

**MESSAGGIO MUNICIPALE NO. 10291**

concernente la parziale modifica dello statuto della Lugano Airport SA, la nomina dei rappresentanti della Città nel nuovo Consiglio d'Amministrazione, la concessione di un credito d'investimento di fr. 3'600'000.- per la ricapitalizzazione della Società, di un credito d'investimento di fr. 1'380'000.- per la copertura delle perdite riportate a bilancio al 31 dicembre 2019 eccedenti l'attuale capitale azionario e di un credito annuo ricorrente di gestione corrente di massimo fr. 780'000.- per gli anni 2020 – 2024 a copertura delle perdite d'esercizio della Lugano Airport SA

Lugano, 23 maggio 2019

All'Onorando
Consiglio Comunale
6900 Lugano

Onorevole Signora Presidente,
Onorevoli Signore e Signori Consiglieri Comunali,

il presente Messaggio Municipale fa seguito, completa e in parte modifica il progetto strategico - presentato nel marzo 2017 con il MM 9610 - di risanamento e rilancio della Lugano Airport SA (LASA) e, più in generale, della struttura aeroportuale dello scalo di Lugano-Agno.

Il nuovo indirizzo strategico proposto nel presente messaggio e nel suo allegato deriva dagli sviluppi intervenuti dal marzo 2017 a oggi e dalla richiesta del Consiglio Comunale di presentare un masterplan volto a contenere gli investimenti e con un orizzonte operativo meno ambizioso.

Il Municipio è consapevole della delicatezza dell'argomento aeroporto, così come della percezione, non sempre positiva, che i cittadini hanno del mondo dell'aviazione. Già sin d'ora si può essere certi che le richieste sottoposte al vostro Legislativo difficilmente faranno l'unanimità e che, anzi, il dibattito sul messaggio e i suoi contenuti sarà oggetto di un duro confronto politico.

Il Municipio è però convinto, come lo è il Consiglio di Stato - rappresentante dell'azionista di minoranza della SA - che le opportunità per il territorio cantonale della presenza di un aeroporto a Lugano-Agno debbano essere attentamente valutate, così da prendere le decisioni sul futuro dello scalo con il maggior numero di informazioni possibili.

Il Municipio è anche cosciente che la Lugano Airport SA dalla sua costituzione si è trovata più volte in difficoltà - sovente a seguito di problematiche non direttamente controllabili - e che lo scetticismo espresso da più parti nei suoi confronti rischia di pesare sull'importante decisione che i Legislativi cantonale e cittadino sono chiamati a prendere.

La presentazione di un progetto strategico è dunque operazione complessa, poiché l'attività aeroportuale è soggetta a una serie di variabili non tutte controllabili a priori. Infatti, problemi e soluzioni sono intimamente legati alle decisioni dei vari attori coinvolti: compagnie aeree, passeggeri, fruitori dell'aviazione generale, attività di manutenzione, altre attività direttamente collegate al mondo dell'aviazione, rapporti e aspettative di privati e comuni. Senza dimenticare gli inscindibili legami derivanti dall'applicazione di leggi e regole stabilite, e spesso modificate, da istituzioni superiori nazionali e internazionali.

Nelle successive valutazioni occorre considerare l'"azienda aeroporto" nel suo complesso - collegamenti di linea e aviazione generale - e non focalizzarsi su una delle due componenti. Infatti, una eventuale soluzione/alternativa alla continuità operativa di LASA per i voli di linea non necessariamente sarebbe risolutiva per l'aviazione generale, e viceversa. È solo attraverso un equilibrio tra le due principali componenti del mondo dell'aviazione che l'aeroporto può rispondere alle esigenze degli utenti mettendo a disposizione una struttura logistica e operativa completa, funzionale, moderna e con uno sguardo proattivo al futuro del mondo dell'aviazione.

Un altro aspetto rilevante è la necessità di modificare la percezione generale che identifica lo scalo di Agno come l'aeroporto della Città di Lugano, non solo per appartenenza territoriale ma anche come progetto, proprietà, beneficio delle ricadute e responsabilità finanziaria. Solo attraverso la corretta identificazione di un'attività/servizio che di fatto va a beneficio della regione e di tutto il Cantone si possono correttamente considerare tutti i fattori in gioco relativi all'aeroporto. L'importante indotto creato, cifre alla mano, non è riconducibile solo a Lugano ma dispiega i suoi effetti positivi su tutto il Cantone.

La valenza cantonale dell'aeroporto è confermata dalla volontà del Consiglio di Stato di proporre al Gran Consiglio la richiesta di partecipazione al risanamento e al rilancio di LASA tramite un'accresciuta partecipazione cantonale al capitale azionario, che passerà dal 12.5% attuale al 40%. Tale decisione valorizza uno strumento operativo sul territorio e lo "certifica" come servizio pubblico e volano per il Cantone nel suo insieme. Inoltre, occorre tenere conto del fatto che l'aeroporto di Lugano non è in concorrenza con le altre modalità di trasporto ma si pone in modo complementare: fatto che, per alcune destinazioni o tipologie di utenti, ha una valenza da non sottovalutare.

Per definire se e quale futuro avrà l'aeroporto e il suo peso nella realtà economica cantonale il Consiglio d'Amministrazione e la Direzione di LASA si sono rivolti al Centro di Competenza per l'Aviazione (CFAC, Center for Aviation Competence) della Facoltà di economia, giurisprudenza e scienze sociali dell'Università di San Gallo, un istituto specializzato nel settore aviatorio che collabora regolarmente con aeroporti svizzeri ed esteri e le cui capacità, serietà e competenza sono riconosciute internazionalmente.

In particolare, il mandato assegnato all'istituto dell'Università di San Gallo chiedeva di collaborare alla realizzazione di un masterplan con un orizzonte di 25 anni e di valutare in modo approfondito le criticità aperte, esprimendosi sui seguenti punti:

- impatto economico dell'attività dell'aeroporto nel suo complesso
- percezione attuale dell'aeroporto da parte degli esterni
- valutazione delle criticità presenti e di possibili soluzioni/contromisure
- potenziali di sviluppo
- aree di intervento
- proposta di massima di una soluzione logistica/strutturale
- aspettative finanziarie future.

Le risultanze sono state fatte proprie dal documento che disegna il piano strategico di LASA per i prossimi 25/30 anni.

In sintesi, ecco i contenuti del presente Messaggio:

- obiettivi del piano strategico
- risultanze dello studio del Centro di Competenza per l'Aviazione dell'Università di San Gallo
- situazione finanziaria attuale
- realtà operativa attuale
- continuità operativa o dismissione della presenza degli enti pubblici nel progetto aeroporto
- misure di risanamento finanziario
- misure di risanamento: aree di intervento infrastrutturali/operative previste dal piano strategico
- richieste finanziarie
- presentazione delle successive fasi di realizzazione del progetto strategico di LASA
- modifiche allo statuto di LASA.

1. Obiettivi del piano strategico

- Garantire nell'immediato la continuità operativa della Lugano Airport SA e sul medio/lungo termine, a investimenti conclusi, il mantenimento di conti in attivo
- consolidare i voli di linea ripristinando a breve i voli su Ginevra e i voli stagionali, con valutazione di un futuro contenuto ampliamento dell'offerta mirato a destinazioni business e turistiche (per es. London City e Parigi), purché economicamente autosufficiente
- potenziare l'aviazione generale realizzando al più presto il primo hangar (attualmente bloccato da un ricorso) tramite il credito d'investimento già approvato dal Consiglio Comunale, e realizzando in seguito altri due hangar e gli spazi dedicati previsti nel nuovo progetto immobiliare
- incrementare i ricavi non aviation attraverso l'edificazione del nuovo terminale
- garantire il minor impatto possibile sul territorio (riduzione del perimetro PSIA).

2. Sintesi delle risultanze dello studio del CFAC

Il documento “Dall’impatto alla performance: Lo studio per valutare le potenzialità di Lugano Airport” redatto dal Centro di Competenza per l’Aviazione dell’Università di San Gallo è allegato al presente Messaggio. Gli estensori dello studio hanno segnalato la disponibilità a presentarlo al Consiglio Comunale e alla Commissione della Gestione.

In sintesi le risposte date dallo studio ai quesiti posti sono le seguenti:

2.1 *Impatto dell’attività dell’aeroporto nel suo complesso*

Il ricorrente dibattito legato alla necessità dell’aeroporto di operare con modalità che ne garantiscano l’autosufficienza finanziaria e la chiusura in attivo dei conti è stato attentamente considerato dal Consiglio d’Amministrazione e dalla Direzione di LASA, e ha rappresentato un quesito centrale sul quale il CFAC ha preso posizione.

Il raggiungimento dell’autonomia finanziaria di LASA è stato individuato nel medio termine, a precise condizioni operative e di rinnovo/potenziamento delle strutture. Di fatto, la prima fase del progetto di rilancio della Società, che si concretizzerà con il risanamento finanziario e la ripresa dei voli di linea regolari su Ginevra, non permetterà di raggiungere il pareggio dei conti. Quindi nel breve/medio termine la società sarà ancora confrontata con disavanzi.

Tale premessa non deve però motivare al disimpegno di Città e Cantone dall’attività aeroportuale; gli azionisti ritengono infatti che, nel periodo transitorio necessario a consolidare il risanamento finanziario e a realizzare la parte strutturale/immobiliare del progetto strategico, l’impegno finanziario richiesto, in parte anche a fondo perso, sia giustificato e commisurato ai benefici che la struttura aeroportuale porta all’economia e all’occupazione cantonale.

Lo studio dell’impatto prodotto dall’aeroporto evidenzia l’importanza di tutto quanto gravita attorno all’attività aeroportuale in modo diretto, indiretto o indotto (cfr. pagg. 11 e 12 dello studio allegato).

Impieghi				Valore aggiunto (in mio di fr.)			
	2008	2014	2017		2008	2014	2017
Diretti	265	275	530	Diretti	40	40	55
Indiretti	160	215	280	Indiretti	25	35	35
Indotti	480	460	855	Indotti	80	80	105
Totali	905	950	1665	Totali	145	155	195

Queste cifre sono significative. Pur tenendo conto della temporanea riduzione dei valori dopo il 2017, a seguito del fallimento di Darwin Airlines SA, i dati evidenziano l’importanza dell’aeroporto per l’occupazione, superiore ai 1000 impieghi. Anche considerando come valore di riferimento medio il dato più basso del 2008, emerge che dal 2006 - anno di inizio dell’operatività di LASA - a fine 2018 è stato creato un valore aggiunto di quasi 2 miliardi di franchi (fr. 145 mio annui per 13 anni). Questi valori mettono l’ipotizzato necessario sostegno a LASA per i prossimi anni in un contesto globale più completo, comprensibile e sostenibile. L’aeroporto deve dunque dotarsi di un piano strategico che ne favorisca lo sviluppo con l’obiettivo ragionevole di raggiungere il pareggio dei conti e la zona di utile sul medio lungo termine.

2.2 Percezione attuale dell'aeroporto da parte degli esterni

L'aeroporto di Lugano svolge un ruolo cruciale, sebbene sottovalutato, nella rete delle infrastrutture di mobilità del Canton Ticino. I risultati dello studio hanno evidenziato la rilevanza di Agno per il settore dell'aviazione d'affari, per le attività di conferenza e quale base operativa per mercati di nicchia (destinazioni selezionate come Ginevra, Londra e Parigi). I collegamenti programmati per Zurigo rappresentano un elemento determinante per l'apertura del Ticino a destinazioni internazionali.

L'importanza dell'aeroporto nel portafoglio di mobilità da e per la "regione Ticino" è pure evidenziata dal potenziale costituito dai clienti dell'aviazione commerciale/business, da partecipanti a conferenze, simposi, eventi nazionali e internazionali, da turisti provenienti dall'esterno con capacità finanziaria ed economica superiore alla media e da ticinesi che si spostano all'estero per turismo. Rilevante anche l'interesse per un accesso facilitato in Ticino da parte di mano d'opera altamente qualificata e personale accademico/ricercatori.

A fronte di questo quadro interessante la valutazione dell'immagine attuale dell'aeroporto fa emergere le seguenti problematiche:

- numero limitato di connessioni di rete: problema nel breve/medio termine difficilmente risolvibile; un miglioramento potrebbe realizzarsi con l'allungamento della pista, opportunità prevista a medio/lungo termine dal piano strategico
- affidabilità ridotta con le reti esistenti – connessioni di continuazione (ritardi /cancellazioni): per ovviare in parte a questo ostacolo, non potendo intervenire direttamente sui problemi tecnici e l'offerta delle compagnie, sono stati avviati dei progetti per migliorare le procedure di avvicinamento e garantire una maggiore fruibilità dello scalo anche in caso di cattivo tempo
- discrepanza tra gli elevati prezzi dei biglietti e l'infrastruttura obsoleta dell'aeroporto, così come la mancanza di alternative interessanti all'accesso stradale (problematico negli orari di punta): la soluzione è prevista nel piano strategico e prevede il rifacimento del terminale e un collegamento diretto con la prevista nuova stazione FLP di Agno
- insufficienza della comunicazione di LASA: in futuro si dovrà dare particolare importanza a questo aspetto, in particolare per promuovere presso la potenziale utenza i vantaggi di Lugano-Agno rispetto ai più diretti concorrenti (Zurigo e Malpensa)
- creazione di una nuova immagine che evidenzi la vocazione cantonale dell'aeroporto - oggi visto come regionale o locale - attraverso un lavoro con i principali partner istituzionali per la promozione di "Ticino Airport".

2.3 Potenziali di sviluppo/aree di intervento

- Servizio di partenza e arrivo sia per la linea che per l'aviazione business molto efficace
- possibilità di personalizzazione del viaggio considerando le esigenze individuali dei fruitori dell'aeroporto
- mercato potenziale legato ai turisti in arrivo in Ticino/Svizzera
- promozione dei vantaggi di Lugano rispetto a Malpensa/Linate per la clientela locale, di frontiera e dell'aviazione d'affari
- creazione delle condizioni quadro e delle necessarie infrastrutture atte a sviluppare l'aviazione generale grazie all'inserimento nel nuovo terminale di spazi dedicati, e migliorando le capacità di hangaraggio (edificazione di tre hangar prevista nel piano strategico)

- diversificazione delle fonti di reddito dell'aeroporto incrementando le opportunità di produrre ricavi non aviation attraverso un nuovo terminale moderno e in grado di gestire in futuro 300'000/350'000 passeggeri all'anno
- allungamento della pista, in particolare a nord, grazie allo spostamento del tracciato del tram-treno, così da consentire in futuro l'uso dello scalo ai nuovi modelli di velivoli, più performanti sotto l'aspetto ambientale e più adatti al futuro traffico regionale, così da creare per le compagnie interessanti economie di scala
- miglioramento della raggiungibilità dell'aeroporto con i mezzi pubblici e accesso facilitato al terminale dalla fermata del treno FLP
- la realizzazione degli scenari ipotizzati permette una riduzione dei sedimi dedicati con un conseguente contenimento del perimetro PSIA.

2.4 Proposta di massima per una soluzione logistica/strutturale

Lo studio del CFAC dedica uno spazio importante all'analisi degli interventi necessari nell'ambito delle strutture aeroportuali, sulla base di esperienze simili maturate collaborando con altri aeroporti regionali.

Lo studio evidenzia la necessità nel medio termine di procedere all'edificazione di tre hangar, di un nuovo terminale e di spazi amministrativi, della torre di controllo e della stazione carburante. Occorre inoltre rifare/potenziare il piazzale velivoli, le taxiway e prolungare la pista, quest'ultima misura a conclusione del progetto e compatibilmente con la realizzazione da parte del Cantone della circonvallazione di Agno/Bioggio.

L'insieme di questi progetti – che sono parte determinante della visione strategica e necessari alla concretizzazione delle auspiccate autonomia e stabilità finanziaria della società – va quale primo passo condivisa nel principio. Mentre la progettazione puntuale, la definizione delle modalità operative e la tempistica di realizzazione sono presentate nello studio in forma ancora “generica” ma evidenziando la volontà di limitare l'utilizzo dei sedimi di proprietà di terzi e di salvaguardare, nel limite del possibile, le attività economiche oggi svolte dai privati sull'aeroporto.

La presentazione del messaggio municipale (terza fase) prevista per il 2024 sarà esaustiva per quanto attiene al progetto definitivo, ai costi di realizzazione e alla tempistica di cantiere. Va rilevato in ogni caso che solo con la realizzazione della terza fase LASA potrà avere la capacità operativa per affrontare le sfide future e puntare al pareggio dei conti.

Per maggiori dettagli sui progetti a carattere edile/di genio civile si rimanda all'allegato documento alle pagg. 23-27, 34, 35

2.5 Risultati del business plan allestito dal CFAC

Una delle componenti centrali dello studio CFAC è rappresentato dal business plan. La necessità di determinare se e a quali condizioni l'attività dell'aeroporto sia finanziariamente sostenibile ha permesso di definire le risorse necessarie nel breve termine, per operare il risanamento finanziario, e nel medio/lungo termine, per realizzare gli investimenti ritenuti indispensabili.

Il business model previsto dal master plan allegato prevede che nel futuro LASA opererà in una nuova struttura composta da tre hangar di proprietà, un nuovo terminale con torre di controllo e area uffici, una pista più lunga di 200 metri che possa garantire il traffico con velivoli indicativamente di 100 posti, un collegamento tra il terminale e la progettata nuova fermata FLP di Agno, la copertura del passaggio verso il parcheggio veicoli e il rifacimento del tarmac. Per realizzare il progetto si renderà necessario l'acquisto di sedimi di privati con indicativamente un onere di fr. 7 mio.

Nel complesso, gli investimenti indicativi ammontano sulla base di un progetto di massima a fr. 51.4 mio così suddivisi (pag. 21 dell'allegato):

- fr. 7.0 mio per i sedimi di terzi
- fr. 16.0 mio per il terminale e l'area uffici
- fr. 2.5 mio per la torre di controllo
- fr. 11.0 mio per gli hangar
- fr. 10.0 mio per il rifacimento del tarmac e il prolungamento della pista
- fr. 3.4 mio per investimenti "airport operations"
- fr. 1.5 mio altri investimenti.

Il modello operativo prevede una tempistica di realizzazione del progetto a tappe; portato a termine il risanamento finanziario della società per fine 2019, nel 2020 prenderà avvio la seconda tappa del progetto, che prevede l'esecuzione degli investimenti indispensabili nel terminale e sul piazzale velivoli e l'avvio delle trattative per l'acquisto dei sedimi mancanti.

Questa seconda fase verrebbe sostenuta finanziariamente dalla Città, poiché già proprietaria degli altri terreni e in considerazione della provvisorietà degli interventi urgenti necessari a operare nel periodo transitorio di preparazione della terza e ultima fase.

La terza fase prenderà avvio nel 2024 con la presentazione di un messaggio municipale per la concessione in diritto di superficie a LASA dei sedimi aeroportuali e con la richiesta di credito per la sottoscrizione della quota parte dell'aumento di capitale della SA di fr. 6 mio, destinati al finanziamento della quota di mezzi propri per la realizzazione degli investimenti e da completare con finanziamento bancario.

La suddivisione del progetto in tre fasi, oltre a garantire i corretti tempi di attuazione degli approfondimenti necessari e concludere l'iter pianificatorio in corso, servirà anche per monitorare e verificare il rispetto del business plan. In particolare, si avrà modo di verificare i risultati del progetto Zimex (ripresa in proprio delle rotazioni su Ginevra e delle destinazioni stagionali oggi non più servite) e se l'avvenuta costruzione del primo hangar genererà l'attesa espansione della cifra d'affari prodotta dall'aviazione generale, confermando le condizioni di ulteriore crescita.

Questo modo d'agire permetterà di affrontare i necessari impegni finanziari sulla base di risultanze effettive e, se del caso, di modificare il progetto.

Il progetto prevede un finanziamento bancario di fr. 35.4 al tasso del 2.5 % e un ammortamento annuo pari al 4%.

