

col·lecció: estratègia

# 1 Model de gestió aeroportuària

Coordinator: Ignasi Ragàs



Pla Estratègic  
Metropolità  
de Barcelona

# **Model de gestió aeroportuària**

## **Propostes sobre accessibilitat aèria**

Coordinador: Ignasi Ragàs

**col·lecció: estratègia**

**1**



col·lecció: estratègia

# 1 Model de gestió aeroportuària

Coordinador: Ignasi Ragàs



Pla Estratègic  
Metropolità  
de Barcelona

**Edició:** Pla Estratègic Metropolità de Barcelona

**Realització:** Marc Castells, Artgrafia

**ISBN:** 84-7609-456-6

**DL:** B-15.397-2005

## ÍNDEX

Presentació	9
1. Introducció: reestructurar el model de gestió aeroportuària per afavorir el posicionament de Barcelona en la societat en xarxa	11
2. Diagnosi d'eixos per a l'acció estratègica	14
2.1. Accelerar el ritme d'inversions del Pla Director de Barcelona ampliant el potencial d'operacions i la intermodalitat	14
2.2. L'autonomia de gestió de l'aeroport, objectiu estratègic	16
2.3. El desenvolupament de l'àrea econòmica de l'aeroport	19
2.4. Desenvolupar l'aviació general de manera equiparable als països del nostre entorn	20
3. Propostes per a l'acció estratègica: avançar cap a un model alternatiu de gestió de l'Aeroport de Barcelona	21
3.1. Construir un veritable consens	21
3.2. L'encaix dels arguments "d'Estat"	22
3.3. Alguns elements per a l'articulació d'un model de gestió de l'Aeroport de Barcelona	24
Annexos	
1. Sinopsi de models de gestió d'aeroports a Europa (2001)	27
2. Les subvencions creuades en el sistema aeroportuari espanyol	30



## Presentació

Amb aquesta primera publicació, el Pla Estratègic Metropolità de Barcelona inicia una sèrie que, sota el nom genèric de “col·lecció estratègia”, pretén difondre els dictàmens finals dels diferents grups d'experts que actualment estan treballant en les línies d'actuació del Pla.

Es tracta, en cada cas, de propostes per avançar en la resolució d'aquells punts que s'han identificat prèviament com a crítics per al desenvolupament econòmic i social de l'Àrea Metropolitana de Barcelona.

I s'intenta –almenys aquesta és la voluntat de partida– que les propostes siguin operatives, és a dir, que siguin acceptables, realitzables i revisables. Acceptables, en el sentit que puguin ser assumides per part dels actors que les hauran d'implementar. Realitzables en funció de la situació general i de les capacitats del país i, òbviament, revisables en el temps per adequar-les a l'evolució dels esdeveniments.

A banda, però, d'aquesta intenció possibilista dels diferents informes, orientada com és lògic a promoure que, per part dels actors directament implicats, les actuacions de futur sobre els temes estudiats vagin en la línia correcta, també és voluntat del Pla anar creant un consens social al voltant d'allò que poden ser les mesures considerades com a més convenients per resoldre determinats problemes. Som molt conscients que l'èxit final en la implantació de qualsevol estratègia de futur passa per un ampli acord social sobre l'existència prèvia d'un problema, sobre la idoneïtat de les mesures de solució adoptades i sobre el seguiment de l'aplicació real de les propostes.

Confio que aquesta col·lecció sigui un bon instrument per contribuir a aconseguir-ho.

Josep Miquel Abad  
President de la Comissió d'Estratègia

---







Aquest document constitueix el primer treball de la Comissió d'Estratègia del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona i fou presentat públicament el dia 14 de gener de 2003.

El grup d'experts que ha elaborat la proposta de "Model de Gestió Aeroportuària", dirigit pel Sr. Josep Miquel Abad (president de la Comissió d'Estratègia), ha comptat amb la participació del Sr. Ignasi Ragàs (director d'Anàlisi i Estratègies Econòmiques de l'Ajuntament de Barcelona), com a ponent del treball, i amb la col·laboració dels membres següents: Sr. Fernando de Caralt (president de CIMSA), Sr. Salvador Alemany (president d'ACESA), Sr. Emili Arbós (cap del Gabinet de Presidència de l'Autoritat Portuària de Barcelona) i el Sr. Jordi Julià (director de Projectes de Transport de Barcelona Regional).

## **1. Introducció: reestructurar el model de gestió aeroportuària per afavorir el posicionament de Barcelona en la societat en xarxa**

**S'ha produït un canvi substancial en els models de comportament econòmics i socials del nostre entorn. La societat en xarxa.**

D'acord amb les investigacions portades a terme pel professor M. Castells es pot parlar ja, com a nova tendència històrica, del fet que les funcions i els processos dominants a l'era de la informàtica s'organitzen, cada vegada més, en xarxes. Les xarxes constitueixen la nova morfologia social de la nostra societat. La difusió de la seva lògica d'enllaç modifica, de manera substancial, l'operatòria i els resultats dels processos de producció, del poder, de la cultura i, en general, de les experiències anteriors.

---



La presència –o l'absència– a la xarxa i la dinàmica de cada una d'elles en front de la resta són fonts cabdals de domini i de canvi de la nova societat.

L'economia actual s'organitza a l'entorn de les xarxes globals del capital, de la gestió i de la informació, i la capacitat d'accés al coneixement tecnològic és la base de la productivitat i la competitivitat.

Les empreses, entre altres elements de la societat, s'organitzen en xarxes tant internes com externes.

