

Il network inter-organizzativo di imprese ed istituzioni del sedime aeroportuale della Malpensa:

una analisi per la qualità delle relazioni nella filiera di appalti e sub-appalti

2009



Indagine

Il network inter-organizzativo di imprese ed istituzioni del sedime aeroportuale della Malpensa:

una analisi per la qualità delle relazioni
nella filiera di appalti e sub-appalti

Prof. Alfredo Biffi (a cura di)

Prof. Franco Scarpelli - Dott.ssa Lucia Cusmano - Dott. Stefano Denicolai - Dott. Andrea Mannino

Università degli Studi dell'Insubria

INDICE

Introduzione.....	5
1. Lo scenario di riferimento: ipotesi e assunti preliminari	7
2. L'aeroporto Milano Malpensa: un network complesso e multilivello	29
3. Benchmarking internazionale in chiave strategico - organizzativa	46
3.1 Munich International airport: il principale aeroporto del nord Italia	46
3.2 Manchester International airport: l'esperienza di governo territoriale coordinato.....	64
3.3 Barcelona International Airport "El Prat": il governo centralizzato.....	84
4. Il mercato del lavoro e la relazione "lavoratori-aziende aeroportuali"	93
5. Scenari di riferimento, dal raffronto internazionale, per l'evoluzione del sedime della Malpensa	102
6. Il network interorganizzativo di Malpensa: elementi per una analisi di riferimento	106
7. Il network interorganizzativo di Malpensa: riflessioni conclusive.....	121
Bibliografia generale	127
Sitografia	128
Profilo del team di ricerca.....	129
Allegati	131

INTRODUZIONE

A cura della Camera di Commercio di Varese

Il tema dello sviluppo del territorio che gravita attorno all'aeroporto di Malpensa è argomento di attualità da diverso tempo. Le vicissitudini della principale compagnia di trasporto aereo italiana hanno amplificato la risonanza di una situazione che ha visto per Malpensa, dopo la costituzione della nuova realtà aeroportuale, una crescita importante ma al contempo travagliata fino all'ormai così definibile "realtà di stagnazione socio-economica".

In questo quadro, la situazione generale dell'economia nazionale e globale non facilita il compito di chi ha la responsabilità di delineare prospettive di rilancio e di sviluppo nonché di accompagnare e sostenere le conseguenti azioni operative.

Avere informazioni analitiche sullo stato, non solo dell'aeroporto in sé, ma di tutto ciò che vi ruota attorno; ottenere dati comparativi sulla situazione di realtà aeroportuali paragonabili; approfondire le logiche che fanno funzionare le relazioni tra i vari e differenti attori che operano in questa realtà; verificare certezze e sensazioni sulle modalità di funzionamento delle aziende, dei sistemi, delle forme contrattuali che danno vita al sedime: tutte queste sono necessità che, se soddisfatte, aiutano a comprendere meglio le caratteristiche dell'intero sistema territoriale.

A questo fine è stata avviata la ricerca, di cui questo rapporto rappresenta una importante conclusione, svolta in collaborazione con il "Centro di ricerca sull'internazionalizzazione delle economie locali" dell'Università dell'Insubria, il cui obiettivo è stato quello di descrivere, anche attraverso una comparazione con altre realtà aeroportuali europee, la struttura di Malpensa, le relazioni interorganizzative che vedono protagonisti il gestore dell'aeroporto, le aziende private e le istituzioni pubbliche di varia natura, il sistema di governo e di controllo. Queste relazioni sono analizzate in base a diversi aspetti di rilievo, quali: le scelte strategiche compiute, sia di tipo individualistico sia in coordinamento con politiche di sviluppo territoriale; la forma operativa assunta a livello di governance e di gestione; la forma contrattualistica riguardante i rapporti tra le aziende ed i rapporti tra proprietà e offerta di lavoro.

Ne esce un quadro particolarmente ricco di informazioni e stimoli che contribuiscono a rendere al contempo più chiara la conoscenza del funzionamento del sistema del sedime, ma anche complessa la conseguente riflessione sui suoi destini.

Le decisioni sul futuro sviluppo del territorio di Malpensa non possono, ovviamente, nascere da un'unica fonte, ma questo lavoro rappresenta un contributo di particolare interesse per coloro che a vario titolo hanno ruoli e responsabilità di proposizione e di decisione al riguardo.

Il Presidente della Camera di Commercio di Varese
Bruno Amoroso

1. LO SCENARIO DI RIFERIMENTO: IPOTESI E ASSUNTI PRELIMINARI

1.1. Il progetto di ricerca: le finalità (di A. Biffi)

Nei primi mesi del 2008 la Camera di Commercio di Varese, con la collaborazione dell'Università degli Studi dell'Insubria, ha avviato un progetto di ricerca con l'obiettivo di descrivere ed analizzare gli attori e la rete delle loro relazioni di acquisto e di fornitura operanti nell'area denominata sedime della Malpensa. L'indagine rappresenta l'evoluzione di una precedente ricerca svolta presso le aziende della provincia di Varese sul medesimo oggetto (CCIAA Varese, 2007).

L'intento fondamentale della ricerca era quello di individuare le opportunità e le criticità che le attività di acquisto e di fornitura, svolte attraverso le varie e differenti forme tecniche di acquisizione e contrattualistiche (acquisto diretto, trattativa privata, gara/asta privata, gara ad evidenza pubblica, appalto e sub-appalto ecc.), offrono o vincolano nello sviluppo dell'economia e del lavoro locale. La zona della Malpensa rappresenta un'area particolarmente delicata a tale fine, per la quantità di forza produttiva in essa operante e per la qualità delle interdipendenze strategiche ed operative che la natura del business principale comporta (gestione infrastrutture e servizi aeroportuali) ed induce nelle varie filiere che contribuisce a generare e mantenere. Le recenti e non ancora concluse vicende dell'aeroporto hanno progressivamente reindirizzato l'obiettivo anche, e soprattutto, verso la comprensione di possibili linee di sviluppo del network interorganizzativo e della sua qualità in vista di un riassetto complessivo.

La metodologia della ricerca, in origine, prevedeva una rilevazione capillare (mediante questionario), presso aziende ed istituzioni del territorio, delle informazioni necessarie a descrivere i network esistenti e la loro qualità, ed una successiva rilevazione (mediante interviste dirette) presso alcuni aeroporti europei, finalizzata ad intercettare differenze ad affinità rispetto alle principali evidenze locali.

Gli eventi che, nel corso della seconda metà del 2007 e l'inizio del 2008, hanno riguardato il futuro della compagnia di bandiera (Alitalia) e quindi l'aeroporto della Malpensa, hanno suggerito, se non imposto, di posticipare la prima fase della ricerca ad un momento di maggiore tranquillità e stabilità relazionale per gli attori da coinvolgere, e di anticipare, rivedendone gli obiettivi, la rilevazione europea. La riprogettazione della ricerca e della metodologia, nonché della sequenza operativa, ha focalizzato questa indagine sul tema della comparazione delle scelte di assetto strategico ed organizzativo che alcuni aeroporti europei hanno fatto nel passato e/o stanno oggi rivedendo/compiendo. La ridefinizione dell'obiettivo, e soprattutto della sequenza delle attività in tale direzione, è stata fatta per avere parametri qualitativi e quantitativi utili ad ipotizzare possibili scenari di sviluppo del sedime sfruttando scelte e best practices utilizzate in altri contesti.

La fine del 2008 ha permesso di svolgere una prima rilevazione quantitativa volta a descrivere le caratteristiche principali del network inter-organizzativo del sedime della Malpensa e di chiudere quindi l'indagine completandola anche con questo aspetto.

L'analisi di benchmark (confronto) è stata quindi integrata con un approfondimento quantitativo:

la comparazione degli aeroporti europei ha infatti consentito di meglio focalizzare alcune “ipotesi forti” circa il funzionamento dei network fra le aziende aeroportuali, ipotesi che sono state testate e “misurate” empiricamente grazie ad un campione ponderato.

1.2 Le fasi del progetto e la struttura del rapporto: dal benchmarking europeo alla rilevazione delle caratteristiche del network interorganizzativo di Malpensa (di A. Biffi)

L'indagine si è svolta in due fasi:

- rilevazione, mediante interviste, di alcune realtà aeroportuali europee, al fine di avere elementi di comparazione rispetto alla situazione del sedime di Malpensa;
- rilevazione, mediante questionario, della rete di relazioni tra attori del sedime e della percezione che essi hanno del corretto funzionamento di tali relazioni.

L'oggetto del rapporto, nella prima fase, riguarda l'analisi di alcuni sedimi aeroportuali europei, selezionati come interessanti, per un confronto sia sulle prospettive strategiche del sedime della Malpensa, alla luce della ormai pluriennale vicenda dell'aeroporto, sia per la loro configurazione organizzativa di assetto interno e relazionale esterno.

Nella seconda fase si è invece cercato di rilevare elementi oggettivi che aiutassero a comprendere come è fatta la rete di relazioni tra i vari attori che svolgono la propria attività per ed in Malpensa, alla luce delle attività operative che si svolgono nel gioco delle forniture mediante trattative dirette, appalti e sub-appalti.

Nel rapporto sono descritti: lo scenario iniziale in cui si inquadra il tema dello sviluppo del sedime di Malpensa con il modello di scelta degli aeroporti descritti (capitoli nella sezione 1); le schede descrittive e le case history per ciascun aeroporto (cap. 2-3); una valutazione delle tematiche occupazionali e di diritto del lavoro con comparazione delle realtà analizzate (cap. 4); gli scenari possibili per Malpensa alla luce della storia e dell'evoluzione dei benchmark, inquadrati nel contesto locale e nazionale di Malpensa (capitolo 5); la presentazione ragionata della rilevazione quantitativa del network inter-organizzativo del sedime di Malpensa (cap. 6); prospettive conclusive alla luce dell'intera indagine (cap. 7).

1.3 Il sedime di Malpensa: il quadro economico e giuridico di riferimento preliminare per l'analisi delle relazioni interorganizzative (a cura di A. Biffi)

L'analisi che è stata effettuata ha caratteri di complessità notevoli per una serie di ragioni:

- il quadro di riferimento economico e sociale del sedime è in una fase di profondo cambiamento, sia per scelte di natura politica, sia per decisioni strategiche dei principali attori del sistema aeroportuale;
- troppe ancora le incertezze riguardanti i futuri assetti strategico-organizzativi della compagnia di bandiera italiana, che impatteranno indubbiamente sulle future decisioni degli stessi operatori aeroportuali¹;
- il mix di variabili da considerare è molto ricco e rende difficoltoso costruire un quadro di insieme sufficientemente chiaro e convincente;

1 - È del 30 dicembre 2008 la notizia, probabilmente definitiva, che le rotte intercontinentali saranno concentrate su Roma (solo 3 a Malpensa rispetto alle 13 di Fiumicino); nei primi di gennaio è apparso chiaro che il futuro partner commerciale di CAI-Alitalia sarà Air France, la quale non intende investire su Malpensa (Sole 24 Ore, 2 gennaio 2009, pag. 14

- alcuni dei temi di ricerca presentano aspetti di delicatezza che rendono l'interlocutore "prudente" nelle fasi di intervista e di compilazione del questionario: ciò rende ulteriormente difficoltosa l'oggettivazione dei risultati e richiede una attenta valutazione in sede di interpretazione.

Per queste ragioni si è cercato di volta in volta di definire, ove possibile, un inquadramento preliminare alla analisi dei dati per ciascun argomento principale toccato nell'indagine. Ciò a partire dal prossimo quadro di riferimento macro economico ed a seguire quello normativo giuridico.

1.3.1 Il quadro macro economico (di L. Cusmano)

1.3.1.1 Il sistema del trasporto aereo in Europa

Il sistema del trasporto aereo e l'infrastrutturazione aeroportuale hanno vissuto, a livello globale, un decennio di profonde trasformazioni. La crescita sostenuta del volume mondiale di trasporto aereo di passeggeri e merci è stata accompagnata - e favorita - da diffusi processi di liberalizzazione, in particolare entro l'Unione Europea e tra Unione Europea e Stati Uniti, dall'evoluzione nei modelli di business delle compagnie aeree, con il consolidamento delle alleanze e l'espansione ed evoluzione del modello low cost, dalla crescente competizione tra sistemi aeroportuali. Da questo decennio di cambiamenti appare emergere una infrastrutturazione globale del trasporto aereo caratterizzata tanto da mega hub, dunque dal consolidamento su scala globale di rotte hub-to-hub, quanto dalla specializzazione di hub di secondo livello e dalla dinamica sostenuta dei mercati e degli scali regionali, cui ha dato grande impulso la diffusione del business low cost.

Nonostante il carattere pro-ciclico del trasporto aereo, fortemente correlato all'andamento del PIL, quindi estremamente sensibile a scenari di rallentamento della domanda come quelli in atto e in previsione per il 2009, è condivisa la stima di un trend di crescita di medio-lungo termine che dovrebbe portare il traffico aereo a divenire più che doppio nell'arco dei prossimi venti anni, passando, entro il 2026, da 4 a 9 miliardi di passeggeri, ovvero da 4,5 a 11 trilioni di volume RPK (Revenue Passenger per Kilometer²) (The European House - Ambrosetti, 2008).

L'instabilità dei costi energetici, il cui aumento nel corso del 2008 ha determinato il fallimento di alcune aerolinee minori e difficoltà rilevanti per l'intero comparto, soprattutto nel segmento low cost, i vincoli più stringenti di sostenibilità ambientale, la crisi finanziaria ed il conseguente rallentamento dell'economia possono naturalmente produrre effetti di rilievo su questo trend, che si prevede però possa evolvere in modo meno rapido piuttosto che mutare strutturalmente, anche in considerazione dell'innovazione tecnologica e della crescita dei mercati emergenti.

Per il comparto Cargo, il recente studio realizzato da The European House - Ambrosetti per SEA Aeroporti Milano³ raccoglie previsioni di crescita anche più sostenuta rispetto al trasporto passeggeri, pari ad un tasso di incremento medio annuale del 5,8% sul prossimo ventennio, che dovrebbe portare il traffico merci a triplicarsi ed il comparto Cargo ad aumentare il proprio peso nel fatturato totale del settore aereo, attraverso lo sviluppo di compagnie aeree dedicate, così come tramite il consolidamento del trasporto merci per vettori tradizionali, che già traggono dal Cargo circa il 15% dei propri ricavi.

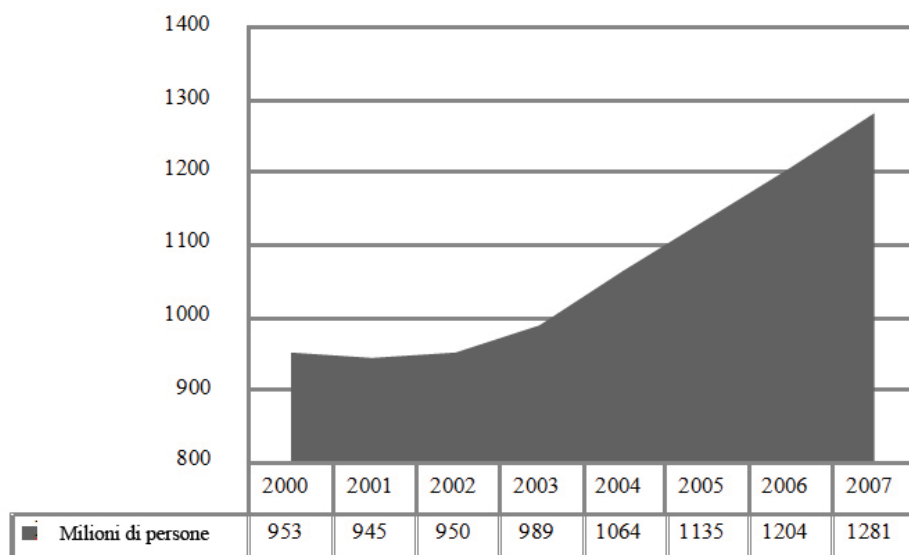
² - L'indice Revenue Passenger per Kilometer misura i volumi di traffico passeggeri effettivamente trasportati, piuttosto che la capacità di trasporto delle compagnie aeree. L'indice è calcolato moltiplicando il numero di passeggeri paganti per i chilometri di volo.

³ - The European House- Ambrosetti (2008), *Il futuro del sistema del trasporto aereo: una sfida chiave per l'Italia e per l'Europa*, Milano

In Europa, il traffico passeggeri è cresciuto, tra il 1986 ed il 2006, ad un tasso medio annuale del 5,7%. Nell'ultimo quinquennio, in particolare, dopo la flessione del 2001, la crescita è stata molto sostenuta, mantenendosi al di sopra del 6% annuale (ICCSAI, 2008). Nel 2007, il traffico passeggeri in Europa è stato pari a quasi 1 miliardo e 300 milioni di persone (Figura 1), mentre il traffico merci si è avvicinato a 16 milioni di tonnellate (Figura 2).

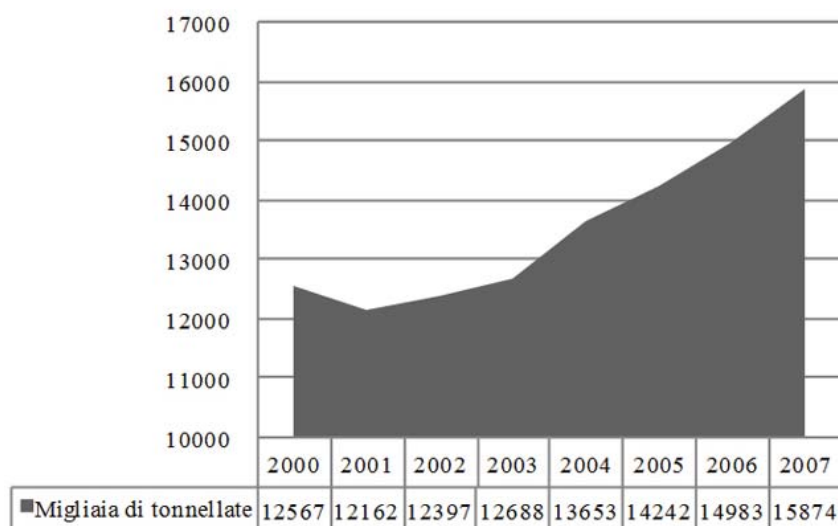
Tale espansione è stata favorita dall'evoluzione regolamentare, avviata nel 1990 con la creazione del mercato unico europeo dell'aviazione civile (Single Sky), quindi con la rimozione delle restrizioni commerciali e la libertà di ingresso su direttrici e tratte aeree. A ciò si è più di recente aggiunto l'accordo "Open Sky" tra Unione Europea e Stati Uniti, che liberalizza rotte, frequenze, compagnie aeree e aeroporti di partenza, superando, almeno in parte, il sistema pre-esistente di accordi bilaterali stipulati dai singoli Stati membri, che invece ancora prevale su altre direttrici internazionali.

Figura 1 - Traffico aereo di passeggeri in Europa (2000-2007)



Fonte: ICCSAI, 2008

Figura 2 - Traffico aereo di merci in Europa (2000-2007)



Fonte: ICCSAI, 2008

In tale scenario di espansione, l'infrastrutturazione aeroportuale rappresenta in Europa un elemento critico, sia per la sfida di coniugare gli obiettivi di competitività su scala globale e di coesione intra-europea, sia per il vincolo di capacità (capacity crunch) che appare emergere in modo sempre più netto. Si tratta di un problema che non concerne solo l'Europa. Il sopra citato studio The European House - Ambrosetti (2008) sottolinea come oltre 90 aeroporti mondiali, che gestiscono il 65% circa del traffico globale, siano prossimi alla saturazione. L'elevato livello di congestione si riflette già in una minore efficienza dei servizi di trasporto, con una quota crescente di voli che decollano o atterrano in ritardo significativo. Nel caso europeo, tuttavia, all'incremento della domanda si associa una difficoltà oggettiva di espansione fisica delle strutture aeroportuali più importanti, ubicate in territori fortemente urbanizzati.

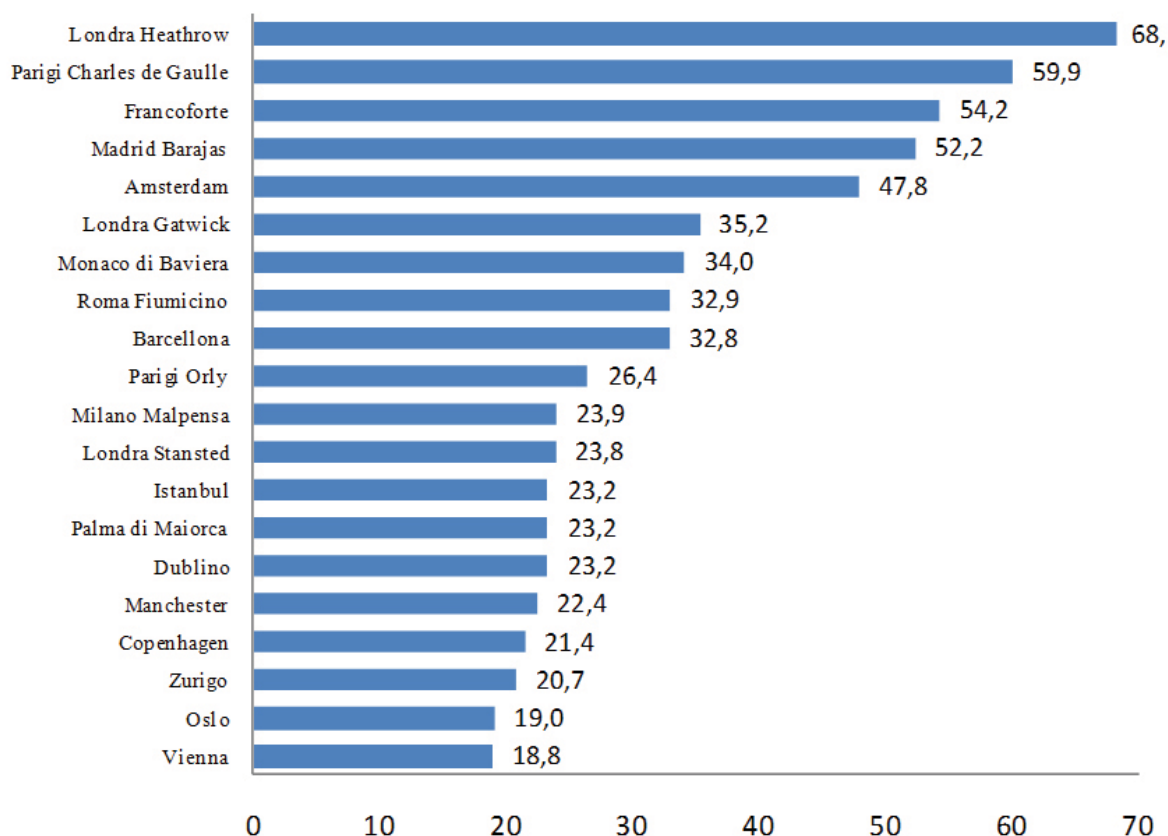
In questa prospettiva, il piano di sviluppo dei corridoi trans-europei persegue l'obiettivo di rispondere alla accresciuta domanda di mobilità, ridistribuendo il traffico secondo modalità di trasporto maggiormente sostenibili nel lungo periodo, prevedendo innanzitutto una forte integrazione tra sistemi aeroportuali e infrastrutture ferroviarie ad alta velocità. È poi prevedibile che lo sviluppo della stessa alta velocità ferroviaria introduca un altro forte elemento di competizione per il trasporto aereo sul corto-medio raggio, determinando in alcuni casi la sostituzione quasi completa della modalità aerea, come già avvenuto, ad esempio, per il collegamento Parigi-Lione o su scala internazionale, seppure in misura minore, per le tratte Parigi-Bruxelles e Parigi-Londra. L'integrazione con le grandi reti di trasporto ferroviario può quindi rispondere in parte ai problemi di capacità dei sistemi aeroportuali, liberando slot sul corto raggio, e, allo stesso tempo, ampliare la catchment area di riferimento delle singole strutture aeroportuali, favorendo il raggiungimento di una massa critica per i voli a più lungo raggio.

1.3.1.2 La rete europea di aeroporti

La rete europea si compone di un numero elevato di aeroporti con un numero di passeggeri superiore ai 5 milioni (62 nel 2007), ma presenta solo 5 hub di primo livello, vale a dire con un numero di transiti prossimo o superiore ai 50 milioni: Londra Heathrow, Parigi Charles de Gaulle, Francoforte, Madrid Barajas, Amsterdam Schipol (Figura 3). Tra questi, tuttavia, Madrid Barajas appare come un hub fortemente specializzato verso l'America Latina, quindi non propriamente assimilabile alla categoria dei "global hub primari", definiti da una diretta e frequente connessione con i principali centri globali (Gruppo CLAS, 2004).

Tra i "global hub secondari", in grado di offrire collegamenti verso le principali destinazioni mondiali, ma caratterizzati da frequenza voli e traffico di passeggeri più ridotti, figurano Roma Fiumicino e Milano Malpensa. Quest'ultimo aeroporto si attestava, nel 2007, quindi prima del "de-hubbing" da parte di Alitalia, al di sotto della soglia dei 25 milioni di passeggeri, impiegata dall'Airport Council International (ACI) per identificare gli hub di secondo livello. Tuttavia, quando si considera anche Milano Linate, al sistema degli aeroporti milanesi compete un traffico di circa 34 milioni di passeggeri, cui si aggiungono, su un'area più vasta, i volumi di traffico (passeggeri e merci) di aeroporti minori, come Bergamo Orio al Serio, in forte espansione (5,7 milioni di passeggeri nel 2007), Brescia, Torino, Verona e Venezia. È tuttavia evidente come il Nord Italia rappresenti una eccezione tra le regioni economicamente più dinamiche d'Europa, non essendovi localizzato alcun hub di primo livello. I grandi hub appaiono infatti essere nodi infrastrutturali chiave delle aree economicamente forti, definendo in Europa l'accessibilità globale e l'attrattività su scala internazionale dei principali centri economico-finanziari (Tabella 1).

Figura 3 - Principali aeroporti europei per numero di passeggeri (milioni) (2007)



Fonte: ICCSAI (2008)

Tabella 1 - PIL pro-capite e strutture aeroportuali in alcune regioni europee

Regione	PIL pro-capite (2005) EURO EU27=100		Aeroporti principali	Milioni passeggeri (2007)
Bruxelles	57.242	240,5	Amsterdam	47,8
London	46.524	185,2	Londra Heathrow-Gatwick-Stansted	127,1
Ile de France	42.167	172,6	Parigi Charles de Gaulle- Orly	86,3
West Nederland	34.285	144,1	Amsterdam	47,8
Lombardia	31.168	136,5	Milano Malpensa - Linate	33,8
Baden-Württemberg	30.433	128,8	Francoforte - Monaco	88,2
Madrid	27.220	133,9	Madrid Barajas	52,2
Catalunya	24.814	122,1	Barcellona	32,8

Fonte: Eurostat, ICCSAI (2008)

L'espansione degli hub principali si è in genere fondata su un binomio forte vettore-sistema aeroportuale ed il sistema dei mega hub a livello mondiale appare accentuare la rilevanza dei vettori di riferimento o, in misura sempre maggiore, delle alleanze cui partecipa il vettore di riferimento. Nel 2007, nei principali aeroporti europei, con l'eccezione di Roma Fiumicino, Barcellona e Londra

Gatwick, circa il 50% della capacità di traffico offerta (ASK⁴) era in capo ad una sola compagnia di riferimento (Tabella 2). A tale proposito, si noti come l'aeroporto di Milano Malpensa risultasse secondo solo a Parigi Charles de Gaulle in termini di quota detenuta dalla principale aerolinea.

Tabella 2 - Quota ASK dei primi vettori nei principali aeroporti europei (2007)

Aeroporto	Compagnia aerea principale	% primo vettore	% primi 2 vettori	% primi 5 vettori
Parigi Charles de Gaulle	Air France	55,2	58,1	64,8
Milano Malpensa	Alitalia	54,8	59,4	69,7
Monaco di Baviera	Lufthansa	52,0	59,0	70,5
Francoforte	Lufthansa	50,2	55,0	64,9
Amsterdam	KLM	48,7	60,7	70,5
Madrid Barajas	Iberia	45,2	55,4	68,1
Londra Heathrow	British Airways	42,7	48,7	61,3
Londra Gatwick	British Airways	29,9	38,5	59,4
Roma Fiumicino	Alitalia	27,9	34,2	45,5
Barcellona	Iberia	19,0	30,3	51,4

Fonte: ICCSAI (2008)

Il sistema hub&spoke incontra nel contesto europeo condizioni particolari, che hanno favorito, nel corso degli ultimi anni, il consolidamento di alleanze tra grandi vettori, così come creato spazio di coesistenza dello stesso sistema hub&spoke con i sistemi point-to-point, ambito principale di competizione delle compagnie low cost. Infatti, la redditività dei voli a lungo raggio è strettamente correlata con i fattori di riempimento degli aeromobili (load factor), quindi con le dimensioni della catchment area di riferimento del singolo hub. In Europa, come argomentato nello studio The European House - Ambrosetti (2008), ad eccezione delle aree di Londra e Parigi, i bacini di riferimento aeroportuali non sono tali da consentire di operare su una rete estesa di collegamenti globali con adeguati load factor. Si rende quindi necessario un sistema molto esteso di alimentazione ("feederaggio") da aree esterne al bacino principale di riferimento. Ciò è in genere assicurato appunto dal vettore di riferimento, sempre più attraverso sistemi di code-sharing e alleanze.

Anche le compagnie low cost, tuttavia, seppure prevalentemente focalizzate su collegamenti point-to-point e su centri minori o poco integrati in reti transnazionali, potrebbero in futuro svolgere un ruolo importante di feederaggio. Quella del "virtual hubbing", vale a dire di connessione tra voli di corto-medio raggio e voli di lungo raggio operati da soggetti differenti, anche da grandi vettori tradizionali e vettori low cost, è una tendenza emergente, che potrebbe consolidarsi in una logica di incremento di load factor e di recupero di margini di redditività. In Europa, dove le compagnie low cost hanno raggiunto una quota pari al 30% dei posti offerti, tale tendenza potrebbe emergere soprattutto negli aeroporti caratterizzati dall'operatività dei vettori tradizionali

4 - L'indice ASK (Available Seats per Kilometers) è calcolato moltiplicando il numero di posti offerti per i chilometri di volo relativi. Esso misura quindi la capacità di trasporto delle compagnie aeree.

e da una forte crescita dei vettori low cost, come Amsterdam, Madrid, Barcellona o Malpensa. Rimangono comunque ostacoli rilevanti per lo sviluppo di un sistema effettivo di “virtual hubbing”, in particolare di natura operativa (gestione biglietteria e bagagli in transito). A livello di airport management, inoltre, emergono strategie di spiccata segmentazione, con la predisposizione di terminal (e servizi connessi) differenziati per tipologia di vettore.

Per il sistema europeo, lo scenario futuro sarà certamente caratterizzato da una stretta interazione tra network carrier globali e hub di primo livello. Vi sono tuttavia altri fenomeni emergenti degni di nota, su cui si tornerà nell’analisi più dettagliata di alcuni sedimi aeroportuali.

Si osserva innanzitutto una progressiva specializzazione per destinazione geografica degli hub di secondo livello o di aeroporti emergenti, che recuperano vincoli storici (è il caso di Bruxelles per i collegamenti con l’Africa) o che si propongono come interfaccia verso aree in via di sviluppo (ad esempio, Vienna e Praga per l’Est Europa, Copenhagen e Helsinki per l’Oriente). Tali strategie di specializzazione intercettano necessità dei network carrier globali o rispondono ad obiettivi di posizionamento di lungo termine degli aeroporti, quali hub geograficamente orientati. Allo stesso tempo, la crescita degli hub di secondo livello può rispondere ai problemi di congestione e ai vincoli di capacità degli hub globali, che stanno già inducendo alcuni grandi vettori a spostare parte della propria operatività su scali di secondo livello, seppure di rango intercontinentale. Questo è, ad esempio, il caso dell’investimento di Lufthansa sull’aeroporto di Monaco di Baviera, la cui espansione si lega anche ai problemi di saturazione di Francoforte.

Vi è poi un fenomeno di crescita e consolidamento di aeroporti minimamente legati ad un vettore di riferimento, come Barcellona, o pienamente orientati alla diversificazione di offerta per un ampio bacino regionale, come Manchester, caso che sarà in seguito approfondito. La liberalizzazione del mercato europeo consente, in principio, ai singoli aeroporti di elaborare strategie di crescita fondate sull’attrazione di vettori diversi dalle tradizionali compagnie di bandiera, puntando su una estrema diversificazione dei servizi o sulla progettazione di terminal dedicati, per tipologia di vettori o per alleanze. La possibilità concreta di perseguire tali strategie dipende ora dall’effettivo progresso nella realizzazione dello spazio unico europeo, così come dall’avanzamento dei negoziati tra l’Unione Europea e altri paesi o blocchi regionali.

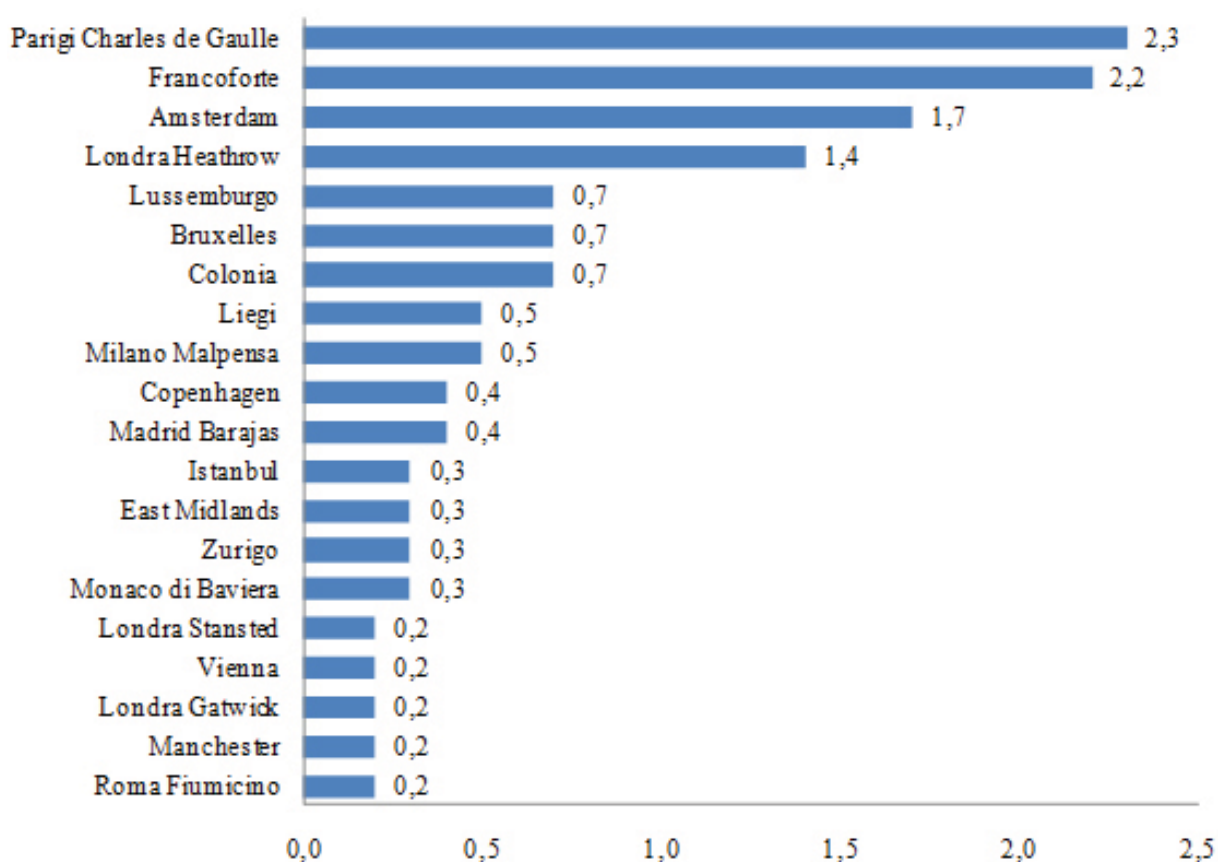
Se i grandi hub di livello globale giocano un ruolo centrale per il trasporto passeggeri, uno spazio competitivo importante per aeroporti “minori” emerge nel comparto Cargo, soprattutto per strutture aeroportuali insediate in importanti aree produttive o presso nodi viari strategici. Infatti, nel caso del trasporto merci, spesso guidato da una logica di “just in time” internazionale (trasporto avviato a richiesta), sulle variabili efficienza e tempo strutture minori possono competere con i grandi scali ed anzi avvantaggiarsi dei minori problemi di congestione, proponendosi anche come base operativa principale di vettori All Cargo, naturalmente quando supportati da adeguate infrastrutture di accesso e di movimentazione.

Ciò può spiegare il posizionamento di alcuni scali minori tra i primi aeroporti europei per merci trasportate, come Lussemburgo, Colonia o Liegi (Figura 4). Malpensa, pur molto distante dai volumi movimentati dagli hub principali, compare tra i primi dieci aeroporti europei per traffico merci e, soprattutto, ha esibito tra il 2006 e il 2007 un tasso di crescita del 16%, secondo

in Europa solo all'aeroporto di Liegi (+20%). È opportuno tuttavia sottolineare come l'Italia sia molto lontana da un livello di sviluppo del Cargo in linea con la domanda espressa dal suo sistema produttivo. Uniontrasporti stima che tra il 40% ed il 60% delle merci italiane esportate per via aerea partano da scali esteri (dove arrivano perlopiù attraverso trasporto su gomma), che offrono maggiore connettività, condizioni più efficienti o vantaggiose.

La logica di intersezione operativa e commerciale con altri sistemi di trasporto è prioritaria quando l'aeroporto voglia ricoprire sia la funzione di centro di traffico intermodale che quella di vera e propria piattaforma logistica territoriale (De Rosa, 2002). L'esperienza delle principali piattaforme logistiche, quale la Cargo City dell'aeroporto di Francoforte, evidenzia come per l'eccellenza logistica sia necessario che l'aeroporto di riferimento abbia elevati volumi di traffico ed ampia varietà nelle destinazioni e, soprattutto, sia caratterizzato da una elevata accessibilità infrastrutturale, in specie attraverso modalità diverse dalle reti stradali. Infatti, la funzione logistica incrementa notevolmente i volumi di traffico da e verso l'area aeroportuale ed è difficilmente sostenibile se tale volume addizionale preme esclusivamente, o prevalentemente, su arterie stradali, spesso già fortemente congestionate. A Francoforte, ad esempio, la diretta ed efficiente connessione con il sistema ferroviario tedesco, oltreché con le autostrade, costituisce un notevole vantaggio per l'hub nella competizione logistica, consentendo, secondo stime, una riduzione del traffico generato dall'aeroporto di circa 900.000 chilometri ogni anno.

Figura 4 - Principali aeroporti europei per traffico merci (milioni di tonnellate) (2007)



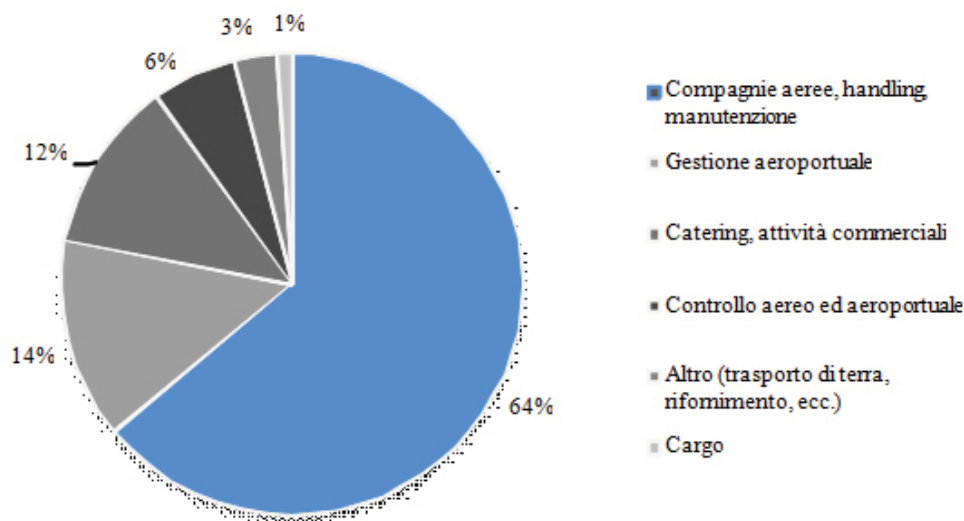
Fonte: The European House - Ambrosetti (2008)

1.3.1.3 L'impatto economico delle strutture aeroportuali in Europa

La rilevanza economica delle strutture aeroportuali può essere apprezzata quando si consideri, oltre alla loro funzione di connessione, come nodi di sistemi infrastrutturali complessi, l'impatto economico prodotto sul territorio di insediamento. La ricaduta territoriale della struttura aeroportuale può essere valutata distinguendo tra effetti diretti, indiretti e indotti, da un lato, ed effetti catalitici o dinamici dall'altro (ACI Europe, 2004; Panetta, 2003).

L'impatto diretto (on-site) è l'effetto economico generato dalle attività di gestione aeroportuale, dalle compagnie aeree, dalle imprese di manutenzione e dagli operatori di handling che forniscono servizi al traffico passeggeri e merci all'interno dell'aeroporto. In Europa, circa l'80% dell'occupazione on-site origina da tali operatori (Figura 5). La quota di occupazione riconducibile a handling, compagnie aeree e manutenzione è maggiore negli aeroporti più grandi, mentre il peso occupazionale della gestione aeroportuale tende ad essere più alto negli aeroporti più piccoli. La quota restante di occupazione diretta è legata perlopiù alle attività di controllo aereo ed aeroportuale, al catering e alle attività commerciali all'interno del sedime.

Figura 5 - Occupazione on-site negli aeroporti europei, per attività



Fonte: ACI Europe (2004)

Quando si considera l'impatto economico diretto, si tratta di valutare l'aeroporto non solo come provider di infrastrutture, bensì anche e soprattutto come realtà imprenditoriale, che compete con strutture concorrenti sulla qualità e strategicità dei servizi offerti. ACI Europe ha stimato nel 2001 una occupazione complessiva on-site per gli aeroporti europei pari a 1,2 milioni di addetti. La stessa associazione stima, sulla base dell'esperienza europea, la creazione di circa 950 posti di lavoro on-site per ogni milione di unità movimentata⁵. Si tratta di una stima inferiore rispetto a quanto rilevato in precedenza, nel 1998, in uno studio della stessa ACI Europe sugli aeroporti europei, che aveva condotto a valutare in 1.000 posti di lavoro l'effetto on-site per milione di passeggeri trasportati. L'impatto occupazione diretto più contenuto, nonostante l'accresciuta domanda di lavoro per i servizi aeroportuali di sicurezza, è da porsi, secondo ACI Europe (2004),

⁵ - L'unità di traffico convenzionalmente impiegata per quantificare il trasporto aereo corrisponde ad un passeggero o a 100 kg di merce.

in relazione con le misure intraprese dalle società di gestione aeroportuale per ridurre i costi e aumentare la produttività.

Gli hub europei più importanti emergono nelle proprie regioni di localizzazione tra i complessi occupazionali più rilevanti, soprattutto quando sono base operativa di un grande vettore. Il caso di Francoforte è in questo senso esemplare. Con i suoi circa 60.000 addetti, rappresenta infatti il più grande complesso, in termini di occupati per singolo stabilimento, dell'intera Germania. Di questi, oltre 32.000 sono addetti Lufthansa, mentre la società di gestione aeroportuale (Fraport AG) impiega 16.000 addetti ed i restanti 13.000 lavoratori sono impiegati in oltre 500 tra imprese e uffici governativi ubicati nel sedime aeroportuale (The European House - Ambrosetti, 2008).

Gli effetti occupazionali indiretti (off-site) si riferiscono all'impatto sul mercato locale del lavoro che deriva dalle attività economiche delle imprese situate all'esterno dell'aerostazione, al servizio degli utenti e/o dei gestori aeroportuali, inclusa dunque la catena dei fornitori di beni e servizi alle attività dirette. Tra queste si includono, ad esempio, anche le piattaforme logistiche, così come Business o Trade Centre ubicati nei pressi del sedime aeroportuale.

Gli effetti indotti sono rappresentati dalla spesa e dai consumi indotti dagli impatti diretti ed indiretti. Si tratta, in altri termini, dell'incremento di spesa generato, in particolare in prossimità del sedime aeroportuale, dalla maggiore occupazione e presenza di attività economiche, di cui beneficiano attività manifatturiere, così come, in particolare, i comparti terziari del turismo e della ristorazione.

ACI Europe (2004) ha stimato, sulla base di un campione di 25 aeroporti europei, per ogni 1.000 posti di lavoro on-site un complessivo effetto indiretto ed indotto pari a 2100 posti di lavoro, di cui 1100 a livello regionale, ovvero 500 a livello sub-regionale, in prossimità del sedime. Il più recente studio The European House - Ambrosetti (2008) stima, per il complesso degli aeroporti europei, un impatto occupazionale indiretto e indotto pari a 2.680.000 posti di lavoro, quasi doppio rispetto all'impatto on-site. In termini di PIL, la stessa ricerca stima per il sistema del trasporto aereo in Europa, includendo l'industria aerospaziale, un impatto diretto pari a 119 miliardi di euro ed un impatto indiretto/indotto pari a 213,5 miliardi di euro, per un effetto complessivo pari a circa il 2% del PIL totale europeo.

L'impatto economico generato da un aeroporto nel territorio di insediamento va tuttavia ben oltre le occupazioni legate in modo diretto o indiretto alle funzioni aeroportuali. Vi è infatti la dimensione degli effetti "catalitici" o dinamici, ovvero di accessibilità e visibilità internazionale che può aumentare in modo significativo l'attrattività del territorio, soprattutto in relazione a risorse di pregio, funzioni direzionali e capitale umano qualificato, innescando economie di agglomerazione e dinamiche virtuose di sviluppo nel medio-lungo termine.

La presenza di un aeroporto internazionale può rivelarsi fattore critico per attrarre investimenti diretti esteri così come per indurre le imprese già insediate a rimanervi e ad investire. Allo stesso tempo, l'accessibilità aeroportuale, anche nella sua componente merci, è un elemento importante a favore dell'internazionalizzazione delle imprese del territorio, potendo essere in particolare di supporto alle strategie di esportazione. L'accessibilità aeroportuale è poi sempre più spesso fattore basilare per l'attività turistica e lo è, se possibile, in modo ancora più evidente per il segmento in

espansione del turismo congressuale. Più in generale, l'apertura internazionale che un efficiente sistema aeroportuale consente ad un territorio, sostiene la competitività delle imprese insediate e favorisce lo scambio e l'attrazione di risorse, materiali e immateriali.

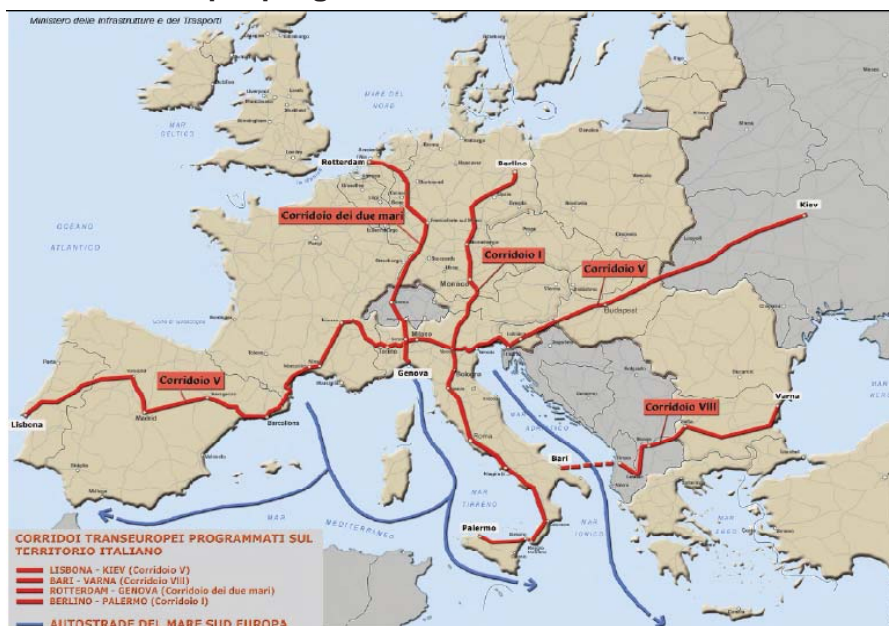
Tuttavia, non vi è automatismo negli effetti moltiplicativi di sviluppo sul territorio. Il rapporto tra aeroporto e territorio è sinergico e complesso. Le esperienze internazionali suggeriscono che l'accessibilità virtuosa, che potenzia le opportunità di sviluppo del territorio, si accompagna ad una fluida mobilità e ad una alta ricettività, per accogliere flussi di transito, ma, soprattutto, attività direzionali o congressuali, per le quali potere sfruttare appieno il valore dell'immediata accessibilità aerea, limitando i costi e i tempi di una ulteriore mobilità dentro la regione. Ciò si lega, inoltre, alla questione della sostenibilità ambientale e sociale, che non può essere affrontata solo con strategie "modali", vale a dire sostituendo una modalità di trasporto con un'altra, bensì anche e soprattutto con strategie che stanno a monte della modalità di trasporto e che si configurano come strategie per ridurre il tasso d'intensità di trasporto del sistema (Iannone, 2006).

Numerose sono le inchieste che sottolineano come l'accessibilità aerea e la disponibilità di strutture e servizi adeguati, come una ricettività alberghiera di alto livello e la presenza di strutture congressuali, siano considerate dalle imprese, soprattutto in settori high tech o ad alta intensità di conoscenza, come variabili fondamentali per le proprie scelte localizzative (ACI Europe, 2004). I principali aeroporti europei dispongono, entro il proprio sedime o nelle immediate vicinanze dello stesso, di centri direzionali e Business Centre, che contribuiscono a delineare vere e proprie "Airport Cities", vale a dire nuclei urbani al cui interno, grazie all'ampio bacino di utenza e all'accessibilità internazionale fornita dallo scalo, si sono insediati centri direzionali di imprese multinazionali, attività industriali e commerciali, così come distretti logistici (De Rosa, 2002). L'aeroporto di Parigi Charles de Gaulle, ad esempio, include, nel raggio di tre chilometri, sei alberghi, con un'offerta complessiva di più di 2000 camere e 56 sale conferenze; l'aeroporto di Francoforte ospita un grande business centre; l'aeroporto di Schipol - Amsterdam si è evoluto, da luogo di transito a centro di lavoro, shopping e commercio, capace di attrarre imprese multinazionali: delle 1.100 aziende internazionali localizzate in Olanda, il 45% ha scelto Schipol come proprio centro logistico, amministrativo o finanziario. Il Ministero dei Trasporti olandese (2002) ha stimato in 3 miliardi di euro l'anno l'effetto "catalitico" di Schipol. The European House - Ambrosetti (2008) stima, per l'intero sistema aeroportuale europeo, un impatto catalitico pari a 3 milioni 390 mila addetti, prossimo, in termini di PIL, a 700 miliardi di euro, equivalente a circa il 4% del PIL totale europeo, che potrebbe, tuttavia, aumentare significativamente nel medio-lungo termine se vi fosse, come obiettivo dell'Unione Europea, una liberalizzazione più ampia del sistema internazionale degli accordi di volo.