Altri fattori significativi del business plan sono l'operatività in proprio di LASA dei voli su Ginevra e dei voli stagionali attraverso la collaborazione con Zimex, con un prezzo di vendita del volo andata e ritorno su Ginevra di fr. 300 (escluse le tasse) e una percentuale di occupazione dei posti del 65%. La tariffa prevista per l'affitto degli hangar è di fr. 175.- annui per m² (per ulteriori informazioni cfr. pag. 19 dell'allegato).

Il business model presentato prevede che inizialmente l'azionariato di LASA rimanga limitato a Città e Cantone e, una volta trovato sufficiente equilibrio finanziario, ne ipotizza una possibile e auspicata apertura ai privati, a parziale o totale recupero degli investimenti pubblici precedenti.

I risultati finanziari di LASA presentati di seguito considerano nell'insieme l'impatto finanziario sulla Società del progetto nel suo complesso (investimenti, evoluzione utenza, ripristino in proprio del volo su Ginevra e alcuni voli stagionali, partecipazione finanziaria degli azionisti, acquisto sedimi da parte della Città, realizzazione del primo hangar con il credito già votato):

. movimenti previsti nel 2045	29'849
. passeggeri nel 2045	326'398
. investimento totale a carico di LASA	fr. 35.4 mio
. risultati cumulati da LASA fino al 2045	avanzo fr. 22.4 mio
. risultato medio annuale di LASA dal 2020 al 2031	disavanzo fr. 763'000
. risultato medio annuale di LASA dal 2032 al 2045	avanzo fr. 2.3 mio
. risultato medio annuale di LASA per tutto il periodo	avanzo fr. 829'000

Il raggiungimento di un risultato globale positivo identificato dal CFAC avverrà dopo un'iniziale periodo di ulteriori disavanzi, negli anni 2019 -2031, di indicativamente fr. 763'000.- medi annui. Il passaggio al risultato positivo dal 2032 coincide con l'ultimazione degli investimenti ipotizzati e con la conseguente possibilità di ampliare l'attrattività e le capacità dello scalo. Senza questa fase il risanamento operativo non potrà essere raggiunto.

Maggiori e più complete informazioni sono contenute alle pagg. 18 - 21 dello studio allegato.

I risultati economici presentati potrebbero modificarsi in base alle possibili ricadute, ora assolutamente non ipotizzabili, derivanti dalle trattative in corso tra Confederazione, UFAC, cantoni, aeroporti regionali e Skyguide relative alle future modalità di attribuzione e copertura dei costi del controllo del traffico aereo.

3. Situazione finanziaria attuale della Lugano Airport SA

La gestione corrente 2018 di LASA ha chiuso con un disavanzo di fr. 2.2 mio ed è stata penalizzata da quattro fattori principali:

- mancata ripresa della rotazione di Ginevra e di alcuni voli stagionali a seguito del fallimento di Skywork
- numerose cancellazioni di volo fatte segnare da Swiss anche a seguito di difficoltà tecniche di Austrian Airlines, operatore fino all'autunno del volo su Zurigo
- passaggio a fine ottobre della rotazione su Zurigo da Austrian ad Adria, che opera per Swiss con i Saab, velivoli con minore capacità rispetto a quelli di Austrian, quindi con ripercussioni dirette sul fatturato in termini di minori introiti dalle tasse sul peso dei velivoli (tasse di atterraggio) e dal minor numero di passeggeri trasportati
- costi straordinari legati alla revisione IVA che ha portato un recupero di IVA per gli anni 2013-2016
- mancato indennizzo completo da parte dell'UFAC della differenza tra i costi fatturati da Skyguide all'aeroporto rispetto alle tasse di avvicinamento rifatturate agli utenti. La compensazione solo parziale delle due voci ha generato costi straordinari per circa fr. 480'000.

Questa problematica è intervenuta a seguito del passaggio nel 2017 dei costi di gestione di Skyguide dalla Confederazione agli aeroporti, con successiva concessione da parte dell'UFAC di contributi che avrebbero dovuto neutralizzarne l'onere degli aeroscali.

La mancata totale copertura dei costi residui di Skyguide da parte dell'UFAC, in parte imputabile alla difficoltà di trovare modalità operative condivise, è un problema che tocca altri importanti aeroporti regionali. La problematica è ancora oggetto di contestazioni e ulteriori trattative al fine di riuscire a recuperare integralmente la differenza ancora scoperta. In assenza di una nuova decisione di finanziamento dell'UFAC, LASA ha contabilizzato la decisione precedente con mancata copertura integrale dei costi.

Dalla situazione patrimoniale di LASA al 31 dicembre 2018 si evidenzia:

- con la capitalizzazione della perdita d'esercizio 2018 il capitale proprio di LASA è stato totalmente consumato e a bilancio risulta un'eccedenza di perdite di fr. 1.125 mio
- LASA non ha altri debiti verso terzi a esclusione delle normali fatturazioni per servizi e forniture
- debiti in conto corrente con la Città al 31.12.2018 di fr. 2'342'000.- (saldo al 15 maggio 2019 fr. 2.3 mio) a fronte di un limite di credito in c.c. di fr. 2'500'000.-.

Dalla valutazione dello stato finanziario al 31.12.2018, lo stato patrimoniale di LASA evidenzia come la SA sia di fatto confrontata con l'articolo 725.2 del CO che ne prevederebbe il deposito dei bilanci. La postergazione del credito della Città, valida fino al 30 giugno 2019, permette di non dover agire in tal senso. In attesa della discussione nei singoli Legislativi del messaggio di risanamento si sono resi necessari la presentazione di una nuova postergazione di credito, valida fino al 31 dicembre 2019 e, prudenzialmente, un aumento del limite di credito in conto corrente a fr. 4.0 mio.

Il mancato risanamento finanziario di LASA da parte degli azionisti comporterebbe o l'immediato deposito del bilancio e la messa in liquidazione della società o, con l'accordo degli azionisti e mantenendo la postergazione del credito e la copertura delle perdite future, una dismissione programmata nel medio termine delle attività, così da permettere di trovare soluzioni meno traumatiche sia per il personale sia per gli operatori presenti direttamente o indirettamente sull'aeroporto di Lugano-Agno.

L'eventuale dismissione programmata della società e delle attività avrà dei costi e dovrà essere oggetto di un progetto pianificato che coinvolga l'insieme degli attori coinvolti per definire le misure e le modalità che porteranno all'uscita della Città dall'operatività dell'aeroporto. Tale progetto dovrà, se del caso, essere sottoposto al Consiglio Comunale per garantire le risorse necessarie alla liquidazione della SA.

4. Situazione operativa attuale

L'aeroporto oggi fornisce servizi per l'aviazione generale, per le operazioni di linea e per i charter, utilizzando un'infrastruttura obsoleta sia per quanto riguarda i servizi a terra che per l'operatività dei voli. Per ovviare alle carenze e poter continuare a offrire un servizio all'altezza delle richieste degli utilizzatori occorrono importanti sforzi di manutenzione. Ciononostante, in taluni casi non sarà possibile dar seguito a tutte le aspettative; in particolare per le richieste di hangaraggio dell'aviazione generale.

Ulteriori problematiche derivano dagli attuali sistemi di avvicinamento e dalle condizioni meteorologiche che riducono, a volte, l'efficienza operativa dell'aeroporto.

La reputazione e la percezione dell'aeroporto di Lugano da parte dei residenti e delle realtà commerciali, sono penalizzate a causa della diminuzione costante della connettività a partire dagli anni '90 (hub di Crossair), e per i cambiamenti dei portafogli per collegamenti aerei programmati. Inoltre, le mancate strategie di comunicazione da parte di LASA nell'ultimo decennio hanno ulteriormente contribuito a questo peggioramento. L'intensa esposizione mediatica dell'aeroporto richiede ulteriori sforzi delle parti interessate per aggiornare e consolidare, inserendola in un contesto chiaro e realistico, la comunicazione sul potenziale di Agno.

Complessivamente l'aeroporto di Lugano - che dovrebbe essere un elemento essenziale per il potenziale sviluppo economico del Ticino come regione residenziale, economica e turistica - è privo di stabilità per le sue attuali come pure per le sue previste future attività.

L'aeroporto di Lugano richiede stabilità rispetto ai voli di linea sulle rotte principali (ZRH per il trasferimento, GVA per il traffico punto a punto) e le destinazioni stagionali, che consentono di coprire l'esposizione al costo fisso degli aeroporti regionali. La rotta GVA (con un fattore di carico del sedile previsto del 60-70%) non sarebbe redditizia dal punto di vista della compagnia aerea. Tuttavia, se operata da LASA a proprio rischio, le perdite sarebbero compensate da maggiori entrate (tasse di atterraggio/movimentazioni /passeggeri) con un incremento di costo marginale per l'aeroporto. Un ulteriore flusso di passeggeri comporterebbe inoltre per l'aeroporto un incremento del reddito non aeronautico (parcheggio, vendita al dettaglio, ristorazione, ecc.).

Ulteriori rotte, per essere redditizie per il vettore, richiedono aerei più capienti con costo per sedile più basso (jet regionali di 100 posti). Per questo motivo, qualsiasi operazione oltre a ZRH e GVA comporta un adeguamento dell'infrastruttura per quanto riguarda la pista, per consentire le operazioni con moderni jet regionali quali A220 e E195. In passato è stato dimostrato che il mercato di utenza è presente ed è elastico al prezzo, basti pensare che l'entrata di Swiss nel 2015, in concorrenza a Darwin sulla tratta Lugano-Ginevra, in sei mesi ha visto più che raddoppiare i passeggeri, passati dagli storici 35'000 a 75'000. Ma questa elasticità al prezzo la si può solo raggiungere con aerei di capienza non inferiori ai 100 posti, poiché il costo per sedile al di sotto di questa capienza risulterebbe relativamente alto e fuori mercato. Non va poi da ultimo dimenticato che gli aerei di nuova generazione, oltre a essere più economici e moderni, sono più silenziosi e meno inquinanti.

Il pareggio economico per l'aeroporto di Lugano si aggira intorno ai 150'000/250'000 passeggeri all'anno, a seconda della futura struttura, dei costi di LASA e del mix di entrate dell'aviazione generale e dei voli di linea. L'aeroporto beneficia maggiormente dei collegamenti di linea rispetto alle attività di aviazione generale, tuttavia entrambi i tipi di operazioni sono necessari per la redditività di Agno, e consentiranno a LASA di operare e restituire il capitale investito ai suoi azionisti una volta che i jet regionali potranno operare dall'aeroporto di Lugano.

Qualsiasi scenario senza l'estensione della pista o la rotta su Ginevra non comporterebbe operazioni redditizie, generando ogni anno perdite (o profitti marginali) per LASA.

4.1 Realtà operativa attuale

- **Settori d'utenza (linea, AG, non aviation)**

Nel settore aeroportuale attuale operano diverse società ed enti, in particolare: Swiss (compagnia aerea), Silver Air (compagnia aerea), Air Dynamic (società di aero taxi), Livejet (aero taxi), Eliticino Tarmac (trasporto elicotteristico), E-Aviation (assistenza all'aviazione generale), Avilù SA (scuola volo), Skyguide (responsabili del controllo del traffico aereo), Cargo Logic (Handler merci), Ruag Aerospace (manutenzione aeronautica), Securitas (società di sicurezza), Polizia, Corpo guardie di Confine, ISS Facilities (facility management e pulizie).

- **Stato e completezza delle infrastrutture**

L'infrastruttura attuale è il frutto di innumerevoli adeguamenti che si sono susseguiti nel corso degli ultimi 30 anni. Quelli più importanti si sono concentrati nel decennio 1987-1997, con l'ampliamento dell'aerostazione e la realizzazione della nuova torre di controllo.

Da allora poco è stato fatto sia in termini di espansione dello scalo sia sotto il profilo della manutenzione. Come appare evidente sia agli operatori sia ai passeggeri. L'infrastruttura nel suo insieme è costituita dal terminal principale, che comprende anche la torre di controllo, da tre hangar adibiti al ricovero dei mezzi aeroportuali/pompieristici/invernali, da una zona cargo, da un terminal passeggeri di aviazione privata e infine da una struttura provvisoria adibita ai controlli di sicurezza. Più del 90% di queste infrastrutture risultano essere deficitarie sotto molteplici aspetti. Tra tutti, vi è la mancanza di spazi commerciali e operativi. LASA non dispone infatti di hangar preposti al ricovero degli aeromobili, nonostante vi sia una forte richiesta in tal senso. Non dispone altresì di spazi sufficientemente ampi e attrezzati per il ricovero al coperto di tutti i mezzi aeroportuali. Anche sotto il profilo del contenimento energetico e dei consumi elettrici la struttura non risulta essere più al passo con le normative di riferimento, che nel corso degli anni si sono fatte sempre più restrittive. Data la vetustà della struttura e degli impianti, risulta utopistico pensare di mantenere un equo bilancio tra comfort ambientale e spese per la climatizzazione. Le superfici esterne, come i piazzali di sosta degli aeromobili, presentano significativi deterioramenti, oltre a essere insufficienti in termini di estensione per le previsioni di traffico futuro. Inoltre, da un punto di vista funzionale la mancanza di spazi (interni/esterni) non consente di separare adeguatamente i flussi operativi tra voli di linea e voli di aviazione generale, generando un servizio non pienamente soddisfacente per entrambi e maggiori costi gestionali per la società.

- **Affidabilità dell'infrastruttura (avvicinamento, meteo, ecc.)**

Con i suoi 1420 metri di pista l'aeroporto di Lugano è l'aeroporto regionale con la pista più corta del Paese. La stessa poi si accorcia ulteriormente a causa degli ostacoli, naturali e urbanistici, che si incontrano in fase di avvicinamento e che influenzano l'angolo di discesa del velivolo. A nord della pista c'è infatti un terrapieno su cui passa la Ferrovia Lugano-Ponte Tresa, mentre a sud passa la strada cantonale (ad es. circonvallazione variante C).

Inoltre, il sistema di avvicinamento di cui dispone il nostro aeroporto è degli anni '80 del secolo scorso e non permette agli aerei di scendere al di sotto dei 500 metri di quota durante la fase di avvicinamento da Sud, rendendo necessaria una manovra a vista con atterraggio da Nord. La dotazione di nuovi avvicinamenti permetterebbero di garantire una maggiore affidabilità dei voli in partenza e in arrivo da Lugano, oggi in balia di condizioni meteorologiche che troppo spesso rendono necessario l'annullamento del volo o il suo dirottamento su Milano Malpensa.

- **Personale (completezza/esuberi; contratto collettivo, turni, ecc.)**

A oggi (maggio 2019) LASA conta 77 collaboratori per un totale di 67.60 ETP (Equivalenti Tempo Pieno) così suddivisi:

• Direzione e amministrazione	13 collaboratori per 12.20 ETP
• Sicurezza	19 collaboratori per 15.40 ETP
• Rampa	22 collaboratori per 22.00 ETP
• Handling (linea e aviazione generale)	23 collaboratori per 18.00 ETP

Tutti i contratti, con una sola eccezione, sono a tempo indeterminato. Da quest'anno è data inoltre la possibilità a studenti della Scuola Superiore Alberghiera e del Turismo (SSAT) di Bellinzona di effettuare lo stage obbligatorio presso la struttura (una stagista a tempo pieno per un periodo di 6 mesi).

Il personale attuale copre il fabbisogno, tenuto conto che a livello di direzione alcuni collaboratori svolgono più funzioni, mentre il numero di addetti nel settore sicurezza e rampa è direttamente legato a imposizioni legali. Anche per questo motivo l'80% dei costi legati alla sicurezza vengono rimborsati dall'UFAC. Per quanto attiene il servizio handling, le partenze volontarie non sono state sostituite e un'ulteriore riduzione di personale andrebbe a influire negativamente sul servizio offerto, in particolare per quanto riguarda la gestione dei voli di aviazione generale.

A eccezione di quadri e dirigenti il personale sottostà a un contratto collettivo aziendale sottoscritto dai sindacati OCST e UNIA. Per il personale dirigente vige un regolamento approvato dal Consiglio di Amministrazione di LASA nel 2018.

5. Continuità operativa o dismissione della presenza degli enti pubblici nel progetto aeroporto

Il Municipio crede nel progetto di rilancio dell'aeroporto di Agno. La realtà operativa dello scalo e la sua composizione di costi evidenzia l'utilità economica delle due tipologie di aviazione attualmente presenti a Lugano: la linea e l'aviazione generale, in particolare quella d'affari.

In questa realtà il concetto di servizio pubblico non può essere ricondotto alla sola aviazione di linea poiché l'aviazione d'affari - che contribuisce e contribuirà in modo sempre più importante alla cifra d'affari di LASA - evidenzia come economia, commercio, turismo, grandi eventi e area congressuale necessitano di maggiori opzioni oltre al trasporto su rotaia. L'importanza per l'economia di un'alternativa al raggiungimento di Ginevra in treno è evidente: chi si muove per lavoro in giornata preferisce l'aereo al trasporto ferroviario, che presuppone tra andata e ritorno 10 ore di viaggio; anche l'alternativa dell'auto, con tempi di percorrenza di poco inferiori al treno, non rappresenta un'alternativa ecologica all'aereo. L'importanza dell'aeroporto di Agno nell'articolata rete dei trasporti e delle necessità dettate dalla società è comprovata dall'impatto dell'aeroporto sui posti di lavoro e sul valore aggiunto calcolato dal CFAC.

Le cifre presentate testimoniano che non si può limitare la discussione a una scelta tra aviazione e ferrovia, né vedere negli aeroporti della vicina Lombardia l'alternativa ad Agno: a meno che si ritenga che il trasferimento all'estero o in Svizzera tedesca o romanda delle attività che oggi generano ricchezza e impiego in Ticino sia una soluzione proponibile.

La decisione presa dal Consiglio di Stato di proporre al Gran Consiglio la partecipazione del Cantone all'operazione di risanamento finanziario e l'incremento della sua partecipazione al capitale azionario della società (dal 12.5% al 40%) testimonia dell'importanza che l'aeroporto ha per il nostro cantone.

Altro aspetto che porta il Municipio a proporre al Consiglio Comunale il risanamento di LASA e la condivisione del piano strategico presentato - così da garantirne la realizzabilità a tappe con la presentazione dei messaggi municipali relativi alle fasi due e tre - è l'aspettativa, certificata dal CFAC, che mediante appropriate misure e investimenti Lugano Airport potrà, nel medio/lungo termine, svolgere la propria missione garantendo un trasporto veloce verso i due hub nazionali, sviluppando un volano importante per l'economia e il turismo, e facendo registrare risultati positivi nel settore dell'aviazione generale.

Il Municipio ritiene inoltre che, raggiunto questo risultato, sarà se del caso possibile valutare l'opzione del trasferimento della gestione della struttura a privati attraverso la cessione delle azioni della SA, recuperando gli investimenti fatti per il rilancio della Società.

Per contro, anche sentito il parere degli esperti del CFAC, si ritiene che l'apertura ai privati nella situazione attuale di capitale, operatività e infrastrutture non sia fattibile.

6. Misure di risanamento finanziario

Tenuto conto di quanto descritto nel presente messaggio, di seguito riassumiamo l'impegno finanziario richiesto ai due azionisti per poter procedere al risanamento finanziario della Società.

Il risanamento dovrà prevedere l'azzeramento delle perdite riportate a bilancio al momento della ricapitalizzazione, prima della chiusura della gestione 2019.

Le perdite capitalizzate a fine 2018 ammontano a fr. 5.12 mio, ai quali vanno aggiunti fr. 1.16 mio di perdite previste per il 2019, per un totale di fr. 6.3 mio. Dedotti i fr. 4.0 mio di capitale azionario risulta una perdita residua di fr. 2.3 mio.

L'azzeramento delle perdite avverrà attraverso l'abbattimento totale del capitale azionario attuale (fr. 4.0 mio) e con un versamento di fr. 2.3 mio a fondo perso da parte degli azionisti.

