

**CMC**

CENTRO CULTURALE DI MILANO

**CONVERSAZIONI LEONARDO**

**- Incontri con le imprese: i fatti, gli uomini, i “perché” -**

**“Malpensa 2000, dal progetto a una nuova azienda”**

intervengo

**Alfredo Gianetti**

**Claudio Mazzei**

Milano

01/12/1998

©CMC

CENTRO CULTURALE DI MILANO

Via Zebedia, 2 20123 Milano

tel. 0286455162-68 fax 0286455169

[www.cmc.milano.it](http://www.cmc.milano.it)

**Gianetti:** Signore e signori buona sera. Innanzitutto ringrazio il ragioniere Ceresani per le cortesi parole che ha avuto nei miei confronti.

Vedo con piacere che tra il pubblico ci sono delle facce note: in particolare, alcuni esperti di situazione aeroportuale, come il professor Senn, il dottor Ferrari e altri.

A maggior ragione, quindi, non potrò bluffare molto sui dati, perché i sopraccitati già li conoscono.

So che Malpensa, in questo momento, è oggetto di attenzione da parte della società civile. E ciò non senza una ragione: quindi, mi presterò a rispondere a tutte le domande che, successivamente, mi si faranno sull'avviamento di questa nuova realtà che ritengo molto importante per Milano.

Questo convegno era stato programmato molto prima dell'avvio di Malpensa 2000, ed era mia intenzione, prima di rispondere alle vostre domande, presentarvi Malpensa sotto un profilo un po' atipico.

Chi conosce la SEA, come il professor Senn e le altre persone che hanno avuto modo di sperimentare questa realtà, potranno rendersi conto che non dico delle cose al di fuori della realtà.

Volevo presentarvi Malpensa sotto questo profilo: innanzitutto come progetto, e, come tale, come progetto che aiuta a motivare una società che ha avuto un periodo estremamente difficile come quello descritto dal ragioniere Ceresani.

Infine, i riflessi indotti del progetto Malpensa 2000 su quella che, nel giro di poco tempo, è passata da società a valenza nazionale a società a valenza internazionale, una società che in questo momento sta gestendo il più alto numero di aeroporti nel mondo.

Cercherò di essere molto breve: parliamo del progetto Malpensa 2000.

Il progetto Malpensa 2000 è un progetto di lungo termine, perché un aeroporto è una struttura basilare per l'economia del paese. Non sto qui a sottolinearne i vari aspetti, comunque è un progetto che deve essere studiato e analizzato sulla base delle prospettive di sviluppo del territorio dai dieci ai trent'anni, perché trent'anni è mediamente la vita di un aeroporto.

Malpensa nasce per conto della SEA in un periodo di assoluta mancanza di progettualità in Italia ed in Europa. E' molto importante sottolineare questo, perché altrimenti non si spiegherebbe il motivo che spinge la Comunità Economica Europea ad accettare Malpensa come progetto di riferimento da inserire nei grandi dieci progetti di valenza europea.

Il progetto di Malpensa nasce intorno agli anni 85 – 86, fa il suo iter burocratico, inizia la costruzione nel 90, poi per fatti del tutto italiani vengono fermati i lavori, vengono ripresi, viene presentato alla Comunità Economica Europea, la Comunità Economica lo approva. Però il discorso fondamentale è questo: quando la Comunità

Economica Europea ha sotto mano questo progetto, esamina alcune caratteristiche di questo progetto (uno dei pochi progetti che hanno un ritorno finanziario). Questo progetto di struttura pubblica viene pagato per il 51% del suo valore direttamente dalla società che gestisce l'aeroporto. Questo è il primo caso al mondo in cui succede questo, poi dopo succedono altri esempi perché tutta la privatizzazione degli aeroporti nel mondo poi si sviluppa secondo questa filosofia.

La Comunità Economica Europea si trova in mano questo con altri progetti. Non fa fatica a riceverlo perché è l'unico progetto atto a essere realizzato, gli altri progetti sono rimasti, di massima, sulla carta e non hanno ancora oggi trovato concreto seguito.

La Comunità Economica Europea, prima ancora del governo italiano, dà il suo *imprimatur* a questo progetto. Ciò è molto importante, ma dà il suo *imprimatur* non solamente in termini autorizzativi, ma ci investe 500 miliardi. Cioè dà 500 miliardi alla Sea in termini di finanziamento a tasso agevolato. Naturalmente, però, mette una contro partita che è molto utile per il progetto. E qui vorrei sottolineare l'illuminismo della Comunità Economica Europea. Innanzitutto impone che i due terzi del progetto vengano ultimati entro il 1998 per concedere il finanziamento. Questa in ottica del Giubileo, Malpensa 2000 doveva essere finita nel 2000 come dice il termine. Ma nel 2000 cade il Giubileo e il Giubileo cade il 30 giugno del '99 e finisce il 30 giugno del 2001. Le strutture milanesi non erano in grado di ospitare il Giubileo perché il Giubileo comporterà un incremento del traffico stimato dal 10 al 20 % in termini di passeggeri. Milano era già satura. Non occorre che ve lo sottolinei. Inoltre, la Comunità Economica Europea impone una metodologia di gestione del progetto. Non si accontenta di fare un contratto di gestione con la Sea, ma coinvolge tutte le pubbliche autorità perché sa che un aeroporto non può nascere solo attraverso lo sviluppo dei lavori all'interno del sedime aeroportuale, ma ha bisogno delle *connection*, cioè di tutti quei collegamenti che sono necessari per accedere all'aeroporto. Da qui l'impegno per il collegamento con la ferrovia, per il collegamento autostradale, coinvolgendo direttamente sia il ministero dei lavori pubblici, sia la regione e soprattutto impegna il governo agli effetti della accelerazione dei lavori per la conclusione del progetto entro il 1998.

