

DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA
MASTER DI I LIVELLO IN
***“AIRLINE MANAGEMENT AND REGULATION OF
THE AVIATION INDUSTRY”***
A.A. 2022/2023

TITOLO

*“Impatto del Regolamento (UE) n. 139/2014 sulle società
di gestione aeroportuale: analisi e prospettive”*

Project Work di

Giuseppe Gabriele Finocchiaro

Relatore

Dott. Francesco La Fauci

Anno Accademico 2022-2023

INDICE

INTRODUZIONE

1. ANALISI DEL REGOLAMENTO

- 1.1 Focus sulle procedure di concessione negli aeroporti
- 1.2 Nuove esigenze di formazione
- 1.3 Implementazione del regolamento
- 1.4 Airports Council International (ACI) World
- 1.5 Focus sull'Aeroporto di Roma Fiumicino
- 1.6 Focus sull'Aeroporto internazionale "Vincenzo Bellini" di Catania

2. CONCORRENZA E GESTIONE DELLA DOMANDA

- 2.1 Implicazioni per la concorrenza nel settore
- 2.2 Adattamento alle normative
- 2.3 Criticità

INTRODUZIONE

Il presente lavoro di approfondimento è finalizzato a rendere un'analisi pratica, non con approccio teorico o tecnico-giuridico, dal taglio funzionale e operativo, come previsto dal modello del Project Work, circa le implicazioni dell'applicazione del Regolamento UE n. 139/2014, noto anche come Regolamento sull'Organizzazione e il Funzionamento degli Aeroporti (*ROFA*); una fonte normativa dell'Unione Europea, che individua gli standard regolatori e requisiti per l'organizzazione e il funzionamento degli aeroporti all'interno dello spazio aereo dell'Unione Europea. Entrato in vigore il 25 Agosto 2014, ha innovato la Direttiva 2009/140/CE, che in precedenza disciplinava la materia; è stato introdotto al fine di armonizzare la disciplina interna in vigore in ciascuno degli Stati Membri dell'Unione circa la gestione aeroportuale, con obiettivi di perseguimento di efficienza, sicurezza e competitività per gli aeroporti europei. Una delle finalità è, appunto, quella di promuovere standard uniformi per la sicurezza operativa, la gestione del traffico aereo e la qualità dei servizi offerti agli utenti.

Entrando nel merito del testo normativo, il regolamento contiene disposizioni dettagliate circa gli aspetti intrinseci della gestione aeroportuale, quali:

- Requisiti per il rilascio e il mantenimento della licenza aeroportuale;

- Procedure per la gestione della sicurezza operativa, comprese le misure di prevenzione degli incidenti e di gestione delle emergenze;
- Norme per la pianificazione e lo sviluppo delle infrastrutture aeroportuali, compresa la valutazione dell'impatto ambientale;
- Standard per la gestione del traffico aereo e delle operazioni aeroportuali, comprese le procedure di coordinamento degli slot;
- Requisiti per la fornitura di servizi aeroportuali, come la gestione dei bagagli, la manutenzione delle piste e la pulizia dei *terminal*.

1. ANALISI DEL REGOLAMENTO

Il regolamento ha avuto un impatto significativo sulle società di gestione aeroportuale in tutta l'Unione Europea, in quanto esse sono onerate dal conformarsi ai requisiti previsti e ad ottenere la licenza aeroportuale secondo gli standard specificati. Inoltre, devono implementare procedure e politiche per garantire la sicurezza operativa, la qualità dei servizi e la conformità normativa. Tale scenario è da considerarsi alla luce della rilevanza nel contesto in evoluzione dell'industria aeroportuale europea, mutamenti nelle normative internazionali, sviluppo di nuove tecnologie e implementazione di migliori pratiche del settore.

Rappresenta un importante pilastro normativo per l'organizzazione e il funzionamento degli aeroporti nell'Unione Europea, nel dettaglio si propone di perseguire:

Il miglioramento della sicurezza operativa negli aeroporti attraverso l'adozione di standard e procedure comuni, quali la definizione di requisiti per la gestione della sicurezza, la prevenzione degli incidenti e la gestione delle emergenze, al fine di ridurre i rischi per passeggeri, personale aeroportuale e operazioni aeree;

La promozione della qualità dei servizi offerti negli aeroporti, individuando standard per la fornitura di servizi aeroportuali, come la gestione del traffico aereo, l'assistenza ai passeggeri, la manutenzione

delle infrastrutture e la pulizia dei *terminal*, al fine di garantire un'esperienza positiva per l'utenza dei passeggeri;

Il più alto livello di sostenibilità ambientale attraverso l'adozione di norme e procedure che tengano conto dell'impatto ambientale delle attività aeroportuali, con specifica attività di valutazione dell'impatto ambientale delle infrastrutture aeroportuali, di riduzione delle emissioni inquinanti nonché l'adozione di pratiche sostenibili nella gestione delle risorse.