1.3.1.4 Malpensa ed il sistema aeroportuale del Nord Italia

L'aeroporto di Milano Malpensa è parte di un sistema emergente di nodi infrastrutturali e corridoi di attraversamento di rilevanza europea, che costituiscono primaria opportunità strategica di sviluppo per il paese, prevedendo in particolare un ruolo cardine a livello europeo per il territorio nord occidentale. Il Nord Italia è infatti uno degli spazi maggiormente interessati dallo sviluppo dei corridoi transeuropei (Figura 6), essendovi previsto il passaggio del Corridoio I (Berlino - Palermo) e, in modo più specifico per il quadrante nord occidentale in cui è ubicato l'aeroporto di Malpensa, il Corridoio V (Lisbona - Kiev) ed il Corridoio dei Due Mari (Rotterdam - Genova).

Figura 6 - Corridoi trans-europei programmati sul territorio italiano



Fonte: Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti

Lo scenario di sviluppo delle reti multimodali europee disegna quindi per il Nord Ovest italiano una posizione centrale, incrementandone le potenzialità attrattive per l'insediamento economico e lo sviluppo logistico. È in tale prospettiva che si possono inquadrare le opportunità connesse alla rete emergente di grandi infrastrutture puntuali, come lo stesso aeroporto di Malpensa ed il nuovo polo fieristico di Rho-Però - e la contigua area Expo 2015 - così come gli interporti in fase di espansione come Novara e Segrate.

Tale posizionamento strategico nelle mappe della futura Europa dei corridoi intermodali è coerente con il ruolo economico della regione. Il Nord Ovest italiano (Lombardia, Piemonte, Liguria, Valle d'Aosta) contribuisce a circa il 30% del PIL e dell'occupazione nazionali, al 40% dell'export e al 50% dell'import italiano ed è area nevralgica per le dinamiche produttive ed i processi di riorganizzazione dell'Europa e della più vasta area mediterranea (OTI Nordovest, 2008). La rilevanza demografica (le regioni del Nord Ovest presentano i valori più elevati in Italia di densità abitativa), la vocazione industriale e lo spiccato orientamento internazionale degli attori economici originano una domanda crescente di mobilità e di accessibilità, di persone e merci, che preme in modo acuto sul sistema infrastrutturale, divenuto elemento critico per la competitività degli attori e dei sistemi dell'area, nonché per la qualità della vita, quindi per l'attrattività dell'area stessa.

In particolare, nell'isocrona dell'ora definita dal sedime di Malpensa risultano insediate più di 6 milioni di persone, più della metà dei capoluoghi provinciali lombardi e due capoluoghi provinciali piemontesi, che definiscono, nel loro complesso, una tra le aree economicamente più dinamiche d'Europa, che ha trovato negli ultimi anni nello scalo varesino un proprio cardine di accessibilità e connettività internazionale.

L'attuale più ampio bacino d'utenza di Malpensa (catchment area), definito dall'isocrona delle due ore, si estende da Novara a Brescia lungo l'asse Est-Ovest e dalla svizzera Brig a Piacenza lungo l'asse Nord-Sud. Questa catchment area potrebbe ampliarsi in modo significativo, estendendosi fino a Bologna a Sud e includendo per intero l'asse Torino - Venezia, nell'ipotesi di una piena

implementazione del sistema ferroviario ad Alta Velocità. È tuttavia da sottolineare come, ad oggi, il collegamento con l'Alta Velocità sia previsto soltanto nel ramo su Novara.

Anche a causa, seppure certo non unicamente, dei problemi di accessibilità e integrazione in reti intermodali, l'aeroporto di Malpensa non ha compiuto il passaggio che si era prefigurato a hub di primo livello. Nonostante la posizione geografica favorevole, lo scalo varesino presenta un indice di connettività mondiale ed europea⁶ decisamente peggiore rispetto a molti altri scali europei (Tabella 3). In altri termini, il sistema di connettività aerea non è allineato agli standard di altre principali regioni economiche d'Europa. Il recente de-hubbing di Alitalia appare poi avere allontanato, almeno per il breve-medio termine, uno scenario di evoluzione verso, se non un ruolo di hub globale, una condizione di connettività vicina quella di scali europei di dimensioni simili.

Tabella 3 - Indici di connettività dei principali aeroporti europei (2007)

Aeroporto	Rank mondiale	Connettività mondiale	Rank EU	Connettività EU
Francoforte	1	2,53	7	1,94
Parigi Charles de Gaulle	2	2,59	13	1,97
Amsterdam	3	2,61	1	1,84
Londra Heathrow	4	2,62	26	2,06
Monaco di Baviera	11	2,70	3	1,90
Madrid Barajas	13	2,73	5	1,92
Roma Fiumicino	16	2,75	16	1,99
Milano Malpensa	17	2,76	23	2,02
Zurigo	19	2,77	28	2,06
Vienna	24	2,81	24	2,03
Londra Gatwick	30	2,83	33	2,11
Dusseldorf	31	2,84	8	1,95
Copenhagen	34	2,85	18	2,00

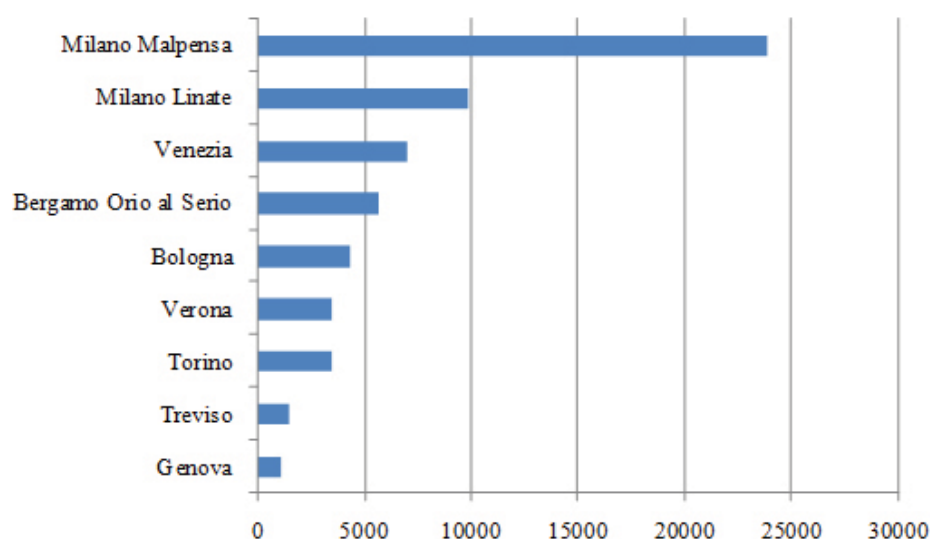
Fonte ICCSAI (2008)

L'infrastrutturazione aeroportuale è, come sottolineato, un elemento di estrema debolezza dell'area nei confronti dei maggiori competitori europei. Il Nord Italia costituisce anzi tra le regioni europee economicamente più dinamiche un caso particolare, non essendovi ubicato alcun hub di primo livello. Nonostante il primario ruolo economico in Italia e in Europa, nessuno degli aeroporti dell'intero Nord Italia è tra i primi 10 in Europa per traffico di passeggeri, mentre Malpensa rientra tra i dieci più rilevanti per il traffico merci. Il sistema risente di una elevata frammentazione del traffico, distribuito tra aeroporti in forte competizione, che seguono strategie autonome di

⁶ - L'indice di connettività di un aeroporto in un network misura il numero di passaggi necessari per raggiungere un qualsiasi altro aeroporto nel network (Paleari et al., 2006).

sviluppo. In uno scenario di forte crescita del traffico passeggeri italiano (+10,1% nel 2007 a fronte di un tasso di crescita medio in Europa del 6,4%) gli aeroporti del Nord Italia hanno registrato tassi di crescita superiori alla media italiana. Attraverso gli aeroporti del Nord Italia transita oltre il 46% dei passeggeri italiani, il 62% del traffico business (40% nei soli aeroporti milanesi) e più del 76% delle merci. Tale flusso (passeggeri e merci) si distribuisce essenzialmente su quattro aeroporti che contano un traffico superiore ai 5 milioni di passeggeri: Milano Malpensa, Milano Linate, Venezia e Bergamo Orio al Serio, polo low cost in grande crescita. A questi si aggiungono gli aeroporti di Brescia Montichiari, concentrato sul Cargo, Bologna, Verona, Torino, Treviso e Genova (Figura 7). Nella loro generalità, si tratta di aeroporti che consentono di raggiungere circa l'80% del PIL europeo entro le 2 ore di volo; una quota di prodotto europeo che per Malpensa diviene quasi il 100% quando si considerano le 4 ore di volo.

Figura 7 - Traffico passeggeri negli aeroporti del Nord Italia (migliaia) (2007)



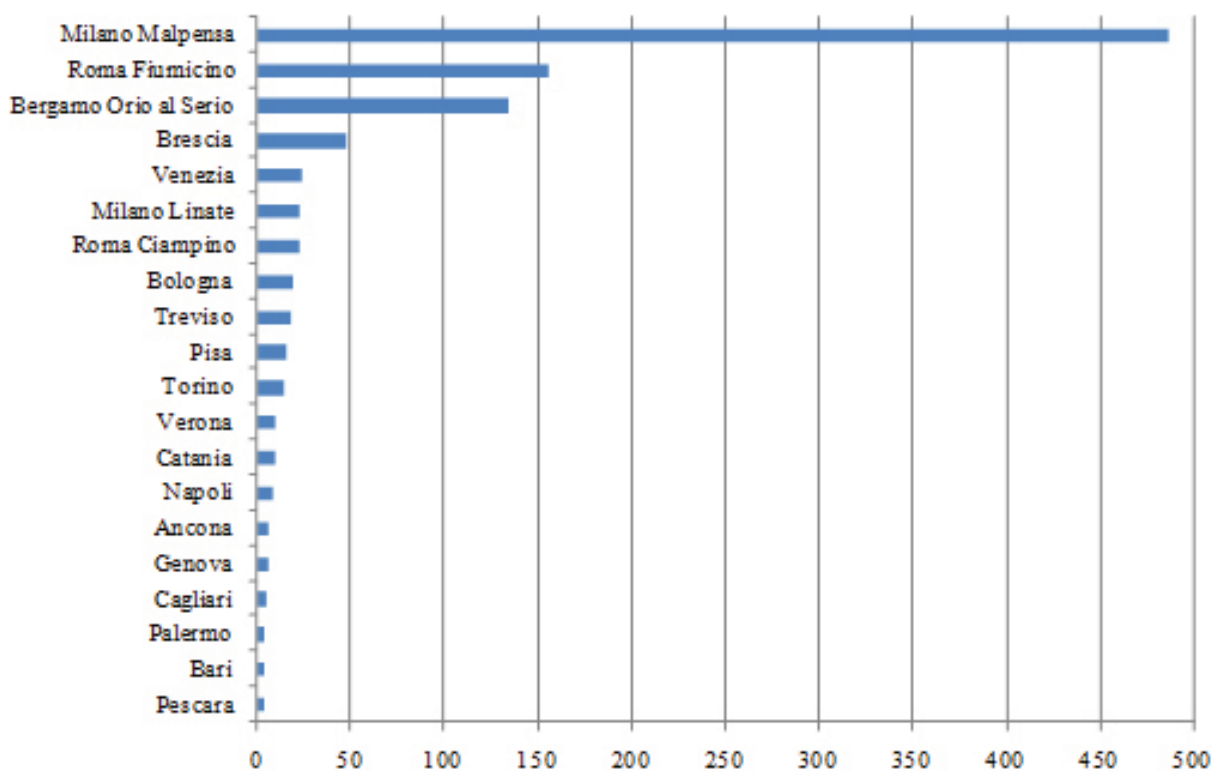
Fonte: Assaeroporti (2008)

Complessivamente, gli altri aeroporti del Nord Italia accolgono quasi 37 milioni di passeggeri, implicando una quota di Malpensa sull'area vasta di riferimento pari al 39% dei movimenti. Francoforte e Parigi, ad esempio, che pure vedono nella propria area di riferimento la concorrenza di altri scali intercontinentali (Dusseldorf e Colonia-Bonn per il primo, Parigi Orly per il secondo) intercettano quasi il 70% dei passeggeri di tale area (The European House - Ambrosetti, 2008). Vi è quindi un problema evidente di feederaggio per Milano Malpensa, il cui posizionamento strategico non è sfruttato appieno anche, come sottolineato, per i fattori, tra loro connessi, della carente accessibilità e integrazione con una rete ferroviaria veloce e dell'intensa competizione di aeroporti limitrofi. Le carenze di carattere infrastrutturale e nei servizi contribuiscono a limitare la catchment area dei singoli aeroporti, dello scalo di Malpensa in particolare, e consentono rendite di posizione che sarebbero difficilmente giustificabili in contesti territoriali dotati di reti terrestri più efficienti (Uniontrasporti, 2008).

Sul piano del trasporto merci, si evidenzia una concentrazione maggiore del traffico ed un ruolo

di assoluta centralità di Malpensa nel contesto italiano. Nel 2007 Malpensa mobilitava circa il 50% del traffico merci in Italia, seguita, con quote decisamente minori, da Roma Fiumicino (16%), Bergamo Orio al Serio (14%) e Brescia Montichiari (5%) (Figura 8). Su questo piano, l'Italia si differenzia molto dagli altri paesi europei, che vedono il proprio hub passeggeri principale svolgere anche il ruolo di primario hub Cargo, pure in presenza di scali minori fortemente specializzati (cfr. Figura 4). Si rileva poi nel tempo una progressiva concentrazione del traffico merci negli scali del Nord Italia, in particolare Malpensa e Brescia Montichiari, il cui traffico merci è cresciuto annualmente in media, tra il 2002 ed il 2007, rispettivamente dell'8,2% e del 128%. Se Malpensa si è posto ad oggi come Cargo Hub in Italia⁷, Brescia sta emergendo come scalo specializzato nei servizi Cargo charter, mentre Bergamo Orio al Serio è sempre più orientato verso servizi espressi come hub Cargo Courier (The European House - Ambrosetti, 2008).

Figura 8 - Traffico merci negli aeroporti italiani, migliaia di tonnellate (2007)



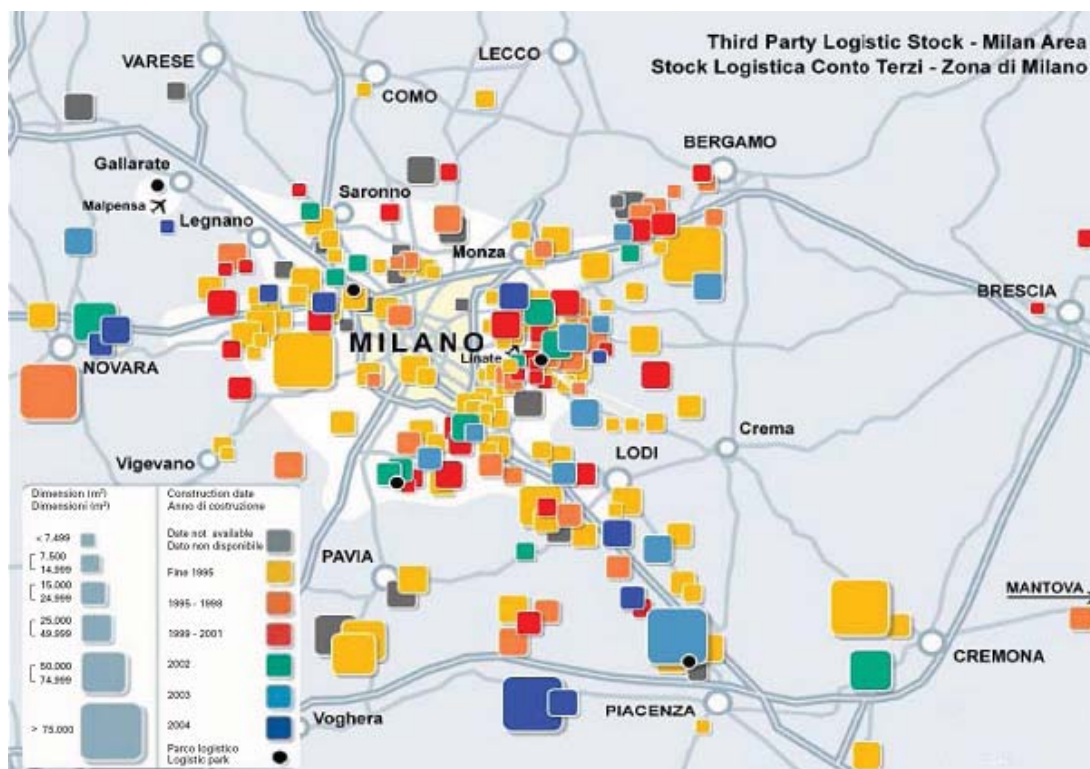
Fonte: ICCSAI (2008)

Per quanto concerne Malpensa, nell'Aviport Logistics Park, in prossimità della Cargo City, sono già insediate imprese quali DHL, FedEx e Agusta Westland e nello stesso parco logistico, così come nel polo direzionale Malpensa Business Park, si registra l'investimento azionario di rilievo di Schipol Real Estate, la società immobiliare del gruppo che gestisce l'aeroporto di Amsterdam. La creazione di una nuova area immobiliare risponde inoltre ad un problema di distanza degli operatori logistici, fra cui spedizionieri e integratori conto terzi, concentrati in modo consistente in prossimità di Milano Linate (Figura 9), dove si erano perlopiù insediati prima del 1995, vale a dire quando Linate costituiva ancora scalo di rilievo per il traffico cargo (Noé et al., 2007)

⁷ - Nel 2007, Air Cargo World, la più autorevole rivista del settore, ha assegnato all'aeroporto di Malpensa il premio Air Cargo of Excellence, quale migliore aeroporto europeo per qualità dei servizi cargo, tra gli scali con un volume di traffico inferiore alle 500.000 tonnellate.

In tale senso si pongono questioni critiche di pianificazione territoriale e riorganizzazione spaziale delle aree di produzione e servizio, anche a seguito dello spostamento di grandi attrattori di traffico, come l'area fieristica, all'esterno dell'area urbana milanese, verso l'asse Nord-Ovest, cui si trasferiscono quindi opportunità e nodi critici prima centrati sull'infrastrutturazione e sui servizi dell'area metropolitana.

Figura 9 - La distribuzione degli operatori logistici nell'area milanese



Fonte: Cushman & Wakefield in Creazza e Dallari (2006)

La programmazione delle funzioni logistiche nel più ampio bacino di riferimento dello scalo di Malpensa, e delle catene di fornitura a questo legate, appare critica per garantire scorrimento veloce delle merci, quindi competitività in una logica di "just in time" internazionale, e per limitare il rischio che alcuni territori siano passivamente sommersi da funzioni "pesanti", ad alta intensità di trasporto e sfruttamento dei suoli. Di nuovo, l'integrazione dell'infrastruttura aeroportuale nella rete transeuropea costituisce condizione indispensabile per consentire al territorio di insediamento di configurarsi come una piattaforma intermodale completa, di rilevanza continentale (Emanuel e Tadini, 2007).

Le opportunità emergenti per il territorio da tale infrastrutturazione complessa si legano certamente al posizionamento strategico lungo gli assi Est-Ovest e Nord-Sud, ma anche ad un suo sviluppo come "reticolo permeabile al servizio dei sistemi locali attraversati" (Progetto Alpercors, 2005), vale a dire alla sua funzione di facilitazione di flussi e rapporti lungo catene del valore e tra sistemi territoriali specifici.

1.4 Il quadro giuridico (di F. Scarpelli e A. Mannino)

In queste brevi note si delinea un primo quadro di riferimento per una analisi del profilo giuridico delle relazioni nell'ambito del network del sedime. Alcune anticipazioni direttamente riferibili a Malpensa saranno riprese e arricchite nel capitolo specifico (capitolo 4).

L'analisi dell'assetto di governance di Malpensa, come si vedrà nel successivo paragrafo 2.4., rivela una massiccia presenza di enti pubblici nella gestione dell'aeroporto. Sotto il profilo giuridico, inoltre, essa rivela un frequente ricorso all'appalto per la gestione delle attività e dei servizi: tale figura contrattuale costituisce il principale modello di regolazione degli assetti organizzativi e produttivi del sedime.

Tale constatazione è fondamentale per cogliere la configurazione del quadro giuridico del sedime nel complesso e, specialmente, per poter comprendere lo stato delle relazioni giuridiche del lavoro e delle relazioni industriali che sono presenti nel dedalo di imprese operanti in Malpensa, nonché per comprenderne la rilevanza nell'ambito degli scenari evolutivi dell'aeroporto.

Il ricorso all'appalto, cui segue un articolato dedalo di catene di sub-appalti, ha matrice pubblica e privata, a seconda dell'attore imprenditoriale che se ne avvale.

In particolare, come si evince dalla mappa dei principali attori e filiere presenti nel distretto aeroportuale, sono presenti numerosi attori deputati all'erogazione di singoli servizi e attività, in seno a filiere produttive lunghe e articolate, per lo più regolate da meccanismi di concessione all'esercizio dell'attività.

Questa prospettiva impone di spendere qualche considerazione generale sul tema degli appalti.

Il ricorso allo strumento dell'appalto sembra dettato - come nella gran parte delle esperienze degli ultimi decenni - sia da logiche di specializzazione sia, anche, dall'esigenza di frammentazione degli agenti imprenditoriali per fini di abbattimento dei costi, decentramento delle responsabilità, ecc.

Questa, almeno teoricamente, comporta infatti, da un lato, una maggiore efficienza e qualità della prestazione erogata da ogni imprenditore sulla base di una sua maggiore specializzazione produttiva; dall'altro, una polverizzazione delle responsabilità e delle dimensioni d'impresa, con conseguenze spesso pregiudizievoli sia per i lavoratori, dovute alla poca solidità finanziaria dei datori di lavoro, nonché al frequente turn-over degli stessi, sia per le organizzazioni sindacali che più difficilmente possono controllare i processi produttivi frammentati su più soggetti.

Si tratta di forme giuridiche oggetto di discipline normative complesse e non sufficientemente organiche: ancor oggi risulta difficile comprendere con esattezza l'assetto delle responsabilità degli agenti imprenditoriali che, direttamente o indirettamente, rientrano in una filiera regolata dai meccanismi dell'appalto.

Per quanto riguarda il settore degli appalti pubblici, in particolare, che costituisce un terreno di disciplina di grandissima rilevanza tanto a livello nazionale quanto a livello europeo, si deve osservare come lo stesso sia stato oggetto negli ultimi anni di un'intensa attività sistematico-

regolatoria che, in ottemperanza ai principi di stampo comunitario espressi nelle direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE, è sfociata nell'emanazione del Testo Unico sugli appalti pubblici (d.lgs. n. 163/06, già oggetto di prime modifiche intervenute con il d.lgs. 113/07).

L'obiettivo di fondo di tale intervento regolativo è quello di garantire un regime di concorrenza trasparente attraverso un'allocazione efficiente delle risorse, che stimoli la crescita economica, i livelli occupazionali e migliori i servizi.

La disciplina degli appalti privati, invece, avendo vocazioni solo in parte analoghe a quella degli appalti pubblici, ha una logica più snella ma egualmente complessa, comunque volta a responsabilizzare tutti i soggetti coinvolti nelle filiere produttive.

È alla luce della descritta situazione che può essere impostato lo studio dei profili giuridici del lavoro presenti nel distretto.

Il sedime di Malpensa, sotto il profilo delle relazioni lavorative, ha spiccati caratteri peculiari rispetto ad ordinari contesti produttivi. In particolare, si rileva (così pare essere) lo scarso ricorso al lavoro 'sommerso' (mentre lo stesso non può affermarsi con certezza per il lavoro 'irregolare', in termini di corretto impiego degli strumenti contrattuali che disciplinano i rapporti di lavoro).

Altro elemento è rappresentato dalla maggiore sensibilità delle imprese del sedime alle tematiche della salute e sicurezza negli ambienti di lavoro.

Si ritiene che tali caratteri virtuosi siano direttamente collegati alle peculiarità strutturali del sedime: esso è infatti oggetto di particolare attenzione sia da parte delle Autorità Pubbliche, sia da parte dei media, anche in forza dei noti eventi terroristici.

In questo quadro di massima, si segnala che, come si vedrà per l'aeroporto di Manchester, le politiche del lavoro in generale e, più nello specifico, quelle di gestione del personale, non sembrano in grado di determinare significativamente gli assetti di sviluppo dell'attività dell'aeroporto o di influenzare le grosse scelte strategiche della Malpensa, specie in questo periodo in cui devono decidersi gli scenari evolutivi.

Si può rilevare come al tavolo della trattative in cui essi saranno determinati (hub internazionale in partnership con Lufthansa o grande aeroporto "point to point": v. § 2.6) i temi del lavoro non giocheranno un ruolo decisivo, e l'attenzione sugli stessi sarà posta solo una volta determinata la via di sviluppo.

In sintesi si può dire che le linee direttrici per l'analisi dello scenario delle relazioni lavorative e della loro incidenza sulle scelte strategiche deve ancorarsi ai seguenti elementi:

- rilevanza del ricorso all'appalto;
- complessità e frammentazione degli agenti imprenditoriali;
- scarsa presenza di lavoro 'sommerso';
- frammentazione degli agenti sindacali.

1.5 La scelta degli aeroporti di riferimento: criteri e modello di analisi (di A. Biffi)

La scelta degli aeroporti da analizzare ha significato definire le variabili decisionali e l'adozione di un'ipotesi preliminare fondamentale: il futuro del sedime aeroportuale non necessariamente deve essere quello di un hub come normalmente concepito (punto di transito per tratte a lunga percorrenza, tipicamente intercontinentali, di riferimento per aree geografiche e bacini di utenza molto ampi), situazione per la quale letteratura e media mettono, ormai quasi quotidianamente ed abbondantemente a disposizione elementi di confronto e soluzioni possibili. L'impressione, è quella che - anche alla luce del quadro congiunturale proposto nella sezione 1.3. - stiano emergendo nuovi modelli di aeroporto, differenti rispetto a quelli tradizionali e pensati in una logica "multi-dimensionale". In altre parole, oltre all'organizzazione delle tratte aeree in senso stretto (es. "hub-spoke" versus "point2point"), nel definire i modelli di sviluppo di aeroporto, acquistano sempre più importanza variabili quali ad esempio: bilanciamento fra servizi operations e facilities, connessione con il territorio, integrazione fra diverse tipologie di trasporti, ecc. In conseguenza di ciò, questa tendenza implica un nuovo rapporto delle strutture aeroportuali con l'economia locale.

Si è voluto, quindi, verificare la fattibilità per Malpensa di una prospettiva differente, rilevando la situazione e le scelte compiute da altre località aeroportuali diventate, negli anni, economicamente e socialmente di interesse con politiche relazionali e strategie operative diverse dalla logica di hub in senso stretto o che hanno comunque avuto come principio di sviluppo il non essere per forza hub, anche se cammin facendo tale prospettiva si è posta alla ricerca delle tendenze principali dei nuovi modelli emergenti sopra accennati.

Una prima ipotesi per la scelta è stata quella di ragionare su aree geografiche europee paragonabili per la forza dell'economia locale alla regione Lombardia in cui è collocata Malpensa. Si trattava quindi di individuare aeroporti di interesse, in prima istanza, in una delle tre regioni che rientrano nei cosiddetti "Motori d'Europa" (Alpes Rhône, Aeroporti di Lione e Ginevra; Baden - Württemberg, aeroporto di Stoccarda e confinanti Monaco e Francoforte; Catalunya, aeroporto di Barcellona e confinante Valencia; Lombardia, aeroporti di Malpensa, Linate, Orio al Serio, Brescia). Procedere in questa scelta avrebbe però significato adottare un unico criterio di selezione e ridurre la possibilità di individuare altre realtà potenzialmente interessanti.

Si sono quindi incrociati questo primo criterio con altri e per la precisione:

- la non presenza di un vettore nazionale come principale fruitore dei servizi aeroportuali, partendo dal presupposto che la scelta di Malpensa come non hub dovuta all'abbandono di Alitalia⁸, possa comportare una maggiore frammentazione delle quote di mercato fra diversi operatori. Ciò non significa la totale assenza di tale vettore, ma una presenza minore e contestualmente una forza contrattuale meno fagocitante. Vi sono situazioni paese in cui la presenza di più aeroporti di tipo hub consente di definirne una sorta di classifica di importanza che identifica, in una di queste località, l'hub a valenza principale. In tali situazioni ci si è riferiti ad aeroporti di secondo livello nell'ambito del sistema del trasporto aereo della nazione (è il caso di realtà quali la Germania e la Spagna);

⁸ - Tutte le considerazioni e le analisi del rapporto si basano sullo stato di fatto dell'abbandono di Alitalia e della scelta di focalizzarsi sul sedime romano.

- la presenza di un vettore nazionale forte, con una configurazione dell'aeroporto non come hub intercontinentale, e con eccellenti performance complessive del sedime;
- l'assetto di proprietà e di gestione basato su una società specifica per il sedime locale (simile alla situazione di Malpensa con SEA Aeroporti Milano) e non, se non per situazioni particolari, su una società nazionale forte (simile al caso spagnolo);
- legami forti con l'economia locale, possibilmente all'interno di una politica di sviluppo socio-economico coordinata;
- tipologie di trasporto che considerino, in primis, il traffico passeggeri ma non escludano i cargo;
- dimensioni di business paragonabili, come elementi di scenario preliminare, a quelle della Malpensa, o attuali o avute in passato e quindi sviluppate grazie alle scelte strategiche compiute.

Seguendo queste logiche i diversi aeroporti di interesse sono posizionabili nel seguente schema:

Variabili di scelta (in ambito non hub o non hub principale)	Motori europei	Altre zone sedimentali
Non presenza di un vettore nazionale leader	Barcellona, Lyon Saint-Exupery	Manchester, Paris-Orly
Presenza di un vettore nazionale leader	Monaco, Stoccarda,	
Proprietà/gestione locale	Monaco, Lyon Saint-Exupery,	Manchester, Paris-Orly
Proprietà/gestione su base nazionale (casi particolari)	Barcellona, Valencia	
Coordinamento forte con istituzioni ed imprese locali	Lyon Saint-Exupery	Manchester
Performance di business (ultimi 3 anni)	Barcellona, Monaco	
Traffico passeggeri e cargo	Barcellona, Monaco	Manchester
Dimensioni di business (simili a Malpensa)	Barcellona, Monaco	Manchester, Paris-Orly

Si è scelto di approfondire direttamente sul campo alcuni casi, quelli che possedevano il maggior numero di variabili decisionali compresenti, e di dare alcuni riferimenti relativamente ad altre realtà comunque interessanti.

Con queste logiche l'analisi sul campo si è focalizzata, con visite on field, sugli aeroporti inglese di Manchester, tedesco di Monaco e, in via documentale, spagnolo di Barcellona (questo è l'aeroporto a maggiore crescita in europa dal 2003).

Per ciascun aeroporto analizzato approfonditamente si è cercato di:

- descrivere l'assetto di business attuale attraverso variabili di tipo dimensionale (es. volume d'affari, numero passeggeri/unità di tempo, ecc.);
- rilevare e descrivere le scelte strategiche fondamentali compiute e in atto;

Il network inter-organizzativo di imprese ed istituzioni del sedime aeroportuale della Malpensa

- descrivere sinteticamente i principali momenti storici della nascita e crescita;
- mappare, anche graficamente, l'assetto e il network interorganizzativo a livello di governance e di operations;
- indicare i legami, forti o deboli, con il territorio socio-politico-economico;
- indicare le principali linee di sviluppo nell'ambito degli elementi che distinguono tale aeroporto (fattori competitivi ed assetti correlati);
- descrivere le linee fondamentali delle relazioni a livello di mercato e relazioni di lavoro.

2 . L'AEROPORTO "MILANO-MALPENSA": un Network complesso e multilivello di A. Biffi e S. Denicolai

2.1. Inquadramento generale: "Hub o non hub: questo è il problema?"

L'aeroporto Milano-Malpensa rappresenta senza dubbio una realtà peculiare. Il disegno strategico a monte è sempre stato chiaro e lineare: in un paese dove la capitale (hub naturale per uno stato) non corrisponde alla macro-regione con l'economia più florida, dotare il nord-Italia di un aeroporto internazionale all'avanguardia, che ambisca a diventare una risorsa strategica per il territorio (in una visione geografica allargata), nonché un punto di riferimento di primo piano nell'organizzazione delle tratte aeree europee. Eppure, questo disegno strategico ha sempre incontrato difficoltà e resistenze ben superiori rispetto a quanto naturalmente ci si potesse attendere, con il risultato che il suo futuro - inteso quale "obiettivo a tendere" - è stato messo in discussione diverse volte. Si aggiunga che l'aeroporto è, in origine, stato concepito per essere un hub per Alitalia, che tuttavia ha sempre avuto la base d'armamento a Roma.

Anche alla luce della svolta nella storia di Alitalia, che si fonde con AirOne e diventa CAI, per Milano-Malpensa la decisione su "cosa vuol fare da grande" è ora non più rinviabile.

Ma a chi spetta questa scelta? Al Governo italiano? A SEA? Ai vettori? All'insieme di tutte le imprese che vi operano ed a coloro che vi lavorano tutti i giorni? In ogni caso, qualsiasi ragionamento approfondito che si voglia sviluppare sull'aeroporto Milano-Malpensa - strategico, economico, occupazionale, sociale, etico, ecc. - non può prescindere da uno studio mirato sull'articolazione di questo sistema reticolare. Un sistema reticolare molto complesso, con stakeholders di diverso tipo, le cui sorti si intrecciano in modo multiforme, generando dinamiche e aspettative che non possono essere ignorate dagli attori a cui è assegnata una governance "formale". Un sistema reticolare multilivello, nel senso che co-esistono diverse reti nel sedime, ognuna con finalità e peculiarità specifiche, ma comunque fra gli stessi attori: reti di appalto e sub-appalto, reti di interessi rispetto a problematiche specifiche e trasversali circa il futuro di Malpensa, reti sociali basate su relazioni fiduciarie, ecc.

Questo percorso di analisi parte naturalmente da un inquadramento di tipo generale. Milano-Malpensa è il secondo aeroporto italiano per volume di passeggeri (circa 24 milioni nel 2007) e primo per quanto concerne il traffico merci (circa 420mila tonnellate). Si stima un calo dei passeggeri per il 2008, che dovrebbero attestarsi a circa 21 milioni, a causa dell'effetto "dehubbing" Alitalia, anche se il dato reale e attendibile si avrà solo nel 2009 (in quanto il dehubbing è iniziato ad aprile 2008, ed in virtù della complessità dello scenario congiunturale in atto all'epoca dell'analisi).

I lavoratori all'aeroporto della Malpensa, secondo la sanità locale/aeroportuale, sono circa 18.000.

L'aeroporto si sviluppa su una superficie complessiva di 1.220 ha e si trova ad una distanza di circa 48 km dal centro di Milano (direzione nord-ovest). La struttura presenta le seguenti caratteristiche:

- è articolato su due terminal:

- T1: Voli di linea e charter; terminal moderno e decisamente più complesso e tecnologico rispetto al T2; pensato per un aeroporto che vuole essere un hub internazionale; secondo la società di gestione aeroportuale ha margini di espansione (ad esempio, in determinate fasce orarie si presentano "buchi di operatività", ossia capacità produttiva inutilizzata);
- T2: Low cost; sarà base d'armamento per EasyJet (la quale ha scelto Malpensa come seconda base operativa dopo Londra); in passato si era anche discusso della sua chiusura, ha problematiche gestionali radicalmente differenti rispetto a T1, causa la natura del target cui è prevalentemente dedicato;
- i due terminal non sono collegati direttamente, se non con navetta bus, e ciò rappresenta un punto di debolezza; si è cercato invece di rendere tale aspetto un punto di forza puntando sulla loro netta specializzazione;

- esiste, inoltre, una sorta di terzo terminal per le merci, detto "cargo-city".

L'aeroporto è pensato per proporre ai vettori un'offerta tendenzialmente standardizzata, che tuttavia presenta, su diversi aspetti, numerose possibilità di personalizzazione in modo tale da accontentare le diverse esigenze delle compagnie aeree.

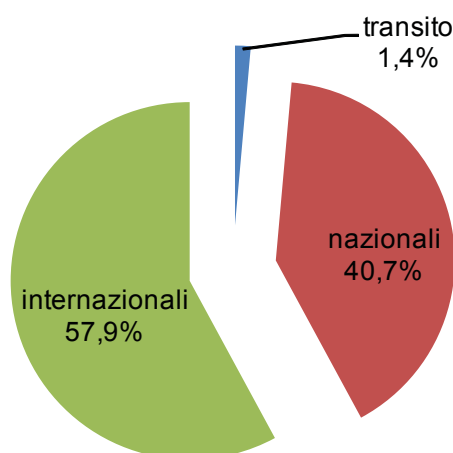
2.2. Statistiche descrittive dell'aeroporto

Si illustrano in questa sezione alcuni dati (fonti ufficiali SEA) descrittivi delle caratteristiche dell'aeroporto e, ove possibile, si presenta un raffronto con realtà nazionali ed internazionali di interesse.

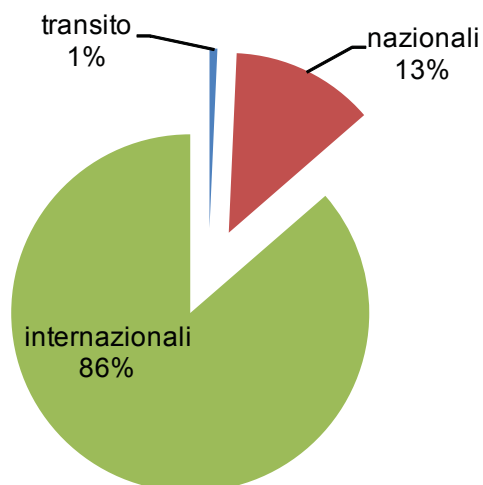
Tipologia di passeggeri: confronto con l'aeroporto di Roma Fiumicino

Malpensa	2003	2004	2005	2006	2007
internazionali	12.660.643	13.897.722	15.133.726	17.269.975	19.074.068
nazionali	3.585.736	3.190.375	2.901.152	2.753.854	2.851.586
Transito	97.468	124.259	119.689	134.955	154.773

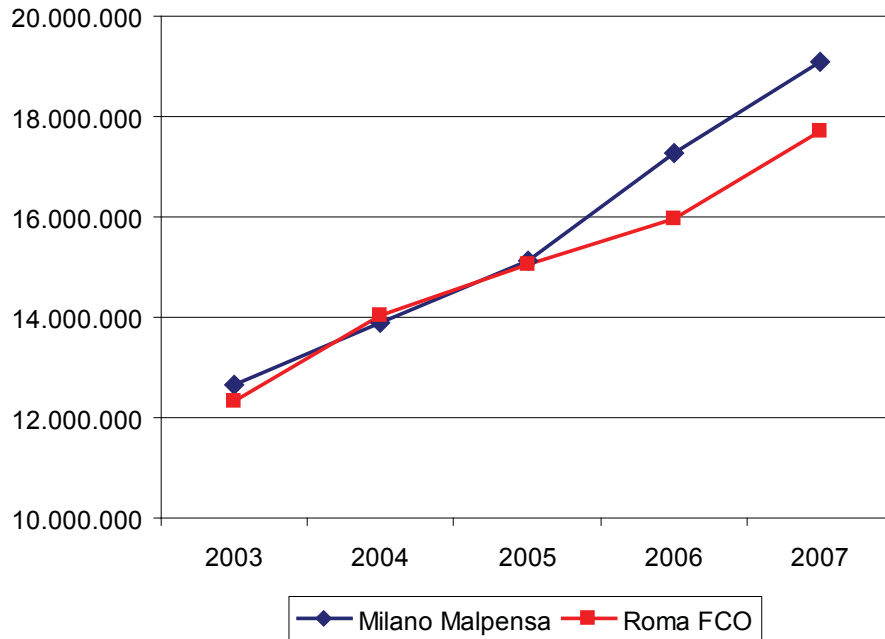
Tipologia passeggeri - Roma FCO (2007)



Tipologia passeggeri - Malpensa (2007)

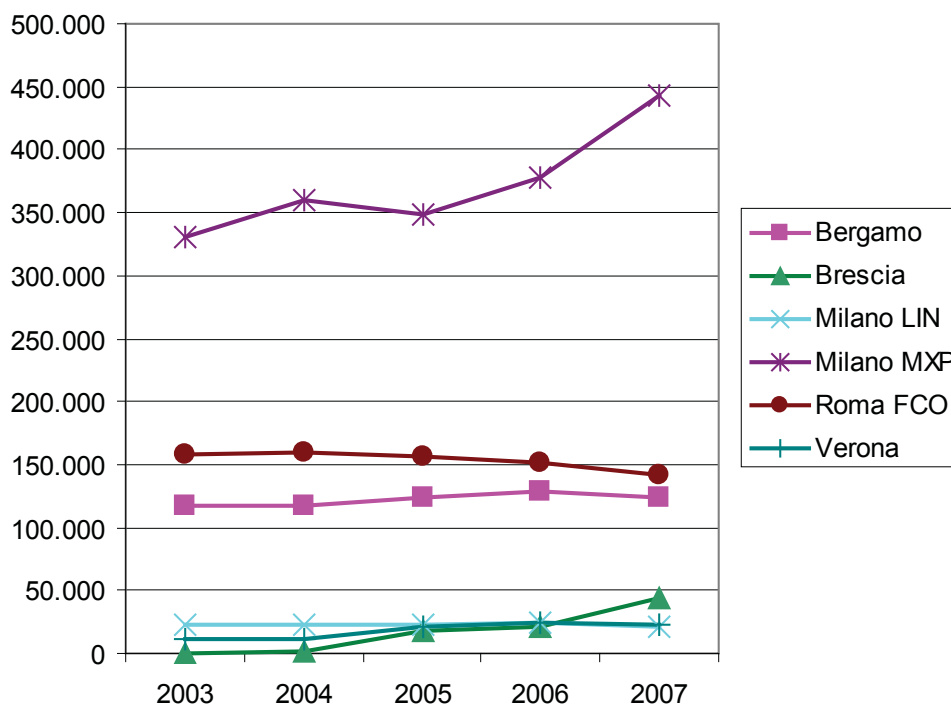


Voli internazionali



Negli anni successivi alla apertura della grande Malpensa (1998, progetto Malpensa 2000) il trend di crescita dell'aeroporto è evidente, come pure l'ampliamento della forbice tra Malpensa e Fiumicino nel peso dei voli internazionali, a favore della prima, malgrado le intenzioni dell'operatore nazionale di centralizzarsi nello scalo romano.

Crescita nel tempo delle merci movimentate: confronto con alcuni altri aeroporti italiani (tonnellate/anno)



Anche dal punto di vista della attività come scalo merci, l'aeroporto, pur non essendo per vocazione a ciò dedicato se non residualmente, ha dimostrato uno sviluppo notevole in comparazione con altre realtà limitrofe maggiormente focalizzate su questa tipologia di business.

2.3. Storia dell'aeroporto: la svolta nel 1998

Le tappe fondamentali della storia dell'aeroporto sono descritte nella seguente tabella.

1909	Gli industriali Giovanni Agusta e Gianni Caproni creano - presso la "cascina Malpensa" - un campo d'aviazione per fare volare i propri prototipi; nel tempo, il campo si sviluppa ed abbraccia anche alcune strutture militari, nonché una scuola di pilotaggio
1940	Inizio delle attività come vero e proprio aeroporto
1948	Alcuni industriali e politici della zona - guidati dal presidente della Banca Alto Milanese - si fanno carico del ripristino postbellico e ne assumono la gestione con l'obiettivo di farne nodo di sviluppo per l'industria dell'alto milanese; nello stesso anno, lo scalo viene ufficialmente aperto al traffico civile ed assume la denominazione di Aeroporto "Città di Busto Arsizio" (e nasce la società di gestione aeroportuale, ciò che oggi è SEA)
1949	1.366 velivoli in arrivo/partenza, 12.287 passeggeri ed un movimento merci pari a 593 tonnellate
1950	Primo collegamento diretto con New York
1952	Il comune di Milano entra nell'assetto societario dell'aeroporto (progressivamente nel tempo arriverà ad assumerne il controllo)
1955	La Provincia di Milano entra anch'essa a far parte della compagine societaria e l'assemblea degli azionisti delibera di modificare la denominazione sociale in "Società Esercizi Aeroportuali" (SEA); la sede legale viene trasferita da Busto Arsizio a Milano
1958	Inizia un importante progetto di sviluppo della struttura aeroportuale - guidato dall'architetto Vittorio Gandolfi - che si protrae fino al 1962 (struttura corrispondente all'attuale Terminal 2)
1960	Tutti i voli nazionali ed europei, operanti sullo scalo situato nella Brughiera Gallaratese, vengono trasferiti all'Aeroporto di Milano-Linate: l'obiettivo è far sì che Malpensa si specializzi al fine di diventare l'aeroporto intercontinentale di Milano e del nord Italia
1998	Importante sviluppo dell'aeroporto che porta alla nascita del "Terminal 1" e che conferisce a Malpensa i connotati di "hub internazionale" (noto progetto "Malpensa 2000")
1994-2003	L'aeroporto conosce un periodo di crescita particolarmente accentuato: nel periodo in questione, vede una crescita nel numero di passeggeri seconda (in Europa) solo a Barcellona e Madrid (e ben superiore rispetto al sistema londinese e parigino)
2008	Malpensa cessa di essere hub per Alitalia. SEA stipula accordi con l'operatore low cost Easy Jet e con Lufthansa (Lufthansa Italia) alla ricerca di un differente equilibrio fra gli attori/operatori del trasporto aereo del sedime

2.4. L'assetto di governance

L'aeroporto è controllato dal comune di Milano e da una serie di altri azionisti minori, come da seguente tabella [dati 2007]:

Azionisti	%
Comune di Milano	84,559
ASAM S.p.A.	14,558
Provincia di Varese	0,64
Comune di Busto Arsizio	0,056
Comune di Gallarate	0,037
Comune di Varese	0,033
Camera di Commercio di Milano	0,031
Camera di Commercio di Varese	0,019
Comune di Somma Lombardo	0,017
Comune di Lonate Pozzolo	0,003
Comune di Ferno	0,002
Altri Enti Pubblici e Privati	0,045

È curioso notare come l'azionariato degli enti appartenenti alla provincia di Varese, zona su cui è localizzato il sedime, non raggiunga nemmeno l'1%: nel tempo ciò che era una realtà votata allo sviluppo del sistema socio-economico locale ha assunto una connotazione da mercato più ampio e il sistema di governance è passato decisamente in mano a terzi extra territorio.

La gestione è demandata a SEA, la quale controlla anche l'aeroporto di Milano Linate, ed ha il 49% di Orio al Serio;

Altri due attori che devono essere considerati a livello di governance per l'operatività sono ENAC e ENAV.

1. ENAC⁹

- Ente regolatore per eccellenza (assegna le licenze);
- rappresenta lo stato italiano;
- è importante attore in chiave di governance, detta le "regole del gioco"; in tal senso dovrebbe rappresentare un attore critico, tuttavia la percezione degli operatori è quella, in un certo senso, di una certa "latitanza/impotenza" di fatto;
- dispone di dati e statistiche aggiornate sulle aziende operative e sui servizi del sedime;

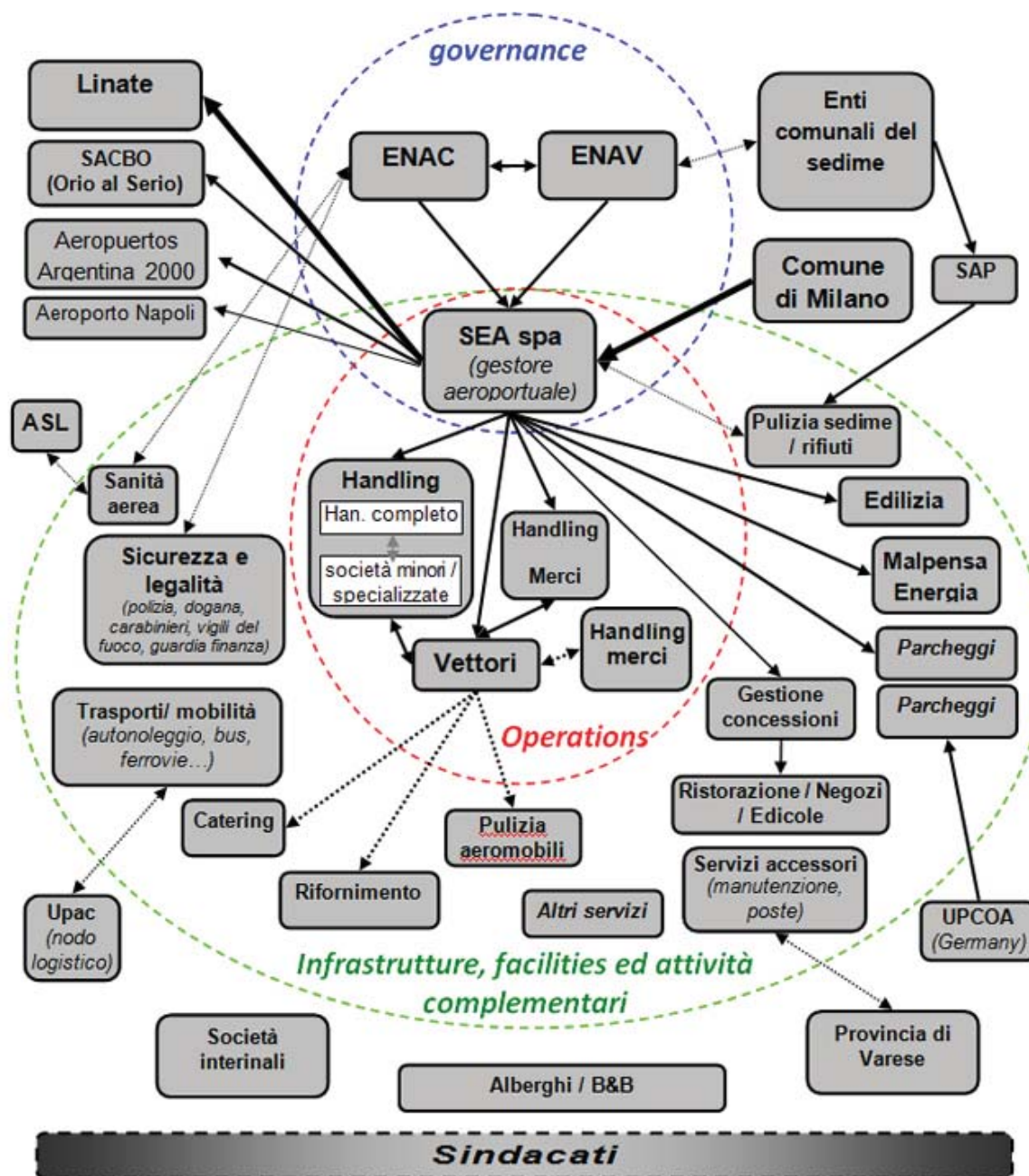
2. ENAV

- Rappresenta i controllori di volo, tutto ciò che concerne l'atterraggio - come ad es. la gestione delle attese/code di atterraggio - e tutte le problematiche connesse (es. inquinamento acustico). Per questa ragione si interfaccia con i diversi attori "di terra" (es. gli enti comunali);
- è organo del Ministero dei Trasporti¹⁰.