Il progetto è un progetto di medio-lungo termine, è un progetto innovativo. Ma tutti i progetti di medio-lungo termine (questo, forse, è quanto si deve dedurre dal progetto di Malpensa 2000), ottengono un'opposizione, un ostracismo da parte di tutte le forze che sono interessate e anche dalla società, che è sostanzialmente conservatrice. Perciò, credo che ciascuno di voi sia al corrente di tutte le difficoltà che il progetto ha incontrato per essere realizzato e per essere realizzato nei tempi tecnici definiti. Affrontare questo ostracismo generale, che va dalle compagnie aeree alla società civile, al sistema politico, al frazionamento partitico, non è stato facile per la Società: poteva affondare! Invece la Sea, che già veniva da un momento difficile, forse

inspiegabilmente anche da parte mia che la presiedevo, che la governavo, ha trovato una motivazione, una forza che non saprei neanche spiegarmi. Oggettivamente io non me lo aspettavo. Questa forza è tutta interna alla Sea, al personale della Sea, al management della Sea, è riuscita a superare tutte queste cose realizzando due obiettivi molto importanti che tra l'altro erano connessi alla contrattualistica della Comunità Economica Europea e che hanno sorpreso tutti. Il primo è stato il rispetto dei tempi di progetto, ma automaticamente il rispetto dei tempi di progetto ha comportato il rispetto dei preventivi di progetto, perché nessuno lo dice, ma Malpensa ha mantenuto il preventivo di costi ipotizzato e questo è verificato anche dalla Comunità Economica Europea.

La società italiana ma anche la società europea, e qui mi riferisco soprattutto alle compagnie aeree non erano abituate al rispetto dei tempi da parte dei grandi lavori pubblici italiani. I grandi lavori pubblici italiani non vengono mai finiti per tempo e non rispettano i preventivi, è così. E poi c'è una correlazione diretta tra rispetto dei tempi ed il rispetto dei preventivi, soprattutto in un quadro di evoluzione tecnologica per cui se non si rispettano i tempi cambia la tecnologia e c'è da rifare tutto da capo, con dei costi che sono mostruosi.

Arrivati alla scadenza, l'aeroporto era pronto. Le compagnie straniere si sono accorte solo in gennaio che i tempi venivano rispettati. Da qui le ben note opposizioni delle compagnie straniere, perché si sono accorte che ad un certo punto, bene o male, venivano toccati anche i loro interessi. Forse l'opposizione che è stata fatta dalle compagnie è un po' eccessiva, perché tutti questi grandi interessi poi non sono così toccati come l'opposizione l'ha sottolineata. Però ormai non c'era niente da fare, l'aeroporto era pronto, il dado era tratto. La stessa persona, mi riferisco a Kinok, che aveva caldeggiato e seguito tappa per tappa il progetto, (vi ricordo che Kinok veniva a visitare Malpensa due volte l'anno, agli workshop comuni della Comunità Economica Europea, è stato lo stesso ministro che poi ha dovuto, su pressione delle compagnie straniere, modificare magari alcune considerazioni che lui stesso aveva imposto contrattualmente. Questa se volete, molto in breve, è la storia di Malpensa con un influsso molto importante sulla società e lo sottolineo da ultimo; ho parlato della motivazione del personale, e questo va bene, però, la valenza del progetto praticamente aveva messo in mano alla SEA l'ultimo prodotto disponibile sul mercato visibile, cioè la SEA era impegnata in termini di progettazione di aeroporti sul piano internazionale, ha fatto molti aeroporti sia in Italia che all'estero in termini progettuali però non aveva mai realizzati. Il fatto di poter far vedere alla clientela internazionale, l'ultimo prodotto disponibile sul mercato anche se solo in fase di costruzione, ha fatto aumentare quotazione internazionale di quando la SEA partecipava alle gare internazionali sia per la progettazione che per la costruzione degli aeroporti; Questo ci ha permesso di acquisire parecchi ordini in termini di progettazione, buona parte degli aeroporti italiani sono stati progettati dalla SEA ma la SEA ha progettato tutto il sistema rumeno, ha progettato l'Uruguay, Saraievo e

tutta una serie di altri aeroporti; ma soprattutto per la prima volta si è presentata sul mercato sud' americano partecipando alla gara per la privatizzazione degli aeroporti del Cile, in questo momento stiamo partecipando al Messico, stiamo partecipando a Panama, in Costa Rica ed ha vinto una delle più grandi gare mondiali, la privatizzazione dell'intero sistema aeroportuale argentino. Questo voi lo sapete perché è stata data notizia sul giornale, si tratta della gestione dei trentatré aeroporti che, naturalmente hanno fatto fare un salto di qualità alla SEA in termini societari il che implica un salto di valore della società stessa in termini di valutazione della società. Concludendo e lasciando a voi riflettere come lo sforzo di realizzazione di un'infrastruttura di medio e lungo termine presenti aspetti estremamente difficili da realizzare perché, qualsiasi progetto di medio e lungo termine innovativo incontra ostacoli sotto il profilo burocratico, sotto il profilo politico, sotto il profilo della società civile perché va a toccare una serie di interessi molto complessi ma che sono ineluttabili agli effetti dello sviluppo delle infrastrutture delle società stesse; voglio dire che lasciando stare gli aeroporti quando voi dovete fare una strada o una ferrovia ad un certo punto per ottenere tutte le autorizzazioni per fare questo non è facile portare a compimento l'opera, però se non si fanno queste ferrovie o strade poi è tutto il sistema industriale che ne va a soffrire.