Tra le disposizioni più significative, l'individuazione della licenza aeroportuale quale requisito necessario che include il conseguimento dei requisiti in materia di sicurezza, gestione del traffico aereo, qualità dei servizi e conformità normativa. Quanto all'aspetto relativo alla gestione della sicurezza operativa, sono individuate le procedure di prevenzione degli incidenti e la gestione delle emergenze, per cui le società di gestione sono chiamate a predisporre piani operativi di sicurezza conformi agli standard di cui al regolamento, da implementare e aggiornare periodicamente.

Altro passaggio qualificante il Regolamento lo riserva alle attività di pianificazione e sviluppo delle infrastrutture, per le quali sono fasi rilevanti in particolare la valutazione dell'impatto ambientale e la consultazione delle parti interessate; in questo alveo, è ricompresa anche la disciplina relativa alla manutenzione delle piste, alla gestione dei parcheggi e ai percorsi di accessibilità da garantire a utenti con disabilità. Finalità intrinseca del regolamento è anche quella di stabilire norme comuni per la gestione degli slot aeroportuali in Europa. Gli slot di

atterraggio e decollo sono intervalli di tempo assegnati alle compagnie aeree per l'atterraggio e il decollo nei vari aeroporti. La gestione degli slot è fondamentale per bilanciare l'offerta e la domanda di capacità aeroportuale. Le procedure per l'assegnazione degli slot possono variare da aeroporto ad aeroporto. Al fine di ottimizzare l'utilizzo delle risorse aeroportuali e garantire una equa distribuzione degli slot tra le compagnie aeree, vengono definite procedure per il monitoraggio e la gestione degli slot assegnati, con previsione di criteri per l'allocazione e il coordinamento degli slot aeroportuali. Il regolamento stabilisce procedure comuni e trasparenti per l'assegnazione degli stessi, garantendo che le risorse aeroportuali siano utilizzate in modo efficiente e non discriminatorio; sono individuati e designati coordinatori degli slot per gestire il processo di assegnazione degli slot in modo equo e coordinato; è incoraggiato degli slot assegnati al fine di promuovere l'efficienza nell'utilizzo delle risorse aeroportuali, evitando sprechi; è posta enfasi sulla trasparenza e sulla non discriminazione nel processo di assegnazione degli slot, garantendo che tutte le compagnie aeree abbiano pari opportunità di accedere agli slot.

Capitolo a parte per la fornitura di servizi aeroportuali, quali la gestione dei bagagli, l'assistenza ai passeggeri, la pulizia dei terminal e la manutenzione delle infrastrutture, per i quali le società di gestione aeroportuale sono tenute a garantire la qualità e l'efficienza

1.1 Focus sulle procedure di concessione negli aeroporti

I cambiamenti nelle procedure di concessione negli aeroporti possono influenzare significativamente le operazioni e la gestione delle società di gestione aeroportuale

Un passaggio importante nella gestione aeroportuale è stato segnato dall'ingresso nel sistema della concorrenza: in passato, molti aeroporti erano gestiti in regime di monopolio pubblici o privato, registrandosi in seguito una graduale tendenza verso la liberalizzazione con maggiore enfasi sulla trasparenza. Tra i modelli di concessione in voga negli aeroporti, si distinguono la concessione totale, la concessione parziale e la gestione aeroportuale privatizzata. Le procedure di concessione includono normalmente appendici nelle quali è previsto il metodo di calcolo delle tariffe aeroportuali: tale elemento può influenzare la redditività e la competitività dell'aeroporto, nonché determinare variazioni delle tariffe pagate dalle compagnie aeree e dai passeggeri.

