali	14	9.516	12.630	(3.114)	11.823
Debiti per imposte, vari e altre passività correnti	15	10.686	10.003	683	10.145
Fondi per rischi e oneri futuri	16	1.174	1.160	14	1.280
<b>Totale passività correnti</b>		<b>31.876</b>	<b>34.293</b>	<b>(2.417)</b>	<b>33.748</b>
<b>TOTALE PASSIVITÀ</b>		<b>54.966</b>	<b>50.794</b>	<b>4.172</b>	<b>42.307</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ</b>		<b>94.998</b>	<b>89.858</b>	<b>5.140</b>	<b>79.740</b>

## Conto economico della Società<sup>1</sup>

	Separato 31.12.2012	Separato 31.12.2011	Variazione 2012-2011
<b>Ricavi</b>	<b>48.246</b>	<b>46.963</b>	<b>1.283</b>
Ricavi aeronautici: diritti aeroportuali	9.183	9.410	(227)
Ricavi aeronautici: sicurezza	3.426	3.517	(91)
Ricavi aeronautici: handling	10.269	10.447	(178)
Ricavi aeronautici: infrastrutture centralizzate	3.190	3.284	(94)
Ricavi non aeronautici	9.087	9.952	(865)
Ricavi per lavori su beni in concessione	12.609	9.795	2.814
Variazione rimanenze finali	(134)	(7)	(127)
Ricavi intercompany	48	41	7
Altri ricavi e proventi della gestione	568	524	44
<b>Costi</b>	<b>26.473</b>	<b>23.252</b>	<b>3.221</b>
Materiali di consumo e merci	2.327	2.401	(74)
Costi per servizi	10.569	9.811	758
Costi intercompany	98	159	(61)
Costi per lavori su beni in concessione	12.009	9.329	2.680
Canoni, noleggi e altri costi	585	582	3
Oneri diversi di gestione	885	970	(85)
<b>Valore aggiunto</b>	<b>21.773</b>	<b>23.711</b>	<b>(1.938)</b>
Costo del personale	12.998	13.441	(443)
<b>Margine Operativo Lordo (MOL)</b>	<b>8.775</b>	<b>10.270</b>	<b>(1.495)</b>
<b>% Ricavi totali</b>	<b>18,2%</b>	<b>21,9%</b>	
Ammortamenti e svalutazioni	2.729	2.309	420
Stanzamenti a fondo rischi su crediti	277	301	(24)
Accantonamenti a fondo rischi e oneri	1.435	1.967	(532)
<b>Risultato operativo</b>	<b>4.334</b>	<b>5.693</b>	<b>(1.359)</b>
Proventi finanziari	46	69	(23)
Oneri finanziari	824	592	232
Rettifiche di valore di attività finanziarie	-	(26)	26
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>3.556</b>	<b>5.144</b>	<b>(1.588)</b>
Imposte	864	2.330	(1.466)
Utile (perdita) da attività operative cessate, al netto degli effetti fiscali	-	-	-
<b>Utile (perdita) di esercizio</b>	<b>2.692</b>	<b>2.814</b>	<b>(122)</b>
Utile per azione (euro)	0,30	0,31	
Utile per azione diluito (euro)	0,30	0,31	

**Prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria della Società<sup>1</sup>**

	Separato 31.12.2012	Separato 31.12.2011	Variazione 2012-2011
<b>Attività non correnti</b>			
<b>Attività immateriali</b>			
Beni in concessione	58.549	47.113	11.436
Attività immateriali a vita definita di proprietà	299	438	(139)
	<b>58.848</b>	<b>47.551</b>	<b>11.297</b>
<b>Attività materiali</b>			
Immobili, impianti e macchinari di proprietà	4.250	3.989	261
	<b>4.250</b>	<b>3.989</b>	<b>261</b>
<b>Altre attività non correnti</b>			
Partecipazioni	5.003	5.140	(137)
Titoli e crediti finanziari	-	-	-
Crediti vari e altre attività non correnti	4.612	4.492	120
	<b>9.615</b>	<b>9.632</b>	<b>(17)</b>
<b>Totale attività non correnti</b>	<b>72.713</b>	<b>61.172</b>	<b>11.541</b>
<b>Attività correnti</b>			
Rimanenze di magazzino	494	628	(134)
Crediti commerciali	4.786	8.355	(3.569)
Altri crediti	5.486	4.239	1.247
Titoli diversi dalle partecipazioni e crediti finanziari	-	-	-
Cassa e altre disponibilità liquide	4.670	3.498	1.172
<b>Totale attività correnti</b>	<b>15.436</b>	<b>16.720</b>	<b>(1.284)</b>
<b>Attività cessate/destinate a essere cedute</b>			
Di natura finanziaria	-	-	-
Di natura non finanziaria	-	-	-
<b>Totale attività destinate a essere cedute</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTALE ATTIVITÀ</b>	<b>88.149</b>	<b>77.892</b>	<b>10.257</b>
<b>Patrimonio netto</b>			
Capitale sociale	9.035	9.035	-
Riserve di capitale	26.183	24.229	1.954
Riserva IAS	1.726	1.726	-
Utili (perdite) a nuovo	(518)	(518)	-
Utile (perdita) di esercizio	2.692	2.814	(122)
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>39.118</b>	<b>37.286</b>	<b>1.832</b>
<b>Passività non correnti</b>			
Passività finanziarie non correnti	7.145	-	7.145
TFR e altri fondi relativi al personale	2.813	2.840	(27)
Fondo imposte differite	261	169	92
Fondi per rischi e oneri futuri	6.206	5.752	454
<b>Totale passività non correnti</b>	<b>16.425</b>	<b>8.761</b>	<b>7.664</b>
<b>Passività correnti</b>			
Passività finanziarie correnti	10.500	10.500	-
Debiti commerciali	12.630	11.823	807
Debiti per imposte, vari e altre passività correnti	8.316	8.242	74
Fondi per rischi e oneri futuri	1.160	1.280	(120)
<b>Totale passività correnti</b>	<b>32.606</b>	<b>31.845</b>	<b>761</b>
<b>Passività cessate/destinate a essere cedute</b>			
Di natura finanziaria	-	-	-
Di natura non finanziaria	-	-	-
<b>Totale passività destinate a essere cedute</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTALE PASSIVITÀ</b>	<b>49.031</b>	<b>40.606</b>	<b>8.425</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ</b>	<b>88.149</b>	<b>77.892</b>	<b>10.257</b>

### Conto economico della Società<sup>1</sup>

	Separato 31.12.2011	Separato 31.12.2010	Variazione 2011-2010
<b>Ricavi</b>	<b>46.963</b>	<b>40.087</b>	<b>6.876</b>
Ricavi aeronautici: diritti aeroportuali	9.410	8.495	915
Ricavi aeronautici: sicurezza	3.517	3.164	353
Ricavi aeronautici: handling	10.447	9.725	722
Ricavi aeronautici: infrastrutture centralizzate	3.284	3.039	245
Ricavi non aeronautici	9.952	9.802	150
Ricavi per lavori su beni in concessione	9.795	5.445	4.350
Variazione rimanenze finali	(7)	204	(211)
Ricavi intercompany	41	32	9
Altri ricavi e proventi della gestione	524	181	343
<b>Costi</b>	<b>23.252</b>	<b>18.333</b>	<b>4.919</b>
Materiali di consumo e merci	2.401	2.382	19
Costi per servizi	9.811	8.950	861
Costi intercompany	159	150	9
Costi per lavori su beni in concessione	9.329	5.185	4.144
Canoni, noleggi e altri costi	582	521	61
Oneri diversi di gestione	970	1.145	(175)
<b>Valore aggiunto</b>	<b>23.711</b>	<b>21.754</b>	<b>1.957</b>
Costo del personale	13.441	12.361	1.080
<b>Margine Operativo Lordo (MOL)</b>	<b>10.270</b>	<b>9.393</b>	<b>877</b>
<b>% Ricavi totali</b>	<b>21,9%</b>	<b>23,4%</b>	
Ammortamenti e svalutazioni	2.309	2.387	(78)
Stanziamenti a fondo rischi su crediti	301	303	(2)
Accantonamenti a fondo rischi e oneri	1.967	1.569	398
<b>Risultato operativo</b>	<b>5.693</b>	<b>5.134</b>	<b>559</b>
Proventi finanziari	69	74	(5)
Oneri finanziari	592	304	288
Rettifiche di valore di attività finanziarie	(26)	(204)	178
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>5.144</b>	<b>4.700</b>	<b>444</b>
Imposte	2.330	2.160	170
Utile (perdita) da attività operative cessate, al netto degli effetti fiscali	-	-	-
<b>Utile (perdita) di esercizio</b>	<b>2.814</b>	<b>2.540</b>	<b>274</b>



### Prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria della Società<sup>1</sup>

	Separato 31.12.2011	Separato 31.12.2010	Variazione 2011-2010
<b>Attività non correnti</b>			
<b>Attività immateriali</b>			
Beni in concessione	47.113	39.214	7.899
Attività immateriali a vita definita di proprietà	438	276	162
	<b>47.551</b>	<b>39.490</b>	<b>8.061</b>
<b>Attività materiali</b>			
Immobili, impianti e macchinari di proprietà	3.989	3.854	135
	<b>3.989</b>	<b>3.854</b>	<b>135</b>
<b>Altre attività non correnti</b>			
Partecipazioni	5.140	5.379	(239)
Titoli e crediti finanziari	-	538	(538)
Crediti vari e altre attività non correnti	4.492	5.131	(639)
	<b>9.632</b>	<b>11.048</b>	<b>(1.416)</b>
<b>Totale attività non correnti</b>	<b>61.172</b>	<b>54.392</b>	<b>6.780</b>
<b>Attività correnti</b>			
Rimanenze di magazzino	628	635	(7)
Crediti commerciali	8.355	7.785	570
Altri crediti	4.239	3.447	792
Titoli diversi dalle partecipazioni e crediti finanziari	-	290	(290)
Cassa e altre disponibilità liquide	3.498	4.683	(1.185)
<b>Totale attività correnti</b>	<b>16.720</b>	<b>16.840</b>	<b>(120)</b>
<b>Attività cessate/destinate a essere cedute</b>			
Di natura finanziaria	-	-	-
Di natura non finanziaria	-	-	-
<b>Totale attività destinate a essere cedute</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTALE ATTIVITÀ</b>	<b>77.892</b>	<b>71.232</b>	<b>6.660</b>
<b>Patrimonio netto</b>			
Capitale sociale	9.035	9.035	-
Riserve di capitale	24.229	22.624	1.605
Riserva IAS	1.726	1.726	-
Utili (perdite) a nuovo	(518)	(518)	-
Utile (perdita) di esercizio	2.814	2.540	274
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>37.286</b>	<b>35.407</b>	<b>1.879</b>
<b>Passività non correnti</b>			
Passività finanziarie non correnti	-	-	-
TFR e altri fondi relativi al personale	2.840	2.814	26
Fondo imposte differite	169	38	131
Fondi per rischi e oneri futuri	5.752	5.215	537
<b>Totale passività non correnti</b>	<b>8.761</b>	<b>8.067</b>	<b>694</b>
<b>Passività correnti</b>			
Passività finanziarie correnti	10.500	10.501	(1)
Debiti commerciali	11.823	9.065	2.758
Debiti per imposte, vari e altre passività correnti	8.242	6.692	1.550
Fondi per rischi e oneri futuri	1.280	1.500	(220)
<b>Totale passività correnti</b>	<b>31.845</b>	<b>27.758</b>	<b>4.087</b>
<b>Passività cessate/destinate a essere cedute</b>			
Di natura finanziaria	-	-	-
Di natura non finanziaria	-	-	-
<b>Totale passività destinate a essere cedute</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTALE PASSIVITÀ</b>	<b>40.606</b>	<b>35.825</b>	<b>4.781</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ</b>	<b>77.892</b>	<b>71.232</b>	<b>6.660</b>

Il primo passo dell'analisi prevede la riclassificazione del bilancio. Il Conto Economico sarà riclassificato a “Valore aggiunto”, mentre lo Stato Patrimoniale sarà riclassificato secondo il criterio funzionale.

#### CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO A “VALORE AGGIUNTO”

	2013	2012	2011
<b>Ricavi di Vendita</b>	<b>38.081.000</b>	<b>48.246.000</b>	<b>46.963.000</b>
- consumo materiali e merci	2.576.000	2.327.000	2.401.000
- costi per servizi	11.352.000	10.569.000	9.811.000
- costi per servizi di costruzione	1.912.000	12.009.000	9.329.000
- altre spese operative	1.457.000	1.568.000	1.711.000
<b>Valore aggiunto</b>	<b>20.784.000</b>	<b>21.773.000</b>	<b>23.711.000</b>
- costi per personale	13.200.000	12.998.000	13.441.000
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>	<b>7.584.000</b>	<b>8.775.000</b>	<b>10.270.000</b>
- ammortamenti e svalutazioni	3.232.000	2.729.000	2.309.000
- stanziamenti a fondo rischi su crediti	118.000	277.000	301.000
- accantonamento fondo rischi e oneri	1.744.000	1.435.000	1.967.000
<b>Risultato Operativo</b>	<b>2.490.000</b>	<b>4.334.000</b>	<b>5.693.000</b>
- risultato gestione finanziaria	299.000	778.000	549.000
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>2.191.000</b>	<b>3.556.000</b>	<b>5.144.000</b>
- imposte d'esercizio	1.064.000	864.000	2.330.000
<b>Utile d'esercizio</b>	<b>1.127.000</b>	<b>2.692.000</b>	<b>2.814.000</b>

Vengono così evidenziati, oltre al Valore aggiunto, il risultato operativo e quello ante-imposte nei tre anni oggetto di studio.

Per studiare il bilancio attraverso l'utilizzo degli indici e dei margini, lo stato patrimoniale è stato opportunamente riclassificato.

STATO PATRIMONIALE – ATTIVO	2013	2012	2011
<b>ATTIVITA' OPERATIVE NON CORRENTI</b>	<b>68.213.000</b>	<b>67.710.000</b>	<b>56.032.000</b>
Immobilizzazioni immateriali	58.822.000	58.848.000	47.551.000
Immobilizzazioni materiali	4.639.000	4.250.000	3.989.000
Crediti commerciali e altre attività oltre 12 mesi	4.752.000	4.612.000	4.492.000
<b>ATTIVITA' OPERATIVE CORRENTI</b>	<b>12.646.000</b>	<b>10.766.000</b>	<b>13.222.000</b>
Rimanenze	536.000	494.000	628.000
Crediti commerciali e altre attività entro 12 mesi	5.585.000	4.786.000	8.355.000
Altri crediti	6.525.000	5.486.000	4.239.000
Titoli diversi da partecipazioni e crediti finanziari	0	0	0
<b>ATTIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI</b>	<b>5.507.000</b>	<b>5.003.000</b>	<b>5.140.000</b>
Partecipazioni	5.507.000	5.003.000	5.140.000
Crediti finanziari oltre 12 mesi, titoli, azioni proprie	0	0	0
<b>ATTIVITA' FINANZIARIE CORRENTI</b>	<b>8.632.000</b>	<b>4.670.000</b>	<b>3.498.000</b>
Attività finanziarie entro 12 mesi	0	0	0
Disponibilità liquide	8.632.000	4.670.000	3.498.000
<b>TO TALE IMPIEGHI</b>	<b>94.998.000</b>	<b>88.149.000</b>	<b>77.892.000</b>

**STATO PATRIMONIALE – PASSIVO**

	2013	2012	2011
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>40.032.000</b>	<b>39.118.000</b>	<b>37.286.000</b>
<b>PASSIVITA' OPERATIVE NON CORRENTI</b>	<b>10.363.000</b>	<b>9.280.000</b>	<b>8.761.000</b>
Fondi per rischi e oneri	7.144.000	6.206.000	5.752.000
Fondo trattamento di fine rapporto	2.788.000	2.813.000	2.840.000
Passività fiscali differite	431.000	261.000	169.000
<b>PASSIVITA' OPERATIVE CORRENTI</b>	<b>21.376.000</b>	<b>22.106.000</b>	<b>21.345.000</b>
Debiti commerciali	9.516.000	12.630.000	11.823.000
Debiti tributari	10.686.000	8.316.000	8.242.000
Fondi per rischi e oneri	1.174.000	1.160.000	1.280.000
<b>PASSIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI</b>	<b>12.727.000</b>	<b>7.145.000</b>	<b>0</b>
Debiti finanziari oltre 12 mesi	12.727.000	7.145.000	0
<b>PASSIVITA' FINANZIARIE CORRENTI</b>	<b>10.500.000</b>	<b>10.500.000</b>	<b>10.500.000</b>
Debiti verso banche	10.500.000	10.500.000	10.500.000
Debiti verso altri finanziatori	0	0	0
<b>TOTALE FONTI</b>	<b>94.998.000</b>	<b>88.149.000</b>	<b>77.892.000</b>

<b>Immobilizzo netto</b>	ATTIVITA' OPERATIVE NON CORRENTI - PASSIVITA' OPERATIVE NON CORRENTI
2013	57.850.000
2012	58.430.000
2011	47.271.000

<b>CCN Operativo</b>	ATTIVITA' OPERATIVE CORRENTI - PASSIVITA' OPERATIVE CORRENTI
2013	-8.730.000
2012	-11.340.000
2011	-8.123.000

<b>Cap. Oper. Inv. Netto</b>	Immobilizzo netto + CCN Operativo
2013	49.120.000
2012	47.090.000
2011	39.148.000

<b>Patrimonio Netto</b>	
2013	40.032.000
2012	39.118.000
2011	37.286.000

<b>Pos. Fin. Netta Non Cor.</b>	PASSIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI - ATTIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI
2013	7.220.000
2012	2.142.000
2011	-5.140.000

<b>Pos. Fin. Netta Cor.</b>	PASSIVITA' FINANZIARIE CORRENTI – ATTIVITA' FINANZIARIE CORRENTI
2013	1.868.000
2012	5.830.000
2011	7.002.000

<b>TOTALE FONTI</b>	Patrimonio Netto + Pos. Fin. Netta Non Cor. + Pos. Fin. Netta Cor.
2013	49.120.000
2012	47.090.000
2011	39.148.000

<b>Cap. Inv. Netto</b>	<b>ATTIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI + ATTIVITA' FINANZIARIE CORRENTI + COIN</b>
2013	63.259.000
2012	56.763.000
2011	47.786.000

<b>TOTALE FONTI</b>	<b>Patrimonio Netto + PASSIVITA' FINANZ. NON CORR. + PASSIVITA' FIN. CORRENTI</b>
2013	63.259.000
2012	56.763.000
2011	47.786.000

## ANALISI DI BILANCIO

### SOLIDITA'

	2013	2012	2011
<b>Quoziente primario di struttura</b> PN/ATTIVO FISSO	0,54	0,54	0,61
<b>Margine primario di struttura</b> PN – ATTIVO FISSO	-33.688.000	-33.595.000	-23.886.000
<b>Quoziente secondario di struttura</b> (PN+PASSIVO A LUNGO)/ATTIVO FISSO	0,86	0,76	0,75
<b>Margine secondario di struttura</b> (PN + PASSIVO A LUNGO) – ATTIVO FISSO	-10.598.000	-17.170.000	-15.125.000
<b>Indice di rigidità degli Impieghi</b> ATTIVO FISSO/CAPITALE INVESTITO	77,60%	82,49%	78,53%
<b>Indice di elasticità degli Impieghi</b> ATTIVO CIRCOLANTE/CAPITALE INVESTITO	22,40%	17,51%	21,47%
<b>Quoziente di indebitamento complessivo</b> CAPITALE INVESTITO/PN	2,37	2,25	2,09
<b>Quoziente di indebitamento finanziario</b> (PASSIVITA' FINANZIARIE)/PN	0,58	0,45	0,28
<b>Indice di autonomia finanziaria</b> PN/CAPITALE INVESTITO	42,14%	44,38%	47,87%

### LIQUIDITA'

	2013	2012	2011
<b>Capitale Circolante Netto (CCN)</b> ATTIVO CIRCOLANTE – PASSIVITA' A BREVE	-10.598.000	-17.170.000	-15.125.000
<b>Quoziente di disponibilità</b> ATTIVO CIRCOLANTE/PASSIVITA' A BREVE	0,67	0,47	0,53

<b>REDDITIVITA'</b>			
	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Redditività del Capitale di rischio (ROE)</b> UTILE NETTO/PN	2,82%	6,88%	7,55%
<b>Tasso di ritorno del Capitale Investito (ROI)</b> REDDITO OPERATIVO/CAPITALE INVESTITO NETTO	3,94%	7,64%	11,91%
<b>Redditività delle Vendite (ROS)</b> REDDITO OPERATIVO/RICAVI CARATTERISTICI	7,01%	12,33%	15,55%
<b>Produttività del Capitale investito (PCI)</b> RICAVI CARATTERISTICI/CAPITALE INVESTITO NETTO	0,56	0,62	0,77
<b>Onerosità del Capitale di debito (ROD)</b> ONERI FINANZIARI/CAPITALE DI DEBITO	2,12%	1,75%	0,72%
<b>Redditività del Capitale Investito (ROA)</b> REDDITO OPERATIVO/CAPITALE INVESTITO	2,62%	4,92%	7,31%
<b>Effetto leva finanziaria</b> ROI – ROD	1,81%	5,88%	11,19%
<b>Turnover impieghi</b> RICAVI/CAPITALE INVESTITO	0,40	0,55	0,60

Dai bilanci analizzati relativi agli ultimi tre anni di attività si evince che l'AdF ha chiuso tutti e tre gli esercizi in utile, benché negli ultimi due esercizi questo sia diminuito rispetto al 2011, con un calo significativo nel 2013 dove l'utile netto è più che dimezzato rispetto al 2012. Inoltre l'utile dell'esercizio 2013 è stato salvaguardato dal fatto che i costi per servizi di costruzione sono stati notevolmente abbattuti in conseguenza della diminuzione del fatturato che è passato dai 48 milioni di euro del 2012 ai 38 milioni di euro del 2013, in quanto sono stati fatti minori investimenti sui beni in concessione.

La redditività aziendale è diminuita nel tempo, infatti si è passati da un ROE di 7,55% nel 2011 al 2,82% del 2013, questo perché a fronte di un PN pressoché immutato nei tre anni, l'utile netto è via via diminuito.

Anche il ROI presenta un andamento decrescente, passando da 11,91% del 2011 a 3,94% del 2013, in conseguenza del fatto che sia il ROS che il PCI (componenti del ROI) sono diminuiti negli anni, diminuendo di fatto la

produttività del capitale investito, che la redditività dei ricavi caratteristici.

Fortunatamente l'effetto della leva finanziaria continua comunque ad essere positivo, infatti il ROI benché diminuito nel corso degli anni continua ad essere maggiore del ROD, che invece è aumentato, grazie al potere contrattuale della società che continua ad usufruire di tassi d'interesse vantaggiosi.

Dal punto di vista finanziario si evince che il CCN è negativo in tutti e tre gli esercizi analizzati, ma nell'ultimo anno si riscontra un interessante miglioramento. Allo stesso modo, anche il quoziente di disponibilità è migliorato, benché ancora lontano dalla misura auspicabile ( $>1$ ). Per contro il quoziente di indebitamento finanziario è andato aumentando da 0,28 del 2011 a 0,58 del 2013.

Gli impieghi dell'azienda sono notevolmente rigidi, caratteristica tipica delle società di gestione aeroportuale, poiché l'attivo fisso è in misura preponderante stante gli ingenti investimenti in infrastrutture specifiche. Nonostante l'ingente livello di rigidità degli impieghi, e quindi notevole immobilizzo del capitale, il livello di indebitamento finanziario rimane molto basso, infatti il quoziente ha superato 0,58 solo nel terzo anno di analisi.

Dal punto di vista patrimoniale l'azienda appare sufficientemente capitalizzata, infatti l'indice di autonomia finanziaria sfiora il 50% in tutti e tre gli esercizi analizzati. Ad ogni modo il quoziente secondario di struttura è sotto la soglia critica (1), ma si evidenzia il miglioramento negli anni passando da 0,75 a 0,86.

Concludendo si può riassumere che l'azienda presenta una sufficiente redditività, benché in diminuzione, che appare sufficientemente capitalizzata anche se l'indice di autonomia finanziaria è diminuito nel tempo, visto che il PN è aumentato meno che proporzionalmente rispetto al capitale investito.