Si dovrà quindi procedere alla ricapitalizzazione della SA attraverso la sottoscrizione e la liberazione del nuovo capitale azionario fissato in fr. 6.0 mio, così da garantirle la liquidità necessaria all'operatività e al finanziamento dell'operazione Zimex.

Come già indicato al punto 2.5, negli anni 2020-2031, in assenza della completa realizzazione degli investimenti previsti dal progetto strategico, LASA si troverà confrontata con disavanzi d'esercizio che potranno toccare un massimo stimato per il 2020 di fr. 2.3 mio circa, per un valore medio annuo di circa fr. 0.8 mio. Per questo motivo nella fase transitoria sarà necessario garantire una copertura ricorrente del disavanzo, che per il periodo 2020-2026 viene fissato in funzione della parziale neutralizzazione dell'importante perdita del 2020, in un massimo di fr. 1.3 mio annui.

La tabella seguente indica la suddivisione dell'impegno finanziario richiesto ai due azionisti, tenuto conto della nuova suddivisione percentuale dell'azionariato:

	importi in fr. 1'000	Totale	Città 60%	Cantone 40%
	investimento una-tantum (credito d'investimento)			
1	abbattimento capitale attuale			
2	costituzione nuovo capitale (capitale attuale di fr. 4 mio + finanziamento operazione Zimex fr. 2 mio)	6'000.00	3'600.00	2'400.00
3	versamento una-tantum a copertura delle perdite riportate eccedenti l'attuale capitale azionario	2'300.00	1'380.00	920.00
	Totale	8'300.00	4'980.00	3'320.00
	credito ricorrente a carico della gestione corrente			
4	contributo annuale massimo a copertura del disavanzo previsto	1'300.00	780.00	520.00

La nuova ripartizione delle partecipazioni tra Città (60% contro l'attuale 87.5%) e Cantone (40% contro l'attuale 12.5%) comporta la rinuncia parziale della Città al proprio diritto d'opzione all'atto della sottoscrizione del nuovo capitale azionario di fr. 6.0 mio.

Di riflesso, anche la composizione del Consiglio d'Amministrazione dovrà tenere conto della maggiore partecipazione cantonale e si dovrà procedere alla modifica dell'articolo 18 dello statuto, definendo una nuova ripartizione dei membri di CdA: quattro rappresentanti della Città e tre del Cantone.

Questa modifica comporterà la designazione dei rappresentanti della Città da parte del Consiglio Comunale.

7. Misure di risanamento operative/infrastrutturali

Come già indicato al punto 5 il solo risanamento finanziario della Società, se non accompagnato da misure operative/infrastrutturali atte a modificare nel tempo il trend finanziario, non si giustificerebbe. Presentiamo di seguito le misure proposte nel piano strategico che nel tempo dovranno permettere di neutralizzare o ridurre al minimo le criticità note ed evidenziate dallo studio del CFAC.

- **Gestione in proprio dei voli su Ginevra**

La tratta Lugano-Ginevra è stata interrotta nel mese di novembre 2017 a causa del fallimento di Darwin Airline. Non è più stata ripresa anche a seguito del fallimento di Skywork nell'agosto 2018, che aveva pianificato la ripresa della tratta per ottobre 2018. Gli accordi bilaterali tra Svizzera e Unione Europea consentono il cabotaggio sul territorio elvetico solo a compagnie aeree detentrici di un certificato di operatore aereo svizzero. Considerato che la sola compagnia che potrebbe operare la tratta è Swiss International Airlines e non è interessata a farlo, è stata valutata la possibilità di operare la tratta in proprio.

Il progetto consiste nell'utilizzare la compagnia con certificato di operatore aereo svizzero Zimex.

La compagnia è attiva da 50 anni nel settore del trasporto passeggeri e cargo, e opera in vari paesi - quali Africa, Medio Oriente e Asia - per conto di organizzazioni umanitarie come Croce Rossa e ONU. Dispone di una flotta di 20 aerei e dal 2018 si è dotata di aerei del tipo ATR 42 con una configurazione per il trasporto di passeggeri fino a 50 posti, entrando nel mercato ACMI (aircraft/crew/maintenance/insurance) e ad-hoc charter. Un'operazione in proprio tramite Zimex permetterebbe di ripristinare la tratta Lugano-Ginevra.

Zimex sarebbe l'operatore in ACMI (per la messa a disposizione dell'aereo e dei relativi equipaggi Zimex fatturerà a LASA un noleggio mensile a importo fisso e una quota variabile per ora di volo) per conto di LASA, che avrebbe la responsabilità commerciale (promozione e vendita biglietti). La responsabilità operativa sarebbe esclusivamente di Zimex. Questo permetterebbe a LASA di gestire in proprio la tratta Lugano-Ginevra, di riprendere le tratte estive non più operate (Olbia e Cagliari) e di avere a disposizione l'aereo per eventuali charter ad-hoc, essendo questa tipologia di aereo con i suoi 50 posti molto richiesto. Non da ultimo, questo darebbe la possibilità di esplorare nuove tratte per portare dell'ulteriore incoming turistico verso il Ticino. Uno degli aspetti importanti da considerare è quello che per la gestione commerciale dell'operazione LASA potrebbe fare capo al personale già presente nel suo organico senza aggiunta di ulteriori costi del personale.

Lugano Airport SA non esclude, nel caso si dovesse prospettare una soluzione alternativa al progetto Zimex, di valutarne i contenuti e - se ritenuti coerenti al progetto strategico - di approfondire l'ipotesi di collaborazione con compagnie terze operanti in modo indipendente.

- **Ridefinizione del contratto collettivo secondo una linea più flessibile**

Il CCL in vigore arriverà a scadenza il prossimo 31 dicembre. Attualmente, in collaborazione con la commissione del personale di LASA e i rappresentanti dei due sindacati firmatari si sta procedendo a una revisione in vista del rinnovo. Il contratto attualmente in vigore è vantaggioso per i collaboratori ma implica notevoli costi e poca flessibilità per l'azienda. Basti pensare alla gestione delle ore straordinarie, alle varie indennità versate oltre a quelle dovute per legge, agli scatti salariali automatici indipendenti dalle prestazioni. Considerata la situazione finanziaria attuale di LASA sono costi che l'azienda non può più sostenere. È pertanto essenziale che tutti gli attori di questo rinnovo lavorino di concerto per il bene dell'azienda e il mantenimento dei posti di lavoro.

- **Completamento dell'offerta dei servizi all'utenza (in particolare hangar)**

Vari studi e analisi sugli aeroporti hanno dimostrato l'importanza dell'offerta all'utenza e quanto i ricavi generati dalla non aviation siano in regolare e costante crescita (shopping, ristorazione, parcheggi, etc) con la possibilità di apertura 7 giorni su 7 dei negozi; anche poter offrire all'utenza spazi adeguati in hangar per parcheggiare aerei dell'aviazione generale è un fattore molto rilevante. Gli hangar generano due importanti valori strategici: il primo è l'aumento degli introiti di LASA, il secondo è un effetto volano generato dalla crescita di volumi di traffico di aviazione generale. In sintesi, gli hangar oltre a rappresentare una fonte diretta di reddito, costituiscono uno dei criteri fondamentali per cui un operatore di aviazione generale decide di basarsi in un aeroporto. Ciò comporterebbe per l'aeroscalo di Agno una significativa crescita del traffico dell'aviazione d'affari con margini di profitto elevati.

La disponibilità di hangar più grandi e moderni è anche la principale richiesta fatta da RUAG che, per garantire la continuità dell'attività di manutenzione dei velivoli dei suoi clienti, necessita di soluzioni logistiche più adatte di quelle oggi offerte da operatori privati proprietari di hangar.

- **Interventi puntuali di manutenzione straordinaria non più procrastinabili**

Come detto alcune parti dell'infrastruttura necessitano di interventi di risanamento non più procrastinabili. Di seguito si elencano i lavori straordinari da realizzare in ordine di priorità:

- l'opera principe da realizzare nel breve periodo è la sistemazione del piazzale adibito alla sosta e al rullaggio degli aeromobili. Negli anni si sono susseguiti ampliamenti e rifacimenti parziali che, uniti alla particolare conformazione del sottosuolo (forte presenza di acqua), hanno generato superfici disomogenee con avvallamenti tali da rendere difficoltose le operazioni di movimentazione degli aeromobili. A ciò si aggiunge la necessità di ridisegnare la segnaletica orizzontale che risulta essere usurata
- un'altra opera non procrastinabile è la messa in sicurezza della torre faro Charlie, che in presenza di forte vento oscilla in modo anomalo
- un'ulteriore opera necessaria è il risanamento dell'impianto elettrico della pista, un intervento che riguarda il 50% dell'impianto poiché l'altro 50% è stato oggetto di risanamento nel corso del 2014
- sarà poi necessaria, in collaborazione con i funzionari del Dicastero Immobili della Città, una valutazione degli interventi di manutenzione straordinaria indispensabili per mantenere operativo e a norma il terminale, così da garantirne la funzionalità nel periodo di avvicinamento alla realizzazione della nuova struttura, la cui tempistica è presentata nel masterplan allegato.

- **Nuove procedure di avvicinamento**

Dopo anni burrascosi, l'aeroporto di Lugano-Agno ha bisogno di consolidarsi e ritrovare stabilità, cercando di rendere attrattiva la propria struttura. In questa ottica non sono più rinviabili i lavori strutturali la cui mancanza penalizza l'efficienza: primi fra tutti, sistemi di avvicinamento moderni. Migliorare i sistemi di avvicinamento strumentali è necessario per l'affidabilità dei voli e crea le condizioni quadro per rendere il servizio alle compagnie aeree e ai jet privati più efficiente e affidabile.

Tre progetti sono stati sottoposti all'UFAC nell'ottica di ottenere un contributo finanziario; l'importo totale dei progetti è quantificabile in fr. 1.3 mio.

Servendosi dei moderni sistemi di navigazione satellitare, gli aerei potrebbero atterrare in sicurezza grazie al sistema GPS; uno dei progetti prevede l'introduzione di un sistema di avvicinamento per entrambi i lati della pista (01 e 19) basato sulla tecnologia PBN - Performance Based Navigation. Dotarsi di un sistema satellitare darebbe ai piloti una maggiore flessibilità nella scelta della rotta di avvicinamento, consentendo percorsi di volo più brevi e avvicinamenti curvi, ideali per la realtà orografica complessa di Lugano.

L'implementazione del sistema GPS richiede anche un aggiornamento costoso dell'equipaggiamento degli aerei e l'addestramento dell'equipaggio e potrà essere effettivo solo a medio-lungo termine. Lugano Airport ha quindi pensato a una soluzione facile da implementare, con un progetto che prevede l'abbassamento dell'angolo di discesa della procedura di avvicinamento esistente (IGS), di grande aiuto in condizioni meteorologiche sfavorevoli, ad es. quando l'area circostante è coperta. Questa soluzione potrebbe portare ad avere un numero maggiore di aeromobili che possono atterrare anche con minore visibilità, garantendo un livello di sicurezza maggiore.

Per finire, l'aeroporto valuta l'introduzione di un avvicinamento di tipologia Visual (RNAV), con rotta predefinita, basato su un concetto di discesa continua per atterrare sulla pista 19. Questo avvicinamento è destinato ad aeromobili che non hanno familiarità con l'aeroporto e permetterebbe loro di evitare manovre delicate. Allo stesso tempo porterebbe ad abbassare l'impatto fonico sulle zone di sorvolo a nord dell'aeroporto, grazie all'angolo di discesa ottimizzato che permette al pilota di mantenere, per quanto possibile, i motori al minimo.

7.1 Obiettivi primari del piano strategico

- **Mantenimento dei collegamenti con Zurigo e Ginevra**

Tra gli obiettivi primari del piano strategico vi è il mantenimento del collegamento su Zurigo da parte di Swiss, che genera un importante introito e un volume di circa 95'000 passeggeri, in leggero calo a partire da novembre 2018 a causa del cambio di aereo e il calo di posti disponibili da 74 a 50. A seguito dell'apertura di AlpTransit non si è verificata una diminuzione di passeggeri, anche perché la tratta non è un punto a punto ma quasi esclusivamente una connessione via Zurigo con voli internazionali e a lungo raggio. La tratta su Ginevra potrà essere ristabilita e mantenuta sotto il controllo diretto di LASA con il progetto per una gestione in proprio del volo con la compagnia aerea Zimex. Saranno pure ripresi i voli estivi operati in passato, quali Olbia e Cagliari, e altre possibili destinazioni con un potenziale sia di business che di leisure outbound e inbound. Non va dimenticato che fino a oggi i collegamenti leisure sono stati di puro traffico outbound e mai di inbound, in altre parole si è sempre pensato a collegamenti per portare passeggeri locali presso destinazioni estive ma mai per portare passeggeri esteri in Ticino per le vacanze.

- **Incremento delle attività di GA**

Negli ultimi anni l'aeroporto ha registrato un costante aumento del traffico nel settore dell'aviazione generale, che oggi rappresenta il 52% del fatturato di LASA. La presenza sul nostro territorio di imprese e di servizi, soprattutto di multinazionali del terziario avanzato, è molto attrattiva per questo tipo di operazioni, così come il servizio personalizzato e di alta qualità offerto da LASA (che Linate e Malpensa non hanno). Lo conferma l'interesse di uno dei più grandi gruppi nel settore dell'aviazione generale, Luxaviation Group, con cui è stato siglato un accordo di collaborazione nel dicembre scorso. Da allora l'azienda promuove l'aeroporto di Agno in alternativa agli aeroporti di Milano presso tutti i suoi clienti sparsi nel mondo. L'aerostadio luganese è strategico e funzionale per questo tipo di business per la sua posizione nel sistema aeroportuale lombardo, al centro di una delle regioni più ricche e popolate d'Europa. Purtroppo oggi la mancanza di spazi per il ricovero degli aerei dell'aviazione generale in hangar adeguati limita in modo sostanziale l'incremento dell'aviazione generale.

- **Partecipazione attiva alla cifra d'affari nel settore ricovero velivoli (hangar)**

Oggi LASA non è proprietaria né gestisce in proprio hangar, se non quello adibito ai mezzi ausiliari (Pompieri, carrelli, nastri trasportatori, GPU, etc). È provato statisticamente che gli hangar sono un'importante voce di ricavo per gli aeroporti o per i detentori di queste infrastrutture. Poiché gli hangar presenti all'aeroporto di Lugano sono di proprietà di privati, non vi è nessuna voce di ricavo. A oggi l'offerta non copre la domanda di spazi in hangar sia per quanto concerne il ricovero di aerei che per quello della manutenzione: per questo motivo, nel nuovo master plan è prevista la costruzione di hangar per un totale di circa 7500 mq, con un introito annuale di circa fr. 1.3 mio e un affitto annuale di fr. 175.- al mq (al di

sotto del mercato). Dallo studio traspare come l'incremento della disponibilità di hangar permetterà di rispondere alle richieste aggiuntive di hangaraggio e non rappresenta una sostituzione/concorrenza con l'operatore privato.

- **Valorizzazione delle attività ausiliarie/diversificate nel settore aereo per poter identificare lo scalo nel polo aeronautico cantonale (linea, AG, manutenzione, cargo, scuola, ecc.)**

Le attività presenti oggi sono diverse e possono essere potenziate grazie a una migliore struttura aeroportuale. La linea è sicuramente uno dei pilastri importanti per l'attività aeroportuale con il volo su Zurigo e la futura ripresa della linea su Ginevra, che permetterà inoltre la ripresa dei voli stagionali. L'aviazione generale in costante crescita da alcuni anni è un altrettanto importante pilastro, ma non l'unico. Basti pensare alla presenza di RUAG, importante azienda attiva nel settore della manutenzione, a Cargologic, presente da diversi anni in aeroporto, ad Avilù, importante scuola di volo che con una migliore struttura potrebbe essere più attrattiva per i servizi offerti, considerato che oggi vi è grande carenza di piloti sul mercato e si prevede che in futuro questa mancanza sarà ancora più marcata.

- **Mantenimento posti di lavoro e know-how**

Il personale impiegato in aeroporto fino al 2005 da Città di Lugano, Swiss e Avilù (per il settore handling aviazione generale) è stato riassorbito dalla Lugano Airport SA nel 2006. Molti sono tutt'ora collaboratori LASA: oltre la metà dei collaboratori vanta più di 10 anni di servizio e il 50% di questi ultimi supera i 20 anni di impiego. L'esperienza e il know how acquisiti sono quindi di notevole importanza. L'età media dei collaboratori è di 45 anni e non ci saranno pensionamenti (2) prima del 2021, ma molti collaboratori sono in una fascia d'età difficilmente ricollocabile. Più della metà del personale è coniugato e/o con figli a carico.

Vanno inoltre considerati gli altri enti operanti sul sedime aeroportuale o direttamente coinvolti dal "sistema aeroporto", ristoranti, punti vendita, taxi, compagnie aeree e di trasporto, spedizionieri, dogane, ecc, che impiegano e generano diversi posti di lavoro.

L'impatto dell'aeroporto sul mercato del lavoro e di conseguenza sull'economia locale risulta pertanto essere più che significativo e di primaria importanza.

Da un'analisi eseguita dall'Università di San Gallo basandosi su dati della società INFRAS, risulta che nel 2017 - anche grazie alla presenza di Darwin Airline - l'aeroporto di Lugano ha generato impieghi diretti, indiretti e indotti per un totale di 1665 posti, e un indotto economico di 195 milioni. Gli operatori di voli di linea hanno un impatto importante sui benefici del valore aggiunto totale economico dell'ecosistema aeroportuale regionale.

7.2 Obiettivi secondari del piano strategico

- **Ripresa/sviluppo dei collegamenti stagionali (sia incoming sia outgoing)**

I collegamenti stagionali presenti in passato hanno riscontrato un importante successo, basti pensare alle tratte su Olbia, Cagliari, Brindisi, Ibiza, ecc. La ripresa in proprio della tratta su Ginevra con il modello Zimex darebbe la possibilità di riprendere pure questi collegamenti stagionali, avendo a disposizione l'aereo tra le rotazioni mattutine e serali della tratta per Ginevra. Ma non solo: si avrebbe anche la possibilità di esplorare il mercato dell'incoming, che non è mai stato preso in considerazione, ma che potrebbe portare turisti nel nostro Cantone e non solo portare i locali in destinazioni di vacanza fuori dal Ticino.

- **Incremento/diversificazione dei collegamenti di linea regolari**

Oltre ai collegamenti regolari storici quali Zurigo e Ginevra, vi è sempre più la richiesta di collegamenti sia business che leisure dall'aeroporto di Agno. Queste destinazioni potranno essere prese in considerazione con una gestione in proprio del volo su Ginevra tramite il progetto Zimex, che permetterebbe - verificata l'economicità finanziaria di queste tratte aggiuntive - di utilizzare il velivolo nei tempi morti tra le rotazioni di Ginevra.

In futuro, con un allungamento della pista potranno operare aerei jet regionali di nuova generazione, più capienti e performanti anche dal punto di vista ambientale, con la possibilità di operare sulle tratte potenzialmente attrattive per una clientela business e leisure a prezzi concorrenziali (Londra, Parigi, Nizza, ecc).

- **Miglioramento della capacità di generare ricavi non aviation e di attrattività per attività di terzi (aperture domenicali, luogo di passaggio, gestione di servizi di supporto in loco, ecc.)**

Negli ultimi decenni la gestione degli aeroporti ha subito una notevole trasformazione, soprattutto nelle modalità di conduzione delle attività di natura economica.

L'incremento del traffico passeggeri, connesso alla diminuzione dei costi di trasporto, ha originato una crescente attenzione verso settori di investimento non direttamente connessi al settore aviation.