⁹ - Ente nazionale per l'aviazione civile (E.N.A.C.), ente pubblico economico dotato di autonomia regolamentare, organizzativa, amministrativa, patrimoniale, contabile e finanziaria. È sottoposto all'indirizzo, vigilanza e controllo del Ministro dei trasporti e della navigazione.

¹⁰ - Interamente controllata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e vigilata dal Ministero dei Trasporti, ENAV S.p.A. deriva dalla trasformazione avvenuta nel 2000 dell'Ente Nazionale Assistenza al Volo in Società per Azioni, dopo la precedente trasformazione del 1996 in Ente Pubblico Economico.

2.5. La mappa dei principali attori e filiere: filiere lunghe ed articolate



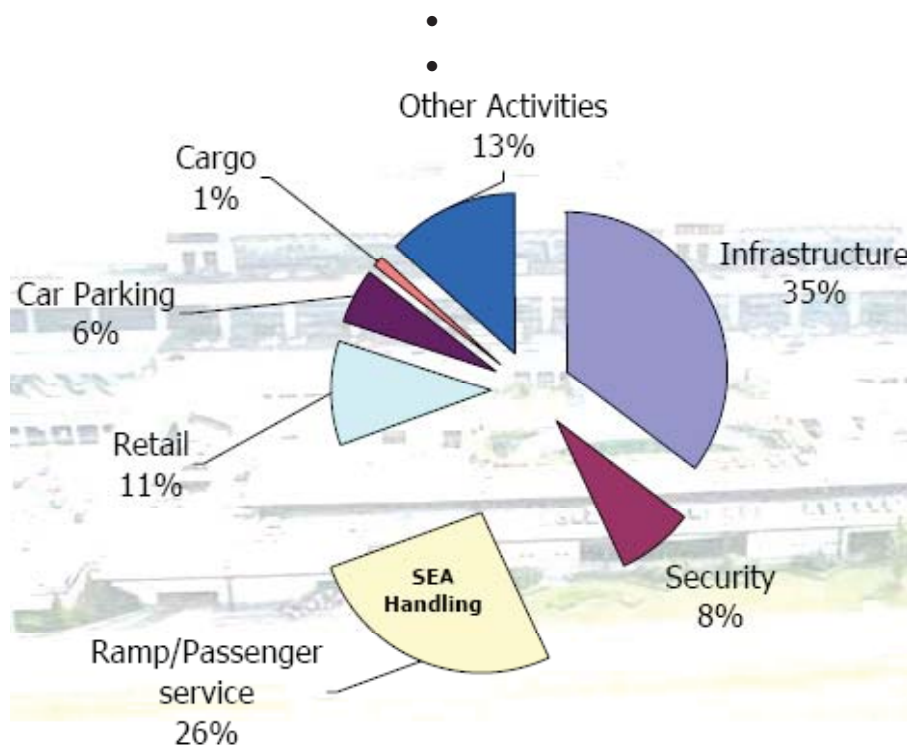
Lo schema descrive visivamente la mappa del network interorganizzativo del sedime, suddiviso sulla base di tre livelli principali:

- governance, relativamente al sistema che presiede il buon funzionamento e lo sviluppo dell'aeroporto nella sua interezza;
- operations, concernente il funzionamento dell'attività "core" dell'aeroporto, in primis: handling passeggeri e merci;
- sviluppo infrastrutture, facilities ed attività complementari (es. negozi, parcheggi, ecc.).

Si riporta di seguito una breve descrizione dei diversi attori e delle principali relazioni che li legano.

3. SEA spa¹¹

- Controllata per l'84% circa dal comune di Milano, è responsabile dei servizi centralizzati degli aeroporti quali il coordinamento di scalo, i sistemi informativi e di informazione al pubblico, sulla base delle indicazioni fornite dalle compagnie aeree, la vigilanza e la fornitura di servizi commerciali attraverso concessioni a terzi;
- a SEA competono anche la progettazione, la costruzione e la manutenzione delle infrastrutture e degli edifici aeroportuali di Linate e Malpensa e, grazie alla sua grande esperienza in campo progettuale, la Società studia e realizza opere infrastrutturali anche per altri scali sia in Italia che all'estero;
- in SEA sono impiegati 5.600 dipendenti (di cui 3.500 circa occupati in SEA handling);
- è concessionaria della gestione aeroportuale sia per T1 che per T2 (spazi, finger, impianto bagagli, etc.);
- i ricavi totali del gruppo SEA nel 2007 (ultimo dato disponibile) ammontano a 651,6 milioni di Euro (+1,9% rispetto al 2006). I ricavi aeronautici e di handling pari al 71% del totale ammontano a 462,1 milioni di euro e sono in lieve flessione. È invece positivo l'andamento dei ricavi delle attività non aeronautiche che con un totale di 189,5 milioni di euro sono cresciute dell'8%. Il margine operativo lordo è pari a 207,1 milioni di euro in crescita del'15%;
- la seguente figura indica la distribuzione percentuale del fatturato per SEA per tipologia di introito (Fonte interna SEA - dati 2006):

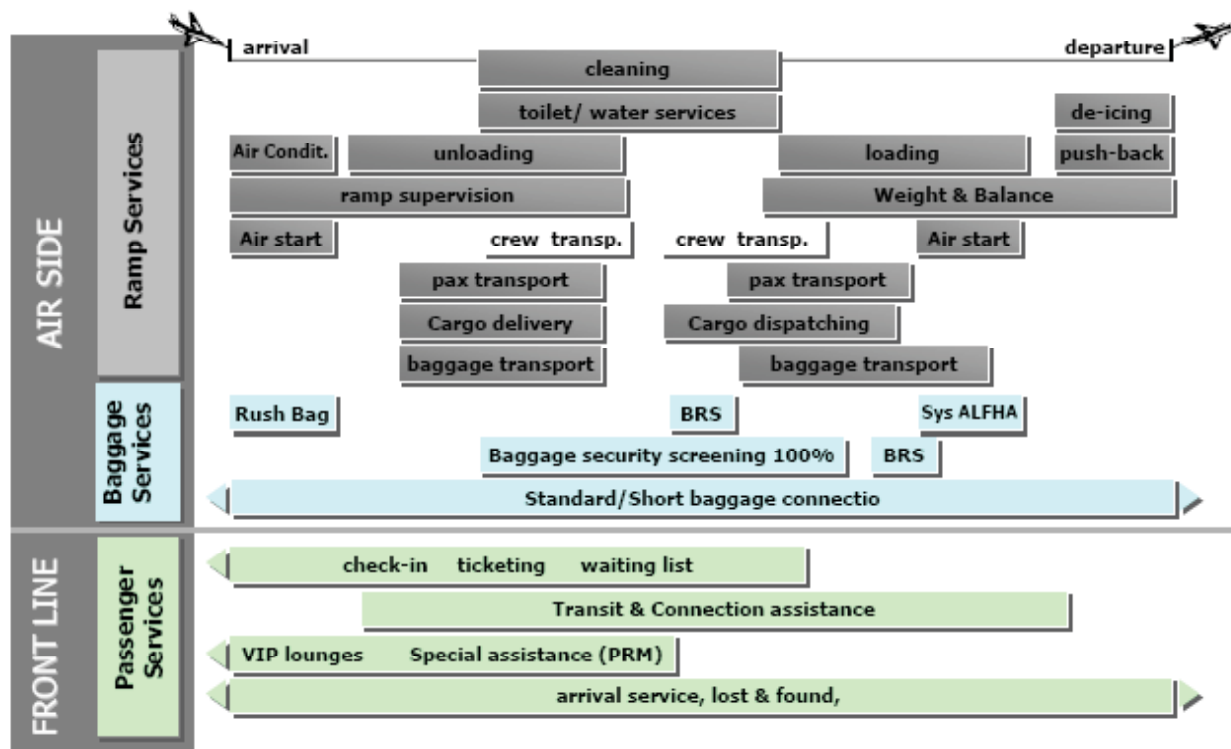


- tutte le società che utilizzano impianti centralizzati (es. impianto bagagli) pagano un canone a SEA;
- SEA si interfaccia con ENAC anzitutto per quanto concerne le decisioni sulle infrastrutture e con ENAV per quanto concerne la movimentazione;
- l'azienda tende a selezionare i partner con il sistema delle gare (per dare immagine di

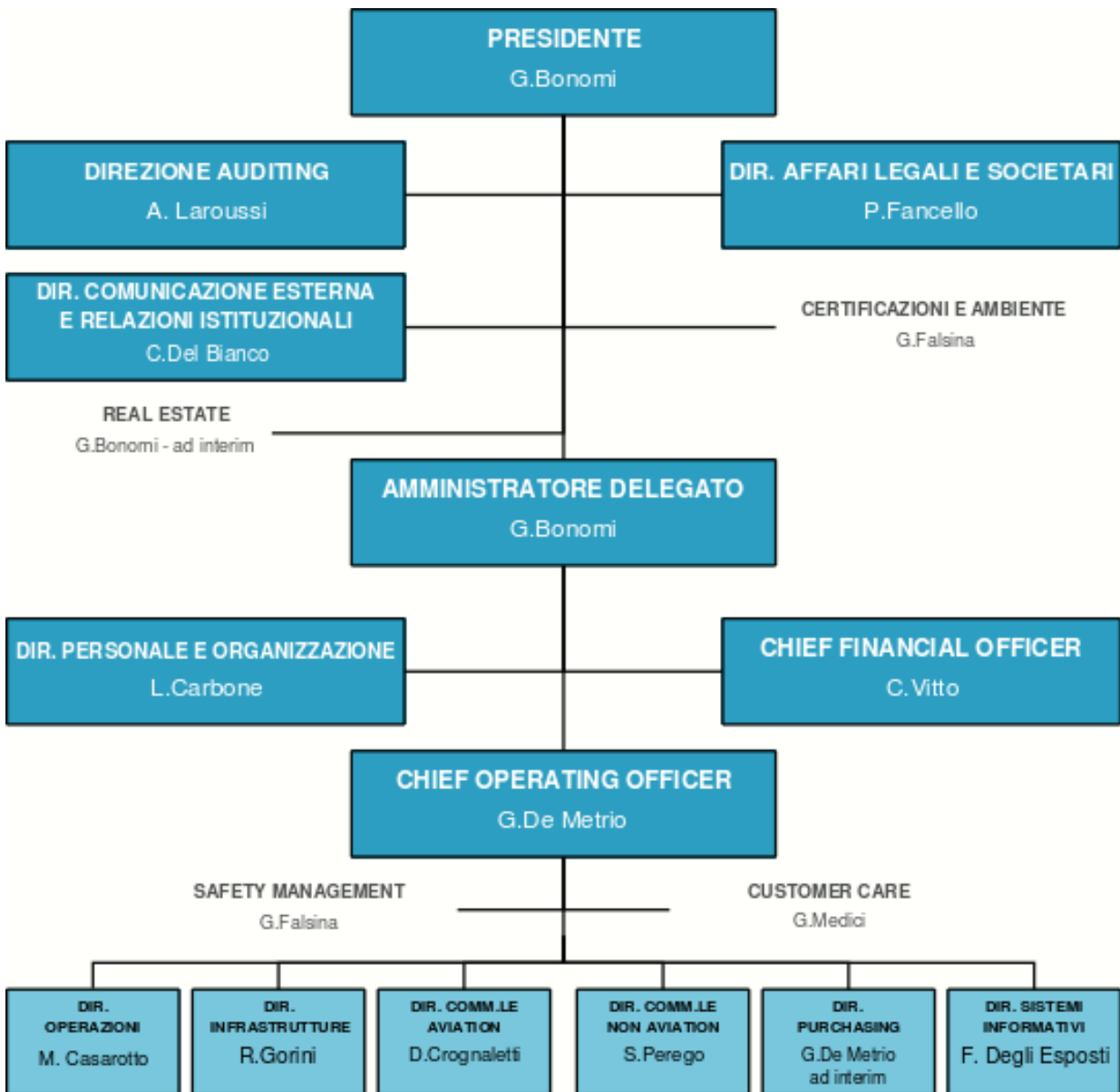
¹¹ - Dati ed informazioni sono tratte da documentazione pubblica (www.sea-aeroportmilano.it) o riservata messa a disposizione dalla azienda ed integrata da interviste con esponenti della direzione della società.

trasparenza), anche se non sarebbe obbligata. Questo approccio è visto però come un problema: in primis, a causa dei tempi che si allungano notevolmente quando servirebbe una certa rapidità nel dare risposte alle esigenze operative;

- SEA dispone di un proprio impianto di generazione elettrica (energia che viene in parte venduta anche all'esterno ad altri attori non aeroportuali);
- l'Ente ha instaurato alcune relazioni collaborative con altri aeroporti, ad esempio con Schiphol (Amsterdam) su problematiche di natura tecnica;
- la seguente figura indica come SEA "vede/interpreta" l'insieme delle principali catene del valore (filieri e principali processi di business) che ruotano attorno all'aeroporto:



- l'organigramma della SEA è così rappresentato (fonte: <http://www.sea-aeroportoimilano.it>, 3 dicembre 2008):



• **Le società controllate da SEA**

- SEA Handling (100%): operativa dal 2002, nata in seguito alla liberalizzazione del mercato dei servizi di terra. Si occupa della fornitura di servizi di handling alle compagnie aeree: biglietteria, check-in, imbarco e sbarco dei passeggeri, carico e scarico dei bagagli, delle merci e della posta, assistenza agli aeromobili per la pulizia e per le attività necessarie durante la loro sosta;
- MLE - Malpensa Logistica Europa (100%): handling per il settore cargo, promuove in Italia e all'estero attività volte alla crescita del traffico merci e provvede allo sviluppo e alla gestione delle attività di logistica merci, attività intermodale, prestazione di servizi ai vettori, attività di gestione di beni immobili e mobili prevalentemente in ambito aeroportuale;
- Malpensa Energia (51%): progetta, costruisce e gestisce impianti energetici di cogenerazione per la fornitura, la produzione e la cessione di energia elettrica e termica. Ha in subconcessione la gestione della centrale di cogenerazione da 50 MW dell'aeroporto

di Malpensa;

- Consorzio Malpensa Construction (51%): attività di construction management relative alla realizzazione dei lavori di ampliamento, ammodernamento e riqualificazione dell'aeroporto di Malpensa Terminal 1;
 - SACBO (49,9%): società di gestione dell'aeroporto di Bergamo Orio al Serio;
 - CID Italia (40%): società che ha in subconcessione negli aeroporti di Linate e Malpensa l'attività di edicole e di vendita di diversi prodotti merceologici;
 - Dufrital (40%): gestisce i principali spazi commerciali presso gli scali di Linate e Malpensa;
 - Aeropuertos Argentina 2000 (36%): in concessione la gestione di 33 aeroporti argentini;
 - Disma (18,7%): in subconcessione l'organizzazione e la gestione di impianti per lo stoccaggio di carburante aereo a Malpensa e per la distribuzione di carburante aereo sul piazzale aeromobili di Malpensa;
 - GESAC (5%): società di gestione dell'aeroporto di Napoli Capodichino.
- **Società di Handling (puro) operanti a Malpensa**

Seguendo una logica di puro mercato, non esiste un limite al numero di società di handling, dedicate totalmente a tale attività, che teoricamente potrebbero operare a Malpensa. Queste società fanno riferimento a tutto ciò che riguarda la movimentazione di persone e bagagli. I servizi di handling (società "complete" e/o società minori) attengono, quindi a:

- Biglietteria
- Check-in
- Imbarco e sbarco dei passeggeri
- Lost&found (oggetti/persona perse/smarriti)
- Assistenze particolari ai passeggeri (es. assistenza e servizi ad anziani, persone diversamente abili, malati, ecc.)
- Carico e scarico dei bagagli
- Carico e scarico delle merci e della posta
- Assistenza agli aeromobili per la pulizia e per le attività necessarie durante la loro sosta.

Le società che forniscono "handling completo" sono quattro:

- SEA handling (già menzionata sopra, quale società del gruppo SEA);
- Avia partner;
- Globe Around;
- ATA hand.

Queste quattro rappresentano quattro visioni diverse nel fornire servizi "handling". In particolare, SEA handling rappresenta - con i pro ed i contro del caso - il braccio "istituzionale" di Malpensa, in quanto nata quale spin-off dell'ente gestionale in seguito al processo di liberalizzazione del settore. Avia partner segue invece la filosofia della tipica azienda "privata" con un approccio multinazionale, il che la distingue da Globe Around e ATA. Con approccio multinazionale si intende che di fatto opera come un network di diverse filiali sparse per diversi aeroporti europei (tutti o quasi i più importanti); questo aspetto rappresenta il principale fattore competitivo di AP in quanto consente un'allocazione dinamica delle risorse fra le diverse sedi e, soprattutto, di offrire un pacchetto integrato sia a livello di servizi offerti, sia a livello "geografico" (rete di aeroporti in cui i vettori atterrano); in altre parole, tipicamente il cliente di AP lo è anche per diversi altri aeroporti europei

(non solo per Malpensa). Globe Around e ATA hand presentano invece un focus più mirato ed esclusivo su Malpensa.

Oltre a queste quattro realtà, esistono diverse altre società (specializzate) che offrono solo alcuni servizi connessi all'handling e non altri (es. solo biglietteria). Possono esistere situazioni in cui tali società svolgano i propri servizi per conto delle società più grandi di handling (sub-contracting, appalti, ecc.).

Queste società ricevono la licenza da Enac, pertanto si impegnano nel rispetto di determinati prerequisiti. Le società di handling sono sul mercato e competono per assicurarsi i contratti con le diverse compagnie aeree (le quali scelgono liberamente di quale società di handling avvalersi). Una prima considerazione porta ad enunciare che forse, oggi, la competizione si basa troppo sulla leva prezzo rispetto ad altri fattori quali il livello di qualità per l'utente finale (chi acquista ed usufruisce dei voli): per questa ragione, SEA è fra le 4 società di handling completo quella un po' più in difficoltà.

- **Società di handling merci**

Anche le società di handling merci sono sul mercato e competono per assicurarsi i contratti con le diverse compagnie aeree (le quali scelgono liberamente di quale società di handling avvalersi). Due sono le società principali,

- ALH Airport (che si occupa anche di altri business);
- M.L.E Cargo (di SEA),

più una che si occupa esclusivamente di "Fed Ex".

I principali servizi attengono a:

- Gestione del magazzino tradizionale in regime doganale per merci e posta, stoccaggio di merce speciale e pericolosa secondo le disposizioni IATA, disponibilità di celle frigorifere per deperibili e locali per animali.
 - Espletamento di tutte le pratiche necessarie per la gestione tradizionale delle spedizioni aeree, pagamento dei dazi ed altre imposte dovute.
 - Imbarco e sbarco della merce a bordo degli aeromobili.
 - Corriere espresso.
 - Servizio veterinario e fitosanitario.(Servizi commerciali per gli operatori: ristorazione, banche, posta, pronto soccorso, servizi commerciali vari).

Nel caso dell'handling merci non esistono società satellite (niente sub-contracting / appalti, etc.), in alcuni casi cooperative di lavoratori.

- **L'handling rispetto ai terminal (bilanciamento dell'attività)**

L'attività di handling, scomposta per tipologia di terminal è così descrivibile:

		T1	T2
Handling puro	SEA H.	Circa 70%	Circa 30%
	Avio	Circa 100%	(Attività residuale)
	Globe Around	Circa 100%	(Attività residuale)
	ATA H.	Circa 100%	(Attività residuale)
Handling merci	ALH	Circa 100%	(Attività residuale)
	MLE	Circa 95-100%	1-5% circa, probabilmente destinata a scomparire;

• I Vettori

I vettori (compagnie di trasporto passeggeri e merci) operanti nel sedime presentano queste caratteristiche:

- sono circa 80 vettori (si veda l'elenco ufficiale SEA in allegato 1);
- dal punto di vista concettuale si distinguono in vettori passeggeri e vettori merci, anche se pochissimi rientrano solo in quest'ultima categoria (es. Federal Express, DHL);
- i principali vettori in quanto a movimentazione dei passeggeri, ancora ad oggi sono: Alitalia, Easyjet, Lufthansa, Air France;
- in genere sono i diretti responsabili della manutenzione;
- la maggiore criticità per la loro gestione è l'allocazione degli slot (capacità di atterraggio/occupazione aeroporto); secondo SEA una migliore gestione dell'aeroporto può aumentare il numero di slot potenzialmente disponibili (ad esempio mediante l'ottimizzazione delle fasce orarie); il tema degli slot è assolutamente critico nella gestione degli aeroporti, in quanto concorre, fra l'altro, a determinare il livello di "apertura" al mercato; esiste una commissione internazionale e nell'ambito dell'Unione Europea che decide il numero di slot per ciascun aeroporto (capienza), che vengono poi assegnati (da ENAC) ai vettori con licenza per operare sul territorio;
- sulle circa 350 aziende operanti nel sedime, indicativamente 80/100 sono in rappresentanza dei vettori; tuttavia questi ultimi hanno uno scarso impatto a livello occupazionale, in quanto pochi vettori hanno base in Malpensa; ad esempio, Alitalia movimentava un numero importante di persone, ma aveva solo 168 dipendenti (su circa 18.000 totali dell'intero sedime); Easyjet è un altro vettore importante per Malpensa, ma ad oggi praticamente non ha dipendenti stabilmente operanti a Malpensa;
- Malpensa presenta un ulteriore particolare di grande rilievo: non si verifica una coincidenza fra struttura aeroportuale di terra e vettore; il personale delle compagnie è a Malpensa "in trasferta"; non esiste una corrispondenza fra base di armamento e principali vettori (e ciò rappresenta uno degli aspetti critici da tenere in considerazione per la riflessione sul futuro del sedime). Pochi, e di modesto impatto sulla presenze in loco, sono quindi i vettori con base armamento a Malpensa: Volare, Eurofly, Neos (FIAT-IFI), tutte compagnie abbastanza piccole.

▪ **Infrastruttura e servizi complementari**

Con riferimento agli aspetti di progettazione e gestione di infrastrutture e servizi vari fondamentali per l'attività all'interno del sedime si presentano i seguenti elementi.

- **Rifornimento aerei**
- Tre aziende di cui: una si occupa di stoccaggio e le altre due aziende si occupano del rifornimento in senso stretto (trasporto del cherosene fino all'aeromobile).
- La criticità fondamentale che le riguarda è, secondo la commissione antitrust, che in questo ambito vi sia una situazione di monopolio, e quindi, a breve, questo sistema dovrà essere ristrutturato; ogni vettore dovrà pensare al proprio rifornimento, trattando con diversi operatori (di fatto, si viene a creare una situazione in qualche modo analoga all' "ultimo miglio" del settore delle telecomunicazioni).

- **Catering**
- Tre sono le società principali: SLG (ex Demonti), ossia la più grande; Servair Air Chefs; DO & CO (la più recente).
- Due i livelli di catering, in virtù della tipologia di vettore: alta qualità / low cost.
- Le società stipulano direttamente il contratto con il vettore che le ha scelte.
- Alcune aziende si occupano sia di catering che di pulizia degli aeromobili.

- **Poste**
- Rapporto diretto con i diversi vettori.
- Per quanto riguarda il nord Italia, l'aeroporto specializzato in tal senso è Orio al Serio; tuttavia anche a Malpensa le spedizioni postali hanno un ruolo non trascurabile nell'economia del sedime.

- **Altri servizi** erogati per l' "aeroporto nel suo insieme" (e non per "specifico vettore") riguardano:
 - Trasporti connessi/mobilità: autonoleggio, ferrovie, bus.
 - Sanità aerea (in aeroporto): Punto di riferimento per qualsiasi emergenza sanitaria (internazionale). Impiega circa 30 addetti. Deve relazionarsi con l'ASL locale e, talvolta, sorgono conflitti di competenza e di visione sulle scelte da compiere.
 - Servizi accessori di funzionamento (erogano servizi per il buon funzionamento dell'aeroporto nel suo insieme): manutenzione generale (es. ascensori), smaltimento rifiuti (area d'interesse e di competenza della Provincia di Varese): esiste un piccolo inceneritore obsoleto che rappresenta un'importante problematica sia ambientale che gestionale, imprese pulizia.
 - Servizi all'utenza: negozi, ristorazione, parcheggi: questi sono in parte privati (talvolta, in convenzione con i vettori), in parte di SEA. Il tema del parcheggio è di importanza per gli aspetti di impatto ambientale che genera, banche, energia: esiste un sistema di generazione dell'energia elettrica. Ad oggi, questo generatore ha un legame forte solo con SEA, ma sarebbe auspicabile l'avesse anche con gli attori locali.

▪ **Un attore insospettabile: il sistema informativo di SEA**

Non appare nella mappa in quanto sistema operativo di una singola società. Ma parte delle relazioni fra diversi attori del network sono gestite virtualmente attraverso i sistemi informatici e

telematici di SEA, che li utilizza al proprio interno e, in parte, li offre a terzi.

Il tema è comprensibilmente delicato e non può essere approfondito ed esplicitato in tutti i suoi dettagli. In linea generale:

- i vettori con uffici interni nell'area aeroportuale possono usufruire a richiesta dell'informativa sui voli e sul sistema di connettività delle infrastrutture dell'azienda;
- anche gli operatori dei servizi di catering, di shopping e gli enti di stato operativi nell'area hanno la disponibilità dei servizi di connettività;
- alcuni sistemi delle operation sono forniti da SEA (gestione bagagli, sistemi di imbarco, sistemi di accettazione dei passeggeri, ...).

L'ICT ed il sistema informativo che le utilizza potrebbero rappresentare una fonte di business per l'ente gestore. Tuttavia, sia nei progetti e nella gestione interna di tali tecnologie, sia per la loro proposizione a terzi, i "burocratici e lenti" sistemi utilizzati per gli acquisti e per la definizione dei contratti rappresentano un elemento vincolante e, in molti casi, di ostacolo completo allo sfruttamento di questa opportunità.

NOTE DI TIPO GENERALE SULLA MAPPA ATTORI DI MALPENSA

- Le diverse filiere che si generano fra gli attori elencati nella mappa di figura 1, spesso si "allungano" per il meccanismo di appalti e sub-appalti, e talvolta si crea una sorta di effetto "scatole cinesi" dove diviene difficile chiarire compiti e responsabilità, specie nelle filiere in qualche modo connesse all'handling.
- Pur non essendo attori direttamente operanti "per" l'aeroporto, anche alberghi e B&B sono importanti per l'economia del sedime; in particolare, gli alloggi di "transito" generano dinamiche sul mercato immobiliare locale che fanno lievitare i prezzi di case e affitti.
- Esistono poi altri attori indirettamente chiamati in causa, come ad esempio i tour operator; ciò sottolinea la difficoltà, a livello metodologico, di definire un criterio razionale e oggettivo per individuare i confini della "mappa attori del sedime di Malpensa".
- Inoltre, non vanno dimenticati i sindacati, i quali possono essere considerati come "trasversali" rispetto a tutti i diversi attori considerati.
- La mappa degli attori è complessa ma anche abbastanza dinamica (evoluzione nel tempo): questa è di per sé un'importante criticità da tenere in considerazione. In particolare, alcune società della filiera, orientate a servizi di handling o generali, di piccole dimensioni e su attività marginali, possono cambiare con medio-alta frequenza a causa delle scelte di economicità effettuate dai vettori. Restano invece relativamente più immutate nel tempo le relazioni che si instaurano fra i diversi attori.
- I ruoli fondamentali sono quelli di governance e dintorni in una fase di cambiamento per diversi attori. In tale contesto gli Enti pubblici locali, in primis i Comuni della zona, sono avvertiti come "attori deboli" (rispetto alla governance del sedime).
- Un'altra classe di attore significativa sono i comitati "contro Malpensa" o di raccordo/proposizione, che si esprimono attraverso varie forme associative (Coordinamenti Sindaci di Lombardia e Piemonte, C.OVES.T. -Comitato Ovest Ticino, UNICOMAL - Unione Comitati Malpensa, Legambiente di Lombardia e Piemonte, e così via). Il loro peso è di interesse come pubblica opinione, meno come attore diretto nella governance del sedime.
- UPAC ed il nodo intermodale di Novara potrebbero, in chiave prospettica, giocare un ruolo

importante per rafforzare Malpensa come nodo logistico (per costituire un nuovo nodo integrato “gomma-ferro-aria”), ciò anche alla luce della evoluzione del traffico ferroviario che si avrà con il raccordo sull’asse svizzero anche sulla dorsale Stabio-Mendrisio.

2.5. Il rapporto con il territorio

Sia l’analisi della letteratura che la rilevazione sul campo mostra come si avverta chiaramente l’assenza di un interlocutore unico e forte nei confronti dei diversi comuni dell’area occupata dal sedime Malpensa: ad esempio, il piano urbanistico locale è elemento sintomatico del mancato coordinamento con il territorio e fra i comuni del territorio rispetto alla problematica “aeroporto”.

Un fatto rilevante per la storia dell’aeroporto è la sua ubicazione all’interno di un parco naturale, Parco Lombardo della Valle del Ticino, elemento che ha contrassegnato e contrassegna gli sviluppi delle piste e delle infrastrutture correlate con una elevata conflittualità con gli ambientalisti e le Amministrazioni del circondario.

Attualmente la protesta riguarda, in particolare, il progetto per la costruzione di una terza pista. Infine, sul territorio è in atto un fenomeno di delocalizzazione della popolazione dovuto ad un progressivo abbandono delle aree a maggiore inquinamento dell’aria ed acustico.

2.6. Il posizionamento strategico-organizzativo ed i trend evolutivi in corso

Secondo il piano di sviluppo della società di gestione, presentato nell’estate 2008, due sono le possibili alternative di sviluppo futuro:

- a. Malpensa come hub internazionale in partnership con Lufthansa. Questa è l’ipotesi prioritaria per SEA (anche per via degli investimenti già fatti in passato quale struttura di tipo “hub”): al riguardo, è già stato firmato un piano di sviluppo quinquennale con Lufthansa¹², che prevede step successivi - e prerequisiti da rispettare per entrambe le parti - di avvicinamento all’obiettivo, nonché investimenti previsti per 1400 milioni di euro, destinati soprattutto: all’ampliamento del sistema di smistamento bagagli (per migliorare l’efficienza dei transiti); alle aree/spazi dedicati ai vettori.
- b. grande aeroporto “point-to-point”: in questo caso, sono previsti investimenti per 800 milioni di euro (sovrapponibili rispetto al caso “a”, il quale prevede solo interventi aggiuntivi, più che alternativi).

Una opportunità o minaccia in questi scenari, a seconda che ci si ponga in un’ottica di piena e reale competizione o di protezione di vantaggi acquisiti, sarebbe la totale liberalizzazione delle attività di handling. Ad oggi, tale processo si è svolto, sempre secondo chi già vi opera, in assenza di regole chiare.

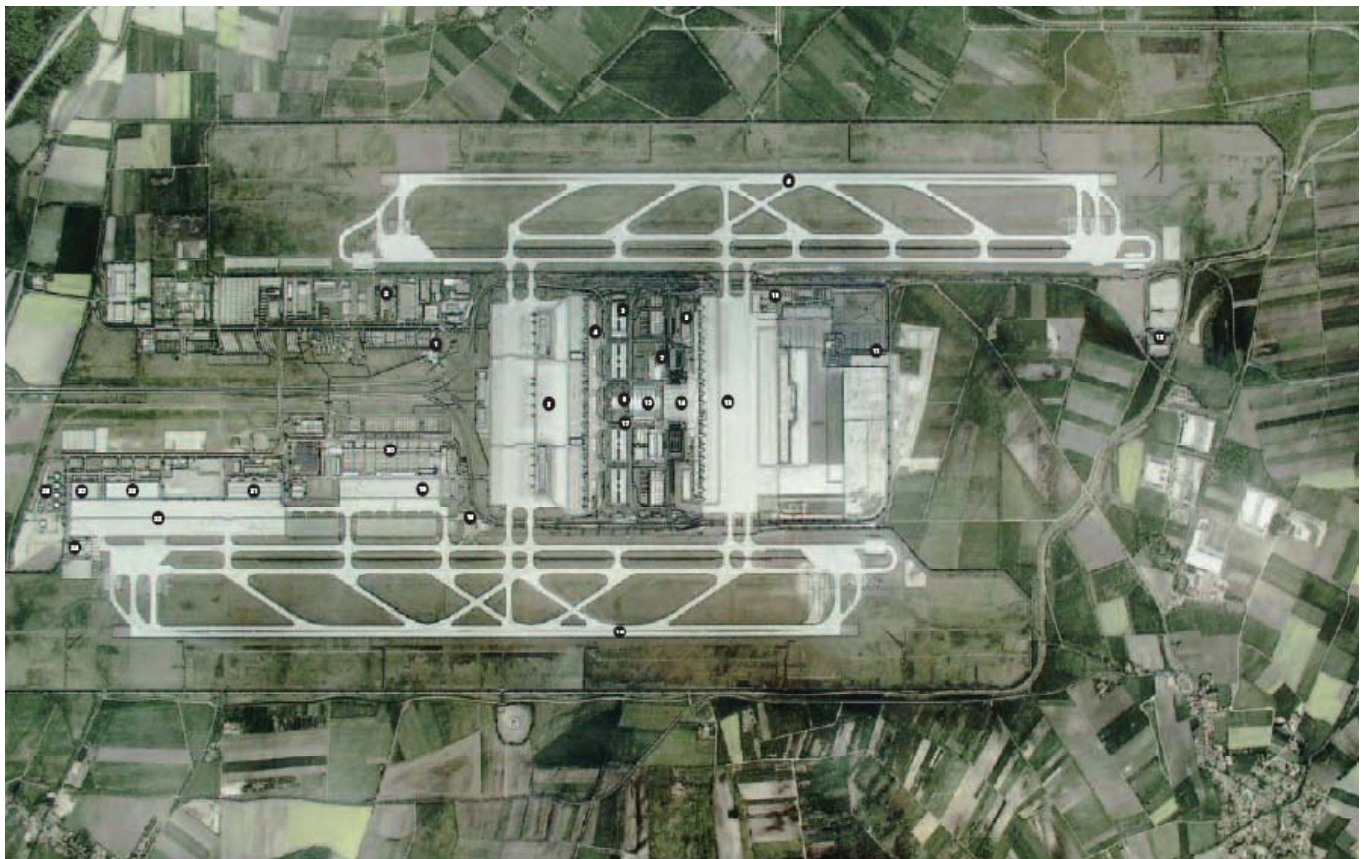
Uno dei problemi fondamentali per il sedime riguarda il sistema dei trasporti, in particolare verso il capoluogo di regione e gli assi a nord e a ovest del sedime stesso. Sono in corso più progetti, sia ferroviari che di trasporto gommato, per il potenziamento del collegamento con Milano e l’area svizzero ticinese. Un’opportunità, da valutare, potrebbe nascere da un sistema di trasporto a breve

¹² - La compagnia aerea tedesca ha avviato nel mese di ottobre Lufthansa Italia come società aerea focalizzata sullo spazio aereo italiano avente come base principale proprio Malpensa.

raggio via elicottero. Più in generale, appare opportuno non limitarsi a considerare come opzioni di sviluppo i modelli già noti, ma - anche in virtù delle numerose peculiarità, sopra evidenziate, del sedime Malpensa - cercare di pensare anche modelli evoluti e soluzioni innovative. In tal senso, l'Expo 2015 rappresenta per l'intero sedime e le aree limitrofe una sfida prioritaria, non solo per le attività di trasporto merci e passeggeri, ma anche e soprattutto per tutto l'indotto di servizi che tale evento è capace di generare. È questa una grande opportunità, tutta da comprendere e sulla quale potrebbe esservi la vera occasione per coordinare centralmente visioni ed azioni, anche secondo modalità innovative.

3. BENCHMARKING INTERNAZIONALE IN CHIAVE STRATEGICO-ORGANIZZATIVA

3.1. MUNICH INTERNATIONAL AIRPORT (Franz Josef Strauss International Airport): “il principale aeroporto del nord Italia” (di S. Denicolai e L. Cusmano)



- | | | | | | |
|---|------------------------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| 1 Motors Park | 3 Car rental center | 5 Fire station north | 11 Terminal 2 | 17 Air cargo and air mail apron | 23 Hanger 3 |
| 2 Utility center with combined heat and power plant | 4 Central Area | 6 General aviation | 12 München Airport Center (MAC) | 18 Cargo terminal | 24 Wash houses for engine testing |
| 3 West passenger apron | 7 Konopinski Hotel/Airport München | 7 Regulatory services | 13 Runway south | 19 Hanger 1 | 25 Hanger 4 |
| 4 Terminal 1 | 8 Runway north | 8 East passenger apron | 14 Tower | 20 Maintenance apron | 26 Fuel farm |
| | 9 Area F | | 15 Fire station south | | |

L'aeroporto di Monaco di Baviera, nato nel 1992, è il secondo aeroporto tedesco (dopo Francoforte) per numero di passeggeri, ossia circa 34 milioni (2007), ed è al 28° posto a livello mondiale; Monaco diventa il più importante aeroporto tedesco se ci si riferisce ai soli voli domestici (circa 10 milioni all'anno contro i 6,7 di Francoforte e i 6,6 di Berlino).

Consta di due terminal ed è in costante ascesa (si vedano le statistiche seguenti):

- movimentata circa 451.000 tonnellate di merci all'anno (2007), dato in crescita costante da diversi anni;
- le aziende che operano nell'aeroporto sono in totale 554, con un incremento di circa 30 unità fra il 2003 e il 2006; nel complesso, l'aeroporto genera occupazione per 27.400 persone, con un incremento di circa 4.000 unità fra il 2003 e il 2006 (ultimi dati ufficiali disponibili);
- i dipendenti diretti della struttura aeroportuale - Flughafen München GmbH (FMG) - sono 7.100 circa;

- è hub per “Lufthansa” e per “Star Alliance partner”¹³ (ad essi è riservato un terminal in esclusiva - il 2);
- in totale, le compagnie aeree che utilizzano l'aeroporto sono 106; negli ultimi anni sono diminuite, anche se di poco (108 nel 2006; 110 nel 2004).

È situato a 28 km da Monaco, e il suolo della struttura aeroportuale è a cavallo fra quattro comuni: Freising, Oberding, Hallbergmoos e Marzling.

L'aeroporto di Monaco ha vinto diversi premi: è stato nominato “Best Airport in Europe” e 4° a livello mondiale (dopo Hong Kong International Airport, Incheon International Airport e Singapore Changi Airport) da Skytrax per tre anni consecutivi (2005, 2006, 2007).

È curioso riportare che una brochure dell'aeroporto recita testualmente: “The substantial number of originating passengers from the north of Italy has also earned Munich the moniker “Italy’s northern most airport.” (il consistente numero di passeggeri italiani in partenza ha fatto sì che l'aeroporto di Monaco venga considerato come il “principale aeroporto del Nord Italia”)!!! Un dato vale per tutti: ad oggi, e prima dell'aumento dei voli della nuova Lufthansa Italia, da Monaco è possibile raggiungere più destinazioni italiane che da Malpensa (fonte: FMG); solo Air Dolomiti effettua 216 voli settimanali da Monaco verso destinazioni italiane.

L'architettura delle due piste di atterraggio in parallelo (vedi immagine nella pagina precedente), accoppiata ad alcune soluzioni tecnologiche che valorizzano questa configurazione, è considerata un “fiore all'occhiello” dell'aeroporto in quanto consente un'ottimizzazione particolarmente efficiente della gestione dei voli e della logistica.

In ambito europeo, Monaco è fra i pochi aeroporti di una certa rilevanza - forse l'unico -, che può ancora crescere on-site. Anche per questo non vi è al momento fretta di rincorrere alleanze o acquisizioni. Non c'è preoccupazione di rimanere indietro in questo trend. Tra 5 anni l'aeroporto potrà considerare di entrare in modo più deciso in reti di alleanze.

3.1.1 Caratteristiche dell'aeroporto e della sua gestione

Le caratteristiche distintive dell'aeroporto:

- potenziale di crescita on-site. Negli anni '60 erano stati acquisiti circa 20 Km², di cui 16 sono al momento utilizzati. Il traffico cargo sta crescendo molto. Si è nella fase di pianificazione della terza pista. Nel 2012/13 si prevede apertura di un terzo satellite.
- qualità del servizio. L'aeroporto (il Terminal 2) è stato giudicato per tre volte consecutive il più attrattivo in Europa. Nel 2006 alcuni grandi eventi (Mondiali di Calcio, passaggi Papa e Putin, ecc.) hanno dato grande visibilità (per i mondiali erano stati previsti tour promozionali già con un anno di anticipo, seppure non abbiano poi generato il grande incremento auspicato nel flusso passeggeri).

Le caratteristiche distintive della società aeroportuale

Flughafen München GmbH è la società che gestisce direttamente la struttura aeroportuale. È caratterizzata da:

- una cultura aziendale di apertura e cooperazione. Molto del suo successo è da legarsi

¹³ - Network fra grandi players del settore del trasporto aereo, fra cui Lufthansa (si veda allegato 2)

all'atmosfera "pionieristica" che si vive nella società di gestione, alla percezione di costruire qualcosa di nuovo, al clima cooperativo fra gli attori presenti nel campus (con dogana, polizia, ecc.), alla cooperazione informale e all'approccio orientato ai risultati. Sin dall'inizio è stato chiaro a tutti che l'operazione sarebbe decollata solo attraverso una forte cooperazione e una alta motivazione. Si trattava di una sfida, sin dalle modalità di apertura: chiudere il vecchio aeroporto e inaugurare il nuovo sito il giorno dopo. La società è nata giovane (età media 35 anni) e la si può considerare giovane ancora oggi che l'età media degli impiegati è passata ai 40-45 anni. Notevole turnover invece tra CEOs;

- struttura organizzativa e inquadramento professionale. La struttura organizzativa è stata trasformata un paio di anni fa (si veda in seguito il documento-poster con organigramma). Chiara è la distinzione di inquadramento tra top management (pagato come in imprese private è sotto libertà di licenziamento) e gli altri funzionari (inquadramento da impiegati pubblici);
- sistema informativo. Data exchange dalla torre per rendere più flessibile il ground handling. Hub-control system con Lufthansa (30 addetti da Lufthansa, 5 da FMG). Sin dall'inizio Lufthansa ha lavorato per l'integrazione delle proprie operazioni con quelle degli altri attori aeroportuali.

3.1.2 Il lavoro e le risorse umane

Gli aspetti peculiari dell'organizzazione del lavoro e dell'impiego delle persone si fondano su due elementi di fondo: la capacità di coordinare ed integrare le persone interne avvalendosi poco delle logiche di esternalizzazione; la collaborazione fra gestori e rappresentanti delle risorse umane alla ricerca costante di coordinamento ed integrazione con reciproca soddisfazione. In particolare:

Integrazione interna versus outsourcing

- Il processo produttivo è così complesso e l'integrazione così importante che si preferisce non ricorrere ad outsourcing. Al contrario, l'ampliamento della attività comporta l'acquisizione di ulteriori persone ed offerta di servizi ad altre imprese (per un confronto, l'Aeroporto di Francoforte ha invece esternalizzato la funzione IT);
- l'espansione della FMG si è arrestata. Stanno crescendo invece molto le sussidiarie, sempre alla luce della stessa "filosofia" di sviluppo;
- l'unica eccezione alla strategia di integrazione si ritrova nel comparto edile: l'aeroporto è stato costruito, nelle sue componenti preliminari, da FMG (nel sito del vecchio aeroporto è stata creata un'area fieristica), poi le operazioni di gestione e manutenzione sono state totalmente esternalizzate (è rimasto solo staff limitato per interazione con imprese edili). Sono ricercati e selezionati main contractor che vengono supportati con attività di controllo e gestione della sicurezza. In generale, FMG monitora il rispetto delle norme di sicurezza dove operano i subcontractors.

Relazioni con la forza lavoro

- Strategia forte di integrazione e partecipazione nei processi di programmazione che si realizza attraverso un continuo dialogo con il dipartimento risorse umane. In questo approccio svolge un ruolo importante il Workers' Council (si compone di circa 30 addetti, provenienti prevalentemente da ground handling), che si riunisce due volte al mese e discute di varie

questioni organizzative;

- in Germania esiste un unico grande sindacato, con diramazioni regionali, oltreché di comparto. In generale, opera più nelle imprese private, ed è formato da professionisti che si relazionano con il sindacato. Nascono problemi quando è composto da fazioni che esprimono posizioni differenti e non in linea con il sindacato nazionale;
- in termini sindacali, FMG deve sempre considerare, nelle scelte di business, gli effetti sull'occupazione in Baviera e negli altri aeroporti tedeschi;
- gli addetti dell'aeroporto non sono funzionari né impiegati statali. Sono definibili come "Addetti del pubblico servizio" con contratto del comparto trasporti: sono retribuiti come funzionari ma nell'ambito di una maggiore facilità di licenziamento;
- ad eccezione di investimenti e decisioni su posizioni di management, tutte le scelte di FMG devono essere approvate dal Workers' Council. Raramente questo ha manifestato opposizione alle strategie della società. Il Council si considera partner del management, ricerca soluzioni comuni, mediante compromesso se necessario. Esiste un problema emergente con il comparto ground handling, i cui addetti, che hanno ruolo di maggioranza nel Workers' Council, temono tagli. Ciò sta portando a difficoltà di relazione con il management. Se l'unità ground handling sarà trasformata in sussidiaria (come si propone), alcuni addetti dovranno uscire dal Workers' Council di FMG (questa dialogherà comunque con i W's C. delle sussidiarie). Come trend generale privatizzazioni e creazione di sussidiarie portano ad un indebolimento del W's C.

Formazione

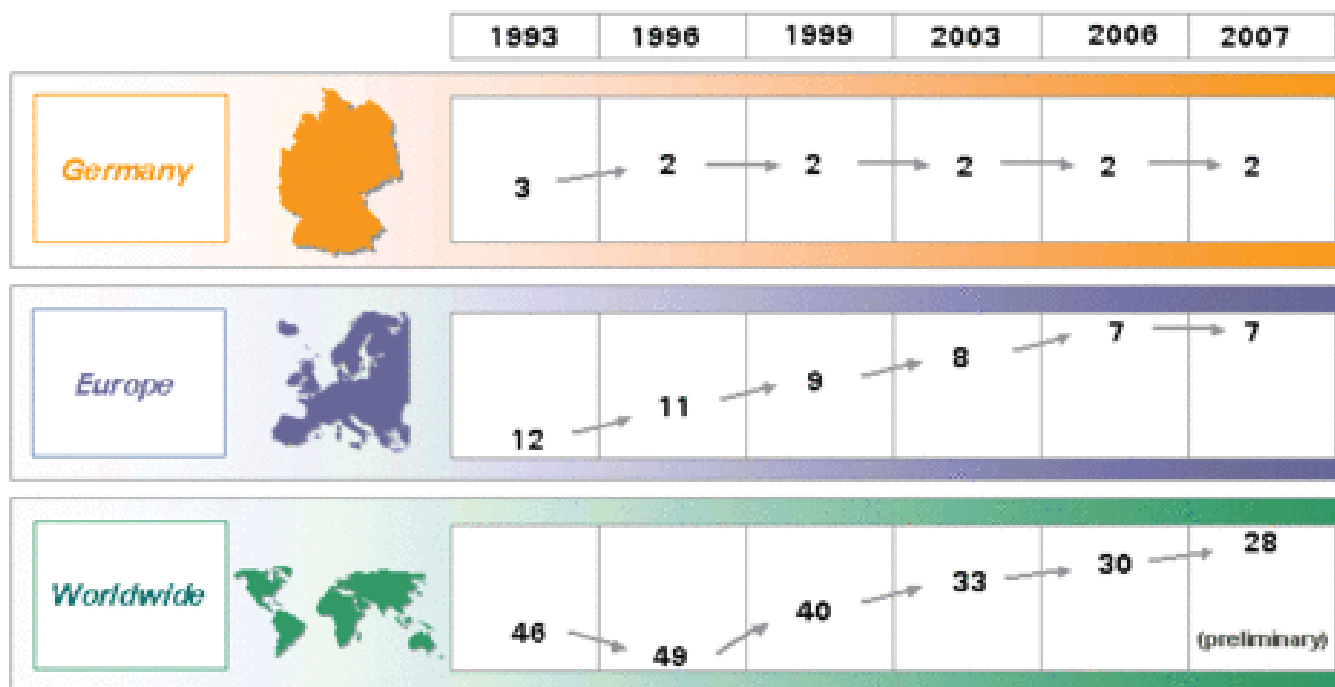
- L'aeroporto offre un ampio bacino per l'apprendistato, in espansione, il cui responsabile è proprio il manager per la formazione di FMG: su circa 600/700 apprendisti nel sito aeroportuale nel 2008, 200 sono in FMG. Trascorrono un periodo di tre anni, dopo il quale è previsto l'inserimento nella società, come copertura del turnover per pensionamenti o trasferimenti. Non vi è invece assunzione di nuovo staff per ampliare la società, ad eccezione di accademici, IT specialists o top management (che proviene da altri aeroporti o da Lufthansa);
- si ha un problema con i public shareholders che hanno, come comunemente accade, la tentazione di sistemare il proprio staff nella società.

Contratti

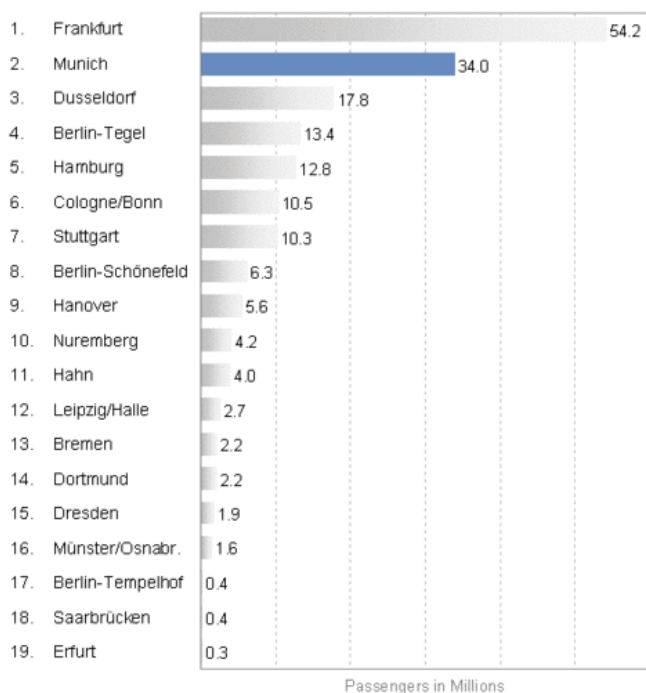
- L'impiego di contratti temporanei è raro, solo per lavori effettivamente a termine (si tende a rispettare la filosofia della società votata alla social responsibility);
- viene evitato di assumere nuovo personale su singoli progetti: nel caso ci si riferisce ad agenzie e/o liberi professionisti (per la promozione si ricorre a personale interno);
- si ricerca quanto più possibile una logica di collective agreements piuttosto che di accordi singoli.