Es poden citar cinc tipus de xarxes:

- proveïdors (subcontractats...)
- productors (coproduccions...)
- clients (distribució, canals d'accés als mercats, revenedors de valor afegit...)
- normalització (integra els que fixen les normes globals amb el propòsit explícit d'incloure el major nombre possible de firmes en els seus productes patentats)
- cooperació tecnològica (dissenys, tecnologies de producció, R+D...).

Els territoris no són aliens a les noves dinàmiques de la societat en xarxa.

La majoria d'emplaçaments de la revolució tecnològica actual es produeixen a les àrees metropolitanes, fet que sembla indicar que els ingredients essencials del desenvolupament s'han de buscar en la capacitat d'aquests territoris per generar sinergies basades en el coneixement i en la informació, i directament relacionades amb la producció i amb la seva connexió als mercats.

El nou sistema econòmic global és, a la vegada, molt dinàmic i inestable. Mentre que els segments dominants de les economies nacionals es troben connectats a les diferents xarxes, aquelles zones desvinculades de les xarxes poden quedar en una posició de marginalitat.

Sembla obvi, per tant, que els territoris tractin d'establir les seves pròpies pautes de creixement d'acord, no amb els principis d'un vell model econòmic i social

---



repetitiu i rígid –basat en una jerarquia centre/perifèria–, sinó amb les pautes de la moderna societat en xarxa.

Els territoris han de conèixer les seves possibilitats i oportunitats, per connectar-se a aquelles xarxes en les quals tinguin majors possibilitats d'actuació. Han de procurar, en la mesura del possible, convertir-se en alguns del nòduls de la xarxa.

Si no ho fan així, el seu potencial de creixement pot quedar seriosament minvat.

En conclusió, doncs,

**l'actual gestió aeroportuària no està afavorint el posicionament de Barcelona en la jerarquia que li correspondria en aquesta societat en xarxa.**

## 2. Diagnosi d'eixos per a l'acció estratègica

### 2.1. Accelerar el ritme d'inversions del Pla Director de Barcelona, ampliant el potencial d'operacions i la intermodalitat

La situació de l'Aeroport de Barcelona i dels altres aeroports catalans és el resultat d'una llarga història d'esdeveniments concatenats que arrenquen de la Guerra Civil i que ens han portat a uns nivells de desenvolupament del sector aeri inferiors als que caldria esperar en una regió com la de Barcelona, amb un pes econòmic i demogràfic i un desenvolupament important.

Aquest desenvolupament menor del que voldríem no ha de fer oblidar que Catalunya disposa d'unes infraestructures aeroportuàries amb unes grans possibilitats. Tanmateix, aquestes infraestructures no han tingut facilitats per poder desenvolupar-ne tot el potencial.

L'Aeroport de Barcelona és un aeroport d'unes característiques de disseny, qualitat i capacitat operativa reconegudes internacionalment. L'aeroport de Sabadell és també un aeroport amb una gran activitat d'aviació empresarial i general i un nucli molt actiu de formació aeronàutica. I les potencialitats dels aeroports de Reus i Girona per a segments específics de mercat no han estat explorades mai a fons.

El Pla Director de l'Aeroport de Barcelona actualment en execució no va néixer amb el grau de participació i consens amb el territori que hauria estat desitjable. No obstant això, el que ara és imprescindible és l'execució de les obres previstes al més aviat possible. Cal que es facin amb un altíssim grau de respecte pel medi ambient –en un entorn tan sensible com el delta del Llobregat–, amb el màxim nivell de qualitat arquitectònica i de disseny –com correspon a una ciutat que ha

---



fet d'aquest tema la seva carta de presentació internacional– i, finalment, assegurant la màxima operativitat per a les companyies aèries.

L'acabament de les obres del Pla Director i la garantia del finançament compromès per AENA i pel Ministeri de Foment és una prioritat irrenunciable. Un cop la tercera pista, les noves terminals, els nous accessos, les noves zones modulars i la ciutat aeroportuària siguin una realitat, l'Aeroport de Barcelona disposarà d'una capacitat important i d'unes grans possibilitats. Després de l'ampliació, l'Aeroport de Barcelona comptarà amb la major oferta de capacitat disponible en una sola plataforma compacta en l'àrea compresa en el triangle que formen Madrid, París i Milà.

L'Aeroport de Barcelona té una excel·lent situació, tant respecte de la ciutat i de Catalunya en general, com per les servituds aeronàutiques (bones condicions atmosfèriques, enlairaments sense sobrevolar zones habitades, situació a nivell del mar...), tot plegat actius que cal aprofitar al màxim. Per tant, cal apostar sense reserves pel seu desenvolupament com a aeroport de connexió (*hub*) que pugui ser atractiu per a vols de llarg recorregut; i això implica també l'accessibilitat: ferrocarril de rodalies, metro i carretera en l'àmbit metropolità, i ferrocarril d'alta velocitat a escala de Catalunya i regió europea. El Llibre Blanc del Transport Europeu és ben explícit pel que fa a la potenciació de la intermodalitat entre ferrocarril d'alta velocitat i avió.

Un cop acabades les obres del Pla Director, la capacitat de l'àrea del delta del Llobregat per acollir noves infraestructures aeroportuàries serà molt més limitada i, en aquest context, qualsevol operació d'envergadura requerirà –pel seu impacte territorial i ambiental– construir nous consensos socials i institucionals.

