

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ  
2014



# INDICE

<b>LETTERA AGLI STAKEHOLDER</b>	03
<b>NOTA METODOLOGICA</b>	06
Processo e perimetro di reporting	08
Principi di rendicontazione	08
<b>HIGHLIGHTS DELLE PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ</b>	010
<b>OVERVIEW</b>	014
<b>CORPORATE PROFILE</b>	018
Key Facts	020
Principali tappe storiche	021
Mission e Valori	022
Gli aeroporti di Linate e Malpensa	023
Aree di business	027
Assetto societario	029
Struttura del Gruppo SEA	030
Corporate Governance	031
Struttura e processi organizzativi	036
Strategia e Governance dello sviluppo sostenibile	039
<b>ANALISI DEL CONTESTO E DEI PRINCIPALI RISCHI/IMPATTI</b>	040
Evoluzione del traffico aereo nel 2014	042
Principali trend evolutivi dell'industria del trasporto aereo	045
Il sistema aeroportuale italiano	047
Evoluzione del quadro normativo e regolatorio	048
Mappa degli stakeholder di SEA	051
Valutazione dei principali rischi e impatti	052

<b>SOSTENIBILITÀ ECONOMICO COMPETITIVA</b>	055
Modello di business, fattori di vantaggio competitivo, valore generato e distribuito	057
Posizionamento competitivo	063
Strategia di sviluppo	072
Investimenti	073
Performance Business Aviation	077
Performance Business Non Aviation	081
Performance Business Energia	086
<b>SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E SAFETY AEROPORTUALE</b>	088
La politica ambientale ed energetica di SEA	090
Il sistema di Gestione Ambientale	090
Il sistema di Gestione dell'Energia	090
Dimensione europea e internazionale dell'impegno ambientale	091
Aria e clima	092
Energia	097
Consumo di materie prime	099
La gestione delle risorse idriche	099
Inquinamento acustico	103
Gestione dei rifiuti	107
Campi elettromagnetici e radiazioni ionizzanti	110
Aspetti paesaggistici e biodiversità	110
Safety aeroportuale	111
<b>SOSTENIBILITÀ DELLE RELAZIONI SOCIO-ECONOMICHE</b>	114
Risorse umane	116
Fornitori	134
Passeggeri	139
Clienti	151
Società e Territorio	164
<b>STAKEHOLDER ENGAGEMENT</b>	177
<b>OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ</b>	183
<b>TAVOLA DEI CONTENUTI DEL GRI</b>	189
<b>RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE</b>	200



## LA COMPLESSITÀ COME COSTANTE AMBIENTALE

Viviamo in tempi complessi, in cui eventi di portata globale (migrazioni, cambiamenti climatici, crisi dei mercati finanziari, terrorismo integralista) stanno alimentando un clima di profonda e perenne incertezza.

Fino a 15-20 anni fa eravamo abituati ad assegnare al termine "crisi" una pervasività limitata ad alcune aree geografiche o settori economici ed una gittata temporale circoscritta ad una manciata di anni.

Oggi "le crisi" sono la trama dell'*habitat* che caratterizza le nostre vite di cittadini, di madri e padri di famiglia, di *manager*.

L'incertezza è la costante con cui dobbiamo fare i conti in tutte le nostre decisioni quotidiane. Ed è un compagno di viaggio subdola, che prova ad erodere la fiducia in noi stessi e nelle nostre capacità, ad offuscare lo sguardo rivolto al lungo termine, a mettere il guinzaglio alla nostra intraprendenza.

A farci accontentare.

Di quello che siamo, del contesto in cui viviamo, di ciò che siamo riusciti sino ad ora a garantire alle prossime generazioni.

Perché le crisi – e l'incertezza che ne deriva – rischiano di diventare a poco a poco l'alibi del disimpegno, del "*in queste condizioni non si poteva fare di più*", della fuga dalle responsabilità, dell'illusorio arroccamento a difesa del nostro sistema di vita, mentre tutto intorno a noi è in drammatica e profondissima trasformazione.

## I VALORI, RIDUTTORI DI COMPLESSITÀ

Di fronte alla minaccia di un cambiamento che travolge tutti i parametri ai quali eravamo abituati a riferirci, è sempre più forte e frequente il richiamo ai valori etici, che rappresentano il precipitato della nostra cultura, della tradizione religiosa, dei sistemi sociali ed economici che hanno sin qui garantito il nostro benessere.