Tra i più diffusi è il sistema a gara d'appalto competitivo, un tipo di procedura di concessione per l'assegnazione dei contratti di gestione aeroportuale, cui possono avere accesso operatori nazionali e internazionali e la cui aggiudicazione può essere disposta sulla base di criteri, quali ad esempio la qualità dei servizi proposti, l'esperienza nel settore e la capacità finanziaria. Alcune procedure di concessione possono, inoltre, prevedere l'implementazione di incentivi alla performance, ove le società di gestione aeroportuale sono ricompensate o penalizzate in base al raggiungimento, parziale o totale, o al non raggiungimento, di determinati obiettivi di prestazione, secondo parametri quali ad esempio la puntualità dei voli, la soddisfazione dei passeggeri o la redditività

finanziaria. La partecipazione del privato nella gestione e nello sviluppo degli aeroporti è elemento che conduce ad una piattaforma di maggiori potenziali investimenti infrastrutturali *medio-tempore*, cui corrisponde una maggiore efficienza operativa.

L'applicazione del regolamento UE n. 139/2014 ha impatto significativo sulle politiche di gestione del personale negli aeroporti, sia per quello dipendente dalle società di gestione aeroportuale che per altri operatori aeroportuali. Anzitutto, risulta essenziale garantire che il personale sia adeguatamente formato e addestrato per rispettare i requisiti normativi, con programmi di formazione specifici sul regolamento UE n. 139/2014, nonché sull'aggiornamento delle competenze per garantire la conformità alle procedure. Altro grande tema è quello della sicurezza aeroportuale: le normative in materia di sicurezza aeroportuale sono soggette ad aggiornamenti per affrontare le nuove minacce e i rischi emergenti, con diretta conseguenza sulle politiche di gestione del personale, che devono di pari passo tenere conto delle innovazioni legislative per garantire la piena osservanza delle normative di sicurezza e per garantire che il personale sia adeguatamente addestrato e dotato dell'equipaggiamento necessario per la protezione dell'aeroporto e l'incolumità fisica dei passeggeri. A caduta, mutano anche le politiche di reclutamento, valutazione delle performances e incentivazione del personale. Classico esempio è relativo al reclutamento di personale addetto alla sicurezza o addetto al coordinamento degli slot, cui è richiesto il possesso di requisiti specifici e conoscenze tecnico-operative. Le condizioni di lavoro del personale, gli orari di turnazione devono risultare conformi agli

strumenti di tutela collettiva contrattuale nazionale e internazionale, nonché improntate alla tutela e salvaguardia dei diritti del dipendente. È essenziale, a tal riguardo, promuovere il maggiore coinvolgimento del personale, attraverso comunicazione chiara e trasparente per mitigare le conseguenze di cambiamenti di assetto organizzativo.

Altro tassello fondamentale è rappresentato dal coinvolgimento nel processo decisionale degli stakeholder, come i sindacati, le autorità di regolamentazione, le compagnie aeree e le associazioni di tutela diffusa dei passeggeri,

1.2 Nuove esigenze di formazione

L'implementazione del regolamento UE n. 139/2014 può ingenerare nuove esigenze di formazione per il personale degli aeroporti. Oltre alla richiamata conoscenza delle normative, che può includere la comprensione dei requisiti operativi, la formazione deve riguardare le seguenti macroaree:

- **Sicurezza aeroportuale:** con l'evoluzione delle minacce alla sicurezza, il personale deve ricevere formazione aggiornata sulle procedure di sicurezza, la gestione delle emergenze e l'identificazione dei rischi di sicurezza;

- **Gestione degli slot:** il personale coinvolto nella gestione degli slot deve essere formato sulle nuove procedure di coordinamento degli slot, introdotte dal regolamento UE n. 139/2014. Ciò include la comprensione dei criteri di assegnazione degli slot, dei processi di monitoraggio e delle regole di utilizzo degli slot stessi.
- **Tecnologie e sistemi:** l'introduzione di nuove tecnologie e sistemi di gestione richiede, normalmente, formazione per il personale sull'uso e la manutenzione di tali sistemi, addestramento su sistemi di controllo del traffico aereo, software di gestione aeroportuale e dispositivi di sicurezza avanzati.
- **Servizio clienti:** è essenziale che il personale abbia competenze per offrire assistenza di alta qualità, in particolare su tecniche di comunicazione, la gestione dei reclami dei passeggeri e l'assistenza e la mediazione multiculturale.
- **Sostenibilità ambientale:** focus importante nel settore aeroportuale, il personale può avere bisogno di formazione su pratiche sostenibili, come la corretta gestione dei rifiuti, l'efficienza energetica e l'uso di energie rinnovabili.
- **Gestione del cambiamento:** il personale deve essere preparato a gestire il cambiamento in modo efficace, in termini di flessibilità e capacità di adattamento a nuovi scenari.