Tot i això, caldrà seguir analitzant qüestions per a l'optimització de la capacitat de l'Aeroport de Barcelona, com podria ser l'adequació o no de la futura tercera pista als requeriments dels grans avions. Una tercera pista amb major longitud permetria acollir grans avions de càrrega que s'aproximarien i enlairarien sobre el mar minimitzant l'impacte acústic sobre les poblacions, i aquest seria un gran avantatge competitiu de Barcelona per al desenvolupament de la càrrega aèria.



El fet de disposar d'uns altres dos aeroports, com Reus i Girona, és un altre actiu de Barcelona, en la mesura que diversifiquen l'oferta i alhora suposen una important reserva de capacitat. En efecte, cal preveure que un dia la capacitat de l'Aeroport de Barcelona arribarà al límit i, aleshores, el fet de poder disposar d'aquests dos aeroports pot resultar fonamental per al manteniment de la capacitat d'aeroport de connexió de primer nivell de l'Aeroport de Barcelona. Cal apostar, doncs, pel seu desenvolupament progressiu a mesura que el mercat ho vagi reclamant i, sobretot, per preservar-ne la capacitat de creixement i les connexions amb la xarxa ferroviària d'altres prestacions.

Els aeroports de Girona i Reus seran cada cop més atractius en la mesura que l'Aeroport de Barcelona assoleixi una massa crítica suficient per generar *spill-offs* a aquests aeroports. Primer seran companyies de baix cost, vols turístics, vols de càrrega o companyies que desitgen procediments d'accés menys massius. Aquest ha estat el procés seguit per aeroports com els de Luton i Stansted a Londres, el de Brussel·les Sud-Charleroi, o el de Frankfurt-Hahn. Aquests "segons" aeroports d'èxit han hagut de desenvolupar polítiques comercials molt agressives i actuar amb un tarannà que està molt lluny del model administratiu d'AENA. Amb un sistema aeroportuari ben connectat, especialment mitjançant connexions ferroviàries d'altres prestacions que enllacessin els aeroports de Barcelona, Girona i Reus, hi hauria un potencial de capacitat per créixer molt important.

### 2.2. L'autonomia de gestió de l'aeroport, objectiu estratègic

Ens trobem en un context de molt ràpida transformació del transport aeri. Es preveu que d'aquí a uns pocs anys el nombre de companyies es redueixi a tres o quatre grans grups mundials i a un nombre indeterminat de companyies menors que operaran en vetes de mercat específiques.

Malgrat que la composició d'aquests grans grups pot sofrir variacions i que la situació en aquests propers anys pot ser enormement fluida (amb companyies que desapareixen, altres que s'integren i canvis sobtats d'aliances), tot sembla apuntar que s'estructuraran al voltant de tres grans grups dominats per les principals companyies europees i nord-americanes.

---



Actualment aquests grans grups són:

**Oneworld.** Iberia forma part actualment d'aquest grup, juntament amb British Airways, American Airlines i d'altres. Seria raonable pensar, dins de la lògica actual dels sistemes *hub&spoke*, que aquest grup tendirà a concentrar els vols intercontinentals al sud d'Europa des d'una única plataforma, actualment Madrid.

**Skyteam.** No hi ha cap companyia espanyola associada i és un grup que actualment disposa de diverses plataformes de connexió al sud d'Europa, servides per Air France i Alitalia. No és previsible que, en les circumstàncies actuals, aquest grup pugui tenir gaire interès en aeroports espanyols, excepte per alimentar (*spoke*) els principals aeroports de França i Itàlia.

**Star Alliance** és en aquests moments l'aliança més àmplia i més consolidada. El fet que Spanair sigui propietat de SAS i Lufthansa ha comportat que la companyia espanyola hagi entrat a format part de l'aliança. Actualment, aquest grup no té cap aeroport de connexió important al sud d'Europa, i les seves principals plataformes estan al nord (Copenhaguen) i al centre (Frankfurt, Munic i Viena).

D'altra banda, s'estan consolidant un conjunt de companyies denominades "de baix cost" amb una dinàmica de creixement molt considerable i que s'ha reforçat després de les dificultats de les aerolínies convencionals a partir de l'any 2001. Les més conegudes són Ryanair, EasyJet i Go. Les dues darreres –recentment fusionades– operen a Barcelona amb una freqüència de vols relativament important. Aquestes companyies sovint operen des d'aeroports secundaris, on busquen condicions econòmiques favorables. El seu mercat és el dels viatgers de "punt a punt" i no els que fan connexió, per la qual cosa són sovint poc compatibles amb aeroports que operen amb una lògica de hub (aeroport de connexió). Alguns aeroports han experimentat alts increments de trànsit en els darrers temps (Londres Stansted o Brussel·les Sud-Charleroi), com a conseqüència de l'expansió d'aquest tipus de companyies. Es tracta d'aeroports que, tot i trobar-se aproximadament a una hora de distància de la capital que serveixen, hi estan relativament ben comunicats i el nom de l'aeroport manté el nom de la capital.





Finalment, cal ressenyar el potencial de desenvolupament futur de l'aviació de tercer nivell, l'aviació de negocis i el transport aeri privat.

En aquest context tan dinàmic i canviant, l'Aeroport de Barcelona hauria de tenir autonomia suficient per dissenyar una estratègia comercial autònoma i posicionar-se adequadament amb els operadors i amb les grans aliances.