Io voglio dire che la realizzazione del progetto Malpensa 2000 darà un grosso contributo alla Lombardia e all'Italia settentrionale in genere, perché la finalità con il quale è stato progettato è di poter offrire a Milano ed alla Lombardia un'infrastruttura che mancava, perché Linate con una pista molto corta sul quale non poteva atterrare neanche un jumbo non poteva soddisfare le esigenze di traffico sia passeggeri ma soprattutto di merci del sistema lombardo e dell'Italia settentrionale. Detto questo però se si ha la perseveranza e se questo progetto aiuta a motivare la società nel giusto modo i risultati poi, sono in termini qualitativi molto apprezzati perché vi ho raccontato molto in breve la storia della SEA e voi stessi potete giudicare da una società che usciva come ha detto il Rag. Ceresani da una situazione molto difficile intorno agli anni 92 si ha adesso una società molto apprezzata sul piano internazionale e siamo nel 1998. Io avrei concluso e lascerei alle vostre domande tutte le descrizioni.

**Buora:** Io incomincio a fare alcune domande che son nate quando il centro ha pensato invitare il dott. Giannetti e il dott. Mazzesi, ma io all'inizio mi son detto dov'è la bravura nel fare un aeroporto, nel senso se a me dessero un campo con dell'oro dentro e, mi dicessero scava, io faccio i soldi; allora, nelle aziende che noi invitiamo qua cerchiamo in qualche misura la capacità di fare che è il fondamento su cui nasce la bravura dell'azienda la quale si basa sul fatto che è brava a fare delle cose. Quando il campo è dato, il compito è dato, il mercato è assicurato, dove si sposta la bravura ? Cioè in che cosa va a consistere la bravura nel far le cose ? Perché non è un'azienda come le altre in cui la bravura del fare un prodotto va a finire in tutta una serie di processi e quant'altro. Quindi volevo capire meglio, data questo tipo di partenza che la SEA come società che appartiene a un ente pubblico ha avuto una

concessione di fare una cosa, ha assicurato quindi garantito, allora dov'è questa bravura ?

Domanda numero due: associato a questo normalmente attorno alla bravura e attorno alla compagine che dirige un'azienda si forma un tessuto di azienda che è una convivenza umana che assicura, non solo la bravura in quanto tale ma assicura l'esistenza di un fenomeno umano che è l'azienda. Io vorrei capire meglio in che cosa consiste l'aziendalità di SEA al di là del fatto di garantire dei posti di lavoro o di aver avuto successo. C'è qualche elemento in più di fedeltà, di entusiasmo, di comprensione, di piacere nel far le cose ? Vorrei capire meglio dov'è il nucleo dell'azienda SEA in quanto tale.

Io poi sono un Linatista sparato, sono un conservatore pazzesco. Cioè Linate per me è il massimo. 10 metri dall'aereo all'uscita più taxi è il massimo. Io purtroppo non sono stato alla Malpensa però anche in termini di Linatismo anche la Malpensa è ... però il mio interesse e quello del centro è cercare di scavare su questo tipo di domande perché ci sono altre aziende sempre comunali che hanno tutto un retaggio probabilmente diverso. Capire le differenze ma capire in che senso la SEA è azienda.

**Gianetti:** Bene, cercherò di rispondere a queste domande magari rettificando qualcosa, cioè non risponderò sulla bravura, dirò delle cose ma definirsi bravi mi pare proprio che non sia il caso. Però solamente per farvi capire l'importanza di creare un'infrastruttura sul sistema milanese e farvi capire come soffriva il sistema milanese in termini di infrastrutture mi piacerebbe farvi vedere, se me lo consentite, i dati di lavoro dei primi venti giorni di Malpensa sul sistema milanese. Voi sapete che l'aeroporto è stato molto bersagliato in termini di avviamento anche se è l'unico aeroporto che ha aperto e non ha chiuso perché altri casi nel mondo tipo Hong Kong, Oslo, Denver, Machiupiciu ecc non hanno avuto questa opportunità. Comincerei dai dati di traffico. Qui sono riportati, in termini di atterraggi e partenze, i numeri del sistema milanese Malpensa-Linate dal primo di novembre al 19 novembre e successivamente il numero dei passeggeri. Per il sistema aeroportuale, novembre è il mese dei morti, cioè il mese a più basso volume di traffico. Voi vedete che dal primo di novembre il sistema milanese sta realizzando il 25% di voli in più rispetto all'esercizio precedente questo perché Linate non era più in grado di ricevere. A questo 25% di voli in più corrisponde un incremento in termini di passeggeri del 10% con delle sfumature giorno per giorno. Questa è la prima spiegazione del perché Milano abbisognava di una nuova struttura aeroportuale. I milanesi non trovavano più voli. A parte l'intercontinentalità, il concetto di Hub e tutte queste situazioni ma veramente la voglia di volare o la possibilità di volare del sistema milanese era compressa e non era certamente rapportata a soddisfare le esigenze degli anni che vanno dal 2000 al 2010. Questo mi sembra evidente.