I corsi di aggiornamento e sviluppo delle competenze dovrebbero tener conto esigenze specifiche del personale e del settore, dopo attività conoscitiva e consultiva che coinvolga le singole unità.

1.3 Implementazione del regolamento

ù

L'analisi dell'implementazione del regolamento UE n. 139/2014 in alcuni tra i più grandi aeroporti europei può offrire importanti spunti su come le società di gestione aeroportuale si sono adattate rispetto all'applicazione del regolamento; ad uopo, vale la pena rilevare:

- **Nuove procedure di assegnazione degli slot:** l'individuazione di nuovi sistemi di coordinamento degli slot o l'aggiornamento dei sistemi esistenti per garantire la trasparenza e l'efficienza nell'assegnazione degli slot hanno modificato le risalenti procedure di assegnazione degli slot;
- **Impatto sulla concorrenza:** tale aspetto, di fondamentale importanza, tiene conto degli effetti del regolamento sullo stimolo della concorrenza tra le compagnie aeree e gli aeroporti, rispetto al contributo chiave fornito in tal senso dal regolamento, ridimensionando, riducendo o eliminando eventuali fattispecie di gestione monopolistica negli aeroporti.
- **Efficienza operativa:** a tal riguardo le riduzioni nei tempi di attesa, gli incrementi nella puntualità dei voli o i miglioramenti nella gestione del traffico aereo incidono direttamente sull'efficienza operativa degli aeroporti.
- **Impatto finanziario:** i ricavi derivanti dalle tariffe aeroportuali o dalle strategie di *pricing* delle compagnie aeree in risposta al

regolamento possono determinare un positivo impatto finanziario sugli aeroporti e sulle compagnie aeree.

- **Effetti sulle rotte e sulla connettività:** Eventuali cambiamenti nei servizi offerti dalle compagnie aeree o nei collegamenti tra gli aeroporti determinano effetti sulle rotte servite dagli aeroporti e sulla connettività aerea complessiva.

- **Feedback degli stakeholder:** le opinioni e le esperienze, nonché i feedback degli stakeholder coinvolti, tra cui compagnie aeree, passeggeri, autorità regolamentari e società di gestione aeroportuale, possono fungere da cassa di risonanza e avere ritorno positivo.

Questo assetto presuppone, organizzativamente, il possesso di dati quantitativi, come dati di traffico aereo e dati finanziari, e un approccio qualitativo, da attuare con interviste agli stakeholder e analisi delle politiche. Entrando nel merito della realtà degli aeroporti italiani, occorre sottolineare che i vari modelli di gestione possono essere influenzati da fattori come la dimensione dell'aeroporto, la sua ubicazione, la proprietà e le politiche di regolamentazione; tra i principali modelli:

- **Aeroporti gestiti direttamente dallo Stato:** Alcuni degli aeroporti più grandi e strategici in Italia sono direttamente gestiti dallo Stato attraverso società come Aeroporti di Roma (ADR), per gli aeroporti di Fiumicino e Ciampino, e Aeroporti di Milano (SEA), per gli aeroporti di Malpensa e Linate; lo Stato controlla direttamente le operazioni aeroportuali, inclusi gli investimenti infrastrutturali e le decisioni strategiche.

- **Gestione attraverso società di gestione aeroportuale private:** altri aeroporti in Italia sono gestiti attraverso società di gestione aeroportuale private, che possono essere nazionali o a partecipazione anche di partners internazionali. Queste società gestiscono le operazioni quotidiane dell'aeroporto, inclusa la gestione dei servizi passeggeri, la manutenzione delle infrastrutture e la sicurezza, in conformità con le normative nazionali e internazionali.
- **Concessioni aeroportuali:** altri aeroporti italiani sono gestiti tramite concessioni a operatori privati o consorzi, che ottengono il diritto di gestire l'aeroporto per un predeterminato periodo di tempo. Durante il periodo di concessione, gli operatori privati sono onerati della responsabilità degli investimenti infrastrutturali, mentre lo Stato mantiene la proprietà fisica dell'aeroporto e supervisiona le attività attraverso le autorità di regolamentazione.
- **Partenariati pubblico-privati (PPP):** in altri taluni casi, gli aeroporti sono gestiti attraverso partenariati pubblico-privati, con il coinvolgimento dei livelli di governo locale o regionale e la collaborazione con investitori privati. Per realizzare progetti infrastrutturali e migliorare i servizi aeroportuali tale modello attrae investimenti tanto pubblici quanto privati.
- **Aeroporti regionali e locali:** sono, per prassi, gestiti dalle autorità locali o da società pubbliche, con il supporto finanziario dei livelli di governo regionale o locale; hanno funzioni serventi le comunità più piccole o le aree geografiche di maggiore depressione e hanno minore capacità e traffico rispetto agli aeroporti principali.