El holding AENA impedeix que els aeroports espanyols –i en aquest cas el de Barcelona– puguin tenir autonomia de gestió i competir entre ells, com passa a la gran majoria de països europeus. El model monopolar del transport aeri espanyol amb un gran pol a Barajas és conseqüència del fet que el desenvolupament del sector s'ha fet amb dos monopolis: el dels aeroports i el d'Iberia. Si a l'Aeroport de Barcelona se li reconegués la capacitat de poder jugar les seves cartes, és previsible que progressivament la lògica del mercat portés de manera més o menys natural a un model bipolar que fos un reflex més fidel de la realitat demogràfica i econòmica espanyola, amb dos grans metròpolis a l'àrea de Madrid i a la de Barcelona.

Assolir l'autonomia de gestió per a l'Aeroport de Barcelona al més aviat possible és, per tant, un primer element estratègic de reflexió metropolitana.

La gestió dels aeroports ha de fugir de la lògica administrativoburocràtica i anar cap a un model de gestió empresarial i professional equiparable a la que és habitual en els principals aeroports europeus.

La majoria d'aeroports europeus operen com a empreses independents, en competència entre ells –fins i tot en els mateixos països– i estan gestionats majoritàriament per societats mercantils de règim privat amb accionariat públic o mixt, amb presència dels governs regionals i locals. La majoria dels grans aeroports internacionals d'Europa (Frankfurt, Munic, Milà, Amsterdam, Viena, Copenhaguen, París, Manchester, etc.) mantenen una presència de capital públic important en l'accionariat dels seus aeroports i alhora disposen d'una àmplia autonomia de gestió. A Europa, només es donen dos casos de grans aeroports de propietat i de gestió completament privada, la BAA britànica i l'aeroport de Roma.

---



Hi ha altres exemples, però són aeroports significativament menors. (Vegeu a l'annex 1 una sinopsi de models de gestió d'aeroports a Europa.)

### 2.3. El desenvolupament de l'àrea econòmica de l'aeroport

El desenvolupament d'activitats econòmiques relacionades amb l'Aeroport de Barcelona és molt limitat en comparació amb altres grans aeroports europeus. Actualment, està en projecte la ciutat aeroportuària prevista en el Pla Director. També estan en execució o projecte diverses iniciatives de parcs d'activitats econòmiques a l'entorn de l'aeroport. Aquestes iniciatives es plantegen de manera aïllada i no són suficients per vertebrar una gran àrea d'activitats aeronàutiques com les que existeixen a altres ciutats com, per exemple, Amsterdam amb l'Amsterdam Airport Area, o a l'entorn de l'aeroport Charles de Gaulle.

Ni AENA ni les autoritats públiques han estat actives per ampliar territorialment la incidència econòmica de l'aeroport, ni per acostar les oportunitats que genera l'aeroport a les persones i a les petites empreses del territori, fonamentalment del Baix Llobregat.

Seria interessant plantejar un *masterplan* per vertebrar i promoure la instal·lació d'activitats econòmiques relacionades amb l'aeroport i d'un alt valor afegit, que es podria denominar "Àrea econòmica aeroportuària" i que es podria delimitar orientativament des de Montjuïc fins a Castelldefels (Campus UPC). Es tractaria que la imatge i l'atractiu de l'aeroport per a activitats econòmiques d'alt valor afegit o vinculades amb l'aeronàutica, penetrés al més profundament possible en el territori i no es limités al radi més proper a l'aeroport. El Pla establiria directrius urbanístiques per afavorir que en els diferents espais al voltant de l'aeroport s'hi instal·lessin les activitats que maximitzessin el valor afegit sobre l'espai d'acord amb els diferents criteris de proximitat i/o accessibilitat amb l'aeroport que les diverses activitats requereixen.

Aquest *Masterplan* es dotaria d'un instrument de planificació, de coordinació i de promoció, que hauria de permetre impulsar una transformació important de la



base econòmica del Baix Llobregat amb activitats com ara serveis aeronàutics, seus corporatives, serveis de valor afegit, indústria aeronàutica, logística, etc.

### **2.4. Desenvolupar l'aviació general de manera equiparable als països del nostre entorn**

L'aviació general està força més desenvolupada a Europa que a Catalunya. Els aeroports per a aviació general tenen uns efectes de millora d'accessibilitat a zones remotes i, a més, estimulen el desenvolupament d'un seguit d'activitats econòmiques positives en el seu costat terrestre.

Caldria començar a plantejar-se estratègicament la possibilitat de definir nous aeroports i aeròdroms a la Regió Metropolitana de Barcelona que donessin resposta a noves demandes com l'aviació de negocis, la propietat compartida (*fractional jet ownership*), el turisme d'alt nivell i l'aviació privada, entre altres factors. En una regió metropolitana de dimensions i característiques com la de Barcelona seria d'esperar que hi hagués un major nombre d'infraestructures, avui limitades a Sabadell, Igualada i, més lluny, a la Cerdanya i Empuriabrava.



## 3. Propostes per a l'acció estratègica: avançar cap a un model alternatiu de gestió de l'Aeroport de Barcelona

### 3.1. Construir un veritable consens

Els darrers anys s'ha produït un consens ampli entre les principals administracions i els actors econòmics i socials en la diagnosi dels problemes que comporta per a l'Aeroport de Barcelona una gestió centralitzada per part de l'Administració central.

Malgrat aquest consens en la diagnosi, no s'ha produït un consens en la proposta d'una alternativa. Les propostes i idees que s'han fet i divulgat per part de diverses institucions i actors –sovint cadascú pel seu compte– no han estat prou elaborades i consensuades com perquè es poguessin considerar un model alternatiu que alhora comptés amb possibilitats d'acceptabilitat per part de l'Administració de l'Estat. Aquesta situació de propostes i accions descoordinades té el risc d'afavorir l'enroc de l'Administració central en el manteniment de la situació actual.