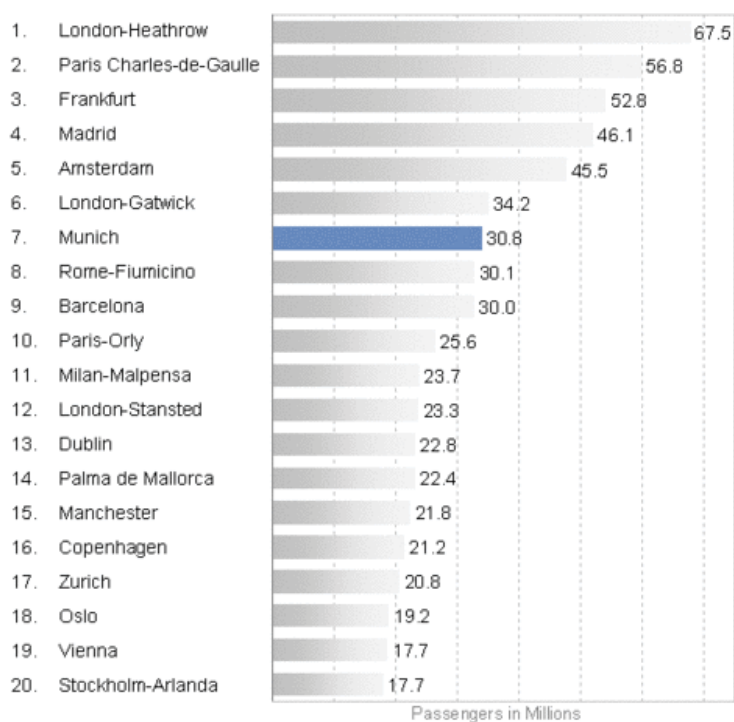
3.1.2. Dati e statistiche di business

Il trend del posizionamento dell'aeroporto di Monaco a livello tedesco, europeo e mondiale è espresso nella figura seguente. In generale, i trend sono di continua crescita a livello internazionale e di stabilità in house.



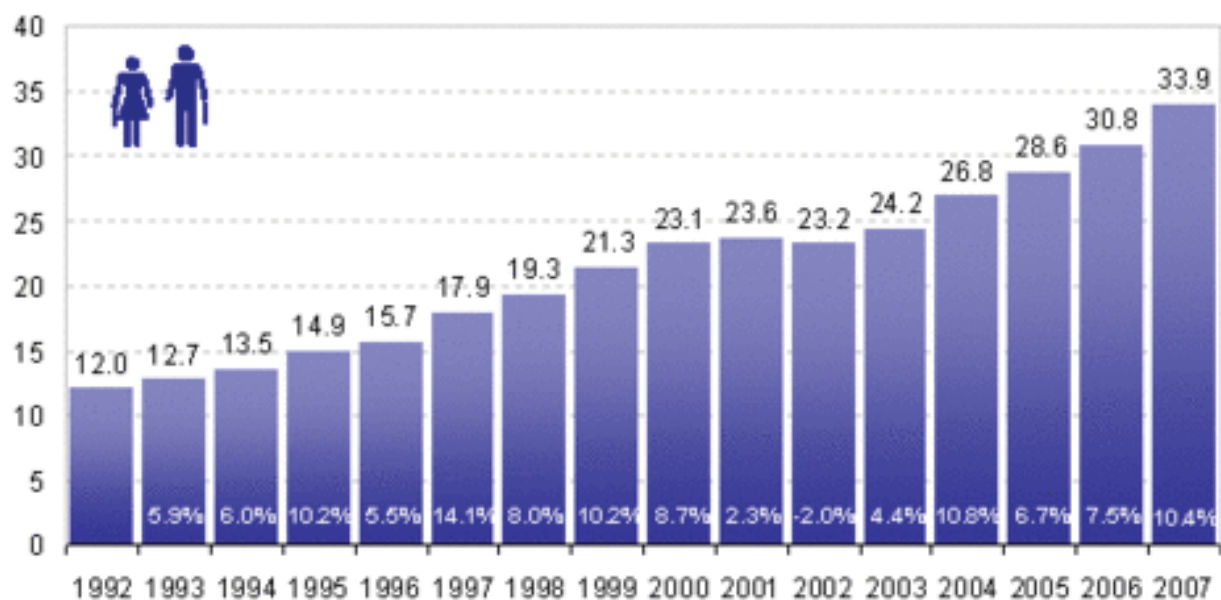
Il volume di passeggeri dell'aeroporto di Monaco (dati 2007) a confronto con altre strutture tedesche consente di collocarlo al secondo posto, mentre il confronto con altre strutture europee lo posizionano al settimo posto.

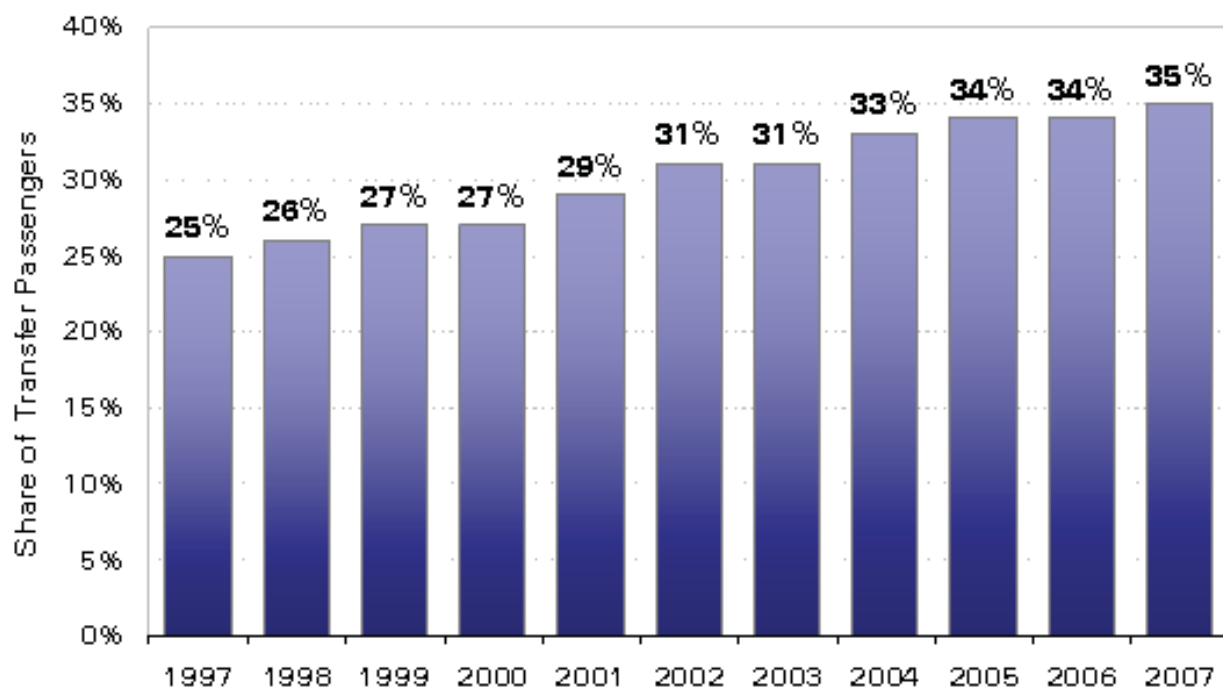




La crescita di “commercial passengers” nel periodo 1992 - 2007 è evidenziata nella figura sottostante, come pure la crescita dei passeggeri in transito rispetto a quelli in pura partenza.

Commercial Passengers in Millions



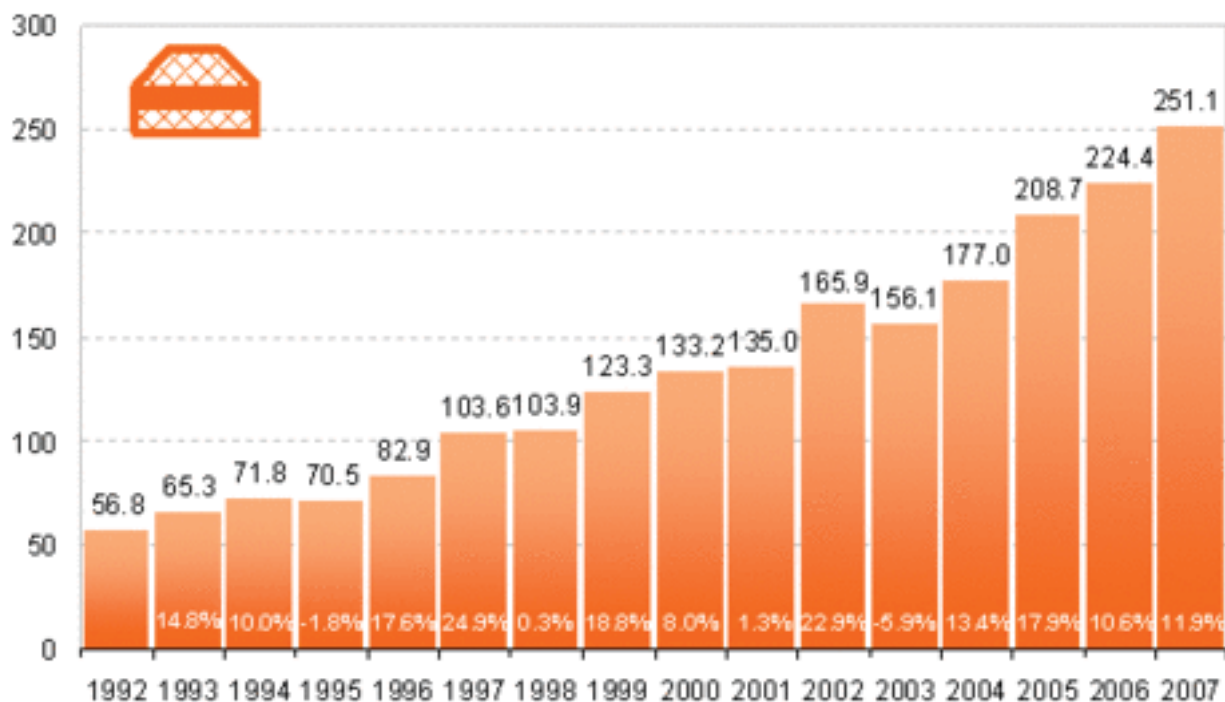


(Transfer passengers in relation to departing passengers)

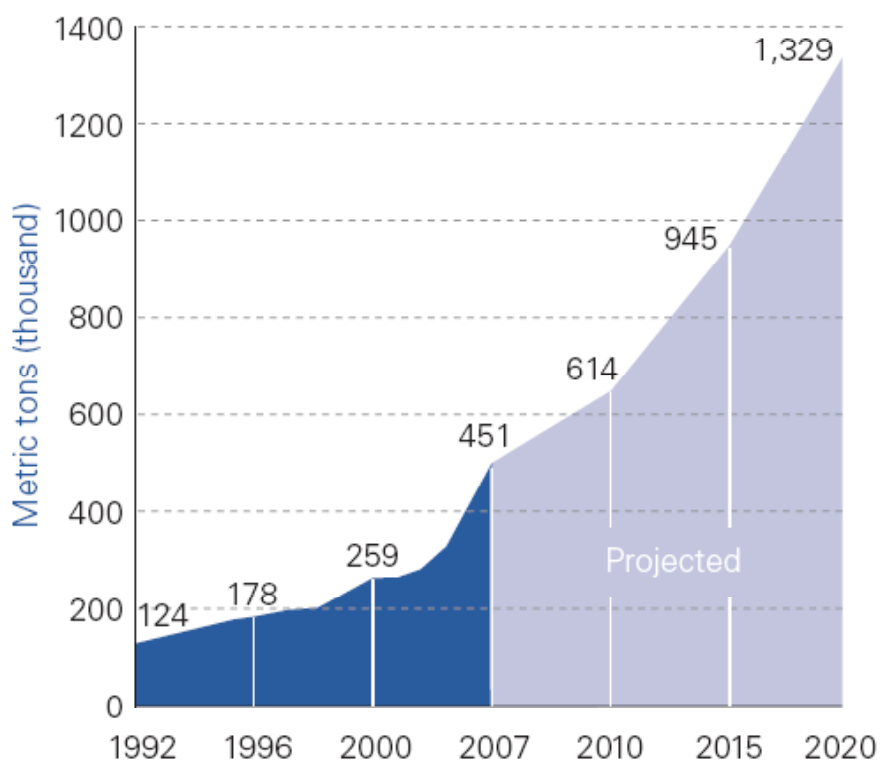
Anche il business merci/cargo, che serve un'area vasta del centro Europa, è in crescita pur se con qualche breve periodo di leggera flessione.

Air Freight, Tons in Thousands

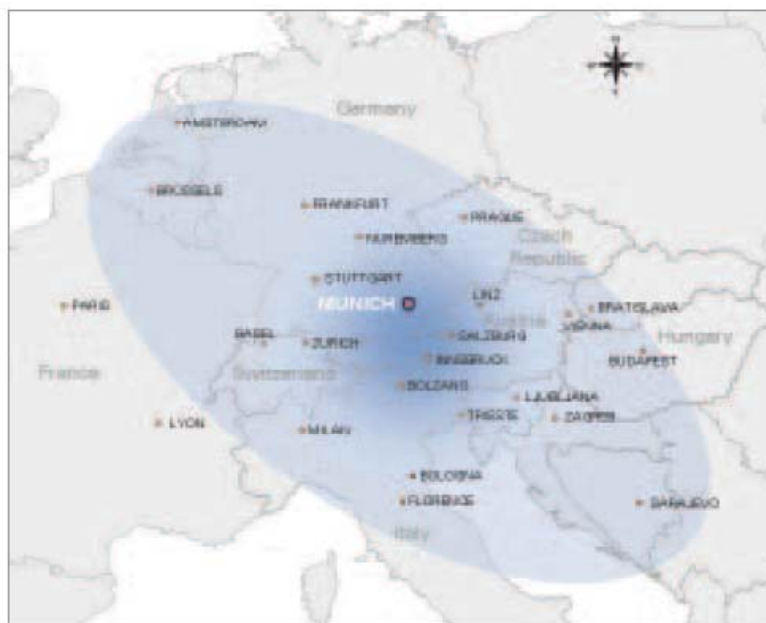
(Onload+Offload+Transit)



Air cargo (total) – Past and projected development



Air cargo catchment area



Alcune caratteristiche del profilo dei passeggeri (al 2007) sono riportate nella tabella seguente, mentre in figura è illustrato il trend di crescita dei dipendenti che gravitano attorno all'aeroporto.

Ragioni del viaggio	
Business	48%
Private	52%
Local Boarding vs. Returning Passengers	
Local Boarding Passengers	64%
Returning Passengers	36%
Modal Split - Originating Passengers	
Car	45%
Munich's Rapid Transit Train	31%
Taxi	11%
Bus	7%
Hired Car	6%
Residenza	
Germany	56%
Foreign Countries	44%
Sesso	
Maschile	64%
Femminile	36%
Età	
< 29 anni	19%
30 - 39	28%
40 -49	27%
50 - 59	17%
oltre 60 anni	9%

3.1.2. La storia dell'aeroporto: breve e senza "shock" particolari

1992	L'aeroporto nasce per rimpiazzare il precedente aeroporto di Monaco di Baviera - Munich-Riem (attivo dal 1939) - e per decongestionare Francoforte (base principale per Lufthansa), ossia una struttura pressoché al limite della sua capacità
1995	Lufthansa annuncia ufficialmente che farà di Monaco il suo secondo hub
1996	Conseguita certificazione DIN EN ISO 9001
	Lufthansa stipula un accordo con FMG con cui si impegna a supportare, anche finanziariamente, la costruzione di un nuovo terminal

2000	L'FMG, probabilmente come risposta ai crescenti malumori del territorio, attiva un progetto chiamato "Bavarian Environmental Pact", finalizzato a promuovere le questioni ambientali e di sviluppo sostenibile; tra le principali attività ricomprese in questo progetto, un piano per la riduzione dell'inquinamento acustico da 62 milioni di euro
2003	Completato il terminal 2, interamente dedicato a Star Alliance
	L'associazione Bayern pro Rapid inizia il progetto "Transrapid", un avveniristico treno a levitazione magnetica in grado di viaggiare a 400km/h e destinato a connettere l'aeroporto con il centro di Monaco in soli 10 minuti
2007	L'aeroporto vince l'ARBEIT PLUS, un premio per l'eccellenza nelle pratiche di gestione delle risorse umane
2008	Il progetto "Transrapid" viene cancellato a causa dei costi eccessivi

3.1.3. L'assetto di governance: pochi attori forti e leadership regionale

L'attore politico "forte" in campo è - coerentemente con l'approccio federale tedesco - la regione bavarese, la quale ha delega e poteri d'indirizzo strategico rispetto a tutti i principali aspetti connessi alla gestione dell'aeroporto di Monaco.

La società che si occupa direttamente del management e della gestione operativa dell'aeroporto di Monaco si chiama "Flughafen München GmbH" (FMG); i suoi shareholders sono:

Free State of Bavaria	51%
Stato Tedesco (Germania)	26%
Città di Monaco di Baviera	23%
Totale	100%

Non ci sono altri attori/enti a livello di governance di rilievo; le funzioni di enti come ENAC o ENAV sono interne al "Federal Ministry of Transport, Building and Urban Affaire", il quale - nella divisione dedicata ai trasporti aerei - si articola nelle seguenti unità organizzative:

- Federal Aviation Office
- Federal Agency for Air Accident Investigation
- German Air Navigation Services (Limited Liability Company)
- German Meteorological Service.

L'approccio federale tedesco, combinato con il ruolo diretto e di controllo della Baviera nella governance dell'aeroporto, semplifica in modo marcato la dimensione burocratica specie nel rapporto con il territorio.

Il contesto tedesco e bavarese:

- molto attiva è stata la politica infrastrutturale a livello nazionale;
- dagli anni '90 la politica del governo federale è di ritiro dalla gestione diretta degli aeroporti. Il processo di privatizzazione si è però al momento fermato;
- per ragioni finanziarie, la quota di partecipazione statale nel MUC è diminuita, ma, allo stesso tempo è chiaro al governo bavarese che l'aeroporto ha un ruolo chiave per global business e competitività. È considerato in particolare un valore per attrarre imprese straniere in Baviera. Ciò è costantemente ribadito pubblicamente dai rappresentanti regionali e, in occasione di

visite all'estero della delegazione bavarese, è sempre parte un rappresentante della società aeroportuale;

- il Governo bavarese può inoltre intervenire per risolvere problemi di coordinamento tra gli attori dell'aeroporto;
- il Federal Aviation Office è attore cruciale in quanto decide su autorizzazioni al traffico e ha quindi potere di bloccare operazioni. La sua collaborazione è dunque fondamentale. È presente a Monaco con 5-10 persone, ma gran parte della sua autorità è delegata al governo bavarese (seguendo il modello federale tedesco). L'atteggiamento è comunque cooperativo. Quando un problema è individuato informano e ne discutono con FMG;
- la regolamentazione sui cargo diventa più flessibile, ma lo sviluppo del settore può causare problemi con il territorio causa l'impatto ambientale che tale tipo di servizio tende a generare.

3.1.4. La mappa dei principali attori e filiere: alla continua ricerca di un adeguato bilanciamento in termini di outsourcing/insourcing

La mappa relativa agli attori di questo aeroporto appare tanto complessa quanto semplice/lineare:

- complessa, poiché formata da numerosi attori - 554 aziende (di cui 130 esercizi commerciali), fra controllate da FMG, semi-indipendenti e indipendenti - che ruotano attorno a FMG. Nonostante la tendenza di questo aeroporto oggi sia soprattutto quello di integrare i diversi servizi, la filosofia di FMG è in generale quella di proporsi come specie di "fisarmonica" che ingloba ed esternalizza servizi alla continua ricerca di una giusta combinazione "make-or-buy", tanto a livello di operations (prevalentemente "in-house"), quanto di facilities; tanto a livello orizzontale (servizi diversi), quanto a livello verticale (parti di un'unica catena del valore). Per quanto ad oggi si punti ad un equilibrio più sbilanciato verso il "buy", l'organizzazione FMG è pensata per attivare in modo agile tanto operazioni di acquisizione quanto di outsourcing. Se ne ha una riprova analizzando la composizione e la storia del gruppo FMG;
- lineare, perché segue un approccio gerarchico/piramidale dove la regione "Bavaria" controlla la società di gestione dell'aeroporto e a sua volta quest'ultima:
 - da un lato è a capo di una serie di controllate/partecipate che coprono tutti i servizi necessari;
 - dall'altro, è strettamente legata al vettore principale che indirizza di fatto lo sviluppo della struttura aeroportuale.

Si rilevano poche associazioni, comitati interaziendali ed altri enti analoghi (con un peso strategico rilevante) che ruotano attorno alla struttura;

FMG

- FMG è l'attore di governo dell'aeroporto. Impiega circa 7.000 addetti. In totale nel sito aeroportuale lavorano circa 27.400 addetti (dato 2007)
- FMG ha struttura di holding. Tra le sussidiarie specializzate (per l'elenco si veda la scheda aeroporto con la descrizione del network (figura seguente), le maggiori sono:
 - EuroTrade, società commerciale che controlla circa il 50% degli esercizi commerciali nell'aeroporto, posseduta congiuntamente da FMG e Herbert Wolter;

- Allresto, che gestisce i servizi di ristorazione;
- tra le altre, MUC Ground (handling) occupa 300 addetti, così come Cargo Gate ed AeroGround.
- Più in generale le filiali e le società controllate da FMG sono:
 - Aerogate (società di full-handling merci e passeggeri);
 - AeroGround (handling);
 - AFBG Augsburg Flughafen Betriebs (gestione delle transazioni economiche all'aeroporto);
 - Allresto (ristorazione);
 - Bayern Facility Management GmbH (sviluppo e implementazione facilities complesse);
 - CAP Flughafen München Sicherheits-GmbH (sicurezza);
 - Cargogate Flughafen (servizi cargo);
 - EFM (carico merci/bagagli e de-icing degli aerei);
 - Eurotrade (negozi nelle aree di attesa);
 - FMV (servizi assicurativi);
 - MediCare (servizi medici e clinica dell'aeroporto);
 - MUC Ground Services (servizi di terra);
 - Terminal 2 (per la prima volta in Europa, il T2 dell'aeroporto di Monaco è stato progettato e finanziato in Joint Venture fra società aeroportuale e una compagnia aerea - Lufthansa - ; per tale ragione, come forma giuridica è un'azienda a sé);
- FMG è inserita in una rete di cooperazione, piuttosto blanda o "leggera", con altri aeroporti del Sud della Germania. Vi è stata lunga discussione entro FMG sulla partecipazione ad altri aeroporti (prima ipotesi, poi abbandonata, di entrare nell'aeroporto di Torino). FMG è molto attenta alle esperienze - positive e negative - della società di gestione di Francoforte (Fraport AG), che si è rafforzata acquisendo altri aeroporti in Germania. È però anche incorsa in esperienze negative, come quella dell'aeroporto di Manila, dove Fraport AG aveva investito in modo consistente, per la costruzione e gestione, tramite joint-venture, di un nuovo terminal, prima di entrare in un lungo contenzioso con le istituzioni filippine, che ha comportato l'espropriazione del terminal da parte del governo locale, il ricorso a procedure di arbitrato internazionale e l'intervento del fondo tedesco di garanzia per gli investimenti all'estero di imprese nazionali. Differenza fondamentale con Fraport è che questa si considera operatore globale. FMG ha invece una chiara connotazione europea.

Regional Marketing Association (RMA)

- FMG ha creato Regional Marketing Association (RMA) per dare all'aeroporto e alla sua regione maggiore visibilità a livello nazionale ed internazionale. Il principio ispiratore è offrire qualcosa in cambio alla comunità locale che subisce le esternalità negative dell'aeroporto;
- RMA ha cinque partner: FMG; le città e i distretti di Erding (34.000 abitanti) e Freising (45.000 abitanti), alla cui congiunzione si localizza appunto l'aeroporto;
- RMA dispone di un budget annuale di 160.000 Euro, da spendersi su progetti (i costi del lavoro sono a carico dei partner). Ha intenzione di incrementare il budget e di stabilire altra associazione a responsabilità limitata per dare maggiore autonomia all'iniziativa e avere staff pienamente dedicato;
- RMA si concentra su attività di promozione dei progetti. Tra le attività, ad esempio:

Il network inter-organizzativo di imprese ed istituzioni del sedime aeroportuale della Malpensa

- organizzazione della partecipazione degli attori del territorio (come regione) ad eventi come EXPO real (Real Estate Trade Fair) o fiere del turismo;
 - incontro con i lavoratori di compagnia aerea in fase di trasferimento a MUC, per promuovere la qualità del sito;
 - produzione di video sulla regione, centrati su economia e turismo;
 - sviluppo e gestione del Website (www.airfolgsregion.de);
 - creazione di un Visitors' Centre, che presenta, oltre alle attività dell'aeroporto, peculiarità regionali;
- l'idea iniziale di avviare direttamente progetti di sviluppo ha incontrato l'opposizione dei politici locali, avversi ad un ingresso diretto di FMG nelle scelte della comunità locale (timore di perdita di autonomia). La stessa città di Monaco non è particolarmente favorevole a questa attività di marketing regionale dell'associazione, ma la accetta.

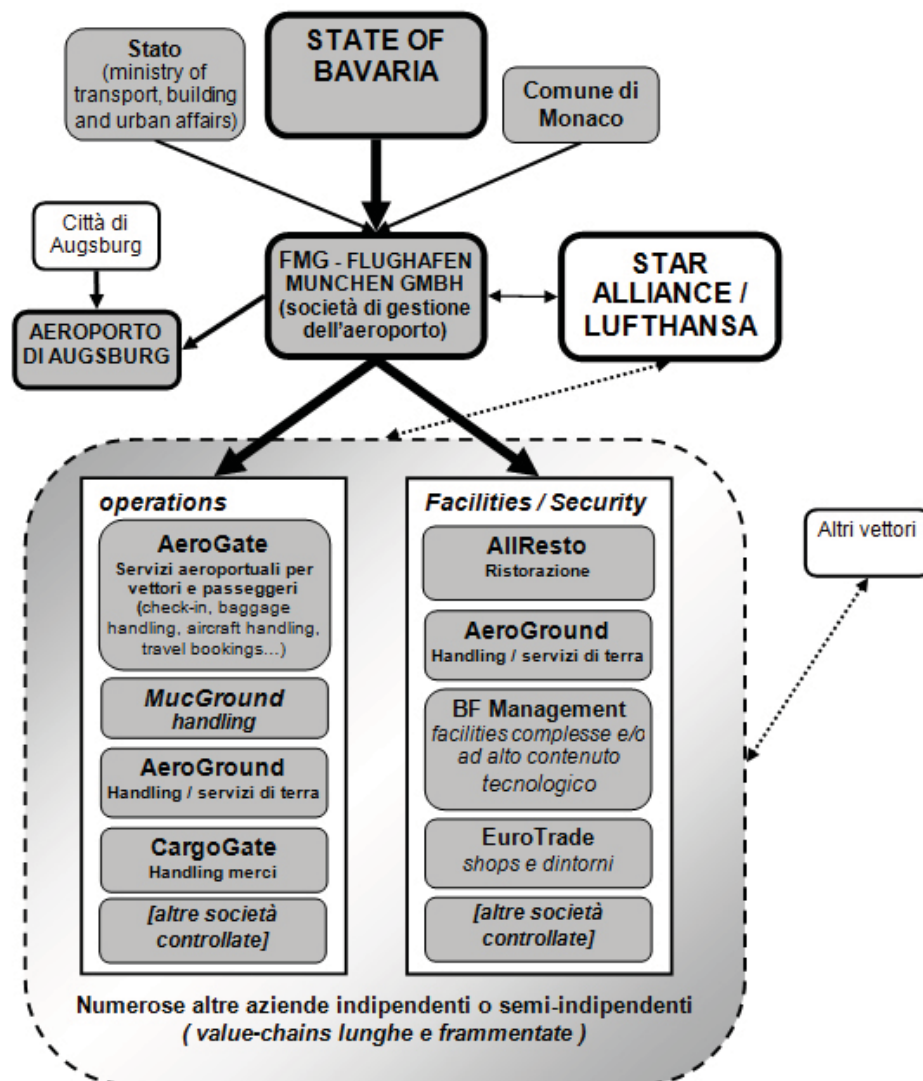
MUC Ground era monopolista nei servizi di handling. L'Unione Europea ha imposto l'apertura alla competizione. Il maggiore competitore sui servizi di handling per MUC Ground è divenuto Avia Partner (500 addetti a Monaco), che è in grado di offrire tariffe più basse.

L'Aeroporto di Augsburg (presentato nella scheda come parte del gruppo) è ancora marginale nell'attività di FMG.

Le Compagnie aeree:

- per peso occupazionale, l'attore principale dell'aeroporto è Lufthansa (circa 9.000 addetti), che conta, con gli altri vettori di Star Alliance, per il 60% del traffico;
- Lufthansa ha poi un numero elevato di sussidiarie;
- Air Berlin, che viene da una intensa stagione di acquisizioni (4 membri del gruppo Star Alliance), occupa circa 2.000 addetti;
- le altre compagnie aeree pesano poco. In termini di traffico, aerolinee come British Airways, Alitalia, Delta, Emirates contano ciascuna per circa il 2%- 3% del traffico. Aumentano però le compagnie internazionali che hanno deciso di avviare le proprie operazioni globali partendo da Monaco.

Altri importanti attori (per peso occupazionale) sono le Dogane (1.000 addetti) e la Polizia Federale (500 addetti).



3.1.5. Il rapporto con il territorio: Baviera, Europa o... Italia?!

L'economia del territorio è fra le più floride d'Europa (GDP medio +2,7% nel periodo 1997-2005) e la popolazione può dirsi assolutamente benestante.

È una delle aree più importanti d'Europa per numero di brevetti registrati.

I principali settori dell'economia locale sono:

- ICT e hi-tec;
- life sciences, biotecnologie e farmaceutica;
- media;
- banche, assicurazioni e Ri-assicurazioni.

Nonostante questa condizione favorevole, non si tratta del tipico aeroporto "pensato in funzione delle necessità del territorio": si concepisce invece come un hub a disposizione dell'Europa", specie del sud. Dalle brochure informative questa sensazione emerge chiaramente: come detto in precedenza, a volte sembra quasi che si candidi ad essere l'aeroporto di riferimento del nord Italia.

Il rapporto con la popolazione locale sembra piuttosto conflittuale, specie per questioni ambientali. Le società aeroportuali stanno scoprendo la necessità di collaborazione sempre più stretta con le istituzioni, anche a seguito dell'intensificarsi della competizione.

La questione ecologica è divenuta centrale in queste relazioni, soprattutto con la comunità locale (maggiore inquinamento è prodotto al decollo ed è naturalmente nei siti di attività a terra che maggiore è la percezione dell'impatto). L'aeroporto è cosciente della crescente responsabilità e FMG cerca di stabilire un dialogo franco con gli attori locali. Il governo bavarese ha sempre spinto per andare al di là di quanto richiesto dalla normativa e Monaco ha svolto sempre un ruolo di avanguardia sulla questione ambientale (Monaco, Francoforte e Zurigo sono infatti valutati come aeroporti più attenti alle questioni ambientali).

Su tali questioni vi è anche dialogo continuo con il governo federale ed entro ACI (Airports Council International), seppure decisioni siano poi prese a Bruxelles (attività diretta di lobbying di FMG in sede comunitaria - ACI interagisce direttamente con Parlamento Europeo).

3.1.6. Il posizionamento strategico-organizzativo ed i trend evolutivi in corso

Mercati e competitori

I principali competitori sull'area alpina sono Zurigo, Vienna e Malpensa. Monaco però non ha perso passeggeri nei confronti di questi. L'Europa dell'Est è un target di crescita.

Il mercato del Nord Italia appare al momento saturo (per la funzione trasferimenti). Air Dolomiti è in espansione e può ricevere supporto da MUC. Non sentono comunque la necessità di attuare strategie più aggressive su Nord Italia.¹⁴

Strategia dell'aeroporto

La strategia è da sempre incentrata, e con decisione, sul modello "hub" e sul legame con due compagnie aeree (di fatto "una", visto che Lufthansa è partner di Star Alliance):

- Lufthansa, che fa di Monaco il suo secondo hub di riferimento, forse il primo in chiave prospettica/di sviluppo;
- Star Alliance, a cui viene concesso un intero Terminal.

¹⁴ - Lufthansa ha pensato tempo fa a una strategia multi hub che avrebbe potuto coinvolgere Malpensa. In tale senso si orientano le nuove relazioni fra Malpensa e Lufthansa Italia, anche se si pensa che a breve-medio termine ci sarà un accordo Alitalia- Air France.

Per certi aspetti ricorda molto il modello Malpensa: aeroporto abbastanza giovane, legame forte con una compagnia aerea che tuttavia non ha “in situ” la base d’armamento, network complesso e basato su filiere lunghe.

Per altri è un aeroporto molto diverso: governance snella e lineare, holding forte e modulare che copre l’intera rete operations/facilities, presenza di una divisione organizzativa dedicata al quality management e al governo delle filiere di fornitura.

La vision è quella di diventare il “most attractive and efficient air transportation hub” entro il 2010 (<http://www.munich-airport.de/EN/> al 7.1.2009).

Significativa l’attenzione al quality management, tema spesso richiamato nei documenti ufficiali e presidiato da un’unità organizzativa “ad hoc” - composta da 5 persone full-time e alle dipendenze della divisione “Traffic and Engineering” - in seno alla società di gestione aeroportuale. Alcuni elementi di interesse di tale funzione:

- esiste un “supplier evaluation system” per la reingegnerizzazione ed il miglioramento continuo dei processi di appalto/fornitura; inoltre, l’aeroporto (FMG) partecipa attivamente all’Airport Service Quality Programm (ASQ), promosso dall’Airport Council International (ACI);
- ciò ha permesso di far sì che, oggi, l’aeroporto di Monaco sia considerato al primo posto a livello europeo ed al terzo mondiale per livello di qualità (fonte: Skytrax).

FMG punta molto anche sulla realizzazione di eventi “in situ” all’interno della struttura aeroportuale: congressi, ma anche eventi culturali e mostre d’arte.

Sviluppi futuri “ufficiali”:

- le loro stime parlano di circa 38 milioni di passeggeri e 40.000 occupati nel 2010, di 48 milioni di passeggeri e di 45.000 occupati nel 2015;
- nella vision di Lufthansa, Francoforte e Monaco diventeranno due potenti hub tedeschi di pari importanza;
- primo aeroporto europeo a soddisfare tutti i requisiti necessari per far atterrare i prossimi Airbus A380;
- in corso la realizzazione della terza pista di atterraggio, nonostante un’opposizione vigorosa del territorio.

Il 50% delle entrate di FMG proviene dal settore non-aviation: parcheggi, hotel, aree commerciali. La società ha piani di sviluppo su questa dimensione, che dipendono però anche dalle relazioni con il territorio circostante: ad esempio, il piano di creazione Malls passa dalla persuasione dei comuni circostanti e delle Camere di Commercio. Al momento è non percorribile.

Strategie di sviluppo dell’aeroporto prevedono di mantenere equilibrio di fatturato (50%-50%) tra settore aviation (landing and ground handling fees) e settore non aviation (retail, parking services, ecc.).

Nel Settore aviazione si offre supporto alla crescita di Lufthansa, ma la compagnia dispone da sé di una rete abbastanza forte per potere pianificare il suo sviluppo al di là del possibile apporto di FMG. Piuttosto, FMG opera per ridurre la dipendenza da Lufthansa, trattando con altri operatori per avere rotte intercontinentali. L’equilibrio è delicato: si tratta di rafforzare altre compagnie ma non contro Lufthansa (in generale, la stessa Lufthansa “usa” esperienze pilota di altre piccole compagnie entro Star Alliance su nuove rotte intercontinentali. Se hanno successo, sulla rotta

entra direttamente Lufthansa). Lufthansa di per sé non è preoccupata dalla strategia di FMG, il suo focus sono le strategie dei competitori!

Monaco è attualmente il 7° aeroporto in Europa. Mantenere la posizione è difficile, ma entro il 2010 potrebbe superare London Gatwick. Al momento, tuttavia, gli operatori sono più concentrati sulla crescita qualitativa che sull'incremento di traffico (e si avvicina la piena capacità), contestualmente ad una strategia di razionalizzazione dell'offerta (un esempio la riduzione dei voli giornalieri su Zurigo, da 7 a 3).

Questione centrale è come la costruzione del nuovo satellite (simile o perfino migliore di T2) possa contribuire alla posizione dell'aeroporto (il suo sviluppo è legato a problemi finanziari: qualora Lufthansa partecipasse, il peso del nuovo terminal dipenderebbe poi dalle sue strategie di impiego).

Sulle compagnie low cost la posizione appare molto tiepida. Assolutamente no a compagnie no frills (come Ryan Air), apertura a compagnie low frills. Air Berlin conta per circa il 20 % dei passeggeri, ma non può essere considerata semplicemente low cost.

FMG aveva pensato tempo fa ad organizzare un terminal per low cost (idea poi abbandonata) e c'è stata in generale maggiore apertura quando Lufthansa ha lasciato T1 (2003). Vi è però un problema importante di qualità del servizio, soprattutto da parte di compagnie low cost britanniche: la priorità strategica è di affermare un "brand Monaco" di qualità. Se, per cause anche estranee all'aeroporto, i passeggeri devono attendere 5 ore per un volo, la percezione del sito aeroportuale ne risente.

In ogni caso, è prevedibile che lo stesso scenario low cost cambi molto nei prossimi anni. Le compagnie tradizionali ora sanno come reagire a strategie di compagnie low cost.

Settore non aviation: per il segmento dei servizi commerciali, chiave del successo è stata la capacità da parte di negozi e ristoranti di adattarsi molto velocemente ai cambiamenti nella domanda (alto tasso di turnover nell'area retail). È chiave il segmento dei passeggeri in transito.

Per il ground handling, sottoposto a competizione sempre più forte di operatori privati, si esclude di abbandonare il sistema di tariffe pubbliche. Maggiore competitività è ricercata intensificando ore di lavoro e riducendo benefits (il responsabile dell'unità ground handling deve presentare un piano di contenimento costi ogni 3 mesi). Il costo del lavoro non è in generale una variabile di competizione per la società aeroportuale con eccezione, appunto, dei servizi di ground handling. In futuro è comunque possibile che FMG lasci questo settore, seppure sarebbe piuttosto doloroso anche perché è parte dell'identità dell'azienda. Il CEO preme per una trasformazione dell'unità in sussidiaria (esiste un piano di farla diventare tale entro il 2011 se non si risolveranno gli attuali problemi finanziari). Il passaggio da unità a sussidiaria accresce naturalmente l'esposizione a tagli in caso di risultati negativi.

Criticità generali per l'aeroporto

T2 è una costruzione dalle caratteristiche uniche e, in termini generali, di successo.

L'aspetto critico concerne il ruolo delle aerolinee, che si considerano l'attore principale.

Naturalmente si tratta soprattutto di una criticità legata a Lufthansa, un gigante per fatturato rispetto a FMG (circa 10 volte maggiore).

È difficile interagire con Lufthansa da posizione di debolezza. Tuttavia, MUC sta traendo vantaggio da difficoltà che la compagnia incontra a Francoforte.

All'inizio degli anni '90 (92-97), proprio al momento dell'apertura del nuovo aeroporto di Monaco, la compagnia subiva ingenti perdite. Non si diede quindi subito corso alla promessa di spostare voli intercontinentali su Monaco. È dal '97 che Lufthansa ha aperto rotte intercontinentali a Monaco. Poco dopo ha iniziato, con FMG, la costruzione di T2.

[“...Malpensa appare come Monaco a metà degli anni '90... ancora in attesa del decollo ...”].

FMG vede positivamente la stabilizzazione e il rafforzamento di Air Berlin, che potrebbe mettere sotto pressione competitiva Lufthansa. FMG si muove tuttavia in modo da non urtare palesemente gli interessi di Lufthansa. Con la compagnia aerea ha, comunque, un continuo flusso di informazioni, soprattutto in modo informale.

Al di là di Lufthansa, le compagnie internazionali non hanno un ruolo importante sulle strategie di FMG. Più critiche sono le aerolinee nazionali (come appunto Air Berlin). In generale, comunque, il processo di concentrazione nel settore ha reso la società di gestione più vulnerabile.

Dal 2005, quando è stato annunciato il piano per la terza pista si è creato il Regional Advisory Council (RAC), piattaforma informativa, che riunisce i principali attori e discute con loro su come limitare gli effetti negativi della nuova pista. Al momento non c'è accordo nel Council (a detta di FMG lo stesso progetto all'aeroporto di Vienna ha funzionato perché tutte le parti hanno ceduto qualcosa).

Nel 2006, tre ministri bavaresi hanno partecipato ad incontri del RAC. Deciso che MUC avrebbe devoluto risorse (creazione di un Fondo) per un piano di infrastrutture locali, ma ne è sorto un conflitto tra i membri per la distribuzione delle risorse. Per l'accesso al Fondo Unico, da parte degli enti e delle amministrazioni dei territori limitrofi all'aeroporto, coloro che sono quindi più direttamente interessati dalle sue esternalità negative, l'attuale criterio è quello dell'inquinamento acustico (decibel effect). Anche se il RAC non giunge a compromesso ha un importante ruolo informativo.

Ulteriore problema è quello relativo al traffico. Tutti percepiscono che vi sia una necessità di migliorare, tuttavia, né FMG né le comunità locali possono intervenire con progetti. Il problema è divenuto più rilevante per la mancanza di una connessione ferroviaria ad alta velocità. L'aeroporto è connesso con Monaco da S-Bahn (circa 30 km, 40-45 minuti per arrivare a Monaco centro). Esiste un progetto per l'investimento in collegamenti stradali con le due città della regione all'aeroporto (il Fondo è però sufficiente solo per la pianificazione e l'avvio. È possibile l'ampliamento del budget su questo progetto).

3.2. MANCHESTER INTERNATIONAL AIRPORT: l'esperienza di governo territoriale coordinato (di A. Biffi, L. Cusmano, S. Denicolai¹⁵)

3.2.1 Una prima scheda descrittiva

L'aeroporto di Manchester (AM) si pone come l'hub del nord Inghilterra ed è il terzo più grande del Regno Unito: ha registrato una crescita costante e consolidata negli ultimi 20 anni, crescita che recentemente è significativamente rallentata.

Nel suo complesso, l'AM movimentata circa 21-22 milioni di passeggeri all'anno, di cui il 62% circa su voli di linea; la quasi totalità di questi sono terminal passengers, ben pochi sono transit passengers; nel 2006 sono stati movimentate 148.957 tonnellate di merci e 1.309 tonnellate di posta. I transiti rappresentano il 4% del totale volume passeggeri e la clientela è composta, per lo più, da passeggeri britannici.

La struttura aeroportuale dista circa 20 minuti dal centro città. È organizzato sulla base di 3 terminal:

- Terminal 1: operativo per il traffico internazionale. È base per, fra gli altri, MyTravel Airways, Thomas Cook Airlines, Monarch Airlines, Jet2.com;
- Terminal 2: utilizzato prevalentemente per tratte lunghe e charter. È base di, fra gli altri, Charter Airlines First Choice Airways, XL Airways and Thomsonfly. Presenze importanti in termini di operatori internazionali sono costituite da Pakistan International Airlines e Virgin Atlantic Airways;
- Terminal 3: nato come un'estensione del T1 è pressoché riservato a British Airways, oggi è un piccolo terminal a sé.

Tre elementi caratterizzano il business dell'aeroporto:

- a) una strategia di spiccata differenziazione, specie rispetto agli aeroporti di Londra, tant'è che in molti documenti ufficiali (e non) si parla di una vision orientata a sviluppare, assieme ad altri attori locali, la "Northern Way" come modo unico, distintivo e integrato di concepire l'economia, la società, il benessere ed il sistema dei trasporti del nord Inghilterra;
- b) una forte integrazione con il sistema di trasporto locale e - soprattutto - più in generale con il territorio; la differenziazione di cui al punto "a" è pensata proprio attorno a questo elemento focale. Lo strumento di pianificazione principale in tal senso è un Master Plan che si compone di quattro capitoli: il sistema integrato dei trasporti; il piano ambientale; l'ottimizzazione dell'uso dell'area aeroportuale; il rapporto con la comunità locale e con le aziende che operano nell'aeroporto. Inoltre, l'AM ha saputo sedimentare un brand riconosciuto per il suo impegno nel supporto all'arte/cultura locale ed inglese in genere;
- c) il gestore aeroportuale (MAG) gestisce direttamente altri tre aeroporti minori (East Midlands, Bournemouth, Humberside) ed è socio in numerosi altri; Manchester airport rappresenta 80% del business del MAG.

Am è l'unico caso europeo ad aver ricevuto per due volte il premio come miglior aeroporto al mondo per servizio al cliente da parte dell'International Air Transport Association (IATA);

A causa dei molti tour operator che fanno base nell'aeroporto e del traffico importante a livello di charter, l'AM è stato etichettato dai media inglesi come "bucket and spade airport" (secchiello e

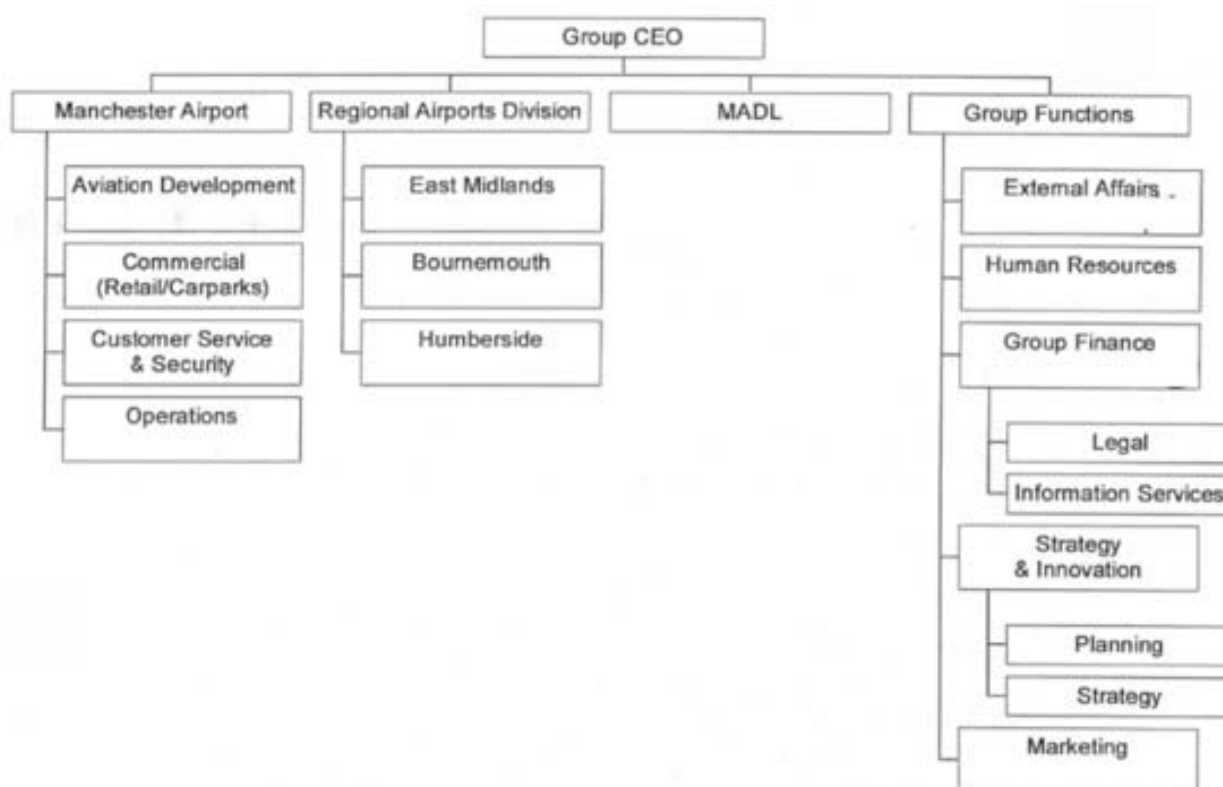
¹⁵ - Il paragrafo 3.2.7 è da attribuirsi a S. Scarpelli e A. Mannino

paletta); in realtà, si tratta di una sorta di retaggio del passato che non riflette la caratterizzazione attuale, in quanto - in percentuale rispetto ai voli di linea - il numero di charter è significativamente diminuito negli ultimi anni.

Nell'ambito delle sue strategie, MAG lavora nella logica di creare alleanze con tutti i potenziali stakeholders del territorio: l'obiettivo è quello di ricercare opportunità di business in sinergia con le esigenze del sistema locale.

MAG, attraverso il suo braccio operativo (MADL), ha una politica di sviluppo edilizio dell'aeroporto che, in genere, prevede la diretta progettazione e costruzione di strutture in situ che poi vengono rivendute (ad esempio gli hotels).

La società di gestione dell'aeroporto, MAG, sta attraversando un periodo di importanti cambiamenti a livello organizzativo, focalizzati su un accentramento delle funzioni attorno all'aeroporto principale del gruppo (Manchester), dopo un periodo di assetto organizzativo divisionale, per centro di gestione aeroportuale. L'attuale struttura è visibile nell'organigramma seguente.



L'Aeroporto di Manchester nel 2005 (ultimo dato disponibile ufficialmente) dà lavoro a circa 17.000 persone (vedi tabelle seguenti). Stime non ufficiali calcolano circa 19.000 persone impiegate nel 2008.

**Table 3.18:
Direct On-Site Employment at
Manchester Airport in 2005**

Employment Category	Full-Time	Part-Time/ Seasonal	Job Opportunities		Full-Time Equivalents	
			Number	%	Number	%
Airport operator	1,700	160	1,850	9.7%	1,780	10.5%
Airlines	5,050	1,360	6,400	33.6%	5,720	33.7%
Handling agents	1,680	770	2,450	12.8%	2,070	12.2%
Cargo operators	950	90	1,040	5.4%	990	5.9%
Concessionaires	2,370	1,110	3,480	18.2%	2,920	17.2%
Government agencies	760	90	850	4.5%	810	4.8%
Other companies	2,380	620	2,990	15.7%	2,680	15.8%
Total	14,880	4,190	19,070	100.0%	16,970	100.0%

Note: Columns may not sum due to rounding.

Source:
York Aviation and Manchester Airport.

**Table 3.19:
On-Site Employment at Manchester Airport
in a European Context**

Employment Category	Manchester Airport	ACI Europe Study	Variance
	(1)	(2)	(1-2)
Airport operator	10%	14%	-4%
Airlines/handling agents	53%	64%	-11%
Freight/cargo	5%	1%	4%
Concessionaires	18%	12%	6%
Control agencies	5%	6%	-2%
Other	10%	3%	7%
Total	100%	100%	-

Sources:
York Aviation, Manchester Airport and ACI Europe.

La cultura organizzativa - attuale si fonda su capacità di:

- flessibilità "strategica";
- eccellenza nelle operations;
- sviluppo delle competenze tecniche;
- responsabilità ambientale e valori sociali propri del territorio.

Negli ultimi 10 anni, questa cultura è stata plasmata dal mercato, diventando maggiormente orientata alla "competizione". In prospettiva agli elementi suddetti si aggiungono, come obiettivi prospettici:

- maggior orientamento al cliente;
- flessibilità delle persone (competenze, attitudini, orientamenti).