- **Aeroporti cargo:** altri aeroporti sono specializzati principalmente nel trasporto di merci e gestiti da società specializzate nella logistica e nel trasporto merci aereo.

1.4 Airports Council International (ACI) World

1.5

Airports Council International (ACI) World è l'associazione globale degli aeroporti che rappresenta gli interessi degli aeroporti a livello globale e fornisce una piattaforma per la collaborazione e lo scambio di conoscenze tra gli operatori aeroportuali. Fondata nel 1991, rappresenta oltre 2.000 aeroporti in tutto il mondo, avendo come principale scopo è di promuovere lo sviluppo sostenibile dell'industria aeroportuale, fornire supporto e risorse agli operatori aeroportuali e rappresenta gli interessi del settore presso le istituzioni internazionali, compresi governi, organizzazioni internazionali e altre parti interessate del settore dell'aviazione.. Difende, inoltre, le priorità e le preoccupazioni dell'industria aeroportuale in materia di regolamentazione, politiche e normative.

ACI World offre una vasta gamma di servizi e risorse per gli operatori aeroportuali, compresi programmi di formazione, sviluppo professionale, consulenza e assistenza tecnica. Inoltre, l'organizzazione raccoglie dati e statistiche sull'industria aeroportuale, promuove buone pratiche e fornisce una piattaforma per lo scambio di conoscenze e esperienze tra i suoi membri. Fornisce una piattaforma per la collaborazione e lo scambio di

conoscenze tra gli operatori aeroportuali di tutto il mondo: attraverso conferenze, forum, gruppi di lavoro e altri eventi, i membri di ACI World hanno l'opportunità di condividere le loro esperienze, imparare dalle migliori pratiche e stabilire contatti con colleghi di tutto il mondo.

Pur non essendo una società di gestione aeroportuale nel senso tradizionale del termine, l'organizzazione svolge un fondamentale nel rappresentare gli interessi e promuovere lo sviluppo sostenibile dell'industria aeroportuale a livello globale. nel fornire supporto e risorse agli operatori aeroportuali e nel promuovere la cooperazione e lo scambio di conoscenze nel settore. ACI World promuove attivamente lo sviluppo sostenibile nell'industria aeroportuale attraverso programmi e iniziative volti a ridurre l'impatto ambientale degli aeroporti, migliorare l'efficienza operativa e promuovere la responsabilità sociale d'impresa.

1.5 Focus sull'Aeroporto di Roma Fiumicino

La società di gestione dell'aeroporto di Fiumicino è Aeroporti di Roma S.p.A. (ADR), una delle principali società aeroportuali italiane che opera principalmente nell'aeroporto di Leonardo da Vinci di Roma-Fiumicino (FCO). Fondata nel 1974, è responsabile della gestione e dello sviluppo degli aeroporti di Roma-Fiumicino e di Roma-Ciampino. Nel corso degli anni, ADR ha svolto un ruolo chiave nello sviluppo dell'infrastruttura aeroportuale nella regione e nel promuovere il trasporto aereo come principale gateway per l'Italia.

E' il principale aeroporto internazionale di Roma e uno dei più trafficati d'Italia. Gestisce un elevato volume di traffico nazionale e internazionale, servendo come importante hub per il turismo, i viaggi d'affari e il trasporto merci. Nel corso degli anni, il numero di passeggeri è cresciuto costantemente, portando ad investimenti significativi in infrastrutture e servizi.

Dispone di moderne infrastrutture e servizi per soddisfare le esigenze dei passeggeri e delle compagnie aeree. Ciò include terminal passeggeri, piste di decollo e atterraggio, parcheggi, lounge VIP, punti ristoro, negozi al dettaglio, servizi di noleggio auto e servizi di assistenza ai passeggeri, servizi di sicurezza avanzati per garantire la protezione dei passeggeri e del personale. E' collegato a numerose destinazioni nazionali ed internazionali attraverso voli regolari e charter. Le destinazioni internazionali includono città in Europa, Nord America, Sud America, Africa, Asia e Medio Oriente.