Conceptes com “privatització”, “xarxa catalana d'aeroports”, “transferència a la Generalitat”, “autoritat aeroportuària”, “consorci”, “dèficit d'inversions”, etc., s'han utilitzat àmpliament en el debat públic sense aprofundir en el seu significat i en la compatibilitat de diversos conceptes. Cal alertar contra el risc de simplificació del debat amb fórmules com “qualsevol cosa serà millor que el que tenim” o “privatitzem-ho i segur que anirem millor”. Aquesta simplificació és errònia i ingènua: és errònia perquè no reconeix que molts elements de gestió de l'Aeroport de Barcelona passen amb bona nota el *benchmarking* amb altres aeroports europeus com, per exemple, la qualitat arquitectònica, les concessions

comercials o l'optimització de la capacitat de les pistes; i és ingènua perquè molts models proposats no són neutrals i sovint responen a visions o interessos parcials i no a l'interès general.

Malgrat aquesta dispersió de conceptes i propostes, és possible pensar que hi ha més proximitat entre les idees de fons de les diverses institucions de l'àrea de Barcelona de la que el soroll multimèdia podria fer imaginar. En qualsevol cas, el consens necessari exigirà per part de totes les institucions un esforç molt important de generositat per anteposar l'objectiu de dinamització de l'aeroport per davant de protagonismes i interessos propis.

Un consens que s'hauria d'entendre en tres vessants:

- En l'articulació d'un model alternatiu per a la gestió de l'Aeroport de Barcelona i el seu encaix amb la resta d'aeroports catalans i de l'Estat.
- En l'explicació i pedagogia del model davant diverses instàncies de l'Estat i de col·lectius i actors institucionals i del sector aeronàutic d'arreu d'Espanya.
- En l'acord sobre qui, i amb quin procediment, hauria d'endegar el procés.

### **3.2. L'encaix dels arguments "d'Estat"**

L'articulació d'un model alternatiu de gestió dels aeroports per al cas espanyol ha de ser capaç de trobar l'encaix de diversos arguments que, des d'una perspectiva "d'Estat", justifiquen el model AENA com a xarxa estatal d'aeroports<sup>1</sup>.

A continuació es mostren els principals "arguments d'Estat" i s'hi afegixen algunes pistes de contraargumentació possible.

**L'argument legal:** "Els aeroports són competència exclusiva de l'Estat perquè així ho estableix la Constitució (C.E. Art. 149.1.20)".

---

1. Aquesta perspectiva no és necessàriament exclusiva de l'Administració central, ni del Govern actual en particular. Alguns dels arguments que s'exposen semblen força arrelats en diversos col·lectius aeronàutics, en grups polítics a l'oposició i en algunes comunitats autònomes.



La Constitució reconeix la competència exclusiva de l'Estat en la regulació bàsica amb relació als aeroports, no en la gestió. Cal subratllar, per tant, que el RD 2858/1981, Art. 2, punts 1, 2 i 3 limita els àmbits on l'Estat ha de participar en la gestió dels aeroports a tres: els serveis d'ajuda a la navegació i control de l'espai aeri, l'ordenació del trànsit aeri i els serveis estatals com duanes, correus, policia, seguretat exterior, etc. En el cas de l'autorització del nou aeroport de Castelló (promogut per la Diputació Provincial), l'Ordre Ministerial que l'autoritza (Orden FOM/509/2002) dóna a entendre que aquests serveis s'encarregaran a AENA, que cobrarà una tarifa.

**L'argument de la solidaritat interterritorial:** "Segregar l'Aeroport de Barcelona de la xarxa d'AENA seria un acte d'insolidaritat contra les regions amb aeroports deficitaris".

La fórmula dels subsidis creuats té un encaix anòmal en el context de l'Estat de les autonomies, on hi caldrien altres mecanismes de compensació interterritorial més eficients, transparents i avaluable.

Es pot demostrar, a més, que el sistema de subsidis creuats d'AENA ha beneficiat singularment l'aeroport de Madrid per sobre de molts aeroports deficitaris. (vegeu l'annex 2.)

Finalment, hi ha motius per pensar que una gestió dels aeroports més autònoma i empresarial tindria més efectes positius que negatius en el trànsit al conjunt d'Espanya

**L'argument econòmic i tàctic:** "No és prudent reclamar la gestió de l'Aeroport de Barcelona ara que l'Estat s'ha compromès finalment a realitzar-hi un volum important d'inversions."

L'Estat no pot vincular unes necessàries inversions en infraestructures al manteniment del control absolut de l'organisme gestor d'aquestes infraestructures, especialment quan es planteja que aquest organisme sigui majoritàriament públic i amb una participació destacada de l'Administració central.

---

**L'argument de la propietat:** “Atès que la propietat dels terrenys i de les infraestructures de l'Aeroport de Barcelona són majoritàriament de l'Estat, quines contrapartides rebria si en perdés el control?”

L'Estat ja va transferir la propietat dels terrenys i les infraestructures dels ports a les autoritats portuàries, que tenen àmplia autonomia de gestió.

Seria raonable que des de l'Administració de l'Estat es prengués nota de la creixent disconformitat amb el model de gestió actual, que s'està manifestant a un gran nombre de comunitats autònomes: Catalunya, Canàries, Illes Balears, etc. En aquest sentit, les propostes de reestructuració del model que es fan des de Barcelona podrien ser enteses com a una **prova pilot** que permetés conjuntar un major grau d'autonomia i més competència amb les exigències d'eficiència i coordinació del transport aeri en l'àmbit de tot l'Estat.