Le relazioni con i vettori presentano queste caratteristiche:

- a. dinamiche relazionali non troppo strette. La scelta è precisa: non legarsi con nessuno in particolare e preservare una buona flessibilità "industriale"; il modello è abbastanza differente (in contrasto) rispetto al resto del panorama aeroportuale britannico;
- b. nell'AM vi sono circa 100 operatori; i principali vettori su Manchester spesso sono integrati con tour operators:

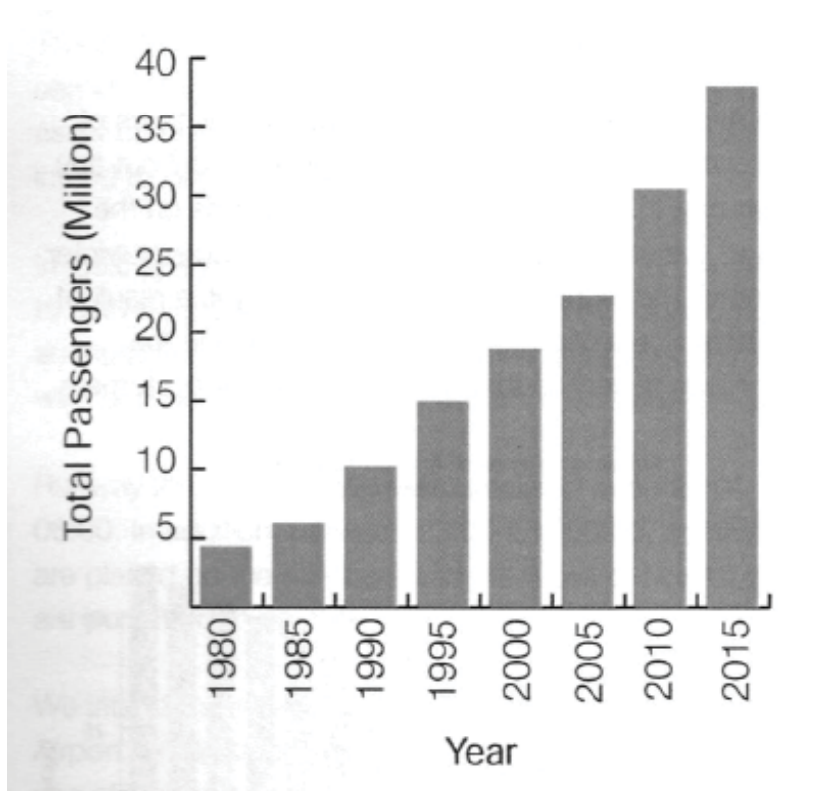
	Airline Group	Pax (m)*	% of total	Cumulative %
1	First Choice/ThomsonFly	3.3	15%	15%
2	Thomas Cook/MyTravel	2.9	13%	28%
3	Bmi	1.8	9%	36%
4	Monarch	1.8	8%	44%
5	British Airways	1.6	7%	51%
6	Flybe	1.5	7%	58%
7	XL Airways	0.9	4%	62%
8	Jet2.com	0.9	4%	66%
9	Emirates	0.4	2%	68%
10	Ryanair	0.4	2%	70%
	Others	6.6	30%	100%
	Total			

* *Milioni di passeggeri*

- c. il più importante operatore - Thompson Fly - rappresenta il 15% del traffico passeggeri;
- d. British Airways è al quinto posto (7%); in passato (anni '70) si era cercato un'alleanza stretta con questo vettore; il terzo terminal era pensato in funzione di tale strategia; ciò è stato giudicato un errore e ora questa scelta impatta solo marginalmente sull'operatività aeroportuale;
- e. ogni qualvolta è necessario discutere con le compagnie aeree, viene attivato un Joint Steering Group. Tale panel è composto da un team eterogeneo di persone e profili professionali. A questa dimensione formale, si somma una fitta rete di relazioni informali, che tuttavia nascono e si sviluppano proprio grazie a questi JSGs. Il risultato è che lo sviluppo dell'aeroporto non è trainato da un unico vettore, ma è il frutto di un complesso processo decisionale "a rete". La decisione finale è presa dal MAG, che è "sovrano" in tal senso, tuttavia tali decisioni seguono un approccio di tipo "bottom-up": l'obiettivo finale è di attivare uno sviluppo trainato dal consumatore finale, più che dalle compagnie aeree. Così facendo, sono le compagnie aeree che valorizzano le peculiarità dell'offerta dell'aeroporto di Manchester, anziché viceversa;
- f. si ricerca un buon bilanciamento fra qualità e prezzo: in passato la legislazione imponeva un "lower cap", ora rimosso;
- g. nell'ambito del MAG è costituito un "Aviation Development Team" che ha lo scopo di convincere - in tutto il mondo - le compagnie aeree a volare su Manchester.

3.2.2 Dati e statistiche varie

Evoluzione prevista del traffico passeggeri al 2015.



Composizione del traffico passeggeri nel 2007/2008

MONTHLY TRAFFIC STATISTICS FOR 2007/2008

January-08



	MONTH			FINANCIAL YEAR TO DATE			MOVING	
	LAST YEAR ACTUAL	THIS YEAR ACTUAL	% ACTUAL /LAST YEAR	LAST YEAR ACTUAL	THIS YEAR ACTUAL	% ACTUAL /LAST YEAR	ANNUAL TOTAL	% CHANGE
AIRCRAFT MOVEMENTS								
DOMESTIC	5,458	4,768	-12.64	57,773	52,871	-8.48	63,636	-8.66
SCHED INT	7,689	7,490	-2.59	84,905	86,835	2.27	102,313	1.95
CHARTER	1,859	1,820	-2.10	36,302	32,960	-9.21	36,926	-8.40
PRIVATE/MISC	1,451	1,375	-5.24	16,249	15,638	-3.76	18,791	-1.06
TOTAL	16,457	15,453	-6.10	195,229	188,304	-3.55	221,666	-3.34
TERMINAL PASSENGERS								
DOMESTIC	249,962	228,435	-8.61	2,929,450	2,677,588	-8.60	3,216,723	-8.45
SCHED INT	701,604	726,479	3.55	8,688,788	9,212,585	6.03	10,747,983	6.06
CHARTER	377,118	361,867	-4.04	7,621,196	7,098,235	-6.86	7,926,936	-6.53
PRIVATE/MISC	856	1,340	56.54	10,984	13,184	20.03	14,806	16.29
TOTAL	1,329,540	1,318,121	-0.86	19,250,418	19,001,592	-1.29	21,906,448	-1.06
TOTAL PASSENGERS (INCL. TRANSIT)								
TOTAL	1,372,548	1,346,745	-1.88	19,778,074	19,354,239	-2.14	22,336,303	-1.83
FREIGHT (ENCL. MAIL) TONNES								
TOTAL	11,421	12,216	6.96	127,783	143,267	12.12	167,294	10.58

La mappa logistica dell'aeroporto.

Figura 1 - configurazione dell'aeroporto

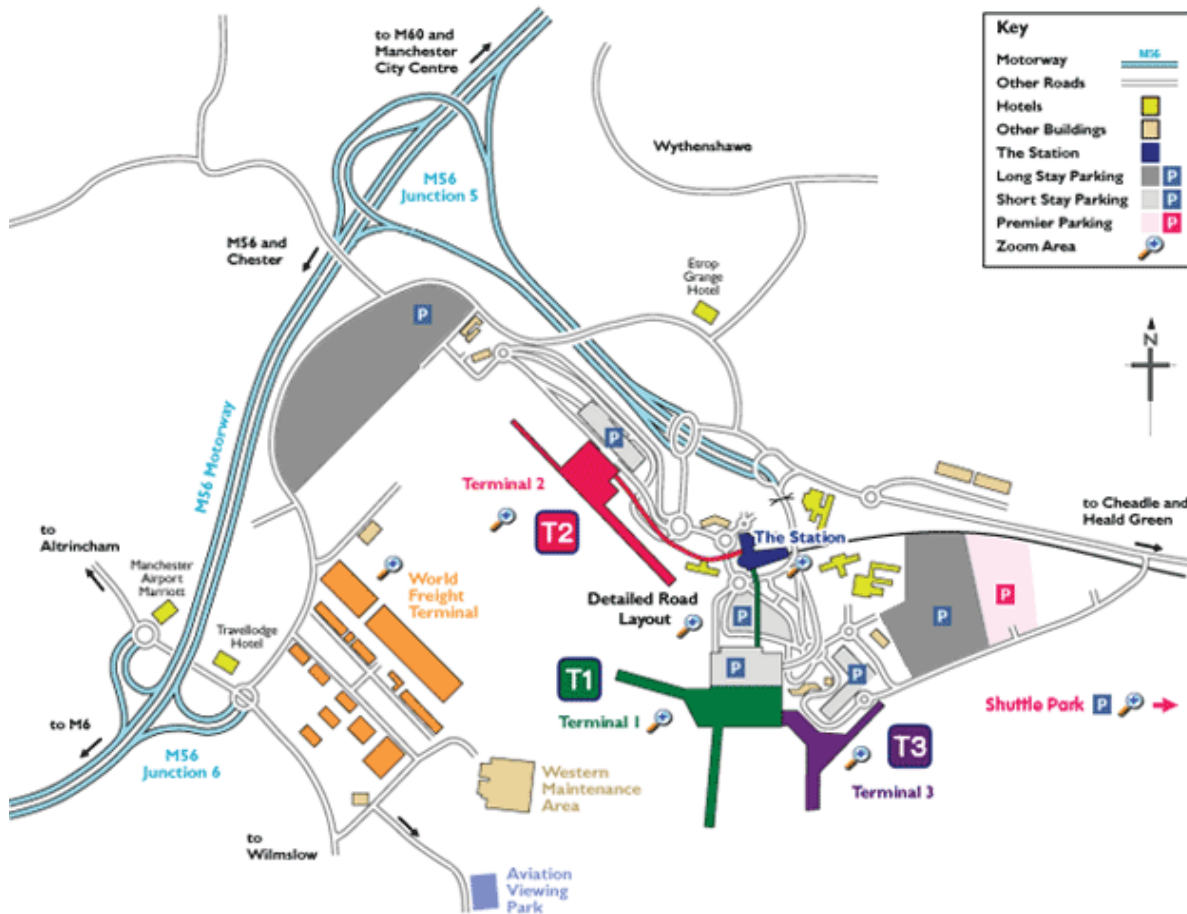


Figura 2 - tipologia di trasporti (dati 2006)

Manchester Airport Aircraft movements 2006

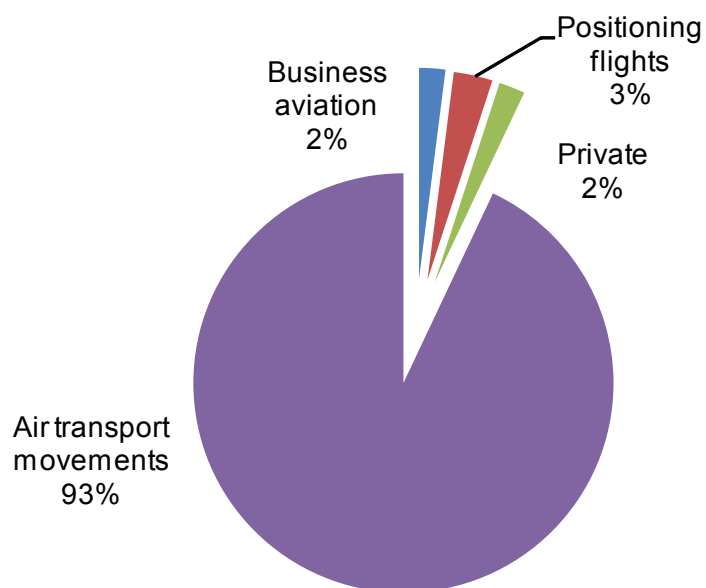


Figura 3 - crescita nel tempo del traffico passeggeri (dati 2006)

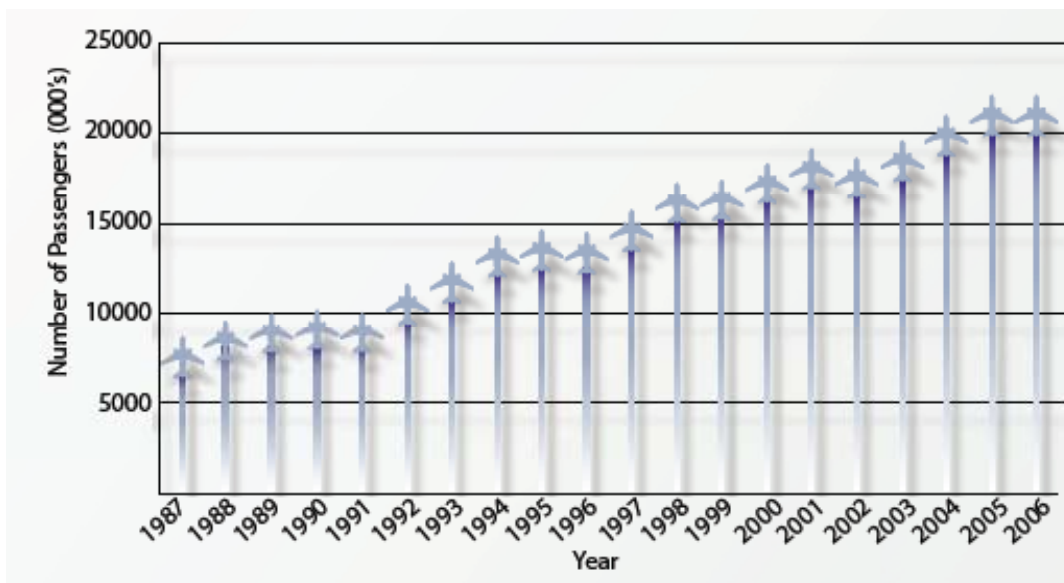
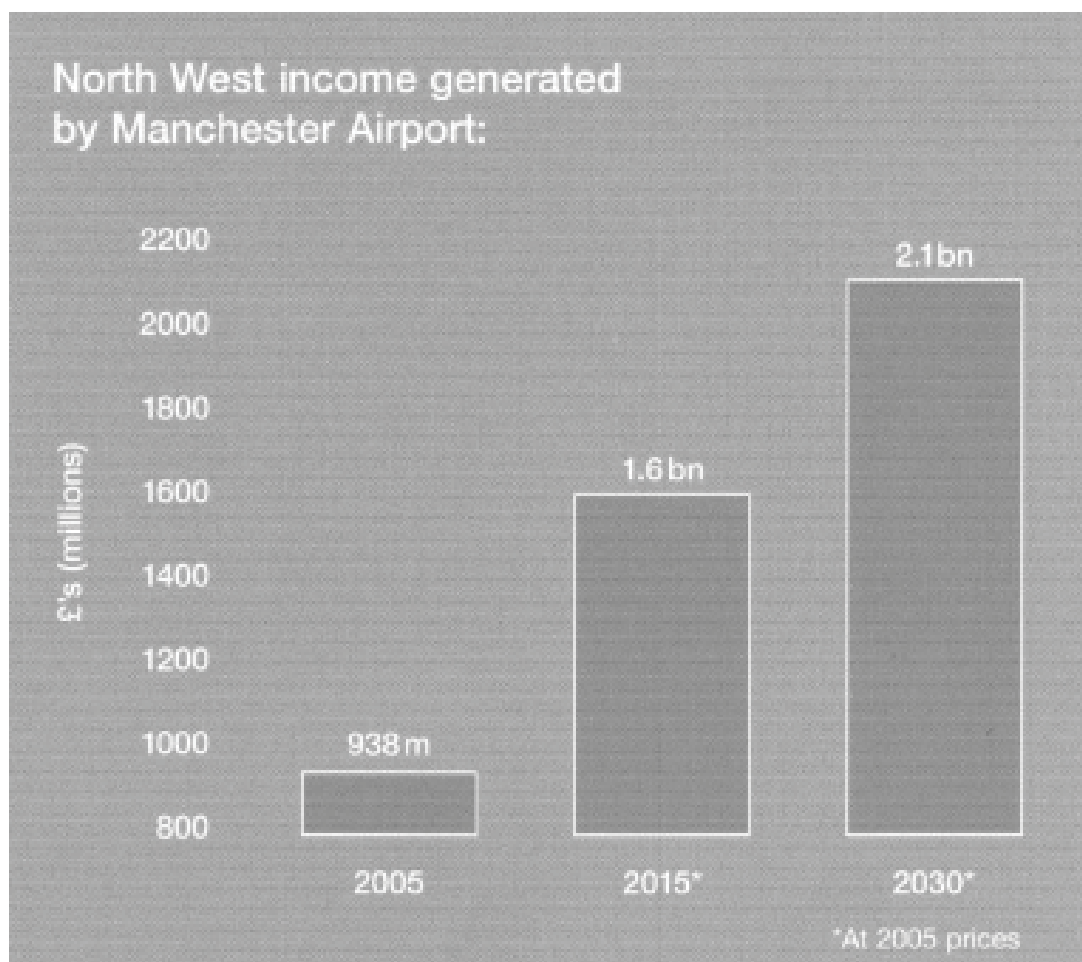


Figura 3.1 - Evoluzione del fatturato al 2030.



Evoluzione della quota di mercato dell'AM nel nord d'Inghilterra: in riduzione causa sviluppo di aeroporti limitrofi.

3.2.3 La storia dell'aeroporto: dall'innovazione tecnologia all'innovazione "socio-ambientale"

fine anni '20	Nasce l'aeroporto, a fini commerciali, nei pressi di Barton;
1938	viene spostato a Ringway per consentire una maggior espansione;
2° guerra mondiale	diviene un "hub militare" importante e strategico, questo anche grazie alla presenza nel territorio di diverse fabbriche e del centro addestramento paracadutisti;
anni '50	boom del trasporto passeggeri;
1953	la Belgian Airlines introduce il primo volo di linea per New York;
1962	apre il "terminal 1". Ciò rende la struttura uno degli aeroporti tecnologicamente più avanzati e innovativi d'Europa. In particolare, per la prima volta in Europa si introduce un "pier system" che consente di gestire l'intera movimentazione dei passeggeri integrando i diversi passaggi in un'unica struttura;
1972	cambio del nome in "Manchester International Airport";
1974	il "pier system" viene ulteriormente affinato e potenziato. Per la prima volta in Europa, dei ponti sospesi connettono l'aereo al Terminale e permettono al passeggero di salire direttamente a bordo "senza uscire all'aperto";
1989	apre il Terminal 3, che in realtà all'inizio è una sorta di estensione del Terminal 1 dedicata ai voli nazionali;
1990	viene lanciato il programma "Towards a Better Environment" il quale mira a coordinare lo sviluppo dell'aeroporto con le esigenze della comunità locale;
1991	la città di Manchester sviluppa il "Development Strategy for the year 2005", un piano territoriale integrato dove una voce importante è rappresentata dalle sinergie di sviluppo con l'aeroporto locale;
1993	apre il Terminal 2, il che porta la capacità dell'aeroporto a circa 20 milioni di passeggeri all'anno;
1993	aperta una nuova stazione ferroviaria che permette una connessione diretta fra l'aeroporto e tutte le principali città del nord Inghilterra;
1996	l'aeroporto lancia il suo nuovo "environmental plan", rivolto principalmente ai suoi dipendenti, i quali devono lavorare con una forte consapevolezza circa impatto sull'ambiente del loro operato;
1999	l'aeroporto di Manchester diventa il maggiore azionista del Humberside International Airport;
2000	iniziano i lavori di un progetto da 60 milioni di sterline per un sistema integrato di trasporti pubblici locali. Il governo inglese fa la sua parte finanziando un'estensione della metropolitana di Manchester che arriva direttamente in aeroporto;
2001	l'aeroporto di Manchester acquisisce il controllo di due nuovi aeroporti: East Midlands e Bournemouth Airport e diviene il secondo più grande gestore aeroportuale inglese. Ciò porta alla nascita del MADL, il braccio del MAG che si occupa concretamente della strategia e della gestione operativa dei 4 aeroporti (con sede principale nell'aeroporto di Manchester);
2001	viene aperta la seconda pista di decollo;
2003	il terminal 1 viene significativamente ammodernato;
2004	il progetto di sistema integrato di trasporto pubblico lanciato nel 2001 viene completato (secondo i tempi previsti).

3.2.3. L'assetto di governance

MAG è il principale attore che si occupa della gestione aeroportuale (nella seguente tabella la composizione proprietaria). Il comune di Manchester, quale principale azionista, è attento alla gestione dell'aeroporto, ma principalmente con un ruolo di "controllo": il MAG è lasciato piuttosto libero nell'implementare le proprie strategie. UK Airport Operators Association non ha di fatto un ruolo di peso nella governance dell'aeroporto; il ruolo principale è quello di essere un meccanismo di integrazione utile a favorire il dialogo fra aeroporti e governo inglese.

Il governo nazionale svolge un ruolo abbastanza importante in quanto stabilisce il relativo quadro normativo (in UK abbastanza vincolante), le macro-strategie di crescita del sistema aeroportuale britannico, le norme di sicurezza. Al tempo stesso, il governo stimola la ricerca di un'elevata coerenza fra strategie aeroportuali e dinamiche territoriali, tanto a livello regionale quanto a livello locale in senso stretto del termine: si viene così a creare una sorta di "mutuo adattamento" fra livello nazionale, regionale e locale/provinciale; il risultato è che il MAG non si sente ingessato da regolamenti stringenti e burocrazia.

L'Airport Community Network è un istituto che si occupa delle problematiche di responsabilità sociale che riguardano l'aeroporto; è tenuto in considerazione, ma non si può dire che abbia un ruolo davvero incisivo a livello di governance.

Azionisti del MAG:

Attori	Quota %
The Council of the City of Manchester	55
The Borough Council of Bolton	5
The Borough Council of Bury	5
The Oldham Borough Council	5
The Rochdale Borough Council	5
The Council of the City of Salford	5
The Metropolitan Borough Council of Stockport	5
The Tameside Metropolitan Borough Council	5
The Trafford Borough Council	5
The Wigan Borough Council	5
	100

3.2.4 La mappa dei principali attori e filiere: ricerca di una sintesi fra “accentramento” e “autonomia”

All'interno dell'AM operano circa 310 aziende per un totale di 19.000 occupati (inizio 2008), concentrati per il 40% in compagnie aeree e in società di movimentazione; se poi si considerano anche le altre aziende del territorio che erogano servizi per l'aeroporto, il numero di impiegati sale a circa 35.000 persone (destinate a diventare, secondo le stime ufficiali, circa 60.000 nel 2015). La struttura lavora con oltre 100 vettori, i quali coprono rotte per 180 destinazioni in tutto il mondo.

L'attore principale di riferimento nel network è il “Manchester Airport Group” (controllato dall'amministrazione comunale di Manchester) che, oltre all'aeroporto in questione, gestisce direttamente anche altri tre aeroporti. Il suo braccio gestionale - concretamente operativo sul campo - è il MADL, il quale accentra a sé numerose attività aeroportuali (ad es. sicurezza, trasporti, movimentazione bagagli).

Con riferimento specifico alle filiere operanti nell'aeroporto (supply chain), queste sono espressamente identificate dal piano di sviluppo territoriale della regione di Manchester (Greater Manchester) come critiche per l'economia locale. Di queste caratteristiche di rilievo sono le seguenti:

- fra le 310 aziende operanti nell'aeroporto, le filiere in questione sono articolate sulla base di un mix eterogeneo di relazioni formali ed informali;
- sulla base dei documenti ufficiali, la concezione di “filiera aeroportuale” è così estesa da abbracciare direttamente anche operatori apparentemente distanti quali l'Università ed i centri di formazione locale;
- l'aeroporto ha sviluppato una serie di “Supply Chain Policies”; alcuni dei punti principali di queste politiche sono i seguenti:
 1. è importante misurare, ridurre e comunicare l'impatto ambientale delle diverse filiere;
 2. la percentuale di servizi e beni forniti da aziende locali deve incrementarsi nel tempo (nel 2005 tale percentuale è pari al 40% circa); per “locale” si intende la zona comprendente: Greater Manchester, North Cheshire, (in particolare Macclesfield, Vale Royal e Warrington) South/Central Lancashire;
 3. lo sviluppo del modello di aeroporto deve essere fortemente coerente con le caratteristiche di sviluppo dell'economia regionale di riferimento;
 4. è necessario promuovere eventi di incontro/confronto fra gli attori delle diverse filiere;
 5. l'Airport Community Network deve promuovere sistemi di total quality management orientati al cliente (“Airport Customer Service”);
 6. i risultati migliori dei diversi attori operanti dell'aeroporto devono essere premiati (mediante riconoscimenti simbolici, ma anche ricorrendo ad incentivi finanziari), studiati e pubblicizzati così da rappresentare un esempio per gli altri.

I processi di handling, le cui attività rappresentano il cuore di un sistema aeroportuale, sono così gestiti:

- nel recente passato, MAG controllava “Ringway handling”, oggi esternalizzata ed autonoma in quanto non si riusciva a competere rispetto alle più grandi società di handling;

Il network inter-organizzativo di imprese ed istituzioni del sedime aeroportuale della Malpensa

- le compagnie aeree tendono ad esprimere esigenze molto specifiche in quanto a servizi di handling; per tale ragione Manchester Airport ha deciso di organizzarsi in modo tale da offrire un ampio spettro di soluzioni e servizi, anziché stringere una partnership vincolante con uno/pochi vettori (il risultato è che una rete di attori indipendenti si è rivelata migliore, per il business, rispetto all'integrazione verticale);
- MAG controlla invece direttamente il sistema bagagli, il quale è gestito mediante un sofisticato sistema informativo.

Rispetto ai servizi commerciali dell'aeroporto:

- negozi, ristoranti e parcheggi sono considerati dal MAG - in quanto ad introiti - ben più importanti rispetto ai vettori. In tale senso MAG si propone come "Facilitator airport", più che un "Operator airport";
- i servizi aeronautici presentano rigidità imposte a livello nazionale, non così i servizi commerciali che danno quindi maggiore possibilità di manovra e scelta per lo sviluppo del business. La strategia attuale mira quindi ad accentuare importanza e valore aggiunto dei servizi commerciali;
- al riguardo, l'aspetto critico è considerato quello di proporre un mix variegato sia in quanto a tipologia di servizi offerti, sia in quanto a livello dei prodotti/servizi offerti.

Note integrative su alcuni attori critici del network interorganizzativo:

A) MADL

Si tratta del braccio operativo del MAG. In esso lavorano circa 2.500 persone.

È direttamente impegnato nelle seguenti attività:

- sviluppo e gestione strategico-organizzativa dell'aeroporto;
- engineering della struttura;
- movimentazione bagagli;
- trasporto pubblico / parcheggi auto;
- sicurezza aeroportuale;
- prevenzione ed interventi anti-incendio (fire fighting);
- pubblicità e comunicazione.

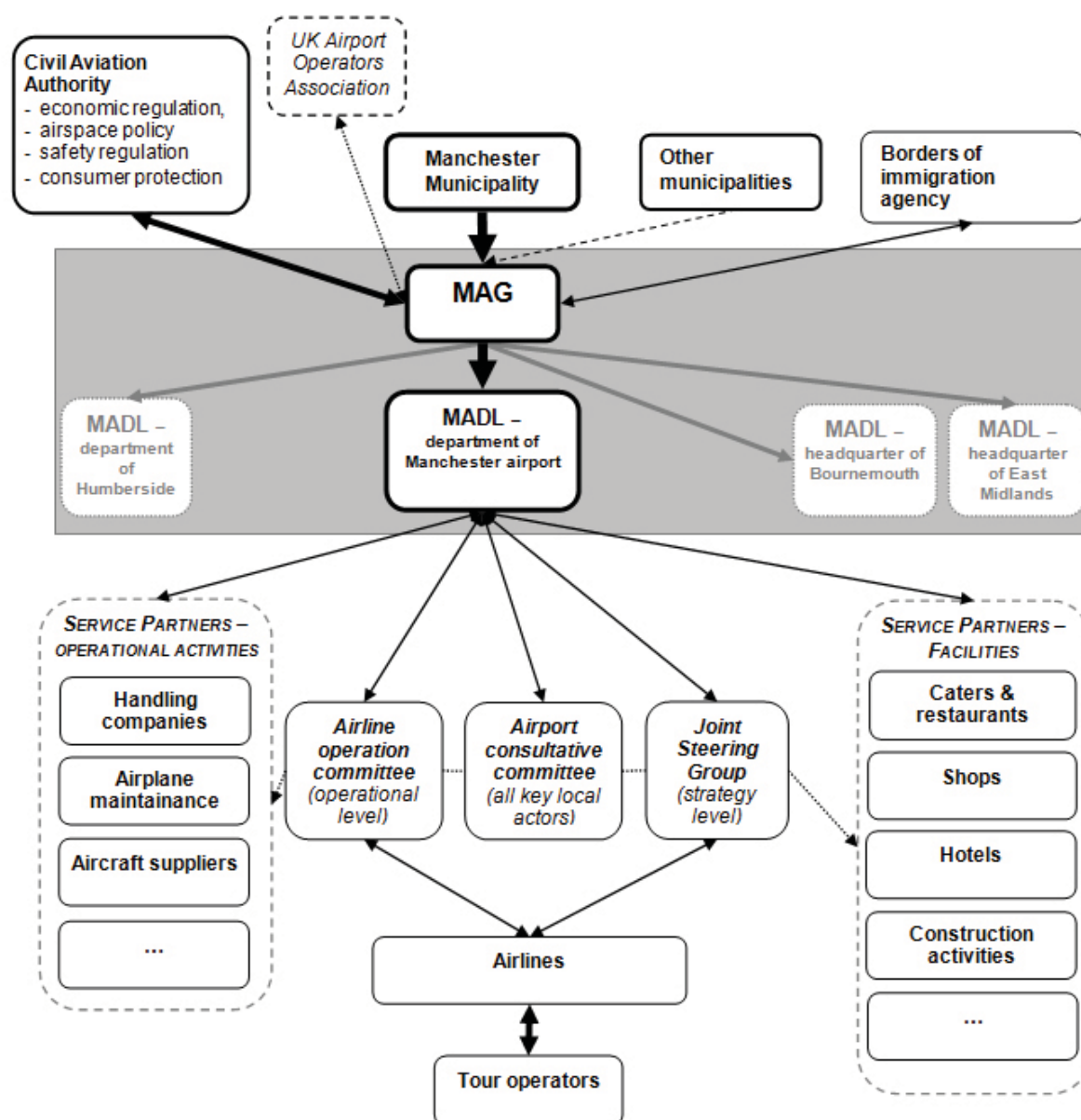
B) CONSULTATIVE COMMITTEE

All'interno del MAG opera un comitato piuttosto importante, strutturato e dotato di una buona autonomia, composto da 33 membri, che si occupa delle relazioni con la comunità locale:

- i membri del CC sono espressione dei principali stakeholders che compongono la comunità locale con cui l'aeroporto intende interfacciarsi;
- il CC agisce creando sotto-commissioni che si occupano di tematiche e progetti specifici.

C) ACN

Si tratta di un comitato interaziendale che rappresenta gli stakeholders che ruotano attorno al MAG, che presiedono all'operatività ed al buon funzionamento dell'aeroporto: comprende sia attori che operano direttamente all'interno dell'aeroporto (ad es. le compagnie aeree, le società di movimentazione, di catering, negozi, ristoranti, ...), sia attori esterni (ad es. gli hotels);



3.2.5. Il rapporto con il territorio: la vera merce da movimentare è la “conoscenza”

L'aeroporto di Manchester si contraddistingue per una forte integrazione con il territorio, quantomeno sulla base dei documenti ufficiali.

La storia del legame aeroporto-comunità locale ha circa 20 anni. All'inizio era un rapporto piuttosto conflittuale, mentre nel tempo si è riusciti a costruire un buon legame. In tal senso Manchester sembra rappresentare un caso di eccellenza rispetto ad altri aeroporti UK. Tale integrazione si esplicita anzitutto su tre livelli:

- integrazione con il sistema di trasporto pubblico locale, il quale viene interpretato quasi come un “unico inscindibile ensemble”;
- attenzione per le problematiche di impatto ambientale e di sviluppo sostenibile;
- ricerca di attenta sincronizzazione fra sviluppo del modello aeroportuale e l'evoluzione in atto dell'economia locale;

Con riferimento specifico alle caratteristiche dell'area:

- la storia dell'economia locale è segnata dal fatto che il territorio in questione è stato uno dei fulcri della rivoluzione industriale; ne consegue che le fabbriche manifatturiere hanno da

sempre rappresentato la caratterizzazione prevalente dell'aerea; in primis si fa riferimento a settori quali: tessile, chimica, elettronica;

- negli ultimi 20-30 anni la regione del "Greater Manchester" ha fronteggiato una crisi economica piuttosto marcata, la quale si è associata ad un tasso di disoccupazione non drammatico, ma ben più alto rispetto alla media inglese (specie proprio nella città di Manchester);
- l'aspetto interessante è che, negli ultimi anni, l'amministrazione locale è riuscita ad invertire questa tendenza grazie ad un deciso riposizionamento strategico del territorio verso imprese "knowledge-based" e verso servizi/infrastrutture ad alta intensità di conoscenza; questo progetto prevedeva interventi per circa 2bilioni di sterline; in particolare, si è puntato molto sul ruolo attivo dell'Università di Manchester;
- superata la crisi, questo progetto ha portato la zona di Manchester ad essere la regione con la crescita più veloce ed accentuata d'Inghilterra dopo Londra;
- oggi - seppur i settori tradizionali non possono ancora dirsi "scomparsi" - i comparti che contraddistinguono il territorio per occupazione e, soprattutto, tassi di crescita più significativi sono quelli legati a finanza, cultura, divertimento, media, "life science" e creatività;
- in estrema sintesi la vision è quella - entro il 2015 - di trasformare Manchester in una "World Class City" che punta su qualità della vita e "conoscenza";
- Manchester è oggi nell'elenco delle 50 città più frequentate al mondo per convegni e seminari.

Il rapporto fra aeroporto e popolazione locale è di "amore/odio": i cittadini protestano per la sua presenza e per la sua propensione alla crescita... ma usano l'aeroporto e ci lavorano! In particolare, la parte a nord accetta/apprezza l'attività dell'aeroporto, mentre la parte a sud (territorio prettamente di campagna) la contesta.

Nelle relazioni con il territorio un ruolo importante lo riveste il citato "Airport Consultative Committee" (ogni aeroporto inglese ne ha uno), il quale rappresenta una sorta di interlocutore unico nei rapporti aeroporto-territorio. Accoglie rappresentanze di (ad esempio): enti pubblici locali, lavoratori, cittadini, compagnie aeree, ecc.; il MAG invece non ha un rappresentante formale nel comitato, come pure gli attori di business locali non entrano nel ACC; questo tipo di relazioni avvengono con la Camera di commercio e le North development agencies; in particolare, si registrano relazioni intense con attori espressamente orientati allo sviluppo locale (es. società di marketing territoriale come MIDAS o pro-Manchester).

MAG presta anche grande attenzione alle attività di comunicazione ed è direttamente coinvolto in alcuni programmi/progetti di sviluppo socio economico promossi da enti locali.

Ha altresì forti legami con istituti di formazione:

- collaborazioni con scuole ed istituti di formazione locali;
- è da poco stata attivata la "Airport Academy" (è questo un progetto nazionale);
- l'Università ha giocato un ruolo critico nella trasformazione dell'economia locale; MAG ha legami stretti con UK Centre for Aviation Transport and Environment alla Manchester Metropolitan University. Le relazioni fra MAG e Università locali sono piuttosto buone ma, secondo la stessa società, andrebbero rinforzate (in specie con la Facoltà di Ingegneria e nell'ambito delle discipline di management).

Riguardo alla problematica dei trasporti pubblici di interesse per l'aeroporto Manchester si presenta come caso d'eccellenza in tal senso;

- direttamente dall'aeroporto, parte una rete di treni che collega l'aeroporto con tutte le

principali città della regione;

- l'integrazione fra aeroporto, trasporti pubblici e sviluppo locale appare forte e parte integrante della cultura del territorio, più che una strategia "top down";
- viene applicata una politica di disponibilità di parcheggi e di prezzi che scoraggia arrivare in aeroporto in taxi.

La responsabilità sociale è sentita come valore che è parte integrante della cultura aziendale del MAG.

Dal punto di vista occupazionale, ed anticipando alcune questioni affrontate allo specifico punto successivo:

- molti dei dipendenti dell'aeroporto vivono nella zona (il "Greater Manchester"), solo il 10% arrivano da comuni lontani più di 20 miglia;
- esiste un programma specifico per i disoccupati del territorio, il cui obiettivo prevede che almeno il 10% devono essere assorbiti a lavorare nell'aeroporto.

Infine, MAG è uno sponsor importante (1% del fatturato) per eventi e manifestazioni culturali ed artistiche di Manchester; ciò ha un importante ritorno a livello "relazionale" in quanto rende più agevoli le relazioni con il territorio.

3.2.6. - Il posizionamento strategico-organizzativo ed i trend evolutivi in corso: verso la "Northern Way"

AM è un sistema aeroportuale che dà la netta impressione di non voler subire le decisioni delle compagnie aeree, né intende soffrire di un "complesso di inferiorità" nei confronti degli aeroporti di Londra. Per questa ragione, l'AM punta con decisione su una strategia di marcata differenziazione e innovazione fondata anzitutto su una forte "liaison" con il territorio: l'intenzione è quella di sincronizzare l'evoluzione del modello aeroportuale con le strategie di sviluppo territoriale, tant'è che, come già accennato in precedenza, si parla spesso della "Northern way". In questo quadro, un primo importante tassello è il sistema di trasporto locale integrato (sia le ferrovie come la metropolitana arrivano direttamente nel cuore dell'aeroporto, fra i terminal 1 e 3).

In passato l'AM era fortemente specializzato sui voli charter; oggi questa vocazione è significativamente attenuata, anche se non scomparsa.

L'aeroporto ritiene di dover migliorare ancora con riferimento all'impatto ambientale; la sfida è coniugare espansione con riduzione degli effetti negativi sul territorio (es. rumore/rifiuti).

Il management dimostra di tenere in grande considerazione il coordinamento fra i diversi piani di sviluppo territoriale, ai diversi livelli e promossi da diversi enti.

In sintesi la strategia dell'aeroporto si articola lungo i seguenti tratti principali:

- strategia di fondo "custode driven": offrire ai propri clienti un servizio di qualità basato soprattutto sulle molte alternative disponibili;
- rappresentare un fattore critico di traino per l'economia locale;
- accrescere la competitività dell'intero sistema paese mediante il proprio apporto in chiave di trasporto merci;
- ridurre la pressione sugli aeroporti del Sud-Est Inghilterra, fornendo però non un servizio analogo/sostitutivo ma complementare/alternativo;

"Keyword strategiche" degli ultimi anni sono così sintetizzabili:

- relazioni con partner industriali (operations);

- azioni formative e sviluppo del personale, anche grazie a sistemi di e-learning; in particolare questi ultimi, seppur in modo progressivo e dopo alcune difficoltà iniziali, stanno dando buoni risultati;
- aumento dell'eccellenza a livello tecnico / operations.

Attenzione però che il modello “Manchester”, di grande successo fino ad oggi, attualmente sembra vivere un momento di crisi, o quantomeno di “stallo”: il numero di passeggeri è in declino e gli aeroporti satellite del territorio stanno crescendo in modo più che significativo, erodendo potenziale di mercato all'aeroporto di Manchester; l'UK sembra si stia orientando verso un sistema policentrico, specie nelle regioni del nord, con l'obiettivo di sviluppare una strategia integrata “di sistema”, anziché indipendente per ciascun aeroporto.

Da ciò ne deriva che si cercano strategie innovative per dare un nuovo impulso all'aeroporto: la flessibilità nell'offerta a viaggiatori e vettori rimane comunque un punto su cui l'aeroporto intende puntare anche in futuro. Si tratta di trovare una sintesi fra approccio top-down e sviluppo delle persone, sullo sfondo di un chiaro e deciso orientamento al cliente (sviluppo customer-driven); quindi, focus prevalentemente sulla dimensione “facility” più che su quella “operations” ed in tal senso la funzione human resources gioca un ruolo importante dovendo sviluppare persone adeguate a tale strategia.

Inoltre, l'aeroporto di Manchester ha una potenzialità per le piste di atterraggio superiore a quella degli aeroporti londinesi, e ciò potrebbe permettere un ulteriore sviluppo dal punto di vista della logistica del trasporto e dei volumi di traffico correlabili.

Uno degli obiettivi è anche quello di incentivare l'uso di trasporti da e per l'aeroporto di tipo pubblico e dei parcheggi per i passeggeri, dissuadendo il cosiddetto fenomeno del “kiss and fly”, ossia dell'accompagnatore che intasa ulteriormente con il proprio mezzo la logistica locale con conseguenze di tipo ambientale e sul traffico.

In sostanza, la vision di AM è quella individuare un “ottimo” equilibrio fra:

- terminal attrezzati per offrire un servizio “comodo” ed economico;
- facilities “attraenti”;
- ampia gamma di servizi commerciali.

La strategia di sviluppo delle infrastrutture aeroportuali prevede:

- un riammodernamento radicale del Terminal 1, per il quale sono stati stanziati circa 35 milioni di sterline; il progetto in questione è basato su uno studio approfondito circa le modalità di fruizione dell'aeroporto da parte dei passeggeri. In particolare, è prevista la realizzazione di una nuova torre di controllo;
- è previsto a breve un importante rinnovamento anche del T3;
- un forte ampliamento della presenza di negozi/facilities per i passeggeri e un potenziamento dell'“immigration hall” (obiettivo: creare uno dei centri commerciali/facilities fra i più grandi d'Europa all'interno di un aeroporto);
- un nuovo sistema di sicurezza per il terminal 2 da 11 milioni di sterline;
- un piano per la differenziazione dei terminal:
 - T1: full services (es. Emirates, Singapore, ecc.);
 - T2: no frills (elevato turnover, vicinanza rispetto alle piste, ecc.);

- T3: altre tipologie;
- una particolare attenzione alle problematiche di « sostenibilità » degli investimenti e delle scelte operative.

Il fatto che ora la competizione spinga verso l'abbattimento dei costi, fra l'altro, crea difficoltà nel (ri)costruire un buon rapporto con i lavoratori e con le associazioni che li rappresentano. Ora, a livello organizzativo e nelle relazioni con i partner, si assiste ad un incremento delle relazioni informali e/o basate sulla fiducia; questo è un cambiamento rispetto al passato dove prevalevano accordi e procedure di natura formale.

In tutto questo un peso notevole per lo sviluppo di personale adeguato sarà rappresentato da programmi di formazione (anche finanziati tramite fondi europei) rivolti soprattutto alla creazione e al miglioramento delle capacità manageriali.

3.2.7 AM: politiche del lavoro, relazioni industriali, politiche del personale (di F. Scarpelli e A. Mannino)

A. La rilevanza delle politiche di gestione del lavoro nei processi di sviluppo dell'aeroporto.

Questa parte della scheda dell'aeroporto di Manchester è volta all'individuazione del ruolo delle politiche della gestione del personale e delle relazioni industriali nello sviluppo dell'aeroporto di Manchester.

Si rileva sin d'ora che i risultati delle analisi, frutto anche di una ricerca sul campo avvenuta tramite un contatto diretto con i rappresentanti dell'organizzazione sindacale T&G (la principale organizzazione sindacale inglese), mostrano come le politiche del lavoro in generale e, più nello specifico, quelle di gestione del personale, non siano in grado di determinare significativamente gli assetti di sviluppo dell'attività dell'aeroporto o di influenzare le grosse scelte strategiche di gestione. Queste, infatti, vengono adottate assumendo quale principale finalità il profitto e la crescita complessiva dell'aeroporto - in termini principalmente di incremento dell'utenza - indipendentemente dagli effetti che esse sono in grado di riverberare sui rapporti di lavoro.

A tal proposito, pare opportuno ricordare il caso della mensa aeroportuale, per sistematiche assenze di profitto nonostante la non gratuità dei pasti somministrati ai lavoratori, chiusa dopo un iniziale fallito tentativo di ridurre le dimensioni.

Se considerate nel complesso, le relazioni lavoristiche nell'aeroporto di Manchester registrano numerosi elementi di criticità - non dissimili a quelli presenti nel mercato del lavoro italiano - ma anche alcune spiccate caratteristiche positive, che si cercherà brevemente di esporre e che, si ritiene, permetteranno di trarre le conclusioni sopra accennate.

B. Il mercato del lavoro

In primo luogo si segnala l'efficienza del sistema di incontro tra domanda e offerta nel mercato del lavoro, attraverso un forte rapporto osmotico tra l'aeroporto e gli enti preposti all'attività di selezione del personale.

In particolare, esiste un'Accademia locale finanziata dallo Stato con il compito di individuare gli studenti dei College idonei a future assunzioni all'interno dell'aeroporto.

Si deve rilevare che, data l'importanza della struttura aeroportuale (e dell'indotto della stessa) nel mercato occupazionale dell'area, l'efficiente sistema di incontro e domanda e offerta pare essere essenziale per lo sviluppo aeroportuale.

C. **Le politiche di decentramento produttivo e la sicurezza sui luoghi di lavoro**

Il panorama degli agenti imprenditoriali nell'ambito dell'aeroporto è assai vasto ed eterogeneo.

La gestione dei servizi aeroportuali spesso avviene - non dissimilmente da quanto avviene nell'aeroporto di Malpensa - tramite il ricorso all'appalto.

Il ricorso all'appalto - seppur in ottemperanza dei limiti imposti dalla legislazione nazionale e di stampo europeo - è molto diffusa e cela, come rivelano i soggetti sindacali da noi interpellati, la volontà di ridurre i costi di gestione del personale, nonché di indebolire, almeno parzialmente, l'azione sindacale, che in un contesto fortemente centralizzato non risentirebbe naturalmente della debolezza che invece deve affrontare in un sistema di imprese - come quello attuale - basato su un forte decentramento produttivo.

Tuttavia, proprio il massiccio ricorso a tali politiche di decentramento produttivo, non sembra intaccare la rilevanza accordata da ogni impresa - seppur con intensità diversa in ragione della tipologia d'impresa e del settore ove essa opera - alla salute e alla sicurezza sui luoghi di lavoro.

Il mantenimento di elevati standard di sicurezza sui luoghi di lavoro - ammettono gli stessi testimoni sindacali - assume un ruolo chiave nelle politiche gestionali e nel core business delle imprese.

Tale virtuosa tendenza, peraltro, è indotta anche dal reale rischio di chiusura dell'attività d'impresa o di un singolo reparto di essa, che le società operanti nel distretto aeroportuale si trovano ad affrontare qualora non ottemperino alle prescrizioni legali e contrattuali che presidiano le politiche di sicurezza sui luoghi di lavoro.

D. **La gestione dei rapporti di lavoro**

Analoghi standard non si registrano invece per altri istituti o profili di gestione del rapporto di lavoro.

Sebbene il 70% circa dei lavoratori dell'aeroporto siano sindacalizzati, poiché al momento dell'assunzione il lavoratore è invitato a scegliere l'organizzazione sindacale cui associarsi, sono presenti numerose criticità; ciò anche perché non sembra esserci una adeguata proporzione tra il numero di lavoratori sindacalizzati (principalmente a T.& G., ma anche ad altre sigle) e la forza contrattuale delle organizzazioni sindacali nell'interfacciarsi con le imprese nell'ambito delle relazioni industriali.

Si registra in particolare un massiccio ricorso a forme contrattuali atipiche e specialmente a contratti di lavoro a termine (in un reparto di 150 persone, almeno 20-25 lavoratori sono assunti con contratti di lavoro a termine).

Deve sul punto ricordarsi che l'impiego di tali contratti di lavoro varia a seconda dell'impresa e del tipo di servizio da essa erogato.

Assai frequentemente si ricorre, peraltro, ai lavoratori stagionali, allorché ricorrano ragioni di carattere tecnico, produttivo e organizzativo legate al funzionamento dell'attività

aeroportuale.

Una delle più significative criticità segnalate dagli operatori sindacali, inoltre, sembra dovuta alla presenza di una scarsa omogeneità dei trattamenti economici e retributivi del personale appartenente alle diverse imprese seppur eroganti gli stessi servizi, e sebbene in proposito non siano mancate iniziative sindacali (alcune del tutto vane, come la campagna attraverso la quale la T.& G. ha proposto la fissazione di un salario minimo per uniformare le condizioni contrattuali senza successo, a testimonianza del suo scarso potere contrattuale).

Da questo punto di vista, il costo del lavoro sembra assumere un importante effetto nell'ambito delle politiche di concorrenza tra gli agenti imprenditoriali presenti nel distretto: la scelta delle imprese cui affidare la gestione di un servizio - lamentano i rappresentanti sindacali - generalmente viene indirizzata a favore dell'impresa che propone costi del lavoro più bassi a discapito della qualità del servizio erogato.

Anche nella gestione delle politiche sull'orario di lavoro si registrano forti problematiche legate al fatto che numerose imprese che operano nell'ambito dell'aeroporto si avvalgono con frequenza degli strumenti elastici di gestione dell'orario del lavoro, anche tramite il ricorso all'orario di lavoro spezzato, tramite orari di lavoro giornalieri intensi e che arrivano fino a 12 ore, seppure generalmente in ottemperanza delle disposizioni dettate dalle direttive comunitarie sul tema.

Su tali politiche, tuttavia, non sembra che associazioni sindacali detengano un forte potere di controllo.

E. Politiche antidiscriminatorie

Un ulteriore elemento di criticità pare essere legato all'eterogeneità culturale ed etnica del personale in forza nel distretto, che raccoglie esponenti provenienti da ogni parte del mondo (specie dell'est europeo).

In particolare vi sono Handling che puntano all'assunzione di personale proveniente dall'est europeo per ragioni di abbattimento dei costi del personale, e facendo forza sulla debolezza contrattuale dei lavoratori e sulle forti asimmetrie informative, che sono alla base delle basse retribuzioni erogate a tali lavoratori, non in grado di percepire l'esiguità del trattamento economico loro accordato (si segnala che molti di questi lavoratori non parlano inglese).

Sul terreno delle politiche antidiscriminatorie, poi, si evidenziano i disagi derivanti dalla sussistenza di un "gay village" la cui esistenza ha creato forti dissidi tra il personale. Per reprimere tali attriti è stato elaborato un "manuale di dignità" sul lavoro e sono stati tenuti corsi per la sensibilizzazione del personale.

Da questo punto di vista, la volontà di sensibilizzare i lavoratori alle tematiche di integrazione e antidiscriminazione, sembra marcata ed aderente alle recenti direttive comunitarie intervenute sul punto (senza dubbio più adeguata rispetto alla linea attualmente seguita nel nostro sistema per la repressione del fenomeno).

La rilevanza delle politiche antidiscriminatorie si dispiega altresì nelle norme a tutela della stabilità dell'impiego. Sebbene, infatti, la disciplina ordinaria dettata per i licenziamenti ingiustificati trova applicazione solamente ai lavoratori in servizio da almeno 1 anno, nei casi

di licenziamenti discriminatori decade tale condizione di applicabilità e l'impugnazione del licenziamento può avvenire sin dal primo giorno d'impiego.