Aeroporti di Roma S.p.A. ha progetti di sviluppo futuri per l'aeroporto di Fiumicino, che mirano a migliorare ulteriormente le infrastrutture e i servizi offerti: oltre alla già definita espansione del terminal passeggeri, l'aggiornamento delle tecnologie aeroportuali, la realizzazione di nuove rotte e il potenziamento delle attività commerciali e turistiche nell'area circostante. Ad oggi, Aeroporti di Roma S.p.A. svolge un ruolo fondamentale, contribuendo all'economia locale e nazionale e servendo come importante porta d'accesso per i viaggiatori che visitano la capitale italiana e l'intera regione+

1.6 Focus sull'Aeroporto internazionale "Vincenzo Bellini" di Catania

L'aeroporto di Catania-Fontanarossa è uno degli aeroporti più importanti e trafficati del sud Italia. Gestito da SAC S.p.A. (Società Aeroporto Catania), è situato a circa 5 km a sud-ovest del centro di Catania, in Sicilia orientale. Ha una lunga storia che risale al periodo della Seconda Guerra Mondiale, quando è stato costruito come base aerea militare. Nel corso degli anni, è stato sviluppato e ampliato per soddisfare le esigenze del traffico aereo commerciale e turistico. La SAC S.p.A., fondata nel 1981, è la società di gestione aeroportuale responsabile dell'aeroporto di Catania: è responsabile delle operazioni quotidiane dell'aeroporto, della manutenzione delle infrastrutture, della gestione del personale e della sicurezza aeroportuale. E' uno degli aeroporti più trafficati d'Italia meridionale. Gestisce un elevato volume di traffico nazionale e internazionale, importante hub per il turismo e i viaggiatori d'affari.

2 CONCORRENZA E GESTIONE DELLA DOMANDA

Le società di gestione aeroportuale potrebbero dover affrontare una maggiore domanda di slot da parte delle compagnie aeree; tale circostanza

richiede un migliore coordinamento e pianificazione delle operazioni aeroportuali.

La gestione della domanda negli aeroporti è un elemento cruciale per mitigare il rischio di congestione e massimizzare l'utilizzo delle risorse aeroportuali per garantire un flusso efficiente delle operazioni e ottimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili. Quando la domanda di slot supera la capacità disponibile dell'aeroporto, può verificarsi la congestione negli aeroporti. Questo può portare a ritardi nei voli, inefficienze operative e disagi per i passeggeri. La gestione della domanda. Tra gli strumenti per gestire la domanda negli aeroporti la pianificazione e la programmazione degli slot, la taratura dei prezzi per incentivare l'utilizzo dei servizi aeroportuali in determinati orari, nonché politiche di assegnazione degli slot che tengano conto di fattori come la puntualità storica dei voli e la frequenza dei servizi.

In alcuni casi, la gestione della domanda negli aeroporti può richiedere un coordinamento a livello regionale o a livello nazionale/sovrannazionale, specialmente in aree dove gli aeroporti sono interconnessi e la domanda di slot è elevata. Le tecnologie avanzate, come i sistemi di gestione degli slot basati su algoritmi complessi e l'integrazione di dati in tempo reale, stanno diventando incidono sull'efficienza operativa e ridurre i ritardi dei voli.

2.1 Implicazioni per la concorrenza nel settore

Il regolamento può influenzare la concorrenza tra le società di gestione aeroportuale, poiché le compagnie aeree sono attratte da aeroporti con procedure di assegnazione degli slot più efficienti e trasparenti. D'altro canto, gli aeroporti competono tra loro per attrarre le compagnie aeree e i passeggeri. Questa competizione può essere influenzata da vari fattori, tra cui la posizione geografica, le infrastrutture disponibili, i servizi offerti e le tariffe aeroportuali.

Le compagnie aeree competono tra loro per ottenere gli slot e operare voli da e verso gli aeroporti, influenzando le strategie di programmazione dei voli, le tariffe dei biglietti e la qualità dei servizi offerti. In tale contesto, le autorità di regolamentazione possono intervenire per promuovere la concorrenza e prevenire pratiche anticoncorrenziali nel settore aeroportuale, con protocolli sulla trasparenza delle tariffe aeroportuali, sull'accesso non discriminatorio agli infrastrutture aeroportuali e sulla prevenzione degli abusi di posizione dominante da parte delle società di gestione aeroportuale.

La concorrenza, inoltre, può incentivare le società di gestione aeroportuale e le compagnie aeree a migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti, adottando politiche di *pricing* competitive, investendo in infrastrutture e servizi aggiuntivi e adottando pratiche di gestione efficienti.