### **3.3. Alguns elements per a l'articulació d'un model de gestió de l'Aeroport de Barcelona**

Com s'ha dit, a la majoria de països europeus els aeroports són gestionats per organismes amb un alt grau d'autonomia (generalment societats mercantils) sense que això sigui un obstacle per al respecte de les competències de l'Estat en temes com navegació aèria, seguretat i altres principis generals reguladors del transport aeri.

Un model equiparable al dels països del nostre entorn (vegeu a l'annex 1 la sinopsi de models de gestió a Europa), tot i incorporant aspectes de la “lògica d'Estat” que en facilitessin l'acceptació, podria contemplar els elements que es mencionen a continuació:

1. L'aeroport estaria gestionat per una entitat autònoma (consorci o societat mercantil). En endavant anomenarem aquesta entitat “societat gestora”, sense que això prefiguri necessàriament la fórmula de societat mercantil, tot i que aquesta és la fórmula més habitual a Europa i, possiblement, la més flexible.



2. La societat gestora estarà formada per l'Estat –possiblement a través d'AENA–, la Generalitat i les administracions locals amb les proporcions que eventualment s'acordin.
3. Aquesta societat de gestió estarà dirigida per un consell d'administració professionalitzat, sense participació política. La representació de les administracions i els sectors econòmics vinculats amb l'aeroport es farà a través d'un "consell general" o "junta general d'accionistes", segons el tipus d'organisme. Aquest consell o junta general aprovarà els plans estratègics, els plans d'actuació i els pressupostos.
4. La societat gestora tindrà patrimoni i compte d'explotació propis. S'haurà de respectar, en tot cas, la titularitat pública dels terrenys i de les infraestructures associades als serveis aeroportuaris.
5. La societat gestora –en el marc de la normativa general espanyola i europea– tindrà capacitat per dissenyar-ne i implementar-ne la política comercial, gestió d'*slots*, política d'inversions, d'endeutament, i les aliances estratègiques amb altres operadors. S'establiran acords perquè la societat gestora pugui ingressar les taxes aeronàutiques.
6. La societat gestora podrà constituir societats filials i participar en altres societats mercantils, encara que aquestes no operin exclusivament dins del recinte aeroportuari. També podrà realitzar inversions patrimonials fora del recinte aeroportuari.
7. La societat gestora de l'aeroport atorgarà en règim de concessió la gestió de serveis i infraestructures específiques com, per exemple, els serveis de terra (*handling*), la gestió de terminals de càrrega, les concessions comercials, els hangars de manteniment, els aparcaments, els hotels i els centres de convencions, etc. Es replantejarà la funció de CLASA com a gestora del centre de càrrega aèria.





8. L'Estat –a través d'AENA i d'altres organismes depenents– desenvoluparà les funcions establertes en el RD 2858/1981, Art. 2, punts 1, 2 i 3 de serveis d'ajuda a la navegació i control de l'espai aeri, ordenació del trànsit aeri i serveis estatals com duanes, correus, policia, seguretat exterior, etc. Un representant dels serveis de control del trànsit aeri serà vocal nat del comitè executiu.
9. La societat gestora de l'Aeroport de Barcelona estarà oberta a la cooperació amb altres aeroports de l'Estat i a participar –si s'escau– en un fons de cooperació per contribuir al finançament d'aeroports deficitaris. En la mesura que la societat gestora pogués estar participada per AENA, hi hauria possibilitats d'explorar possibles sinergies i espais de col·laboració entre les dues parts.
10. L'aeroport disposarà d'instruments de diàleg i participació amb les comunitats locals i institucions del seu entorn per monitorar qüestions ambientals, d'accessibilitat, urbanisme, paisatge i qualitat de vida, en general, i per contribuir al desenvolupament econòmic i social de l'àrea propera a l'aeroport.



## Annex 1

### Sinopsi de models de gestió d'aeroports a Europa (2001)<sup>2</sup>

#### Xarxa nacional d'aeroports centralitzada i gestionada per un organisme públic de l'Administració central

Espanya	Grècia (excepte Atenes) (2)	Noruega (4)
Portugal (1)	Irlanda (3)	Suècia (4)
	Finlàndia (4)	

(1) Excepte els aeroports de Madeira amb participació del Govern regional. També està prevista la participació privada per a la construcció d'un nou aeroport a Lisboa.

(2) La companyia que ha construït el nou aeroport d'Atenes, i hi opera, és participada en un 55% per l'Estat hel·lènic i en un 45% pel sector privat.

(3) L'operador dels aeroports irlandesos Aer Rianta és un altre exemple paradigmàtic –com AENA– d'empresa pública monopolista en el seu país que concorre com a soci privat per a la gestió d'altres aeroports. En aquest sentit, participa en la gestió –com a soci privat– dels aeroports de Düsseldorf i Birmingham, que apareixen més avall.

(4) La gestió estatal dels aeroports escandinaus sembla justificar-se per la garantia de l'accessibilitat en uns països molt extensos i poc poblats i amb problemes d'accessibilitat terrestre a l'hivern.

2. Font: Memòries i llocs web de diferents operadors aeroportuaris. Informació recollida i elaborada per Ignasi Ragàs, Ajuntament de Barcelona.