F. **Il contenzioso del lavoro e la tutela della stabilità dell'impiego**

Si rileva, infine, una sensibile presenza delle controversie in materia di lavoro, posto che l'iniziativa legale viene intrapresa anche qualora vi siano margini di soddisfazione delle pretese appena sufficienti (riferiscono i rappresentanti sindacali che in presenza del 51% di possibilità di esito positivo della vertenza si ricorre immediatamente all'azione legale). Ciò non toglie che - specie per volontà delle imprese, che temono il c.d. "effetto domino" o di ricevere da ciò una pubblicità negativa - si ricorra sovente anche alle conciliazioni.

Quanto agli strumenti legislativi che presidiano la stabilità dell'impiego, il personale può essere licenziato solo qualora sussista un giustificato motivo e previo esperimento della procedura disciplinare (eccezion fatta per il licenziamento in tronco in presenza di una giusta causa di risoluzione del rapporto).

Anche in questa fase patologica di gestione del rapporto di lavoro i lavoratori vengono comunque seguiti dal sindacato e dall'ufficio legale che valuta, a seconda del caso, l'impugnabilità del licenziamento.

Per completezza espositiva si segnala che il licenziamento privo di giusta causa prevede l'immediata riassunzione del lavoratore ovvero costituisce titolo per la richiesta di un indennizzo economico qualora il lavoratore non opti per il reinserimento in azienda.

Peraltro, se nelle more della sentenza di accertamento dell'illegittimità del licenziamento il lavoratore reperisce un altro lavoro meno remunerato, avrà diritto a ricevere le conseguenti differenze retributive.

G. **Conclusioni**

Da quanto sopra esposto può desumersi agevolmente che le politiche di gestione del personale non sono in grado di incidere sugli assetti di sviluppo produttivo dell'aeroporto. Esse, tuttavia, paiono essere state in grado di incidere - almeno in piccola parte - sul fortunato trend di sviluppo che l'aeroporto di Manchester ha conosciuto negli ultimi anni e che lo ha portato ad essere il terzo aeroporto più grande del Regno Unito.

Sembra infatti che la gestione dei rapporti di lavoro nell'ambito del distretto non ponga ostacoli di sorta alla crescita complessiva dell'aeroporto, posto che il personale stesso pare aver acquisito l'attitudine ad accettare scelte imprenditoriali che possano comprometterne gli interessi in nome di una crescita economica complessiva virtuosa.

Ciò, probabilmente, potrebbe derivare anche dall'efficienza del mercato del lavoro e, in particolare, dalla semplicità con cui avviene l'incontro tra domanda e offerta. In combinato disposto con ciò, non può poi trascurarsi l'efficienza delle politiche di welfare con cui lo Stato cerca di fornire servizi e garantire un tenore di vita accettabile anche attraverso la concessione di sussidi familiari o indennità di disoccupazione: ciò permette ai lavoratori di vivere con minore traumaticità la perdita del posto di lavoro.

Concorre poi a costituire un punto di forza nella gestione del personale la brevità della durata dei contenziosi (specie se rapportati con quelli italiani): ciò si traduce in termini di maggiore certezza per le parti contrattuali del rapporto di lavoro e quindi, in definitiva, in

maggior efficienza del sistema lavoristico nel suo complesso.

Altri punti di positività, come accennato, paiono essere quelli legati alla sicurezza e alla salute sui luoghi di lavoro, nonché il maturo confronto del management - attuato anche mediante campagne di sensibilizzazione - con l'eterogeneità culturale, etnica e di orientamento sessuale che caratterizza il personale (e che il mercato del lavoro italiano non conosce ancora in questa misura). Ciò che avrebbe potuto rappresentare una forte criticità sembra avere viceversa costituito un punto di forza per la costituzione di un corpo di lavoratori più affiatati e coesi, determinandone di fatto una maggior produttività.

Tutto ciò, tuttavia, non sembra sufficiente a fare delle politiche di gestione del personale e delle relazioni industriali il fulcro delle scelte gestionali dell'aeroporto.

La marcata polverizzazione delle dimensioni delle imprese, attuata mediante forti politiche di decentramento produttivo, infatti, rivela numerose criticità e condizioni di lavoro talvolta insoddisfacenti, analogamente a quanto avviene in Italia.

I costi del lavoro, da questo punto di vista, sembrano costituire un elemento importante per il dispiegarsi della concorrenza tra imprese, che per resistere più agevolmente nel mercato si avvalgono - analogamente a quanto avviene in tutti i distretti aeroportuali italiani - di strumenti contrattuali flessibili e meno tutelanti la stabilità dell'impiego, seppur in un contesto di temperamento delle preoccupazioni favorito dalla robustezza degli ammortizzatori sociali sopra accennata.

3.3. BARCELONA INTERNATIONAL AIRPORT “EL PRAT”: IL GOVERNO CENTRALIZZATO (di S. Denicolai)

L'aeroporto El Prat di Barcellona rappresenta un esempio tipico di de-hubbing da parte di un vettore nazionale, in quanto recentemente la compagnia di riferimento - Iberia - ha drasticamente ridotto il numero di voli da questo scalo.

L'aeroporto non può essere analizzato a sé, ma va inquadrato nel sistema aeroportuale spagnolo che, nel suo insieme, è un sistema fortemente accentrato attorno un unico soggetto gestionale:

- infatti, tutti i principali aeroporti spagnoli sono direttamente gestiti da AENA, un ente pubblico che rappresenta un vero e proprio colosso a livello mondiale della gestione aeroportuale;¹⁶
- l'aeroporto gioca in questa rete un ruolo molto importante e, oggi, è probabilmente tra le principali priorità di AENA a livello di investimenti e, più in generale, in quanto a rilevanza strategica.

3.3.1. Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA)

L'Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA) è un'azienda statale nata nel 1990 e controllata direttamente dal “Ministero per lo sviluppo”. Si tratta del più grande gruppo aeroportuale al mondo per numero di passeggeri movimentati (241 milioni all'anno); il volume cargo è pari a circa 626.000 tonnellate. AENA controlla e gestisce direttamente un totale di 74 aeroporti, di cui:

- 47 in Spagna (a cui si aggiunge un eliporto), per un totale di 193 milioni di passeggeri all'anno;
- 27 in Messico, Colombia e Cuba, gestiti mediante “AENA International”;
- a questi 74, controllati al 100%, si aggiungono partecipazioni in altri 11 aeroporti (UK, Svezia, USA, Bolivia, Costa Rica).

Le funzioni di AENA (sancite per legge) sono le seguenti:

- gestione, coordinamento, sviluppo e amministrazione degli aeroporti ed eliporti pubblici spagnoli, così come del management di qualsiasi altra struttura/superficie connessa al trasporto aereo civile sul suolo spagnolo;
- la pianificazione, l'esecuzione ed il monitoraggio dei relativi investimenti in infrastrutture e facilities;
- l'implementazione, la gestione e il coordinamento, la manutenzione e l'amministrazione dei connessi sistemi di comunicazione, di navigazione e di controllo del traffico aereo;
 - lo sviluppo di proposte per nuove infrastrutture aeroportuali;
 - lo sviluppo e il mantenimento dell'ordine e della sicurezza di queste strutture, così come la partecipazione a progetti di formazione connessi al sistema di trasporti aereo.

Aena ha una quota di maggioranza nelle seguenti società:

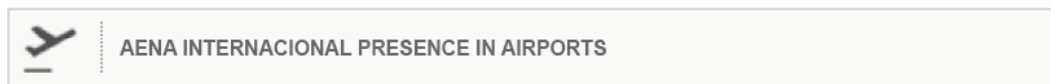
- Centros Logísticos Aeroportuarios, S.A. (CLASA);
- Aena Desarrollo Internacional, S.A. (“AENA International”);
- Ingeniería y Economía del Transporte, S.A. (INECO- Tifsa), la quale si occupa anche di

¹⁶ - Una curiosità, emblematica del ruolo “accentratore” di AENA: le e-mail dei dipendenti dell'aeroporto di Barcellona hanno il suffisso “@aena.us”, come tutti gli altri dipendenti di qualsiasi aeroporto spagnolo...

consulenza a 360° nel settore dei trasporti;

e ha, inoltre, una quota di minoranza in:

- Restauración de Aeropuertos Españoles, S.A. (RAESA);
- Agencia Metropolitana de Desarrollo Urbanístico y de Infraestructuras, S.A. (Agencia Barcelona Regional).

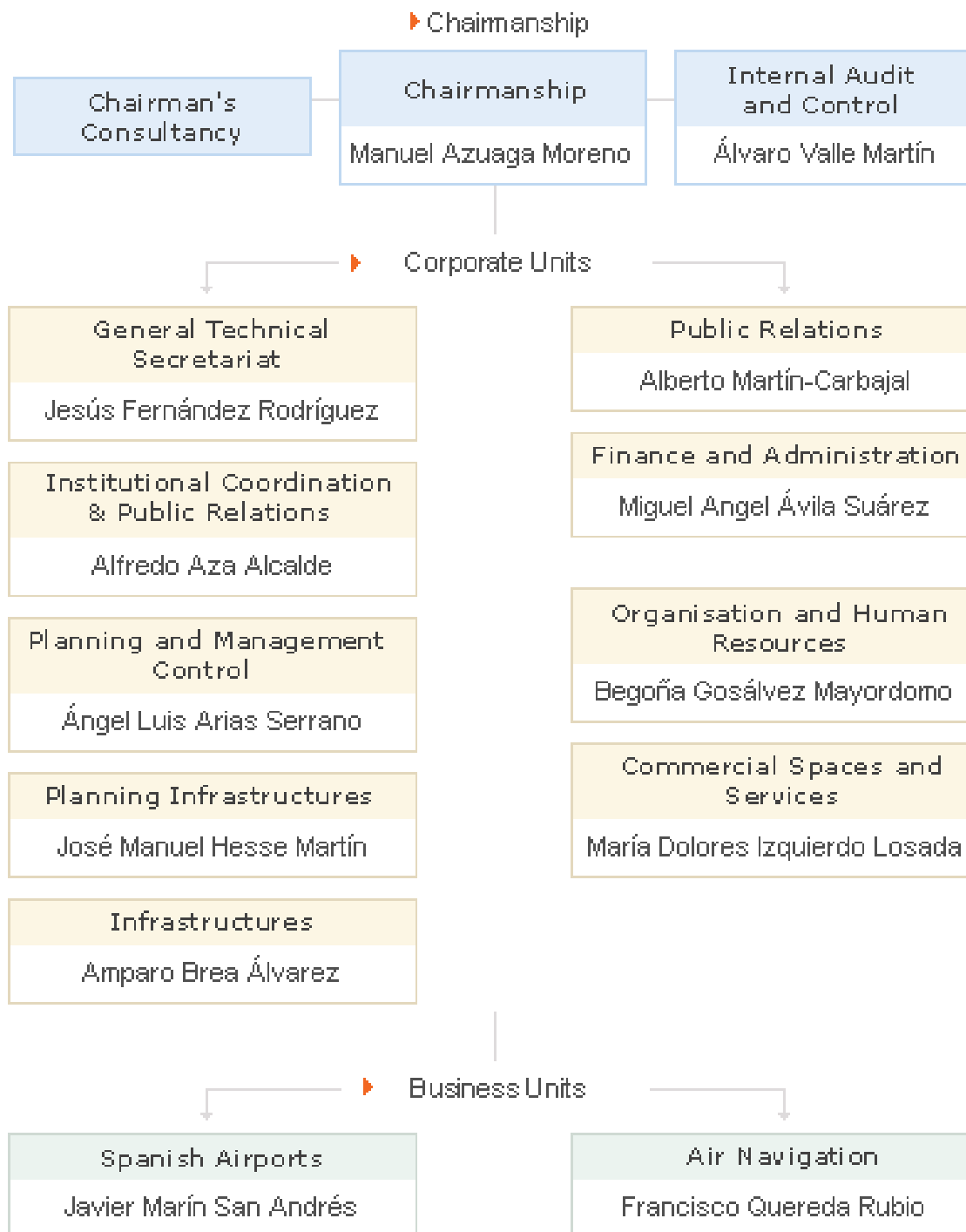


Aena Desarrollo Internacional S.A.



È un ente che assegna grande importanza alle politiche di marketing e di sviluppo del brand (si pensi ad esempio al “Aena’s Corporate Image Manual”, un manuale di 96 pagine che disciplina marchi, loghi e colori ufficiali).

La struttura organizzativa di AENA è descritta nel seguente organigramma:



Le business units sono a loro volta organizzate sulla base di 5 air navigation regional directorates - East Canary Islands, Centre-North, Balearic Islands e South a cui fa capo l'aeroporto di Barcellona - corrispondenti a 3 Flight Information Regions (FIR).

3.3.2. L'aeroporto di Barcellona "El Prat"

EL PRAT è il principale aeroporto della Catalunya, situato a 10 km dal centro di Barcellona: il secondo spagnolo dopo Madrid; il secondo più grande dell'Europa che si affaccia sul mediterraneo, dopo Roma. Di fatto, può essere considerato parte del sistema aeroportuale della Catalunya formato da 3 aeroporti, fra i quali vi è un buon coordinamento a livello strategico:

1. Barcellona, votato a diventare hub internazionale;
2. Girona-Costa Brava, quello turistico per eccellenza, in forte crescita specie grazie a Ryan Air di cui è hub per il sud Europa;
3. Reus, molto incentrato sui charter.

Per El Prat, il numero di passeggeri nel 2007 è stato di 32.800.570 - massima capacità dell'aeroporto ad oggi - di cui il 14% relativi a voli verso destinazioni non europee (è un aeroporto importante specie per le rotte verso il nord Africa). In Europa, negli ultimi anni, è l'aeroporto con il tasso di crescita passeggeri più elevato; al quinto posto a livello mondiale. Si pensi, ad esempio, che "Barcellona-Madrid", con i suoi 971 voli settimanali, è la rotta più trafficata al mondo. Per quanto riguarda il cargo, è al secondo posto in Spagna ed al 26° in Europa;

L'aeroporto di Barcellona è inoltre inserito in un importante sistema logistico (si veda alla successiva sezione "rapporti con il territorio").

Con riferimento alle compagnie aeree Barcellona:

- è hub per: Vueling Airlines, Clickair;
- è base strategica per: Spanair, Air Europa;
- offre servizi a circa 100 vettori;
- aveva, fino a poco tempo fa (primavera 2008), in Iberia la principale compagnia aerea per numero di passeggeri: tuttavia essa ha deciso di ridurre drasticamente la propria presenza, lasciando spazio a Clickair, una sua controllata assieme ad alcuni partner (che genera un traffico importante ma decisamente minore ad Iberia).

3.3.3. Dati e statistiche in dettaglio

Evoluzione del traffico passeggeri e cargo

Passeggeri (fonte: Aena, 2008)

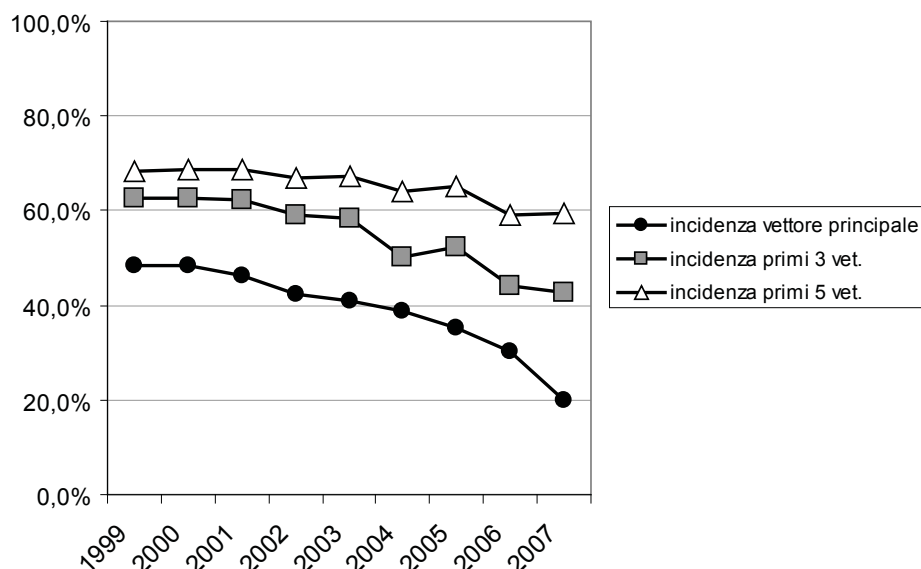
Anno	Passeggeri	Var %	Operations	Var %	Cargo	Var %
1999	17.421.938	7.6	233.609	-	86.217	-
2000	19.809.567	13.8	255.913	9.5	88.269	2.4
2001	20.745.536	4.7	273.119	6.3	81.882	-7.8
2002	21.348.211	2.9	271.023	-0.8	75.905	-7.3
2003	22.752.667	6.6	282.021	4.1	70.118	-7.6
2004	24.558.138	7.9	291.369	3.3	84.985	21.2
2005	27.152.745	10.6	307.798	5.6	90.446	6.4
2006	30.008.152	10.5	327.636	6.4	93.404	3.3
2007	32.800.570	9.3	351.297	7.6	96.770	3.6

Fonte: Aena statistics

Le principali compagnie aeree per numero passeggeri

	Compagnia	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1	Iberia	8.416.024	9.594.763	9.606.867	9.047.358	9.284.036	9.504.150	9.589.497	9.117.380	6.492.493
2	Spanair	1.478.399	1.580.340	1.886.626	2.119.401	2.392.384	2.567.024	3.266.038	3.931.719	4.243.633
3	Clickair								198.890	3.279.656
4	Vueling Airlines						259.450	1.332.648	2.144.034	3.082.612
5	Air Europa	1.001.022	1.209.414	1.404.409	1.473.937	1.592.004	2.003.872	2.176.306	2.298.330	2.360.183
6	EasyJet	349.566	450.596	539.010	840.735	1.258.581	1.384.690	1.327.399	1.411.681	1.593.412
7	Lufthansa	666.338	761.878	812.512	806.797	814.853	898.646	949.697	1.082.965	1.117.922
8	Air Nostrum	440.042	576.021	670.701	758.434	753.067	781.459	898.164	1.044.913	1.110.548
9	Air France	514.218	626.742	698.528	777.939	738.129	749.833	766.343	830.618	846.093
10	British Airways	617.489	600.587	640.809	674.314	617.579	638.243	631.600	645.264	658.824

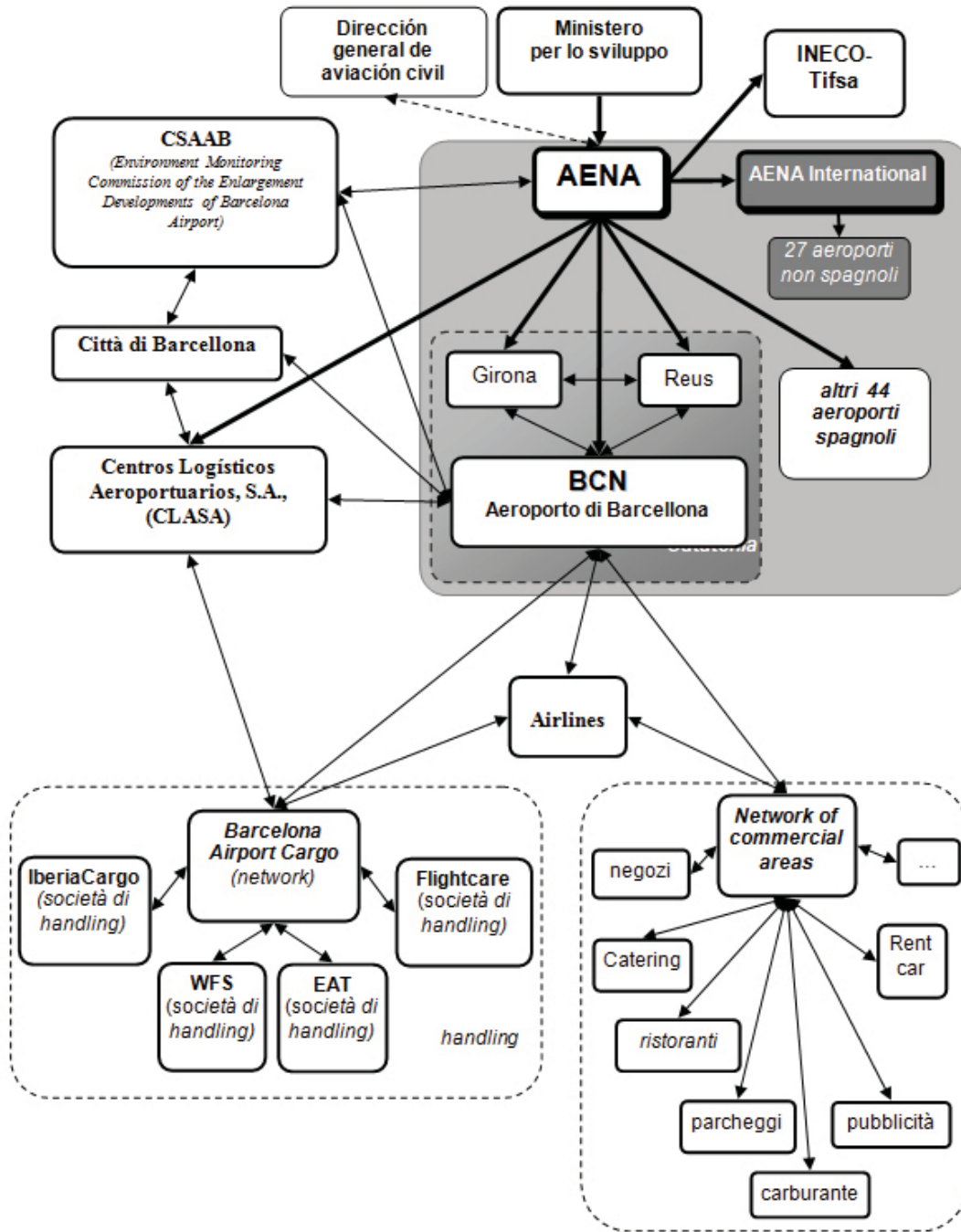
Si registra un fenomeno di crescente frammentazione nel tempo delle quote di diversi vettori; in altre parole, si riduce il grado di concentrazione rispetto ai vettori più rilevanti.



3.3.4. La storia dell'aeroporto: la svolta negli anni '90

1916	L'aeroporto inizia la sua attività a Remolar
1918	La sede di Remolar si rivela una scelta poco efficace e l'aeroporto viene spostato a El Prat
1927	Iniziano i voli di linea con Iberia ed il volo verso Madrid
1948	Primo "overseas service"
1968	Inaugurata una nuova e innovativa torre di controllo
1990	La Spagna, sulla base dell'articolo 82 della legge 4/1990, sancisce la nascita di AENA, un ente pubblico destinato a gestire tutti i principali aeroporti spagnoli, fra cui anche quello di Barcellona
1992	Importante riammodernamento in occasione delle olimpiadi di Barcellona e costruzione del secondo terminal
1998	Due importanti premi vinti: " Best International Airport " e "Best Airport in the World" (Business Travel World magazine)
1998	L'aeroporto consegue la "Environmental Certification ISO 14001"
1999	Il ministero spagnolo per lo sviluppo approva il "Master Plan for Barcelona Airport", chiamato anche "Barcelona Plan", con un orizzonte temporale che arriva fino al 2020 (obiettivo: 52 milioni di passeggeri con modello di hub internazionale)
1999	Istituzione del "Barcelona Airport Cargo" per l'ottimizzazione/coordinamento delle operazioni di handling con le diverse società che operano nello scalo;
2004	Apertura della terza pista (con un ritardo di alcuni anni a causa dei conflitti con il territorio per problematiche di natura ambientale)
2006	Termine di una serie di importanti lavori di adattamento della piattaforma aeroportuale per venire incontro a problematiche di natura ambientale (specie per ridurre l'impatto acustico sulla popolazione del territorio)
2008	Iberia decide di ridurre significativamente la propria presenza all'aeroporto di Barcellona, dopo essere stata per anni una delle compagnie di riferimento per questo scalo

3.3.5. La mappa dei principali attori: una rete complessa ma “pulita” e accentrata



3.3.6. Il rapporto con il territorio: integrazione con il sistema logistico

L'aeroporto di Barcellona è piuttosto ben integrato con il sistema di trasporti locale, anche se sulla base dei documenti pubblici non si registrano eccellenze particolari; il piano di espansione - già in atto - sembra rendersene conto e prevede diversi nuovi collegamenti (ad esempio treni ad alta velocità e collegamento con la metropolitana).

Specie negli ultimi anni, parallelamente alla sua espansione, si registrano diversi conflitti con la popolazione locale per questioni ambientali; in particolare, i problemi si legano soprattutto alla realizzazione della terza pista di atterraggio (07R-25L), la quale ha impattato sul Llobregat Delta Natural Park: il tema più sentito riguarda l'inquinamento acustico. Ciò ha generato una "risposta del sistema immunitario", ed ora il tema della sostenibilità ambientale sembra essere una delle cornerstones della strategia di sviluppo dell'aeroporto (quantomeno sulla base dei documenti ufficiali...).



L'economia locale è così caratterizzata:

- la regione del sedime dell'aeroporto rientra nell'area considerata uno dei "motori d'Europa", genera il 18,4% del PIL spagnolo (a fronte del 15,7% della popolazione, in una regione - la Catalunya - che è il 6,3% della Spagna nel suo insieme);
 - i settori principali sono i seguenti:
 - turistico (principale regione spagnola in tal senso);
 - bancario;
 - Hi-tec;
 - commerciale/logistico.

3.4.7. - Il posizionamento strategico-organizzativo ed i trend evolutivi in corso: diventare un hub internazionale

L'aeroporto di Barcellona nasce con un forte orientamento domestico, che preserva nel corso dei decenni. Ora sta attraversando una fase di transizione, finalizzata ad individuare un modello di business che valorizzi appieno il periodo di crescita a livello di numero di passeggeri e, più in generale, le potenzialità di questo aeroporto; è chiaramente in atto un riposizionamento strategico che poggia su 6 pilastri:

1. riorientamento verso un modello da "hub internazionale";
2. riduzione della dipendenza verso una/poche compagnie aeree (vedi statistiche nella apposita sezione con riferimento alla concentrazione dei passeggeri);
3. focus sull'efficienza delle "operations"¹⁷;
4. collaborazione e strategia di sistema con gli altri due aeroporti della Catalunya (Girona e Reus), i quali sono anch'essi in significativa crescita;
5. networking con altri aeroporti spagnoli e non (ne è esempio "BNC", un progetto per la riduzione dei ritardi in volo basato sul coordinamento fra diversi scali);
6. rinnovata/ritrovata attenzione per le problematiche ambientali.

Questo riposizionamento strategico si accompagna ad un vasto ed importato piano di investimenti di Aena per l'ampliamento dell'aeroporto di Barcellona, il quale comprende un nuovo terminal che dovrebbe essere ultimato nel 2009; questo progetto porterà la capacità dell'aeroporto da 32 a ben 55 milioni di passeggeri; a tutto ciò dovrebbe aggiungersi un ulteriore terminal satellite che dovrebbe portare la capacità a 70 milioni di passeggeri nel 2012.

¹⁷ - In questo senso si differenzia significativamente da Manchester, dove l'attenzione è specie alle parti della catena del valore più vicine al viaggiatore ed alle facilities (es. negozi).

4. IL MERCATO DEL LAVORO E LA RELAZIONE “LAVORATORI-AZIENDE AEROPORTUALI” (di Franco Scarpelli e Andrea Mannino)

4.1 Premessa

L'analisi dei profili giuridici e di relazioni industriali all'interno del sedime aeroportuale della Malpensa si può articolare su tre diversi terreni. Un primo è rappresentato dall'analisi delle regole, delle istituzioni e delle prassi di governo e di controllo della distribuzione e/o frammentazione dei processi produttivi e di servizi; un secondo è rappresentato dallo stato formale ed effettivo del quadro di relazioni sindacali; un terzo è rappresentato dagli strumenti di governo del mercato del lavoro di distretto e dalle problematiche occupazionali.

In questo capitolo saranno affrontati questi aspetti riprendendoli laddove già anticipati in altre parti del rapporto (si vedano in particolare le schede descrittive degli aeroporti europei e il capitolo introduttivo, cap. 1)

4.2 La scelta di SEA come modello di riferimento

Nel dedalo di imprese che orbitano nella realtà aeroportuale della Malpensa, in relazione ai citati terreni di analisi, si è ritenuto di focalizzare l'attenzione sull'agente imprenditoriale principale, la SEA. SEA rappresenta senza dubbio il cuore della gestione dei servizi, nonché il protagonista principale per l'esecuzione dei lavori, anche di natura infrastrutturale. La rilevanza che assume SEA nel distretto ci ha indotto a compiere un approfondimento di questa realtà imprenditoriale, anche attraverso contatti con testimoni importanti delle funzioni aziendali con responsabilità su queste tematiche, i quali hanno potuto fornire elementi utili a comprendere i meccanismi di funzionamento della realtà aeroportuale e le ricadute degli stessi sul piano delle relazioni industriali e di lavoro.

In questo capitolo saranno analizzate le informazioni fornite, per operare un tentativo di ricostruzione del complesso quadro giuridico del lavoro di distretto.

4.3 Distribuzione e frammentazione dei processi produttivi. La rilevanza dell'appalto: quadro formale delle regole applicabili

Lo strumento dell'appalto costituisce il principale modello di regolazione degli assetti organizzativi e produttivi del sedime. Come già osservato, il ricorso allo strumento dell'appalto sembra dettato sia da logiche di specializzazione sia dall'esigenza di frammentazione degli agenti imprenditoriali per fini di abbattimento dei costi, decentramento delle responsabilità, ecc. Questa scelta, almeno teoricamente, viene spesso giustificata in vista di una maggiore efficienza e qualità della prestazione erogata; d'altro canto essa produce una polverizzazione delle responsabilità e delle dimensioni d'impresa, con conseguenze talvolta pregiudizievoli sia per i lavoratori sia per le organizzazioni sindacali, che più difficilmente possono controllare i processi produttivi frammentati su più

soggetti.

SEA, anche in ragione dell'eterogeneità dei servizi che offre, ricorre in modo massiccio a tale strumento contrattuale. Tale affermazione rappresenta un mero giudizio di fatto: nel merito, infatti, SEA pare attenta non solo all'osservanza delle regole legali ma anche alla scelta dell'agente imprenditoriale appaltatore, affinché lo stesso possa garantire il rispetto delle discipline legali del lavoro complessivamente intese (mentre non è dato sapere, ed è praticamente impossibile verificare, se tale attenzione venga posta anche ai gradini ulteriori di decentramento e frammentazione dei processi produttivi mediante pratiche di sub-appalto). Peraltro, è evidente come, accanto all'osservanza formale delle regole legali in materia, assuma rilievo la leva dei rapporti economici, la quale dovrebbe rispettare livelli tali da non scaricare sui punti più esterni delle filiere produttive esigenze di abbattimento dei costi incompatibili con l'effettivo rispetto delle discipline di tutela sociale.

Sul punto si tornerà a breve, dopo una sintetica riflessione sulle regole formalmente applicabili nel contesto produttivo che stiamo analizzando.

La regolazione dei meccanismi di gestione e affidamento dei lavori e dei servizi in appalto erogati da SEA è presidiata dalle regole del d.lgs. n. 163/06 (Testo Unico Appalti), sebbene SEA non sia giuridicamente una pubblica amministrazione. Il campo di applicazione del Testo Unico, infatti, si estende anche ad operatori economici appaltanti che non sono giuridicamente pubbliche amministrazioni, ma soggetti privati tenuti egualmente all'osservanza della disciplina, in quanto società a capitale pubblico o comunque controllate dalle pubbliche amministrazioni, ovvero in quanto utilizzino risorse economiche pubbliche (v. artt. 3 e 32, T.U. cit.). Il d.lgs. n. 163/2006 raccoglie in un unico provvedimento le diverse e frammentate discipline sugli appalti pubblici di lavori, servizi e forniture, che in precedenza erano divise in numerosi testi soggetti nel tempo a successive modificazioni (i principali erano la c.d. "legge Merloni" sui lavori pubblici, legge 109/1994, più volte modificata; i dd.lgs. 157 e 158/1995 sugli appalti di servizi e di forniture). Nel contempo, tuttavia (e dunque andando oltre la funzione di compilazione di un mero Testo Unico), il decreto prevede all'attuazione delle più recenti Direttive comunitarie intervenute nel settore (Dir. 2004/17/CE e 2004/18/CE). Il Codice disciplina in misura prevalente le procedure di progettazione, affidamento ed esecuzione di opere e lavori pubblici, servizi e forniture: procedure che, come recita l'art. 2, devono garantire "la qualità delle prestazioni e svolgersi nel rispetto dei principi di economicità, efficacia, tempestività e correttezza", così come garantire i principi di libera concorrenza, parità di trattamento, non discriminazione, trasparenza, di pubblicità. Ci limitiamo a segnalare quella che pare una delle innovazioni fondamentali, ovvero quella della maggiore valorizzazione, in sede di selezione delle offerte dei soggetti partecipanti alle gare pubbliche, del "criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa", che si affianca a quello del prezzo più basso, e che consente una valutazione più complessiva delle caratteristiche dell'opera o del servizio, in una logica non puramente economica. Peraltro, il secondo comma dell'art. 2 del Codice, dedicato ai principi, prevede significativamente che "il principio di economicità può essere subordinato, entro i limiti in cui sia espressamente consentito dalle norme vigenti e dal presente codice, ai criteri, previsti dal bando, ispirati a esigenze sociali, nonché alla tutela della salute e dell'ambiente e alla promozione dello sviluppo sostenibile". Ciò significa, è bene precisarlo, che il perseguimento di obiettivi di carattere sociale, ambientale o di sviluppo può ulteriormente temperare la logica del principio di economicità: fermo restando che la stessa assume sempre

come un a priori il rispetto delle norme di tutela e regolarità del lavoro, e dei relativi costi (anche nel caso di adozione del criterio del prezzo più basso che, come si vedrà tra breve, non può comunque scendere al di sotto di soglie che non garantiscano il rispetto, con relativi inevitabili costi, dei diritti contrattuali e della sicurezza del lavoro).

Uno degli effetti chiarificatori più importanti prodotti dal decreto risiede proprio nel carattere di testo comune a tutti gli appalti pubblici: ciò aiuta a chiarire definitivamente (se qualche dubbio poteva permanere nel regime precedente) che le regole sul rispetto dei trattamenti collettivi, sui subappalti, sui requisiti generali di qualificazione delle imprese, ecc. (ovvero l'insieme delle regole che mirano ad assicurare la regolarità del lavoro) valgono per tutti gli appalti pubblici, e non solo per quelli di lavori, tradizionalmente e da più tempo disciplinati, e dunque anche per gli appalti di servizi, sempre più diffusi in forza delle politiche di esternalizzazione praticate in questi anni dalle amministrazioni. Il Codice detta discipline distinte a seconda se gli appalti superino o restino al di sotto di certe soglie di valore, fissate in relazione agli obblighi di adeguamento alle disposizioni comunitarie: tale distinzione, tuttavia, pare rilevante soprattutto sul piano della semplificazione delle procedure di affidamento, di pubblicità, ecc., mentre non pare avere incidenza significativa sulle discipline miranti a garantire la regolarità del lavoro. Fatte queste premesse, vediamo rapidamente le regole più significative.

L'insieme della disciplina rivolta alle amministrazioni committenti (ed agli altri soggetti obbligati all'applicazione del Codice) prevede che, fin dalla progettazione dell'opera o del servizio da appaltare, della predisposizione dei contenuti del contratto di appalto, della scelta del contraente, e poi ovviamente nella fase dell'esecuzione, sia data adeguata considerazione al rispetto delle norme sulla sicurezza del lavoro e dei trattamenti standard economici e normativi per i lavoratori, previsti dai contratti collettivi nazionali e territoriali del settore. Da questo punto di vista, assume particolare rilievo la figura del responsabile del procedimento, unico per le fasi della progettazione, dell'affidamento e dell'esecuzione che, sulla base dei compiti affidati dall'art. 10, si ritiene debba garantire anche l'osservanza delle discipline di tutela del lavoro. Il rispetto delle discipline lavoristiche, anzi, è condizione per l'accesso stesso al mercato degli appalti pubblici, disciplinato secondo tecniche di "qualificazione" degli operatori economici interessati a candidarsi all'affidamento di un appalto: l'art. 38 stabilisce i requisiti di ordine generale di ogni appaltatore pubblico, tra i quali rientrano una storia imprenditoriale rispettosa delle norme lavoristiche; eventuali gravi infrazioni in materia di obblighi civili e previdenziali, risultanti dai dati in possesso dell'Osservatorio sugli appalti pubblici, possono determinare l'esclusione dalla partecipazione alle procedure di affidamento; il rispetto degli obblighi della legge 68/1999 sul collocamento dei disabili, invece, deve essere ogni volta specificamente certificato. L'art. 40, poi, riproduce la specifica e più complessa disciplina della qualificazione delle imprese per il settore dei lavori pubblici (sistema delle Soa, sostitutivo del vecchio e inefficace Albo nazionale dei costruttori).

Anche le discipline successive al Codice, peraltro, hanno confermato l'esigenza di una verifica ex ante dei requisiti di regolarità delle imprese ammesse agli appalti, attraverso gli obblighi di certificazione inglobati nel c.d. DURC (esteso da ultimo anche agli appalti privati). Il codice (artt. 81 ss.) disciplina i criteri di affidamento dell'appalto, che sono appunto, in linea generale, quello del prezzo più basso e quello dell'offerta economicamente più vantaggiosa. Tra le norme successive,

particolare importanza hanno quelle relative alla verifica delle “offerte anormalmente basse”, che prevedono anche la verifica del rispetto “delle norme vigenti in tema di sicurezza e condizioni di lavoro”, dei costi minimi del lavoro rilevati periodicamente dal Ministero del lavoro sulla base della contrattazione collettiva, degli oneri di sicurezza. L’art. 87, in proposito, riproduce al comma 2, lett. g, il disposto della c.d. legge Salvi (l. 327/2000), che appunto esigeva, per tutti gli appalti pubblici, la considerazione ex ante dei costi del lavoro, sottraendoli al gioco della concorrenza e costringendo le imprese a misurarsi, al contrario, sui modelli organizzativi e di efficienza. L’art. 89, riprendendo un altro passaggio della legge Salvi, ribadisce che “nella predisposizione delle gare di appalto le stazioni appaltanti sono tenute a valutare che il valore economico sia adeguato e sufficiente rispetto al costo del lavoro [...]”.

Le garanzie della regolarità e sicurezza del lavoro, già doverosamente prese in considerazione ex ante (in fase di disciplina del mercato, di progettazione dell’opera o del servizio da appaltare, di scelta del contraente), devono ovviamente essere rispettate in fase di esecuzione degli appalti. Centrale, da questo punto di vista, è l’art. 118, il quale riproduce tra l’altro i contenuti dell’ora abrogato art. 18 della l. 55/1990, chiarendone l’applicazione a tutti gli appalti pubblici, anche di servizi (prima derivante da un non sempre chiaro gioco di rinvii)¹⁸. Anche in questo caso, è evidente come l’efficacia di tale disciplina si giochi sul piano dell’effettività, e sulla capacità e l’interesse dei soggetti responsabili a verificarne il rispetto: l’art. 119 prevede che la direzione dell’esecuzione dei contratti di lavoro, servizi e forniture spetti al responsabile per il procedimento, che è dunque il soggetto al quale devono essere sempre segnalate le violazioni delle discipline contrattuali e della sicurezza. Quando tali violazioni siano particolarmente significative, o addirittura configurino illeciti penali, è possibile la risoluzione del contratto di appalto (artt. 135 e 136): conseguenza che, nei casi più gravi, dovrebbe essere richiesta alle amministrazioni appaltanti, altrimenti segnalando il caso all’Autorità per la vigilanza sugli appalti pubblici.

4.4 Dall’analisi delle regole formalmente applicabili alla realtà imprenditoriale di SEA

Il rapporto tra disciplina legale e conduzione in concreto delle procedure di esecuzione dei lavori e dei servizi in SEA rivela, a quanto risulta, un sostanziale rispetto della normativa. SEA pare infatti attenta al rispetto delle regole legali in tutte le fasi della concessione, dall’affidamento, all’esecuzione, alla conclusione. Non sembra trattarsi, peraltro, di attenzione meramente formale, ovvero di semplice osservanza delle discipline. Nell’ambito del processo di selezione dell’agente imprenditoriale cui affidare l’appalto, viene dichiarata particolare attenzione alla

¹⁸ - Per quanto formalmente intitolato alla disciplina del subappalto, l’art. 118 contiene un’importante regola applicabile ad ogni appalto, anche nei rapporti diretti tra stazione appaltante e impresa appaltatrice: la regola, dettata dal 6° comma, è quella per cui l’affidatario dell’opera, del servizio o della fornitura, “è tenuto ad osservare integralmente il trattamento economico e normativo stabilito dai contratti collettivi nazionale e territoriale in vigore per il settore e per la zona nella quale si eseguono le prestazioni” ed è responsabile in solido per l’osservanza delle stesse norme da parte dei subappaltatori nei confronti dei loro dipendenti; principio integrato da obblighi di documentazione del rispetto delle norme previdenziali, qui prevedendosi anche il rispetto, nel caso di lavori di costruzione, delle regole e degli obblighi relativi alle Casse Edili. Si noti che la norma sui trattamenti applicabili va oltre quanto previsto dall’art. 36 della l. 300/1970, non limitandosi a prevedere l’obbligo di assicurare condizioni “non inferiori” a quelle risultanti dai contratti collettivi, ma prevedendo il rispetto integrale dei trattamenti economici e normativi previsti dai contratti stessi (anche se non vincolanti per l’impresa, che avrà l’onere di applicarli ove voglia partecipare all’appalto pubblico). In tema, è poi opportuno rammentare che, secondo la giurisprudenza prevalente, in questo caso il contratto collettivo di riferimento andrà individuato facendo applicazione dei criteri dettati dall’art. 2070 cod. civ. (e non secondo la scelta soggettiva e discrezionale delle imprese) (cfr. Cass. S.U. 2665/1997) e, ove sussistano più contratti, si deve fare riferimento a quelli stipulati dai sindacati comparativamente più rappresentativi.

scelta dell'appaltatore più affidabile e attento al rispetto delle regole del lavoro nel complesso.

Come sopra accennato, le procedure per l'affidamento sono diverse in ragione dell'entità economica dell'appalto. Nel caso di appalti economicamente significativi, chiunque partecipi ad un bando di gara indetto da SEA deve dimostrare documentalmente la sua solidità, l'affidabilità e l'ottemperanza alle regole del lavoro. L'appaltatore, in particolare, è tenuto ad esibire una documentazione atta a dimostrare tali connotati, come, ad esempio, il DURC, il certificato anti-mafia, il fatturato, etc. SEA dichiara poi di operare un controllo analitico delle offerte appellandosi a criteri di coerenza dell'offerta e a logiche non solo di economicità ma anche di qualità, sotto diversi profili. Con riferimento, in particolare, alle tematiche del lavoro, SEA dichiara di controllare la coerenza delle singole voci e specificamente quelle del costo del personale, di cui si impone, sulla base di una serie di parametri, la correttezza.

L'attenzione, inoltre, è rivolta anche al rispetto delle norme sulla salute e sicurezza dei lavoratori da parte dell'appaltatore. Strumento a volte usato per il raggiungimento di tale obiettivo è l'inserimento, nel capitolato di appalto, di clausole che prevedono penali molto rilevanti nel caso in cui non vengano osservate le norme sulla sicurezza. L'attenzione viene poi mantenuta successivamente: nel caso di inosservanza della disciplina, SEA si attiva immediatamente per provvedere alla chiusura immediata di cantieri e segnala ogni eventuale irregolarità alla autorità competenti.

Nel complesso, quindi, ciò determina - in riferimento alla situazione del lavoro in Malpensa - standard qualitativi elevati. Si registrano, a quanto risulta (in assenza ovviamente di dati certi, ma sulla base dell'osservazione di testimoni privilegiati) una scarsa presenza di lavoro 'nero' e livelli di sicurezza sul lavoro complessivamente buoni. Emblematica in tal senso, è la constatazione che la maggior parte degli infortuni sul lavoro che si contano nel distretto si verificano nel tempo in cui il lavoratore giunge o rientra dal posto di lavoro (c.d. infortunio in itinere).

Non si può nascondere che l'attenzione profusa da SEA nella scelta e nel controllo successivo dell'appaltatore sia volta anche a evitare un coinvolgimento di responsabilità nel caso di inosservanza delle discipline del lavoro. Le responsabilità legalmente previste per il soggetto a capo di una filiera o catena produttiva sono molto rilevanti.

La stessa attenzione nella scelta e nel controllo dell'appaltatore è spesa anche nelle ipotesi di appalti di modesto valore economico, ove le procedure di affidamento sono più snelle. In tali casi la scelta dell'appaltatore, più che di documenti, si avvale di archivi storici che ricostruiscono l'affidabilità e la genuinità dell'agente imprenditoriale che abbia già ricevuto in appalto altri lavori. Le criticità che, in questo contesto si registrano, sono poche e, addirittura, si rivolgono verso la volontà della stazione appaltante di essere più rigorosa e severa nella scelta degli appaltatori. Si lamenta, in particolare, la difficoltà di operare maggiori controlli rispetto alle previsioni legali. Non sono sconosciute esperienze di richieste operate da SEA che, oltrepassando le formalità di legge, siano state oggetto di impugnazione giudiziale.

Ultima criticità che si lamenta è rappresentata dalla macchinosità delle procedure che consentono

l'affidamento di lavori medio-grandi solo nell'arco di diversi mesi.

4.5 Regole ed istituzioni per la vigilanza su regolarità e sicurezza del lavoro

Sul primo terreno d'analisi, rappresentato dall'analisi delle regole, delle istituzioni e delle prassi di governo e di controllo della distribuzione e/o frammentazione dei processi produttivi e di servizi, si è visto come assuma rilevanza verificare quali siano i campi di applicazione delle regole pubblicistiche o privatistiche di governo delle relazioni giuridiche di concessione, appalto, fornitura e servizi tra i vari soggetti (imprenditoriali e non) che operano nel distretto, attraverso la verifica delle regole formalmente applicabili, delle prassi contrattuali e delle tipologie di imprese operanti e dei rapporti giuridici. Non solo: vi è una seconda tematica che rientra nel primo terreno di ricerca, ovvero quella delle regole ed istituzioni competenti in materia di vigilanza su regolarità e sicurezza del lavoro. Questo aspetto è stato analizzato sentendo direttamente le realtà del sedime prime interessate alla questione.

Sul punto, anche sulla base delle informazioni raccolte presso il dipartimento di prevenzione dell'Asl di Varese, si può osservare quanto segue. Sulla base del quadro normativo vigente, l'ASL e, in particolare il Servizio di Prevenzione e Sicurezza degli Ambienti di Lavoro, si occupa di:

- prevenzione degli infortuni, delle malattie professionali e delle patologie correlate al lavoro;
- tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori
- informazione, formazione ed assistenza in materia di sicurezza e salute dei luoghi di lavoro nei confronti di tutti gli utenti delle attività lavorative: lavoratori, datori di lavoro, rappresentanti dei lavoratori, associazioni di categoria, progettisti, consulenti, ecc.;
- individuazione ed accertamento dei fattori di rischio e vigilanza sull'applicazione della normativa di igiene e sicurezza sul lavoro;
- formazione ed educazione alla salute dei soggetti esposti a rischi lavorativi.

Esso, inoltre, partecipa alla vigilanza, all'assistenza e ai comitati di coordinamento regionale e provinciale.

L'attività del dipartimento, per esplicita ammissione dello stesso, riesce difficilmente ad evadere interamente tutti i suoi compiti. Ciò, principalmente, in ragione del numero molto elevato degli agenti imprenditoriali. Il lavoro del dipartimento inizia normalmente su segnalazione (tramite esposto) di lavoratori operanti nel sedime. In definitiva, quindi, l'attività principale del dipartimento è quella di tutela della salute della sicurezza dei lavoratori, avviata su impulso dei lavoratori stessi.

Il dipartimento, inoltre, eroga anche un servizio di formazione ed educazione alla salute.

Come già rilevato, si registra nel sedime una buona ottemperanza ai precetti normativi, e luoghi di lavoro complessivamente salubri, sebbene si riscontrino alcune violazioni delle norme a tutela della salute dei lavoratori e della salubrità dei luoghi di lavoro, sia di carattere lieve che grave. In questi casi, le violazioni avvengono normalmente ad opera di soggetti imprenditoriali poco robusti, anche in ragione del fatto che la disciplina normativa - seppur oggetto di una recentissima opera di novellazione con l'introduzione del TU sulla sicurezza - è complessivamente meno onerosa e penetrante nei confronti degli agenti imprenditoriali di piccole dimensioni.

4.6 Stato formale ed effettivo del quadro di relazioni sindacali

Il secondo terreno d'analisi è rappresentato dallo stato formale ed effettivo del quadro di relazioni sindacali. Sul punto, si segnala che è in corso una trattativa per la ridefinizione della contrattazione collettiva a livello centrale e decentrato, che investe, oltre alle competenze di ciascun livello contrattuale, anche concetti quali quello di rappresentanza e rappresentatività, decisivi nell'analisi delle relazioni industriali. Poiché alcune confederazioni sindacali (in particolare, la Uil e la Cisl), hanno manifestato la volontà di determinare il nuovo assetto delle relazioni sindacali entro breve termine, sarà anche sulla base di questi nuovi assetti che si potrà analizzare il tema nell'ambito del sedime aeroportuale.

Dall'analisi del quadro attuale delle relazioni sindacali e industriali nell'ambito del distretto aeroportuale, si rileva l'assenza di un sistema complessivo e articolato che attraversi trasversalmente i diversi contesti produttivi. Le relazioni sindacali e industriali appaiono frammentate sui diversi soggetti imprenditoriali e secondo le dinamiche delle singole categorie contrattuali (trasporti, commercio, altri servizi, ecc.), senza che si sia significativamente sviluppato un sistema di relazioni sindacali (e relativa rappresentanza) di sito, di sedime o su altra dimensione orizzontale alle diverse specializzazioni imprenditoriali.

Per quanto è dato comprendere, sembrano assenti sia sul fronte imprenditoriale sia su quello sindacale interessi allo sviluppo di esperienze orizzontali di relazioni industriali tali da superare quelli collegati al mantenimento delle più tradizionali dinamiche del settore: in particolare, la prevalenza strategica delle imprese del settore dei trasporti (ad iniziare dal Gruppo SEA, ma anche quelle dei vettori e di altri soggetti operanti nel sedime) assegna un ruolo centrale alle organizzazioni sindacali di quel settore, tradizionalmente abituate a relazioni ampiamente partecipative e ad una concezione storicamente tipica delle relazioni collettive. Insomma, pur non mancando i presupposti oggettivi per un eventuale sviluppo di dinamiche sindacali di area o di sito (ad esempio quanto al governo dei processi di mobilità sullo specifico mercato del lavoro), non sembra ve ne siano i presupposti soggettivi e organizzativi, quanto ad attitudine di tutti i soggetti operanti sul campo. Le relazioni sindacali più strutturate e significative risultano dunque quelle intessute e coltivate solamente nell'ambito del Gruppo Sea. Ivi si registra la presenza di numerose rappresentanze sindacali simultaneamente unitarie e aziendali, con le quali sono intessute relazioni che paiono virtuose e proficue. La maturità sindacale unitamente allo stile gestionale delle risorse umane da parte di SEA sembrano aver permesso, nel corso degli ultimi anni, l'abbattimento di forme contrattuali precarie in favore di forme di lavoro stabili e, nello stesso tempo, di affrontare i momenti di crisi che - anche in relazione alla poca chiarezza sul futuro del sito aeroportuale - sono stati assai frequenti nell'ultimo biennio.