Lo sviluppo di strutture commerciali e ricreative presso gli aeroporti ha permesso di espandere il business delle società di gestione verso ambiti sempre più orientati ad attività commerciali accessorie e a processi di privatizzazione. Pertanto, unitamente alle attività riferibili al core business di una società di gestione aeroportuale, negli ultimi tempi si assiste a una progressiva crescita delle attività di natura accessoria. I fatti mostrano che le attività accessorie contribuiscono in modo sempre più rilevante al reddito netto del business aeroportuale. Già a partire dagli anni '90 si è assistito a un significativo cambiamento degli aeroporti, passati da luogo esclusivamente d'interesse al viaggio a quello di interesse commerciale, con la possibilità di aperture domenicali. Secondo alcune analisi, l'industria aeroportuale mondiale ha raggiunto un valore di 100 miliardi, dove i ricavi della non aviation sono il 47% del totale (negozi, bar, ristoranti, duty free, car rental, affissioni pubblicitarie, farmacie, parcheggi, banche, ecc). In sostanza, LASA dovrà pertanto gestire l'aeroporto secondo strategie di sviluppo che potranno consentire di misurare la propria capacità imprenditoriale diretta a captare l'interesse di eventuali investitori intenzionati ad assumere partecipazioni azionarie. L'idea di fondo è quella di indurre un progressivo affiancamento dell'imprenditorialità privata (con il suo know how) a quella pubblica.

- **Ridefinizione e riduzione delle aree dedicate allo PSIA, con un minor impatto ambientale**

Nel mese di dicembre 2018 ha preso avvio la procedura per ridefinire il nuovo perimetro PSIA in stretta collaborazione con l'UFAC. Lo scopo è quello di capire se l'attuale perimetro rispecchia tutti i parametri per un futuro sviluppo dell'aeroporto, tenendo in considerazione l'impatto ambientale che questo comporta. Da una prima attenta analisi si evince come vi sia la possibilità di ridurre le aree dedicate allo PSIA inserite in passato.

7.3. Nuove infrastrutture aeroportuali

L' aeroporto di Lugano-Agno è un'infrastruttura fondamentale a servizio del Cantone e dell'area insubrica, definibile come "city airport". Gli aeroporti sono elementi essenziali della politica di sviluppo economico nazionale, regionale e locale, veri motori di sviluppo per l'economia. Il trasporto aereo è oggi particolarmente dinamico, caratterizzato dalla decentralizzazione dell'economia, dalla liberalizzazione dei mercati e dalle privatizzazioni. Ogni aeroporto deve interrogarsi sulle proprie prospettive e adeguare le infrastrutture per far fronte alle sfide future, al fine di garantire una facile circolazione di beni e persone e di incentivare l'attività locale. Disporre di un efficiente, affidabile e veloce sistema di collegamento è un fattore decisivo di sviluppo per città e regioni di secondo e terzo livello. La presenza di un aeroporto e la sua accessibilità terrestre sono sempre più criteri di selezione per le scelte di localizzazione delle imprese industriali e di servizi, soprattutto di società multinazionali del terziario avanzato. L'aeroporto di Lugano ha un ruolo strategico nel sistema aeroportuale svizzero, come ribadito recentemente dall'UFAC, nell'ottica di garantire l'accessibilità all'intera Svizzera italiana, regione discosta e penalizzata dalla decentralizzazione.

La posizione strategica dello scalo di Agno all'interno del sistema aeroportuale lombardo gioca un ruolo fondamentale per il futuro. La crescita costante del traffico aereo porterà a una saturazione degli aeroporti oggi confrontati con problemi sia di slot (il permesso di atterrare e di decollare in/da un aeroporto in una specifica data e orario) che di spazi adeguati alla sosta di aerei. Pertanto tali aeroscali dovranno rinunciare alle attività, specie nel volo di corto raggio e di aviazione generale, dove il volume di passeggeri è minore - poiché sono utilizzati aerei di media dimensione - e puntare maggiormente su operazioni dove il volume di passeggeri è maggiore. Questo andrà a favore degli aeroporti regionali come quello di Lugano, che avranno l'opportunità di assorbire una parte delle attività se le infrastrutture lo permetteranno. Per questi motivi l'aeroporto di Agno deve dotarsi di infrastrutture adeguate e moderne per far fronte alle nuove realtà del trasporto aereo e attrarre vettori regionali e di aviazione generale che utilizzano jet moderni e più capienti, con un volume maggiore di passeggeri e un numero più vasto di destinazioni. Non da ultimo, va tenuto in considerazione che i vettori che oggi impiegano aerei turboelica (SAAB 2000, Dash Q400 o ATR) in grado di operare sull'aeroporto di Lugano sono molto limitati, a differenza di quei vettori che utilizzano aerei jet di nuova generazione che oltre a essere più economici, sono più ecologici e meno rumorosi.

Come già anticipato al punto 2.4, il master plan allegato ribadisce che, per raggiungere l'obiettivo della profittabilità finanziaria, LASA ha la necessità di realizzare l'insieme del progetto di ristrutturazione/completazione degli edifici e delle strutture precedentemente elencate.

Inizialmente era stato preso in considerazione e successivamente abbandonato - poiché incompatibile con un piano strategico a medio/lungo termine e non in grado di portare al raggiungimento del pareggio di bilancio - un obiettivo ridotto. Questo obiettivo prevedeva la continuità operativa dell'aeroporto a garanzia dello svolgimento delle varie tipologie di attività di volo e non di volo, ma la rinuncia alla realizzazione di parte delle nuove infrastrutture, agendo sul miglioramento delle strutture oggi disponibili.

Di seguito elenchiamo gli interventi che si renderebbero necessari qualora questa ipotesi dovesse essere considerata una concreta variabile al piano strategico presentato:

Piazzale

L'asfalto del piazzale di sosta degli aeromobili risale al 1977, nel 1989, approfittando dei lavori di allargamento del terminal, è stata pavimentata la pista per l'accesso dei velivoli agli hangar RUAG. Da allora non si è più intervenuti sulla pavimentazione esistente e oggi, vista anche la recente certificazione EASA di Lugano Airport, la pavimentazione, il terreno e le pendenze trasversali/longitudinali risultano fuori norma, generando non pochi problemi alla gestione quotidiana dei mezzi (movimentazione degli aerei con i carrelli, ristagni d'acqua).

Una relazione tecnica recentemente allestita evidenzia le seguenti necessità di intervento:

- pavimentazione della superficie del piazzale velivoli
- adeguamento dell'illuminazione (lampade a terra e palo illuminazione)
- adeguamento della segnaletica orizzontale.

La durata dell'intervento, stimata in 160 giorni lavorativi, è stata calcolata in base a rendimenti di lavoro riscontrati nelle passate esperienze presso l'aeroporto. L'intervento si estende su una superficie totale di ca. 23'000 m² e l'importo complessivo previsto dal rapporto è di fr. 6.0 mio.

Aerostazione

Data la vetustà di buona parte delle infrastrutture presenti all'interno e all'esterno dell'aerostazione è necessario, con cadenza sempre più frequente, intervenire con lavori di manutenzione a carattere temporaneo. Ciò a discapito dell'efficienza dei consumi (elettricità/gas), della sostenibilità ecologica, della sicurezza in materia di safety e security e non da ultimo dell'immagine, visto che l'aeroporto è un'importante porta d'accesso al Ticino. Quando gli interventi provvisori non sono più sufficienti occorre poi affidare l'esecuzione dei lavori a ditte terze: questa opzione è oggi la regola, con ripercussioni sul bilancio aziendale che si aggrava con il passare degli anni.

Ci sono poi situazioni particolari legate all'osservanza di normative internazionali per cui anche il banale aggiornamento di un impianto comporta un importante onere finanziario.

Da quanto esposto è palese che un'infrastruttura vecchia di 30 anni e mai aggiornata debba essere ora adeguata agli attuali standard normativi, aeronautici e non aeronautici.

Allungamento pista: modalità e tempistica

Le attuali dimensioni della pista di Lugano sono molto ridotte per qualsiasi compagnia aerea: la pista è la più corta tra gli aeroporti commerciali elvetici. Per operare in modo economicamente vantaggioso su diverse rotte, sfruttando i più capienti velivoli moderni a corto raggio, serve in primo luogo una pista più lunga. Questo permetterebbe pure di ampliare il numero di compagnie interessate a operare sull'aeroporto di Agno. Purtroppo le compagnie presenti oggi sul mercato che operano aerei in grado di atterrare ad Agno sono poche. I vettori invece che operano aerei di moderna costruzione, del tipo regional jet, sono molto più numerosi ma oggi a causa della pista troppo corta non possono operare ad Agno.

Recentemente il Dipartimento del territorio ha annunciato che, con la variante C del tracciato della circonvallazione di Agno/Bioggio, sarà possibile in futuro prolungare la pista verso Sud di un centinaio di metri. Esiste un'ulteriore possibilità di allungamento virtuale anche verso Nord, eliminando il terrapieno della ferrovia (FLP) in modo tale da abbassare e/o eliminare gli ostacoli aeronautici. Ciò permetterebbe, senza un prolungamento fisico dell'attuale asfalto ma solo spostando la segnaletica orizzontale della soglia pista, di avere più metri a disposizione per decolli e atterraggi.

Nel piano strategico elaborato in collaborazione con il CFAC è previsto l'allungamento della pista entro il 2031.

8. Richieste finanziarie oggetto del presente messaggio

Come indicato al punto 6, le richieste finanziarie determinate dal risanamento finanziario di LASA e il sostegno nel periodo transitorio 2020-2031 sono le seguenti:

credito d'investimento

sottoscrizione del nuovo capitale azionario 60 % di fr. 6.0 mio pari a fr. 3.60 mio

versamento una tantum a copertura delle perdite riportate a bilancio dopo l'azzeramento dell'attuale capitale 60 % di fr. 2.3 mio pari a fr. 1.38 mio

credito ricorrente di gestione corrente

contributo annuale massimo per il periodo 2020-2031 a copertura del disavanzo previsto 60 % di fr. 1.3 mio pari a fr. 0.78 mio

9. Fasi successive per la realizzazione completa del progetto strategico di LASA

Il risanamento operativo ed economico di LASA previsto nel piano strategico si realizzerà completando le due fasi successive, di seguito sinteticamente riassunte.

2. fase: presentazione dello specifico messaggio municipale previsto per inizio 2020

Concerne la concessione del credito d'investimento necessario all'acquisto dei sedimi previsti dal progetto e al finanziamento delle opere urgenti e irrinunciabili:

	importi in fr. 1'000	Totale	Città 100%	Cantone 0%
	investimento una-tantum (credito d'investimento)			
5	acquisto sedimi necessari al progetto	7'000.00	7'000.00	0.00
6	investimenti urgenti per garantire a medio termine l'operatività della struttura attuale	importi da definire in collaborazione con edilizia pubblica e realizzazione infrastrutture		
	Totale	7'000.00	7'000.00	0.00

3. fase: presentazione dello specifico messaggio municipale previsto nel 2024

Concerne la richiesta di credito d'investimento per la sottoscrizione dell'aumento del capitale azionario di fr. 6.0 mio per la costituzione di fondi propri necessari a LASA per finanziare parzialmente i progetti immobiliari.

LASA dovrà inoltre ricevere un diritto di superficie per tutti i sedimi di proprietà della Città, così da permettere alla società di finanziare la quota mancante dell'investimento necessario attraverso prestiti bancari.

In occasione dell'allestimento del MM relativo al finanziamento della terza fase del progetto si valuteranno le eventuali richieste degli istituti bancari al fine di proporre l'operazione meno invasiva per gli azionisti.

	importi in fr. 1'000	Totale	Città 60%	Cantone 40 %
	investimento una-tantum (credito d'investimento)			
7	aumento capitale azionario per costituzione fondi propri nuovi investimenti	6'000	3'600	2'400
	Totale	6'000	3'600	2'400

Come indicato al punto 2.5, la scelta di avviare la terza fase del progetto a partire dal 2024 permetterà di affrontare quest'ultimo importante onere alla luce dell'andamento delle attività negli anni 2020-2025, e di verificare la bontà delle misure già adottate (ripresa in proprio della rotta su Ginevra e costruzione del primo hangar per l'aviazione generale).

Sulla base delle precedenti tabelle ricapitoliamo il possibile onere a carico della Città dal 2019 al 2031 suddiviso per anno e per tipologia di intervento:

Importi in 1'000 fr.	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Totale 2019-2031
sottoscrizione nuovo capitale	3'600													3'600
copertura perdite riportate	1'380													1'380
acquisto sedimi di terzi		3'000				4'000								7'000
aumento capitale azionario							3'600							3'600
copertura disavanzo		780	780	780		120	720	720	420	360	300	240	300	5'520
totale onere annuo a carico della Città	4'980	3'780	780	780	0	4'120	4'320	720	420	360	300	240	300	21'100

(investimenti urgenti previsti nel 2020 non quantificati)

10. Modifiche dello statuto

Il perfezionamento del risanamento finanziario proposto, con relativa maggiorazione della partecipazione cantonale e costituzione di un capitale azionario di fr. 6'000'000.- e la partecipazione diretta di LASA alla gestione di voli, in particolare a breve termine, mirante alla ripresa del collegamento con Ginevra e dei voli stagionali precedentemente operati da Darwin Airlines, comporta la modifica dei seguenti articoli dello statuto:

Vecchio testo	Nuovo testo
Articolo 2 - Scopo La società ha quale scopo la gestione dell'aeroporto di Lugano-Agno e relative infrastrutture La società può aprire succursali e filiali in Svizzera e all'estero e partecipare ad altre imprese in Svizzera e all'estero La società può inoltre esercitare tutte le attività commerciali o di altro genere che siano in relazione con il suo scopo	Articolo 2 - Scopo La società ha quale scopo la gestione dell'aeroporto di Lugano-Agno e relative infrastrutture La società può aprire succursali e filiali in Svizzera e all'estero e partecipare ad altre imprese in Svizzera e all'estero La società può inoltre esercitare tutte le attività commerciali o di altro genere che siano in relazione o a complemento con il suo scopo
Articolo 5 - Capitale azionario Il Capitale azionario è di CHF 4'000'000.- (quattro milioni), suddiviso in no 40'000 (quarantamila) azioni nominative di nominali CHF 100 (cento) cadauna, interamente liberate	Articolo 5 - Capitale azionario Il Capitale azionario è di CHF 6'000'000.- (sei milioni), suddiviso in no 60'000 (sessantamila) azioni nominative di nominali CHF 100 (cento) cadauna, interamente liberate
Articolo 18 - Consiglio di amministrazione La società è amministrata da un consiglio di amministrazione composto da 7 membri di cui 6 designati dal Consiglio Comunale di Lugano e 1 designato dallo Stato del Cantone Ticino Almeno uno dei membri del Consiglio di amministrazione sarà un municipale della Città di Lugano I consiglieri restano in carica 4 anni e sono sempre rieleggibili, per un massimo di 3 mandati, fino al compimento del settantesimo anno di età. I consiglieri eletti nel corso del mandato termineranno il mandato in corso.	Articolo 18 - Consiglio di amministrazione La Società è amministrata da un consiglio di amministrazione composto da 7 membri di cui 4 designati dal Consiglio Comunale di Lugano e 3 designati dallo Stato del Cantone Ticino Almeno uno dei membri del Consiglio di amministrazione sarà un municipale della Città di Lugano I consiglieri restano in carica 4 anni e sono sempre rieleggibili, per un massimo di 3 mandati, fino al compimento del settantesimo anno di età. In deroga al paragrafo precedente i consiglieri eletti che nel corso del mandato supereranno i 12 anni di presenza nel Consiglio d'Amministrazione o compiranno il settantesimo anno di età termineranno il mandato in corso.

Conclusioni

Il Municipio invita il Consiglio Comunale a considerare nelle sue valutazioni non solo i risultati contabili negativi prodotti negli ultimi due anni dopo il fallimento di Darwin e di SkyWork, ma anche di ponderare l'importanza di Lugano Airport sul medio-lungo termine, in un contesto economico cantonale vivace e di estrema concorrenzialità, laddove la presenza di un aeroporto - come dimostrato dallo studio del Centro di Competenza per l'Aviazione dell'Università di San Gallo (CFAC) - dispiega ricadute positive importanti sull'occupazione e la realizzazione di valore aggiunto.

Il master plan allegato mostra che, a precise condizioni di investimento, Lugano Airport può in un futuro a medio/lungo termine raggiungere la profittabilità economica e finanziaria. Il Consiglio di Stato ha dichiarato la sua volontà di partecipare in percentuale molto maggiore rispetto al passato al risanamento della Società e al rilancio della stessa. L'adesione del Consiglio comunale ai contenuti del presente Messaggio rappresenta il terzo, fondamentale pilastro su cui ancorare il rilancio di LASA ma soprattutto la continuità di un'attività la cui perdita sarebbe, riteniamo, di grave pregiudizio per il territorio cantonale.

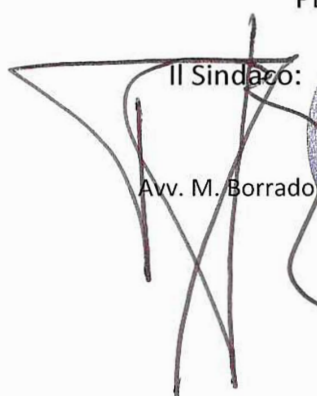
Per questi motivi si invita il Lodevole Consiglio Comunale a voler

risolvere:

1. Si rinuncia parzialmente al diritto d'opzione spettante alla Città per permettere al Cantone di partecipare al nuovo capitale azionario della Lugano Airport SA aumentando la precedente partecipazione e portandola dal 12.5% al 40%.
2. È concesso un credito d'investimento di fr. 3'600'000.- per la sottoscrizione del 60% del nuovo capitale azionario della Lugano Airport SA, necessario al perfezionamento del risanamento finanziario della stessa.
3. L'importo sarà caricato al conto degli investimenti tra le partecipazioni amministrative.
4. È concesso un credito d'investimento di fr. 1'380'000.- quale versamento una tantum a copertura del 60% delle ipotizzate perdite riportate a bilancio a fine 2019 della Lugano Airport SA e che eccedono l'azzeramento dell'attuale capitale azionario.
5. Il contributo a copertura dell'eccedenza delle perdite riportate a bilancio sarà caricato al conto investimenti, sostanza amministrativa, e integralmente ammortizzato all'atto della ricapitalizzazione della Società.
6. Il Consiglio Comunale prende atto che il Municipio, per il periodo 2020-2024, proporrà a preventivo un contributo annuale massimo di fr. 780'000.- a carico della gestione corrente a favore della Lugano Airport SA per la copertura del 60% delle previste perdite d'esercizio della Società.
7. È approvata la modifica degli articoli 2, 5 e 18 dello statuto della Lugano Airport SA.

Con ogni ossequio.