### **Aeroports amb gestió pública i participació dels governs regionals i locals**

Manchester	Amsterdam	Colònia-Bonn
Milà	Rotterdam	Berlín (5)
Bolonya	Ginebra	Munic
Palerm		

(5) Hi ha sobre la taula la possibilitat de privatització del 100% de la societat dels aeroports de Berlín per finançar amb els ingressos que s'obtinguin la transformació de l'antic aeroport de l'Alemanya de l'Est a Schönefeld en el gran aeroport de la regió de Berlín-Brandenburg. Aquesta operació implicarà també la clausura dels altres dos aeroports de Berlín (Tegel i Tempelhof).

### **Aeroports de gestió mixta publicoprivada amb participació regional i local**

Viena	Zuric	Düsseldorf
Frankfurt	Birmingham	Frankfurt-Hahn
Nàpols (6)	Venècia	Torí

(6) BAA-Itàlia controla el 65% del capital i l'Ajuntament de Nàpols i la província el 12,5% cadascun.

### **Aeroports de gestió mixta publicoprivada amb participació de l'Estat central i sense participació regional i local**

Copenhaguen (7)	Brussel·les	Atenes (vegeu nota 2)
-----------------	-------------	-----------------------

(7) L'Estat danès continua sent el principal accionista amb un 33,8% de les accions.

### **Aeroports de titularitat pública regional i local i gestió privada per concessió**

Lieja (8)	Londres -Luton
-----------	----------------



(8) És un aeroport especialitzat en càrrega. La titularitat la té la regió de Valònia i és gestionat per concessió per ADP, empresa pública de l'Estat francès que opera als aeroports de París.

### Aeroports de titularitat i gestió completament privada

BAA (Heathrow, Gatwick, Stansted, Glasgow, Edinburgh i altres menors)	Roma East Midlands (GB) (9) Malta (10)
--	--

(9) Aquest aeroport va ser una iniciativa local, comprat per un operador privat i posteriorment venut a Manchester Airport plc, que és una empresa local pública 100% controlada pels ajuntaments metropolitans de Manchester.

(10) El principal accionista de l'aeroport de Malta serà l'empresa mixta públicoprivada que gestiona l'aeroport de Viena.

### Gestió d'aeroports a França

La singularitat i excepcionalitat del cas francès mereix una menció especial. Els aeroports de París (Orly, Charles de Gaulle i Le Bourget) són gestionats per un organisme públic de l'Estat (Aéroports de Paris), sense cap mena de participació regional i local. No obstant això, ADP ha mostrat força sensibilitat per promoure iniciatives amb els governs locals per a temes ambientals i de desenvolupament local.

La resta d'aeroports francesos són de titularitat estatal, però gestionats per concessió per les cambres de comerç locals, organismes que no són directament equiparables a les cambres de comerç espanyoles.

**NOTA:** Aquesta sinopsi no recull la participació d'operadors aeroportuaris europeus en la gestió o la transferència de *know how* a aeroports de fora d'Europa occidental. Els operadors més actius en aquest sentit són BAA (empresa privada britànica operadora dels principals aeroports de Londres), Fraport (empresa mixta alemanya operadora de Frankfurt), ADP (empresa pública francesa operadora de París) i AENA (empresa pública espanyola).

---

En qualsevol cas, la majoria d'operadors europeus, indistintament públics, privats o mixtos, són molt actius en la recerca d'oportunitats de negoci en la gestió d'aeroports a Europa central i oriental, Amèrica Llatina, Àsia i, fins i tot, Amèrica del Nord. Els operadors europeus són els principals actors en el mercat internacional. No hi ha grans operadors d'aeroports rellevants a escala internacional, ni nord-americans (on la gestió dels aeroports es majoritàriament municipal), ni asiàtics.

## Annex 2

### Les subvencions creuades en el sistema aeroportuari espanyol<sup>3</sup>

Una preocupació dels partidaris de xarxes centralitzades és que hi ha aeroports que no s'autofinancen i, tot i així, és d'interès general mantenir-los en funcionament atès el seu servei territorial. S'argumenta que amb un sistema de caixa única els ingressos dels aeroports rendibles poden subvencionar els dèficits dels aeroports deficitaris. Aquest sistema té un problema greu: amb les subvencions creuades mai se sap exactament què i com s'està subvencionant, atesa l'opacitat dels comptes d'AENA.

En el cas dels aeroports espanyols, el model ha servit per afavorir l'aeroport de Madrid i desinvertir en el de Barcelona i en molts d'altres, com es pot observar en el quadre següent:

---

3. Informació extreta de l'article de Germà Bel: Infraestructures i Catalunya, alguns problemes escollits, FRC 2002 (en premsa).