In alcuni casi, la deregolamentazione del settore aereo può aumentare la concorrenza tra gli aeroporti e le compagnie aeree, consentendo una maggiore libertà di accesso al mercato. Un altro tipo di concorrenza registrata è quella tra **modalità di trasporto**, come il trasporto ferroviario ad alta velocità o il trasporto su strada; la concorrenza intermodale può

influenzare le scelte di viaggio dei passeggeri e, con essi, le strategie di sviluppo degli aeroporti.

Quali effetti positivi di sistema, al fine di soddisfare la domanda di slot e garantire un utilizzo efficiente delle risorse aeroportuali, le società di gestione potrebbero essere incoraggiate ad investire in infrastrutture aeroportuali aggiuntive o migliorare le esistenti, menti dei servizi. Gli investimenti strutturali spesso mirano all'espansione e all'aggiornamento delle infrastrutture aeroportuali (costruzione di nuovi terminal, piste di decollo e atterraggio, parcheggi, nonché l'installazione di tecnologie avanzate per la gestione del traffico e la sicurezza aeroportuale) per soddisfare la crescente domanda di traffico aereo e per migliorare l'efficienza operativa. Gli investimenti possono essere, inoltre, destinati a migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti dell'aeroporto, come i passeggeri e le compagnie aeree, con implementazione di servizi aggiuntivi, come lounge VIP, punti ristoro, aree commerciali e servizi di trasporto aeroportuale. Infine, gli investimenti infrastrutturali possono essere orientati verso iniziative di sostenibilità ambientale, come la riduzione delle emissioni di carbonio, l'implementazione di sistemi intelligenti di raccolta differenziata, l'efficienza energetica e l'uso di energie rinnovabili, attraverso specifici programmi di riduzione dell'impatto ambientale delle operazioni aeroportuali finalizzati, ad esempio, alla riduzione del rumore e la protezione della biodiversità. Altro ambito cui destinare investimenti è legato alla necessità di conformarsi alle normative e ai requisiti normativi nazionali e internazionali per soddisfare gli standard di sicurezza e di sicurezza aeroportuale, nonché per garantire

la conformità alle normative sull'accessibilità e sull'accessibilità per le persone con disabilità. Infine, la protezione dalle minacce alla sicurezza e la resilienza alle catastrofi naturali potrebbe indurre a potenziare gli investimenti in infrastrutture di emergenza e potenziamento dei sistemi di sicurezza e sorveglianza, attuando politiche integrate di gestione del rischio.

Gli investimenti strutturali richiedono un'attenta valutazione dei costi e dei benefici associati per valutare la fattibilità e l'impatto degli investimenti proposti sulle operazioni e sul rendimento finanziario pluriennale dell'aeroporto, per questo è richiesta una valutazione dettagliata delle esigenze di sviluppo, delle priorità strategiche e delle risorse finanziarie disponibili.

2.2 Adattamento alle normative

Le società di gestione aeroportuale dovranno conformarsi al regolamento e alle linee guida ad esso associate, adottando procedure e pratiche che rispettino i requisiti stabiliti. L'adattamento alle normative da parte delle società di gestione aeroportuale è un processo cruciale per garantire il rispetto delle regole e dei requisiti normativi stabiliti dalle autorità competenti:

Normative nazionali e internazionali: in particolare in tema di sicurezza aeroportuale, la sicurezza dei passeggeri, la gestione ambientale, le tariffe aeroportuali, l'accessibilità e molti altri aspetti.

Con riguardo all'*aviation security*, le società di gestione aeroportuale devono rispettare regolamenti in materia di sicurezza dell'aviazione, adottati dalle autorità di sicurezza dell'aviazione nazionali e internazionali, prevedendo procedure di screening dei passeggeri, controlli di sicurezza bagagli, sorveglianza delle aree aeroportuali e addestramento del personale sulla sicurezza. In tema ambientale, poiché gli aeroporti possono avere un impatto significativo sull'ambiente circostante, importanti prescrizioni sono previste in tema di emissioni di gas serra, gestione dei rifiuti, consumo di energia e inquinamento acustico. Le misure per garantire l'accessibilità ai passeggeri con disabilità, attraverso l'installazione di strutture e servizi accessibili, come rampe per sedie a rotelle, bagni accessibili e dispositivi di assistenza per persone non vedenti o ipovedenti, completano la vasta gamma di aderenza normativa, oltre a quelle dall'Organizzazione dell'aviazione civile internazionale (ICAO), che stabilisce standard e raccomandazioni - che riguardano vari aspetti delle operazioni aeroportuali, tra cui la progettazione e la gestione delle infrastrutture, la sicurezza operativa e la formazione del personale - per l'aviazione civile a livello globale.