Vi faccio vedere come Malpensa abbia avuto delle difficoltà iniziali ma, ma come queste difficoltà iniziali siano state superate nel giro di tre giorni. In questo grafico che è allegato alla relazione del il ministro Treu che sta facendo l'indagine sulla partenza di Malpensa 2000 è riportata la curva della media dei ritardi in arrivo e in

partenza degli aerei. Voi vedete il disastro del primo giorno in cui mediamente gli aerei hanno totalizzato 140-150 minuti di ritardo. Il giorno 19 la situazione è ulteriormente migliorata. Noi vi viaggiamo con un ritardo medio di 20 minuti, ma soprattutto voi vedete che c'è una sovrapposizione tra i ritardi in arrivo e i ritardi in partenza. Vuole dire che a un certo punto quando i ritardi in partenza sono uguali ai ritardi in arrivo, il ritardo non è imputabile all'aeroporto ma è imputabile al ritardo in arrivo dell'aeroplano che è arrivato tardi e che quindi ha bisogno di tempi tecnici di aggiornamento per la ripartenza. Questo risponde, non dico alla domanda della bravura, ma a come il sistema SEA ha reagito a questa novità. Se voi correlate l'incremento di traffico a cui è stato soggetto il sistema nei primi giorni con il trasloco. Io vi ricordo che un trasloco di un aeroporto delle dimensioni di Linate equivale al trasloco di mezza Monza e deve essere realizzato in sei ore. I lavoratori che insistono su Linate tra diretti, indiretti e indotti, credo che li abbia misurati il dottor Sen sono circa 25 mila. Noi abbiamo dovuto trasferire il 60% del lavoro in sei ore. Quindi una parte sono SEA una parte sono tutti gli altri lavoratori: bar, compagnie aeree, e via di questo passo ognuno ha fatto il suo più il lavoro indotto, però la dimensione del trasloco è notevole. Aver assestato il sistema in tre giorni è stato un fatto sicuramente positivo. Come mai Malpensa ha avuto questa fase di difficoltà di tre giorni però non si è fermata come gli altri aeroporti ? Una prima analisi indica due fatti: un aeroporto apre e si ferma per motivi tecnici, perché fondamentalmente non funzionano gli impianti. Intendendo per impianti o il sistema informativo, in modo particolare hardware ma software soprattutto, e soprattutto lo smistamento bagagli e tutti gli impianti annessi e connessi. L'aeroporto era stato progettato e aveva testato lo stesso sistema di smistamento bagagli e lo stesso software a Linate per cinque anni. Riprodotto su scala diversa a Malpensa il sistema realizzato e testato, ha retto. Perché se non reggono questi due sistemi non c'è niente da fare: bisogna fermare l'aeroporto. L'altro aspetto è l'aspetto organizzativo cioè l'aspetto più connesso alle persone che vivono in aeroporto e qui purtroppo non c'è niente da fare. Noi abbiamo cercato di far vedere l'aeroporto al personale che da Linate doveva essere trasferito a Malpensa così come a quello delle compagnie aeree ma operare il primo giorno in una casa nuova non è come operare dopo un mese nella casa nuova. E' chiaro che i primi giorni si hanno delle difficoltà. Non voglio assolutamente accampare questa come scusa. In oltre vi ricordo che le multi litigation causate dalle compagnie aeree ci hanno assicurato l'apertura di MALPENSA 2000 per il giorno 25 ottobre solamente al 10 di ottobre, e che noi abbiamo saputo il numero dei voli tre giorni prima dell'apertura di MALPENSA, noi solo tre giorni prima dell'apertura di MALPENSA abbiamo conosciuto con esattezza il timeng dei voli; che non è un problema semplice perché se tutti i voli vi partono contemporaneamente o vi partono diluiti nell'arco della giornata le onde di traffico sono completamente diverse da gestire, non voglio farla difficile, man mano che l'aeroporto ha cominciato a girare, il personale ha familiarizzato con l'aeroporto voi vedete che l'efficienza è diventata normale. Queste sono le prime due considerazioni connesse con il fatto di come si è avviata MALPENSA, voi vedete che ci sono state

tre punte praticamente ininfluyente, la prima punta è stata dovuta al primo tanto conclamato effetto pista sulla quale si ha escluso ogni responsabilità ma che è stato infatizzato in altre misure dalla stampa, non voglio stare a descrivervi il dettaglio, ma diciamo, abbiamo dovuto chiudere la pista per motivi non nostri per sei ore, questo qui è il risultato. Il 2 è stato uno sciopero dichiarato; il 3 è stato un effetto nebbia, però vedete che i ritardi sono stati riassorbiti e sono andati normalizzati.

Vi faccio vedere l'ultimo dato e poi non vi annoio con i grafici, vi faccio vedere l'andamento della riconsegna bagagli. Diciamo che, MALPENSA, ha due grossi terminali : uno per i voli Shenghen dove non si presenta fondamentalmente il passaporto e gli altri per i voli non Shenghen dove invece si presenta il passaporto. Voi vedete che a parte le difficoltà iniziali, fondamentalmente noi siamo sui tempi di riconsegna bagagli che oscillano tra i 19 minuti e i 29 minuti a seconda dei due bagagli, intendendo per termine di consegna l'arrivo del primo bagaglio dal momento in cui l'aereo ferma le ruote, quindi sono tempi che sono sugli stessi standard LINATE, sicuramente sugli standard europei. Anche qui vedete riportati i fenomeni grossomodo che sono stati accennati; i fatti si commentano da soli.