Dal punto di vista finanziario la situazione è sufficiente però l'indebitamento finanziario è aumentato nel tempo per far fronte agli investimenti effettuati. Il CCN rimane negativo, benché in miglioramento, e questo fa ben sperare per il futuro affinché pian piano l'attivo circolante riuscirà a coprire per intero le passività a breve.

## **CAPITOLO 4.**

---

### **LO SCALO “GALILEO GALILEI” DI PISA**

#### **4.1 Storia dell'aeroporto**

L'aeroporto di Pisa-San Giusto, conosciuto con il nome commerciale di Galileo Galilei, è il principale scalo della Toscana e, nel 2013, è stato il decimo aeroporto italiano per traffico passeggeri. È intitolato al pisano Galileo Galilei e

sorge nella zona di San Giusto, da cui prende il nome, situata a pochi minuti dal centro cittadino.

L'infrastruttura è di proprietà dell'Aeronautica Militare ed è gestita dalla Società Aeroporto Toscano S.p.A..

Le origini dell'aeroporto risalgono al 1911, anno in cui venne allestito un campo di volo per il collaudo di velivoli. Nel 1914 l'infrastruttura venne ampliata con la realizzazione di una scuola militare per piloti.

Dal primo dopoguerra in poi l'infrastruttura iniziò ad assumere maggiore rilevanza, furono effettuati lavori di ampliamento e di allungamento della pista, tanto da divenire nel corso degli anni trenta la sede stanziale dell'allora 46° Stormo, che vi rimase sino dal 1940.

Pesantemente bombardato durante la seconda guerra mondiale, deve la sua rinascita al ritorno del 46° Stormo avvenuto alla fine degli anni quaranta. Negli anni cinquanta inizia il suo sviluppo con la costruzione di ben due piste di volo e relative strutture logistiche per assicurare l'operatività degli aerei da trasporto militari Fairchild C-119 Flying Boxcar (vagoni volanti) che da poco erano stati acquisiti, trasformando il 46° Stormo in 46<sup>a</sup> Aerobrigata Trasporti o 46<sup>a</sup> Brigata Aerea.

Sarà grazie a queste peculiari caratteristiche di supporto logistico necessario per assicurare l'operatività dell'unico reparto da trasporto aereo dell'Aeronautica Militare italiana che si getteranno le fondamenta dell'attuale scalo pisano.

Negli stessi anni riprendono progressivamente i voli commerciali, senza che sia ancora disponibile alcuna aerostazione civile, usufruendo della palazzina e dei piazzali antistanti il comando di stormo, sarà in seguito con l'arrivo degli anni sessanta-settanta che avrà luce l'attuale scalo civile intitolato al pisano Galileo Galilei.

L'elevata capacità delle sue piste di volo e la bontà delle condizioni meteorologiche consentiranno di operare con tutti gli aeromobili allora utilizzati dalle compagnie commerciali.

Sul finire degli anni ottanta, a seguito dell'apertura alle rotte internazionali



dell'aeroporto di Firenze-Peretola, l'aeroporto di Pisa ebbe un ridimensionamento del traffico passeggeri, soprattutto quelli legati al turismo, ma con l'apertura alle compagnie aeree low cost dagli anni novanta, ha conquistato con successo questo segmento di mercato, rimanendo il principale scalo in Toscana con un traffico di passeggeri più di due volte superiore a quello dello scalo fiorentino.

L'aeroporto è collegato con le principali città europee e nordafricane, e da giugno 2007 anche con New York.

Rispetto all'aeroporto di Firenze, quello di Pisa dispone di una più ampia pista di atterraggio che ne permette l'uso da parte di aerei di maggiori dimensioni, sia per il trasporto passeggeri, che merci.

Anche l'aerostazione è più grande ed è in continua espansione negli ultimi anni. Il tasso di crescita degli ultimi anni, infatti, è stato particolarmente elevato, portando alla fine del 2007 a ben 3.700.000 passeggeri trasportati. Anche durante il periodo di crisi economica successivo, l'aeroporto ha continuato la sua crescita tanto nel 2008, quanto nel 2009, che ha portato lo scalo a raggiungere l'obiettivo dei 4.000.000 passeggeri (circa 4.018.000). La crescita prosegue a pieno ritmo nel 2011 in cui vengono superati i 4,5 milioni di passeggeri (4.526.723) con una crescita annuale dell'11,3%.

#### **4.2 “State of art” dell'aeroporto**

L'Aeroporto di Pisa ha costruito nell'ultimo decennio il proprio ruolo di porta principale d'accesso alla Regione Toscana, capace di servire un network che comprende anche destinazioni intercontinentali e connessioni di superficie in un'ottica di sviluppo intermodale.

La forte e costante crescita del traffico passeggeri che l'aeroporto ha registrato nell'ultimo decennio, dovuta allo sviluppo delle compagnie aeree low cost, ha di fatto triplicato il traffico complessivo richiedendo significativi potenziamenti di infrastrutture e servizi, che hanno consentito al gestore di consolidare il ruolo di scalo principale nel bacino di traffico di riferimento.

Importanti investimenti infrastrutturali sono stati realizzati negli ultimi

anni per consentire di aumentare la capacità del Galilei con servizi adeguati per accogliere circa 4 milioni di passeggeri annuali.

A partire dagli investimenti che hanno accompagnato la crescita del traffico passeggeri sullo scalo pisano e hanno permesso che la capacità dell'Aeroporto di Pisa negli anni fosse ampliata e rinnovata per accogliere al meglio i nuovi flussi di traffico, è in corso un importante piano di interventi finalizzato al mantenimento e al miglioramento del livello di servizi.

L'Aeroporto Galilei oggi è anche un luogo da vivere che ha sviluppato al suo interno una galleria commerciale con oltre 20 negozi, una piattaforma di servizi per i cittadini e al tempo stesso è un promotore della propria Regione e quindi dei suoi prodotti artigianali, enogastronomici e dei suoi valori artistico-culturali.

Il traffico, dopo la contenuta crescita del 2009 e del 2010, ha registrato nel 2011 un aumento del 11,3% ed una leggera flessione nel 2012 raggiungendo circa 4,5 milioni di passeggeri.

La **tipologia di traffico** è prevalentemente low cost , che ha interessato l'81% del traffico totale, operato da 18 compagnie aeree di linea verso 61 destinazioni (52 internazionali e 9 nazionali) a conferma della forte vocazione internazionale dello scalo (70% del totale).

L'aeroporto Galileo Galilei è ubicato nella zona sud del territorio comunale di Pisa, in località San Giusto, in adiacenza al tessuto urbano e dista 2 km dal centro città di Pisa, 20 km da Livorno e 80 km da Firenze.

Il **bacino di utenza** dell'aeroporto pisano si estende fino a La Spezia a Nord, all'area metropolitana di Firenze ad Est, e alla costa di Piombino a Sud, comprendendo una popolazione residente, che può raggiungere l'aeroporto in un tempo che non supera i 90 minuti d'auto, pari a 3.380.000 abitanti.

Nei comuni interessati dalla prima macro-fascia, dove l'aeroporto è raggiungibile in massimo 30 minuti d'auto, risiedono circa 900.000 abitanti (pari al 27%), nella seconda (30'- 60') circa 1.280.000 (pari al 37%), mentre nella terza (60'- 90') circa 1.200.000 (pari al 36%).

Il sedime aeroportuale occupa un'area di 378 ettari con ampie zone libere da ostacoli ed è ubicato in prossimità di nuclei residenziali sull'asse est-ovest e delimitato a nord dalla strada a scorrimento veloce Firenze-Pisa-Livorno e dalla ferrovia e, a sud, dall'aeroporto militare.

L'aeroporto, in considerazione dell'andamento dei flussi di traffico è in generale prossimo alla saturazione. Per tale motivo la società di gestione ha avviato una serie di interventi di potenziamento delle infrastrutture, di mitigazione degli impatti ambientali e di potenziamento dell'intermodalità. In particolare:

- È stato realizzato un nuovo edificio cargo in un area indipendente, dotata di viabilità dedicata e dedicata esclusivamente al settore logistico, per consentire i futuri sviluppi previsti per questo settore e per risolvere l'attuale interferenza dei flussi merci con quelli dei passeggeri;
- È stato concluso di recente il progetto esecutivo di realizzazione di un raccordo tra la pista principale e la secondaria, che funge da taxiway, che garantisce il miglioramento delle condizioni operative per la pista principale e soprattutto una significativa diminuzione dell'impatto acustico sull'abitato di Pisa;
- È stato avviato il progetto definitivo di ampliamento del terminal passeggeri;
- È stato appaltato ed è pertanto in corso di realizzazione il People Mover di collegamento con la stazione di Pisa ad alta frequenza caratterizzato da elevato comfort di servizio, migliore visibilità e accessibilità sia in aeroporto che nella Stazione ferroviaria di Pisa Centrale. Il giorno 31/10/2012 è stata sottoscritta la convenzione che regola la Concessione per la progettazione definitiva ed esecutiva della costruzione e gestione del nuovo sistema di collegamento tipo People Mover tra l'Aeroporto Galilei di Pisa e la Stazione Centrale FS. I sottoscrittori della Concessione sono stati Pisamo S.p.A. (società in house del Comune di Pisa che ne gestisce la mobilità), il Comune di Pisa e l'ATI avente come Mandataria la

Leitner S.p.A.; gli interventi previsti nella Convenzione, tra i quali il People Mover, dovranno essere collaudati ed operativi entro il 31/12/2015.

L'**aerostazione passeggeri** è costituita da un complesso di edifici a pianta rettangolare e si sviluppa in direzione nord-sud, per una lunghezza di circa 170 m e una larghezza di circa 122 m.

Il terminal ha una superficie pari a circa 49.000 mq, che si sviluppano in un edificio principale (21.000 mq) al quale è annesso un secondo edificio, destinato al piano terra a check-in aggiuntivi e al piano superiore ad uffici delle compagnie aeree ed Enti di Stato.

Il nuovo **terminal merci**, localizzato in un area con un affaccio sull'airside di circa 143 m, è destinato in massima parte ai magazzini per alloggiare e trattare le merci in transito con tutte le suddivisioni specifiche necessarie; nello stesso spazio trovano posto gli altri locali di supporto quali uffici, spogliatoi per il personale, bagni e locali tecnici di vario genere.

Il piazzale airside dispone di una superficie di sosta per i mezzi di rampa pari a circa 2.300 mq. Allo stesso modo, è stato realizzato un piazzale landside di profondità di 35 m, che consente di movimentare agevolmente i mezzi pesanti.

Il sistema di accessibilità risulta ottimale, in quanto i mezzi pesanti diretti al terminal merci possono utilizzare una viabilità scorrevole e del tutto distinta da quella destinata al traffico dei passeggeri, provenendo dalla statale Aurelia.

L'**infrastruttura airside** può contare su un sistema di due piste parallele: la pista principale ha una lunghezza di 2.993 metri, e la pista secondaria con una lunghezza di 2.736 metri.

Apron e aerostazione civile sono ubicati a nord-ovest rispetto alle piste spostati verso la testata a nord, il piazzale di sosta ha una superficie di circa 160.000 mq e può ospitare fino a 20 aeromobili di classe C con possibilità di parcheggiare anche aeromobili di classi maggiori in sovrapposizione. Due piazzole sono utilizzabili da elicotteri con Fuori Tutto fino a 14,0m. Grazie alla strumentazione di cui è dotato la pista principale, su questa sono possibili atterraggi anche in condizioni meteo non ottimali.

Per l'aeroporto di Pisa nel periodo 2005-2011 sono stati effettuati **investimenti** per infrastrutture per circa 91 Milioni di euro, pari ad una media di circa € 13 milioni/annui, di cui il 7% finanziati con fondi pubblici.

La media degli investimenti annui per passeggero nel periodo è pari a 3,62 €/pax, valore leggermente superiore a quello della media del Centro Nord (3,06 €/pax) e a quella dell'Italia (2,87 €/pax).

Gli investimenti maggiori sono stati suddivisi negli anni tra il terminal passeggeri e le infrastrutture di volo, sui quali sono stati investiti rispettivamente 22 milioni di euro. Investimenti consistenti si rilevano inoltre sulle opere di manutenzione (15 Mil di Euro), sugli altri edifici (16 Mil di Euro) e sulle infrastrutture cargo, che ammontano a 11 Mil. di euro.

Nel prossimo quinquennio la società di gestione prevede di aumentare la media annua degli investimenti, attestandosi intorno ai 35 Milioni di Euro annui, per un totale di circa 176 Milioni totali a carico del gestore, di cui 77,7 Milioni di investimenti per il potenziamento dell'accessibilità, a carico di terzi.

Il 50% degli investimenti sono destinati all'adeguamento del terminal passeggeri (52 M€), il 25% per la sistemazione delle infrastrutture di volo, in particolare per le piste.

Le **criticità** riguardanti lo sviluppo futuro dello scalo nell'ottica di mantenere il ruolo consolidato nel bacino di traffico sono:

- l'accessibilità e lo scambio intermodale per assicurare migliori connessioni con la Toscana;
- il rapporto tra infrastrutture e tessuto urbano che deve trovare un armonico coordinamento;
- la limitazione del numero di movimenti orari sulla pista dovuta al sorvolo di aree urbane;
- la condivisione delle infrastrutture di volo con l'Aeronautica Militare.

Tutte le criticità citate sono oggetto, come detto, di studi e di progetti che la società di gestione sta realizzando per poter programmare interventi tempestivi a garanzia dello sviluppo.

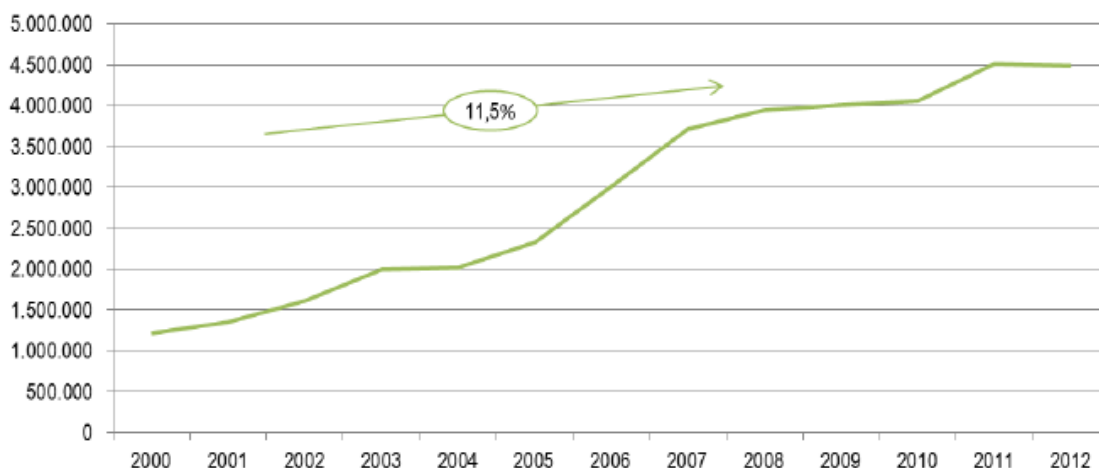
Lo scalo di Pisa è incluso nel Comprehensive network europeo TEN-T e si riconferma come “aeroporto strategico”, nella rete aeroportuale nazionale, in ragione del ruolo che è chiamato a svolgere in sinergia con lo scalo fiorentino.

### 4.3 Traffico aeroportuale

Il traffico passeggeri ha evidenziato un incremento notevole dal 2000 al 2012, passando da 1,2 milioni a oltre 4,5 milioni. L’aumento è stato molto importante durante tutti gli anni, con tre rallentamenti nel 2004 (+1,1%), nel 2009 (+1,4%) e nel 2010 (1,3%). Nel 2012 si registra una leggera flessione.

La forte crescita del 2006, fino a 3 milioni di passeggeri, è dovuta in parte allo spostamento dei voli di Firenze (per il periodo di rifacimento della pista), ma soprattutto alla crescita di traffico nazionale ed internazionale: infatti Ryanair nel 2006, principale vettore dello scalo, ha attivato 2 nuovi collegamenti nazionali e 6 internazionali. Tale forte trend di crescita si è registrato anche nel 2007, per poi consolidarsi negli anni successivi, che hanno visto un ulteriore sviluppo di Ryanair, a conferma della forte vocazione internazionale dello scalo (70% del totale).

Anno	PAX	Δ%
2000	1.217.331	
2001	1.347.571	10,7%
2002	1.615.398	19,9%
2003	1.995.426	23,5%
2004	2.016.403	1,1%
2005	2.325.155	15,3%
2006	3.008.416	29,4%
2007	3.716.195	23,5%
2008	3.949.239	6,3%
2009	4.003.460	1,4%
2010	4.056.123	1,3%
2011	4.517.166	11,4%
2012	4.488.202	-0,6%
CAGR		11,5%

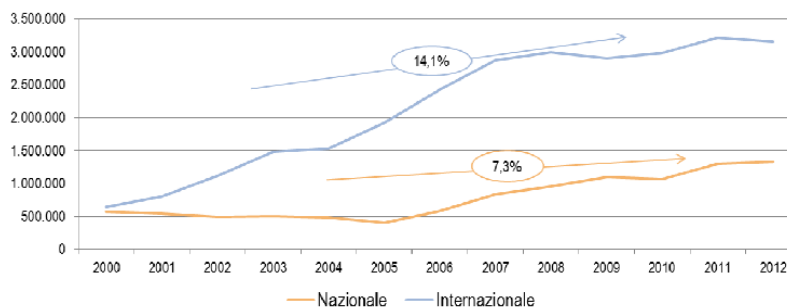
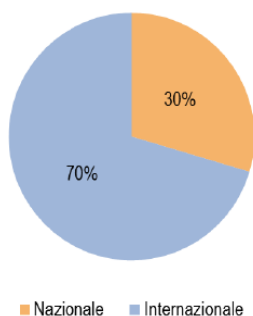


L'aeroporto è prevalentemente interessato dal traffico internazionale, con una percentuale del 70% sul totale e circa 3,2 milioni di passeggeri nel 2012.

Il traffico passeggeri nazionale è stato mediamente in diminuzione fino al 2005, per poi cominciare la crescita a partire dal 2006; in particolare il traffico passeggeri nazionali ha registrato una crescita media annua del 7,3%.

Il traffico internazionale ha avuto un leggero rallentamento della sua crescita nel 2004 (+3,3%) ed una leggera flessione nel 2009 (-3%), per poi riprendere quota nel 2010 e raggiungere 3,2 milioni nel 2012.

Nazionale			Internazionale		
Anno	PAX	Δ%	Anno	PAX	Δ%
2000	567.784		2000	646.840	
2001	537.076	-5,4%	2001	804.671	24,4%
2002	491.584	-8,5%	2002	1.117.813	38,9%
2003	504.880	2,7%	2003	1.483.777	32,7%
2004	476.480	-5,6%	2004	1.532.959	3,3%
2005	395.819	-16,9%	2005	1.922.543	25,4%
2006	579.797	46,5%	2006	2.422.824	26,0%
2007	838.066	44,5%	2007	2.870.967	18,5%
2008	950.879	13,5%	2008	2.989.611	4,1%
2009	1.096.102	15,3%	2009	2.900.221	-3,0%
2010	1.064.436	-2,9%	2010	2.983.632	2,9%
2011	1.299.152	22,1%	2011	3.210.409	7,6%
2012	1.325.699	2,0%	2012	3.155.090	-1,7%
CAGR	7,3%		CAGR	14,1%	



#### 4.4 La società di gestione aeroportuale

Società Aeroporto Toscano Galileo Galilei S.p.A. (“SAT”), costituita il 13 Maggio 1978 su iniziativa della Regione Toscana, è la società che gestisce l’Aeroporto di Pisa dal 1 luglio 1980, anno in cui è subentrata, nella concessione parziale, all’ex consorzio Aerostazione Civile di Pisa.

In data 20 ottobre 2006, SAT ha sottoscritto con ENAC la Convenzione per l’affidamento quarantennale della gestione totale dell’aeroporto di Pisa. Dal 26 luglio 2007 SAT è quotata sul Mercato Telematico Azionario, organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A.

Dal 1997, anno della piena liberalizzazione del trasporto aereo nell’Unione Europea, SAT ha avviato una politica di rilancio e di riposizionamento strategico dell’Aeroporto Galileo Galilei attraverso una strategia di reverse marketing sintetizzata nello slogan “L’Europa alla foce dell’Arno”, mirante a rappresentare nella mente del consumatore europeo lo scalo pisano come porta d’ingresso della Regione Toscana.

I risultati conseguiti da SAT vedono i bilanci sempre in attivo a partire dal 1995 ed un costante aumento del traffico passeggeri dal 1997.

In tale periodo SAT ha investito in infrastrutture e mezzi sviluppando notevolmente sia l’area di business Aviation che l’area di Business Non Aviation. Questi importanti risultati gestionali si inseriscono in uno scenario aeronautico totalmente deregolamentato in cui le società di gestione aeroportuali si misurano con una concorrenza sempre più aggressiva, con l’obiettivo irrinunciabile di attrarre e fidelizzare nuovi clienti (Traffic Building) attraverso un’offerta

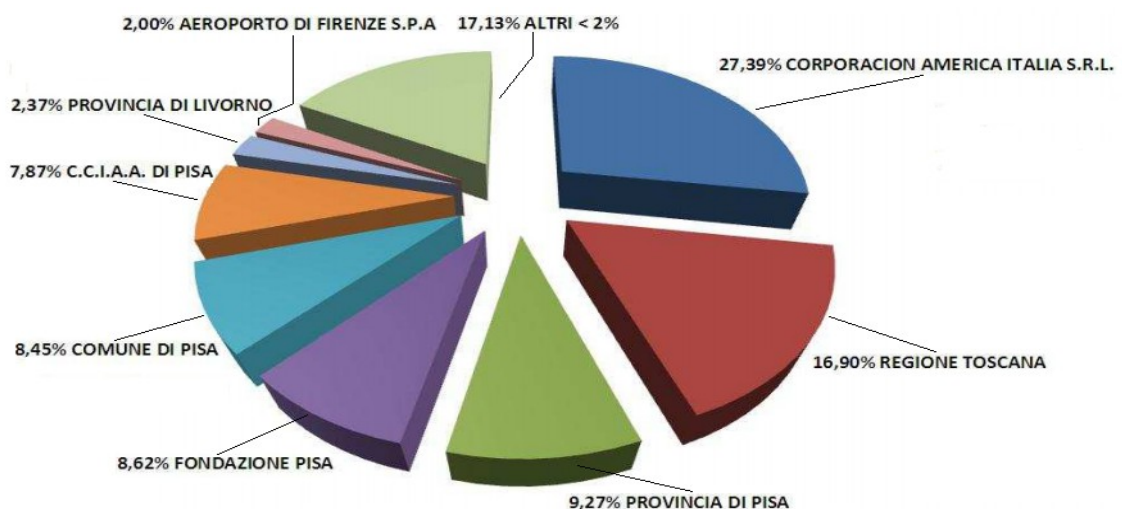


innovativa e di alto livello qualitativo.

ENAC ha approvato sotto il profilo tecnico il Piano di Sviluppo Aeroportuale (Masterplan) SAT per l'aeroporto Galilei 2014 –2028. Il Piano prevede nel periodo 2014 – 2028 investimenti per un totale di circa 260 milioni di Euro, di cui 157 milioni di euro circa a carico di SAT, e lo sviluppo della capacità complessiva dello scalo fino a 7 milioni di passeggeri/anno. In particolare, questi i principali investimenti previsti in autofinanziamento a piano nel periodo 2014-2028:

1. Potenziamento infrastrutture di volo e raccordo pista per ca. 16 milioni di euro, oggi in corso;
2. Delocalizzazione borgo Via Cariola (13 milioni di euro di finanziamenti pubblici e 3.5 milioni a carico SAT) oggi in corso;
3. Realizzazione del People Mover di collegamento con la stazione Ferroviaria Pisa Centrale, oggi in corso (21 milioni di euro di finanziamenti pubblici);
4. Ampliamento del Terminal passeggeri per ca. 45 milioni di euro;
5. Ampliamento piazzali aeromobili per ca. 4 milioni di euro;
6. Realizzazione nuovo City Gate per ca. 5,5 milioni di euro;
7. Ampliamento Cargo Village per ca. 6,8 milioni di euro.