È soprattutto nelle fasi di elevata criticità, personale o sociale, che si cercano risposte nei Valori.

Perché i Valori sono dei riduttori di complessità.

Sono punti di ancoraggio fissi delle nostre scelte e dei nostri comportamenti che abbassano il livello di indeterminatezza che proiettiamo verso coloro che ci circondano.

Annunciare – sia come persone che come organizzazioni – di ispirarci a dei Valori significa volerci rendere più prevedibili.

Una prevedibilità che nulla ha a che vedere con la staticità o la coazione a ripetere, ma che invece rappresenta un fascio di luce che si irradia dentro la nebbia, a voler dire: *“a prescindere dalle situazioni che ci troveremo ad affrontare, da me non dovrai mai aspettarti niente di diverso da ciò che mi mantiene coerente con questi principi”*. È una prevedibilità che serve quindi a ricostruire quei legami di fiducia fortemente messi alla prova in questi ultimi anni, a tutti i livelli, da comportamenti miopi ed auto-riferiti – assunti sia da decisori pubblici che privati come risposte alla crisi – e che hanno lasciato macerie dietro di loro.

## ETICA CONTRO MORALISMI

Ancorarsi a dei Valori non vuol dire, quindi, irrigidire la propria visione del mondo. Questo è l'atteggiamento di chi a un approccio etico – che di per sé accetta la sfida della complessità – sostituisce il moralismo, ai Valori preferisce dei *cliché*.

Il moralista esprime un pensiero indottrinato, che spesso prescinde dalla sua capacità di elaborazione critica e di libera scelta. Ha la risposta pronta e preconfezionata a tutte le domande.

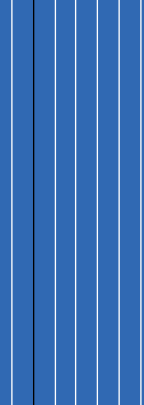
L'approccio etico è invece libero da imposizioni e cerca continuamente nuove risposte a temi complessi, tenendo conto dell'evoluzione della società.

Un'azienda etica è un'azienda che cerca le ragioni della propria sopravvivenza e del proprio sviluppo in un continuo e costante confronto con gli altri attori del proprio contesto, alla ricerca di quelle sinergie che consentono di generare un valore economico sostenibile nel tempo.

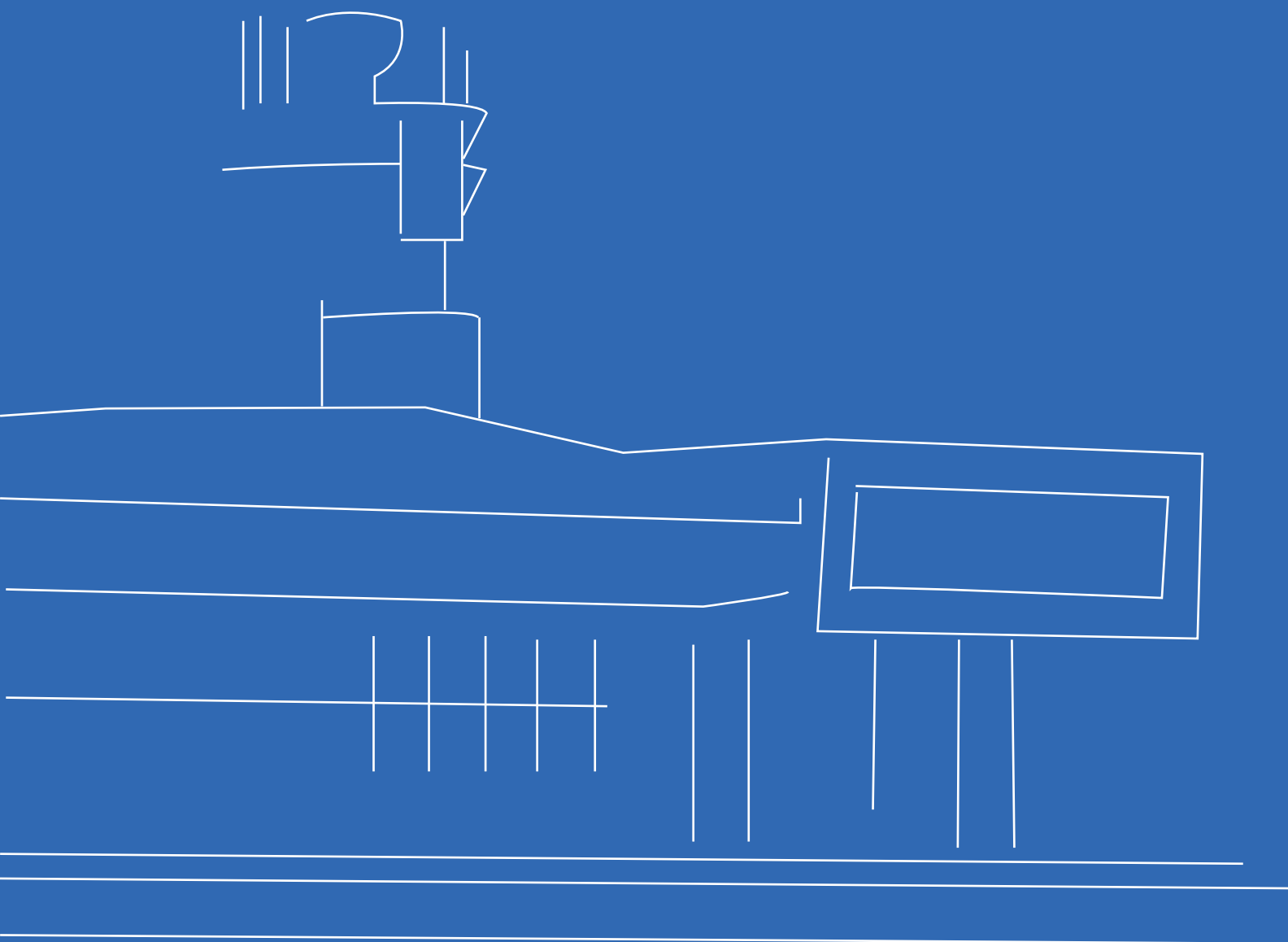
È questa la strada che in SEA stiamo portando avanti, convinti del fatto che sia il percorso a determinare, più di ogni altra cosa, la bontà del risultato finale.