PER IL MUNICIPIO

Il Sindaco:   Il Segretario: 

Avv. M. Borradori R. Bregy

Ris. mun. 23/05/2019



Center for Aviation Competence

University of St.Gallen

Dufourstrasse 40a
CH-9000 San Gallo
Tel +41(71)224-2525
Fax +41(71)224-2536
<http://www.cfac.ch>

Dall'impatto alla performance:

Lo studio per valutare le
potenzialità di Lugano Airport

Relazione finale v0.9 (pre comunicato stampa)

- **Studio d'impatto**
- **Modello di business**
- **Master plan**

Dottor René Puls (Ricercatore capo)

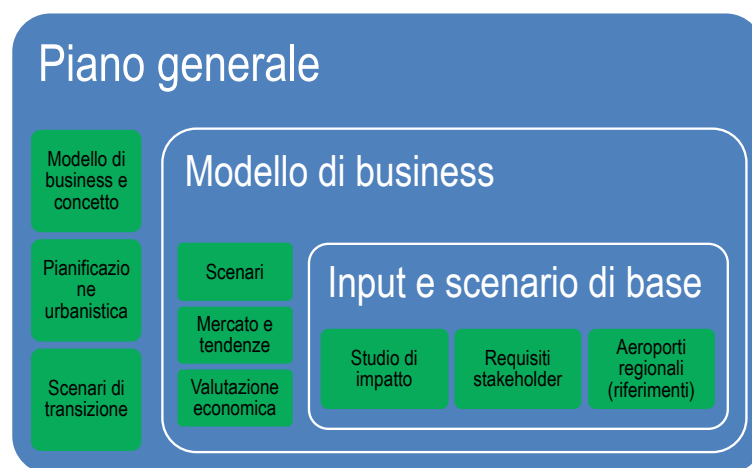
Erik Linden (Ricercatore)

Dottor Andreas Wittmer (Supporto esecutivo)

San Gallo, 6 maggio 2019

1	Introduzione	4
1.1	Dichiarazione sulle problematiche	4
1.2	Sfide recenti	5
1.3	Incarico di ricerca	5
2	Studio d'impatto.....	7
2.1	Impatto economico da effetti diretti/indiretti/indotti.....	7
2.2	Impatto economico da effetti catalitico-intangibili.....	7
2.3	Metodologia	8
2.4	Stakeholder di Lugano Airport	8
2.4.1	In aeroporto.....	9
2.4.2	Fuori dall'aeroporto	9
2.5	Interviste	9
2.6	Sondaggio nel settore	10
2.7	Impatto economico (diretto/indiretto/indotto).....	11
2.8	Workshop di esperti (gruppo di controllo)	12
2.9	Riepilogo	13
2.9.1	Situazione	13
2.9.2	Carenze	13
2.9.3	Correzioni a breve termine.....	13
2.9.4	Opportunità	14
2.10	Conclusione	14
2.10.1	A breve termine.....	15
2.10.2	A medio termine	15
2.10.3	A lungo termine (strategico)	15
3	Modello di business (Orchestrator Model).....	16
3.1	Contributi dallo studio d'impatto.....	16
3.2	Valutazione (analisi finanziaria approfondita di LASA)	16
3.3	Modello economico	17
3.3.1	Scenari	18
3.3.2	Parametri globali	18
3.3.3	Valutazioni degli scenari	21
3.4	Conclusione	21
4	Master plan LUG2.1	22
4.1	Caratteristiche di LUG 2.1.....	23

4.1.1	LUG Air (2020-2030).....	23
4.1.2	Ammodernamento dell'infrastruttura (2020-2030)	23
4.1.3	Operazioni commerciali (2020-2030).....	24
4.1.4	Estensione pista ed era dei jet (2031-2045)	25
4.1.5	Operazioni commerciali (2031-2045).....	26
4.2	Dati finanziari: panoramica	27
4.2.1	Investimenti di LASA (in mio di CHF).....	27
4.2.2	Performance finanziaria (in mio di CHF).....	28
4.2.3	Flusso di cassa (in mio di CHF)	29
4.2.4	Movimenti.....	29
5	Prospettive	30
5.1	Marketing	30
5.2	Mobilità aerea regionale.....	30
5.3	Sinergie tra gli aeroporti regionali svizzeri	30
6	Considerazioni finali – Il punto di vista degli autori!.....	31
	Appendice I: Domande delle interviste e sondaggio.....	32
	Appendice II: Progettazione dei workshop	33
	Appendice III: Pianificazione urbana (LUG2.1).....	34



Riunioni sullo stato con il Consiglio di amministrazione di LASA: pietre miliari e decisioni



1 Introduzione

1.1 Dichiarazione sulle problematiche

Gli aeroporti regionali in Europa condividono modelli di business di base simili e le relative sfide:

- infrastruttura ad alta intensità di capitale
- elevati costi fissi per fornire operazioni e servizi conformi a EASA/ATC
- proprietà pubblica o semi-pubblica con un'attenzione limitata alla gestione strategica
- minore attrattività per i vettori della rete a causa dell'ubicazione, dell'accesso e dei costi operativi (economie di scala mancanti)

Nonostante il rischio sistemico di perdite finanziarie per la società di gestione, gli aeroporti regionali forniscono un'infrastruttura di servizio fondamentale per il pubblico e la comunità imprenditoriale. L'esistenza di un aeroporto e le opzioni di mobilità per la regione generano un sistema di benefici per i diversi stakeholder, creando così un caso di rilevanza e importanza sistemica dal punto di vista dei servizi pubblici. Ogni area geografica ha requisiti unici per la posizione, le dimensioni e il portafoglio di servizi di un aeroporto regionale.

Gli aeroporti regionali coprono uno o più tipi diversi di operazioni a causa della varietà di posizioni topografiche, di comunità residenziali e d'affari, così come delle esigenze turistiche e di gruppi di clienti speciali. Questi tipi possono essere raggruppati in tre categorie principali e speciali (esclusi elicotteri e scuole di volo):

1. aviazione generale
2. aviazione d'affari
3. voli di linea
4. aviazione per scopi speciali
 - a. trasporto e cargo
 - b. strutture di manutenzione e collaudo
 - c. militare

La gestione dell'aviazione generale e d'affari, nonché dei voli di linea rappresenta la massima esposizione per le infrastrutture e le operazioni, il che richiede una particolare attenzione ai rischi funzionali e finanziari, nonché a considerazioni di gestione strategica delle società operative. Tuttavia, rappresenta anche il più alto potenziale di opportunità per la regione, di beneficiare di offerte complete che creano valore aggiunto per la società e le imprese. Il volume di passeggeri e il traffico dei voli di linea sono elementi critici per il successo finanziario degli aeroporti regionali.

Lugano Airport - Agno

Lugano Airport ad Agno è un aeroporto regionale full service (codice di riferimento ICAO 2C) con un avvicinamento non strumentale, attualmente in grado di servire le seguenti tipologie di aeromobili:

- business jet (ad es. Learjet, Falcon, Cessna)
- aeromobili commerciali a turboelica (es. ATR, Saab)

A causa della sua posizione geografica e degli ostacoli, la procedura di navigazione aerea a Lugano Airport è complessa e richiede piloti qualificati (e certificati) per gestire l'avvicinamento ripido. A causa di questa complessità e delle sue dipendenze meteorologiche, le finestre operative possono essere limitate, causando ritardi o cancellazioni (voli di linea) e deviazioni verso aeroporti alternativi (aviazione d'affari).

1.2 Sfide recenti

Lugano Airport SA (LASA), l'operatore di Agno, ha perso uno dei suoi principali vettori e clienti, Darwin Airline, nel dicembre 2017 e SWISS rimane l'unico vettore di voli di linea (rotta Zurigo). Le compagnie aeree commerciali hanno contribuito in misura significativa alla performance finanziaria complessiva di LASA, generando movimenti e traffico passeggeri e mantenendo quindi le operazioni totali dell'aeroporto in condizioni di ragionevole redditività.

Nonostante l'annuncio di SkyWork Airlines (Bern-Belp) di operare sulla rotta Lugano-Ginevra e i piani dettagliati per fornire servizi di linea da Agno a partire da novembre 2018, LASA ha continuato a cercare opzioni alternative per generare un livello sufficiente di traffico dall'aeroporto di Lugano. Con l'insolvenza di SkyWork nel settembre 2018, queste opzioni hanno dovuto essere valutate più in dettaglio, utilizzando un approccio accademico per convalidare il reale potenziale dell'aeroporto e la sua rilevanza per la regione Ticino.

1.3 Incarico di ricerca

LASA ha incaricato il Center for Aviation Competence (CFAC) dell'Università di San Gallo (HSG) di proporre ed eseguire uno studio indipendente, che consenta di fare dichiarazioni qualitative sulla situazione attuale di Lugano Airport, sulle sue potenzialità per la regione e sull'impatto sulla società e sull'economia.

I primi risultati del processo di ricerca hanno indicato il potenziale dei dati acquisiti (input e baseline) e la loro rilevanza per il futuro modello di business nell'ambito di un master plan strategico. Pertanto, è stato chiesto al gruppo di ricerca del CFAC di estendere lo studio

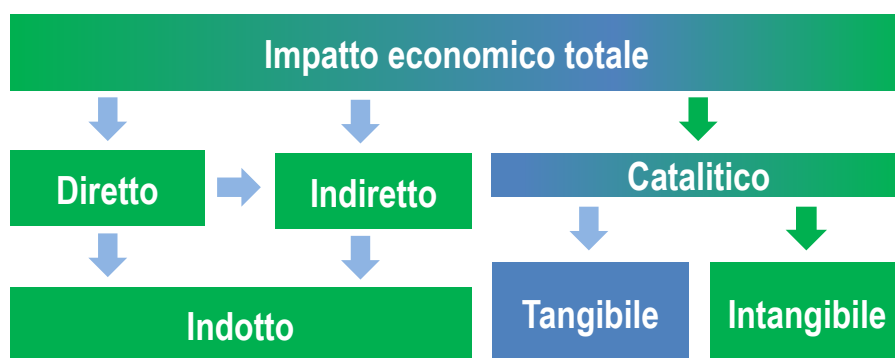
convertendo le conclusioni in possibili scenari ed eseguendo calcoli ragionevoli per comprendere la fattibilità finanziaria nonché la fattibilità di potenziali business case.

Esclusione di responsabilità

Il lavoro sugli effetti catalitici e la definizione di un master plan non erano destinati a valutare tutte le circostanze che potrebbero avere un impatto su Lugano Airport. Il futuro non può essere valutato nei minimi dettagli, in quanto le proiezioni e le previsioni si basano su ipotesi. I ricercatori hanno effettuato interviste con il management team di LASA per comprendere le attività operative, l'attuale modello di business e il punto di vista del team sulle sfide e opportunità. L'unione dei risultati dello studio d'impatto, della capacità di LASA e della competenza nel settore dell'aviazione e della gestione strategica del team CFAC hanno generato una visione unica del potenziale e delle opportunità di business per Lugano Airport. Questo punto di vista si basa ancora su opinioni, combinate con la ricerca della valutazione storica degli aeroporti regionali e le attuali conoscenze sulle megatendenze del futuro. Soprattutto, l'approccio di ricerca non ha affrontato speculazioni o ipotesi vaghe sul comportamento di viaggio "aereo vs. treno" in Svizzera o "Agno vs. Malpensa". L'offerta e la domanda continueranno a essere un concetto prevalentemente orientato al cliente, che può essere influenzato dalla lungimiranza strategica del settore e dell'azienda e dalla loro volontà e capacità di applicare le misure per soddisfare le esigenze dei clienti.

2 Studio d'impatto

Il team di ricerca ha deciso di utilizzare il modello degli effetti catalitico-intangibili, al fine di valutare la rilevanza sistemica, utilizzando dati qualitativi. Un lavoro simile sugli effetti catalitici degli aeroporti regionali era stato effettuato nel 2009 da Wittmer et al.¹ nell'ambito di uno studio nazionale in Svizzera. Da allora, tuttavia, nel recente passato sono stati eseguiti vari altri studi sugli effetti diretti, indiretti e indotti, senza concentrarsi sugli aeroporti regionali. Gli effetti catalitici non sono stati affrontati per quasi dieci anni, con il modello che ora tiene anche conto degli effetti di immagine per comprendere la percezione degli stakeholder e dei consumatori nell'ambito della catena del valore end-to-end. Gli effetti catalitico-tangibili si riferiscono alla spesa dei passeggeri (in arrivo a Lugano Airport), all'insediamento di nuove compagnie e ai valori aggiuntivi di fatturato e occupazione. Tali effetti non sono stati valutati in dettaglio da questo team di ricerca a causa della volatilità del traffico, dei limiti di tempo e dei dati.



2.1 Impatto economico da effetti diretti/indiretti/indotti

Gli effetti diretti/indiretti/indotti si riferiscono al potenziale contributo economico dell'occupazione e del valore aggiunto finanziario di Lugano Airport nella regione:

- **Diretti**: investimenti/occupazione/spese da parte delle aziende in aeroporto (operatori)
- **Indiretti**: investimenti/occupazione/spese da parte delle aziende che forniscono servizi agli operatori aeroportuali
- **Indotti**: impatto dei consumi da parte dei dipendenti di aziende dirette/indirette

2.2 Impatto economico da effetti catalitico-intangibili

¹ Wittmer, A. & Bieger, T. (2011), Intangible effects of regional airports (JATM)

Gli effetti catalitico-intangibili si riferiscono alle potenzialità dell'aeroporto di Lugano nel creare una condizione di base per le comunità commerciali, turistiche e residenziali della regione in merito a:

- **rete** (impatto sulle relazioni commerciali, sociali e culturali)
- **competenze** (impatto sull'occupazione, sulle competenze imprenditoriali e sulle capacità di ricerca)
- **struttura** (impatto su domanda e offerta, turismo, rilevanza per il sistema)
- **immagine** (impatto sulla reputazione e sulla percezione da parte di terzi)

2.3 Metodologia

Il processo di ricerca ha riguardato le seguenti fasi: (ulteriori dettagli: Appendice)

- **Esame della letteratura:**



- analisi dei dati esistenti, ricerche e casi per gli aeroporti regionali
- definizione dell'approccio appropriato per valutare gli effetti catalitico-intangibili

- **Interviste:**



- briefing dei membri del team di esperti in merito allo studio d'impatto, al focus di ricerca e al caso di Lugano Airport
- raccolta di pareri situazionali, richieste degli stakeholder e feedback per conto di diverse associazioni ticinesi

- **Sondaggio:**



- estensione delle dimensioni del campione per ampliare la base demografica e aumentare la significatività dei risultati
- verifica della pertinenza delle risposte relative agli effetti catalitici

- **Workshop del focus group:**



- convalida delle dichiarazioni chiave derivanti da interviste e sondaggi
- elaborazione dei principali requisiti, soluzioni e possibili contributi (da parte degli stakeholder)

2.4 Stakeholder di Lugano Airport

La rete di soggetti interessati alle operazioni e ai servizi aeroportuali si estende oltre il perimetro dei locali LASA, interessando un ampio portafoglio di aziende, associazioni e comunità.

2.4.1 In aeroporto

Sono 36 le aziende con 300 dipendenti (full-time e part-time) di Lugano Airport da ottobre 2018, che offrono prodotti B2B e di consumo del settore dell'aviazione e dei servizi.

<u>Service</u>	<u>Headcount</u>
Airport Operator	81
General Aviation Operator	66
Airline	38
Aircraft Maintenance	35
Public Authority	24
Retail	14
Catering, Gastronomy, Hotel	11
Car Rental	9
Facility Management	7
Remaining	7
Security (w/o public authority)	4
Handling	3
Mineral Oil Company	2
TOTAL	301

2.4.2 Fuori dall'aeroporto

Lo studio d'impatto e l'approccio pratico hanno capacità limitate nel considerare gli stakeholder "fuori dall'aeroporto" a causa dell'accesso, delle dimensioni e della distribuzione geografica. Pertanto, il concetto prevedeva la creazione di un gruppo di esperti, che rappresentasse i seguenti soggetti interessati:

- Hotel Hotellerie Suisse Ticino (HST)
- Turismo Ticino Turismo (TT), Ente Turismo Lugano (ETL)
- Industria Camera di Commercio Ticino (CCTI), Associazione Industrie Ticinesi (AITI)
- Servizi finanziari Associazione Bancaria Ticinese (ABT)
- Persone fisiche Associazione Passeggeri Aerei Svizzera Italiana (ASPASI)

Tali associazioni coprono un'ampia e significativa popolazione dei gruppi di passeggeri attuali e futuri di Lugano Airport, in grado quindi di fornire una sufficiente base di ricerca.

2.5 Interviste

Lo scopo delle domande a risposta aperta era quello di elaborare le quattro principali capacità qualitative dello studio d'impatto (rete, competenza, struttura, immagine). Le interviste dovevano inoltre incoraggiare risposte ricche e significative, ma soprattutto relative all'opinione personale dell'intervistato. Le dichiarazioni personali riflettono l'opinione di un individuo e sono state utilizzate in forma anonima. Le dichiarazioni ufficiali (formali) o i commenti delle affiliate sono indicati come opinioni aziendali sul ruolo dell'aeroporto nella regione.

Sono state effettuate interviste approfondite (60-90 minuti ciascuna) con nove membri del team di esperti. Inoltre, il team di ricerca si è incontrato con cinque stakeholder aeroportuali per interviste informali (10-30 minuti ciascuno) per comprendere in prima persona la situazione attuale e le potenziali opportunità di collaborazione.

2.6 Sondaggio nel settore

Il team di ricerca ha creato un sondaggio online, utilizzando le stesse domande delle interviste personali. L'idea era quella di estendere la base di conoscenze e opinioni, al fine di convalidare le affermazioni individuali rispetto al punto di vista consolidato di molti e di ridurre i pregiudizi e le emozioni derivanti dalle interviste personali. Il sondaggio (in inglese e italiano) è stato distribuito tra gli stakeholder "fuori dell'aeroporto" nell'ottobre/novembre 2018.

Su una popolazione totale stimata di 500 destinatari (il link è stato distribuito dal team di esperti via e-mail), 208 hanno avuto accesso e 133 hanno completato il sondaggio, con un tasso di ritorno positivo e statisticamente rilevante. Alla fine, 121 questionari contenevano dati leggibili da utilizzare nell'analisi del sondaggio. Dopo il consolidamento delle risposte, il team di ricerca ha creato una lista di otto dichiarazioni chiave **positive** e **negative**, che riflettono le Top 4 di ogni categoria.

Dichiarazioni chiave:

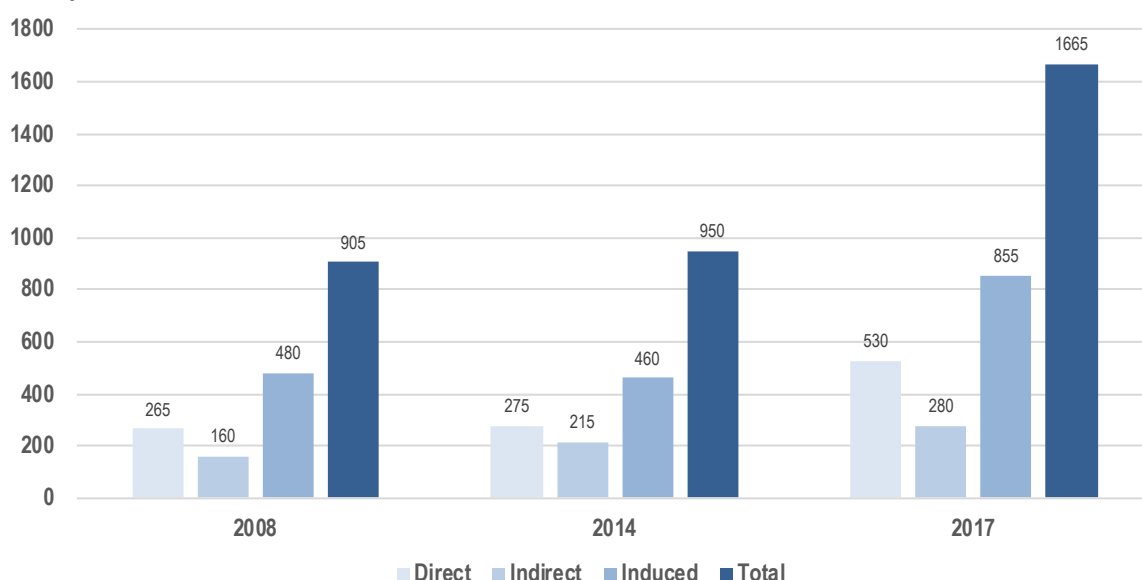
- I ridotti tempi di scalo di Lugano Airport rappresentano un vantaggio competitivo
- L'aeroporto regionale è cruciale per l'organizzazione di conferenze
- Viaggiare attraverso Lugano Airport è essenziale per alcuni ma non per tutti i gruppi turistici
- Lugano Airport è un'infrastruttura irrinunciabile
- Lugano Airport non fornisce collegamenti di rete affidabili.
- I prezzi dei biglietti aerei da Lugano Airport sono troppo costosi per i viaggi d'affari (business class)
- L'aviazione non è un tema sociale o chiave per la popolazione del Canton Ticino (entusiasmo limitato)
- L'accesso via terra limitato/congestionato è una seria problematica

2.7 Impatto economico (diretto/indiretto/indotto)

Al fine di quantificare la rilevanza economica dei flussi di valore diretti, indiretti e indotti, LASA ha commissionato un aggiornamento e una ripartizione dei dati per uno studio realizzato da INFRAS² per il 2017, 2014 e 2008. Il team di ricerca del CFAC ha supportato la raccolta e l'interpretazione dei dati. Tra il 2008 e il 2017 Lugano Airport ha generato un crescente potenziale occupazionale per le aziende presenti in aeroporto, oltre a sostenere fornitori e prestatori di servizi

I dati del 2017 includono Darwin Airlines (230 dipendenti) e contengono una modifica dei dati statistici (passaggio da FTE a Headcount).