Secondo quanto riportato dal resoconto trimestrale di gestione della SAT S.p.A. al 31 marzo 2014, la compagine azionaria risulta essere così distribuita:



Ad ogni modo, Corporacion America Italia s.r.l. il 4 marzo ha lanciato un'OPA volontaria totalitaria su SAT, offrendo 13,15 € per azione, valore non ritenuto congrua dal c.d'a. di SAT, che invece ritiene congruo il prezzo di 14,22 € per azione. Il 22 maggio Corporacion America Italia s.r.l. rilancia adeguando il prezzo offerto a quanto ritenuto congruo da SAT, cioè 14,22 €.

In data 23 luglio 2013, Regione Toscana (16,90%), Provincia di Pisa (9,27%), Provincia di Livorno (0,34%), Provincia di Firenze (0,20%), Provincia di Lucca (0,10%), Comune di Pisa (8,45%), Comune di Livorno (0,27%), Comune di Firenze (0,70%), C.C.I.A.A. di Firenze (1,42%), C.C.I.A.A. di Livorno (0,31%), C.C.I.A.A. di Pisa (7,87%) e Fondazione Pisa (8,62%) in qualità di soci di SAT Società Aeroporto Toscano Galilei Galilei S.p.A. hanno rinnovato per un ulteriore triennio il patto parasociale sottoscritto in data 20 luglio 2010, la cui scadenza era prevista per il 25 luglio 2013.

I soggetti aderenti al nuovo Patto Parasociale hanno complessivamente conferito azioni pari al 54,45% del capitale sociale della Società.

#### **4.5 Analisi di bilancio dell'ultimo triennio (2011 – 2012 – 2013)**

Nella circostanza in esame, come nel precedente capitolo, ci si trova in una situazione di analisi di bilancio esterna in quanto in possesso delle informazioni contenute solo nei documenti ufficiali messi a disposizione dalle due società.

Le fasi che ci portano dal bilancio civilistico degli ultimi tre esercizi all'analisi possono essere divise nelle seguenti fasi:

- raccolta documentazione e valutazione sommaria circa la sua attendibilità;
- spostamento delle poste di bilancio in aree omogenee passando a un bilancio riclassificato;
- calcolo degli indici;
- interpretazione degli indici e formulazione del giudizio sullo stato di salute dell'azienda.

La documentazione utilizzata per lo studio dell'andamento di SAT SPA, composta dagli stati patrimoniale e conti economici estratti dai bilanci degli esercizi 2013, 2012 e 2011 è riportata di seguito ad attendibilità dei dati utilizzati nell'analisi.



<b>SAT S.p.A. - CONTO ECONOMICO (importi in Euro)</b>				
	Note	31.12.2013	31.12.2012	VARIAZIONE
<b>RICAVI</b>				
Ricavi operativi	1	63.013.524	65.396.274	-2.382.750
<i>di cui verso parti correlate</i>		29.715	0	29.715
Ricavi per servizi di costruzione	2	4.030.807	3.127.555	903.252
Altri ricavi operativi	3	1.637.449	1.851.478	-214.029
<i>di cui verso parti correlate</i>		305.589	247.560	58.029
<i>di cui per operazioni non ricorrenti</i>		696.041	897.763	-201.723
<b>TOTALE RICAVI (A)</b>		<b>68.681.780</b>	<b>70.375.307</b>	<b>-1.693.527</b>
<b>COSTI</b>				
Per materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	4	1.108.229	1.086.857	21.372
Costi del personale	5	21.129.447	21.683.274	-553.828
<i>di cui per operazioni non ricorrenti</i>		98.792	67.712	31.080
Costi per servizi	6	25.421.273	24.346.944	1.074.330
Costi per servizi di costruzione	7	3.838.864	2.978.624	860.240
Altre spese operative	8	4.328.897	4.272.998	55.900
<i>di cui per operazioni non ricorrenti</i>		54.441	10.554	43.887
Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	9	2.386.609	2.408.280	-21.671
Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	10	1.804.445	1.827.756	-23.311
Accantonamenti a fondi di ripristino e sostituzione	11	2.040.842	1.875.783	165.059
Accantonamenti e svalutazioni	12	780.958	762.588	18.370
<i>di cui per operazioni non ricorrenti</i>		271.112	189.954	81.158
<b>TOTALE COSTI (B)</b>		<b>62.839.563</b>	<b>61.243.103</b>	<b>1.596.460</b>
<b>RISULTATO OPERATIVO (A-B)</b>		<b>5.842.217</b>	<b>9.132.204</b>	<b>-3.289.987</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA</b>				
Attività d'investimento	13	10.288	10.288	0
Proventi finanziari	14	167.595	176.840	-9.245
Oneri finanziari	15	-788.455	-933.564	145.109
<b>TOTALE GESTIONE FINANZIARIA</b>		<b>-610.572</b>	<b>-746.436</b>	<b>135.864</b>
<b>UTILE (PERDITA) PRIMA DELLE IMPOSTE</b>		<b>5.231.645</b>	<b>8.385.768</b>	<b>-3.154.123</b>
Imposte di periodo	16	-2.496.426	-2.032.976	-463.450
<i>di cui per operazioni non ricorrenti</i>		0	1.077.005	-1.077.005
<b>UTILE (PERDITA) DI ESERCIZIO</b>		<b>2.735.219</b>	<b>6.352.792</b>	<b>-3.617.573</b>
Utile (perdita) per azione	17	0,2774	0,6443	-0,3669

**SAT S.p.A. - SITUAZIONE PATRIMONIALE-FINANZIARIA (importi in Euro)**

<b>ATTIVO</b>	Note	<b>31.12.2013</b>	<b>31.12.2012</b>	<b>VARIAZIONE</b>
<b>ATTIVITA' NON CORRENTI</b>				
<b>ATTIVITA' IMMATERIALI</b>				
Diritti di concessione	18	69.510.009	67.661.919	1.848.090
Diritti di brevetto industriale	19	213.306	452.315	-239.009
Immobilizzazioni in corso e acconti	20	2.324.753	2.150.104	174.649
<b>Totale Attività Immateriali</b>		<b>72.048.068</b>	<b>70.264.337</b>	<b>1.783.730</b>
<b>ATTIVITA' MATERIALI</b>				
Terreni e fabbricati gratuitamente devolvibili	21	968.842	1.118.963	-150.121
Immobili, impianti e macchinari di proprietà		20.439.199	19.677.422	761.777
<b>Totale Attività Materiali</b>		<b>21.408.041</b>	<b>20.796.384</b>	<b>611.656</b>
<b>PARTECIPAZIONI</b>				
Partecipazioni in altre imprese	22	1.301.287	1.364.993	-63.707
Partecipazioni in imprese Controllate	23	57.230	23.959	33.271
Partecipazioni in imprese Collegate	24	380.000	194.473	185.527
<b>Totale Partecipazioni</b>		<b>1.738.517</b>	<b>1.583.425</b>	<b>155.091</b>
<b>ATTIVITA' FINANZIARIE</b>				
Depositi cauzionali	25	2.241.103	2.233.193	7.910
Crediti verso altri esigibili oltre l'anno	26	2.237.870	2.236.859	1.012
<b>Totale Attività Finanziarie</b>		<b>4.478.974</b>	<b>4.470.052</b>	<b>8.922</b>
Imposte anticipate recuperabili oltre l'anno	27	1.095.627	974.936	120.690
<b>TOTALE ATTIVITA' NON CORRENTI</b>		<b>100.769.225</b>	<b>98.089.135</b>	<b>2.680.090</b>
<b>ATTIVITA' CORRENTI</b>				
<b>Rimanenze</b>	28	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CREDITI</b>				
Crediti verso i clienti	29	14.261.832	13.900.309	361.523
Crediti verso società collegate	30	225.295	427.730	-202.435
Crediti verso società controllate		156.099	0	156.099
Crediti tributari	31	1.346.439	139.725	1.206.714
Crediti verso altri esigibili entro l'anno	32	2.003.304	1.503.140	500.165
<i>di cui verso parti correlate</i>		<i>725.667</i>	<i>599.725</i>	<i>125.942</i>
<b>Totale Crediti Commerciali e diversi</b>		<b>17.992.969</b>	<b>15.970.903</b>	<b>2.022.066</b>
Imposte anticipate recuperabili entro l'anno	33	1.055.186	1.064.500	-9.315
Cassa e mezzi equivalenti	34	12.382.491	10.747.725	1.634.766
<b>TOTALE ATTIVITA' CORRENTI</b>		<b>31.430.646</b>	<b>27.783.128</b>	<b>3.647.518</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>		<b>132.199.871</b>	<b>125.872.263</b>	<b>6.327.608</b>

**SAT S.p.A. - SITUAZIONE PATRIMONIALE-FINANZIARIA (importi in Euro)**

<b>PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'</b>		<b>31.12.2013</b>	<b>31.12.2012</b>	<b>VARIAZIONE</b>
<b>CAPITALE E RISERVE</b>				
Capitale	35	16.269.000	16.269.000	0
Riserve di capitale	36	45.808.651	41.329.259	4.479.392
Riserva rettifiche IAS	37	-3.228.653	-3.228.653	0
Riserva di fair value	38	1.095.604	1.029.120	66.484
Utili (perdite) portati a nuovo	39	391.186	391.186	0
Utile (perdita) di periodo	40	2.735.219	6.352.792	-3.617.573
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>		<b>63.071.008</b>	<b>62.142.705</b>	<b>928.303</b>
<b>PASSIVITA' MEDIO LUNGO TERMINE</b>				
Passività fiscali differite	41	318.834	130.982	187.852
Fondi rischi e oneri	42	512.177	223.930	288.247
Fondi di ripristino e sostituzione	43	9.640.462	8.547.231	1.093.231
TFR e altri fondi relativi al personale	44	3.819.548	4.325.360	-505.812
Passività finanziarie	45	19.287.024	18.416.366	870.658
Altri debiti esigibili oltre l'anno	46	1.830.869	1.826.212	4.657
<b>TOTALE PASSIVITA' MEDIO LUNGO TERMINE</b>		<b>35.408.914</b>	<b>33.470.080</b>	<b>1.938.834</b>
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>				
Scoperti bancari e finanziamenti	47	0	0	0
Debiti tributari	48	4.765.522	3.902.969	862.553
Debiti verso fornitori	49	18.644.279	15.379.828	3.264.451
Debiti verso imprese collegate	50	0	37.500	-37.500
Debiti verso Istituti previdenziali	50	1.373.879	1.423.969	-50.090
Altri debiti esigibili entro l'anno	51	7.158.310	8.014.614	-856.304
Fondi di ripristino e sostituzione	43	1.360.000	942.500	417.500
Acconti	52	417.960	558.099	-140.139
Totale debiti commerciali e diversi		28.954.427	26.356.509	2.597.918
<b>TOTALE PASSIVITA' CORRENTI</b>		<b>33.719.949</b>	<b>30.259.478</b>	<b>3.460.471</b>
<b>TOTALE PASSIVITA'</b>		<b>69.128.863</b>	<b>63.729.558</b>	<b>5.399.304</b>
<b>TOTALE PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO</b>		<b>132.199.871</b>	<b>125.872.263</b>	<b>6.327.608</b>

**SAT S.p.A. - CONTO ECONOMICO (importi in Euro)**

	Note	31.12.2011		
		31.12.2012	RIESPOSTO (1)	VARIAZIONE
<b>RICAVI</b>				
Ricavi operativi	1	65.396.274	64.313.504	1.082.770
Ricavi per servizi di costruzione	2	3.127.555	9.203.898	-6.076.343
Altri ricavi operativi	3	1.851.478	774.407	1.077.071
<i>di cui verso parti correlate</i>		247.560	47.443	200.117
<i>di cui per operazioni non ricorrenti</i>		897.763	119.667	778.096
<b>TOTALE RICAVI (A)</b>		<b>70.375.307</b>	<b>74.291.809</b>	<b>-3.916.503</b>
<b>COSTI</b>				
Per materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	4	1.086.857	993.337	93.520
Costi del personale	5	21.683.274	21.238.572	444.703
<i>di cui per operazioni non ricorrenti</i>		67.712	69.600	-1.888
Costi per servizi	6	24.346.944	24.189.509	157.435
Costi per servizi di costruzione	7	2.978.624	8.765.617	-5.786.993
Altre spese operative	8	4.272.998	4.521.883	-248.886
<i>di cui per operazioni non ricorrenti</i>		10.554	195.239	-184.685
Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	9	2.408.280	1.975.317	432.963
Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	10	1.827.756	1.741.118	86.637
Accantonamenti a fondi di ripristino e sostituzione	11	1.875.783	1.951.851	-76.068
Accantonamenti e svalutazioni	12	762.588	432.397	330.191
<i>di cui per operazioni non ricorrenti</i>		189.954	0	189.954
<b>TOTALE COSTI (B)</b>		<b>61.243.103</b>	<b>65.809.602</b>	<b>-4.566.499</b>
<b>RISULTATO OPERATIVO (A-B)</b>		<b>9.132.204</b>	<b>8.482.208</b>	<b>649.996</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA</b>				
Attività d'investimento	13	10.288	10.288	0
Proventi finanziari	14	176.840	157.617	19.224
Oneri finanziari	15	-933.564	-817.090	-116.474
<b>TOTALE GESTIONE FINANZIARIA</b>		<b>-746.436</b>	<b>-649.185</b>	<b>-97.251</b>
<b>UTILE (PERDITA) PRIMA DELLE IMPOSTE</b>		<b>8.385.768</b>	<b>7.833.023</b>	<b>552.746</b>
Imposte di periodo	16	-2.032.976	-3.463.071	1.430.095
<i>di cui per operazioni non ricorrenti</i>		1.077.005	0	1.077.005
<b>UTILE (PERDITA) DI PERIODO</b>		<b>6.352.792</b>	<b>4.369.952</b>	<b>1.982.841</b>
Utile (perdita) per azione	17	0,6443	0,4432	0,2011

**SAT S.p.A. - SITUAZIONE PATRIMONIALE-FINANZIARIA (importi in Euro)**

<b>ATTIVO</b>	Note	<b>31.12.2012</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>VARIAZIONE</b>
<b>ATTIVITA' NON CORRENTI</b>				
<b>ATTIVITA' IMMATERIALI</b>				
Diritti di concessione	18	67.661.919	66.346.461	1.315.457
Diritti di brevetto industriale	19	452.315	568.511	-116.196
Immobilizzazioni in corso e acconti	20	2.150.104	2.299.168	-149.064
<b>Totale Attività Immateriali</b>		<b>70.264.337</b>	<b>69.214.141</b>	<b>1.050.197</b>
<b>ATTIVITA' MATERIALI</b>				
Terreni e fabbricati gratuitamente devolvibili	21	1.118.963	1.274.429	-155.466
Immobili, impianti e macchinari di proprietà		19.677.422	17.986.076	1.691.345
<b>Totale Attività Materiali</b>		<b>20.796.384</b>	<b>19.260.505</b>	<b>1.535.880</b>
<b>PARTECIPAZIONI</b>				
Partecipazioni in altre imprese	22	1.364.993	1.352.728	12.265
Partecipazioni in imprese Controllate	23	23.959	51.628	-27.670
Partecipazioni in imprese Collegate	24	194.473	0	194.473
<b>Totale Partecipazioni</b>		<b>1.583.425</b>	<b>1.404.357</b>	<b>179.068</b>
<b>ATTIVITA' FINANZIARIE</b>				
Depositi cauzionali	25	2.233.193	2.235.963	-2.770
Crediti verso altri esigibili oltre l'anno	26	2.236.859	1.159.854	1.077.005
<b>Totale Attività Finanziarie</b>		<b>4.470.052</b>	<b>3.395.817</b>	<b>1.074.235</b>
Imposte anticipate recuperabili oltre l'anno	27	974.936	540.998	433.938
<b>TOTALE ATTIVITA' NON CORRENTI</b>		<b>98.089.135</b>	<b>93.815.817</b>	<b>4.273.318</b>
<b>ATTIVITA' CORRENTI</b>				
<b>Rimanenze</b>	28	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CREDITI</b>				
Crediti verso i clienti	29	13.900.309	12.487.529	1.412.780
Crediti verso società collegate	30	427.730	237.209	190.520
Crediti tributari	31	139.725	326.310	-186.586
Crediti verso altri esigibili entro l'anno	32	1.503.140	2.297.092	-793.952
<i>di cui verso parti correlate</i>		<i>0</i>	<i>351.086</i>	<i>-351.086</i>
<b>Totale Crediti Commerciali e diversi</b>		<b>15.970.903</b>	<b>15.348.140</b>	<b>622.762</b>
Imposte anticipate recuperabili entro l'anno	33	1.064.500	1.234.842	-170.341
Cassa e mezzi equivalenti	34	10.747.725	9.663.636	1.084.089
<b>TOTALE ATTIVITA' CORRENTI</b>		<b>27.783.128</b>	<b>26.246.619</b>	<b>1.536.509</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>		<b>125.872.263</b>	<b>120.062.436</b>	<b>5.809.827</b>

**SAT S.p.A. - SITUAZIONE PATRIMONIALE-FINANZIARIA (importi in Euro)**

PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'		31.12.2011		
		31.12.2012	RIESPOSTO (1)	VARIAZIONE
<b>CAPITALE E RISERVE</b>				
Capitale	35	16.269.000	16.269.000	0
Riserve di capitale	36	41.329.259	38.555.905	2.773.354
Riserva rettifiche IAS	37	-3.228.653	-3.228.653	0
Riserva di fair value	38	1.029.120	1.532.060	-502.940
Utili (perdite) portati a nuovo	39	391.186	372.188	18.998
Utile (perdita) di periodo	40	6.352.792	4.369.952	1.982.841
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>		<b>62.142.705</b>	<b>57.870.452</b>	<b>4.272.253</b>
<b>PASSIVITA' MEDIO LUNGO TERMINE</b>				
Passività fiscali differite	41	130.982	284.250	-153.268
Fondi rischi e oneri	42	223.930	38.654	185.275
Fondi di ripristino e sostituzione	43	8.547.231	6.574.970	1.972.261
TFR e altri fondi relativi al personale	44	4.325.360	3.723.044	602.316
Passività finanziarie	45	18.416.366	14.869.962	3.546.404
Altri debiti esigibili oltre l'anno	46	1.826.212	1.818.356	7.855
<b>TOTALE PASSIVITA' MEDIO LUNGO TERMINE</b>		<b>33.470.080</b>	<b>27.309.237</b>	<b>6.160.843</b>
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>				
Scoperti bancari e finanziamenti	47	0	0	0
Debiti tributari	48	3.902.969	4.074.015	-171.046
Debiti verso fornitori	49	15.379.828	18.818.027	-3.438.199
Debiti verso imprese collegate	50	37.500	0	37.500
Debiti verso Istituti previdenziali	50	1.423.969	1.372.892	51.077
Altri debiti esigibili entro l'anno	51	8.014.614	8.433.606	-418.992
Fondi di ripristino e sostituzione	43	942.500	1.800.000	-857.500
Acconti	52	558.099	384.208	173.891
Totale debiti commerciali e diversi		26.356.509	30.808.733	-4.452.223
<b>TOTALE PASSIVITA' CORRENTI</b>		<b>30.259.478</b>	<b>34.882.747</b>	<b>-4.623.269</b>
<b>TOTALE PASSIVITA'</b>		<b>63.729.558</b>	<b>62.191.984</b>	<b>1.537.574</b>
<b>TOTALE PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO</b>		<b>125.872.263</b>	<b>120.062.436</b>	<b>5.809.827</b>



### SAT S.p.A. - CONTO ECONOMICO (importi in Euro)

	Note	31.12.2011	31.12.2010	VARIAZIONE
<b>RICAVI</b>				
Ricavi operativi	1	64.313.504	59.417.664	4.895.841
Ricavi per servizi di costruzione	2	9.203.898	10.451.361	-1.247.463
Altri ricavi	3	774.407	754.123	20.284
		<i>di cui verso parti correlate</i>	<i>47.443</i>	<i>58.893</i>
		<i>di cui per operazioni non ricorrenti</i>	<i>119.667</i>	<i>193.262</i>
<b>TOTALE RICAVI (A)</b>		<b>74.291.809</b>	<b>70.623.147</b>	<b>3.668.662</b>
<b>COSTI</b>				
Per materie prime, sussidiarie di consumo e di merci	4	993.337	1.132.177	-138.839
Costi del personale	5	21.238.572	21.103.870	134.702
		<i>di cui per operazioni non ricorrenti</i>	<i>69.600</i>	<i>503.559</i>
Costi per servizi	6	24.189.509	21.807.959	2.381.550
Costi per servizi di costruzione	7	8.765.617	9.953.677	-1.188.060
Altre spese operative	8	4.521.883	4.058.265	463.618
		<i>di cui per operazioni non ricorrenti</i>	<i>195.239</i>	<i>131.961</i>
Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	9	1.975.317	1.611.153	364.164
Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	10	1.741.118	1.658.682	82.436
Accantonamenti a fondi di ripristino e sostituzione	11	1.951.851	1.810.002	141.849
Accantonamenti e svalutazioni	12	432.397	671.296	-238.900
<b>TOTALE COSTI (B)</b>		<b>65.809.602</b>	<b>63.807.081</b>	<b>2.002.520</b>
<b>RISULTATO OPERATIVO (A-B)</b>		<b>8.482.208</b>	<b>6.816.066</b>	<b>1.666.141</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA</b>				
Attività d'investimento	13	10.288	12.860	-2.572
Proventi finanziari	14	157.617	208.658	-51.041
Oneri finanziari	15	-843.293	-534.297	-308.996
<b>TOTALE GESTIONE FINANZIARIA</b>		<b>-675.389</b>	<b>-312.780</b>	<b>-362.609</b>
<b>UTILE (PERDITA) PRIMA DELLE IMPOSTE</b>		<b>7.806.819</b>	<b>6.503.286</b>	<b>1.303.532</b>
Imposte di esercizio	16	-3.455.865	-2.968.665	-487.199
<b>UTILE (PERDITA) DI ESERCIZIO</b>		<b>4.350.954</b>	<b>3.534.621</b>	<b>816.333</b>
Utile (perdita) per azione	17	0,441	0,358	0,083

**SAT S.p.A. - SITUAZIONE PATRIMONIALE-FINANZIARIA (importi in Euro)**

<b>ATTIVO</b>	Note	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>VARIAZIONE</b>
<b>ATTIVITA' NON CORRENTI</b>				
<b>ATTIVITA' IMMATERIALI</b>				
Diritti di concessione	18	66.346.461	51.077.198	15.269.264
Diritti di brevetto industriale	19	568.511	290.981	277.530
Immobilizzazioni in corso e acconti	20	2.299.168	10.026.059	-7.726.891
<b>Totale Attività Immateriali</b>		<b>69.214.141</b>	<b>61.394.238</b>	<b>7.819.903</b>
<b>ATTIVITA' MATERIALI</b>				
Terreni e fabbricati gratuitamente devolvibili	21	1.274.429	1.433.430	-159.002
Immobili, impianti e macchinari di proprietà		17.986.076	17.218.753	767.324
<b>Totale Attività Materiali</b>		<b>19.260.505</b>	<b>18.652.183</b>	<b>608.322</b>
<b>PARTECIPAZIONI</b>				
Partecipazioni in altre imprese	22	1.352.728	1.508.352	-155.624
Partecipazioni in imprese Controllate	23	51.628	0	51.628
<b>Totale Partecipazioni</b>		<b>1.404.357</b>	<b>1.508.352</b>	<b>-103.995</b>
<b>ATTIVITA' FINANZIARIE</b>				
Depositi cauzionali	25	2.235.963	2.225.295	10.668
Crediti verso altri esigibili oltre l'anno	26	1.159.854	1.159.854	0
<b>Totale Attività Finanziarie</b>		<b>3.395.817</b>	<b>3.385.149</b>	<b>10.668</b>
Imposte anticipate recuperabili oltre l'anno	27	540.998	511.930	29.069
<b>TOTALE ATTIVITA' NON CORRENTI</b>		<b>93.815.817</b>	<b>85.451.851</b>	<b>8.363.966</b>
<b>ATTIVITA' CORRENTI</b>				
<b>Rimanenze</b>	28	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CREDITI</b>				
Crediti verso i clienti	29	12.487.529	9.974.811	2.512.718
Crediti verso società collegate	30	237.209	187.545	49.664
Crediti tributari	31	326.310	169.884	156.426
Crediti verso altri esigibili entro l'anno	32	2.297.092	2.122.986	174.106
<i>di cui verso parti correlate</i>		<i>351.086</i>	<i>1.048.849</i>	<i>-697.763</i>
<b>Totale Crediti Commerciali e diversi</b>		<b>15.348.140</b>	<b>12.455.227</b>	<b>2.892.914</b>
Imposte anticipate recuperabili entro l'anno	33	1.234.842	1.573.888	-339.047
Cassa e mezzi equivalenti	34	9.663.636	13.543.588	-3.879.951
<b>TOTALE ATTIVITA' CORRENTI</b>		<b>26.246.619</b>	<b>27.572.703</b>	<b>-1.326.084</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>		<b>120.062.436</b>	<b>113.024.554</b>	<b>7.037.882</b>