Le società di gestione aeroportuale devono implementare, poi, processi di monitoraggio e reportistica per garantire la conformità alle normative applicabili e per fornire informazioni alle autorità regolamentari competenti, garantendo la raccolta e l'analisi dei dati, la preparazione di report periodici e la partecipazione a ispezioni e audit di conformità. Ciò può includere.

2.3 Criticità

Le criticità applicative si riferiscono alle sfide e agli ostacoli che possono sorgere durante l'implementazione pratica di normative, procedure o tecnologie negli aeroporti. Nel contesto del regolamento UE n. 139/2014 e delle sue implicazioni per le società di gestione aeroportuale, è importante considerare le seguenti possibili criticità applicative:

- **Comprensione delle normative:** la corretta comprensione e interpretazione delle nuove normative, per la complessità e il livello di dettaglio del regolamento, il personale dell'aeroporto potrebbe incontrare difficoltà nell'interpretare correttamente i requisiti e nel trasporli in azioni pratiche.
- **Adattamento dei processi operativi:** Le società di gestione aeroportuale devono adattare i loro processi operativi preesistenti per conformarsi alle nuove normative: questo può richiedere modifiche sostanziali alle procedure di sicurezza, alla gestione degli slot, alla manutenzione delle infrastrutture e ad altre attività quotidiane dell'aeroporto.
- **Integrazione di nuove tecnologie:** l'implementazione del regolamento potrebbe richiedere l'adozione di nuove tecnologie e sistemi di gestione. La integrazione efficace di queste tecnologie nelle operazioni aeroportuali può essere una sfida, soprattutto se richiede investimenti

significativi in infrastrutture e formazione del personale, ma può anche rappresentare un concreto ostacolo.

- **Conformità normativa continua:** Garantire la conformità continua alle normative può essere una sfida, come sopra, soprattutto considerando che le normative possono essere soggette a modifiche e aggiornamenti nel tempo; è per tale ragione che le società di gestione aeroportuale devono implementare processi strutturati per monitorare l'efficacia delle misure e il grado di conformità alle normative.
- **Risorse finanziarie:** la piena implementazione del regolamento potrebbe richiedere risorse finanziarie significative per investimenti infrastrutturali, acquisto di tecnologie e formazione del personale. Le società di gestione aeroportuale incontrano difficoltà nel reperire fondi sufficienti per coprire tali ingenti costi.
- **Accettazione e collaborazione degli stakeholder:** Per garantire il successo dell'implementazione del regolamento, è essenziale ottenere il consenso e la cooperazione di tutti gli stakeholder coinvolti, compresi i dipendenti dell'aeroporto, le compagnie aeree, i fornitori e le autorità di regolazione.
- **Cambiamenti culturali e organizzativi:** l'implementazione del regolamento potrebbe richiedere flessibilità culturale e duttilità organizzativa significative all'interno dell'aeroporto, comprendendo anche esigenze di una maggiore trasparenza, collaborazione interfunzionale e adattamento a una cultura della sicurezza più rigorosa.

- Affrontare il complesso di potenziali criticità applicative rappresentate richiede un approccio strategico e un impegno a lungo termine da parte delle società di gestione aeroportuale, con approccio proattivo, anche coinvolgendo gli stakeholder.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- 1 Doganis, R. (2010). *The Airport Business*. Routledge.
- 2 O'Connell, J. F., & Williams, G. (2011). *The economics of airports and air navigation services: A regulatory perspective*. Ashgate Publishing, Ltd.

- 3 Graham, A., & Papatheodorou, A. (2013). Airport finance and investment in the global economy. Routledge.
- 4 Button, K. (2018). Airport management and operations. Routledge.
- 5 European Commission - Directorate-General for Mobility and Transport. (s.d.). EU Airport Slot Regulations. Recuperato da https://ec.europa.eu/transport/modes/air/slot_en
- 6 Airports Council International Europe. (s.d.). Slot Allocation and Management. Recuperato da <https://aci-europe.org/policy/slot-allocation-and-management.html>
- 7 Eurocontrol. (s.d.). Airport Slot Coordination. Recuperato da <https://www.eurocontrol.int/articles/airport-slot-coordination>
- 8 European Aviation Safety Agency. (s.d.). Airport Certification. Recuperato da <https://www.easa.europa.eu/domains/airports>