Sotto quest'ultimo profilo, peraltro, occorre ricordare che il governo, proprio in ragione del periodo di forte crisi, ha adottato misure che, ponendosi in deroga alla disciplina generale, hanno permesso l'assunzione di personale a termine in una realtà ove si era ricorsi alla cassa integrazione guadagni.

4.7 Il governo del mercato del lavoro di distretto

Terzo terreno d'analisi è rappresentato dagli strumenti di governo del mercato del lavoro di distretto e delle problematiche occupazionali.

Sul punto si segnala che il distretto Malpensa rappresenta il principale motore d'impiego della zona e anche che l'attività del centro per l'impiego, l'ente pubblico deputato (anche) a facilitare l'incontro tra domanda e offerta, è prevalentemente rivolta a servire le esigenze (eterogenee) delle imprese dell'aeroporto.

Tale tema è stato approfondito con il Centro per l'impiego di Gallarate. Si può affermare che, pur essendo in grado di fornire un servizio efficiente (mediamente, un profilo professionale viene reclutato in una decina di giorni), il Centro per l'impiego non rappresenta il protagonista principale del terreno dell'incontro tra domanda e offerta; all'interno del sedime, infatti, sono presenti soggetti imprenditoriali dediti all'attività di intermediazione.

Il CPI, inoltre, serve soprattutto soggetti imprenditoriali di grandi dimensioni e recluta profili professionali eterogenei ma spesso di livello medio-basso. I lavoratori con profili professionali elevati, infatti, sono spesso in grado di individuare autonomamente l'offerta più adeguata alle loro esigenze, e sono dotati di un potere contrattuale più significativo.

Il centro per l'impiego ha sviluppato sinergie importanti con le istituzioni scolastiche medie-superiori di zona, e spesso rappresenta il tramite che agevola l'inserimento nel sedime degli studenti appena diplomati.

La funzione del Centro, naturalmente, è volta a mettere in contatto il datore di lavoro e il lavoratore. Esso non è in grado di fornire elementi sulla natura delle relazioni contrattuali instaurate e sulla tipologia di contratti stipulati. Tali elementi, tuttavia, sono stati almeno in parte forniti dall'Osservatorio del Lavoro di Varese.

Come è facile intuire, il mercato del lavoro del sedime aeroportuale ha caratteristiche proprie: esso è incentrato sui servizi ed è estremamente più flessibile della media nazionale.

Si registra, in particolare, il massiccio ricorso al lavoro a termine e al lavoro somministrato. Ciò, tuttavia, non comporta un sensibile decremento del dato occupazionale. I lavoratori precari, infatti, vengono normalmente riassorbiti e ricollocati entro un breve lasso di tempo all'interno dello stesso sedime.

Nel complesso, salvo la criticità appena accennata, può ritenersi che il mercato del lavoro sia efficiente. Esso registra, inoltre, una costante crescita di posti di lavoro, sebbene il numero di imprese operanti nel distretto sia il medesimo da diversi anni.

4.8 Conclusioni

Volendo brevemente compendiare le riflessioni maturate sulle tematiche del lavoro nell'ambito del sedime aeroportuale della Malpensa, si può dire che ci si trova dinnanzi a un contesto ancora dinamico ed efficiente, nonostante il periodo di crisi.

Gli strumenti adottati per la regolazione del mercato del lavoro, in termini di incontro tra domanda e offerta, sono efficaci e permettono di mantenere livelli occupazionali buoni.

In ragione, peraltro, della marcata specializzazione produttiva della zona territoriale, l'incontro tra domanda e offerta di lavoro avviene in tempi rapidi rispetto alla media nazionale.

Nell'ambito della regolazione e della distribuzione o frammentazione dei processi produttivi si registra un massiccio ricorso all'appalto. La gestione di tale strumento contrattuale avviene sulla base di regole pubblicistiche e garantisce, sul piano delle relazioni di lavoro, standard qualitativi elevati. In questo senso, l'azione combinata operata preventivamente dalle stazioni appaltanti nell'ambito delle procedure di affidamento e successivamente dai presidi sanitari deputati al controllo della salubrità e sicurezza degli ambienti di lavoro, garantisce ambienti di lavoro complessivamente sicuri e sani.

Il tasso di lavoro 'nero' risulta trascurabile (a giudizio degli intervistati preposti alla vigilanza in materia), specie se rapportato alla media nazionale, mentre lo stesso non può affermarsi senza riserva per quanto riguarda la regolarità delle forme contrattuali adottate nella gestione del rapporto di lavoro.

Il quadro di relazioni sindacali è inaspettatamente semplice e poco articolato, ma nello stesso tempo appare spesso efficiente (sebbene non si possa negare che, in alcuni contesti, tale affermazione apparirebbe fuori luogo) e volto al raggiungimento di delicati equilibri tra interessi contrapposti.

In ogni caso, tuttavia, le politiche del lavoro in generale e, più nello specifico, quelle di gestione del personale, non sembrano essere in grado di determinare significativamente gli assetti di sviluppo dell'attività dell'aeroporto o di influenzare le grosse scelte strategiche di gestione, che vengono adottate assumendo altre finalità, quali, ad esempio, il profitto e la crescita complessiva dell'aeroporto.

5. SCENARI DI RIFERIMENTO, DAL RAFFRONTO INTERNAZIONALE, PER L'EVOLUZIONE DEL SEDIME DELLA MALPENSA

(di A. Biffi)

La ricchezza, talvolta qualitativamente disomogenea, delle informazioni raccolte e la variegata composizione delle variabili considerate per l'analisi nei differenti contesti sedimentali e competitivi aeroportuali, rendono difficile tracciare linee di sviluppo definitive per l'evoluzione economico-sociale dell'area della Malpensa. Non era e non è negli intenti di questo lavoro fornire risposte risolutive ma, attraverso un raffronto con alcune realtà di successo, proporre elementi informativi per l'individuazione della soluzione.

Peraltro, mentre è in corso la stesura del rapporto di ricerca, molte delle decisioni cruciali per il futuro del sedime sono in procinto di essere definite, sia da parte delle realtà di governance del sedime, che da parte del mondo imprenditoriale e delle istituzioni che stanno scegliendo per il futuro della compagnia di bandiera¹⁹.

Con questo quadro di riferimento è però possibile qui ipotizzare alcuni scenari quali opportunità per Malpensa, alla luce degli elementi emersi dalla comparazione come elementi distintivi per la competizione sul mercato.

Si è partiti con l'ipotesi forte di Malpensa posizionata non come hub principale nel paese, considerando Roma Fiumicino ed Alitalia alla stregua di altre realtà quali Francoforte, Londra, Madrid, Amsterdam ecc. Mantenendo questo dato di partenza si prospettano i seguenti scenari:

- Malpensa come hub di secondo livello, a natura nazionale o sovranazionale ma regionale, con presenza forte di una compagnia aerea di caratura internazionale (in tale senso potrebbe essere simile alla situazione di Monaco ed in subordine di Barcellona). Ciò in logica prospettica di reale hub per servizi verso aree focalizzate in un network intercontinentale;
- Malpensa come free airport, infrastruttura dotata di servizi di qualità per "accompagnare il timing" dei passeggeri e soddisfare le esigenze delle compagnie aeree che intendano usufruire dell'aeroporto. Ciò in logica di point to point o come "hub regionale" all'interno di una rete continentale, e senza necessariamente la presenza di un vettore con principale quota di mercato (come nel caso dell'aeroporto di Manchester).

Questi due scenari di fondo si intrecciano con la tipologia del servizio: accanto al trasporto passeggeri si prefigura anche il massiccio ricorso ai servizi cargo come fattore competitivo, elemento che compare ormai in tutte le situazioni aeroportuali considerate.

19 - Il 26 agosto 2008 sono state diffuse le notizie sugli elementi fondamentali del piano di riassetto proprietario ed organizzativo della compagnia che andati in discussione/approvazione in autunno la dovevano rendere operativa indicativamente a gennaio 2009. Ciò è in effetti accaduto anche se molti elementi sono tuttavia ancora non definitivi (ad esempio la questione su numero di slot effettivamente disponibili in Malpensa). Si veda anche alla nota 1.

Ulteriore elemento di riflessione è la crescente importanza dei servizi offerti on site non on board, nell'ambito quindi dell'aeroporto per i passeggeri in attesa o transito e per tutti coloro che operano e/o accompagnano il viaggiatore. L'economia degli aeroporti e delle varie filiere produttive che li sostengono tendono a basarsi su tali servizi (il caso di Manchester è forse uno dei più eclatanti al riguardo) anche laddove la gestione caratteristica tende a rimanere prevalente (come a Monaco per l'handling).

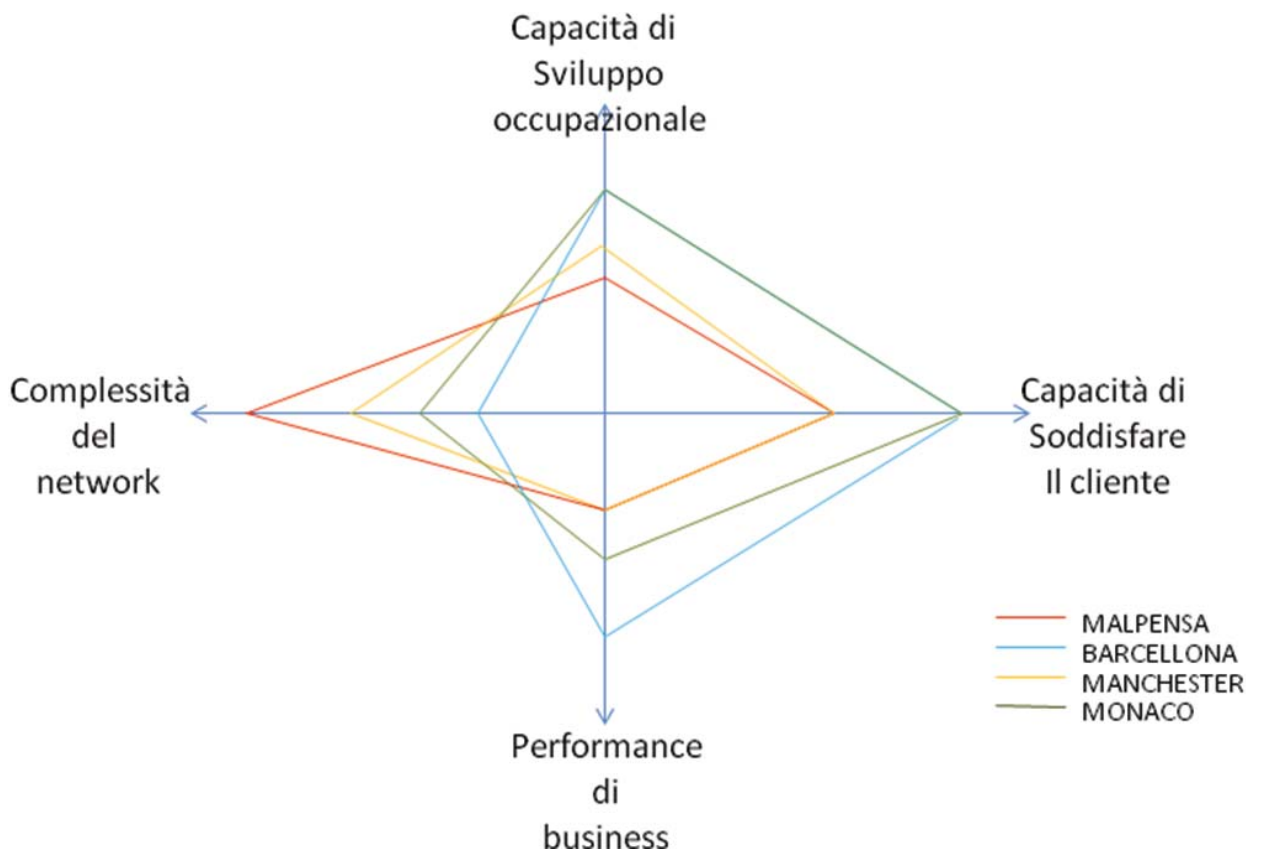
Infine, appare evidente come non possa esserci prospettiva di sviluppo senza una qualche forma di raccordo con il territorio, o tramite politiche dei trasporti accentrate (via ente di gestione come nel caso di Barcellona, o via vettore prevalente come nel caso di Monaco) o con management autonomo ma coordinato con gli operatori locali (come avviene nell'esperienza di Manchester).

Andando più analiticamente a raffrontare i differenti casi presentati e riprendendo le variabili di scelta, la situazione si presenta come nella tabella seguente.

Variabili considerate (in ambito non hub o non hub principale)	MALPENSA	MANCHESTER	MONACO	BARCELLONA
Tipologia di aeroporto, vocazione prevalente	Oggi: vocazione di hub pieno interrotta alla ricerca di un nuovo ruolo Domani: HUB pieno non National Vector Based	Oggi e domani: Point to Point in all the world "Facilitator airport"	Oggi: "HUB Europeo" Domani: HUB pieno National Vector Based (inserito un una rete multi hub)	Oggi: Point to Point domestico/ "Hub europeo" Domani: Hub internazionale
Non presenza di un vettore nazionale leader		British Airways non leader (circa 7% traffico)		Iberia ex leader (oggi circa 20%, in riduzione)
Presenza di un vettore nazionale leader			Lufthansa Leader (60% traffico, 9.000 dipendenti)	
Proprietà/gestione società locale	SEA Aeroporti Milano (Principal: Comune Milano)	MAG, "Manchester Airport Group" (Principal: Municipality of Manchester)	Flughafen München GmbH (Principal: Regione Baviera)	
Proprietà/gestione su base nazionale (caso particolare)				AENA "Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea" (Ministero per lo sviluppo)
Grado di coordinamento con istituzioni ed imprese locali	Debole	Molto forte (Sviluppare la "Northern Way")	Forte (Regional Marketing Association, RMA)	N.d.
Performance di business (ultimi 5 anni) - Traffico complessivo - Revenue (non comparabile) - Customer	Crescente Mediamente soddisfatti	Stasi (dopo forte crescita) Mediamente soddisfatti	Crescente Soddisfatti	Crescente (il tasso maggiore in Europa) Soddisfatti
Traffico passeggeri/cargo (2007)	24 MI/ 420.000 Ton	22 MI/ 149.000 Ton	34 MI/ 450.000 Ton	33 ML/ N.d.

Dimensioni di business del sedime	<ul style="list-style-type: none"> • 80 vettori • Circa 350 aziende operative 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 vettori • Circa 310 aziende operative 	<ul style="list-style-type: none"> • 106 vettori • Circa 550 aziende operative • 50% Fatturato della società di gestione proviene da non-aviation 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 vettori • Più che in altri aeroporti, un attore molto forte e numerose piccole realtà
Occupati (2007)	18.000	19.000	27.400	N.d.

Una sintesi dello stato del sedime della Malpensa in comparazione agli aeroporti considerati può essere, indicativamente ed in forma qualitativa, graficamente espressa come nel disegno seguente.



Una efficace capacità di governo complessivo delle variabili considerate vedrebbe la forma assunta dal diamante molto simile a quella degli aeroporti di Barcellona²⁰ e di Monaco: massimo livello di soddisfazione del cliente e con ottime performance di business; forte sviluppo occupazionale; ridotta complessità del network da gestire. Il grafico non esprime la dinamicità delle capacità ma lo stato puntuale (ad oggi); in un recentissimo passato probabilmente anche Manchester avrebbe assunto una forma più vicina a quella ottimale. Proprio Manchester viene indicato come più capace di sviluppare occupazione, anche se i valori dichiarati al riguardo rispetto a Malpensa sono simili. In realtà, la valutazione esprime la capacità in funzione dello sviluppo avuto nel recente

20 - La capacità occupazionale di Barcellona è valutata sulla ipotesi di una proporzionalità diretta rispetto al numero di passeggeri movimentati e alla forte integrazione con il sistema logistico del sedime.

passato utilizzando la formula strategica descritta: il potenziale per Malpensa è in prospettiva probabilmente addirittura superiore.

Una considerazione: una maggiore complessità del network di per sè potrebbe non significare un elemento di difficoltà se accompagnata, per chi lo deve gestire, dalle leve a ciò necessarie. Questo sia che il gestore abbia un ruolo univoco e forte, sia nel caso che la gestione sia frammentata su più attori: questi potrebbero ricercare forme collaborative e coordinate, ma per poter perseguire questa logica interorganizzativa di alleanze dovrebbero essere svincolate da attori/fattori ostacolanti posti da terzi.

6. IL NETWORK INTERORGANIZZATIVO DI MALPENSA: ELEMENTI PER UN'ANALISI DI RIFERIMENTO (di S. Denicolai)

6.1 Obiettivi, metodologia e campione d'indagine

Nell'economia complessiva della ricerca, si è ritenuto opportuno - parallelamente all'indagine qualitativa svolta mediante interviste ed all'analisi in profondità dei dati disponibili su Malpensa - svolgere anche uno studio quantitativo basato sulla distribuzione di questionari strutturati rivolti ad enti ed aziende direttamente operanti all'interno del contesto in esame.

L'obiettivo specifico di questa azione è quello studiare le relazioni interorganizzative fra gli attori che a vario titolo risultano coinvolti nelle filiere che ruotano attorno all'aeroporto. Ci si riferisce a tutte quelle categorie di stakeholders presenti nella mappa illustrata nel capitolo specifico per Malpensa (2.5) di questo rapporto. In particolare, si è inteso testare empiricamente due ipotesi di fondo all'interno del sedime Malpensa:

1. L'organizzazione della filiera "conta": in altre parole, non contano solo il comportamento dei singoli operatori e le politiche di fondo attuate degli attori di governance, ma anche le modalità strategico-organizzative con cui questi nodi si interfacciano fra loro (scelta dei partner, tipologie contrattuali nei rapporti commerciali e nelle alleanze, livelli di informalità e fiducia reciproca, ecc.) rivestono un impatto rilevante sulle loro performance e, quindi, sui risultati del sedime nel suo complesso. Se ciò fosse vero, diventerebbe cruciale migliorare il presidio della dimensione "interaziendale", la quale - alla luce delle interviste svolte - ad oggi presenta significative carenze.
2. La lunghezza della filiera influenza significativamente qualità, costi e tempi dell'output finale. Dove per "lunghezza della filiera" si intende il numero di attori coinvolti e la complessità di articolazione della rete (appalti, sub-appalti, sub-sub-appalti, ecc.). Il timore è che, accanto a soluzioni collaborative eccellenti, nel tempo si siano moltiplicate anche delle pratiche interorganizzative che apportano sì piccoli vantaggi per i singoli operatori, ma che al tempo stesso corrispondono anche ad un valore aggiunto nullo o, peggio ancora, negativo per la rete nel suo insieme, con un "saldo negativo" a livello di intera filiera (tempi che si allungano, qualità dell'output finale non proporzionale alle potenzialità in gioco, "opacità" della rete e quindi scarsa trasparenza, ecc.).

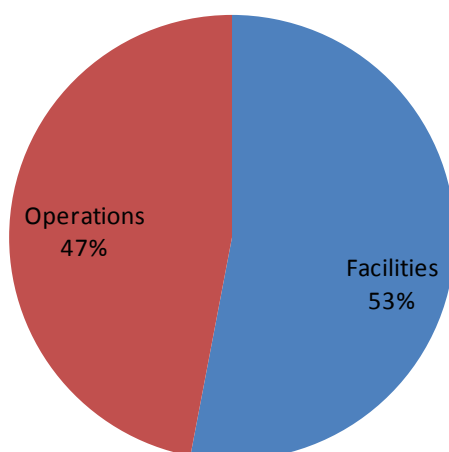
Il questionario, rivolto all'alta direzione delle aziende coinvolte ed elaborato interamente in forma anonima, abbraccia le seguenti tematiche:

- ambito di attività;
- numero di dipendenti stabili e con contratti flessibili/occasionalità;
- fatturato 2007;

- percentuale di dipendenti/addetti che risiedono stabilmente nel territorio, dove per “territorio” si intende la provincia di Varese e i comuni direttamente confinanti con l’area di Malpensa e riferibili al nord milanese, al novarese e al comasco;
- modalità di organizzazione della filiera di pertinenza e valutazione sull’adeguatezza di esse;
- principali “patologie”/problematiche della filiera di pertinenza;
- struttura della rete collaborativa (“chi collabora con chi”);
- livello di soddisfazione circa la performance aziendale negli ultimi 3 anni.

Alla luce di queste premesse, sono stati distribuiti 225 questionari ad altrettante aziende - selezionate al fine di costruire un campione significativo dell’intero sedime e di tutte le sue diverse filiere - e ne sono stati raccolti 31 adeguatamente compilati, con un tasso di ritorno pari a circa il 14%. Il campione finale che è stato possibile costruire è descritto dalle figure 1, 2, 3 e 4. In primo luogo, la figura 1 raffigura la distribuzione del campione per ambito di attività sulla base della distinzione fra attori operanti nella macro-filiera “handling/operations”, piuttosto che in quella “servizi” (ristorazione, servizi commerciali, parcheggi, pulizia, ecc.).

Figura 1 - La distribuzione del campione per ambito di attività



Entrando nel merito della dimensione delle aziende del campione - dipendenti e volume di fatturato - risulta rispecchiata la frammentazione del sedime Malpensa in numerose micro-imprese che ruotano attorno ad alcune realtà medio-grandi. È quanto emerge dalle figure 2 e 3, relative al numero di dipendenti stabili e flessibili/occasionalisti.

Considerando questi dati, è possibile formulare due riflessioni di massima:

- le aziende in questione bilanciano risorse stabili e flessibili più o meno in ugual misura;
- esiste una certa reticenza nell’entrare nell’argomento “forza lavoro attinta mediante forme contrattuali flessibili/occasionalisti”; infatti, a quest’ultima domanda rispondono solo il 67% delle aziende del campione (21 su 31), quando alla domanda sui dipendenti stabili (così come sostanzialmente per tutte le altre domande del questionario) la percentuale di risposta è superiore al 95%.

Figura 2 - La distribuzione del campione per numero di dipendenti stabili

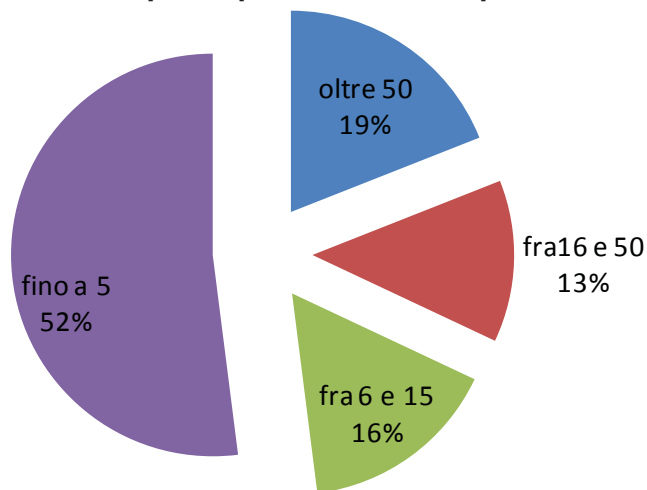
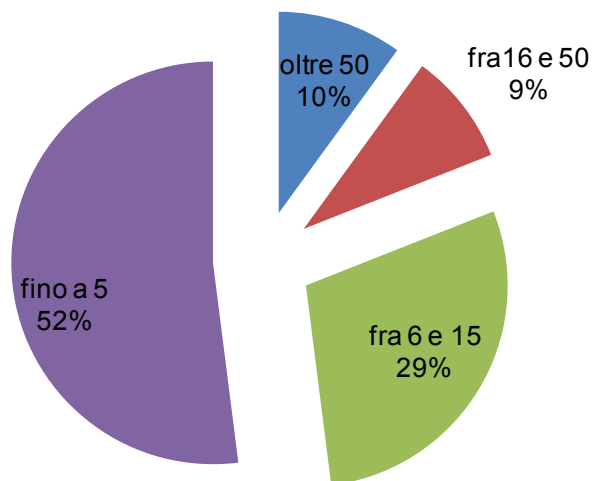


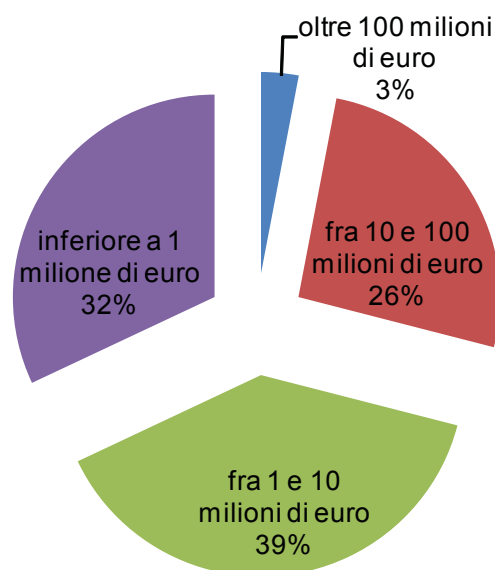
Figura 3 - La distribuzione del campione per numero di dipendenti flessibili e/o occasionali



I volumi di fatturato - figura 4 - completano e confermano il quadro sopra delineato con riferimento alla dimensione media delle aziende del sedime. Ciò che si può aggiungere è che, considerando il rapporto fatturato/n° dipendenti, sembrerebbe che il sistema Malpensa sia comunque un bacino che offre interessanti opportunità di business.

In chiusura di paragrafo, è necessario richiamare ad una certa cautela nell'interpretazione dei dati proposti in questa sezione in quanto il numero di questionari non consente una generalizzazione compiutamente affidabile. D'altro canto - alla luce delle figure 1,2,3 e 4 - è possibile altresì affermare che il campione raccolto tenda a distribuirsi in modo piuttosto convincente. Pertanto, nonostante un numero relativamente limitato di questionari, l'impressione è che i risultati di questa indagine quantitativa meritino comunque una certa attenzione e possano - tenuti presenti i limiti già espressi - stimolare interessanti e proficue riflessioni sul presente e sul futuro di Malpensa²¹.

²¹ - È intenzione dei ricercatori proseguire nella raccolta dei questionari per verificare se e come una maggiore numerosità del campione di riferimento impatti effettivamente sull'andamento delle variabili analizzate.

Figura 4 - La distribuzione del campione per volume di fatturato nel 2007

6.2 I risultati dell'indagine mediante questionari: filiere spesso lunghe e male organizzate

Questo paragrafo entra nel merito dei risultati emersi per ciascuno degli argomenti trattati dal questionario erogato. In primo luogo, la figura 5 evidenzia chiaramente il ruolo cruciale che il sedime Malpensa gioca per l'economia e per l'occupazione locale. Circa la metà delle imprese che lavorano per questo aeroporto danno lavoro quasi esclusivamente a persone del territorio, dove per territorio si intende la provincia di Varese e i comuni direttamente confinanti con l'area di Malpensa e riferibili al nord milanese, al novarese e al comasco. Meno positivo è il fatto che la preferenza nell'attingere risorse umane dal bacino locale si leghi anche ad una certa predisposizione nel prediligere contratti flessibili e/o occasionali (si veda la prossima sezione 6.3). C'è poi da rilevare un 27% di realtà imprenditoriali che ricorre solo in minima parte alla mano d'opera locale.

Le aziende del sedime, in genere, non sono soddisfatte delle loro performance economiche negli ultimi 3 anni (vedi figura 6), per quanto non dipingano un quadro "drammatico", nonostante la rilevazione si sia svolta nel pieno della crisi congiunturale di fine 2008. Emerge quindi una sorta di moderato ottimismo, forse influenzato anche dalla nascita di CAI e dalla parziale riduzione di incertezza circa il futuro di Alitalia. La "forbice" si amplia nel caso delle filiere "servizi/facilities", dove si registra un numero maggiore tanto di operatori con performance negative, quanto di quelli con risultati più che soddisfacenti.

Figura 5 - Percentuale di dipendente che risiedono nel territorio

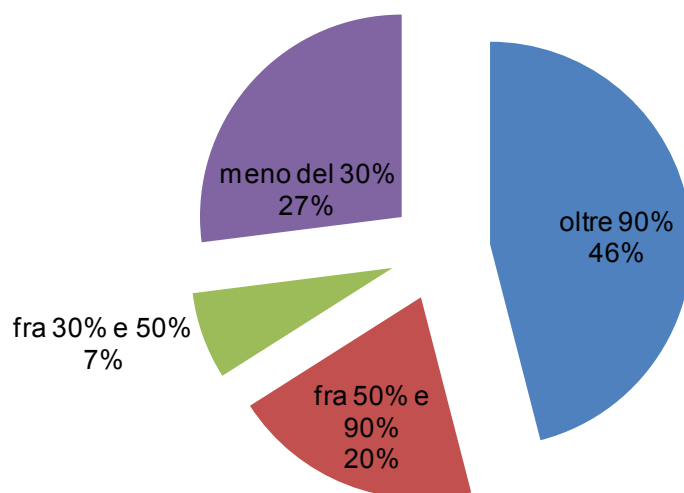
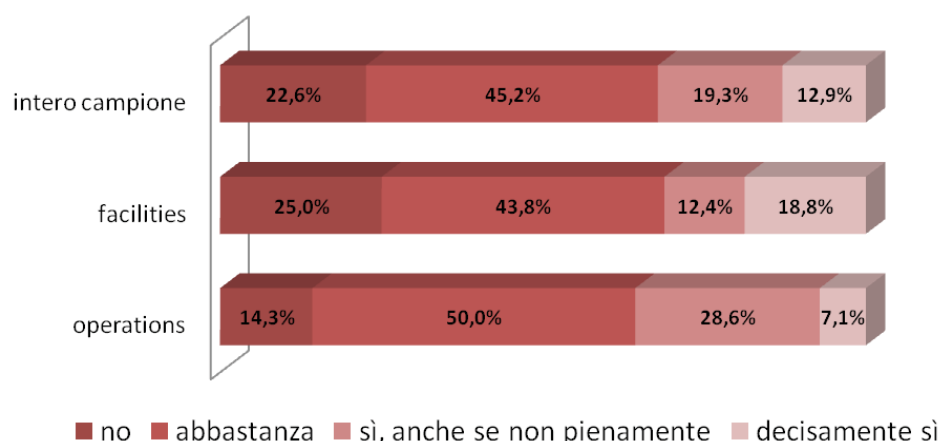


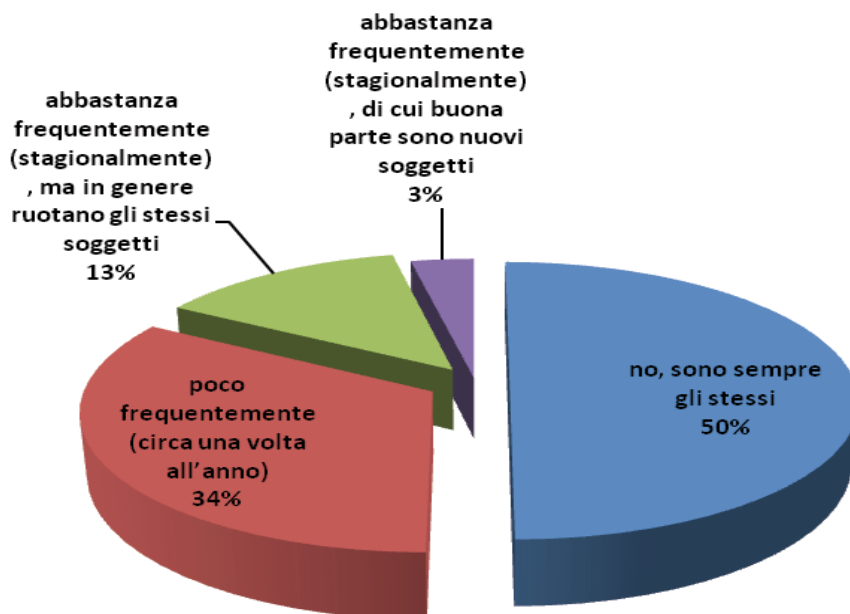
Figura 6 - È soddisfatto per l'andamento della sua azienda negli ultimi 3 anni?



Entrando più nel merito dell'organizzazione delle filiere - dove per "filiera" si intende l'insieme di aziende che interagiscono fra loro per produrre un unico servizio/prodotto/infrastruttura per il sedime di Malpensa - un primo aspetto che emerge dall'indagine è una certa staticità nell'articolazione delle reti collaborative ("chi collabora con chi") e, più in generale, nella scelta di clienti/fornitori. Infatti, come si evince dalla figura 7, in più dell'80% dei casi gli operatori di Malpensa preferiscono non cambiare i propri interlocutori, o al più lo fanno poco frequentemente. Si è di fronte quindi a filiere piuttosto consolidate, che ritengono di aver trovato nel tempo un proprio equilibrio ed una propria configurazione ideale (oppure non si intende, per ragioni di natura politica, strategica di alleanze, di fidelizzazione, modificarne l'assetto). È possibile quindi dedurre anche una medio-bassa propensione al cambiamento in tal senso.

Diventa quindi importante chiedersi se queste configurazioni reticolari, apparentemente ad un loro stadio di relativa "maturità", siano anche efficaci ed efficienti nel loro insieme. Si tratta di una questione fondamentale in un sistema frammentato ed al tempo stesso con importanti interdipendenze reciproche come quello del sedime Malpensa.

Figura 7 - Dinamicità della rete di appalti e fornitura (“Cambiate frequentemente clienti e fornitori?”)



In base ai dati proposti in figura 8, la prima considerazione è che emerge una sorta di “spaccatura” in due realtà ben diverse. Nel sedime Malpensa sembrano coesistere due “mondi” distinti: una serie di filiere ben organizzate lungo tutti i diversi passaggi della relativa catena del valore ed altrettante filiere decisamente male organizzate. I disagi di quest’ultimo malessere interaziendale sono da ascrivere anzitutto ad una scarsa predisposizione alla collaborazione reciproca ed alla presenza di filiere che nel tempo sono diventate troppo lunghe e complesse. Tale quadro non è specifico di alcune filiere piuttosto che altre, ma è trasversale rispetto alle reti handling/operations ed a quelle facilities/servizi (vedi figura 9), e ciò potrebbe prefigurare anche una situazione in cui singoli operatori, operanti in filiere molteplici, abbiano capacità e performance differenti a seconda della natura dell’attività. Ciò autorizza a pensare che si tratti di un tratto caratteristico della cultura e delle “abitudini imprenditoriali” del sedime Malpensa nel suo complesso.

Figura 8 - Organizzazione della filiera: campione nel suo insieme

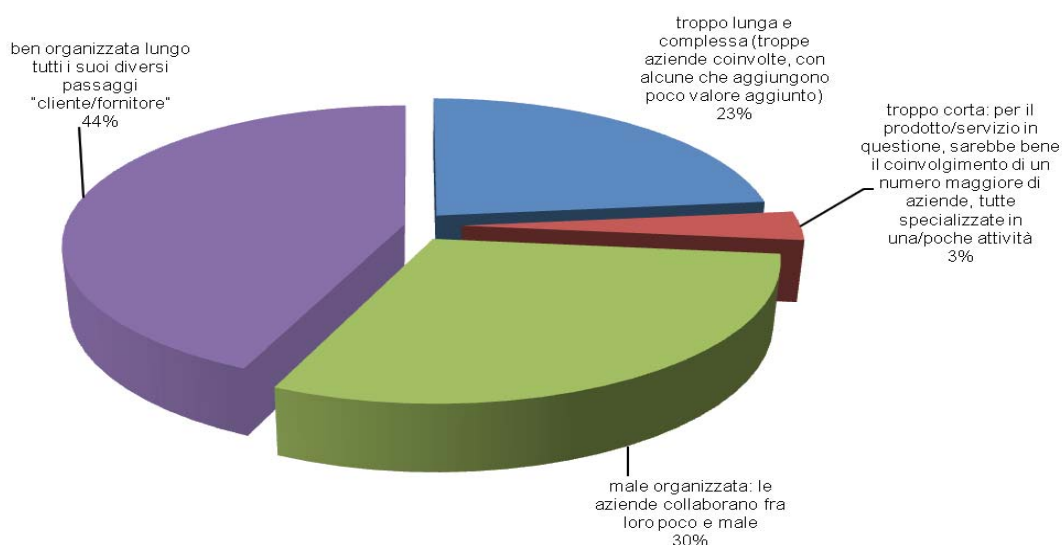
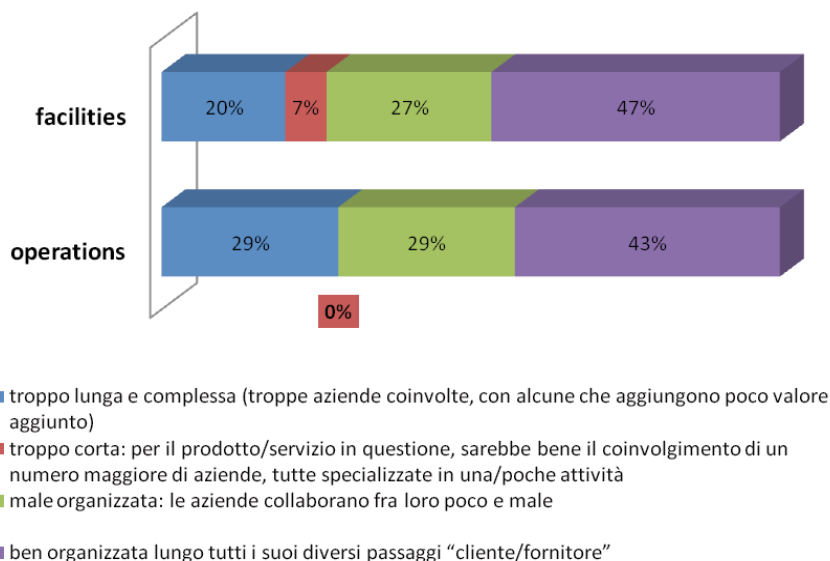
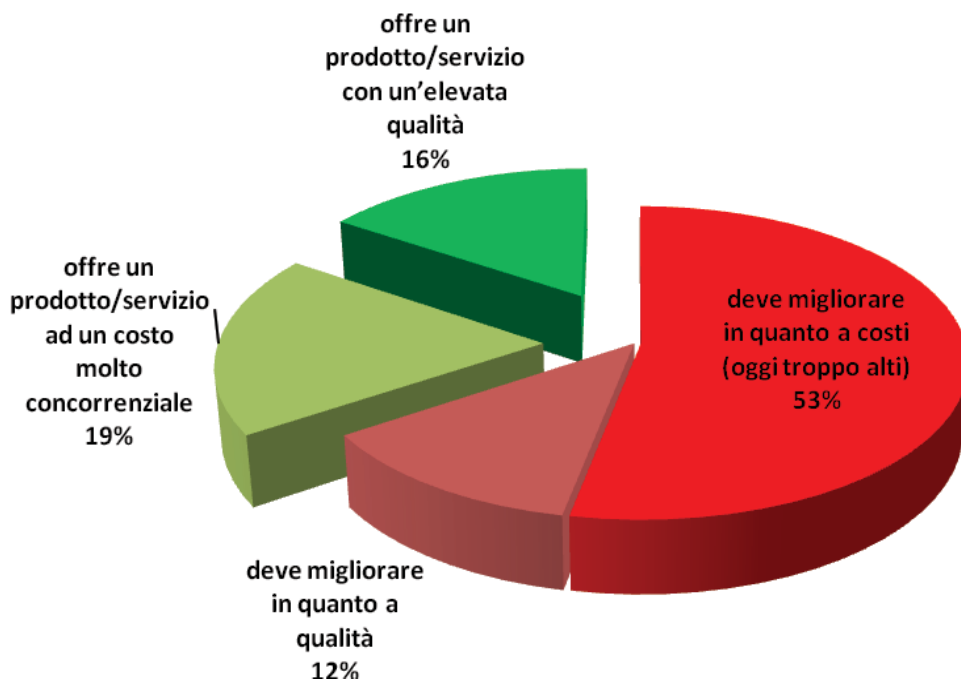


Figura 9 - Organizzazione della filiera: raffronto fra le due principali macro-categorie



Una seconda interessante prospettiva di analisi circa i network del sedime Malpensa è proposta in figura 10. Da essa emerge il fatto che molto spesso - circa due terzi dei casi - gli operatori hanno percezione che esistano significativi margini di miglioramento a livello di intera filiera in termini di accrescimento della qualità e, soprattutto, di riduzione dei costi.

Figura 10 - Qualità e contenimento costi a livello di filiera



Se integriamo quest'ultima considerazione con quelle precedenti (e relative alla figura 9), si perviene ad un quadro complessivo che converge piuttosto univocamente nel sottolineare la presenza di relazioni interorganizzative consolidate, ma nel complesso poco efficaci/efficienti, dove vengono disperse risorse e potenzialità non trascurabili.

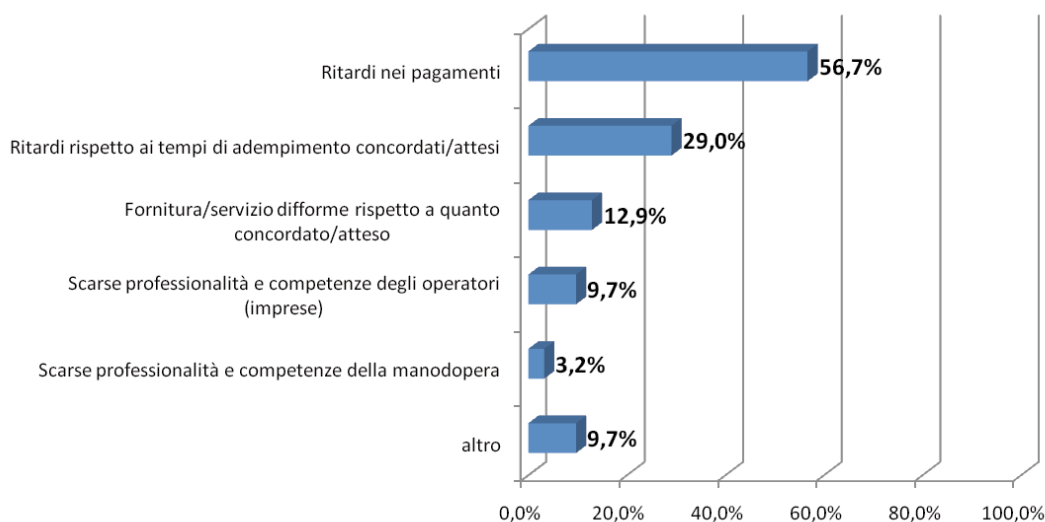
Viene quindi naturale chiedersi quali siano le principali criticità e le principali "patologie" di filiera che generano un incremento dei costi e una sub-ottimizzazione del livello di qualità a livello di rete [catena del valore che abbraccia tutte le aziende coinvolte per ottenere un dato prodotto/servizio]. Alcune indicazioni in tal senso giungono dalla figura 11. La parola chiave sembra essere "ritardi", nel rispetto dei tempi concordati per l'adempimento degli impegni presi e, soprattutto, ritardi nei pagamenti. Questo fenomeno potrebbe essere in qualche modo legato con il fatto che, nel sedime Malpensa, non di rado le filiere risultano essere troppo lunghe e complesse (figura 8). Infatti, in una rete interaziendale sequenziale - supply chain - dove l'operato di un nodo dipende anche dal comportamento di altri, i ritardi potrebbero propagarsi e amplificarsi con un effetto "a catena".

Sempre con riferimento alla figura 11, è interessante sottolineare come il tema del potenziamento delle professionalità e delle competenze non è avvertito come prioritario, soprattutto se ci si riferisce alla manodopera. In termini relativi, una percentuale quasi tripla delle "problematiche a livello di competenze delle imprese nel loro complesso" rispetto a quelle proprie della forza lavoro sembra segnalare l'esigenza di affinare specie le competenze manageriali delle aziende che operano "a" e "per" Malpensa.

Infine, una percentuale relativamente alta della voce "altro" in figura 11 (9,7%) suggerisce un breve approfondimento in tal senso. La possibilità di specificare questa opzione fa emergere due ulteriori patologie:

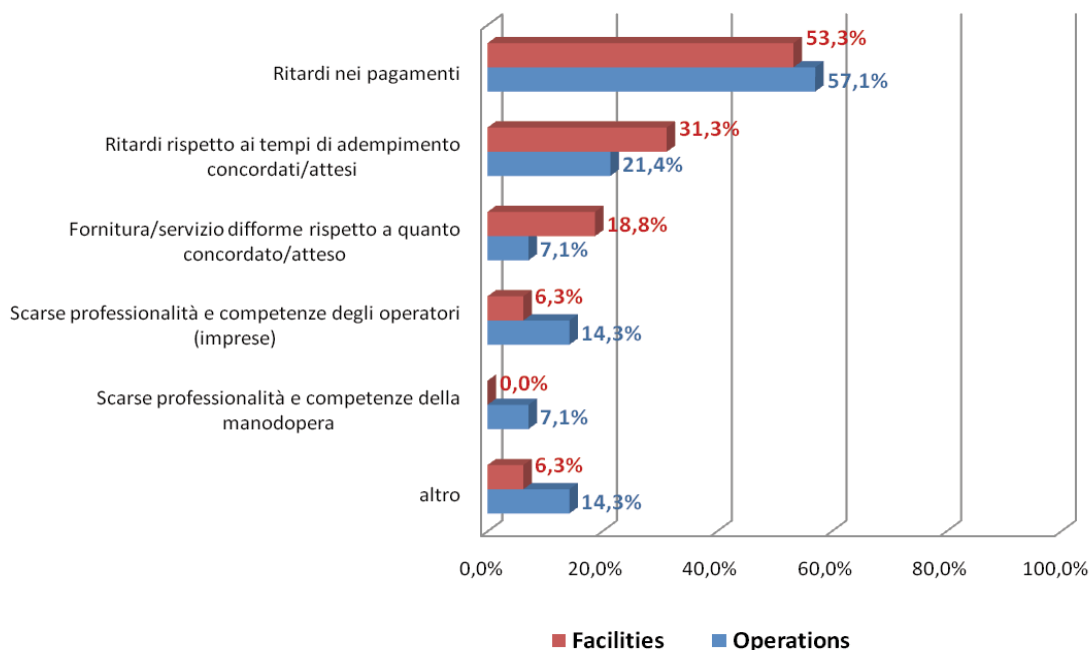
- una certa difficoltà nei rapporti con SEA e con ENAC;
- una certa carenza a livello di servizi di Malpensa "per" le imprese che vi operano (più che per gli utenti finali).

Figura 11 - Patologie della filiera: campione nel suo insieme.



Il quadro appena delineato presenta alcune differenze rilevanti se si distingue fra filiere di tipo handling/operations e quelle di tipo facilities/servizi (figura 12). Le prime si distinguono, in termini relativi, specie per delle professionalità/competenze - tanto a livello di manodopera quanto a livello imprenditoriale - che non sempre risultano adeguate e, in secondo luogo, per dei ritardi nei pagamenti. Le principali problematiche a livello di filiere "facilities/servizi" riguardano invece, sempre in termini relativi, la presenza di ritardi diffusi nei tempi di adempimento concordati e, soprattutto, un output difforme rispetto a quanto atteso dal committente.

Figura 12 - Patologie della filiera: raffronto fra le due principali macro-categorie.



6.3 L'analisi delle correlazioni fra le variabili considerate: "competenza + qualità delle relazioni = qualità dell'output finale"

Il precedente paragrafo presenta i risultati dell'indagine considerando le singole domande presenti nel questionario prese singolarmente. Ora ci si chiede se esistano dei legami fra le diverse variabili considerate. L'obiettivo è far emergere evidenze "latenti" e comportamenti "tipo" delle aziende coinvolte.

Si considerino in primo luogo le sole variabili considerate relativamente al profilo delle imprese operanti nel sedime Malpensa (figura 13), ossia: ambito di attività, numero di dipendenti stabili e flessibili, legame con il territorio, volume di fatturato, performance negli ultimi 3 anni.

Figura 13 - L'analisi delle correlazioni fra variabili relative al profilo delle singole aziende

		1.2) Operations	1.2) Facilities	1.3) Dip. stabili	1.4) Dip. flessibili	1.5) Dip. ter- ritorio	1.6) Fatturato	1.9) Performance
1.2) Operations	Correlation Coefficient	1,000	-1,000**	0,104	-0,78	0,171	0,106	0,058
	Sig. (2 tailed)	.	0,00	0,584	0,738	0,374	0,576	0,763
	N	30,00	30	30	21	29	30	30
1.2) Facilities	Correlation Coefficient	-1,000	1,000	0,104	-0,078	-0,171	-0,106	-0,058
	Sig. (2 tailed)	0,000	.	0,584	0,738	0,374	0,576	0,763
	N	30	30	30	21	29	30	30
1.3) Dip. stabili	Correlation Coefficient	-0,104	0,104	1,000	0,805**	0,117	0,651**	0,318
	Sig. (2 tailed)	0,584	0,584	.	0,000	0,539	0,000	0,081
	N	30	30	31	21	30	31	31
1.4) Dip. flessibili	Correlation Coefficient	0,078	-0,078	0,805	1,000	0,303	0,511*	0,021
	Sig. (2 tailed)	0,738	0,738	0,000	.	0,181	0,018	0,930
	N	21	21	21	21	21	21	21
1.5) Dip. territorio	Correlation Coefficient	0,171	-0,171	0,117	0,303	1,000	-0,105	-0,152
	Sig. (2 tailed)	0,374	0,374	0,539	0,181	.	0,579	0,422
	N	29	29	30	21	30	30	30
1.6) Fatturato	Correlation Coefficient	0,106	-0,106	0,651**	0,511*	-0,105	1,000	0,531**
	Sig. (2 tailed)	0,576	0,576	0,000	0,018	0,579	.	0,002
	N	30	30	31	21	30	31	31
1.9) Performance	Correlation Coefficient	0,058	-0,058	0,318	0,021	-0,152	0,531**	1,000
	Sig. (2 tailed)	0,763	0,763	0,081	0,930	0,422	0,002	.
	N	30	30	31	21	30	31	31

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

A questo livello di analisi, non emergono evidenze particolarmente rilevanti, se non il fatto che:

- le aziende con la miglior performance sono quelle più grandi (in quanto a fatturato e numero di dipendenti);
- esiste una netta correlazione positiva fra numero di dipendenti a tempo indeterminato e quelli con contratti flessibili/occasionalisti (dove ve ne sono molti di un tipo, ve ne sono molti anche dell'altro). Probabilmente questa evidenza si spiega anche in virtù dei vincoli di legge circa il numero di contratti flessibili ammissibili per azienda rispetto al numero di dipendenti stabili.