**SAT S.p.A. - SITUAZIONE PATRIMONIALE-FINANZIARIA (importi in Euro)**

PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'		31.12.2012	31.12.2011	
			RIESPOSTO	VARIAZIONE
			(1)	
<b>CAPITALE E RISERVE</b>				
Capitale	35	16.269.000	16.269.000	0
Riserve di capitale	36	41.329.259	38.555.905	2.773.354
Riserva rettifiche IAS	37	-3.228.653	-3.228.653	0
Riserva di fair value	38	1.029.120	1.532.060	-502.940
Utili (perdite) portati a nuovo	39	391.186	372.188	18.998
Utile (perdita) di periodo	40	6.352.792	4.369.952	1.982.841
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>		<b>62.142.705</b>	<b>57.870.452</b>	<b>4.272.253</b>
<b>PASSIVITA' MEDIO LUNGO TERMINE</b>				
Passività fiscali differite	41	130.982	284.250	-153.268
Fondi rischi e oneri	42	223.930	38.654	185.275
Fondi di ripristino e sostituzione	43	8.547.231	6.574.970	1.972.261
TFR e altri fondi relativi al personale	44	4.325.360	3.723.044	602.316
Passività finanziarie	45	18.416.366	14.869.962	3.546.404
Altri debiti esigibili oltre l'anno	46	1.826.212	1.818.356	7.855
<b>TOTALE PASSIVITA' MEDIO LUNGO TERMINE</b>		<b>33.470.080</b>	<b>27.309.237</b>	<b>6.160.843</b>
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>				
Scoperti bancari e finanziamenti	47	0	0	0
Debiti tributari	48	3.902.969	4.074.015	-171.046
Debiti verso fornitori	49	15.379.828	18.818.027	-3.438.199
Debiti verso imprese collegate	50	37.500	0	37.500
Debiti verso Istituti previdenziali	50	1.423.969	1.372.892	51.077
Altri debiti esigibili entro l'anno	51	8.014.614	8.433.606	-418.992
Fondi di ripristino e sostituzione	43	942.500	1.800.000	-857.500
Acconti	52	558.099	384.208	173.891
Totale debiti commerciali e diversi		26.356.509	30.808.733	-4.452.223
<b>TOTALE PASSIVITA' CORRENTI</b>		<b>30.259.478</b>	<b>34.882.747</b>	<b>-4.623.269</b>
<b>TOTALE PASSIVITA'</b>		<b>63.729.558</b>	<b>62.191.984</b>	<b>1.537.574</b>
<b>TOTALE PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO</b>		<b>125.872.263</b>	<b>120.062.436</b>	<b>5.809.827</b>

Il primo passo dell'analisi prevede la riclassificazione del bilancio. Il Conto Economico sarà riclassificato a “Valore aggiunto”, mentre lo Stato Patrimoniale sarà riclassificato secondo il criterio funzionale.

#### CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO A VALORE AGGIUNTO

	2013	2012	2011
<b>Ricavi di Vendita</b>	<b>68.681.780</b>	<b>70.375.307</b>	<b>74.291.809</b>
- consumo materiali e merci	1.108.229	1.086.857	993.337
- costi per servizi	25.421.273	24.346.944	24.189.509
- costi per servizi di costruzione	3.838.864	2.978.624	8.765.617
- altre spese operative	4.328.897	4.272.998	4.521.883
<b>Valore aggiunto</b>	<b>33.984.517</b>	<b>37.689.884</b>	<b>35.821.463</b>
- costi per personale	21.129.447	21.683.274	21.238.572
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>	<b>12.855.070</b>	<b>16.006.610</b>	<b>14.582.891</b>
- ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	2.386.609	2.408.280	1.975.317
- ammortamento delle immobilizzazioni materiali	1.804.445	1.827.756	1.741.118
- accantonamento fondi ripristino e sostituzione	2.040.842	1.875.783	1.951.851
- accantonamento fondi e svalutazioni	780.958	762.588	432.397
<b>Risultato Operativo</b>	<b>5.842.216</b>	<b>9.132.203</b>	<b>8.482.208</b>
- risultato gestione finanziaria	610.572	746.436	675.389
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>5.231.644</b>	<b>8.385.767</b>	<b>7.806.819</b>
- imposte d'esercizio	2.496.426	2.032.976	3.455.865
<b>Utile d'esercizio</b>	<b>2.735.218</b>	<b>6.352.791</b>	<b>4.350.954</b>

Vengono così evidenziati, oltre al Valore aggiunto, il risultato operativo e quello ante-imposte nei tre anni oggetto di studio.

Per studiare il bilancio attraverso l'utilizzo degli indici e dei margini, lo stato patrimoniale è stato opportunamente riclassificato.

STATO PATRIMONIALE – ATTIVO	2013	2012	2011
<b>ATTIVITA' OPERATIVE NON CORRENTI</b>	<b>93.456.109</b>	<b>91.060.721</b>	<b>88.474.646</b>
Immobilizzazioni immateriali	72.048.068	70.264.337	69.214.141
Immobilizzazioni materiali	21.408.041	20.796.384	19.260.505
Crediti commerciali e altre attività oltre 12 mesi	0	0	0
<b>ATTIVITA' OPERATIVE CORRENTI</b>	<b>17.992.969</b>	<b>15.970.903</b>	<b>15.348.140</b>
Rimanenze	0	0	0
Crediti commerciali e altre attività entro 12 mesi	17.992.969	15.970.903	15.348.140
<b>ATTIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI</b>	<b>7.313.118</b>	<b>7.028.413</b>	<b>5.341.172</b>
Partecipazioni	1.738.517	1.583.425	1.404.357
Crediti finanziari oltre 12 mesi, titoli, azioni proprie	4.478.974	4.470.052	3.395.817
Imposte anticipate recuperabili oltre l'anno	1.095.627	974.936	540.998
<b>ATTIVITA' FINANZIARIE CORRENTI</b>	<b>13.437.677</b>	<b>11.812.225</b>	<b>10.898.478</b>
Attività finanziarie entro 12 mesi	0	0	0
Disponibilità liquide	12.382.491	10.747.725	9.663.636
Imposte anticipate recuperabili entro l'anno	1.055.186	1.064.500	1.234.842
<b>TOTALE IMPIEGHI</b>	<b>132.199.872</b>	<b>125.872.262</b>	<b>120.062.436</b>

STATO PATRIMONIALE – PASSIVO	2013	2012	2011
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>63.071.008</b>	<b>62.142.705</b>	<b>57.870.452</b>
<b>PASSIVITA' OPERATIVE NON CORRENTI</b>	<b>16.121.890</b>	<b>15.053.715</b>	<b>12.439.274</b>
Fondi per rischi e oneri	512.177	223.930	38.654
Fondo trattamento di fine rapporto	3.819.548	4.325.360	3.723.044
Debiti commerciali e altre passività oltre 12 mesi	1.830.869	1.826.212	1.818.356
Fondi di ripristino e sostituzione	9.640.462	8.547.231	6.574.970
Passività fiscali differite	318.834	130.982	284.250
<b>PASSIVITA' OPERATIVE CORRENTI</b>	<b>33.719.950</b>	<b>30.259.479</b>	<b>34.882.748</b>
Debiti commerciali	18.644.279	15.379.828	18.818.027
Debiti tributari	4.765.522	3.902.969	4.074.015
Debiti verso collegate	0	37.500	0
Debiti verso istituti previdenziali	1.373.879	1.423.969	1.372.892
Fondi di ripristino e sostituzione	1.360.000	942.500	1.800.000
Acconti	417.960	558.099	384.208
Altre passività	7.158.310	8.014.614	8.433.606
<b>PASSIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI</b>	<b>19.287.024</b>	<b>18.416.366</b>	<b>14.869.962</b>
Debiti finanziari oltre 12 mesi	19.287.024	18.416.366	14.869.962
<b>PASSIVITA' FINANZIARIE CORRENTI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Debiti verso banche	0	0	0
Debiti verso altri finanziatori	0	0	0
<b>TOTALE FONTI</b>	<b>132.199.872</b>	<b>125.872.262</b>	<b>120.062.436</b>

Immobilizzo netto	ATTIVITA' OPERATIVE NON CORRENTI - PASSIVITA' OPERATIVE NON CORRENTI
2013	77.334.219
2012	76.007.006
2011	76.035.372

CCN Operativo	ATTIVITA' OPERATIVE CORRENTI - PASSIVITA' OPERATIVE CORRENTI
2013	-15.726.981
2012	-14.288.576
2011	-19.534.608

Cap. Oper. Inv. Netto	Immobilizzo netto + CCN Operativo
2013	61.607.238
2012	61.718.430
2011	56.500.764

Patrimonio Netto	
2013	63.071.008
2012	62.142.705
2011	57.870.452

Pos. Fin. Netta Non Cor.	PASSIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI - ATTIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI
2013	11.973.906
2012	11.387.953
2011	9.528.790

Pos. Fin. Netta Cor.	PASSIVITA' FINANZIARIE CORRENTI - ATTIVITA' FINANZIARIE CORRENTI
2013	-13.437.677
2012	-11.812.225
2011	-10.898.478

TOTALE FONTI	Patrimonio Netto + Pos. Fin. Netta Non Cor. + Pos. Fin. Netta Cor.
2013	61.607.237
2012	61.718.433
2011	56.500.764

<b>Cap. Inv. Netto</b>	<b>ATTIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI + ATTIVITA' FINANZIARIE CORRENTI + COIN</b>
2013	63.259.000
2012	56.763.000
2011	47.786.000

<b>TOTALE FONTI</b>	<b>Patrimonio Netto + PASSIVITA' FINANZ. NON CORR. + PASSIVITA' FIN. CORRENTI</b>
2013	63.259.000
2012	56.763.000
2011	47.786.000

## ANALISI DI BILANCIO

### SOLIDITA'

	2013	2012	2011
<b>Quoziente primario di struttura</b> PN/ATTIVO FISSO	0,63	0,63	0,62
<b>Margine primario di struttura</b> PN – ATTIVO FISSO	-37.698.219	-35.946.429	-35.945.366
<b>Quoziente secondario di struttura</b> (PN+PASSIVO A LUNGO)/ATTIVO FISSO	0,98	0,97	0,91
<b>Margine secondario di struttura</b> (PN + PASSIVO A LUNGO) – ATTIVO FISSO	-2.289.305	-2.476.348	-8.636.130
<b>Indice di rigidità degli Impieghi</b> ATTIVO FISSO/CAPITALE INVESTITO	76,22%	77,93%	78,14%
<b>Indice di elasticità degli Impieghi</b> ATTIVO CIRCOLANTE/CAPITALE INVESTITO	23,78%	22,07%	21,86%
<b>Quoziente di indebitamento complessivo</b> CAPITALE INVESTITO/PN	2,10	2,03	2,07
<b>Quoziente di indebitamento finanziario</b> (PASSIVITA' FINANZIARIE)/PN	0,31	0,30	0,26
<b>Indice di autonomia finanziaria</b> PN/CAPITALE INVESTITO	47,71%	49,37%	48,20%

### LIQUIDITA'

	2013	2012	2011
<b>Capitale Circolante Netto (CCN)</b> ATTIVO CIRCOLANTE – PASSIVITA' A BREVE	-2.289.304	-2.476.351	-8.636.130
<b>Quoziente di disponibilità</b> ATTIVO CIRCOLANTE/PASSIVITA' A BREVE	0,93	0,92	0,75

<b>REDDITIVITA'</b>			
	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Redditività del Capitale di rischio (ROE)</b> UTILE NETTO/PN	4,34%	10,22%	7,52%
<b>Tasso di ritorno del Capitale Investito (ROI)</b> REDDITO OPERATIVO/CAPITALE INVESTITO NETTO	7,09%	11,34%	11,66%
<b>Redditività delle Vendite (ROS)</b> REDDITO OPERATIVO/RICAVI CARATTERISTICI	9,27%	13,96%	13,19%
<b>Produttività del Capitale investito (PCI)</b> RICAVI CARATTERISTICI/CAPITALE INVESTITO NETTO	0,77	0,78	0,87
<b>Onerosità del Capitale di debito (ROD)</b> ONERI FINANZIARI/CAPITALE DI DEBITO	1,14%	1,46%	1,36%
<b>Redditività del Capitale Investito (ROA)</b> REDDITO OPERATIVO/CAPITALE INVESTITO	4,42%	7,26%	7,06%
<b>Effetto leva finanziaria</b> ROI – ROD	5,95%	9,87%	10,30%
<b>Turnover impieghi</b> RICAVI/CAPITALE INVESTITO	0,52	0,56	0,62

Dai bilanci analizzati relativi agli ultimi tre anni di attività si evince che SAT ha chiuso tutti e tre gli esercizi in utile, benché nell'ultimo esercizio l'utile sia diminuito rispetto all'anno precedente in misura superiore al 50%. Questo è dovuto in parte alla flessione del fatturato, anche se contenuta, e in parte all'aumento dei costi per servizi, compresi quelli di costruzione.

La redditività aziendale è stata salvaguardata nel tempo, benché il ROE dal 10,22% del 2012 sia passato al 4,34% del 2013, a causa di un'importante flessione del risultato netto. Allo stesso modo anche il ROI presenta un nell'ultimo anno passando dall'11,34% del 2012 al 7,09% del 2013, in conseguenza del fatto che la redditività dei ricavi caratteristici (il ROS che è un componenti del ROI) sia diminuita nell'ultimo esercizio.

Fortunatamente l'effetto della leva finanziaria continua comunque ad essere particolarmente positivo, infatti il ROI continua ad essere maggiore del ROD, che è diminuito rispetto all'anno precedente.

Dal punto di vista finanziario si evince che il CCN è negativo in tutti e tre gli esercizi analizzati, ma si riscontra un miglioramento nel corso del tempo che si ripercuote anche sul quoziente di disponibilità che migliora fino quasi a sfiorare la misura auspicabile ( $>1$ ) nell'ultimo esercizio.

D'altro canto il quoziente di indebitamento finanziario è andato aumentando da 0,26 del 2011 a 0,31 del 2013, anche se rimane abbondantemente entro i limiti.

Gli impieghi dell'azienda sono notevolmente rigidi, caratteristica tipica delle società di gestione aeroportuale, poiché l'attivo fisso è in misura preponderante stante gli ingenti investimenti in infrastrutture specifiche.

Nonostante l'ingente livello di rigidità degli impieghi, e quindi notevole immobilizzo del capitale, il livello di indebitamento finanziario rimane molto basso.

Dal punto di vista patrimoniale l'azienda appare sufficientemente capitalizzata, infatti l'indice di autonomia finanziaria sfiora il 50% in tutti e tre gli esercizi analizzati. Ad ogni modo il quoziente secondario di struttura è sotto la soglia critica (1), ma è in evidente miglioramento arrivando nell'ultimo esercizio a 0,93.

Concludendo si può riassumere che l'azienda presenta una buona redditività, benché in diminuzione, e che appare sufficientemente capitalizzata. L'indice secondario di struttura migliora nel tempo e questo fa credere supererà la soglia auspicabile in breve tempo.

Dal punto di vista finanziario la situazione è buona giacché il quoziente d'indebitamento finanziario continua a mantenersi molto basso pure a fronte degli ingenti investimenti effettuati.

Il CCN benché negativo è in miglioramento, e questo fa ben sperare per il futuro affinché pian piano l'attivo circolante riuscirà a coprire per intero le passività a breve.



## **CAPITOLO 5.**

---

### **VERSO IL SISTEMA AEROPORTUALE TOSCANO**

#### **5.1 Gli orientamenti della Regione Toscana**

Secondo quanto previsto dall'ente territoriale regionale, il PIT (Piano d'indirizzo territoriale) si orienta verso l'integrazione degli scali toscana, che anche a causa della vicinanza tra loro, tenderebbero in assenza d'integrazione a

farsi una distruttiva concorrenza<sup>60</sup>.

L'indirizzo strategico proposto consiste nel creare un Sistema Aeroportuale Regionale, capace di rispondere alle sempre crescenti esigenze di trasporto dei passeggeri del territorio ed in grado di soddisfare il grande flusso turistico che la Toscana sviluppa nello scenario internazionale.

In una moderna logica di "Sistema", gli aeroporti della Regione potrebbero confrontarsi con scali europei e bacini di utenza di grande portata.

Gli aeroporti agirebbero come elementi-base di un Sistema Regionale più ampio, articolato ed integrato, che potrebbe contare su scali diversi e con margini di crescita secondo i propri ruoli e le proprie vocazioni

Le linee strategiche delle iniziative da attuare si possono così sintetizzare:

- definire nuove opportunità di business per favorire l'incremento del traffico attraverso l'introduzione di nuovi collegamenti aerei soprattutto verso l'Europa dell'Est e di nuovi servizi ai passeggeri;
- individuare possibili fattori di aumento della redditività per i singoli scali, anche attraverso economie di scala, ma anche e soprattutto individuare i benefici che il Sistema Regionale potrebbe creare sul fronte dei ricavi e, quindi, della redditività;
- evidenziare tutti i possibili vantaggi e le opportunità di crescita e di sviluppo economico del territorio nel suo complesso.

Potenziare il trasporto aereo in Toscana è quindi importante per la crescita regionale e questo percorso si può realizzare puntando ad un processo di integrazione fra gli scali maggiori.

Occorre precisare bene il significato della integrazione. Si tratta infatti, da parte della Regione, di programmare un intervento che realizzi un aumento del traffico degli aeroporti, aumentando i benefici diretti ed indiretti per il sistema regionale. Ma non si può dimenticare che i due aeroporti non sono strutture di completa proprietà pubblica e quindi gli obiettivi regionali devono essere compatibili con quelli aziendali delle società. Una soluzione che realizzasse

---

60 [www.regione.toscana.it](http://www.regione.toscana.it)

l'obiettivo regionale (potenziare il traffico aereo in Toscana) attraverso la penalizzazione di uno dei due scali non sarebbe ovviamente proponibile, a meno di non attivare meccanismi espliciti di compensazione.

Da parte della Regione e più in generale dell'autorità pubblica il compito è quello di agevolare attraverso i Master Plan e gli strumenti urbanistici disponibili tutti gli interventi concordati all'interno di questo progetto di integrazione.

Accanto alla integrazione di tipo "gestionale" che tende a ridurre i costi o a aumentare i ricavi delle due strutture (sono tutti gli interventi che mirano a uniformare aspetti gestionali quali gli acquisti, l'handling, etc....) sarà poi necessario evidenziare quindi anche una differenziazione sul "chi fa che cosa", cioè una integrazione di tipo funzionale, quella che si realizza attraverso la tipologia di traffico (marketing, rapporti con le compagnie, ..) e che punta a far emergere i punti di eccellenza delle strutture per aumentare la competitività del "Sistema aeroporti toscani", scommettendo proprio sui punti di forza.

Il caso del trasporto aereo è particolarmente adatto a questa strategia perché ad esempio i due principali scali toscani di Pisa e Firenze non sono in naturale competizione fra loro: se si trattasse di scali simili il coordinamento sarebbe molto più difficile. Qui si tratta da una parte di uno scalo prevalentemente orientato al traffico business, con spostamenti nei quali il valore del tempo è altissimo, dall'altro di uno scalo che ha tutte le opportunità per servire un pubblico prevalentemente turistico. Pretendere di far compiere trasferimenti troppo lunghi alla clientela di affari sarebbe altrettanto assurdo che pretendere di alimentare flussi turistici di grande dimensione attraverso un aeroporto urbano come quello di Firenze.

Questo comporta che le strategie di intervento (e le politiche territoriali non possono che essere incluse in queste strategie, che comprendono anche interventi sul marketing e nel rapporto con le compagnie aeree), in presenza di risorse scarse, siano orientate ad accentuare le caratteristiche peculiare dei due aeroporti.

In una prospettiva di sviluppo, quindi, Pisa potrebbe registrare aumenti di traffico consistenti (sia nei volumi che nelle destinazioni) e ogni opera

infrastrutturale dovrebbe poter consentire questo incremento (piazzole di sosta, spazi interni, collegamenti, ecc.).

Anche se i tempi di accesso all'aeroporto per una clientela di tipo turistico o di lungo raggio non sono cruciali come per il traffico business, le condizioni e la comodità di accesso lo sono; la maggior parte del traffico turistico che non vola per Pisa si dirige a Fiumicino, Malpensa o Bologna. Sarà necessario quindi che i collegamenti per l'aeroporto di Pisa siano comparativamente più agevoli e gli scambi modali per raggiungerlo siano minimizzati e facilitati.

Per Firenze l'incremento di traffico dovrebbe essere realizzato prevalentemente con la frequenza dei collegamenti che dovrebbe accompagnarsi da aumenti del livello di sicurezza, dell'operatività nelle ore di punta, dei servizi alla clientela business, da un riordino estetico dell'aerostazione nel suo complesso e da un maggiore rapidità di collegamento con i maggiori centri.

La situazione del Vespucci e del Galilei si è fatta particolarmente delicata in seguito all'avvenuta operatività del collegamento ferroviario ad alta velocità con Bologna, che "avvicina" l'aeroporto Marconi di 30 minuti all'utenza potenziale degli aeroporti toscani.

Un'ottica di "Sistema Aeroportuale toscano" implica che gli stessi 30 minuti possano essere "compensati" da interventi vari che rendano maggiori dell'attuale l'accessibilità e la funzionalità dei due scali.

Emerge chiaramente che il percorso proposto si basa sull'adozione di un modello che prevede la **costituzione di una unica società** che coordini e gestisca l'intero sistema aeroportuale regionale.

La soluzione ideale sarebbe quindi una holding partecipata da tutti gli aeroporti toscani e che accentri sotto di sé una serie di funzioni che, secondo le normative vigenti, potrebbero variare dalla direzione generale, alla pianificazione sviluppo, da alcuni servizi tecnici all'amministrazione e finanza, dai servizi legali all'area del personale etc., lasciando alle singole società aeroportuali solo quelle più specifiche e legate alla "gestione del traffico" (assistenza, manutenzione etc.).

La regione Toscana, malgrado propendesse per l'ipotesi di società unica, ha previsto all'interno del PIT<sup>61</sup> un'alternativa che prevede comunque la realizzazione di un “sistema aeroportuale toscano” però attraverso una soluzione intermedia tramite un Consorzio Temporaneo di Imprese, nel quale far confluire sempre tutte le attività che possono essere messe in comune ed i servizi che si possono integrare.

Le parti, qualora decidessero di partecipare all'integrazione (sia attraverso la holding sia attraverso il Consorzio), dovrebbero anche organizzare un gruppo di lavoro strategico.

I partecipanti a questo tavolo sarebbero direttamente i maggiori azionisti delle varie società aeroportuali, al fine di sviluppare l'integrazione della società holding o del Consorzio anche con l'aiuto del lavoro di alcuni sottogruppi.

Questi ultimi dovrebbero dedicarsi a specifiche tematiche e sviluppare alcune competenze a partire da queste:

- mercato aeronautico;
- sviluppo del retail;
- finanza e capitali;
- regole e costi aeronautici.

Il modello proposto rappresenterebbe una vera novità in Italia, poiché si tratterebbe di un sistema regionale che grazie all'integrazione aeroportuale raccoglie la sfida di aeroporti più grandi, ma meno flessibili di quelli facenti parte dell'offerta toscana.