**Luciano Carbone**  
Chief Corporate Officer Gruppo SEA



# NOTA METODOLOGICA







Il Bilancio di Sostenibilità 2014 del Gruppo SEA (di seguito anche il "Gruppo"), alla sua quinta edizione, è stato redatto secondo le "Sustainability Reporting Guidelines & Airport Operators Sector Supplement" (versione G3.1) definite nel 2011 dal GRI – *Global Reporting Initiative* – in conformità al livello di applicazione A+. In coda al documento sono riportati il *GRI Content Index* e la Relazione della Società di Revisione.

## PROCESSO E PERIMETRO DI REPORTING

Il Bilancio 2014 è il risultato di un processo articolato svolto da un gruppo di lavoro interno costituito da diverse funzioni che rappresentano trasversalmente tutte le aree connesse alla rendicontazione sociale, ambientale ed economica. Per la definizione dei contenuti sono stati organizzati incontri con le diverse funzioni aziendali, per identificare sia le tematiche rilevanti, sia eventuali richieste informative da parte degli *stakeholder*.

Questo quinto Bilancio di Sostenibilità presenta le iniziative e i risultati raggiunti nel periodo compreso tra l'1/1/2014 e il 31/12/2014.

Per quanto riguarda i dati economici il perimetro di rendicontazione risulta essere lo stesso del Bilancio Consolidato 2014 del Gruppo SEA.

Il perimetro delle informazioni qualitative e dei dati quantitativi relativi agli aspetti sociali e ambientali fa riferimento alle società controllate dal Gruppo ad esclusione di:

- Consorzio Malpensa Construction, per il quale al momento non è stato possibile effettuare una raccolta di dati e informazioni omogenea con le altre società del Gruppo. Si valuterà l'inserimento di Consorzio Malpensa Construction nel perimetro di *reporting* nel corso dei prossimi esercizi;
- le seguenti società ritenute non significative e tra l'altro incluse nel Bilancio Consolidato con il "metodo del patrimonio netto": Dufrital SpA, SACBO SpA, SEA Services Srl, Malpensa Logistica Europa SpA, Disma SpA;
- Railink Srl (in liquidazione);
- SEA Handling SpA, in quanto, nel contesto delle negoziazioni con la Comunità europea, SEA ha assunto nel corso dell'esercizio 2014 la decisione di dismettere la linea di *business handling* di aviazione commerciale.

Ai fini di comparabilità dei risultati, i dati sociali e ambientali del presente bilancio relativi al 2013 sono stati riesposti, ove necessario, per tenere conto delle variazioni intervenute nel perimetro di rendicontazione, escludendo SEA Handling SpA.