L'analisi delle correlazioni fra variabili direttamente concernenti le specificità di filiera - figura 14 - fa invece emergere evidenze più interessanti e mirate rispetto agli obiettivi dell'indagine. In primo luogo, la già citata staticità delle filiere - cambiamenti poco frequenti nel portafoglio di fornitori e/o clienti - sembra ridurre la presenza di forniture difformi rispetto a quanto atteso. Questi dati permettono di approfondire la riflessione riportata nel precedente paragrafo in termini di "dinamicità della rete". Se da un lato, nel complesso, i network locali nel sistema Malpensa appaiono abbastanza statici e mediamente poco performanti, è altresì opportuno fare delle distinzioni fra le diverse filiere. Un'interpretazione potrebbe essere la seguente: se la stabilità della relazione diventa "qualità" allora è una condizione positiva, diversamente diventa una barriera al cambiamento ed all'innovazione. In altre parole, è ragionevole ritenere che i livelli di "qualità dell'output" finale siano in qualche modo legati anche ai livelli di "qualità della relazione", come sono spesso le collaborazioni consolidate, collaudate e durature nel tempo. Questo è un fenomeno diffuso specie nei sistemi con una scarsa propensione alla collaborazione, come appunto sembra essere il sedime Malpensa, dove una relazione prima di essere performante deve essere a lungo testata e deve aver generato alti livelli di fiducia reciproca fra le parti.

Rispetto all'analisi univariata del paragrafo precedente - ossia relativa alle singole variabili prese una ad una - lo studio delle correlazioni fra diverse variabili fa emergere chiaramente l'importanza, anche nel sistema Malpensa, delle competenze e delle professionalità al fine di ottenere un servizio/prodotto di alta qualità. Sempre alla luce dei risultati emersi, l'impressione è che tali competenze debbano essere ben diffuse lungo l'intera catena del valore: non basta l'eccellenza di alcuni nodi chiave (infatti la correlazione rilevata fa riferimento all'intera filiera, non alla singola azienda).

Queste due considerazioni, che potremmo sintetizzare in "competenza + qualità delle relazioni = qualità dell'output finale", fanno riferimento anzitutto al tema della qualità. L'emergenza più sentita al momento, stando a quanto emerso nel paragrafo precedente, è però quella che riguarda il contenimento dei costi. Anche in questo caso, i dati in figura 14 sono interessanti. Infatti, si evince chiaramente come una filiera male organizzata a Malpensa significhi anzitutto un deciso innalzamento dei costi in assenza di un corrispondente incremento di valore aggiunto. In altre parole, si assiste ad una dispersione di energie e risorse che le singole aziende fanno fatica a notare e dominare in quanto fuori dal proprio ambito di governo (a livello di filiera nella relazione con fornitore/cliente, anziché al proprio interno).

Figura 14 - L'analisi delle correlazioni fra variabili relative alle caratteristiche della filiera nel suo insieme

		1.7) Din. filiera	1.8) F. troppo lunga	1.8) F. troppo corta	1.8) F. male organizzata	1.8) F. ben organizzata	1.10) Costi elevati	1.10) Bassa qualità	1.10) Costi concorrenziali	1.10) Elevata qualità	1.11) Ritardi nei tempi	1.11) Ritardi nei pagamenti	1.11) Scarse prof.oper.	1.11) Scarse prof. mano d'opera	1.11) Fornitura diff.
1.7) Din. Filiera	Correlation Coefficient	1,000	-,080	-,176	-,032	,161	-,115	,180	,358	-,062	,147	-,269	-,007	,117	,421*
	Sig. (2-Tailed)	.	,676	,352	,866	,394	,546	,342	,052	,744	,438	,159	,971	,537	,020
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30
1.8) F. troppo lunga	Correlation Coefficient	-,080	1,000	-,102	-,361*	-,482**	-,154	,015	,118	,176	-,017	,083	,079	-,102	,015
	Sig. (2-Tailed)	,676	.	,590	,050	,007	,417	,935	,534	,352	,928	,667	,679	,590	,935
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30
1.8) F. troppo corta	Correlation Coefficient	-,176	-,102	1,000	-,122	-,162	,162	-,073	-,093	-,083	-,122	,159	-,062	-,034	-,073
	Sig. (2-Tailed)	,352	,590	.	,522	,391	,391	,702	,926	,663	,522	,411	,745	,856	,702
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30
1.8) F. male organizzata	Correlation Coefficient	-,032	-,361*	-,122	1,000	-,572**	,426*	,385*	-,327	-,293	,206	-,193	,024	,284	-,043
	Sig. (2-Tailed)	,866	,050	,522	.	,001	,019	,036	,077	,116	,274	,316	,899	,129	,822
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30
1.8) F. ben organizzata	Correlation Coefficient	,161	-,482**	-,162	-,572**	1,000	-,321	-,343	,235	,150	-,132	,053	-,067	-,162	,053
	Sig. (2-Tailed)	,394	,007	,391	,001	.	,083	,064	,210	,428	,486	,783	,724	,391	,782
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30
1.10) Costi elevati	Correlation Coefficient	-,115	-,154	,162	,426*	-,321	1,000	,145	-,572**	-,511**	,279	,005	-,381*	,162	-,251
	Sig. (2-Tailed)	,546	,417	,391	,019	,083	.	,444	,001	,004	,136	,980	,038	,391	,182
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30
1.10) Bassa qualità	Correlation Coefficient	,180	,015	-,073	,385*	-,343	,145	1,000	-,196	-,175	-,043	,133	,196	,473**	-,154
	Sig. (2-Tailed)	,342	,935	,702	,036	,064	,444	.	,299	,354	,822	,491	,299	,008	,417
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30
1.10) Costi concorrenziali	Correlation Coefficient	,358	,118	-,093	-,327	,235	-,572**	-,196	1,000	-,224	-,145	-,173	,389*	-,093	,294
	Sig. (2-Tailed)	,052	,534	,626	,077	,210	,001	,299	.	,235	,443	,371	,043	,625	,115
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30
1.10) Elevata qualità	Correlation Coefficient	-,062	,176	-,083	-,293	,150	-,511**	-,175	-,224	1,000	-,098	,198	-,149	-,083	,088
	Sig. (2-Tailed)	,744	,352	,663	,116	,428	,004	,354	,235	.	,608	,303	,432	,663	,645
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30
1.11) Ritardi nei tempi	Correlation Coefficient	,147	-,017	-,122	,206	-,132	,279	-,043	-,145	-,098	1,000	,132	-,209	-,117	-,034
	Sig. (2-Tailed)	,438	,928	,522	,274	,486	,136	,822	,443	,608	.	,486	,258	,532	,855
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	31	30	31	31	31
1.11) Ritardi nei pagamenti	Correlation Coefficient	-,269	,083	,159	-,193	,053	,005	,133	-,173	,198	,132	1,000	-,036	-,212	-,449*
	Sig. (2-Tailed)	,159	,667	,411	,316	,783	,980	,491	,371	,303	,486	.	,850	,260	,013
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	30	30	30	30	30
1.11) Scarse prof.oper.	Correlation Coefficient	-,007	,079	-,062	,024	-,067	-,381*	,196	,389*	-,149	-,209	-,036	1,000	-,060	-,126
	Sig. (2-Tailed)	,971	,679	,745	,899	,724	,038	,299	,034	,432	,258	,850	.	,749	,499
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	31	30	31	31	31
1.11) Scarse prof. mano d'opera	Correlation Coefficient	,117	-,102	-,034	,284	-,162	,162	,473**	-,093	-,083	-,117	-,212	-,060	1,000	-,070
	Sig. (2-Tailed)	,537	,590	,856	,129	,391	,391	,008	,626	,663	,532	,270	,749	.	,707
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	31	30	31	31	31
1.11) Fornitura diff.	Correlation Coefficient	,421*	,015	-,037	-,043	,053	-,251	,154	,294	,088	-,034	-,449*	-,126	-,070	1,000
	Sig. (2-Tailed)	,020	,935	,702	,822	,782	,182	,417	,115	,645	,855	,013	,499	,707	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	31	30	31	31	31

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Infine, è utile incrociare queste due macro-classi di variabili e verificare l'esistenza di eventuali correlazioni fra il profilo aziendale e le caratteristiche della filiera nel suo insieme (figura 15).

Figura 15 - L'analisi delle correlazioni fra il profilo aziendale e le caratteristiche della filiera nel suo insieme

		1.2) Operations	1.2) Facilities	1.3) Dip. satbilli	1.4) Dip. flessibili	1.5) Dip. territorio	1.6) fatturato	1.9) performance
1.7) Din. Filiera	Correlation Coefficient Sig. (2-Tailed) N	,130 ,501 29	-,130 ,501 29	,321 ,084 30	,229 ,332 20	,066 ,734 29	,370* ,044 30	,249 ,185 30
1.8) F. troppo lunga	Correlation Coefficient Sig. (2-Tailed) N	,100 ,605 29	-,100 ,605 29	,080 ,676 30	,239 ,310 20	,104 ,593 29	,063 ,742 30	-,131 ,489 30
1.8) F. troppo corta	Correlation Coefficient Sig. (2-Tailed) N	-,183 ,343 29	,183 ,343 29	,164 ,386 30	,130 ,586 20	,182 ,344 29	,023 ,905 30	,309 ,096 30
1.8) F. male organizzata	Correlation Coefficient Sig. (2-Tailed) N	,021 ,913 29	-,021 ,913 29	-,230 ,222 30	-,370 ,109 20	,129 ,505 29	-,228 ,227 30	-,458* ,011 30
1.8) F. ben organizzata	Correlation Coefficient Sig. (2-Tailed) N	-,038 ,844 29	,038 ,844 29	,085 ,655 30	,057 ,812 20	-,279 ,154 29	,149 ,433 30	,423* ,020 30
1.10) Costi elevati	Correlation Coefficient Sig. (2-Tailed) N	-,100 ,604 29	,100 ,604 29	-,042 ,824 30	-,269 ,251 20	,018 ,927 29	-,215 ,255 30	-,087 ,647 30
1.10) Bassa qualità	Correlation Coefficient Sig. (2-Tailed) N	,414* ,026 29	-,414 ,026 29	-,111 ,824 30	,126 ,598 20	,148 ,444 29	,192 ,308 30	-,175 ,354 30
1.10) Costi concorrenziali	Correlation Coefficient Sig. (2-Tailed) N	-,153 ,429 29	,153 ,429 29	,263 ,160 30	,326 ,160 20	-,082 ,672 29	,128 ,501 30	-,067 ,726 30
1.10) Elevata qualità	Correlation Coefficient Sig. (2-Tailed) N	,107 ,580 29	-,107 ,580 29	-,068 ,722 30	-,026 ,912 20	,223 ,245 29	,022 ,908 30	,099 ,602 30
1.11) Ritardi nei tempi	Correlation Coefficient Sig. (2-Tailed) N	-,111 ,560 30	-,111 ,560 30	,112 ,548 31	,091 ,694 21	,036 ,850 30	-,248 ,178 31	-,173 ,352 31
1.11) Ritardi nei pagamenti	Correlation Coefficient Sig. (2-Tailed) N	,038 ,844 29	-,038 ,844 29	,038 ,843 30	-,112 ,628 21	,121 ,530 29	-,070 ,713 30	-,033 ,862 30
1.11) Scarse prof.oper.	Correlation Coefficient Sig. (2-Tailed) N	,134 ,481 30	-,134 ,481 30	-,298 ,104 31	,142 ,540 21	-,385* ,036 30	-,136 ,467 31	-,194 ,295 31
1.11) Scarse prof. mano d'opera	Correlation Coefficient Sig. (2-Tailed) N	,199 ,293 30	-,199 ,293 30	-,166 ,372 31	.,372 21	,184 ,331 30	,011 ,954 31	,032 ,862 31
1.11) Fornitura diff.	Correlation Coefficient Sig. (2-Tailed) N	-,170 ,368 30	,170 ,368 30	,350 ,054 31	,428 ,053 21	,388* ,034 30	,364* ,044 31	,103 ,582 31

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Anche in questo caso, emergono alcune evidenze degne di nota. Quelle statisticamente più significative sono anzitutto due:

- la performance delle singole aziende è significativamente dipendente dall'organizzazione della filiera in cui ci si trova inseriti; è infatti positivamente correlata con la collocazione in reti ben organizzate (correzione significativa pari a 0,423) e, al tempo stesso, negativamente correlata nel caso di reti male organizzate (correzione significativa pari a -0,458). A livello statistico, il contemporaneo verificarsi di entrambe le circostanze di segno inverso, conferisce particolare significatività ed affidabilità a questo risultato; a livello pragmatico, questo risultato è particolarmente interessante rispetto ai fini della ricerca in quanto dimostra e misura empiricamente l'importanza di affinare le politiche e la cultura "di rete" nel sedime Malpensa;
- se da un lato ponendo una domanda diretta non emerge un problema "qualità" (vedi figura 10), dall'altro l'analisi delle correlazioni permette di rilevare un fenomeno latente: il livello di qualità è relativamente più basso nell' "handling/operations" a livello di intera filiera rispetto al caso "facilities/servizi" (peraltro dove sembra anche meno rilevante, sempre in termini comparativi, l'importanza di competenze di alto livello; così come prima è stato rilevato in figura 12);

Seppur con un livello di significatività statistica inferiore, la figura 15 permette di formulare due ulteriori considerazioni:

- il problema delle forniture difformi rispetto a quanto atteso è avvertito specie dagli stakeholders della rete più grandi (in quanto a fatturato);
- la lacune a livello di competenze e professionalità sono avvertite specie dalle aziende meno connesse con il territorio del sedime Malpensa.

6.4 Riflessioni di sintesi sull'indagine mediante questionari: "la rete conta"

La tabella 1 riepiloga alcuni dei principali risultati dell'indagine quantitativa, differenziando fra quelli caratteristici delle filiere handling/operations rispetto a quelli propri della filiera "facilities/servizi", nonché richiamando i principali tratti comuni.

In generale, l'impressione è quella che Malpensa - anche in un momento di crisi - offra delle interessanti opportunità di business, ricoprendo il ruolo di risorsa chiave per il territorio, anche a livello occupazionale. Lo scenario non è uguale per tutte le diverse filiere che operano nel sedime. Quelle legate ai servizi di handling/operations sono reti più lunghe, complesse, meno trasparenti, con margini di guadagno più ristretti - il che fa percepire in modo particolarmente marcato il problema del contenimento dei costi - ma al tempo stesso in un certo senso più sicuri e stabili. La sensazione è che siano ancora filiere basate soprattutto sul fattore "lavoro" e non molto propense al cambiamento.

Le filiere facilities/servizi rappresentano forse una sfida imprenditoriale anche più difficile, ma molto promettente e performante per chi individua un modello di business giusto ed una configurazione della filiera adeguata.

Il principale elemento trasversale rispetto a tutte le tipologie di filiere è una scarsa predisposizione alla

collaborazione reciproca. Eppure, i pochi casi di reti davvero ben organizzate all'interno del sistema Malpensa dimostrano che quando nella filiera le competenze sono diffuse in modo omogeneo e quando le collaborazioni si consolidano fondandosi sulla qualità delle relazioni, allora anche la qualità dell'output finale e la performance dei singoli nodi ne guadagna significativamente.

Tabella 1 - Principali evidenze emerse dall'indagine quantitativa.

Handling/operations	Facilities/servizi	Trasversali rispetto alla tipologia di filiera
<ul style="list-style-type: none"> - Orientamento labour-based; - Performance economiche mediocri ma abbastanza stabilizzate (poche situazioni di vera emergenza, così come rari casi di performance eccellenti); - Competenze e professionalità da affinare a livello di intera filiera; - Ritardi nei pagamenti; - Filiere troppo lunghe e complesse; - Livelli di qualità "di rete" relativamente più basso rispetto al caso "facilities/servizi". 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientamento knowledge-based; - Presenza di "isole di eccellenza" in un contesto difficile; - Ritardi nei tempi di adempimento degli impegni presi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Performance mediamente non buone nell'ultimo triennio, ma in presenza di un quadro meno negativo di quanto ci si potesse aspettare e di interessanti opportunità di business; - Filiere abbastanza mature e poco propense al cambiamento; - Scarsa predisposizione alla collaborazione; - dispersione di energie e risorse che le singole aziende fanno fatica a notare e dominare in quanto fuori dal proprio ambito di governo.

Riprendendo le due ipotesi di fondo, si può senza dubbio affermare che l'organizzazione della filiera "conta" davvero all'interno del sedime Malpensa, ed in modo piuttosto pronunciato. Nonostante tutte le cautele che derivano da un campione non particolarmente ampio, troppi dati convergono in questa direzione, così che questa considerazione appare sufficientemente sostenibile. In particolare, l'organizzazione della filiera impatta significativamente specie sui livelli di qualità nella filiera "handling/operations", nonché in generale sulla performance dei singoli nodi della rete e sui costi di produzione a livello di intera "supply-chain".

Anche la seconda ipotesi di ricerca appare sostanzialmente confermata: filiere troppo lunghe e complesse appaiono meno performanti in quanto a qualità, rispetto dei tempi e, soprattutto, costi di produzione a livello di intera rete. Questa considerazione va completata con due riflessioni:

- ciò appare vero specie nella filiera handling/operations;
- non si registra un'analogia correlazione a livello di relazione opposta (risultati migliori per le filiere apparentemente "troppo corte"); quindi il messaggio non è necessariamente "network ristretti=risultati migliori", piuttosto, appare necessario capire meglio il senso dell'individuazione eventuale di una "lunghezza ottimale" (filiera nè troppo lunghe, nè troppo corte). Troppe, infatti, le variabili in gioco per capire l'effetto sui costi e sull'efficacia di una situazione a livelli molteplici di transazione (filiera lunga), da comparare con una casistica di più elevato grado di internalizzazione delle attività (filiera corta). Inoltre, il dato andrebbe valutato in funzione del tipo di percezione che il rispondente ha rispetto a differenti forme organizzative del lavoro.

7. IL NETWORK INTERORGANIZZATIVO DI MALPENSA: RIFLESSIONI CONCLUSIVE

(di Alfredo Biffi, Lucia Cusmano e Stefano Denicolai)

In questo capitolo conclusivo si tracciano gli elementi di riflessione finale del lavoro per sintetizzare i principali risultati emersi e per delineare prospettive per lo sviluppo del sedime considerando l'insieme dei filoni tematici affrontati.

La ricerca nasce con l'obiettivo di analizzare e valutare la qualità delle relazioni di fornitura nell'ambito della rete di attori del sedime e, contestualmente, di verificare lo stato delle logiche giuslavoriste alla luce della normativa vigente. Sotto questi profili i fondamentali messaggi sono così riassumibili:

- la rete di relazioni nel sedime Malpensa è complessa ma non omogenea; in particolare, sono molto diverse le caratteristiche dei networks legati alle filiere handling rispetto a quelli relativi ai servizi complementari/facilities;
- le filiere handling/operations sono più lunghe, complesse, con minori margini di guadagno, ma anche quelle più sicure e relativamente stabili;
- le filiere facilities/servizi invece appaiono relativamente più dinamiche, nel senso che sembrano meno mature e nel pieno di una fase di "fermento"; è presumibile che sia possibile fare leva su questo fenomeno - in un comparto strategico tanto quanto l'handling - per accentuare la propensione al cambiamento ed il rinnovamento del sistema Malpensa nel suo complesso;
- il sistema delle relazioni di lavoro appare molto frammentato e di difficile analisi e gestione complessiva. Rispettoso, in linea generale della normativa, presenta dei limiti al momento dell'analisi degli attori: più chiaro il sistema come composizione in SEA e con una conflittualità in diminuzione nella medesima società, anche grazie alla maggiore capacità di trovare compromessi da entrambe le parti in momenti di oggettiva crisi; più sfumato nel caso del resto della realtà del sedime;
- una delle principali caratteristiche del sedime Malpensa, quale rete di operatori interdipendenti, è una predisposizione alla collaborazione reciproca non particolarmente alta; questo aspetto è sottolineato in gran parte delle interviste svolte ed è confermato dai risultati dell'indagine quantitativa; tuttavia, va anche rilevato che la crisi ha anche stimolato un miglioramento in tal senso e che la qualità delle relazioni sta migliorando; l'importante è ora sfruttare questo trend e far sì che da "sporadico e spontaneo" diventi "strutturato e sistemico";
- non emergono evidenze, peraltro di difficile identificazione, sull'utilizzo di forme contrattuali abnormi o illegali, situazione confermabile dal giudizio qualitativo delle realtà di vigilanza preposte.

L'indagine si è evoluta, grazie al lavoro d'analisi comparativa di altre realtà aeroportuali europee, verso riflessioni di respiro più strategico e riguardanti le prospettive della vocazione dell'aeroporto. In ciò aiutano le tematiche di economia regionale e territoriale, analizzate sia come quadro di

riferimento preliminare sia con uno sguardo sui vari sedimenti considerati.

Da questo punto di vista una prima riflessione porta ad una valutazione sulle sinergie fra sistemi che operano nel medesimo territorio, alla ricerca delle possibilità di coordinamento di queste realtà per Malpensa. È emerso infatti che ove un sedime abbia avuto o stia avendo forte sviluppo, questo è reso possibile grazie ad una attività cruciale di raccordo-coordinamento-integrazione fra i vari attori rappresentativi di quel territorio. È questo ad esempio sia il caso di Barcellona che di Manchester. Nel caso di Barcellona, si assiste ad un network con il territorio di tipo più specifico, focalizzato sull'integrazione con il sistema logistico di trasporti e commerciale. Nel caso di Manchester, si è in presenza invece di un'integrazione con il territorio più a tutto tondo: con il sistema logistico/trasporti, ma anche con l'economia locale, con il sistema di servizi (fra cui la formazione), con gli enti locali, ecc.

In tale senso per Malpensa, le infrastrutture puntuali ed i grandi assi viari/ferroviari - di futura realizzazione - generano opportunità sia per gli effetti diretti su sviluppo imprenditoriale ed occupazione, sia per le nuove opportunità che offrono di costruire relazioni ed attrarre risorse pregiate. Il differenziale di accessibilità pesa in modo determinante nella competizione tra territori avanzati, quindi sulle prospettive di sviluppo regionale. L'accessibilità aerea in particolare rappresenta fattore primario di attrazione, elemento catalizzatore di attività di pregio, sia nel settore industriale sia nei servizi, a partire dal quale si possono innescare, o potenziare, virtuose economie di agglomerazione ed aprire spazi a profili professionali elevati. Inoltre, le dinamiche economiche che ruotano attorno ad un aeroporto, influenzano il network stesso "all'interno" dell'aeroporto. Specie in un network complesso come Malpensa, molte aziende non necessariamente vedono il proprio business come unicamente legato all'attività aeroportuale, ma più in generale al territorio. Si pensi ad esempio al caso degli alberghi. Ciò significa che considerare il sedime come un' "isola indipendente" collocata in un territorio, un sistema "a sé", paradossalmente aumenta la distanza relazionale anche fra gli attori che operano dentro l'aeroporto stesso.

Non vi è tuttavia automatismo negli effetti moltiplicativi di sviluppo sul territorio. Il rapporto tra aeroporto e territorio è sinergico e complesso. Le esperienze internazionali testimoniano come l'accessibilità virtuosa, che potenzia le opportunità di sviluppo del territorio, non consiste unicamente in possibilità di accesso o riduzione di tempi di trasporto. Si accompagna piuttosto ad una fluida mobilità e ad un'alta ricettività di sedime, per accogliere i flussi di transito e, soprattutto, attività direzionali e di business, così che la regione aeroportuale non diviene solo luogo di transito su cui gravano i costi e i disagi ambientali dell'attività aeroportuale e delle vie di traffico che vi si innestano. Nel confronto internazionale, ad oggi, la capacità di ricettività del sedime appare trascurabile rispetto ai maggiori benchmark considerati (Monaco e Manchester in particolare). Così, gli sviluppi infrastrutturali pongono questioni critiche di riorganizzazione territoriale, in specie, seppure non esclusivamente, nel territorio meridionale della provincia di Varese, più direttamente interessato dall'espansione dell'area metropolitana milanese e dalle funzioni di servizio a questa. La scelta strategica di spostare grandi attrattori di traffico all'esterno dell'area urbana milanese ha comportato in tempi recenti una modifica consistente nei flussi, divenuti più bilanciati entro il territorio lombardo rispetto al precedente sviluppo quasi esclusivamente radiale dal polo milanese. Soprattutto, si è verificato uno spostamento evidente del baricentro di traffico ed attività verso l'asse Nord-Ovest, cui si trasferiscono opportunità e nodi critici prima centrati sull'infrastruttura

di supporto e sui servizi milanesi.

L'area meridionale della provincia (Busto Arsizio - Gallarate - Saronno), che ospita il sedime di Malpensa, ha visto ridursi in modo significativo il peso dell'occupazione industriale a favore di profili terziari, secondo una logica di integrazione sempre più stretta con il mercato del lavoro dell'area metropolitana milanese, quindi con crescenti flussi di pendolarismo verso Milano ed una progressiva perdita di autonomia rispetto alle dinamiche dell'area milanese. I recenti investimenti nell'area Rho Pero, e le prospettive innescate da Expo 2015, pongono tuttavia all'asse del Sempione nuove opportunità e nuovi spazi per una relazione di complementarità funzionale piuttosto che subalternità rispetto all'area metropolitana, quindi per la crescita di servizi avanzati e funzioni di livello superiore, trattenendo sul territorio quei profili professionali e quelle risorse imprenditoriali che, ad oggi, convergono su Milano.

La crescita locale del comparto dei servizi avanzati appare, inoltre, estremamente importante in un territorio caratterizzato da sistemi articolati di piccole e medie imprese, che esprimono una domanda diversificata di servizi, e da produzioni manifatturiere sempre più legate ai comparti ad alta intensità tecnologica e, soprattutto, ai settori ad elevata specializzazione.

In una prospettiva di lungo termine, si aprono ambiti di sinergia tra le infrastrutture puntuali di Malpensa e Rho-Però ed i corridoi transeuropei che attraverseranno la regione. La sinergia è da intendersi sia come (necessaria) programmazione delle funzioni logistiche legate ai grandi sistemi infrastrutturali - per limitare inoltre il rischio che alcuni territori siano passivamente sommersi da funzioni "pesanti", ad alta intensità di trasporto e sfruttamento dei suoli - sia come ulteriore leva di competitività del territorio. Per il territorio varesino, in particolare, l'essere compreso tra i due corridoi europei, piuttosto che direttamente attraversato offre il vantaggio di un minore impatto diretto e inevitabile sui suoli e di una maggiore autonomia nel valorizzare la prossimità e nell'organizzare la propria relazione rispetto ai grandi assi. Ciò purché vi siano collegamenti rapidi tra i nodi infrastrutturali dei corridoi e il cuore del sedime.

Le possibilità di riassetto e crescita di Malpensa alla luce della scelta fra hub pieno e altra formula (hub parziale, misto con servizi di hubbing e servizi point to point, etc.) farebbero propendere per una soluzione di progressivo riavvicinamento alla logica dell'hubbing. Anche in questo possono aiutarci elementi di tipo economico.

Per la dimensione e la natura economica dell'area di riferimento che può beneficiare dei servizi del sedime - la sola Lombardia genera il 20% del PIL nazionale, con il Nord Ovest si arriva al 30% del PIL e della occupazione; quasi la metà dell'import/export italiano deriva da queste regioni (OTI Nord Ovest, 2008) - lo scenario maggiormente plausibile appare quello di una tipologia ad hub, anche solo di secondo livello, più che di point to point puro. Nella sostanza si prefigura un portafoglio di servizi aeroportuali misto, con logiche di hubbing e non hubbing in funzione di varie tipologie di vettori ed operatori. Oggi però Malpensa intercetta solo un 40% dell'utenza potenziale rispetto al 70% delle realtà territoriali, in Europa, similari per caratteristiche economiche.

Per una evoluzione chiara dell'aeroporto verso una logica hub pieno, la condizione è quella di creare un effettivo "sistema di feederaggio", ossia di veicolazione all'interno del bacino d'utenza di una massa critica di passeggeri per i voli a lungo raggio. Oggi, ciò è difficoltoso a causa di fattori tra loro connessi di accessibilità al sedime (in questo senso la situazione sta modificandosi con i nuovi investimenti logistici e di trasporto) e di intensa competizione nell'ambito di strategie non

coordinate tra aeroporti che gravitano nello stesso bacino d'utenza (intero nord ovest e parte del nord est).

Inoltre, a spingere comunque verso una realtà ad hub contribuisce il fatto che la regione compresa fra nord Italia e le aree sud est della Francia, Svizzera/Sud della Germania ed Austria, è il punto di raccordo di vari corridoi europei, elemento che genererà un indubbio incremento di traffico non solo di passaggio ma anche di ri-orientamento direzionale. Un aeroporto con servizi capaci di reindirizzare, su varie lunghezze di raggio, avrebbe una specifica competenza distintiva.

Lo sviluppo del sedime secondo una logica di libero mercato e di scenario due (si veda al capitolo 5) sarà fortemente condizionato dalla capacità della società di gestione di riconfigurarsi secondo logiche che abbandonino definitivamente il focus su un operatore principale e che guardino all'intero sistema degli operatori del trasporto rivedendo il portafoglio attuale ancorato ai sistemi relazionali del passato e ad un sistema più pubblico che privatistico.

A ciò si affianca l'effettiva liberalizzazione dei diritti di traffico: le molte richieste di operare su Malpensa fanno infatti pensare alla reale possibilità di sfruttarle come opportunità concreta sia in termini di concorrenzialità che in termini di quantità.

La capacità di generare on site, nella logica dell'airport city e dell'airport for tourism (entro la zona dell'aeroporto, all'interno del sedime o nelle zone turistiche limitrofe), servizi aggiuntivi e complementari al servizio base (il trasporto), quali ad esempio business center, strutture di accoglienza di alto livello sia per il business che per il turismo, momenti per trascorrere il tempo libero e/o di attesa, spazi attrezzati di tipo direzionale²², darebbe l'impulso probabilmente definitivo allo sviluppo futuro della Malpensa. Quanto appena affermato, si connette direttamente al trend che vede l'emergere di nuovi modelli gestionali pensati sempre più in una logica multidimensionale, dove il fattore principale che determina la strategia di sviluppo non è più solo l'organizzazione delle tratte aeree, come avviene nella dicotomia "hub&spoke versus point2point". Quest'ultimo approccio, di fatto, ha sempre sbilanciato la rilevanza strategica nel binomio "aeroporti"- "vettori" verso le compagnie aeree. Non è scontato che in futuro, questo equilibrio non possa in parte modificarsi. Gli aeroporti, sviluppando le proprie strutture complementari e l'integrazione con il territorio, possono creare modelli gestionali più eterogenei e, quindi, più indipendenti. Il modello che Malpensa vuole adottare, non deve necessariamente essere ispirato a quanto è avvenuto fino ad ora, quanto piuttosto deve fare leva sulle proprie peculiarità distintive, deve trasformare le proprie apparenti debolezze in punti di forza e deve essere orientato ad anticipare le tendenze future. La pianificazione industriale di questo comparto è troppo complessa e di lungo periodo per essere ancorata solo a modelli gestionali "maturi", che non necessariamente saranno quelli futuri.

In questo senso è solo auspicabile una visione da parte del territorio della Malpensa come opportunità di business allargato e coordinato, che vada al di là delle diatribe legate ai destini di qualsivoglia vettore.

D'altro canto, è anche possibile immaginare modelli innovativi di gestione aeroportuale basati su un

²² - Schiphol (Amsterdam) è stato capace di attrarre il 45% delle multinazionali presenti in Olanda, le quali hanno una base di riferimento direttamente in aeroporto.

network geografico a due livelli: il primo, è quello territoriale appena dibattuto. Il secondo, potrebbe essere rappresentato da un vero e proprio network collaborativo “fra” diversi aeroporti, così come esistono alleanze fra compagnie aeree. Già oggi si intravedono segnali di questo tipo nel contesto europeo. Si pensi a Barcellona, inserita in una rete molto integrata di aeroporti spagnoli e non solo. Oppure al sistema evoluto multi-hub di Lufthansa, che già abbraccia Francoforte e Monaco ma vuole ampliarsi, auspicabilmente comprendendo anche la stessa Malpensa. Il punto è che, oggi, si tratta di reti integrate con una governance piramidale che vede al vertice rispettivamente il governo spagnolo e Lufthansa. Forse, in futuro, si potrebbe assistere ad aeroporti indipendenti che operano in una logica di mercato e che creano alleanze forti “a network” nel senso stretto del termine, fra agenti dotati di una medio-alta indipendenza che condividono obiettivi comuni, o che vogliono offrire servizi innovativi a vettori, passeggeri, grandi imprese. È bene che Malpensa non escluda questa possibilità, in quanto ha le carte in regola per seguire una strategia di questo tipo.

Le esperienze internazionali di hubbing, anche solo di secondo livello, mostrano come l’impatto economico può essere qualitativamente e quantitativamente rilevante. Nel caso della problematica occupazionale ciò si esplica in un aumento quantitativo delle possibilità di impiego, ma anche e soprattutto in un maggiore bisogno e, spesso, una maggiore capacità di sviluppo ed attrazione di profili professionali elevati. Il mercato del lavoro si trasformerebbe per effetto della necessaria modificazione delle logiche formative locali e per la contaminazione derivante da contatti con competenze differenti.

Da ultimo, e nell’ottica di fornire uno scenario il più completo possibile, le attività cargo, sia per l’evoluzione del sistema dei trasporti e logistico locale avente come fonte scelte europee e nazionali, sia per il peso che già rappresentano nel business del sedime (e nel panorama italiano in genere), costituiscono una ulteriore linea di riflessione come opportunità da cogliere. Pur con tutte le problematiche legate ai collegamenti intermodali e a quelle ambientali, congelare o ridurre l’importanza di queste attività andrebbe in controtendenza rispetto a quanto avviene nei casi europei di eccellenza.

Bibliografia generale

- ACI Europe (2004), *The social and economic impact of airports in Europe*, Airports Council International Europe & York Aviation
- Aena, Annual Aena Report 2006
- Aena, Departemeto de Estadistica Operativa, 2005-2007, TRÁFICO DE PASAJEROS, OPERACIONES Y CARGA EN LOS AEROPUERTOS ESPAÑOLES
- Ambrosetti-SEA Aeroporti Milano, *Il futuro del sistema del trasporto aereo: una sfida chiave per l'Italia e per l'Europa*, The European house Ambrosetti, 2008
- Black, P. 2007, Manchester regeneration plan, *Public Transport International* 56 (5), pp. 28-29
- Borchardt, H. 2006, The Munich Main Station - Airport maglev line (MSB) | [Magnetschnellbahn München Hauptbahnhof-flughafen (MSB)] , *Eisenbahningenieur* 57 (9), pp. 24-29
- CCIAA Varese, 2007, *"I processi di acquisto e fornitura nelle imprese e nelle istituzioni pubbliche. Il caso Varese"*, a cura dell'Università dell'Insubria e del Politecnico di Milano
- CCIAA Varese-CCIA Milano-Gruppo Class, *Malpensa. Accessibilità Area e Sviluppo regionale*, dicembre 2004
- Creazza A. e Dallari F. (2006), "Insediamenti logistici. Strategie di pianificazione", *Logistica*, Aprile, pp. 34-38
- De Rosa C. (2002), "Interdipendenze tra aeroporti e territorio: possibilità di sviluppo e prospettive future", Working Paper Master SDA Bocconi in Economia e Management dei Trasporti, Università "L. Bocconi", Milano
- Emanuel C. e Tadini M. (2007) *"L'integrazione di Malpensa nel sistema del Nord-Ovest occidentale"*, Dipartimento di Studi per l'Impresa e il Territorio, Università del Piemonte Orientale
- Feldhoff, T. 2007 , Recent trends in international air transport - hub airports, strategic alliances, low-cost carriers , *Geographische Rundschau* 59 (5), pp. 28-35
- Fernandes, E., Pacheco, R.R. 2007, Airport management: A strategic approach , *Transportation* 34 (1), pp. 129-142
- Iannone F. (2006), "Logistica ed esternalità dei trasporti", Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali, Università degli Studi di Napoli "Federico II"
- ICCSAI (2008) - (International Center for Competitiveness Studies in the Aviation Industry), *La competitività del trasporto aereo in Europa*, ICCSAI Factbook 2008, Roma
- Munich Airport International, *Traffic Report 2001-2007*
- Noè C., Dallari F. e Creazza A. (2007), "Rapporto sulle opportunità di crescita dell'area cargo di Malpensa" in "Dotazione Infrastrutturale e sviluppo del Nord Ovest: il ruolo di Malpensa", C-Log Centro di Ricerca sulla Logistica, Università Carlo Cattaneo, Castellanza
- OTI Nordovest (2008), *Rapporto 2007*, Osservatorio Territoriale Infrastrutture
- Paleari S., Ridondi R. e Malighetti P. (2006), "Il network aeroportuale europeo: sviluppo, connettività regolazione", *Atti del XVII convegno dell'Associazione Italiana di Ingegneria Gestionale*, 12-13 Ottobre, Roma
- Panetta G. U. (2003), "Il trasporto aereo e lo sviluppo sostenibile: i programmi di espansione degli aeroporti tra spinte economiche e vincoli ambientali", Working Paper, Master in "Air Transport Management", Cranfield University
- Pestana Barros, C., Dieke, P.U.C. 2007, Performance evaluation of Italian airports: A data envelopment analysis , *Journal of Air Transport Management* 13 (4), pp. 184-191
- Progetto Alpencors, *"Linee guida per una politica del Corridoio V - Alpencors al centro del Corridoio V"*, 2005 <http://www.alpencors.net>
- Scholefield, R.A. (1998). *Manchester Airport*. Sutton Publishing, ISBN 0-7509-1954X.
- Uniontrasporti (2008), *Scenari e prospettive del cargo aereo e ruolo degli aeroporti regionali in Italia*, Retecamere, Roma

Il network inter-organizzativo di imprese ed istituzioni del sedime aeroportuale della Malpensa

BARCELONA

Aena, Departemeto de Estadística Operativa, 2005-2007, TRÁFICO DE PASAJEROS, OPERACIONES Y CARGA EN LOS AEROPUERTOS ESPAÑOLES

Aena, Annual Aena Report 2006

MANCHESTER

Scholefield, R.A. (1998). *Manchester Airport*. Sutton Publishing, ISBN 0-7509-1954X.

Black, P. 2007, Manchester regeneration plan, *Public Transport International* 56 (5), pp. 28-29

MONACO

Munich Airport International, Traffic Report 2001-2007

Borchardt, H. 2006, The Munich Main Station - Airport maglev line (MSB) | [Magnetschnellbahn München Hauptbahnhof-flughafen (MSB)] , *Eisenbahningenieur* 57 (9), pp. 24-29

Sitografia

BARCELONA

www.aena.es/csee/Satellite?pagename=Estandar/Page/Aeropuerto&SMO=1&SiteName=BCN&c=Page&MO=0>=EN_GB

www.castelldefels.com/aeroport/

www.theairdb.com/airport/BCN.html

MALPENSA

www.sea-aeroportimilano.it

MANCHESTER

www.manchesterairport.co.uk/

www.ukaccs.info/manchester/

www.manchesterairport.co.uk/manweb.nsf/Content/Awards

www.manchester-airport-guide.co.uk/history.html

[www.manchesterairport.co.uk/manweb.nsf/alldocs/10F56C819A51454E8025739300388C1D/\\$File/Masterplan.pdf](http://www.manchesterairport.co.uk/manweb.nsf/alldocs/10F56C819A51454E8025739300388C1D/$File/Masterplan.pdf)

www.manchesterairport.co.uk/manweb.nsf/Content/AirportSummary

MONACO

www.munich-airport.de/EN/

<http://worldaerodata.com/wad.cgi?airport=EDDM>

Profilo del team di ricerca

Prof. Alfredo Biffi

Associato di Organizzazione Aziendale, Facoltà di Economia dell'Università dell'Insubria (Varese).
Responsabile della Piattaforma Project Management presso SDA Bocconi, School of Management (Milano)

Coordinatore del progetto di ricerca

Prof. Franco Scarpelli

Professore Ordinario di Diritto del Lavoro, Università degli Studi di Milano Bicocca

Dott.ssa Lucia Cusmano

Ricercatore di Politica Economica, Facoltà di Economia dell'Università dell'Insubria (Varese).
Associato CRIEL-Insubria (Centro di Ricerca sull'Internazionalizzazione delle Economie Locali)
e Research Fellow KITES-Bocconi (Knowledge, Internationalization and Technology Studies),
Milano.

Dott. Stefano Denicolai

Dottorato in Economia Aziendale presso l'Università di Pavia.

Professore a contratto di "Imprenditorialità e Business planning", Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Pavia.

Dott. Andrea Mannino

Dottorando di ricerca nell'università degli Studi di Milano-Bicocca, curriculum di diritto del lavoro.

Il Team ringrazia tutti coloro che, a vario titolo, hanno partecipato alla ricerca in rappresentanza di Camera di Commercio di Varese, nelle diverse fasi di impostazione, rilevazione, analisi e formalizzazione.

Allegati

Allegato 1 - Aeroporto Malpensa

Elenco compagnie aeree operanti su Malpensa (Fonte: www.sea-aeroportimilano.it, 26 agosto 2008)

www	Airline	Country	Terminal	Contacts	Cod
	AEGEAN	Grecia	T1	06.420.13.582	A3
	AER LINGUS	Irlanda	T1	02.43458326	EI
	AEROFLOT	Federazione Russa	T1	02.66.98.69.85	SU
	AIR ALPS AVIATION GMBH	Austria	T1/T2	62.222	A6
	AIR BALTIC	Latvia	T1	06.88.52.03.83	BT
	AIR CHINA INTERNATIONAL CORP.	Cina	T1	02.80.51666	CA
	AIR EUROPA LINEAS AEREAS	Spagna	T1/T2	199.140.44	UX
	AIR FRANCE	Francia	T1	848.884.466	AF
	AIR ITALY SPA	Italia	T1/T2	899.666.844	I9
	AIR MADAGASCAR	Madagascar	T1	+261.20.22.33.154	MD
	AIR MALTA	Malta	T1	02.86.46.3650	KM
	AIR MAURITIUS	Mauritius	T1	02.80.46.61	MK
	AIR SEYCHELLES	Seychelles	T1/T2		HM
	ALITALIA	Italia	T1	06 22 22	AZ
	ATLAS BLUE	Marocco	T1/T2	06.47.82.33.36	8A
	AUSTRIAN	Austria	T1	02.89.63.42.96	OS
	AZERBAIJAN HAVA YOLLARI	Azerbaijan	T1	02.74.86.61.97	J2
	BLUE 1 OY	Finlandia	T1		KF
	BLUE PANORAMA	Italia	T1/T2	899.103353	BV
	BRITISH AIRWAYS	Gran Bretagna	T1	199.712.266	BA
	BULGARIA AIR	Bulgaria	T1	+359.2.8659.517	FB
	CLICKAIR	Spagna	T1	807.117.117	XG
	CONTINENTAL	U.s.a.	T1	02.69.63.32.56	CO

Il network inter-organizzativo di imprese ed istituzioni del sedime aeroportuale della Malpensa

www	Airline	Country	Terminal	Contacts	Cod
	CYPRUS AIRWAYS	Cipro	T1	06.42.01.36.20	CY
	CZECH AIRLINES	Rep. ceca	T1	66.576.111	OK
	DELTA AIR LINES	U.s.a.	T1	800.477.999	DL
	EASY JET	Gran Bretagna	T2	848.887.766	U2
	EGYPTAIR	Egitto	T1	02.86.5777	MS
	ELAL	Israele	T1	02.72.00.02.12	LY
	EMIRATES	Emirati Arabi Uniti	T1	06.54.22.02.13	EK
	ESTONIAN AIR	Estonia	T1	+372.6401163	OV
	ETHIAD AIRWAYS	Emirati Arabi Uniti	T1		EY
	EUROFLY S.P.A.	Italia	T1/T2	02.82.68.81.00	GJ
	FINNAIR	Finlandia	T1/T2	840.054.747	AY
	FLYBE	Gran Bretagna	T1	00.44.1392.268529	BE
	GERMANWINGS	Germania	T1	06.65.68.40.24	4U
	IBERIA	Spagna	T1	848.826.236	IB
	ICELANDAIR	Islanda	T1	+354.50.50.100	FI
	IRAN AIR	Iran	T1	06.65.95.40.13	IR
	JAPAN AIR	Giappone	T1	848.874.700	JL
	KD AVIA	Federazione Russa	T1	199.502.000	KD
	KLM	Olanda	T1	199.414.199	KL
	LIBYAN ARAB AIRLINES	Libia	T1	06.6595.6014/7259	LN
	LITHUANIAN AIRLINES	Lithuania	T1/T2	+370 (5) 27.52.585	TE
	LIVINGSTON	Italia	T1/T2	0331.267321	LM
	LOT	Polonia	T1	06.48.34.48	LO
	LUFTHANSA	Germania	T1	199.400.044	LH
	LUXAIR	Lussemburgo	T1/T2	+352 24 56 42 42	LG
	MERIDIANA	Italia	T1/T2	199.111.333	IG
	MIDDLE EAST AIRWAYS	Libano	T1	02.80.52.463	ME
	MY AIR.COM	Italia	T1/T2	899.500.060	8I

www	Airline	Country	Terminal	Contacts	Cod
	NEOS	Italia	T1/T2	199.141.521	NO
	NEW AXIS AIRWAYS	Francia	T1/T2	899.500.028	9X
	NIKI LUFTFAHRT	Austria	T1	848.390.054	HG
	OLYMPIC AIRLINES SA	Grecia	T1	06.47.86.73.34	OA
	ORIONAIR	Spagna	T1		OI
	PAKISTAN AIR	Pakistan	T1	02.66.71.92.72	PK
PRONAIR AIRLINES	PRONAIR AIRLINES	Spagna	T1		PRJ
	QATAR AIRWAYS	Qatar	T1	02.67.87.78.01	QR
	ROYAL AIR MAROC	Marocco	T1/T2	06.47.82.33.36	AT
	ROYAL JORDAN	Giordania	T1	02 80 15 51	RJ
	SAUDI ARABIAN AIRLINES	Arabia Saudita	T1/T2	02.67.07.70.88	SV
	SCANDINAVIAN	Svezia	T1	02.72.00.01.93	SK
	SINGAPORE AIRLINES LTD	Singapore	T1	02.76.01.12.50	SQ
	SN BRUSSELS AIRLINES	Belgio	T1	02.69.68.23.64	SN
	STERLING AIRLINES	Danimarca	T1/T2	02.6963.3595	NB
	SWISS AIR LINES	Svizzera	T1	848.868.120	LX
	SYRIAN ARAB	Siria	T1	06.48.90.34.25	RB
	TAM - LINHAS AEREAS	Brasile	T1	02.58.299.41	JJ
	TAP AIR PORTUGAL	Portogallo	T1	848.888.910	TP
	TAROM	Romania	T1	06.85.30.50.45	RO
	THAI AIRWAYS INTERNATIONAL	Thailand	T1	02.89.00.351	TG
	TUNISAIR	Tunisia	T1/T2	02.80.57.752	TU
	TURKISH AIRLINES	Turkey	T1/T2	02.76.00.71.07	TK
	U S AIRWAYS	U.s.a.	T1	848 813 177	US
	UKRAINE INTERNATIONAL	Ucraina	T1	+380 (44) 46.15.656	PS
	VOLARE WEB	Italia	T1/T2	899656545	VE
	VUELING AIRLINES S.A.	Spagna	T1	800.787.788	VY

Allegato 2 - Aeroporto Monaco

Star Alliance Member Airlines

In 2007, the Star Alliance network was, once again, voted the Best Airline Alliance at the Business Traveller Awards. Previously, the Star Alliance network swept up three prestigious awards as the “Alliance of the Year” in 2003. Aside from the US and UK “Business Traveler Magazines”, the coveted accolade was also accorded the world’s leading airline grouping in a study conducted by Skytrax, one of the world’s top market research companies in the travel business.

AIR CANADA

Air Canada, together with its regional airline subsidiary, Air Canada Jazz, provides scheduled and charter air transportation for passengers and cargo to more than 150 destinations, ...

AIR CHINA

Air China Limited is abbreviated as “Air China” and its predecessor, the old Air China, was founded in 1988. On September 30th, 2004, Air China Limited was founded in Beijing, ..

AIR NEW ZEALAND

Since the earliest days, the people of the South Pacific have been great travellers. Air New Zealand has continued that tradition, pioneering routes that link its Pacific region to the rest of the world.

ANA

Now one of Asia’s largest airlines, ANA’s history began in 1952, when Nippon Helicopter (“NH”) and another regional airline were established in the Japanese private sector

ASIANA AIRLINES

Every journey begins with the first step. Asiana, took that first step in 1988 when it was introduced as the second flag carrier in Korea. On the occasion of its 15th Anniversary in 2003, ...

Austrian

More than 40 years of excellent service in the heart of Europe. It all started on March 31st in 1958 when a Vickers Viscount, leased by Austrian, took off to London.

bmi

In 1990, bmi celebrated its 60th anniversary, having been formed in 1930 as Air Schools Limited, a flight training school for RAF pilots. In the intervening years,...



EgyptAir is the world-famous, national airline of Egypt, based in the cosmopolitan city of Cairo. Over 75 years, EgyptAir has experienced significant growth. It was the first airline in the Middle East and Africa...



LOT Polish Airlines, a company known in many countries worldwide, was established over 77 years ago - on January 1st, 1929. LOT - one of the oldest airlines, ...



The Lufthansa Aviation Group is one of the world's leading air transport corporations. It comprises more than 400 subsidiaries and affiliates, active in business segments...



Scandinavian Airlines System, SAS, was founded in August 1946 as a consortium of the national airlines of Denmark, Norway and Sweden.



Incorporated in 1985, Shanghai Airlines (hereinafter referred to as "SAL") is China's first commercial airline with multiple investments and was listed in China's Stock Exchange and issued A Share in 2001.



SIA's history can be traced back to May 1947, when Malayan Airways operated its first commercial flight linking Singapore with Kuala Lumpur, Ipoh and Penang.



South African Airways (SAA) is the leading airline on the African continent and consistently receives annual awards from numerous top-rated publications ...



Spanair was born, inspired by the philosophy of providing the best quality in air transport service to all its passengers. At present, after 17 years, the company is very proud ...



Swiss International Air Lines is closely linked with Switzerland in more than name only. Classic Swiss values such as quality, reliability and hospitality make flying with SWISS a distinctive travel experience.



TAP Portugal is the leading Portuguese airline, established in March 1945 and in operation now for 60 years. Its hub in Lisbon is a key gateway into and out of Europe and a crossroads ...



Thai Airways International is Asia's leading airline, operating out of Bangkok, the indisputable aviation hub of Asia and one of the world's most popular tourist cities.



Turkish Airlines, Turkey's national flag carrier, was founded in Ankara on 20 May 1933 as "State Airlines Administration," under the direction of the Ministry of Defence. In 1955, it was restructured into "Turkish Airlines."



United has a rich history, tracing its roots to 1926 and the historic flight of a predecessor company. Walter T. Varney initiated a contract airmail service from Pasco, Washington to...



From its humble beginnings in 1939 as All-American Airways - delivering airmail to Western Pennsylvania and the Ohio Valley - US Airways has grown to become one of America's great success stories.

CGIL



PROMOVARESE

Azienda speciale della Camera di Commercio



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO
AGRICOLTURA DI VARESE

Servizio Cultura e Relazioni di Impresa
P.zza Monte Grappa, 5 - 21100 VARESE

Tel. 0332 295333

Fax 0332 295436

statistica@va.camcom.it

www.va.camcom.it