Come nasce questa capacità di SEA di reagire ai fenomeni ? Nasce fondamentalmente dalla struttura di SEA, dall'anzianità con il quale SEA svolge le proprie funzioni, diciamo, dalla professionalità degli addetti della SEA, e qui bisogna coinvolgere veramente le maestranze e il management; pur essendo una compagnia pubblica voi sapete che SEA è posseduta al 85 % dal comune, 14 % dalla provincia, comunque è costituita in società per azioni, ci son dentro anche dei privati ma, la loro incidenza è dell'1 % e in un certo senso è abbastanza libera da tutti lacci e laccioli burocratici che per esempio hanno le municipalizzate; nel contempo però essendo società pubblica soffre di più di una società di tipo privatistico dell'influenza soprattutto sotto il profilo sindacale del sistema politico italiano, è inutile negarlo questo; i sindacati nelle società sono molto più forti e inseriti rispetto alle società private, io ho gestito società private per moltissimi anni e noto la differenza.

Credo di aver accennato quindi ad una delle principali caratteristiche della società SEA, è però da sottolineare un altro aspetto che non fa parte degli handicap ma fa parte degli aspetti positivi della società. Il personale che lavora in aeroporto è un personale molto acculturato, per necessità il personale che lavora in aeroporto, che voi vedete, le hostess, gli steward e via di questo passo devono conoscere e parlare due lingue , e la lingue fanno cultura, lo sanno tutti, fanno cultura al punto che quando noi assumiamo personale nuovo nella fascia tra i 27 ed i 30 anni è obbligatoria la conoscenza di due lingue, perché vengono fatti dei test dalla società. Mediamente le assunzioni che vengono fatte unicamente sulla conoscenza della lingua comprendono personale che è al 60 % laureato, dopo di che la gestione di questo personale oggettivamente pone in presenza di una forte componente sindacale, è più facile rispetto a manodopera non acculturata, questo non vuol dire che invece soffre maggiormente dell'aspetto sindacale. Tutta questa base costituisce poi know della società, perché la società quando fa queste assunzioni, non può rivolgersi liberamente al mercato, perché sul mercato non c'è disponibilità di persone che

conoscono gli aeroporti; la società deve assumere queste persone, fargli due mesi di training, non parlo degli operai perché per gli operai è molto meno; per farle lavorare in aeroporto il lavoro è molto sofisticato ed il pubblico molto esigente quindi automaticamente è una tempra che aiuta molto alla formazione, alla preparazione del personale che poi di volta in volta fa carriera interna. Le assunzioni professionalizzate all'interno di SEA sono minime perché non ci si può rivolgere al mercato per personale che lavora in aeroporto, anche a livello interno, a livello manageriale, le funzioni che chiamiamo così funzionali per fare un bisticcio di parole possono essere reperite sul mercato, ma quali sono queste funzioni? Sono la funzione amministrativa e del personale non è che si vada molto oltre perché se voi volete dei tecnici di progettazione aeroportuale o li formate perché sul mercato non li trovate, se poi ad un certo punto come la SEA, Aeroporti di Roma, hanno la lead ship sul mercato italiano dove le vanno a pescare queste persone o vanno all'estero oppure non le trovano. Di qui diciamo la necessità che la progettazione da parte degli aeroporti italiani vengano fatte da SEA o da Aeroporti di Roma.

Con questo ho risposto in parte alle sue domande, non ho risposto alla domanda su LINATE ma qui dovrei ritornare al discorso sulla progettazione di MALPENSA.

Quando si progetta un aeroporto la SEA è specializzata in alcune funzioni che sono fondamentalmente tre: primo, l'analisi del bacino d'utenza a medio e lungo termine, noi quando andiamo a progettare aeroporti all'estero facciamo tre funzioni, entriamo in consorzio con altre società di ingegneria, ma a noi vengono rivendicate tre funzioni; dobbiamo stabilire qual è il volume di traffico per le merci e per i passeggeri che gravita intorno a quell'aeroporto nell'arco dei 20-30 anni, perché questo è il range di progettazione dell'aeroporto; la seconda funzione è il progetto di massima ma soprattutto il layout dell'aeroporto perché la profittabilità deriva soprattutto dagli introiti commerciali, non dagli introiti dei diritti aeroportuali, dalle engling e da tutte queste cose. Vi ricordo che per esempio su LINATE transitavano mediamente 40000 persone al giorno, e queste persone spendono in aeroporto circa un'ora; quindi progettare il layout dell'aeroporto vuol dire progettare la circolazione di questi passeggeri nell'aeroporto in maniera tale da consentirgli di spendere il loro tempo in maniera più gradevole possibile e contemporaneamente. Il terzo aspetto è il financial plane cioè andare a stabilire in funzione di queste due componenti quali sono i ricavi dell'aeroporto prevedibili e quindi poi i costi e trarne un bilancio.

MALPENSA nasce proprio con questi presupposti ed ha indicato sul medio e lungo termine che LINATE non era sufficiente per le esigenze del bacino lombardo degli anni 2000, questo è stato recepito dalla Comunità Economica Europea e poi ritorniamo sui discorsi precedenti, chi ha visto l'aeroporto può più o meno confermare che il layout dell'aeroporto conferma questi concetti, non credo di dire delle cose sostanziali.

**Mazzesi:** Volevo solo aggiungere due cose così faccio meno il diplomatico dell'amministratore delegato che deve fare un po' di diplomatico.