Occupazione

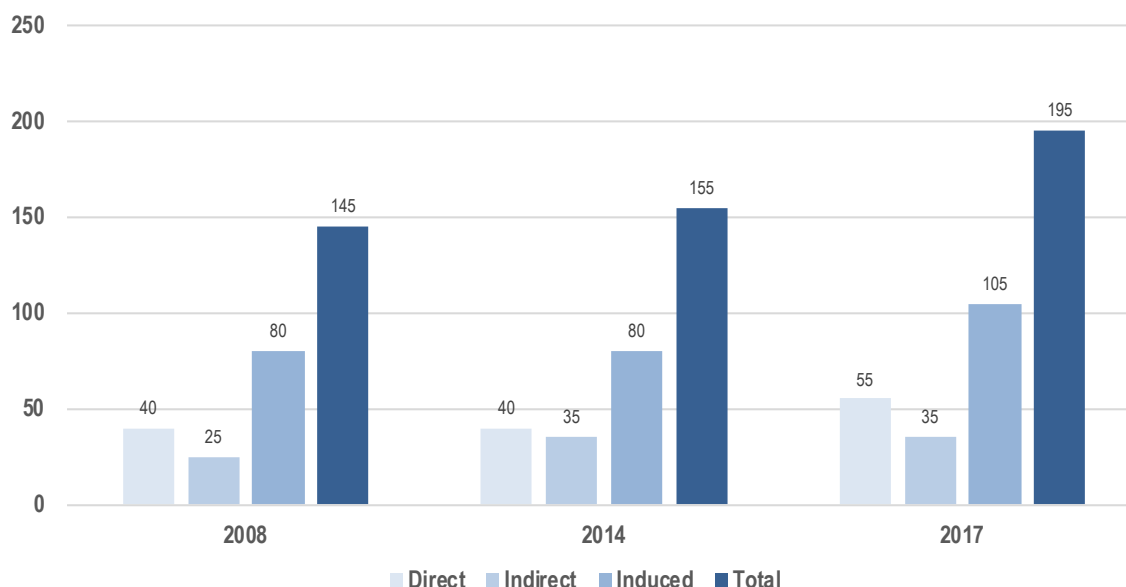


Nel 2017 Lugano Airport ha generato un valore aggiunto economico stimato di quasi 200 milioni di CHF (l'insolvenza di Darwin si è riflessa nel quarto trimestre 2017)

L'esistenza di operatori di voli di linea sembra avere un impatto positivo sul valore aggiunto economico totale dell'ecosistema dell'aeroporto regionale.

² Killer, M. & Peter M. (2018), Economic Impacts of Lugano Airport, INFRAS (Zürich)

Valore aggiunto (in milioni di CHF)



A partire dal 2018, sia il livello di occupazione che il valore aggiunto dovrebbero essere significativamente più bassi senza Darwin Airline e venendo a mancare il potenziale di reddito ad esso associato, a causa del ridotto traffico di passeggeri. Tuttavia, anche una frazione di 200 milioni di CHF rappresenta forza economica e rilevanza per il Ticino, facendo sì che Lugano Airport sia un attore serio tra i datori di lavoro regionali.

2.8 Workshop di esperti (gruppo di controllo)

La convalida dei prospetti contabili consolidati e dei dati della valutazione dell'impatto economico è stata effettuata con l'ausilio di un gruppo di controllo, utilizzando tecniche di collaborazione e di consenso. L'obiettivo era identificare il potenziale di Lugano Airport all'interno dell'ecosistema turistico, economico e sociale del Ticino e non solo (Svizzera e Lombardia)

La progettazione metodologica e didattica dei workshop del gruppo di controllo ha facilitato discussioni significative, innescando contributi sia razionali che emotivi.

Il gruppo di controllo ha inoltre rappresentato un elemento fondamentale per:

- la definizione dei requisiti per Lugano Airport, che nascono dai vantaggi e dalle sfide attuali o da future opportunità e minacce
- l'elaborazione di soluzioni e possibili contributi da parte degli stakeholder (all'interno e all'esterno dell'aeroporto)

Il risultato ha aiutato a identificare l'impatto reale di Lugano Airport oltre al suo contributo economico-finanziario.

2.9 Riepilogo

2.9.1 Situazione

L'analisi delle interviste, dei risultati del sondaggio e delle dichiarazioni dei workshop ha dimostrato che Lugano Airport è considerato una parte importante del portafoglio di mobilità da/per la regione Ticino da diversi stakeholder/importanti associazioni industriali e turistiche (e dai suoi membri) per:

- clienti dell'aviazione commerciale
- partecipanti a conferenze
- turisti con modelli di spesa superiori alla media
- viaggiatori in vacanza dalla regione Ticino (=mercato dei viaggi in uscita)
- accesso per forza lavoro altamente qualificata e per personale accademico/di ricerca

2.9.2 Carenze

Nonostante la rilevanza di Agno e la sua importanza per il mondo degli affari e della comunità residenziale, è stato dato un messaggio chiaro sulla percezione e sull'immagine attuale di Lugano Airport, che risente di:

- numero limitato di connessioni di rete
- ridotta affidabilità delle rotte esistenti (ritardi/cancellazioni)
- prezzi dei biglietti percepiti come elevati rispetto alle infrastrutture datate e nessuna alternativa all'accesso stradale congestionato
- mancanza di comunicazione: frequenza, contenuti e trasparenza con gli stakeholder (imprese e società)

2.9.3 Correzioni a breve termine

Partendo dalla definizione e valutazione delle soluzioni da parte del gruppo di controllo dello studio, è necessario colmare le carenze attuali e più urgenti:

- assicurando un portafoglio minimo di rete: Zurigo, Ginevra (considerando Londra, Parigi, Roma)
- elaborando opzioni per una maggiore affidabilità = finestre di funzionamento (avvicinamento, aggiornamenti tecnici)

- avviando una campagna di comunicazione mirata con i fornitori di servizi aeroportuali, gli stakeholder fuori dall'aeroporto, utilizzando i canali mediatici del Cantone Ticino

2.9.4 Opportunità

Il team di ricerca ha preso in considerazione tutti i risultati e le opinioni per valutare i punti di forza di Lugano Airport in relazione alle esigenze e ai requisiti del mercato. LASA ha il potenziale per sviluppare ulteriormente la sua presenza sul mercato e promuovere vantaggi competitivi quali:

- servizio partenze e arrivi molto efficiente
- opzioni per personalizzare l'esperienza di viaggio in base alle esigenze individuali in merito a voli di linea e clienti dell'aviazione generale
- possibilità di fungere da gate d'ingresso in Ticino e Svizzera per i clienti stranieri (= mercato dei viaggi in entrata). Vantaggi di Lugano Airport vs. Malpensa per gruppi di clienti identificati (cfr. 2.9.1 Situazione)

Lugano Airport ha il potenziale per crescere oltre le capacità attuali:

- intensificando la cooperazione con i fornitori/FBO dell'aviazione commerciale per un utilizzo ottimale dell'infrastruttura e della capacità (rapporto costi-benefici molto positivo a causa dei requisiti relativamente bassi per le strutture e i servizi di assistenza a terra/manodopera)
- esaminando criticamente l'infrastruttura attuale, con particolare attenzione a:
 - accesso via terra (requisito fondamentale per eliminare i principali fattori di congestione = mantenimento del vantaggio competitivo di brevi tempi di scalo)
 - capacità degli hangar (attrarre un maggior numero di operatori di base, proprietari di aeromobili = attivazione della domanda)
 - ristrutturazione o ammodernamento del terminal (più un più ampio portafoglio di servizi = ricavi non aeronautici)
 - parcheggi (condizione e convenienza per essere più adatti ai viaggiatori d'affari)

2.10 Conclusione

In conclusione, Lugano Airport necessita di una strategia per rispondere alle esigenze degli stakeholder/clienti di un aeroporto regionale moderno, affidabile e ben collegato (aereo e

terrestre) per il Ticino e la Lombardia, applicando un orizzonte 2040+ (= in linea con le prospettive e gli studi nazionali per l'aviazione in Svizzera).

Le seguenti strategie sono state ricavate dallo studio d'impatto e sono da includere e valutare nel modello di business e nello studio del master plan.

2.10.1 A breve termine

Misure a breve termine per garantire o aumentare la domanda in tempi e con sforzi finanziari ragionevoli:

- cooperazione con FBO e tour operator
- branding e marketing "Ticino Airport"
- ammodernamento dell'avvicinamento
- partner industriali per i contingenti di biglietti

2.10.2 A medio termine

Sforzi a medio termine per aumentare la domanda a livelli significativi: LUG Air (wet lease):

- contratto full service con AOC e proprietari di aeromobili con sede in Svizzera
- introduzione della rotta Ginevra
- noleggio stagionale per il mercato outbound e inbound

2.10.3 A lungo termine (strategico)

Investimenti a lungo termine per gestire Ticino Airport a un livello redditizio e sostenibile:

- capacità degli hangar per l'aviazione generale
- Ammodernamento dei terminali e dei servizi pubblici (esperienza del consumatore)
- integrazione del trasporto pubblico
- facilitazione del traffico di jet regionale/estensione della pista (indurre il traffico al di sopra del punto di pareggio)

3 Modello di business (Orchestrator Model³)

3.1 Contributi dallo studio d'impatto

Lugano Airport svolge un ruolo cruciale, ancora sottovalutato, all'interno delle infrastrutture di mobilità della regione Ticino. I risultati dello studio di impatto catalitico stanno evidenziando l'importanza di Agno per il settore dell'aviazione d'affari, per le attività di conferenza e come base operativa per mercati di nicchia point-to-point (alcune destinazioni come Ginevra, Londra, Parigi e Roma). I collegamenti programmati con Zurigo rappresentano un elemento fondamentale per la portata internazionale del Ticino.

L'aeroporto fornisce attualmente servizi di aviazione generale, di linea e charter, utilizzando un'infrastruttura landside e airside, ormai obsoleta ma funzionale, che richiede maggiori sforzi di manutenzione e l'eccellenza del servizio da parte di LASA per superare le carenze. Un'ulteriore complessità deriva dall'avvicinamento e dalle dipendenze meteorologiche, che riducono le finestre operative dell'aeroporto.

La reputazione e la percezione di Lugano Airport tra le comunità residenziali e commerciali risentono di una costante diminuzione della connettività a partire dagli anni '90 (hub Crossair) con incertezza per i collegamenti aerei di linea e la mancanza di strategie di comunicazione da parte di LASA nell'ultimo decennio. La recente esposizione sulla stampa/media-tica dell'aeroporto richiede ulteriori sforzi da parte dei suoi stakeholder per mantenere un quadro chiaro e realistico del potenziale di Agno.

Nel complesso, Lugano Airport manca di stabilità per le sue attività attuali e di previsione di operazioni sostenibili per il futuro, il che sembra un requisito essenziale nell'ambito dell'assetto economico del Ticino come regione residenziale, commerciale e turistica.

3.2 Valutazione (analisi finanziaria approfondita di LASA)

La redditività di LASA contiene una significativa esposizione ai ricavi da operazioni di voli di linea sul lato delle entrate e al costo del personale (stipendi e benefit) sul lato delle spese. Esiste un'elevata correlazione tra movimenti, passeggeri e utile (EBIT):

³ Heuskel, D. (1999), Competition beyond industry boundaries, Campus Verlag (Frankfurt)

	2016	2017	2018	2019 (BUDGET)
MOVIMENTI	19,5mila	18,5mila	18,3mila	18,4mila
PASSEGGGERI	177mila	144mila	97mila	107mila
UTILE (IN CHF)	0,9 mio	-1,0 mio	-1,4 mio	-1,2 mio

Il rapporto volatile tra reddito e costi fissi genera una minaccia continua al flusso di cassa dell'azienda e sta causando una flessibilità limitata per gestire il business con una prospettiva strategica per gli investimenti futuri.

Finora i costi per i servizi di controllo del traffico aereo (Skyguide) ammontano a 6-7 milioni di CHF/anno e sono coperti dalle entrate derivanti dalle tasse di avvicinamento ATC (1 milione) e dalle compensazioni statali (5-6 milioni). Il sostegno federale è un elemento chiave per le finanze dell'aeroporto e rimane l'ancora di salvezza per la solvibilità di LASA (e di tutti gli aeroporti regionali). Esiste un concetto simile per le spese riguardanti le autorità pubbliche (personale di sicurezza) di cui l'80% è coperto da Berna.

Il terreno e gli edifici dell'aeroporto sono di proprietà del Comune di Lugano e LASA compensa la città per l'utilizzo di piste, piazzali, terminal e altri servizi. La tassa di risarcimento annuale è fissata a un livello ragionevole ed economicamente sostenibile, dato il valore e l'ammortamento del capitale investito dalla città.

Il team di ricerca ha deciso di utilizzare l'attuale schema di contabilità di LASA come base per il modello economico, il che consente un'elevata identificazione dei numeri durante tutto il processo di valutazione. Il CFAC ha raccomandato di migliorare in futuro la struttura dei profitti e delle perdite, al fine di valutare la situazione finanziaria ed eseguire in modo più efficiente le analisi delle cause profonde.

3.3 Modello economico

Il modello di business è costruito attorno alle attuali attività di Lugano Airport e affronta le carenze di collegamenti e di volume di traffico. Il team di ricerca del CFAC ha valutato la configurazione ottimale del modello economico sottostante sulla base di *Multi Year Program Planning*⁴), al fine di eseguire simulazioni in tempo reale su più scenari. Il modello utilizza diversi modelli di traffico per calcolare i movimenti degli aeromobili e le capacità di passeggeri, supportati da parametri chiave centralizzati che consentono rapidi cambiamenti per un aggiornamento immediato dei risultati in tutti gli scenari. Nonostante la sua complessità, il

⁴ Caves, R.E. & Gosling G.D. (1999), *Strategic airport planning*, Pergamon (Oxford)

modello rimane flessibile per apportare modifiche durante il ciclo di valutazione (p. es. aggiungendo parametri globali o singoli qualificatori, elementi di reddito o di costo).

3.3.1 Scenari

Il gruppo di ricerca ha eseguito diversi cicli di simulazione. I risultati sono stati presentati al Consiglio di amministrazione di LASA, al fine di informarli sull'impatto dei diversi scenari e convalidare l'approccio e i parametri selezionati. Il livello di maturità del modello economico è stato migliorato a ogni versione e iterazione dei cicli di simulazione. Lo *Scenario di base (B)* della versione 7.0 contiene anche un'ipotesi sui droni e sui servizi di navetta aerea in partenza da Lugano, per collegare le località turistiche interessate, a partire dal 2025.

Sono stati valutati i seguenti scenari:

	Scenario di base (B)	Scenario di base (A)	Scenario alternativo	Solo LUG Air	Solo Infra	Zero
Versione	7.0	6.3	6.3	6.2	6.2	6.2
LUG Air	Turbo50 /Turbo80	Turbo50 /Turbo80	Turbo50 /Turbo80	Turbo50 /Turbo50	No	No
Compagnie aeree 3P	Turbo/Jet	Turbo/Jet	Turbo/Jet	Turbo	Turbo/Jet	Turbo
Terminal	Nuovo (2027)	Nuovo (2025)	Ammodernamento	Esistente	Nuovo (2025)	Esistente
Hangar 1	2021	2021	2021	2021	2021	2021
Hangar 2-3	2027 e 2028	2025 e 2026	No	No	2025 e 2026	No
Estensione della pista	2031	2031	2031	No	2031	No
Piazzale	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì
Droni	Sì	No	No	No	No	No

3.3.2 Parametri globali

Il modello richiede diversi parametri a livello macroeconomico e microeconomico per simulare gli investimenti, gli utili e il flusso di cassa per ogni scenario. Il modello economico copre 26 anni (2020-2045) per simulare un ciclo completo di concessione di modelli operativi aeroportuali simili (25-30 anni) e per includere ricerche sulle prospettive 2040+ (la maggior parte degli studi "futuri" riguardano un orizzonte temporale 2040 o 2050).

Il principio fondamentale è stato quello di mantenere il modello "conservativo" e all'estremità inferiore della gamma, al fine di applicare la prudenza commerciale per i ricavi e i costi del

modello di business. I movimenti e i passeggeri contengono possibilità di crescita ed espansione, presupponendo il potenziale di traffico proveniente da rotte/domanda storiche/a e il successo degli sforzi di marketing e di cooperazione con i partner industriali. Il modello di traffico ipotizza una crescita aggiungendo destinazioni e non aumentando annualmente il coefficiente di riempimento dell'aeromobile (eccezione: è stata applicata una fase di start-up per gli anni 1 e 2 di nuove destinazioni).