In Europa, invece, da tempo ormai i grandi bacini di utenza del traffico aereo si sono organizzati secondo questo sistema: BAA a Londra gestisce Heathrow, Gatwick, Luton ed altri 6/7 aeroporti più piccoli, AdP a Parigi gestisce Roissy, Orly ed altri aeroporti più piccoli, ma anche altre metropoli europee si stanno muovendo in questa direzione.

In Spagna una sola Società gestisce addirittura la totalità degli scali.

---

61 Piano di indirizzo territoriale della Toscana, [www.regione.toscana.it](http://www.regione.toscana.it)

Le dimensioni ridotte delle infrastrutture aeroportuali e di volo degli scali toscani e le distanze estremamente ravvicinate fra uno e l'altro (con particolare riferimento a Firenze e Pisa) impongono la necessità di un salto di qualità.

L'eccessiva concorrenza interna costringe i gestori ad alti costi di investimento con risultati non sempre così brillanti come sarebbe auspicabile e sempre a rischio. Ne beneficiano le compagnie aeree che possono contare sul "gioco" dannoso di tariffe al ribasso.

Ma il rischio maggiore è rappresentato dalla concorrenza esercitata dagli scali delle regioni limitrofe, soprattutto dell'Emilia Romagna che, con Bologna raggiungibile in 37 minuti, grazie all'alta velocità ferroviaria in assenza di valide alternative su Firenze, finirebbe per fagocitare buona parte dei viaggiatori dell'area fiorentina. Senza un coordinamento ed una definizione di ruoli, senza un'integrazione nei servizi ed una "complicità" fra gli scali stessi, sarà facilitata la posizione degli aeroporti delle Regioni confinanti.

Un'offerta completa ed integrata, dovuta anche alla differenziazione sul "chi fa che cosa", potrebbe permettere al marketing della società di vendere la Toscana sia per la linea, che per il charter, che per il cargo, che per il low-cost. In questo modo ogni aeroporto potrà godere di un ruolo maggiormente definito e far parte di un sistema realmente competitivo. Questo sarà un vantaggio riconosciuto anche dalle compagnie aeree e, di conseguenza, dai passeggeri.

Lasciare invece lo "status quo" è forse più semplice ma rispecchia una visione miope con la conseguenza di soccombere con il tempo e, cosa gravissima, abdicare al ruolo di motore di sviluppo che la Toscana può sempre di più assumere nel sistema Paese.

Con l'adozione del nuovo modello, invece, il trasporto aereo sarebbe in condizione di avere un ulteriore e più rapido incremento ed essere il volano per tutta una serie di attività collegate.

In considerazione dell'ampio e costante flusso turistico generato dalle risorse storiche e artistiche della Toscana, il Sistema Aeroportuale Regionale rappresenterebbe un modello di qualità, efficienza ed innovazione in un contesto

sempre più internazionale, che impone continue e nuove sfide. In questo contesto la Toscana darebbe il segno di aver saputo cogliere la sfida della competitività e di giocare quel ruolo di protagonista che le compete.

In coerenza con il Programma Regionale di Sviluppo, in un'ottica di gestione dei due aeroporti come componenti di un unico sistema aeroportuale, viene prevista la specializzazione delle funzioni di:

- aeroporto di rilevanza internazionale per Pisa, fortemente focalizzato sull'aerotrasporto low cost;
- city airport per Firenze, focalizzato su una clientela business o turistica con alta capacità di spesa.

Il sistema aeroportuale costituisce fattore di sviluppo per l'economia toscana e si riconosce, altresì, l'esigenza di recuperare nel territorio toscano la domanda potenziale di passeggeri che risulta attualmente superiore al traffico degli aeroporti toscani.

La realizzazione di un sistema aeroportuale toscano risulta quindi in grado di potenziarne il ruolo nel quadro aeroportuale italiano.

Gli aeroporti di Pisa e Firenze, per le specifiche vocazioni, costituiscono scali a sviluppo correlato ed il processo di integrazione rappresenta un fattore rilevante ai fini dell'implementazione del Programma Regionale di Sviluppo.

## **5.2 Gli orientamenti del Ministero dei Trasporti**

Il piano nazionale degli aeroporti prevede di suddividere il Paese in macro-aree, istituendovi un aeroporto strategico all'interno di ogni macro-area.

Gli aeroporti di Pisa e Firenze sono stati inseriti nella macro-area del Centro Nord. Gli aeroporti dell'area del Centro Nord hanno registrato nel 2011 un traffico di circa 13 milioni di passeggeri, concentrati prevalentemente nei tre scali di Bologna, Pisa e Firenze<sup>62</sup>.

Il traffico dell'area si caratterizza per avere una rilevante componente internazionale, pari al 71%; i passeggeri che utilizzano vettori low-cost

---

62 Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, *Atlante aeroporti*, 2013

costituiscono il 42% del totale, mentre quelli che utilizzano voli charter rappresentano il 10% del volume totale. L'alta internazionalità del traffico e la quota di voli charter rappresentano in maniera evidente l'attrattività turistica dell'area.

Per quanto riguarda il traffico cargo l'area del Centro Nord ha movimentato circa 52mila tonnellate di merci. Lo scalo più impegnato in questo settore è stato quello di Bologna con circa 44mila tonnellate movimentate nel 2011.

Gli indicatori socioeconomici dimostrano come le potenzialità dell'area, in termini di sviluppo economico e attrattività turistica, non siano pienamente sfruttate dal trasporto aereo, che mostra indici non allineati sia ai volumi di popolazione residenti e di addetti, che ai valori di PIL e ai flussi turistici. Il ritardo del trasporto aereo dell'area deriva dalla combinazione di fattori legati all'offerta degli scali esistenti e all'accessibilità agli stessi.

Il numero elevato di aeroporti, la loro ridotta dimensione e l'inadeguatezza delle relative infrastrutture hanno reso difficile per gli scali dell'Emilia Romagna e della Toscana di soddisfare integralmente la domanda di traffico espressa dal territorio: di conseguenza nei relativi bacini d'utenza parte dei potenziali passeggeri continua ad utilizzare altri aeroporti, in parte anche a causa della scarsa accessibilità degli scali esistenti, non favorita dalla conformazione geografica delle due regioni, attraversate dalla catena appenninica.

Gli interventi infrastrutturali che interessano l'area del Centro Nord riguardano prevalentemente il potenziamento di collegamenti autostradali fondamentali sulla direttrice Nord-Sud, quali l'Autostrada del Sole (A1), l'Autostrada Adriatica (A14) e l'asse Civitavecchia-Cecina. Tali opere, avviate ormai da alcuni anni, hanno l'obiettivo di decongestionare e ammodernare alcune delle tratte più trafficate della Penisola in modo da garantire, nel breve periodo, un adeguato livello di capacità e di servizio e diminuire i tempi di percorrenza e l'incidentalità<sup>63</sup>.

Per quanto riguarda la rete ferroviaria, l'apertura della linea AV/AC Bologna-

---

63 Si veda [www.mit.gov.it](http://www.mit.gov.it)



Firenze, che ha completato la linea Milano-Roma permettendo di coprire in sole tre ore la distanza fra il capoluogo lombardo e la capitale, sta contribuendo a modificare le dinamiche degli spostamenti fra Nord e Sud.

Il posizionamento e il ruolo dell'aeroporto di Bologna, baricentrico rispetto alla macro-area, saranno fattori determinanti, insieme alla disponibilità e flessibilità delle infrastrutture, per potenziare lo scalo come aeroporto strategico di rilievo nella rete nazionale.

La connessione con l'Alta Velocità ed i relativi tempi ridotti di collegamento dalla stazione ferroviaria di Bologna con il centro di Milano (1 ora) e di Firenze (37 min), renderanno competitivo, soprattutto per il traffico europeo ed internazionale, lo scalo di Bologna rispetto all'aeroporto di Malpensa, di Bergamo e di Firenze Peretola, aggiornando con maggiore rilievo il ruolo dell'aeroporto nelle reti aeroportuale europea. L'aeroporto potrà rispondere a tale ruolo soltanto attraverso la realizzazione di rilevanti opere di ampliamento delle infrastrutture esistenti con migliori caratteristiche e potenzialità di accessibilità e relazione con il bacino di traffico. Il processo di sviluppo dell'aeroporto di Bologna, dovrà pertanto essere presidiato e supportato ai fini della capacità e dell'efficienza dello stesso nodo nella macro-area e nella rete nazionale, sia in termini di potenziamento delle infrastrutture aeroportuali che di accessibilità su gomma e su ferro.

Per lo scalo di Bologna è stimata una capacità massima delle infrastrutture aeroportuali pari a 10 milioni di passeggeri. Si evidenzia quindi che, oltre il 2030, sarà necessario gestire i flussi di traffico aggiuntivi su un altro scalo da identificare tempestivamente quale riserva di capacità per predisporre adeguate infrastrutture di accessibilità e connessione intermodale. Il raggiungimento della soglia dei 10 milioni di passeggeri potrebbe collocarsi in un orizzonte temporale di lungo periodo (circa 20 anni) o, viceversa, in un orizzonte temporale più breve anche in relazione ai tassi di crescita che l'aeroporto sta registrando dal 2010 grazie alla presenza della cosiddetta "base" Ryanair. Il tema della riserva di capacità potrebbe assumere priorità a breve e, in questo senso, le valutazioni

devono essere avviate in relazione alle infrastrutture candidabili a questo ruolo anche in relazione ai criteri normalmente utilizzati dal mercato e dai vettori.

L'aeroporto di Parma si configura come aeroporto di servizio che può svolgere nel lungo periodo (oltre il 2030), per le potenzialità espresse, sia in termini di capacità che di accessibilità, il ruolo di riserva di capacità a servizio di aeroporti della Lombardia e dell'Emilia, limitatamente a determinati segmenti di traffico (t charter, Aviazione Generale a scopo turistico, ecc.).

L'aeroporto di Forlì si configura come un aeroporto di servizio, che può assumere il ruolo di scalo cargo e di polo per la formazione aeronautica e per attività di supporto (manutenzione aeromobili).

L'aeroporto di Rimini si conferma come scalo di servizio, d'interesse locale dedicato al traffico turistico e business diretto sulla coste adriatiche, oggi in prevalenza originante dalla Russia, con carattere internazionale quale scalo di accesso alla repubblica di S. Marino, sulla base di accordi recentemente sottoscritti.

Il ruolo dell'aeroporto di Firenze risulta fortemente limitato dalle criticità infrastrutturali ed operative dovute al posizionamento dell'attuale pista. Fino a che tali limitazioni non saranno superate attraverso una concertazione interistituzionale, lo sviluppo dello scalo appare compromesso; il Vespucci potrà svolgere il ruolo di city airport, dedicato al settore business, ma non sarà in grado di assorbire quote consistenti di traffico aggiuntivo che il territorio di riferimento esprimerà nei prossimi decenni. La realizzazione di una nuova pista utilizzabile da aeromobili della categoria B737, A320, ecc., rappresenta una condizione necessaria per supportare significative prospettive di crescita. Con la realizzazione di una nuova infrastruttura di volo e la conseguente riconfigurazione del complesso aeroportuale, lo scalo potrà confermare il ruolo di scalo strategico. Al contrario, in caso di non realizzazione della nuova pista, lo scalo non potrà più essere considerato strategico nella rete nazionale.

E' necessario che gli aeroporti di Firenze e Pisa trovino forme di collaborazione ed integrazione per continuare a rispondere efficacemente alla

domanda di traffico espressa dal bacino regionale sia come origine ma soprattutto come destinazione dall'estero, rafforzando e potenziando le connessioni tra le due infrastrutture. Nonostante la crescita in parallelo dei due scali e la caratterizzazione molto diversificata dei rispettivi flussi, la competizione tra i due scali, in chiave di concorrenza, non ha consentito di innescare sinergie costruttive tra due importanti realtà infrastrutturali della Regione. Sinergie tanto più necessarie nello scenario attuale in cui il bacino di riferimento potrebbe risentire della concorrenza da parte dell'aeroporto di Bologna a seguito dell'attivazione dell'Alta Velocità che consente il collegamento fra le stazioni ferroviarie di Bologna e di Firenze in 37 minuti. Riguardo le prospettive dei due scali, non dovranno essere sottovalutati gli impatti che la nuova configurazione dell'aeroporto di Firenze con una nuova pista di volo potrebbe avere nel tempo sull'articolazione del traffico fra i due scali toscani. Rispetto a tali possibili impatti è indicato il coordinamento del sistema aeroportuale regionale, nell'ottica di ottimizzazione degli investimenti e di garanzia del migliore servizio al territorio. Infatti, l'opportunità di riflessioni di carattere sistemico fra l'aeroporto di Pisa e quello di Firenze emerge anche in relazione alla sostenibilità e alla giustificazione delle previsioni di crescita delle due infrastrutture. La realizzazione di una nuova pista all'aeroporto di Firenze potrebbe determinare, in assenza di coordinamento fra i due scali toscani, una competizione di natura commerciale, finalizzata a mantenere e/o spostare un vettore da un aeroporto all'altro, i cui effetti potrebbero determinare un indebolimento della quota di mercato di almeno una delle due infrastrutture oltre a possibili impatti economici negativi. In assenza di coordinamento, pertanto, la capacità delle due infrastrutture di cogliere nuove quote di mercato, coerentemente con le previsioni di crescita del traffico nella Regione Toscana, potrebbe risultare inferiore alle previsioni prospettate.

In tale contesto si conferma il ruolo dell'aeroporto di Pisa come aeroporto strategico per la Regione, per il quale è necessario intervenire sul potenziamento e migliore qualità delle connessioni ferroviarie, sul rapporto con la città e le aree

residenziali al contorno, fermo restando la compatibilità dello sviluppo con le attività dell'Aeronautica Militare in ragione della strategicità che lo scalo riveste nel quadro della difesa nazionale come Main Operating Base.

In ragione dell'assetto delineato, nonché delle diverse potenzialità e capacità degli scali, il traffico totale previsto al 2030 per l'area del Centro Nord potrà essere così distribuito tra gli aeroporti, secondo tre diversi scenari (previsione minima, media e massima)<sup>64</sup>:

AEROPORTI	2030		
	MIN	MED	MAX
<b>BOLOGNA</b>	9,0	10,0	11,0
<b>FORLI</b>	0,5	1,0	1,5
<b>RIMINI</b>	2,0	2,5	3,0
<b>PARMA</b>	1,0	1,5	2,0
<b>FIRENZE</b>	3,0	4,0	4,5
<b>PISA</b>	6,0	7,0	8,0
<b>TOTALE</b>	20,5	26,0	29,0

Appare evidente che secondo le previsioni, la domanda di trasporto aereo sarà molto sostenuta nella macro-area del Centro Nord, ed appare altrettanto evidente che Pisa e Firenze ricopriranno un ruolo di primo piano, restando nell'élite nazionale degli aeroporti (quelli strategici) solo in caso di importanti investimenti su Firenze, che comunque non sarebbe in grado di soddisfare integralmente la domanda futura del proprio bacino d'utenza a causa di limitazioni orografiche dello scalo, ed in caso di integrazione sinergica tra i due aeroporti che dovranno spingersi verso un'ottica di sistema che vedrebbe Firenze come city airport orientato alla clientela business, e Pisa come aeroporto turistico orientato alla clientela low-cost.

### **5.3 La nuova pista di Firenze nel sistema aeroportuale toscano**

Ogni aeroporto è un complesso “sistema” fatto di molte componenti strettamente interconnesse e tutte importanti per garantirne la funzionalità in base

<sup>64</sup> Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, *Atlante aeroporti*, 2013

al ruolo che esso è chiamato a svolgere. Tra tutte le componenti la pista di volo è l'elemento cardine in base al quale si determinano le caratteristiche dell'infrastruttura: deve essere dimensionata secondo la tipologia di velivoli e di traffico che si intende fare operare, scelti in base alla domanda esistente o potenziale espressa dal bacino di riferimento, ed essere collocata nel territorio secondo la migliore disposizione in funzione della situazione dei venti e delle caratteristiche dell'intorno aeroportuale (orografia, ostacoli, abitati, ecc.), delineando l'assetto generale dello scalo. La rispondenza alla migliore combinazione di questi fattori determina il grado di operatività della struttura e quindi la capacità di gestire in modo più o meno efficiente il traffico aereo.

Il progetto di rilocalizzazione della pista dell'aeroporto di Firenze nella piana, con un diverso orientamento ed una dimensione maggiore, dà risposta a queste esigenze sanando le criticità che caratterizzano la pista esistente per la sua ridotta lunghezza generale, l'attuale orientamento, gli ostacoli naturali ed artificiali che la penalizzano accorciando sensibilmente le distanze effettivamente utilizzabili per le corse di atterraggio e decollo, per la particolare incidenza in tale situazione delle condizioni meteorologiche.

La limitazione più pesante deriva dall'effetto del vento in coda al velivolo sulle principali procedure di volo<sup>65</sup>:

- il vento da sud condiziona l'atterraggio in direzione di monte Morello ("atterraggio 05") che è l'unica procedura praticabile per raggiungere il "Vespucci" per gran parte del traffico commerciale ed offre una distanza di pista utilizzabile di soli 1.455 metri;
- la direttrice opposta, secondaria e non strumentale, che sarebbe necessario seguire in tali condizioni ("atterraggio 23", in direzione autostrada A11), ha disponibili solo 975 metri ed è impraticabile per quasi tutto il traffico e comunque soggetta ad ulteriori particolari condizioni operative (uso solo diurno, limiti di visibilità, specifica abilitazione del pilota, ecc.);
- il vento da nord condiziona la principale procedura di decollo, in direzione

---

65 GIOVANNI MALTINTI, Lo sviluppo dell'aeroporto di Firenze, IRPET, 2010

autostrada A11 (“decollo 23”), fino a impedire le partenze dal “Vespucchi” quando raggiunge intensità che non rendono compatibile la manovra con la distanza di pista disponibile;

- la direttrice di decollo opposta, secondaria e non strumentale (“decollo 05”, verso monte Morello), è praticata ma è soggetta a forti limiti (operatività solo diurna, condizioni di visibilità, particolari ratei di salita spesso non compatibili con il peso del velivolo, ecc.). Per questa ragione, in presenza di vento da nord, i piloti pur potendo atterrare decidono spesso di dirottare su altri aeroporti per non rischiare di rimanere bloccati sullo scalo fiorentino per l’impossibilità di effettuare il successivo decollo.

Gli effetti negativi del vento sono aggravati quando si combinano con la pioggia e la condizione di “pista bagnata” che allunga gli spazi richiesti per effettuare in sicurezza le corse di arresto ed accelerazione. In tale situazione, ad esempio, velivoli come gli Airbus A319 possono decollare dal “Vespucchi” solo in totale assenza di vento in coda.

Le altre condizioni meteorologiche che si combinano con i limiti dimensionali e funzionali della pista ed influiscono negativamente sull’operatività dello scalo, oltre alla pioggia, sono le alte temperature, estive e non solo (si riduce la prestazione dei motori e quindi è richiesto un maggiore spazio di decollo) e la bassa visibilità per nebbia, nuvole basse, foschia e per un fenomeno particolare connesso con l’attuale infrastruttura: gli strati di condensa che si formano sopra il corso del fiume Arno, il cui tracciato attraversa il prolungamento dell’asse pista proprio in prossimità del punto minimo al quale i piloti devono riportare la pista in vista per proseguire fino all’atterraggio, oppure interrompere la manovra di discesa e riprendere quota. Capitano giornate con condizioni meteorologiche ottime ed ampia visibilità generale nelle quali lo scalo fiorentino resta impraticabile per molte ore proprio per la presenza di questo fenomeno localizzato. Gli effetti connessi alle condizioni di visibilità incidono in modo particolare sullo scalo fiorentino anche per un altro aspetto specifico dell’attuale assetto infrastrutturale: la mancanza di spazi liberi oltre le testate

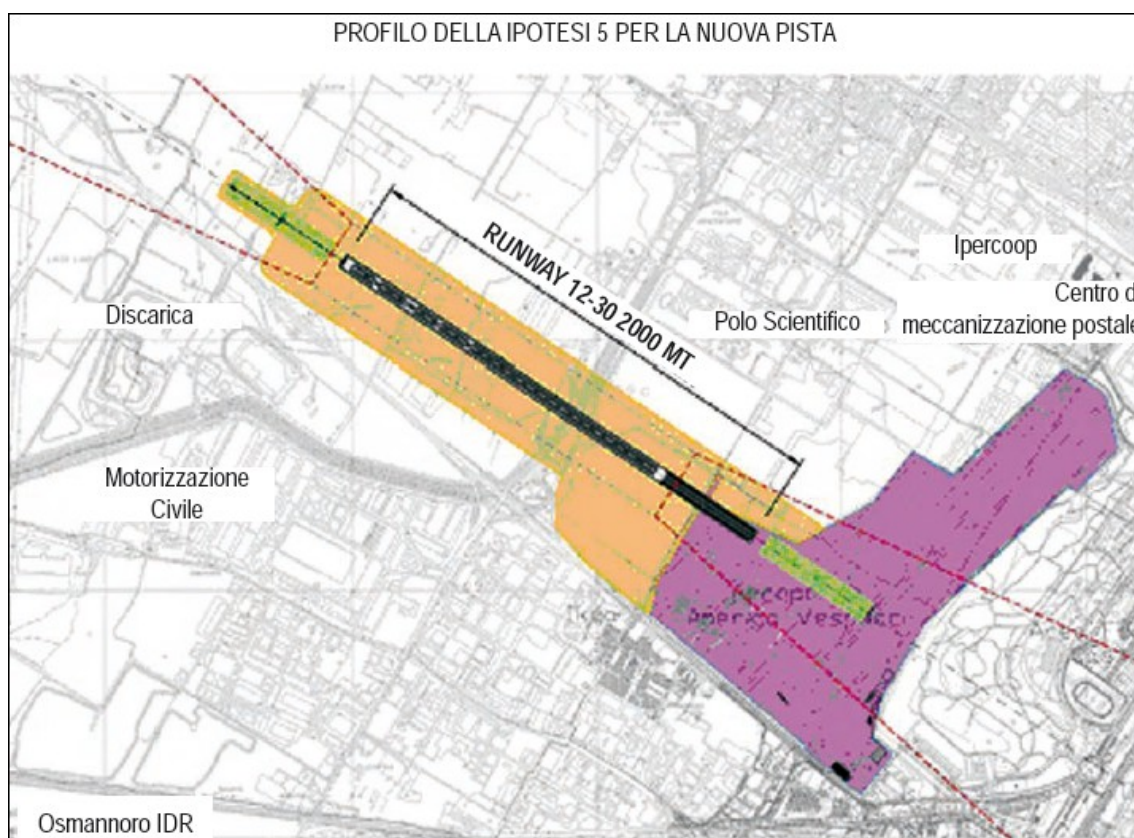
della pista che impediscono l'istallazione di strumentazioni più sofisticate che consentirebbero di attenuare le penalizzazioni dei voli (ILS di categoria superiore, impianti luminosi completi, ecc.).

Tutto questo insieme di problematiche determina le attuali disfunzioni operative che ostacolano il normale svolgimento del traffico aereo ed abbassano il coefficiente di utilizzo della pista al 90,2% a fronte di una soglia minima del 95% prescritta dall'ICAO (International Civil Aviation Organization) per considerare accettabile l'operatività dell'infrastruttura aeroportuale<sup>66</sup>.

La nuova pista del "Vespucci" collocata secondo un tracciato che corre al fianco dell'autostrada A11 consente di eliminare o abbattere drasticamente queste disfunzioni: garantisce una maggiore lunghezza generale e nelle distanze utilizzabili di atterraggio e decollo e quindi una minore incidenza sul traffico aereo di tutti i fenomeni meteorologici; è orientata meglio rispetto ai venti più penalizzanti (quelli in coda); è svincolata da ostacoli come monte Morello ed i tracciati autostradali (A11), viadotti ferroviari e canali ora a ridosso del confine aeroportuale e dalla presenza del fiume Arno sul prolungamento dell'asse pista; ha spazi liberi oltre le due testate per installare strumentazioni complete (a condizione che si ponga attenzione alle esigenze dell'operatività aerea negli assetti territoriali contermini all'aeroporto); ha una dimensione più adeguata alle caratteristiche degli aerei di riferimento ed ai servizi da svolgere (voli diretti nell'ambito del continente europeo e del bacino del Mediterraneo). A tali caratteristiche operative risponde l'ipotesi progettuale presentata dall'AdF (120°/300°), che prevede una pista parallela, ma leggermente divergente rispetto all'autostrada ed assicura un coefficiente di utilizzo del 97,5%, superiore quindi alla soglia minima prevista dall'ICAO. La realizzazione della nuova pista correttamente posizionata e dimensionata incide quindi sotto vari aspetti sull'attività aerea dello scalo ed i suoi effetti positivi hanno valenza sia sulla situazione attuale, sia sulle prospettive del "Vespucci" e dei collegamenti aerei dell'area fiorentina.