Io volevo dire intanto una cosa, dov'è la bravura della SEA, bè, noi siamo un'azienda che ha impostato negli anni 80 lo sviluppo degli aeroporti milanesi, avendo contro non qualche opinionista ma avendo contro la compagnia di bandiera italiana cioè l'Alitalia, che ha sempre rappresentato un centro di potere economico e politico. Quindi quando noi ci siamo posti il problema dell'adeguamento del sistema aeroportuale di Milano come compito istituzionale e come azienda, che già allora non ragionava come un'azienda municipale, ma che ragionava come un'azienda che era sul mercato internazionale, che era un mercato che si poneva su questi livelli di concorrenza se voleva accrescere e se voleva rispondere al suo compito, quello di dare a Milano un sistema aeroportuale decente. Noi ci siamo mossi avendo contro dei poteri fortissimi, e la situazione con l'Alitalia è cambiata 3-4 anni fa e adesso Alitalia ha posto al centro del suo piano di sviluppo, al suo piano industriale lo sviluppo di MALPENSA, l'accordo con KLM e tutte queste cose; ecco noi abbiamo fatto tutto un percorso dove non è che siamo stati soli perché abbiamo trovato piano piano qualche alleato in giro, ma non tantissimi. La centralità del trasporto aereo italiano che è stato moltissimi anni e da pochissimo lo si sta spostando, una nazione con baricentro aeroportuale su Roma dove avveniva tutto il transito italiano, questa ha penalizzato moltissimo in termini di sviluppo Milano ed il nord in generale. Quindi da questo punto di vista io non dico che sia una bravura, però SEA si è sempre mossa in una logica di impresa, cioè noi che ci vivevamo dentro l'ambiente della SEA non vedevamo la nostra dimensione come impiegati comunali, noi vivevamo la nostra dimensione come gente che lavorava in un'impresa che si confrontava su un mercato, noi siamo sempre stati un'azienda molto presente sul mercato internazionale a livello di tutta una serie di momenti di questo genere che ci ha aiutato molto tutti a formarci da questo punto di vista. Quindi il rapporto con il nostro azionista è stato per molti anni un rapporto dove spesso noi andavamo dall'azionista a spiegare quello che dovevano essere le tappe di sviluppo dell'azienda se volevamo che si raggiungessero alcuni obiettivi che erano quelli che voleva anche il nostro azionista ossia quello di adeguare il sistema aeroportuale di Milano. Quindi da questo punto di vista c'è stato un lunghissimo confronto che dura tuttora, perché il sistema di trasporto aereo è un sistema molto complesso, dove ci sono ,molteplici soggetti, di cui sicuramente i più forti in termini economici, e quindi conseguentemente anche politici, perché poi questa è la realtà, sono le compagnie aeree che sono della grandi realtà economiche quindi spnp anche delle grandi realtà che influenzano pesantemente i rispettivi poteri politici dei vari paesi. Poi ci sono delle realtà molto più piccole in termini economici che sono gli aeroporti, che è un altro dei termini del paragone, che sicuramente non riescono a reggere il confronto in termini di potere reale e quindi hanno bisogno di costruire delle reti di alleanze con operatori etc. Questo è un processo continuo di sviluppo e di evoluzione e se noi alla fine siamo riusciti a vincere quella che è stata la sfida sull'elezione di Malpensa lo abbiamo fatto perché abbiamo avuto, a un certo punto, come diceva il dottor Giannetti prima, un grosso aiuto dall'unione europea e questo è stato veramente il momento che ha fatto cambiare tutta una serie di atteggiamenti anche in Italia; atteggiamenti che peraltro si riproducono, nel senso che

su unaserie di questioni che abbiamo avuto davanti in questi giorni si è riprodotto uno spaccato assolutamente fedele alla nostra società, alla società italiana, che è una società profondamente provinciale, profondamente tradizionalista, pochissimo europea come cultura e in momenti così particolari questi aspetti vengono fuori tutti. Come ho dichiarato oggi a "Il Sole 24 ore", che sicuramente lo taglierà perché il commendatore Averna, titolare della nota ditta che però è anche presidente dell'unione industriale di Caltanissetta, il quale sta facendo il diavolo a quattro perché deve alzarsi mezz'ora prima per venire a Milano; ecco, questo non capisce che un secondo grande aeroporto in Italia come Malpensa, vuol dire incrementare e favorire le possibilità di sviluppo del sud del nostro Paese; e uno che sarà anche il presidente dell'unione industriale di Caltanissetta, il Sole 24 ore questa cosa la taglierà perché non si può attaccare un industriale, però dimostra il provincialismo della nostra cultura e industriale e politica, e queste cose bisogna incominciare a dirle. Qualcuno potrà sempre smentirmi, compreso il mio amministratore delegato, ma io intanto le dico. Ed è su questo tema, su queste frontiere, che noi andiamo oggi a vincere o a cercare di vincere una sfida. Quindi da questo punto di vista noi crediamo di non essere assolutamente un'azienda classificabile in quella che è la percezione comune, come un'azienda municipale, peraltro ci sono aziende municipali ottime, non è questo un dato negativo. Da questo punto di vista c'è sicuramente uno spirito aziendale in SEA, cioè d'identificazione su certi obiettivi; è chiaro che questo va spaccato all'interno della realtà, perché quando si ha un'azienda che oggi ha quasi cinquemila dipendenti, di questi cinquemila dipendenti c'è una parte notevole che noi chiamiamo con dei nomi più edulcorati, ma che in sostanza sono facchini, caricano e scaricano valigie, quindi con un contenuto di lavoro che è quello che è e che quindi esprime un certo tipo di situazione, di realtà anche sociale di vario genere. E c'è un'altra fatta, un'altra parte di azienda che invece è quella cui accennava il dottor Giannetti dove c'è più professionalità, c'è più cultura, c'è più formazione scolastica e così via, e quindi si presentano due tipi di realtà, ma noi abbiamo vissuto un'esperienza recentissima di questo periodo di grande disponibilità a lavorare per risolvere i problemi che avevamo a vincere la sfida che avevamo con l'apertura di Malpensa, questa è stata un'esperienza dal punto di vista umano assolutamente straordinaria che si è sviluppata in maniera diversa all'interno delle componenti dell'azienda e che sicuramente è importante. Quindi c'è una voglia di sfida, tenendo conto che, proprio per quello che dicevo prima, la dimensione della competizione è in sé una dimensione molto vissuta sulla pelle di ciascuno, perché chi è al check-in quando voi partite e fate il biglietto, è in competizione col dipendente della compagnia aerea che è lì a controllargli se fa le cose nei tempi utili, perché questo deve caricare l'aereo, quindi deve dimostrare di essere sufficientemente bravo per non essere poi rampognato, anzi per poter rampognare lui quello dell'Alitalia o della British per dire "guarda, son più veloce di te!". C'è una competizione che a un alto livello si muove su degli scenari più ampi, che è una competizione a livello internazionale coi colleghi degli altri aeroporti. Quindi questa dimensione che è presente all'interno della SEA è una fonte sicuramente di stimolo e questa è stata una delle chiavi attraverso le quali abbiamo