Província	Aeroports	(1) Mitjana inversió 94-99 (Milions €)	(2) % de la inversió mitjana total	(3) % de la mitjana total de passatgers	(4) Diferència entre quota d'inversió (2) i quota passatgers (3)
Madrid	Madrid/Barajas, Madrid/Cuatro Vientos	184,8	45,1	25,0	+ 20,1
Balears	P. Mallorca, Eivissa, Menorca	59,2	14,4	23,7	- 9,3
Las Palmas	Gran Canària, Lanzarote, Fuerteventura	37,6	9,6	16,5	- 6,9
Tenerife	Tenerife-Sud, Tenerife-Nord, La Palma, Hierro	23,7	5,8	11,6	- 5,8
Barcelona	Barcelona, Sabadell	22,7	5,5	15,4	- 9,9
Biscaia	Bilbao	18,0	4,4	2,0	+ 2,4
Granada	Granada	11,7	2,8	0,4	+ 2,4
Alacant	Alacant	8,9	2,2	4,8	- 2,6
Màlaga	Màlaga	6,7	1,6	7,6	- 6,0
A Corunya	Santiago, A Corunya	5,7	1,4	1,8	- 0,4
València	València	4,6	1,1	1,7	- 0,6
Pontevedra	Vigo	3,4	0,8	0,5	+ 0,3
Astúries	Oviedo	2,8	0,7	0,6	+ 0,1
Sevilla	Sevilla	2,6	0,6	1,5	- 0,9
Almeria	Almeria	2,5	0,6	0,8	- 0,2
Saragossa	Saragossa	2,1	0,5	0,3	+ 0,2
Valladolid	Valladolid	1,7	0,4	0,2	+ 0,2
Àlaba	Vitòria	1,6	0,4	0,2	+ 0,2
Melilla	Melilla	1,4	0,3	0,3	- 0,0
Cantàbria	Santander	1,3	0,3	0,2	+ 0,1
Girona	Girona/Costa Brava	1,0	0,2	0,6	- 0,4
Cadis	Jerez	0,9	0,2	0,5	- 0,3
Tarragona	Reus	0,8	0,2	0,5	- 0,3
Navarra	Pamplona	0,8	0,2	0,3	- 0,1
Guipúscoa	Sant Sebastià	0,6	0,1	0,2	- 0,1
Còrdova	Còrdova	0,5	0,1	0,0	+ 0,1
Múrcia	Múrcia/San Javier	0,3	0,1	0,1	- 0,0
Salamanca	Salamanca	0,2	0,1	0,0	+ 0,0
Extremadura	Badajoz	0,1	0,0	0,0	- 0,0
Total		409,8	100,0	100,0	0,0

La inversió mitjana, període 1994-1999, als aeroports de Barcelona, Reus i Girona ha estat per sota de la proporció del nombre de passatgers de cadascun d'aquests aeroports. En canvi, s'observa que l'aeroport de Madrid ha rebut inversions vint punts per sobre a les que li correspondrien per quota de mercat i, per tant, ha estat el gran beneficiat de la fórmula dels subsidis creuats.

Les subvencions creuades tendeixen a fomentar una cultura de gestió burocràtica, completament diferent del que és l'habitual a la resta d'aeroports europeus amb una cultura de gestió empresarial cada cop més agressiva. La viabilitat dels aeroports deficitaris no s'ha de buscar en uns subsidis migrats, sinó en proporcionar els mecanismes adequats per tal d'assegurar autonomia suficient per buscar la pròpia viabilitat. Quan aquesta viabilitat realment no sigui possible, seria molt més adequat un sistema de subvencions directes (des del pressupost públic) per finançar els aeroports deficitaris, que substitueixi l'actual sistema de subvencions creuades. Les subvencions directes del pressupost són més transparents i més avaluable.

Un model de gestió descentralitzada en l'àmbit autonòmic permetria mantenir un cert nivell d'equilibri i de redistribució entre els aeroports de cada autonomia. El conjunt d'aeroports catalans tenen uns resultats financers, any 1997, positius: 36,1 milions d'euros, BCN té una rendibilitat positiva, mentre que Reus i Girona tenen resultats negatius.



### Resultats financers agregats en l'àmbit autonòmic dels aeroports espanyols

CCAA	Resultats financers	Aeroports amb resultat financer positiu el 1997	Aeroports amb resultat financer negatiu el 1997
Madrid	90,5	Madrid-Barajas	
Balears	42,6	Palma de Mallorca, Menorca, Eivissa	
Catalunya	36,1	Barcelona	Reus, Girona
Canàries	36,3	Tenerife-Sud, Gran Canària, Lanzarote, Fuerteventura	Tenerife-Nord, La Palma, Hierro
Andalusia	2,5	Màlaga	Sevilla, Jerez, Almeria, Granada
C. Valenciana	8,8	Alacant	València
Galícia	-7,1		Santiago, A Corunya, Vigo
P. Basc	-7,9		Bilbao, Sant Sebastià, Vitòria
Castella i Lleó	-1,7		Valladolid, Salamanca
Múrcia	-2,0		Múrcia
Cantàbria	-2,8		Santander
Extremadura	-0,6		Badajoz
Astúries	-2,7		Astúries
Navarra	-2,0		Pamplona
Aragó	-2,8		Saragossa
Melilla	-2,9		Melilla





## Pla Estratègic Metropolità de Barcelona

### Institucions membres de la Comissió Delegada del Consell General

Ajuntament de Badalona  
Ajuntament de Barcelona  
Ajuntament de Cornellà de Llobregat  
Ajuntament del Prat de Llobregat  
Ajuntament de l'Hospitalet de Llobregat  
Ajuntament de Montcada i Reixac  
Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet  
Ajuntament de Pallejà  
Ajuntament del Papiol

Consell Comarcal del Baix Llobregat  
Consell Comarcal del Barcelonès  
Entitat Metropolitana del Medi Ambient  
Entitat Metropolitana del Transport

Aena  
Autoritat Portuària de Barcelona  
Cambra Oficial de Comerç Indústria i Navegació de Barcelona  
Cercle d'Economia  
Comissió Obrera Nacional de Catalunya  
Consorti de la Zona Franca de Barcelona  
Diputació de Barcelona  
Fira de Barcelona  
Foment del Treball Nacional  
Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona  
Unió General de Treballadors de Catalunya  
Universitat de Barcelona

### Institució promotora

Ajuntament  de Barcelona

Amb la col·laboració de

**IBERIA**