Parametri del modello

I qualificatori e i tassi di crescita sono fissati per ogni anno individualmente, al fine di affrontare le condizioni di mercato del modello. I parametri chiave sono impostati come valori iniziali, che possono essere fissati lungo la timeline del modello o modificati per moltiplicazione con qualificatori e/o tassi di crescita:

Qualificatore ecologia: tecnologia aeronautica (rumore)
 Qualificatore accesso: trasporto pubblico (parcheggio)
 Qualificatore costo: aeroporto (personale e amministrazione)
 Qualificatore domanda: compagnie aeree 3P (coefficiente di riempimento dell'aeromobile)
 Qualificatore domanda: LUG Air (coefficiente di riempimento dell'aeromobile)
 Qualificatore costo: LUG Air (costi operativi: tipo di aeromobile)
 Qualificatore prezzo: LUG Air (utile di gestione)
 ammortamento degli investimenti infrastrutturali
 Beni immobili: capacità degli hangar (mq)
 Crescita: qualificatore costo (compagnia aerea) e prezzo del petrolio
 Crescita: costo (inflazione)
 Crescita: reddito (inflazione)
 Qualificatore affidabilità: movimenti programmati/charter
 Crescita: movimenti aviazione generale
 Qualificatore: charter passeggeri
 Crescita: Passeggeri aviazione generale
 Tasso di interesse (mercato)
 Fattore occupazione
 Vita utile dei beni (valutazione)

Parametri chiave del modello: Scenario di base (B)	Valore
Tasso di interesse di mercato	2,50%
Aliquota di ammortamento	4,00%
Reddito da hangar CHF/mq	175
Coefficiente di riempimento dell'aeromobile: compagnie aeree 3P (Prop50)	65%
Coefficiente di riempimento dell'aeromobile: compagnie aeree 3P (Jet110)	55%
Coefficiente di riempimento dell'aeromobile: LUG Air (Prop50)	65%
Coefficiente di riempimento dell'aeromobile: LUG Air (Prop80)	55%
Costo d'esercizio per tratta (CHF): LUG Air	5500
Costo inflazione	1,00%
Reddito inflazione	0,50%
Prezzo del biglietto LUG-GVA (RT, tasse escluse), CHF	300
Prezzo del biglietto Charter (RT, tasse escluse), CHF	400
Fattore occupazione (anno di base 2019)	100%

Modello di traffico (esempio per lo "Scenario di base (B)")

	Destination	Aircraft	Capacity	Weekly rotations	Legs	Annual legs (max)	PAX (max)	Operator	Begin	End
SCHEDULED	Zürich	Regional Turboprop	50	25	50	2'600	130'000	SWISS		2030
	Zürich	Regional Jet	110	25	50	2'600	286'000	SWISS	2031	
	London	Regional Jet	110	10	20	1'040	114'400	3P	2031	
	Paris	Regional Jet	110	3	6	312	34'320	3P	2032	
	Rome	Regional Jet	110	3	6	312	34'320	3P	2033	
	Geneva	Regional Turboprop	50	11	22	1'144	57'200	LUG Air	2020	2031
CHARTER	Geneva	Regional Turboprop	80	11	22	1'144	91'520	LUG Air	2032	
	Various	Regional Turboprop	50	1	2	10	500	3P	2020	
	Elba	Regional Turboprop	50	1	2	32	1'600	LUG Air	2020	2031
	Olbia	Regional Turboprop	50	1	2	32	1'600	LUG Air	2020	2031
	Cagliari	Regional Turboprop	50	1	2	32	1'600	LUG Air	2020	2031
	Various	Regional Turboprop	50	1	2	64	3'200	LUG Air	2020	2031
	Elba	Regional Turboprop	80	1	2	32	2'560	LUG Air	2032	
	Olbia	Regional Turboprop	80	1	2	32	2'560	LUG Air	2032	
	Cagliari	Regional Turboprop	80	1	2	32	2'560	LUG Air	2032	
	Various	Regional Turboprop	80	1	2	64	5'120	LUG Air	2032	
DRONES	Locarno	Drone	4	43	43	1'376	5'504	3P	2025	
	Como	Drone	4	43	43	1'376	5'504	3P	2028	
	Zermatt	Drone	4	43	43	1'376	5'504	3P	2030	
	Individual	Drone	4	43	43	1'376	5'504	3P	2035	

I ricercatori hanno valutato le caratteristiche chiave dell'industria aeronautica del passato (empirica), al fine di comprendere il comportamento a lungo termine degli aspetti macroeconomici sottostanti (p. es. crescita, crisi, innovazione e tecnologia). Sono stati presi in considerazione anche gli aspetti microeconomici di LASA. L'intenzione generale è stata quella di ridurre la linearità e i preconetti dei principali modelli di crescita (Boeing, Airbus). Il CFAC ha ipotizzato il seguente schema:

Anno	Condizioni	Anno	Condizioni
2020	Normali	2033	Crescita zero
2021	Normali	2034	Normali
2022	Normali	2035	Normali/Droni
2023	Crescita zero	2036	Crescita zero
2024	Crisi economica 1	2037	Normali
2025	Crisi economica 1/Droni	2038	Crisi economica 2
2026	Ripresa dalla crisi	2039	Crisi economica 2
2027	Ripresa dalla crisi	2040	Ripresa dalla crisi
2028	Trasporto pubblico/Droni	2041	Ripresa dalla crisi
2029	Normali	2042	Normali
2030	Normali/Droni	2043	Normali
2031	Estensione della pista	2044	Normali
2032	Estensione della pista	2045	Crescita zero

3.3.3 Valutazioni degli scenari

(CHF)	Prestito bancario	Socio = Investitore				
	Scenario di base (B)	Scenario di base (A)	Scenario alternativo	Solo LUG Air	Solo Infra	Zero
Versione	7.0	6.3	6.3	6.2	6.2	6.2
Movimenti 2045	29'849	23'845	23'203	22'040	22'589	20'759
Passaggeri 2045	326'398	326'398	319'507	155'074	266'444	95'614
Investimenti totali 2020-45	35'350'000	51'350'000	27'350'000	14'000'000	51'350'000	14'000'000
Utili/perdite cumulati di LASA 2045	22'381'869	22'375'505	15'679'715	-565'439	-16'019'702	-36'514'496
Ø Utili LASA (2020-31)	-763'220	-813'488	-685'260	-495'464	-1'690'202	-1'324'991
Aeroporto	68'852	87'923	278'195	436'970	-1'690'202	-1'324'991
Compagnia aerea	-901'411	-901'411	-963'456	-932'433	N/A	N/A
Ø Utili LASA (2032-45)	2'307'409	2'295'526	1'707'345	384'295	304'480	-1'472'471
Aeroporto	2'642'879	2'630'996	2'174'105	784'451	304'480	-1'472'471
Compagnia aerea	-335'471	-335'471	-466'759	-400'156	N/A	N/A
Ø Utili LASA (2020-45)	828'958	860'596	603'066	-21'748	-616'142	-1'404'404
Aeroporto	1'403'533	1'457'270	1'299'070	624'075	-616'142	-1'404'404
Compagnia aerea	-596'674	-596'674	-696'004	-645'823	N/A	N/A

*1) 2019-2045

Lo *Scenario di base (B)* non comprende l'acquisto iniziale di terreni/edifici e i costi di costruzione dell'hangar 1 (parte del pacchetto separato di investimenti da parte dell'azionista) e copre 27 anni (2019-2045)

Ogni condizione ha la propria ipotesi e il proprio impatto su movimenti, passeggeri, ricavi e costi, creando così una curva non lineare di traffico e redditività.

3.4 Conclusione

Il modello di business di Lugano Airport richiede stabilità rispetto ai voli di linea, servendo le principali rotte e destinazioni stagionali, il che consente di operare a livello di massa critica per coprire l'esposizione ai costi fissi degli aeroporti regionali. Il concetto LUG Air e la rotta di Ginevra (con un coefficiente di riempimento dell'aeromobile del 60-70%) non sarebbero redditizi dal punto di vista delle compagnie aeree. Tuttavia, se gestite a proprio rischio da LASA, le perdite potrebbero essere compensate da entrate incrementalì (tasse di atterraggio/assistenza a terra/passeggeri) a costo marginale incrementale per l'aeroporto. I passeggeri supplementari genererebbero anche entrate incrementalì non aeronautiche (parcheggi, vendita al dettaglio, F&B, ecc.), che sono state parzialmente incluse nei calcoli del modello (a eccezione dei parcheggi, i redditi commerciali non costituiscono un flusso di attività/ricavi core).

Per le rotte aggiuntive, tuttavia, è necessario che il vettore (trasporto regionale jet >100 passeggeri) disponga di attrezzature di maggiori dimensioni, per cui qualsiasi operazione

(da parte di terzi), oltre a Zurigo e Ginevra, comporterebbe un miglioramento dell'infrastruttura delle piste (consentendo operazioni A220 e E195). In generale, le estensioni delle infrastrutture di Lugano Airport dovrebbero essere coordinate, al fine di allineare l'ammodernamento con le aspettative dei clienti e i progetti urbani per una mobilità ed un'esperienza del consumatore ottimali. Non esiste un modello di previsione affidabile per quanto riguarda l'impatto della progettazione di terminal e strutture, sulla domanda e sul traffico. Tuttavia, gli studi hanno dimostrato che l'architettura, il design e l'ambiente influenzano il comportamento e il piacere dei passeggeri. Gli aeroporti svolgono un ruolo cruciale, ancora intangibile, per la percezione complessiva di una regione da parte dei visitatori; sono tra le prime e ultime esperienze emotive dei passeggeri durante il loro viaggio e faranno la differenza per il comportamento dei consumatori.

Il pareggio economico per Lugano Airport è previsto tra i 150 e i 250mila passeggeri all'anno, a seconda degli investimenti, della futura struttura dei costi di LASA e del mix di entrate dall'aviazione generale e dai voli di linea. L'aeroporto trae maggiori benefici dai voli commerciali rispetto alle attività dell'aviazione generale. Tuttavia, entrambi i tipi di operazioni sono necessari per la redditività di Agno, consentendo a LASA di operare in modo redditizio e di restituire il capitale investito ai suoi azionisti, una volta che i jet regionali potranno operare da Lugano Airport e lo spazio degli hangar sarà disponibile per i clienti dell'aviazione generale.

Scenari senza estensione dell'infrastruttura o del traffico derivante dal concetto LUG Air, comporterebbero disavanzi, causando perdite per LASA in tutto il modello economico (analogamente ad altri aeroporti regionali). A causa della posizione remota di Lugano e del Ticino all'interno dell'assetto geografico della Svizzera e dell'Europa, esiste una domanda (e il mercato può essere sfruttato) di collegamenti aerei di nicchia. Pertanto, la combinazione delle attività aeroportuali e delle compagnie aeree può portare ad un modello di business sostenibile e redditizio nel caso di LASA e dei suoi partner.

4 Master plan LUG2.1

La valutazione dei diversi scenari all'interno del modello economico ha portato ad un'opzione "preferenziale" basata sui criteri del management e del Consiglio di amministrazione di LASA:

- utile/perdita accumulato (utile netto) dopo 26 anni
- capitale totale investito (LASA/azionista)
- flusso di cassa

- fattibilità (implementazione con i relativi progetti infrastrutturali (all'interno e nelle vicinanze dell'aeroporto))

Il team del CFAC ha deciso di fornire analisi approfondite per lo *Scenario di base (B)*, al fine di mostrare l'impatto dei movimenti e dei dati finanziari sottostanti. Questo scenario è stato tradotto nel Master plan Lugano Airport "LUG2.1".

4.1 Caratteristiche di LUG 2.1

Lugano Airport sarà ribattezzato "Ticino Airport" per consentire ulteriori attività di marketing con le agenzie turistiche ticinesi e i partner degli stakeholder "fuori dall'aeroporto". Un'ulteriore cooperazione con FBO, operatori turistici e organizzatori di conferenze, ammonterà a 60.000 franchi all'anno, investendo nella visibilità e nella permanenza dell'aeroporto oltre i confini cantonali.

4.1.1 LUG Air (2020-2030)

Nel 2020 LASA avvierà il contratto di wet lease con un AOC svizzero e un fornitore di aeromobili (turboelica da 50 posti) per operare sulla rotta per Ginevra ("LUG Air" è il nome provvisorio del nuovo servizio aereo). Il prezzo del viaggio di andata e ritorno per il primo anno sarà di 270 CHF (tasse escluse) dopodiché sarà di 300 CHF (rettificato per l'inflazione del reddito annuo). I servizi charter stagionali e personalizzati avranno un prezzo di 400 CHF (media). Le spese generali delle compagnie aeree (oltre ad un diritto fisso di noleggio) sono stimate a 250mila CHF all'anno (rettificate annualmente per il costo dell'inflazione), a copertura delle attività di coordinamento e marketing (2-3 FTE). I voli di linea di LUG Air saranno operati con un coefficiente di riempimento dell'aeromobile del 65%. Nel primo decennio si registrerà una perdita annua di 0,9 milioni di CHF, con benefici per Ticino Airport di circa 1,4 milioni di CHF all'anno (da tasse incrementali per il traffico aereo e passeggeri). Nel complesso, il caso LUG Air beneficia del sistema di utili LASA, con un incremento del traffico passeggeri di circa 40mila passeggeri all'anno, compresa una diminuzione del traffico e degli utili a causa di una crisi economica e di un periodo di ripresa tra il 2024 e il 2027.

4.1.2 Ammodernamento dell'infrastruttura (2020-2030)

Lo sviluppo dell'hangar 1 avverrà nel 2020 e 2021, utilizzando il terreno di proprietà dell'aeroporto e l'attuale edificio dei servizi pubblici (accanto ai vigili del fuoco). Al fine di realizzare un hangar di 2100 metri quadrati, nel 2020 verrà costruita una nuova area di servizi pubblici

(per il trasferimento delle attrezzature per le operazioni a terra di LASA). L'investimento per hangar e locali di servizio è stimato a 5 milioni di CHF e sarà coperto da un budget esistente proveniente dalla città di Lugano.

Ulteriori sviluppi richiedono l'acquisizione di ulteriori appezzamenti ed edifici. Il nuovo terminal/edificio per uffici sarà in parte costruito nei locali del Lugano AeroClub. Gli hangar 2 e 3 richiederanno l'appezzamento dell'area del campo da tennis (dietro l'attuale terminal). Il Consiglio di amministrazione di LASA parte dal presupposto che entrambi gli acquisti saranno effettuati dall'azionista a causa della natura dell'investimento (acquisto di appezzamenti di terreno).

Il completamento delle nuove aree terminal e uffici è previsto per il 2027, utilizzando un prestito bancario (contratto da LASA a condizioni di mercato) per finanziare l'investimento. Il costo totale è stimato a 17,5 milioni di CHF (compreso lo spazio per il traffico aereo e il controllo del piazzale = attrezzatura della torre). Una volta che le nuove infrastrutture land-side ed airside saranno operative, il vecchio terminal potrà essere smantellato per preparare lo sviluppo degli hangar 2 e 3 (investimento di 7 milioni di CHF).

Sono previsti ulteriori investimenti di 5,7 milioni di CHF per coprire i seguenti progetti fino al 2030:

- percorso coperto per collegare i parcheggi e il terminal (2026)
- riprogettazione e riparazioni del piazzale (2027-28)
- attrezzature di navigazione (ammodernamenti per migliorare l'avvicinamento) (diversi anni)
- attrezzature di terra e stazione di rifornimento (trasferimento e ammodernamento) (in corso)
- sistema per pendolari per il collegamento alla stazione "tram-treno" (2028)

In totale LASA dovrà cercare un finanziamento esterno di 30 milioni di CHF (lordo) tra il 2020 e il 2030. Il numero finale (prestito netto) dipende dalla capacità di LASA di generare utili e un flusso di cassa positivo dalle operazioni commerciali (non previsto per il periodo 2020-2030).

4.1.3 Operazioni commerciali (2020-2030)

Con livelli di passeggeri inferiori a 200mila all'anno, LASA continuerà a registrare perdite nel primo decennio. I pagamenti annuali per gli interessi dei prestiti (parte dell'utile netto LASA) saliranno a 650 mila CHF e l'ammortamento dei prestiti (parte del bilancio LASA e che influisce sul flusso di cassa) a 1,2 milioni di CHF entro la fine del 2030. La perdita di

cassa totale di LASA è prevista a 9,5 milioni di CHF dopo 11 anni. Tuttavia, la perdita totale è significativamente inferiore a quella di uno scenario senza il traffico incrementale di LUG Air. Inoltre, il reddito derivante dallo spazio degli hangar (1-3) si accumulerà fino ad arrivare a 7 milioni di CHF. LUG2.1 ipotizza un esercizio continuo sulla rotta Zurigo, utilizzando una frequenza e un coefficiente di riempimento dell'aeromobile leggermente inferiore a quello del 2019 (stima degli effetti minori derivanti dall'apertura della galleria del Monte Ceneri). I costi aumenteranno con un'inflazione annua dell'1,0%, con un aumento del reddito dello 0,5% (approccio prudente).

I ricercatori del CFAC prevedono anche le prime operazioni con drone a partire dal 2025, consentendo servizi navetta a breve distanza fino a 50 km. Ciò sarà sufficiente per collegare i passeggeri da Ticino Airport a Locarno. La frequenza iniziale sarà di un massimo di 1400 movimenti e 5500 passeggeri senza entrate significative per LASA (mancanza di dati sufficienti per calcolare il business case per le operazioni e l'utile con droni). Ulteriori collegamenti (p. es. verso Como) seguiranno una volta che l'aeroporto sarà sufficientemente collegato ai servizi di trasporto pubblico a partire dal 2028.

4.1.4 Estensione pista ed era dei jet (2031-2045)

LUG2.1 contiene un'estensione della pista di 150-200 m entro il 2031, attualmente prevista a sud e ipotizzando che la futura circonvallazione di Agno permetterà di avere spazio sufficiente per ospitare questo progetto. Tuttavia, esiste l'opzione di sviluppare la pista in entrambe le direzioni tra 80 e 100 m ciascuna, per mantenere la flessibilità in caso di vincoli a sud. L'estensione è necessaria per incoraggiare gli operatori di business jet e le compagnie aeree commerciali a operare aeromobili più grandi (e più efficienti) in partenza da Ticino Airport. I vettori di voli di linea potranno utilizzare moderni Airbus e jet regionali Embraer (fino a 130 posti... attualmente ospitanti 110 posti) per collegare Lugano con Parigi, Londra o altre destinazioni in Europa a costi operativi (e prezzi dei biglietti) ragionevoli. L'"era dei jet" si traduce in un numero significativamente maggiore di destinazioni e frequenze con aerei più grandi, incrementando così il traffico passeggeri oltre i 300mila passeggeri all'anno.

Il coefficiente di riempimento dell'aeromobile per compagnie aeree terze è modellato al 55% (prudente). Il CFAC prevede una domanda sufficiente di collegamenti transfer da e per Lugano entro il 2031 (oltre alla domanda da Malpensa); tuttavia, questi collegamenti potrebbero avvenire anche attraverso hub alternativi (Monaco, Francoforte, Parigi, Londra, Amsterdam), sostituendo i collegamenti zurighesi e riducendo l'importanza della connettività

ferroviaria attraverso il San Gottardo per i viaggiatori internazionali per il Ticino. La rotta di Ginevra continua a essere priva di alternative e sarà servita da turboelica a causa dello svantaggio economico dei jet regionali su distanze molto brevi (consumo di carburante per la fase di partenza e di atterraggio senza una fase di crociera significativa). Il modello prevede il passaggio da aeromobili da 50 a 80 posti (maggiore domanda a causa del crescente mix di destinazioni di Ticino Airport) e un calo del coefficiente di riempimento dell'aeromobile dal 65% al 55% nell'anno 2032.

L'attrattiva dei servizi navetta con droni aumenterà, raggiungendo 5500 movimenti e 22 000 passeggeri entro il 2035 (a differenza dei movimenti, i passeggeri dei droni non vengono conteggiati nel traffico totale di LASA... incertezza sullo stato di attribuzione dei voli commerciali di questo segmento). Il team di ricerca del CFAC prevede che Ticino Airport diventi un centro/hub per il traffico di droni grazie al collegamento dei passeggeri verso destinazioni turistiche ed alla potenziale evoluzione della "Mobilità aerea regionale" nel prossimo futuro.

4.1.5 Operazioni commerciali (2031-2045)

Per LASA ci vorrà fino al 2033 per trasformarsi in un aeroporto regionale redditizio. Gli investimenti iniziali e l'estensione della pista richiedono a LASA e ai suoi azionisti di utilizzare il capitale e di lavorare sull'attrattiva dell'aeroporto per oltre un decennio. A causa della dipendenza dell'aeroporto da altri progetti urbani (circonvallazione, tram-treno) e programmi di mobilità nazionale (rilevanza strategica degli aeroporti come descritto nel PSIA), il suo sviluppo non può essere imposto o accelerato, richiedendo agli azionisti e agli stakeholder di pazientare in attesa di miglioramenti operativi e finanziari incrementali. Gli utili raggiungeranno in media 2,3 milioni di CHF (dopo il rimborso degli interessi e l'ammortamento), andando oltre 3 milioni di CHF in base al modello di traffico e al coefficiente di riempimento dell'aeromobile ipotizzati. Con l'impiego di un aeromobile a turboelica da 80 posti, le perdite di esercizio di LUG Air scenderanno sotto i 0,5 milioni di CHF.

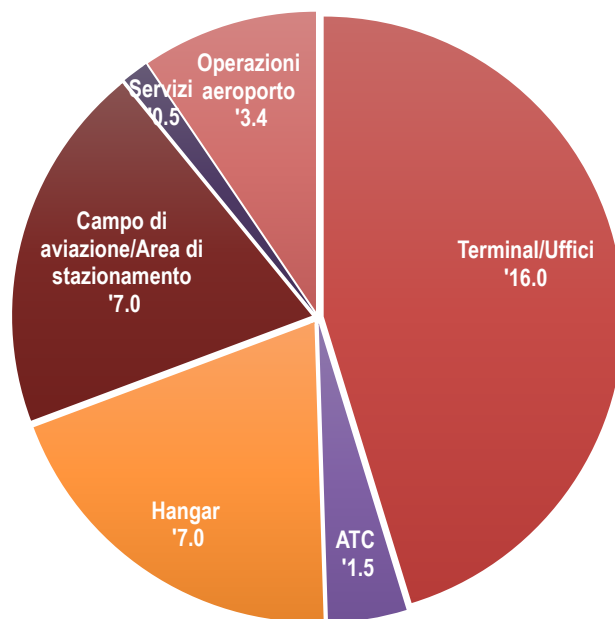
LASA sarà in grado di restituire liquidità ai propri azionisti a partire dal 2038 e di rimborsare integralmente tutti i prestiti in essere, prima della scadenza del modello di business.