---

<sup>66</sup> GIOVANNI MALTINTI, Lo sviluppo dell'aeroporto di Firenze, IRPET, 2010



### 5.3.1 Effetti della nuova pista sul traffico aeroportuale

Un primo effetto positivo della nuova pista sull'attuale attività dello scalo di Firenze sta nell'eliminazione o nella drastica riduzione delle disfunzioni operative descritte alle quali, nella situazione esistente, possono essere soggetti con vari gradi di penalizzazioni tutte le tipologie di traffico che utilizzano lo scalo: dai velivoli di aviazione generale impiegati in servizi aerotaxi, turistici, voli di Stato, umanitari, ecc. ai collegamenti commerciali effettuati con ogni tipo di velivolo (dal turboelica della classe ATR 42, al jet regionale BAe 146, agli aerei della classe Airbus A319) e su ogni rotta attualmente offerta nell'operativo del "Vespucci", da quella più breve (Roma) alla più lunga (Copenaghen)<sup>67</sup>.

I costi prodotti da queste situazioni sono variegati ed hanno molteplici ricadute, difficilmente quantificabili ma di forte impatto su tutte le componenti del sistema aeroporto e sul territorio: si va dai costi economici materiali per il prolungamento forzato dei voli (consumi di carburante, ore di lavoro aggiuntive

<sup>67</sup> GIOVANNI MALTINTI, Lo sviluppo dell'aeroporto di Firenze, IRPET, 2010



degli equipaggi, ecc.) o per l'organizzazione dei trasferimenti in bus via terra, ai costi in termini di disservizi per i passeggeri, e d'immagine per le compagnie aeree, fino ai costi ambientali per le maggiori ore di volo e i viaggi stradali dagli scali alternati, con i conseguenti surplus di consumi ed emissioni. Sanare la situazione del "Vespucci" con una pista efficiente, che elimini le attuali gravi disfunzioni, rappresenta anche una condizione determinante per far sì che lo scalo fiorentino possa rispondere in modo funzionale al ruolo concordemente riconosciutogli: quello di aeroporto specializzato prevalentemente nel traffico legato agli spostamenti per ragioni di lavoro e quindi più di tutti sensibile alla rapidità dei collegamenti, alla regolarità dei servizi, al rispetto degli orari per appuntamenti e per le coincidenze sugli hub nazionali ed europei.

Nel valutare i benefici dei miglioramenti operativi sull'attività generale dello scalo si deve tener conto infine dell'effetto collaterale, ma di grande rilevanza, inerente l'aspetto ambientale indotto dalla riduzione delle ore di volo e quindi dei consumi di carburante e delle emissioni gassose ed acustiche nell'area aeroportuale e nel territorio circostante.

Il secondo effetto sull'attuale attività dello scalo indotto dalla disponibilità di una pista più funzionale riguarda la possibilità di assicurare le condizioni operative necessarie al mantenimento di molti dei vettori e dei collegamenti presenti al "Vespucci". La nuova pista infatti, consentendo un impiego più efficiente dei nuovi velivoli di riferimento, permette alle compagnie aeree di poter programmare la sostituzione dei jet regionali attualmente in uso sul "Vespucci". Tali velivoli, non più in produzione ed in fase di graduale sostituzione da parte dei maggiori vettori, rappresentano ancora oggi il modello più impiegato per i voli sul "Vespucci". Ad oggi non esiste in produzione né in progetto un jet dalle caratteristiche simili al BAe 146 (jet regionali maggiormente utilizzati sul "Vespucci") e tutti i potenziali sostituti presenti sul mercato o in fase di messa a punto hanno prestazioni differenti, richiedono maggiori distanze di atterraggio e decollo e risentono maggiormente di limiti e penalizzazioni della pista attuale.

Alcune industrie aeronautiche offrono la possibilità di adottare modifiche tecniche per migliorare le prestazioni dei velivoli sulle piste corte (come quelle scelte da Meridiana). Ma interventi di questo genere, se sono giustificabili per vettori direttamente basati sullo scalo “particolare” (come fece Meridiana a Firenze) è più difficile che vengano adottati da vettori che hanno in Firenze una delle tante destinazioni della propria rete, accollandosi i conseguenti costi e problemi gestionali che d'altra parte non risolvono tutte le criticità presenti sull'attuale infrastruttura. Per queste ragioni la prosecuzione dell'attività sul “Vespucchi” di importanti vettori europei e la disponibilità per l'area fiorentina della relativa offerta di collegamenti è vincolata alla realizzazione della nuova pista: senza questa infrastruttura si potrebbe verificare un'involuzione del traffico dello scalo o un ulteriore peggioramento nella funzionalità dei servizi aerei.

Un ulteriore effetto sul traffico aereo, connesso alla capacità di sfruttare a pieno le capacità dei velivoli, sta nella possibilità di incrementare il raggio d'azione dei collegamenti di linea. Grazie alle maggiori distanze operative, soprattutto per il decollo, ed all'eliminazione o riduzione delle limitazioni di carico, diviene possibile sfruttare maggiormente le autonomie di volo dei velivoli rendendo commercialmente praticabili servizi regolari per centri più distanti nell'ambito del continente europeo e del bacino del Mediterraneo. Facendo fulcro su Firenze, possono essere prese in considerazione destinazioni fino ad un raggio di 5.000-6.000 km, quindi distanze che possono coprire la penisola iberica, la Scandinavia, gran parte delle ex-repubbliche sovietiche, i paesi balcanici, il sud Europa, il medio-oriente, parte del continente africano, fino alla penisola arabica<sup>68</sup>.

Con la possibilità di sviluppare la rete dei voli diretti anche Firenze e l'area metropolitana Firenze-Prato-Pistoia si inserirebbero a pieno titolo nell'attuale fase evolutiva del trasporto aereo europeo che, in presenza di adeguata domanda di traffico, predilige la creazione di relazioni dirette tra città e regioni europee. Ciò da una parte favorisce l'accessibilità di un territorio, supportandone la

---

68 GIOVANNI MALTINTI, Lo sviluppo dell'aeroporto di Firenze, IRPET, 2010

competitività nello scenario internazionale, dall'altra risponde alla crescente esigenza di alleggerire la pressione nei grandi "hub", sui quali sviluppare al meglio l'offerta intercontinentale ed i relativi servizi di apporto.

Le motivazioni a favore di un potenziamento dell'aeroporto di Firenze perché possa svolgere in modo più soddisfacente il suo ruolo attuale, sono quindi molto solide e sopravanzano decisamente le motivazioni che potrebbero essere addotte a contrario.

#### **5.4 L'integrazione possibile tra Pisa e Firenze**

La possibile integrazione fra i due maggiori aeroporti della Toscana è da tempo evocata in tutti i documenti e nei programmi delle maggiori forze politiche. Alla larga condivisione di questa prospettiva, spesso non corrisponde però la necessaria chiarezza del concetto.

Attualmente i passeggeri che utilizzano gli scali toscani sono all'incirca 6,5 milioni che rappresentano poco più del 4% del totale dei passeggeri che utilizzano gli aeroporti italiani. Questo valore è di almeno 2-3 punti inferiore al peso economico della regione e ancora di più della sua rilevanza turistica. Anche tenendo conto del fatto che la presenza di due scali intercontinentali come Roma e Milano attrae inevitabilmente un numero di passeggeri superiore al peso economico della regione in cui sono localizzati, non si può che immaginare che almeno 3 milioni di passeggeri, potenzialmente utenti degli scali toscani, siano dirottati altrove<sup>69</sup>.

La Toscana ha quindi una domanda potenziale di trasporto aereo superiore a quella che l'offerta attuale riesce a soddisfare. La combinazione dei due aeroporti è potenzialmente in grado di dare una risposta a questa domanda ma le condizioni di offerta non lo consentono.

Per Firenze i limiti sono noti (la vicinanza all'area urbanizzata, la insufficiente lunghezza della pista, la precarietà degli spazi nell'aerostazione).

Per Pisa (che pure ha visto crescere il traffico in modo consistente negli

---

<sup>69</sup> Si veda [www.regione.toscana.it](http://www.regione.toscana.it)

ultimi anni) l'elemento di difficoltà è certamente la sua non facile raggiungibilità, tenuto conto che il raccordo ferroviario attuale è per ora insufficiente e che la superstrada che lo collega al centro della Toscana è spesso molto trafficata. La stessa vicinanza dello scalo al centro urbano è fonte di problemi ogni volta che la direzione di decollo-atterraggio deve essere invertita rispetto alla direzione sud. Ma il punto fondamentale è che la maggior parte della domanda di trasporto aereo della Toscana è localizzata nell'area est della regione e gli 80 chilometri che dividono il Galilei dalle due principali città dell'area metropolitana della regione, Firenze e Prato, non consentono di fare di Pisa, per gli utenti di affari, l'aeroporto unico della Toscana.

Gli aeroporti di tutto il mondo, del resto, sono ad una distanza, dai centri urbani di riferimento, che va dai pochi chilometri ai 30-40 chilometri. La distanza in genere è tanto maggiore quanto più grande è l'area urbana. Non sorprende, quindi, che Londra Heathrow disti 24 chilometri dal centro (e Londra Gatwick addirittura 45) o che Tokyo Narita (il più lontano in assoluto) sia a 56 chilometri dal palazzo imperiale della capitale giapponese; la distanza reale fra l'aeroporto e l'inizio dell'area urbanizzata di queste città è ovviamente molto inferiore.

La distanza media dei principali aeroporti europei dal centro urbano è oggi di 14 chilometri, mentre in Italia è di 10 chilometri.

Ma più importante ancora della distanza fisica è il tempo di percorrenza necessario per la connessione fra lo scalo e la città, tempo che nelle grandi città europee può essere anche un quarto d'ora (come a Madrid, Francoforte, Heathrow, Zurigo), ma più spesso è 20 minuti (Barcellona, Amsterdam, Bruxelles, Vienna, Stoccolma) e solo in casi particolari si supera la mezz'ora (Londra Gatwick, Parigi CDG, Monaco)<sup>70</sup>.

Cosa fare quindi? A volte chi propone l'integrazione fra gli scali sembra alludere ad una soluzione che non richieda il potenziamento delle attuali strutture, come se l'integrazione consentisse di utilizzarle meglio.

Approfondiamo il tema dell'integrazione, quindi. Sostanzialmente si può

---

<sup>70</sup> GIOVANNI MALTINTI, Lo sviluppo dell'aeroporto di Firenze, IRPET, 2010

pensare a due tipi di **integrazione**, quella **fisica** e quella **funzionale**.

Quella fisica si dovrebbe realizzare facilitando il collegamento terrestre fra i due scali, mentre quella funzionale si dovrebbe realizzare rendendo complementare e integrata l'offerta dei due scali.

La prima opzione è praticamente senza senso, perché lo scambio modale (fra auto, treno, bus e aereo) deve essere facilitato, ma il collegamento fisico fra due aeroporti (non hub) non serve. I passeggeri o utilizzano uno scalo o l'altro; mentre è determinante collegare meglio lo scalo di Firenze con il centro storico della città (progetti in questo senso sono già previsti via tramvia e via treno) e anche con Prato, mentre è determinante rendere più raggiungibile su rotaia il Galilei, poco significato avrebbe un collegamento terrestre fra i due scali.

Strategico è invece migliorare il coordinamento funzionale fra i due aeroporti, magari "avvicinando" progressivamente le due società di gestione, specializzandone la vocazione e certamente presentandosi sui mercati internazionali con una immagine coordinata in cui sia chiaro che per connettersi con la Toscana si possono utilizzare alternativamente due scali, ugualmente efficienti, uno dei quali più specializzato per i collegamenti turistici e le merci e l'altro per quelli business.

Migliorare le condizioni di offerta del trasporto aereo in Toscana significa quindi potenziamento e integrazione, perché non si può pensare che l'integrazione possa sostituire il potenziamento.

Se questo si realizzerà, si potrà assistere ad un aumento di efficacia e di capacità di trasporto per entrambi gli scali, perché è evidente che c'è spazio di mercato e domanda potenziale sia per Pisa che per Firenze. Oggi i due scali insieme muovono circa 6,5 milioni di passeggeri su una domanda effettiva di trasporto aereo in Toscana stimabile sui 9 milioni. Se nel 2020 quest'ultimo valore fosse, come è prevedibile, salito a 12 milioni (tasso di crescita annuo 3%) si potrebbe, investendo sui due scali, arrivare a servire in Toscana come il 75% dell'utenza (rispetto all'attuale 65%).

Lasciare le cose come stanno, puntare sulla sola integrazione, rinunciando

a diminuire il costo generalizzato del trasporto aereo per la Toscana, significa sacrificare in primo luogo gli interessi del sistema toscano, mortificando la sua attrattività.

### **5.5 La scalata “argentina” da parte di Corporacion America**

I due aeroporti di Pisa e Firenze si fanno concorrenza da diversi anni, visto che sono cresciuti con storie e caratteristiche simili, passando da essere aeroporti militari a essere aeroporti per il traffico civile nel corso degli anni Cinquanta e Sessanta. A causa della sua posizione sfortunata, però, l'aeroporto di Firenze non ha potuto ampliarsi e negli anni ha perso gran parte del traffico potenziale a favore del più moderno aeroporto di Pisa. Per queste ragioni, a Firenze, da diverso tempo pensano di ingrandire il loro aeroporto, costruendo una pista più lunga che possa attirare maggiore traffico.

Nel gennaio 2014 comincia farsi largo l'ipotesi di un nuovo imprenditore, arrivato da lontano, che avrebbe in mente l'idea, da tempo auspicata da tanti ma percorsa da nessuno, di integrare i due aeroporti toscani.

Collezione aeroporti, ne gestisce 50 in tutto il mondo, soprattutto in sud America e principalmente in Argentina, mettendo la propria bandierina sul mappamondo degli scali. Si chiama Eduardo Eurnekian, 81 anni, origine armena e passaporto argentino, è a capo di un gruppo multinazionale, Corporacion America, che ha sviluppato un'ottima conoscenza ed esperienze nel settore, diventando nel tempo leader nel settore, primo al mondo per numero di aeroporti gestiti e settimo al mondo per numero di passeggeri accolti nei suoi aeroporti. Secondo la rivista Forbes è tra i primi mille uomini più ricchi del mondo con un patrimonio che sfiora i 2 miliardi di dollari.

Nel frattempo il ministro Lupi il **17 gennaio**, ridisegna la mappa degli aeroporti nazionali<sup>71</sup>, inserendo Pisa e Firenze tra quelli strategici, a condizione che si sviluppi l'integrazione fra i due scali e che venga costruita la nuova pista di Firenze.

---

<sup>71</sup> MAURIZIO LUPI, *Piano nazionale degli aeroporti*, 17 gennaio 2014

Il **22 gennaio 2014**, il quotidiano *Il Tirreno*, annuncia l'ingresso in SAT, la società di gestione dell'aeroporto di Pisa, di Corporacion America tramite l'acquisizione di un pacchetto azionario pari al 23,4% fino ad allora detenuto da tre investitori finanziari<sup>72</sup>. Comincia così la scalata argentina agli aeroporti toscani.

Poco più di un mese dopo, il **27 febbraio**, Eurnekian fa il suo ingresso anche nel capitale di AdF, la società che gestisce l'aeroporto di Firenze, acquisendo il 33,4% che era in mano al fondo d'investimento di Vito Gamberale, F2i, tramite Aeroporti Holding SpA. A seguito del perfezionamento dell'operazione, l'acquirente si è dovuto impegnare a promuovere un'offerta pubblica di acquisto obbligatoria, avendo superato il 30% del capitale sociale posseduto, totalitaria sulla rimanente parte del capitale di AdF.

L'aeroporto di Pisa intanto si conferma in ascesa, entrando per la prima volta tra i primi dieci scali d'Italia per numero di passeggeri, al decimo posto con quasi 4,5 milioni di passeggeri e al quinto tra gli scali regionali<sup>73</sup>; quello di Firenze invece, registra il risultato, in termini di passeggeri migliore di sempre attestandosi a quasi 2 milioni di viaggiatori<sup>74</sup>.

Il gruppo di Eurnekian non si ferma, e il **28 febbraio** viene acquisito<sup>75</sup> da Corporacion America un altro pacchetto di azioni da MPS pari al 3,96% di SAT, arrivando così a detenere il 27,36%

Il **4 marzo**, Corporacion America lancia un'OPA obbligatoria totalitaria su AdF offrendo come prezzo unitario 13,42 euro per azione<sup>76</sup>, e contestualmente lancia un'OPA volontaria totalitaria su SAT offrendo come prezzo unitario 13,15 euro per azione.

Questa era la situazione delle due società al momento del lancio delle Offerte Pubbliche di Acquisto su entrambe<sup>77</sup>.

---

72 L'investimento è stato portato a compimento il 3 marzo 2014.

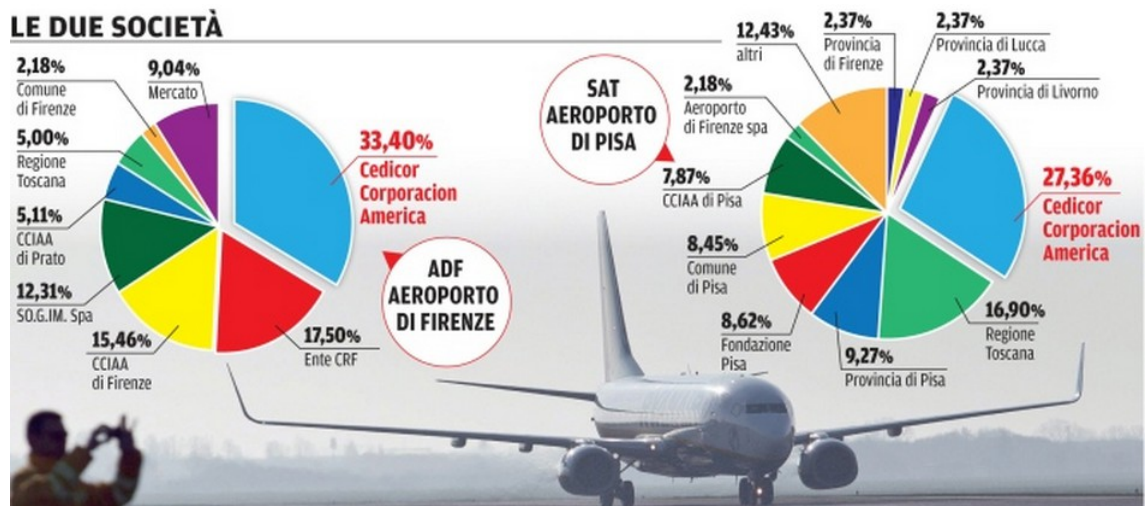
73 Gruppo SAT SpA, *Bilancio 2013*

74 Aeroporto di Firenze, *Bilancio 2013*.

75 LAURA BONADIES, Sat: Corporacion America acquista 3,9% detenuto da Banca Mps, [www.italiaoggi.it](http://www.italiaoggi.it), 03 Marzo 2014.

76 [www.aeroporto.firenze.it](http://www.aeroporto.firenze.it)

77 [www.iltirreno.gelocal.it](http://www.iltirreno.gelocal.it)



Dai grafici a torta si evidenzia come la composizione del capitale sociale delle due società di gestione sia fortemente differente: in una, Adf, la maggioranza è composta da soci privati; nell'altra, SAT, la maggioranza è composta da soci pubblici, che grazie ad un patto para-sociale detengono il controllo di SAT grazie ad un pacchetto di azioni inserito nel patto pari al 54,45%<sup>78</sup>.

Se a Firenze l'OPA prosegue senza intoppi, a Pisa cominciano le levate di scudi degli amministratori pubblici che si oppongono alla scalata di Eurnekian che considerano ostile.

Nei programmi futuri di Corporacion America rispetto alle sorti di AdF e SAT si legge, come riportato nei rispettivi documenti d'offerta: “[...]In linea con quanto previsto nel piano Piano Nazionale degli Aeroporti presentato dal Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, l’Offerente (Corporacion America, ndr) intende promuovere una gestione unica dei due poli aeroportuali di Pisa e Firenze, mediante il consolidamento delle rispettive attività (la “Gestione Unica”). Sebbene l’Offerente (Corporacion America, ndr) non abbia ancora finalizzato un programma definitivo a tale riguardo, allo stato si prevede che la gestione unica dei due poli aeroportuali possa essere implementata mediante operazioni di integrazione industriale e/o societaria tra [...] (SAT e AdF, ndr). In particolare, sulla base delle Gestione Unica, l’Offerente (Corporacion

<sup>78</sup> [www.pisa-airport.com/aeroporto\\_di\\_pisa\\_150.html](http://www.pisa-airport.com/aeroporto_di_pisa_150.html)



*America, ndr) intende massimizzare lo sviluppo degli scali aeroportuali di Firenze e Pisa, attraverso un ampliamento nell'offerta delle destinazioni raggiungibili da e per i due aeroporti e un incremento del traffico aereo. Nella strategia dell'Offerente (Corporacion America, ndr), infatti, la Gestione Unica è in grado di generare delle economie di scala e conseguentemente aumentare l'utilizzo delle infrastrutture aeroportuali, sia attuali che future.*

*Più in dettaglio, la strategia dell'Offerente (Corporacion America, ndr) consentirà un utilizzo più efficiente delle risorse dei due scali, potenzialmente in grado di generare importanti sinergie di costi e ricavi. Allo stesso modo, l'Offerente (Corporacion America, ndr) si adopererà per attuare un contenimento dei costi attualmente sostenuti dai due scali principalmente a livello di costi variabili e di contratti di servizio [...] <sup>79</sup>. Si evince bene dal documento di offerta di entrambe le OPA come il risultato finale che Corporacion America si è prefissata, sia la **Gestione unica** dei due scali.*

A Firenze intanto si dibatte sulla lunghezza della nuova pista, che secondo la regione Toscana e la sua variante al PIT dovrà essere lunga 2000 metri, secondo AdF ed ENAC dovrà essere lunga 2400 metri perché più sicura e ragionevolmente più in grado di coprire l'investimento di circa 250 milioni, grazie al maggiore sviluppo cui sarebbe soggetto lo scalo fiorentino<sup>80</sup>. La regione potrebbe anche approvare la variante con la pista da 2000 metri, ma il vaglio sulla sicurezza spetta ad ENAC che ha l'ultima parola. Adf quindi presenta le due ipotesi nel proprio master plan che invia ad ENAC, mentre in quello che invia alla regione Toscana figura la sola ipotesi di pista da 2000 metri.

Il **16 aprile**, Corporacion America e SOGIM SpA, socio di minoranza in AdF, sottoscrivono un patto para-sociale che consente a Corporacion America di salire al comando grazie al proprio pacchetto, pari al 48,76% di AdF, e a quello di SOGIM SpA, pari al 12,31%, che insieme formano il 61% del capitale di AdF<sup>81</sup>.

---

<sup>79</sup> [www.pisa-airport.com](http://www.pisa-airport.com)

<sup>80</sup> PIETRO BARGHIGIANI, *Eurnekian piglia tutto: punta anche al 51% di Pisa*, [www.iltirreno.gelocal.it](http://www.iltirreno.gelocal.it), 05 Marzo 2014.

<sup>81</sup> Informazioni relative al patto para-sociale comunicate alla CONSOB, [aeroporto.firenze.it/images/ADF/investor-relations/OPA/allegato\\_3\\_-\\_informazioni\\_essenziali.pdf](http://aeroporto.firenze.it/images/ADF/investor-relations/OPA/allegato_3_-_informazioni_essenziali.pdf)

Intanto i soci pubblici di SAT non ne vogliono sapere di cedere il pacchetto di controllo, solo la regione Toscana che detiene il 16,9% del capitale sociale appare più morbida rispetto all'ipotesi di cessione del proprio pacchetto.