perlomeno affrontato e in parte risolto i problemi dell'avvio di Malpensa, dove poi ci sono state tutta una serie di altre dinamiche e poi se vi interessa ne possiamo parlare. Però da questo punto di vista noi in maniera molto immodesta ci consideriamo abbastanza bravi.

Domanda: io prendo molto spesso l'aereo, lo prendo due volte alla settimana per destinazioni europee, perché lavoro per una banca europea, sono un ottimo utente delle carte millemiglia; mi considero un utente evoluto degli aeroporti e sono abbastanza stranito del fatto che fino adesso abbiate parlato dell'evoluzione dell'offerta e non dell'evoluzione della domanda nel senso che voi date per scontata l'evoluzione dell'offerta aeroportuale nella città di Milano e io da utente noto una grossa evoluzione anche della domanda nel senso che non condivido molto l'osservazione sul Dott. Averna che personalmente non conosco, però devo dire che per tre anni ho preso il volo delle sette e quaranta la mattina da Linate per andare a Roma o delle sei e quaranta, o delle otto, insomma voli presto e devo dire che le facce sono poi alla fine sempre quelle e la cosa che ho notato nella vostra esposizione è questa: faccio una considerazione di tipo logistico, cioè io considero l'aeroporto di Malpensa molto molto lontano da Milano. Molto lontano da Milano! Ma non molto lontano in linea d'aria, lo considero molto lontano perché è difficile arrivare a Malpensa, cioè Malpensa è sulla direttrice della Fiera di Milano che è una delle poche autostrade in Italia e forse anche nel mondo che arriva nel centro di Milano, cioè la Milano-Varese entra in Milano ed è sulla direttrice dell'aeroporto; non c'è una metropolitana leggera, perché il discorso delle Ferrovie Nord non andate a raccontarlo troppo in giro perché le F.N. devono cambiare binari fra qui a due anni perché devono cambiarli completamente perché se vogliono far correre i treni più veloce devono cambiare completamente i binari. L'asse di Turbigo ci dicono essere un po' lontana dalla realizzazione, insomma alla fine della fiera, io l'altro giorno per andare a Francoforte ci ho messo due ore e venti per arrivare all'aeroporto e ho rischiato di perdere l'aereo e sono partito prudentemente prima. Allora la mia domanda è questa: quanto Malpensa non sarà una cattedrale nel deserto? E fino a quando non sarà una cattedrale nel deserto? E quanto possono dare fastidio a Malpensa delle iniziative molto spinte so per esempio nel bresciano l'apertura di Montichiari, l'apertura e l'ingrandimento di Orio al Serio, non so se chi prende la MI-VA ha notato che cosa stanno facendo a Orio al Serio. A Orio al Serio stanno costruendo un centro commerciale forse il più grande della Lombardia che sta a un sottopasso (!) dall'aeroporto; forse si augurano molti più ritardi per far stare molte più persone al centro commerciale. Io finisco pregandovi di una cosa in termini di comunicazione, perché mi occupo nella mia banca di termini di comunicazione, soprattutto sulla comunità che fa business che in qualche modo utilizza l'aeroporto non per un'amenità, tant'è vero che la vostra tabella dimostra che il Sabato avete tendenzialmente diminuito i passeggeri del 10%, quindi la gente che doveva partire per un volo ameno non ha frequentato l'aeroporto di Malpensa in quei giorni, l'ha evitato. Ma aldilà di questo, cioè, un'informativa forse più puntuale su quelli che

utilizzano l'aeroporto non per una amenità ma per un lavoro. Questo lo ritengo forse più opportuno dei paginoni sul Corriere in termini di opportunità di viaggiare a Malpensa in questo momento. Grazie.