4.2 Dati finanziari: panoramica

I seguenti grafici sono derivati dal modello economico (v7.0) relativo al Master plan 2.1 (basato sullo *Scenario di base (B)*).

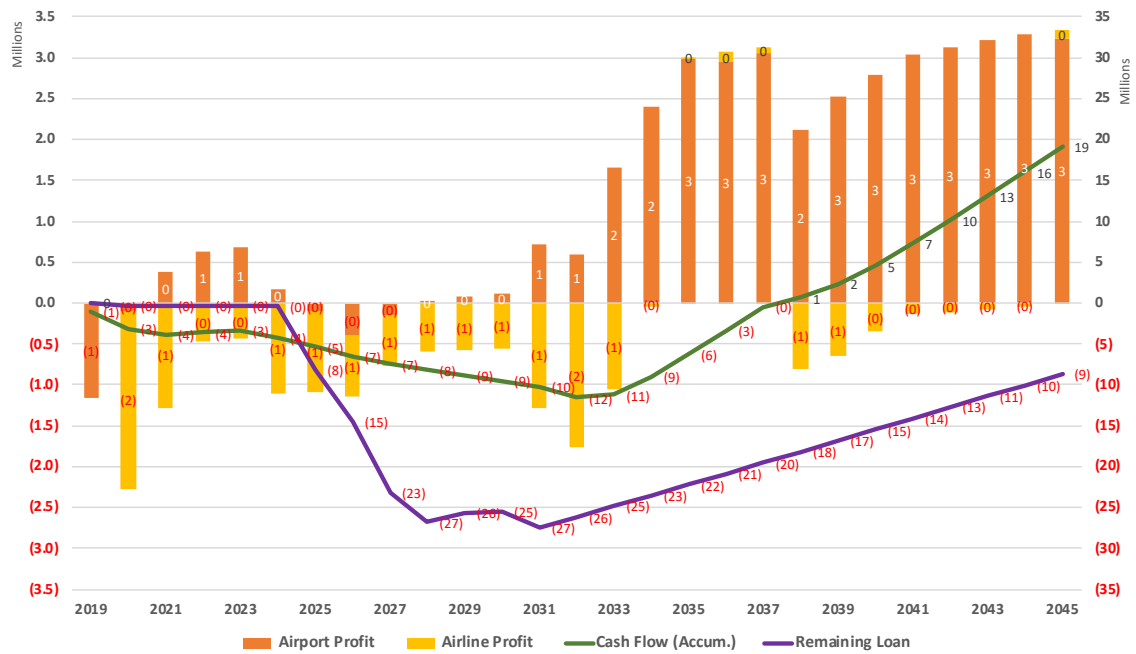
4.2.1 Investimenti di LASA (in mio di CHF)

LASA dovrà investire 35,4 milioni di CHF tra il 2020 e il 2045 (la maggior parte dei quali da spendere entro il 2031), al fine di ampliare l'attuale infrastruttura di Lugano Airport

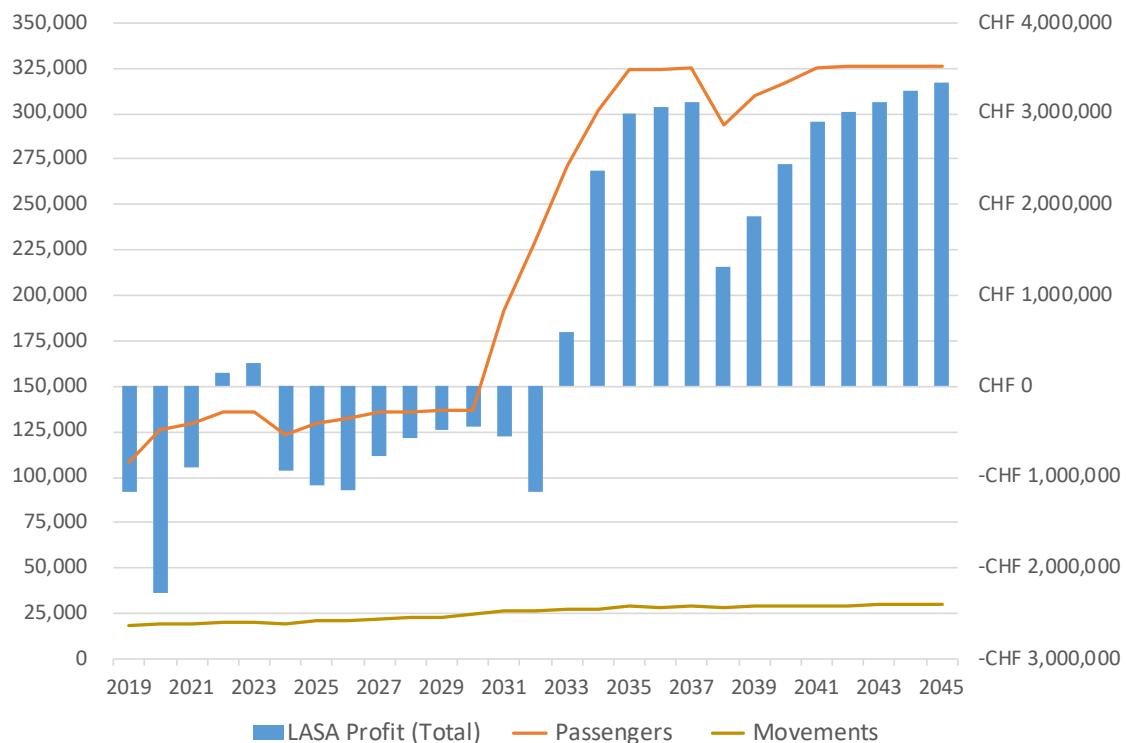


4.2.2 Performance finanziaria (in mio di CHF)

Le perdite di LUG Air supereranno gli utili aeroportuali fino al 2033, pertanto LASA raccoglierà liquidità da fonti esterne (per gli investimenti) e interne (per coprire le perdite complessive).

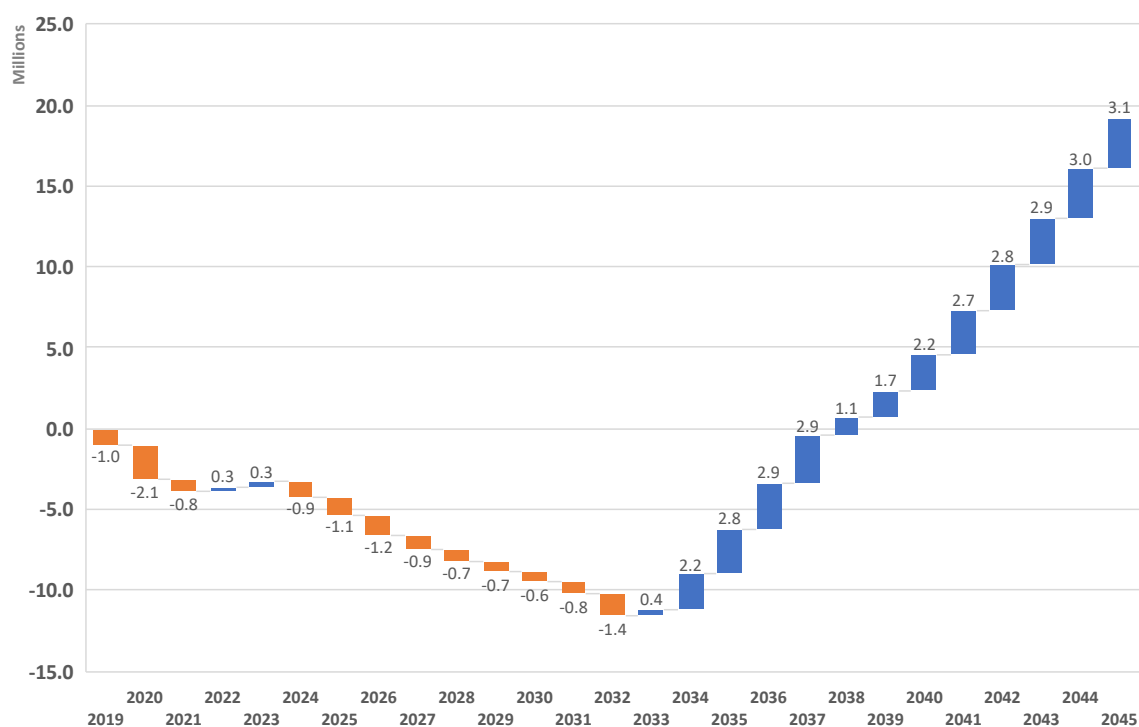


Redditività di LASA in relazione a passeggeri e movimenti



4.2.3 Flusso di cassa (in mio di CHF)

A causa degli obblighi di LASA di pagare gli interessi e l'ammortamento dei prestiti bancari esterni, l'esposizione di cassa dell'azienda cambierà nel 2038. I vantaggi e gli utili derivanti dall'aumento del traffico saranno visibili a partire dal 2033. La solvibilità di LASA consentirà di avere finanze sane anche durante la seconda crisi economica ipotizzata per il 2038-2041.



4.2.4 Movimenti

Categori	2020	2025	2030	2035	2040	2045
Voli di linea	3'843	3'839	3'858	5'519	5'530	5'470
Aviazione d'affari	2'424	2'528	2'860	3'095	3'151	3'411
Aviazione generali	4'949	5'161	5'839	6'320	6'434	6'964
Scuole di volo	8'000	8'100	8'200	8'300	8'400	8'500
Droni	-	1'376	4'128	5'504	5'504	5'504
TOTALE	19'216	21'004	24'885	28'738	29'019	29'849

5 Prospettive

5.1 Marketing

- Al fine di sfruttare appieno il vantaggio competitivo dell'aeroporto, LASA dovrebbe prendere in considerazione la possibilità di rivolgersi alla propria clientela B2B e B2C, utilizzando i social media e i canali esistenti dei suoi stakeholder. La cooperazione comporta una situazione vantaggiosa per tutti, grazie ai vantaggi reciproci di infrastrutture aeroportuali affidabili e migliorate e all'aumento della domanda e del traffico.
- Un co-branding con Ticino Turismo metterà in evidenza l'integrazione del concetto di mobilità dell'aeroporto con l'offerta di servizi di qualità della regione.

5.2 Mobilità aerea regionale

- Guardando al futuro della mobilità 2040+, il team di ricerca del CFAC riconosce concetti alternativi e soluzioni on-demand per distanze ultracorte e brevi. L'uso dei droni cambierà il modello di business dell'industria dell'aviazione e della mobilità per i viaggi regionali.
- Sulla base del mercato di nicchia Lugano-Ginevra, i servizi di taxi aereo che utilizzano aeromobili ad alte prestazioni (p. es. PC-12 NG o King Air 350i) rappresentano un possibile business case con vantaggi simili per l'aeroporto (traffico e finanze) e maggiore flessibilità per l'operatore.

5.3 Sinergie tra gli aeroporti regionali svizzeri

- Gli aeroporti regionali svizzeri si trovano ad affrontare sfide simili per quanto riguarda il calo o la mancanza di traffico e dei proventi dei voli di linea, che non coprono l'esposizione ai costi fissi. Ad oggi questi aeroporti utilizzano propri team commerciali e amministrativi, non sfruttando la possibilità di centralizzare le funzioni generali e i ruoli nell'ambito di un centro servizi condiviso.
- Alcuni degli aeroporti regionali "alpini" condividono la necessità di implementare complesse procedure di avvicinamento e hanno requisiti tecnologici simili, per i quali è possibile combinare gli sforzi e scambiare miglioramenti tra le entità operative. Le strutture di controllo del traffico aereo sono costose e gli aeroporti regionali si affidano alle sovvenzioni per salvaguardare tali servizi, il che potrebbe essere un fattore trainante per soluzioni remote/meno costose tra gli aeroporti regionali.

6 Considerazioni finali – Il punto di vista degli autori!

Gli aeroporti regionali presentano perdite finanziarie, dipendenze (sussidi pubblici, vettori low cost, piani territoriali) e una reputazione difficile nella società di oggi per quanto riguarda i fattori di sostenibilità degli aeroporti. Per molti aeroporti europei, queste circostanze si sono trasformate in una situazione critica, che richiede una revisione costante del modello di business, della base clienti e del bacino di utenza sottostante.

Il traffico regionale è cambiato negli ultimi 20 anni (forte contributo dei vettori low cost) e cambierà con il gigatrend "digitalizzazione" e i megatrend dei prossimi 20 anni:

- urbanizzazione
- individualizzazione
- ecologia
- nuova vita/nuovo lavoro

La progettazione, le dimensioni e lo scopo degli aerei in futuro serviranno al traffico point-to-point, creando la necessità di un numero maggiore di hub più piccoli (con l'eccezione di alcuni mega hub) per ridurre la congestione e le emissioni nelle aree urbane.

Ciò influenzerà e metterà in discussione il ruolo degli aeroporti regionali, in quanto da un lato le località remote si trovano ad affrontare una clientela in declino. Dall'altro lato, gli aeroporti secondari e gli aeroporti sufficientemente vicini alle aree metropolitane potrebbero beneficiare della congestione degli aeroporti primari, offrendo concetti innovativi per esperienze di viaggio moderne e orientate al cliente.

Lugano Airport potrebbe trovarsi di fronte a ulteriori tendenze che potrebbero influire sul suo ruolo di aeroporto regionale nella Svizzera meridionale:

- attrattiva dell'ecosistema economico e residenziale di Lugano (invecchiamento e società benestante)
- vicinanza al centro economico e culturale italiano, Milano
- crescente popolarità delle regioni "alpine" come nuove mete di vacanza preferite (clima temperato)
- pioniere/pilota per nuovi concetti di trasporto aereo (droni ed e-mobilità)

Il Master plan di Lugano (Ticino) Airport non può prevedere con assoluta certezza nessuno degli scenari sottostanti, né la valutazione finanziaria può garantire alcun utile per il futuro dell'aeroporto. Tuttavia, il team di ricerca è convinto dell'importanza della mobilità regionale e della rilevanza e dell'impatto degli aeroporti sulle imprese e sulle società.

Appendice I: Domande delle interviste e sondaggio

Reti

1. Qual è l'importanza di Lugano Airport per la creazione o la manutenzione delle reti e delle relazioni aziendali?
2. Ritiene che Lugano Airport sia parte integrante dell'agenda culturale e sociale della regione? Inoltre, come potrebbe l'aeroporto colmare eventuali lacune per essere riconosciuto come motore della cultura o della società?

Competenze

3. Approfitta della presenza di un aeroporto per quanto riguarda l'accesso a dipendenti disponibili e più qualificati? Può quantificare i suoi sforzi senza un aeroporto internazionale nelle vicinanze?
4. Ritiene che ci sia una correlazione tra l'esistenza di Lugano Airport e gli indicatori/livelli di impiego nella regione... perché?
5. Approfitta della presenza di un aeroporto per quanto riguarda la competenza ingegneristica e del settore? Può quantificare i suoi sforzi senza un aeroporto internazionale nelle vicinanze?
6. Qual è la sua opinione sul ruolo di Lugano Airport nel promuovere partenariati verticali e orizzontali nel campo dell'istruzione e della ricerca? Ha esempi recenti di tali cooperazioni tra fornitori di servizi e tra questi ultimi e istituzioni accademiche?

Struttura

7. Quanto sono essenziali i servizi offerti da Lugano Airport per il portafoglio di prodotti/servizi del suo settore?
Si aspetta cambiamenti nel suo business da ammodernamenti recenti o futuri di Lugano Airport?
8. Quali sono le capacità di Lugano Airport di creare, migliorare o addirittura influenzare negativamente la domanda dei suoi prodotti/servizi? Conosce recenti attività relative a LUG che hanno influenzato la domanda (per prodotti/servizi del suo settore)....perché?
9. Qual è la sua opinione sulla rilevanza sistemica di Lugano Airport (regionale, nazionale, internazionale)?

Immagine

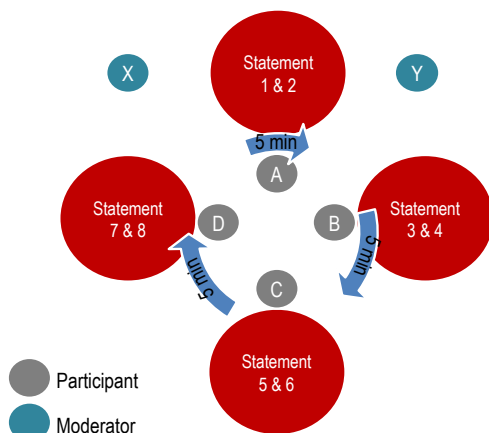
10. Qual è l'immagine e la reputazione di Lugano Airport nel suo settore?
11. In che modo Lugano Airport influisce sull'immagine della città di Lugano, della regione e del cantone?
12. Quali sono i feedback e le dichiarazioni dei vicini di quartiere (sia residenziali che commerciali) sul ruolo futuro di Lugano Airport? Quale industria o organizzazione rappresenta il motore per mantenere i rapporti con Lugano Airport... perché?

Ulteriori domande

13. Cosa dovrebbe fare Lugano Airport per promuovere l'esposizione del suo settore nella regione (a livello nazionale, internazionale)?
14. Cosa potrebbe accadere al suo settore se terminassero le attività di Lugano Airport?
15. Quali sono le sue esperienze personali/impressioni durante l'utilizzo di Lugano Airport? Indichi le destinazioni preferite/potenziali al di fuori dell'aeroporto di Lugano.

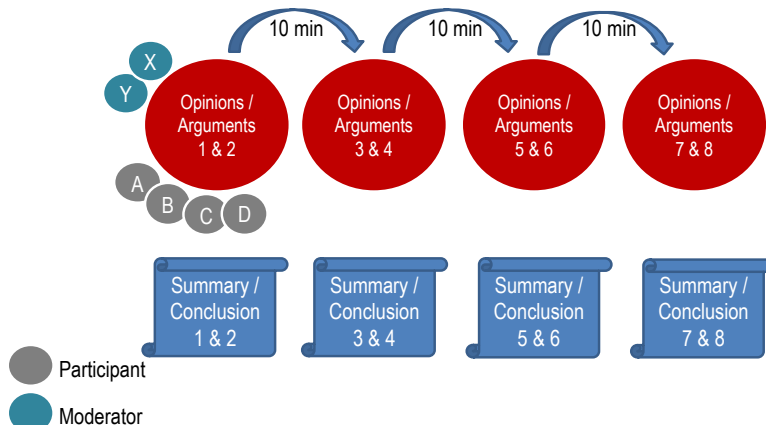
Appendice II: Progettazione dei workshop

- **Station Run (dichiarazioni chiave)**



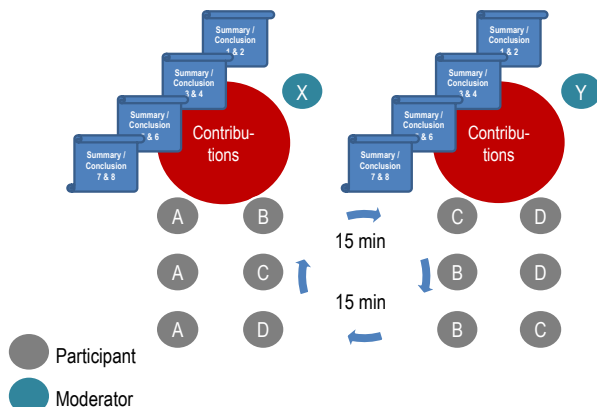
Rilevanza della dichiarazione per il suo settore industriale
Quali sono le sue esigenze derivanti da questa dichiarazione?

- **Walk Through (requisiti)**



Comprendere le opinioni/argomenti di ogni partecipante
Riassumere i requisiti principali per ogni dichiarazione

- **World Café (soluzioni e contributi)**



Quali sono le soluzioni potenziali per affrontare queste sfide/esigenze?
Come potete (lei e la sua organizzazione) contribuire alla soluzione?

Appendice III: Pianificazione urbana (LUG2.1)