Il consiglio di amministrazione di SAT, il **28 Aprile** si pronuncia rispetto all'offerta di Corporacion America definendola “non congrua” in seguito alla valutazione posta in essere da un esperto indipendente, Mazars SpA, incaricato da SAT<sup>82</sup>. Nello stesso comunicato il consiglio di amministrazione lamenta l'assenza di linee guida riguardanti il piano industriale che Corporacion America predisporrà in caso di successo dell'OPA e, per questo, Corporacion America provvede ad allegarle al documento di offerta con un comunicato del **7 Maggio**.

A Firenze il comune preme per la fusione con Pisa, sotto la torre non la pensano alla stessa maniera, ma il patto para-sociale comincia a vacillare quando il presidente Rossi si smarca e annuncia che venderà il pacchetto della regione ad Eurnekian aderendo all'OPA<sup>83</sup>. Il sindaco di Pisa, presidente del patto sindacale, comincia a lamentare il voltafaccia del presidente Rossi, e gli ricorda che in caso di cessione delle azioni contro la volontà del patto la regione si ritroverà a pagare un'ingente penale nei confronti degli altri aderenti al patto.

A Pisa cominciano a temere per le sorti dell'aeroporto cittadino, poiché i soci pubblici, esclusa la regione, sostengono che senza garanzie il Galilei verrà “cannibalizzato” da Peretola che viene definito “aeroporto doppione”. Sostengono che sia più conveniente rendere i collegamenti fra Pisa e Firenze più moderni e premono per una gestione in co-governance tra pubblico e privato.

In realtà si presume che la Toscana svilupperà nel medio-lungo periodo un traffico aereo passeggeri tale da saturare per intero la capacità dei due scali, e quello di Pisa continuerà ad essere più importante e trafficato di quello di Firenze poiché dotato di due piste, con la più corta che supera di 400 metri l'eventuale (unica) nuova pista di Firenze che sarà secondo le indiscrezioni dell'ENAC di

---

82 Comunicato del consiglio di amministrazione di Società Aeroporto Toscano (SAT) Galileo Galilei SpA, <http://www.pisa-airport.com/downloads/opa/comunicato-dell-emittente-SATSpA-gabr.pdf>

83 MARIO LANCISI, *Rossi: cedo le quote di SAT. Pisa grida al tradimento*, [www.iltirreno.gelocal.it](http://www.iltirreno.gelocal.it), 08 Maggio 2014.

2400 meri.

Intanto a Pisa si mobilitano con manifestazioni e volantini ai quali prende parte anche la classe politica locale con il sindaco in testa. Nel frattempo la CONSOB chiede chiarimenti al consiglio di amministrazione di SAT, relativamente ai metodi utilizzati per stabilire come “non congrua” l'offerta dell'OPA e invita gli amministratori a pubblicarli su internet, con allegato il prezzo che invece ritengono essere congruo. Il prezzo viene pubblicato in un comunicato del **12 Maggio**, e secondo il c.d'a. questo è a pari a 14,22 euro per azione<sup>84</sup>. Non è però solo il SAT a ritenere non congruo il prezzo proposto nell'OPA, ma anche il Patto para-sociale che controlla la stessa SAT. Infatti anche il comune dà mandato ad un esperto indipendente, Moores Rowland Bompani, di valutare l'OPA. Secondo quest'ultimo l'offerta è troppa bassa, e per essere congrua il prezzo offerto dovrebbe stare all'interno di una forbice che sta tra 15,78 e 18,49 euro, come si evince dalla relazione che il sito del comune rende pubblica il **13 Maggio**<sup>85</sup>, e per il quale Corporacion America emette un comunicato in data **16 Maggio** dove asserisce di non condividere la relazione di Bompani e di non ritenere corretta la diffusione al mercato del parere che il comune di Pisa aveva richiesto all'advisor, in quanto prerogativa esclusiva di SAT ai sensi del regolamento degli emittenti.

Il **22 Maggio**, in seguito al comunicato di SAT relativamente al corrispettivo congruo da riconoscere ad ogni azione di SAT, Corporacion America annuncia di aver incrementato il prezzo dell'offerta conformandolo a quanto prescritto dal consiglio di amministrazione di SAT, pari cioè a 14,22 euro<sup>86</sup>.

Il **26 Maggio** la giunta regionale approva una delibera che definisce, nel dettaglio, la propria strategia in merito alle offerte pubbliche di acquisto relative alle società di gestione degli scali di Pisa e Firenze, SAT e Adf. Il nuovo atto,

---

84 Comunicato del consiglio d'amministrazione di Società Aeroporto Toscano (SAT) Galileo Galilei SpA, [www.pisa-airport.com/downloads/opa/20140512-Comunicato-CdA-con-integrazione-Consob.pdf](http://www.pisa-airport.com/downloads/opa/20140512-Comunicato-CdA-con-integrazione-Consob.pdf)

85 Parere della Moores Rowland Bompani al comune di Pisa circa l'adeguatezza del corrispettivo dell'OPA promossa il 4/03/2014, [http://www.comune.pisa.it/uploads/2014\\_05\\_13\\_13\\_31\\_51.pdf](http://www.comune.pisa.it/uploads/2014_05_13_13_31_51.pdf)

86 [www.pisa-airport.it](http://www.pisa-airport.it)

riconfermando l'obiettivo dell'integrazione del sistema aeroportuale toscano e della valorizzazione delle specifiche potenzialità dei due impianti nel quadro della programmazione regionale, conferma la non adesione della Regione all'Opa obbligatoria lanciata da Corporación America, con il mantenimento, quindi, della partecipazione regionale del 5,061% del capitale sociale in Adf. Delibera inoltre l'adesione all'Opa volontaria che riguarda SAT, mantenendo, però, una quota azionaria analoga a quella posseduta in Adf. L'adesione all'Opa è condizionata dalla valutazione di congruità del prezzo di offerta e da modalità di adesione che consentano di recedere dal patto para-sociale tra i soci pubblici senza oneri a carico della Regione.

Il **30 Maggio**, a seguito dell'aggiornamento del corrispettivo ad opera di Corporacion America, SAT emette un comunicato dove ritiene congruo il nuovo prezzo offerto dall'OPA.

Corporacion America rassicura la regione Toscana con un comunicato del **12 Giugno** sostenendo: di condividere le prospettive di sviluppo menzionate dal Masterplan di SAT e di voler allo stesso modo rendere più moderno l'aeroporto di Firenze con la costruzione di una nuova pista e di un nuovo terminal passeggeri; di sviluppare il piano d'integrazione *“nel pieno rispetto delle prescrizioni degli strumenti di pianificazione territoriale regionale”*; di mantenere la vocazione per ognuno dei due aeroporti, come indicata nelle linee guida medesime. Corporacion America cerca, cioè, di rassicurare non solo la regione Toscana, ma tutti gli stakeholders delle due società di gestione, asserendo che lo sviluppo del sistema aeroportuale toscano valorizzerà le potenzialità di ogni aeroporto a vantaggio di tutti, allineandosi al contempo alla normativa regionale.

La regione Toscana, viste le rassicurazioni di Corporacion America e dopo che il Tribunale di Firenze ha espressamente affermato che l'adesione all'Opa *"non appare costituire violazione dello stipulato patto para-sociale di maggioranza Sat"* e recepito il parere positivo rilasciato dalla Consob in cui si afferma che *"l'offerta rientra nella previsione di cui all'art.106 comma 4 del Testo unico della finanza"* che regola l'Offerta pubblica di acquisto totalitaria, ha

deciso tramite la sua giunta di vendere le sue azioni, in data **12 giugno**, corrispondenti all'11,9% delle azioni totali di SAT, mantenendo così una quota del 5%, la stessa che continuerà a detenere in AdF<sup>87</sup>.

Il **20 giugno**, Corporacion America annuncia i risultati definitivi dell'OPA su Pisa, evidenziando l'avvenuto ottenimento della maggioranza, avendo a disposizione un pacchetto pari al 52,34% delle azioni di SAT, e la riapertura dei termini di adesione<sup>88</sup>. In questo modo all'aeroporto di Pisa i valori si sono capovolti, e la maggioranza passa dal pubblico al privato.

La scalata argentina però non è terminata, poiché nonostante Corporacion Italia detenga la maggioranza in entrambe le società di gestione aeroportuale, punta a scalfire il pacchetto in mano pubblica, pari al 34%, ancora presente in SAT, in modo da avere mani libere per eventuali operazioni straordinarie per le quali è richiesta la maggioranza qualificata dell'assemblea, per questi motivi i termini dell'OPA su Pisa non vengono ancora chiusi fino al 1° luglio, quando Corporacion raggiunge il 53,04 di SAT.

Su Firenze invece i dati sono definitivi, Corporacion America e SOGIM SpA, detengono insieme il 61,29% (48,98% Corporacion – 12,31% SOGIM).

## **5.6 Le linee guida del Piano di sviluppo di Corporacion**

In data 7 Maggio Corporacion America provvede ad allegare ai documenti d'offerta, relativamente alle due OPA lanciate sugli aeroporti di Pisa e Firenze, le “Linee guida sul piano strategico per SAT e AdF”.

Il gruppo Corporacion America, che fa capo ad “American International Airports LCC” ha una solida esperienza nello sviluppo e nella ostruzione aeroportuale, avendo all'interno della propria organizzazione la gestione di 50 aeroporti in tutto il mondo.

Forte di questa esperienza nel settore si propone come socio industriale che punta a far nascere il sistema aeroportuale della Toscana, per farlo diventare

---

87 Si veda “Aeroporto di Pisa: la regione aderisce all'OPA”, Il tirreno, 12/06/2014

88 Risultati definitivi dell'offerta pubblica volontaria, [www.pisa-airport.com/downloads/opa/Comunicato%20stampa%20risultati%20definitivi%20OPA%20SAT.pdf](http://www.pisa-airport.com/downloads/opa/Comunicato%20stampa%20risultati%20definitivi%20OPA%20SAT.pdf)

un player in grado di confrontarsi con i sistemi aeroportuali più moderni del Paese.

Come si apprende anche dai documenti di offerta, l'intenzione di Corporacion Italia è quella di integrare la gestione dei due scali toscani, sfruttando le economie di scale emergenti da tale integrazione, senza peraltro ignorare le peculiarità di ogni aeroporto.

All'interno del gruppo Corporacion America sono presenti diversi aeroporti, perlopiù localizzati in America Latina. L'aeroporto più importante è quello di Brasilia dove nel 2012 sono transitati circa 17 milioni di passeggeri<sup>89</sup>. Attualmente il mercato europeo di Corporacion America è costituito dal solo aeroporto di Trapani, in Sicilia, che gestisce tramite Airgest SpA, dove nel 2013 sono transitati circa 1,9 milioni di passeggeri<sup>90</sup>.

Il sistema aeroportuale toscano si candida ad essere il polo di riferimento europeo per Corporacion America, con lo scalo di Pisa come aeroporto principale.

Le linee guida sul piano strategico di SAT e AdF si fondano su quattro punti cardine sui quali fare leva per ogni aeroporto.

Cominciamo delineando quelli di SAT.

1. locazione strategica in una delle principali destinazioni turistiche italiane.

Il Galilei di Pisa è posizionato a ridosso del litorale toscano, in una posizione tale, non solo per poter essere considerato il più importante scalo della Toscana, ma per servire anche parte della Liguria.

Situato a 3 chilometri dal centro di Pisa, l'aeroporto è facilmente raggiungibile dalla strada di grande comunicazione FI-PI-LI e dall'autostrada A12 Genova-Roma.

L'importante stazione di Pisa Centrale è attualmente collegata con servizi di bus navetta e il servizio sarà sostituito nel 2015 con il "People mover", un sistema di trasporto automatico che sostituirà il treno-navetta che ha

---

89 Si veda [www.corporacionamerica.com/it/](http://www.corporacionamerica.com/it/)

90 Si veda [www.assaeroporti.com/2013/12/12-2013/](http://www.assaeroporti.com/2013/12/12-2013/)

collegato la stazione di Pisa Centrale all'aeroporto fino al 15 dicembre 2013. La costruzione del “people mover” (già in cantiere) migliorerà ulteriormente l'accesso all'aeroporto e sosterrà il piano di sviluppo futuro;

2. Eccellenti tassi di crescita, del volume passeggeri, storici. L'aeroporto di Pisa negli ultimi dieci anni ha avuto un tasso di crescita, riferito ai passeggeri, pari all'8,5% medio annuo. Questo è dovuto principalmente all'avvento del sistema low-cost che ha fatto aumentare il numero di passeggeri dai 2 milioni del 2004 ai 4,5 milioni del 2013.

La principale compagnia low-cost a livello europeo, Ryanair, ha fatto di Pisa una delle sue basi in Italia, e il contratto sottoscritto con SAT è stato rinnovato fino al 2018.

Storicamente, l'aeroporto di Pisa è visto all'estero come la principale porta della Toscana, e continuerà ad esserlo soprattutto per il traffico di tipo turistico, principalmente low-cost.

3. Eccellente infrastruttura già esistente. L'aeroporto di Pisa è infatti dotato di un terminal di 49mila metri quadri, per il quale è stato avviato il progetto definitivo di ampliamento, collegato a due piste di 2,8 e 3 chilometri.

Allo stato attuale l'infrastruttura aeroportuale è in grado di gestire velivoli di grandi dimensioni (esclusi gli Airbus 380), che permette allo scalo pisano di gestire sia destinazioni europee che voli intercontinentale (avviene già con il volo per New-York) offrendo eccellenti prospettive di sviluppo futuro.

4. Notevoli possibilità di sviluppo futuro. Gli investimenti previsti nel piano strategico di sviluppo di SAT prevedono il continuo sviluppo dell'aeroporto per un importo pari a circa 260 milioni di euro negli anni 2014 – 2028. Questo porterà alla riqualificazione ed ampliamento del terminal passeggeri, propedeutico all'ulteriore rafforzamento dei servizi commerciali in relazione all'evolversi del network di destinazioni. L'obiettivo è quello di raggiungere i 6 milioni di passeggeri nel medio

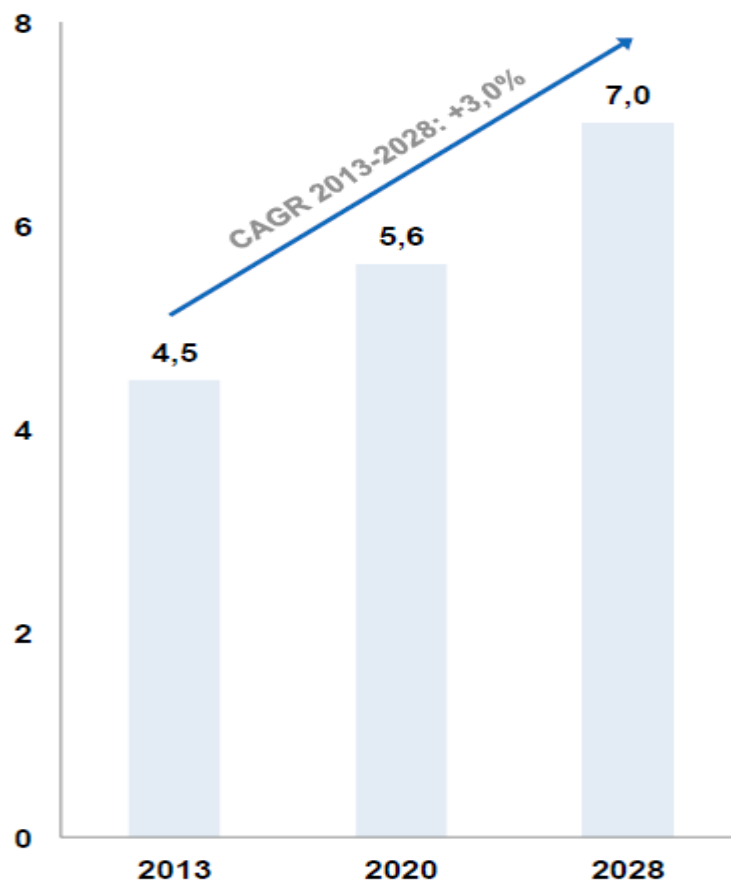
termine, in linea con il piano industriale, predisponendo un'infrastruttura che sia in grado di servirne 7 milioni entro il 2028.

Lo scalo pisano rimane il principale accesso alla Regione Toscana, con l'obiettivo di sviluppare l'infrastruttura attuale per raggiungere il suo massimo potenziale di passeggeri, per i quali è prevista una crescita media annua del 3% arrivando a toccare i 7 milioni nel 2028, così come previsto anche dall'Atlante Aeroporti del Ministero dei trasporti.

Per ottenere una crescita così considerevole è necessario continuare a sviluppare il segmento low-cost, confermando e integrando l'attuale rapporto esistente con l'operatore di riferimento, Ryanair; inoltre occorre potenziare l'offerta di servizi diretti per destinazioni a medio e a lungo raggio come Cina e Nord America oltre a New York, già esistente, e altre destinazioni extra-Shengen.

Per il settore cargo, Pisa rappresenterà la base del sistema aeroportuale toscano per il quale si dovrà puntare ad un ulteriore sviluppo del servizio.

#### Sviluppo Atteso Passeggeri (milioni)





Per il potenziamento dell'infrastruttura aeroportuale è necessario portare avanti gli investimenti previsti nel piano strategico d'azione di SAT che prevede l'espansione del terminal, oltre che della pista con un moderno sistema d'illuminazione e un piano di riduzione del rumore a beneficio della città.

Pur in presenza di ingenti investimenti che verranno posti in essere per riconfigurare l'infrastruttura e renderla capace di accogliere 7 milioni di passeggeri l'anno, si punterà a mantenere alta la qualità dei servizi offerti ai passeggeri e, nel corso della riqualificazione l'aeroporto continuerà ad essere aperto e operativo.

La strategia commerciale *non-aviation* attualmente in vigore sta riscontrando importanti successi, è previsto il suo sviluppo che continuerà tenendo fermi i punti cardine del piano, compreso l'incremento delle attività commerciali in aeroporto. Per questo motivo, non solo l'offerta di esercizi commerciali verrà incrementata, ma è previsto un miglioramento dal punto di vista qualitativo che includerà anche esercizi di fascia alta.

In un'ottica di analisi continua, si esaminerà il rispetto dei risultati attesi puntando al miglioramento della produttività e dell'efficienza.

Anche per quanto riguarda AdF, i pilastri del piano saranno quattro.

1. **Locazione strategica.** Il core-market dell'aeroporto fiorentino è particolarmente robusto, sostenuto da un bacino d'utenza (0' – 60') di 3 milioni di abitanti, dalla domanda diretta di turismo di Firenze e dalle attività industriali limitrofe.

Lo spazio disponibile nell'area fa ben sperare per la possibile espansione e lo sviluppo dello scalo, che ad oggi, pur essendo incastrato tra il Monte Morello e l'autostrada, risulta comunque essere un city airport di notevole importanza a livello nazionale.

2. **Focalizzazione sui voli “full service” e mercato premium.** La domanda di voli dell'aeroporto di Firenze è altamente differente rispetto a quella dell'aeroporto di Pisa, infatti il passeggero che transita dal “Vespucci”

richiede voli “full service” tipici delle compagnie tradizionali e non delle low-cost, particolarmente richieste su Pisa. Il servizio offerto è indirizzato ad un passeggero “premium” disposto a pagare alte tariffe, purché parametrize alla prestazione offerta.

Firenze pur essendo dotata di un'infrastruttura aeroportuale altamente penalizzata da ostacoli sia naturali che artificiali, ha visto crescere il suo traffico passeggeri, dal 2003 al 2013, ad una media annuale del 3,6% annuo.

3. Investimento sul terminal. Il rimodernamento del terminal permetterà un miglioramento dello stato dei servizi offerti e delle infrastrutture, in maniera da rendere un'offerta migliore ai passeggeri.

L'espansione del terminal permetterà di sostenere la crescita nel medio termine, puntando ad un'infrastruttura capace di accogliere 5 milioni di passeggeri entro il 2030.

4. Possibilità di sviluppo futuro. Nel breve periodo esiste la possibilità di sviluppare ulteriormente l'offerta retail e food&beverage per meglio allinearla col profilo passeggeri, soprattutto in seguito all'ampliamento del terminal passeggeri previsto nel piano di sviluppo aeroportuale di Adf.

Nel lungo periodo il potenziale investimento in una nuova pista garantirebbe la possibilità di ulteriori collegamenti su media distanza, complementari a quelli attualmente forniti da SAT.

L'aeroporto fiorentino comincerà a sganciarsi dalla figura di “aeroporto bonsai” e comincerà a svilupparsi tenendo conto dell'importanza della città che lo ospita, senza però dimenticare gli ostacoli fisici che lo attanagliano.

Il numero di passeggeri aumenterà fino ad arrivare a 4,5 milioni nel 2030 a dispetto dei 2 milioni attuali, così come stimato nello scenario massimo delineato dal ministero dei trasporti<sup>91</sup>, con una crescita media annua del 4,9%.

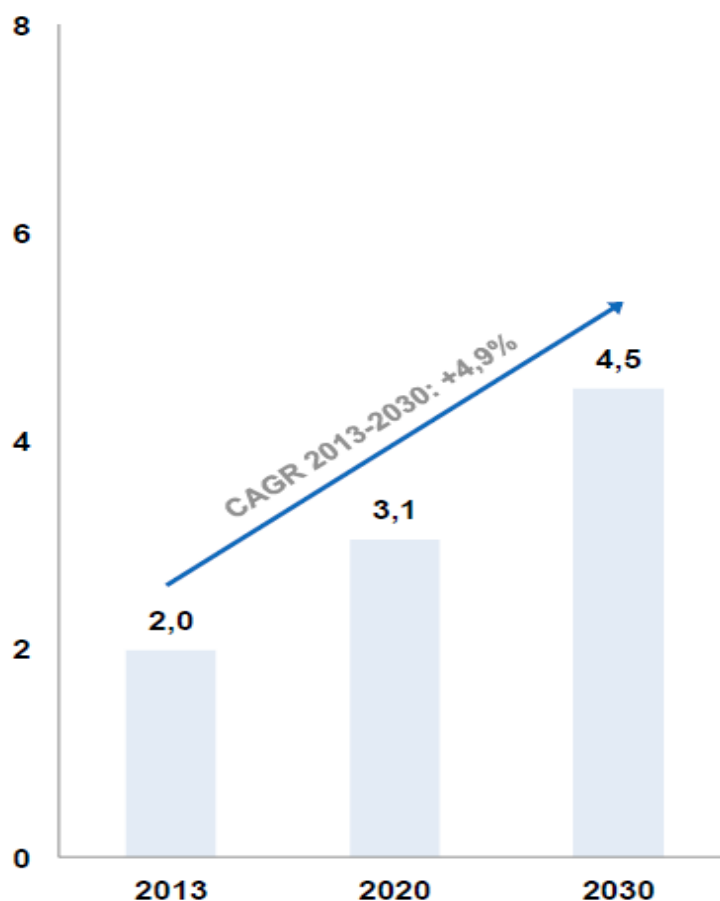
Con un'infrastruttura moderna ci si concentrerà sullo sviluppo di ulteriori destinazioni *point-to-point* in Europa e in Europa dell'est, puntando su vettori

---

91 Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, *Atlante aeroporti*, 2013

*full-cost* tradizionali, tipici della clientela business, stabilizzando la strategia di crescita prospettata. Bisognerà, peraltro, porre in essere sinergie di mix di destinazione e di giorni operativi tra SAT e AdF.

### Sviluppo Atteso Passeggeri (milioni)



Il piano strategico di AdF prevede importanti investimenti, necessari per raggiungere l'obiettivo di passeggeri previsto. Per cui si renderanno necessari importanti lavori di sviluppo e ampliamento del terminal oltre che lo smantellamento dell'attuale pista e la costruzione di quella nuova, leggermente convergente all'autostrada, che renderanno l'aeroporto capace di accogliere 5 milioni di passeggeri l'anno.

La strategia commerciale *non-aviation* dovrà necessariamente essere collegata all'espansione del terminal e dalla possibilità di aumentare le aree commerciali che allo stato attuale risultano essere ridotte all'indispensabile.