**Mazzesi:** Lei è abbastanza giovane, mi permetto di essere un po' aggressivo nei suoi confronti, poi ci penserà Giannetti ad essere molto più diplomatico di me. Due numeri, così capiamo il problema. Milano, terza area economica d'Europa. Fino al 1997: 18 milioni di passeggeri annui in aereo. Parigi, seconda area economica d'Europa: 60 milioni di passeggeri all'aeroporto di Parigi. Londra, prima area economica d'Europa: 90 milioni di passeggeri in aereo. Quindi è chiaramente evidente, senza fare lunghissimi ragionamenti, che l'area economica di Milano non ha, o non aveva, la possibilità, in termini di trasporto aereo, di dare una risposta a un bacino che esiste, e ce lo siamo inventati noi. Per dare una risposta a questo bacino, che cosa bisogna fare? Bisogna creare un'infrastruttura in grado di portare su questo bacino tutto un insieme di collegamenti aerei, che a Milano non poteva avvenire perché mancava l'infrastruttura. Quindi un aeroporto "up", cioè un aeroporto che permettesse da Milano di volare nel mondo, senza bisogno di passare dagli altri aeroporti. Anche questo, credo, sia una cosa abbastanza semplice. Terza considerazione: per fare questo, quindi per entrare in questa logica di mercato e di risposta alle esigenze economiche della Lombardia, bisogna fare esattamente quello che hanno fatto gli altri. Il suo collega di Parigi che deve andare al Charles de Gaulle per andare a fare un volo di 40 minuti, ci impiega di più di quanto ci impiega lei per andare da Milano a Malpensa. E' chiaro che ci mette di più che andare a Linate, ma ci mette di meno di quello che ci mette il parigino ad andare al Charles de Gaulle e il londinese ad andare a Heathrow. Questi sono dati dimostrati a tutti i livelli. Quando io dico che c'è qui un problema di superare la viscosità dell'abitudine, sono queste cose. I pullman che dalla stazione centrale vanno a Malpensa (ce ne sono 30 all'andata e 30 al ritorno al giorno), il tempo medio di percorrenza in un anno è di 45 minuti dalla Stazione Centrale di Milano a Malpensa. La sfida a prendere l'autobus che da Londra va all'aeroporto, c'è la metropolitana a Londra che ci mette una vita. Il treno veloce l'hanno aperto quattro mesi fa a Londra, dopo che l'aeroporto era arrivato a 60 milioni di passeggeri. Questo treno arriva a Northam Gate, da cui poter prendere un taxi per poter raggiungere il centro di Londra. Tenendo conto che, tutto questo premesso, a maggio ci sarà il collegamento ferroviario da Milano a Malpensa, che ci metterà 35/40 minuti, credo che da questo punto di vista non abbiamo nulla da

invidiare. Ci sono dei ritardi dal punto di vista dei collegamenti, su questo non c'è dubbio, però, rispetto a questi ritardi, rispetto all'opportunità che dà una struttura come quella di Malpensa in termini di possibilità di sviluppo dei trasporti, quello con Londra è un paragone assolutamente non commisurabile. Ma supponiamo pure che uno ci metta più di un'ora per andare a Malpensa, per rimanere in Europa bisogna pagare questi prezzi. Altrimenti facciamo un mercato unico con la Libia e l'Algeria, perché questa è la dimensione! Se vogliamo essere un Paese competitivo all'interno di un'area ci dobbiamo mettere su quella lunghezza d'onda, e lì siamo competitivi e riusciamo a dare una risposta. Noi non possiamo continuare ad essere un'area dove l'80% delle merci aeree che partono dalla Lombardia vanno con i tir nel Nord Europa partendo da Milano come merci aeree. Il costo che ha il sistema delle imprese in Lombardia per la carenza di una struttura aeroportuale che permetta loro di essere competitive nel mondo è un prezzo troppo alto che non possiamo più permetterci di pagare. Ovviamente, arrivandi in ritardo su questo, paghiamo qualche prezzo in più all'inizio, però questa è la competizione.

Purtroppo noi viviamo in un Paese che è fatto in un certo modo. Noi eravamo convinti, e lo siamo ancora, che se noi non avessimo fatto l'aeroporto e l'avessimo aperto anche senza il treno, il treno non sarebbe mai arrivato a Malpensa. Se avessimo dovuto aspettare che facessero prima il treno, il treno non si sarebbe fatto, perché questo è un Paese che funziona così, purtroppo. Se non avessimo aperto l'aeroporto l'ANAS non avrebbe fatto in sei mesi lo splendido lavoro che ha fatto per fare la bretella che mancava da Malpensa vecchia a Malpensa nuova. Sul fatto che l'aeroporto si apriva, ed era certo che si apriva, c'è stata un'accelerazione complessiva. Noi dobbiamo sempre lavorare in emergenza perché quando siamo in emergenza siamo tutti bravi. Purtroppo questa è la situazione. Noi siamo vittime, possiamo essere anche protagonisti, dipende dai punti di vista, di questo tipo di sistema che è quello in cui lavoriamo tutti, in cui siamo tutti inseriti.

Malpensa è entrato nel piano degli aeroporti del governo di questo spettabile Paese nel 1985. In questa data il piano generale degli aeroporti italiani prevedeva la raelizzazione a Malpensa di tutto questo. La differenza è stato quello che diceva prima il dott.Gianetti: mentre noi abbiamo aspettato i tempi che erano previsti, gli altri dicevano che non lo avremmo fatto mai in tempo e quindi di avere tempo. Così passarono i mesi e gli anni. Questo è lo scotto che paghiamo tutti.