I potenziali miglioramenti includeranno: l'apertura di nuovi negozi, entrate

pubblicitarie aggiuntive e aumento dei ricavi da parcheggio auto e servizi di noleggio. Il piano si concentrerà sulle misure di miglioramento della produttività e dell'efficienza operativa, per incrementare la soddisfazione del passeggero che, in particolare su Firenze, sarà un cliente tipicamente esigente.

L'obiettivo strategico di Corporacion America è di massimizzare lo sviluppo di SAT ed AdF in un'ottica integrata, puntando alla piena condivisione degli obiettivi di sviluppo fissati nei rispettivi piani strategici e nel Master Plan approvati o in corso di approvazione dall'ENAC che prevedono il raggiungimento di 7,0 milioni di passeggeri per SAT e 4,5 per AdF.

Lo sviluppo del sistema aeroportuale sarà possibile, grazie all'attivazione delle leve commerciali disponibili a un gestore aeroportuale (prezzi, comunicazione, visibilità, "massa critica", portafoglio relazionale del gruppo con i vettori aerei), in piena collaborazione con il management SAT, per raggiungere gli obiettivi di traffico del piano strategico e per evolvere il mix di traffico per Pisa.

Per arrivare ad ottenere complessivamente a 11,5 milioni di passeggeri è necessario l'incremento della componente intercontinentale del traffico per SAT (USA, Estremo Oriente e Nord Africa), oltre alla conferma e allo sviluppo delle attività delle compagnie aeree già oggi operanti e in particolare con quelle che a Pisa hanno oggi una base operativa.

Per SAT e per AdF sarà necessario insistere ulteriormente sullo sviluppo dei flussi turistici in ingresso in Toscana, aumentando la visibilità del Sistema Aeroportuale Toscano che sostituirà il brand del singolo aeroporto.

Utilizzando il know-how di marketing e il portafoglio relazionale di Corporacion America è possibile riappropriarsi di quote di mercato che utilizzano gli scali di Bologna e Fiumicino, ricollocandole sia verso Pisa che verso Firenze.

Sarà necessaria la predisposizione di strumenti di marketing relazionale (customer relation services) di cui Corporacion America ha vasta esperienza, per sviluppare l'utilizzazione dell'aeroporto di Pisa da parte della clientela business,

particolarmente per i voli a medio-lungo raggio che non saranno presenti su Firenze. Su Pisa, bisognerà puntare sull'ulteriore sviluppo dei servizi commerciali dell'aeroporto (come previsto dal PSA) con ulteriori 1.000 mq in area airside, proseguendo anche nella linea di "vetrina dei prodotti toscani" ed evolvendo il mix dei servizi commerciali offerti in relazione all'evolversi del network.

Lo sviluppo del Sistema Aeroportuale Toscano dovrà essere studiato, mirando al mantenimento dei livelli occupazionali interni e di indotto di AdF e SAT, in relazione al raggiungimento dei livelli di traffico previsti, valorizzando le competenze e le professionalità presenti in SAT ed in AdF sia in una logica di Sistema Aeroportuale Toscano che in logica di gruppo Corporacion America, anche puntando al mantenimento della certificazione etica SA8000 di SAT.

### **5.7 I primi passi verso l'integrazione societaria**

Secondo quanto emerso dalle intenzioni del management di Corporacion America, il Sistema Aeroportuale Toscano sarà il centro per le operazioni europee del gruppo.

Nei due aeroporti toscani, ad oggi gestiti autonomamente da due distinte società di gestione, ad OPA conclusa si comincerà a parlare di sistema unico che punterà a gestire 11,5 milioni di passeggeri entro il 2030, divenendo un polo aeroportuale essenziale non solo per la macro-area del Centro-Nord, ma per l'intero Paese. Il ministero dei trasporti<sup>92</sup> prevede che il Sistema Aeroportuale Toscano diverrà il primo polo aeroportuale in Italia (escludendo i tre hub intercontinentali di Roma, Milano e Venezia) specializzando per ogni scalo il rispettivo target di mercato.

- Pisa → scalo intercontinentale. Orientato al segmento turistico e al settore low-cost, prevede l'impiego di compagnie full-service per i voli a lungo raggio. Passeggeri previsti nel 2030 => 7,5 milioni.
- Firenze → city airport. Orientato al segmento business e turismo di alta fascia, premium. Dedicato a compagnie full-service Passeggeri previsti nel

---

<sup>92</sup> Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, *Atlante aeroporti*, 2013

2030 => 4,5 milioni.

Secondo il crono-programma di Corporacion America, nel breve periodo, il management di SAT ed AdF con il supporto di Corporacion America, predisporrà il Master Plan per l'integrazione tra SAT ed AdF e il relativo piano industriale per la creazione del Sistema Aeroportuale Toscano.

In caso di integrazione societaria, il Sistema Aeroportuale Toscano potrebbe essere gestito da un'unica società di gestione, presumibilmente frutto di  *fusione per unione*  delle due società.

Quello che segue è un'ipotesi di fusione per unione tra le due società, SAT e AdF, che cesseranno dando vita ad una nuova società ipoteticamente denominata  *Aeroporto Toscano SpA* .

La nuova società verrà dotata di un capitale sociale pari alla somma dei del capitale sociale di SAT e AdF.

I valori economici delle due società di gestione sono stati costruiti facendo riferimento all'ultimo prezzo offerto per le OPA, che i rispettivi consigli di amministrazione hanno ritenuto congrui, cioè 13,42 euro per ogni azione AdF e 14,22 per ogni azione SAT, moltiplicato per il numero totale delle azioni di ogni società.

#### Aeroporto di Firenze SpA

Capitale Sociale	€ 9.034.753	Numero azioni	9.034.753	Valore Nominale	€ 1
Ultimo prezzo offerto OPA		€ 13,42	Valore economico	€ 121.246.385	

#### Società Aeroporto Toscano SpA

Capitale Sociale	€ 16.269.000	Numero azioni	9.860.000	Valore Nominale	€ 1,65
Ultimo prezzo offerto OPA		€ 14,22	Valore economico	€ 140.209.200	

La fusione societaria è un'operazione straordinaria e come tale, per la sua approvazione, è richiesto un quorum deliberativo pari a 2/3 dell'assemblea degli azionisti. In questo senso, assume particolare rilievo la posizione che verrà assunta da ciò che resta del patto para-sociale dei soci pubblici di SAT che rappresenta il 34,21% del capitale sociale, il quale potrebbe bloccare il verificarsi dell'operazione straordinaria. Tale operazione, infatti, dev'essere approvata

dall'assemblea di ogni società che intenda partecipare alla fusione.

La compagine sociale di AdF dopo l'OPA è così rappresentata:

- Corporacion America 48,98%
- CariFirenze 14%
- Sogim 12,31%
- Camera di Commercio di Firenze 9,58%
- Regione Toscana 5%
- Camera di Commercio di Prato 3,17%
- Altri 6,96%

In AdF Corporacion America detiene la maggioranza grazie al patto parasociale con Sogim che controlla il 61,29%. Le altre quote di rilievo sono quelle in mano alla CariFirenze (14%) e alla Camera di Commercio di Firenze (9,58%).

Azionisti SAT

In SAT, dopo l'OPA, Corporacion America detiene la maggioranza e la compagine sociale è così composta:

- Corporacion America 53,04%
- Provincia di Pisa 9,27%
- Fondazione Pisa 8,62%
- Comune di Pisa 8,45%
- Camera di Commercio di Pisa 7,87%
- Regione Toscana 5%
- Provincia di Livorno 2,33%
- Altri 5,42%

E' evidente che con la fusione societaria, le quote verranno diluite, infatti saranno rapportate non più in base al capitale sociale di ogni società di gestione, ma al capitale sociale della società risultante dalle fusione, che per semplicità è stata ipoteticamente chiamata *Aeroporto Toscano SpA*.

In seguito alla fusione, il valore economico di *Aeroporto Toscano SpA* sarà uguale alla somma dei valori economici di AdF e SAT, cioè 261.455.585 €.

Quella che segue è la rappresentazione della compagine sociale di *Aeroporto Toscano SpA*, che si creerà in seguito all'eventuale fusione:

- Corporacion America 51,59%
- Provincia di Pisa 5,96%
- Fondazione Pisa 5,54%
- Comune di Pisa 5,43%
- Camera di Commercio di Pisa 5,06 %
- Regione Toscana 5%
- CariFirenze 5%
- Sogim 4,39%
- Camera di Commercio di Firenze 3,42%
- Provincia di Livorno 1,5%
- Camera di Commercio di Prato 1,13%
- Altri 5,98%

Anche in *Aeroporto Toscano SpA*, Corporacion America deterrà la maggioranza delle azioni, mentre i soci pubblici avranno a disposizione un pacchetto di azioni particolarmente sostanzioso che supererà il 34%.

Anche in questa nuova realtà sarà molto importante capire che ruolo vorranno assumere i soci di minoranza, che in caso di operazioni straordinarie avrebbero il potere di respingerle se riuscissero a superare 1/3 dei voti esercitabili in assemblea, il che sarebbe possibile anche senza la necessità di stipulare un patto para-sociale.

Quella che segue è la ricostruzione dello Stato Patrimoniale di *Aeroporto Toscano SpA*, che riprende i valori di AdF e SAT i quali sono stati algebricamente sommati per dar luogo all'unico prospetto relativo alla nuova realtà sociale che si verrà a creare in seguito alla fusione.



<b>STATO PATRIMONIALE – ATTIVO</b>	<b>2013</b>
<b>ATTIVITA' OPERATIVE NON CORRENTI</b>	<b>€ 161.669.109</b>
Immobilizzazioni immateriali	€ 130.870.068
Immobilizzazioni materiali	€ 26.047.041
Crediti commerciali e altre attività oltre 12 mesi	€ 4.752.000
<b>ATTIVITA' OPERATIVE CORRENTI</b>	<b>€ 30.638.969</b>
Rimanenze	€ 536.000
Crediti commerciali e altre attività entro 12 mesi	€ 23.577.969
Altri crediti	€ 6.525.000
Titoli diversi da partecipazioni e crediti finanziari	€ 0
<b>ATTIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI</b>	<b>€ 12.820.118</b>
Partecipazioni	€ 7.245.517
Crediti finanziari oltre 12 mesi, titoli, azioni proprie	€ 4.478.974
Imposte anticipate recuperabili oltre l'anno	€ 1.095.627
<b>ATTIVITA' FINANZIARIE CORRENTI</b>	<b>€ 22.069.677</b>
Attività finanziarie entro 12 mesi	€ 0
Disponibilità liquide	€ 21.014.491
Imposte anticipate recuperabili entro l'anno	€ 1.055.186
<b>TOTALE IMPIEGHI</b>	<b>€ 227.197.872</b>

<b>STATO PATRIMONIALE – PASSIVO</b>	<b>2013</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>103.103.008</b>
Capitale sociale	25.303.753
Altre voci di PN	77.799.255
<b>PASSIVITA' OPERATIVE NON CORRENTI</b>	<b>26.484.890</b>
Fondi per rischi e oneri	7.656.177
Fondo trattamento di fine rapporto	6.607.548
Debiti commerciali e altre passività oltre 12 mesi	1.830.869
Fondi di ripristino e sostituzione	9.640.462
Passività fiscali differite	749.834
<b>PASSIVITA' OPERATIVE CORRENTI</b>	<b>55.095.950</b>
Debiti commerciali	28.160.279
Debiti tributari	15.451.522
Debiti verso collegate	0
Debiti verso istituti previdenziali	1.373.879
Fondi di ripristino e sostituzione	1.360.000
Acconti	417.960
Fondi per rischi e oneri	1.174.000
Altre passività	7.158.310
<b>PASSIVITA' FINANZIARIE NON CORRENTI</b>	<b>32.014.024</b>
Debiti finanziari oltre 12 mesi	32.014.024
<b>PASSIVITA' FINANZIARIE CORRENTI</b>	<b>10.500.000</b>
Debiti verso banche	10.500.000
Debiti verso altri finanziatori	0
<b>TOTALE FONTI</b>	<b>227.197.872</b>

La nuova società disporrebbe di una capitalizzazione importante, e un Patrimonio Netto che supererebbe i 100 milioni di euro. Anche il giro d'affari supererebbe i 100 milioni e disporrebbe fin da subito di oltre 20milioni di euro di liquidità.

In seguito alla fusione, il nuova consiglio di amministrazione dovrà predisporre il nuovo Master Plan integrato e il relativo piano industriale che sancirà l'inizio della nuova era dei trasporti aerei in Toscana, che con la nascita del Sistema Aeroportuale Toscano, punterà a diventare un polo di riferimento del trasporto aereo in Italia e in Europa.

## CONCLUSIONI

---

Il lavoro fin qui esposto, mette in evidenza la complessità del settore aeroportuale, focalizzandosi sul sistema toscano.

Gli studi eseguiti, dall'ENAC e dal Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, prospettano per il nostro Paese il raddoppio della domanda di trasporto aereo nel medio periodo e, per questo, è necessario un disegno strategico che coniughi la richiesta di mobilità dei cittadini con il potenziamento e la riorganizzazione dell'offerta di trasporto aereo in maniera efficace ed efficiente.

Il piano nazionale degli aeroporti si muove nella direzione di razionalizzare il contesto degli scali in Italia, in modo da favorire la salvaguardia di quegli aeroporti che esercitano un ruolo fondamentale per le comunità nelle quali sono inseriti e i quali siano in grado di dimostrare il raggiungimento di un equilibrio economico-finanziario, anche a tendere. Per far ciò che questo avvenga si fa leva sulle “specialità” di ogni scalo e si tende a favorire la creazione di un sistema o rete di aeroporti che non operino in concorrenza fra loro.

Il modello seguito dall'Italia individua 11 aeroporti strategici (6 dei quali facenti parte della rete centrale europea, core network Ten-t) e 26 d'interesse nazionale. Gli scali di Pisa e Firenze rientrano tra quelli strategici e ricoprono il

ruolo di scalo aeroportuale principale del bacino del centro-nord insieme a Bologna. La vicinanza dei due scali e il differente target di clientela hanno spinto il ministero a considerarli strategici purché si adoperino per l'ammodernamento delle infrastrutture e per l'integrazione della loro gestione.

Dell'integrazione aeroportuale tra Pisa e Firenze se ne parla da diversi anni, è stata anche prevista dal Piano d'indirizzo territoriale della Regione Toscana, ma questa non si è mai verificata per diversi motivi: uno su tutti è stata la guerra di campanile tra le due città.

Lo sviluppo dei due scali ha visto nel corso del tempo, consolidare lo scalo l'aeroporto pisano come principale porta d'accesso della Toscana, in parte grazie al lavoro svolto dal management di SAT, fino a poco tempo fa a maggioranza pubblica, e in parte dovuto alle stringenti limitazioni fisiche con le quali si trova tutt'ora a confrontarsi lo scalo fiorentino, ormai da tempo in mano ai privati, che hanno nel corso del tempo limitato il suo sviluppo.

La svolta nel processo d'integrazione inizia quest'anno (2014) con un soggetto industriale forte ed esperto nella gestione aeroportuale, Corporacion America, che entra nella compagine societarie di SAT e AdF per poi acquisirne la maggioranza in seguito al perfezionamento di due OPA sulle due società. La strada è ormai tracciata e dai documenti ufficiali si evince chiaramente che la volontà della nuova gestione è quella di procedere nell'integrazione, anche societaria, delle due società in modo da far nascere il “sistema aeroportuale toscano”.

Gli scali di Pisa e Firenze gestiscono insieme circa 6,5 milioni di passeggeri destinati a diventare 11,5 entro il 2030. Per non farsi trovare impreparati è necessario che i due scali facciano sistema, in modo da far confluire tutta la domanda regionale su di essi (attualmente si stima che una parte della domanda fiorentina insista sullo scalo Marconi di Bologna) e che le infrastrutture aeroportuali, ormai al limite della saturazione, vengano ampliate e riorganizzate.

Lo scalo di Firenze è deputato a diventare un city airport per i passeggeri

di fascia “premium”, orientato su tratte internazionali “point-to-point” e servito da compagnie tradizionali “full-cost”. Il “Vespucci” necessita di una nuova pista di almeno 2mila metri e di un ampliamento e riconfigurazione del terminal aeroportuale, oltre all'estensione della linea tranviaria fino all'aeroporto. Si prevede che sullo scalo fiorentino transiteranno 4,5 milioni di passeggeri entro il 2030.

Lo scalo di Pisa continuerà ad essere il principale scalo della Toscana, orientato sul turismo e i voli “low-cost” su tratte internazionali, alle quali verranno affiancate quelle intercontinentali che serviranno l'intera regione. Il “Galileo Galilei” necessita di un ampliamento e di una riorganizzazione degli spazi del terminal oltre al completamento del servizio “people mover”. Si prevede che sullo scalo pisano transiteranno circa 7 milioni di passeggeri entro il 2030.

Alla luce di quanto evidenziato è possibile asserire che:

1. la regione Toscana ha bisogno di due aeroporti perché Pisa non può soddisfare da sola l'intera domanda;
2. i due aeroporti non si faranno concorrenza poiché opereranno su diversi target di clientela;
3. l'integrazione aeroportuale non solo è un'opportunità per la regione, ma lo è anche per i singoli aeroporti:
  - Firenze ha bisogno di un partner forte che se non sarà Pisa potrebbe essere Bologna;
  - Pisa per restare tra gli aeroporti strategici deve integrarsi con Firenze per non rischiare di diventare “periferico”;
  - è più probabile che la concorrenza “fratricida” venga meno se la società di gestione è la stessa, piuttosto che una contro l'altra;
4. il “sistema aeroportuale toscano” con i suoi 11,5 milioni di passeggeri punta e diventare il quarto polo aeroportuale italiano (dopo Roma, Milano e Venezia);

5. l'integrazione porterà importanti investimenti nella riconfigurazione aeroportuale, in parte derivante dai nuovi investitori privati, che daranno un notevole impulso all'economia toscana.

In relazione a quanto esposto, la nascita del “sistema aeroportuale toscano” non solo è un'opportunità da cogliere che porterà benefici all'intera regione, ma è ormai nei fatti ed è diventata una necessità alla quale si può e si deve far fronte.

Con l'integrazione aeroportuale tra Pisa e Firenze la Toscana diventa più moderna e pronta ad accogliere le sfide del futuro, che la vedranno in prima linea con un polo aeroportuale che diverrà punto di riferimento in Italia ed in Europa.

## BIBLIOGRAFIA

---

- A. C. PELLICELLI, *Le alleanze strategiche nel trasporto aereo*, Giappichelli, Torino, 2006
- A. GRAHAM, *The strong performers*, Airlines business, september 1995
- A. MUSSO, *I nodi aeroportuali*, Dispense del corso di Laurea Magistrale in Ingegneria dei sistemi di trasporto, Corso di “Progetto di Terminali ed Impianti di trasporto”, Università La Sapienza di Roma, A.A. 2010-2011
- ASSAEREO, *Analisi del mercato del trasporto aereo in Italia: un quadro sistematico e aggiornato*, Università “L.Bocconi”, Novembre 2003
- C. TEODORI-C. CARINI-A. FALINI, *L'analisi di bilancio delle imprese di gestione aeroportuale*
- CERTeT – Centro di Economia Regionale, dei Trasporti e del Turismo – Università Commerciale L. Bocconi, *Il rapporto tra vettori ed aeroporti: analisi e valutazione del sistema di regolazione in Italia – Rapporto finale*, giugno 2006
- E. PINTO, *L'economia delle imprese in regime di concessione*, Giuffrè, Milano, 1996.
- ENAC-MIT, *Piano Nazionale Aeroporti*, Febbraio 2012
- G. BRONZETTI, *Le imprese di gestione aeroportuale. Aspetti di pianificazione e controllo*, Franco Angeli, Milano, 2002
- G. GIOVANDO, *L'impresa di gestione aeroportuale*, G. Giappichelli Editore, Torino 2012
- G. INVERNIZZI, *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, McGraw-Hill, Torino, 2004
- G. OSSOLA, *Impatto economico degli investimenti in aeroporto con particolare riferimento al progetto all-cargo Alitalia*, Piazza Editore, 1996
- GIANNETTI RICCARDO, *L'analisi dei costi nelle società di gestione aeroportuale*, volume 1, Giappichelli, 2006

- GIANNETTI RICCARDO, *L'analisi dei costi nelle società di gestione aeroportuale*, volume 2, Giappichelli - 2006
- GIOVANNI MALTINTI, *Lo sviluppo dell'aeroporto di Firenze*, IRPET, 2010
- IRPET, *Le ricadute economiche del consolidamento dell'offerta aeroportuale in Toscana*, 2013
- LUPI MARINO, *Metodi e modelli per la simulazione e Verifica di un Sistema di Trasporto Aereo: uno Stato dell'Arte*, Franco Angeli, 2004
- M. BRUNI, *Strategia nel settore aeroportuale. Scelte di modello strategico e performance aziendali*, Egea, Milano, 2005
- M. CECCHI, *Strategie e sistemi di controllo*, Franco Angeli, Milano, 2001
- M. MANGIA, *Un'analisi organizzativa del business system aeroportuale. Il caso dell'aeroporto internazionale di Napoli*, Franco Angeli, Milano, 2006
- M. MARTELLINI, *Economia e gestione delle imprese aeroportuali*
- M. MARTELLINI, *Economia e gestione delle imprese aeroportuali*, Franco Angeli, Milano, 2006
- M. RIGUZZI, *L'impresa aeroportuale*, Cedam, Padova, 1984
- M. SAITA, *Economia e strategia aziendale*, Giuffrè, Milano, 2001
- M. SEBASTIANI, *Relazione al convegno "La regolazione delle infrastrutture di trasporto in Italia"*, Politecnico di Milano 16 Novembre 2009
- MANGIA GIANLUIGI, *Un'analisi organizzativa del Business system aeroportuale: il caso dell'aeroporto internazionale di Napoli*, Franco Angeli, 2006
- MAURIZIO LUPI, *Informativa sul piano nazionale degli aeroporti*, 17 Gennaio 2014
- Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, *Quaderno degli aeroporti d'Italia*



- Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, *Atlante aeroporti*, 2013
- Piano di Indirizzo Territoriale, “Master Plan”, *Il Sistema Aeroportuale Toscano*, allegato A, elaborato 5
- Piano di Indirizzo Territoriale, “Rapporto di Valutazione”, *Valutazione degli Effetti Attesi del Master Plan, Il Sistema Aeroportuale Toscano*
- SINATRA ALESSANDRO, *Aeroporti e sviluppo regionale: rassegna di studi*, Guerini e associati, 2001
- Unioncamere, *La situazione economica della Toscana. Consuntivo 2012. Previsione 2013-14*
- V. FASONE, *La strategia corporate nelle aziende di gestione aeroportuale: principali criticità e tendenze evolutive*, Giuffrè, Milano, 2011
- ZUCCHETTI ROBERTO e BACCELLI OLIVIERO, *Aeroporti e territorio: conflitti e opportunità di sviluppo*, Egea , 2001

## SITOGRAFIA

---

- [www.aea.be](http://www.aea.be)
- [www.aeroporto.firenze.it](http://www.aeroporto.firenze.it)
- [www.assaeroporti.com](http://www.assaeroporti.com)
- [www.comune.pisa.it](http://www.comune.pisa.it)
- [www.corporacionamerica.com/it/](http://www.corporacionamerica.com/it/)
- [www.demo.istat.it](http://www.demo.istat.it)
- [www.enacitalia.it](http://www.enacitalia.it)
- [www.eurocontrol.int](http://www.eurocontrol.int)
- [www.eurostat.it](http://www.eurostat.it)
- [www.iata.org](http://www.iata.org)
- [www.iltirreno.gelocal.it](http://www.iltirreno.gelocal.it)
- [www.irpet.it](http://www.irpet.it)
- [www.istat.it](http://www.istat.it)
- [www.italiaoggi.it](http://www.italiaoggi.it)
- [www.mit.gov.it](http://www.mit.gov.it)
- [www.regione.toscana.it](http://www.regione.toscana.it)
- [www.traffico-aereo.it](http://www.traffico-aereo.it)
- [www.unioncamere.gov.it](http://www.unioncamere.gov.it)