Si segnala inoltre che per il primo anno la società SEA Prime SpA (già Ali Trasporti Aerei ATA SpA) e la sua partecipata Prime AviationServices SpA (già ATA Ali Servizi SpA), acquisite in data 18 dicembre 2013, sono state incluse nel perimetro di rendicon-

tazione dei dati sociali e ambientali, considerandole in maniera integrale (valori al 100%).

Eventuali specifiche ed eccezioni al perimetro di *reporting* sono puntualmente riportate nelle singole sezioni.

All'interno del documento sono utilizzate le seguenti dizioni:

- Gruppo SEA per SEA SpA, SEA Energia SpA, SEA Prime SpA (già Ali Trasporti Aerei ATA SpA) e Prime AviationServices SpA (già ATA Ali Servizi SpA);
- SEA per SEA SpA;
- SEA Energia per SEA Energia SpA;
- SEA Prime per SEA Prime SpA;
- Prime AviationServices per Prime AviationServices SpA.

## PRINCIPI DI RENDICONTAZIONE

### Principi di definizione del contenuto del report

I principi di rendicontazione relativi al contenuto del presente documento che sono stati applicati nella fase di redazione fanno riferimento alle sopra indicate linee guida predisposte dal GRI e sono di seguito riassunti:

### Inclusività, Materialità, Contesto di sostenibilità

Per ogni tipologia di *stakeholder* sono state identificate le relazioni e le azioni di coinvolgimento.

Nel documento vengono inoltre illustrati i principali impatti sociali e ambientali del Gruppo rilevanti per gli *stakeholder* di riferimento.

### Completezza

Con riferimento al principio di completezza si veda il paragrafo precedente "Processo e perimetro di *reporting*".

### Principi di garanzia della qualità del report

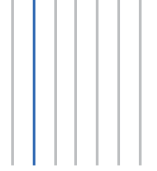
Parimenti si riportano anche i principi di garanzia di qualità del presente documento:

### Equilibrio

I dati sono esposti in modo oggettivo e sistematico. Gli indicatori rappresentativi dei risultati riflettono la misurazione della *performance* indipendentemente dal miglioramento o peggioramento rispetto ai periodi precedenti.

### Comparabilità, Chiarezza

Al fine di semplificare la lettura del documento la struttura informativa contiene grafici, tabelle e un linguaggio chiaro e accessibile. Gli indicatori sono comparati, dove possibile, con quelli dei



due anni precedenti e sono commentati evidenziando eventuali variazioni significative. Le tabelle e i grafici privi di comparazione si riferiscono a indicatori il cui confronto temporale non è significativo o a indicatori per i quali non è stato possibile recuperare i dati degli esercizi precedenti. Il riferimento al modello previsto dal *Global Reporting Initiative* permette inoltre il confronto con le organizzazioni nazionali e internazionali che adottano lo stesso modello.

**Accuratezza**

I dati sono stati controllati dai vari responsabili di area. La sezione "Sostenibilità Economico-Competitiva" è stata redatta con gli stessi dati che compongono il Bilancio Consolidato, redatto applicando i principi contabili internazionali.

**Tempestività**

Il Bilancio di Sostenibilità 2014 è un documento di rendicontazione con periodicità annuale.

**Affidabilità**

Il Bilancio di Sostenibilità è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione e sottoposto a verifica esterna e indipendente da parte della Società di Revisione Deloitte. L'attività è finalizzata alla verifica del rispetto dei principi di redazione, come richiamati nel presente capitolo compresa la conclusione sul livello di applicazione delle linee guida GRI G3.1 autodichiarato.







<b>Indicatori di sostenibilità economico-competitiva</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Fatturato (migliaia di Euro)	685.100	645.539*
EBITDA (migliaia di Euro) <sup>1</sup>	205.883	182.852*
Risultato netto (migliaia di Euro)	54.858	33.707
Valore economico distribuito (migliaia di Euro)	499.434	523.356*
Ricavi di gestione <i>Business Aviation</i> (migliaia di Euro)	393.736	364.305*
Ricavi di gestione <i>Business Non Aviation</i> (migliaia di Euro)	211.102	193.132*
Ricavi di gestione <i>Business Energia</i> (migliaia di Euro)	14.822	21.102*
Investimenti infrastrutturali (milioni di Euro)	97,7	96,5
Numero movimenti – sistema aeroportuale	253.786	251.828
Numero passeggeri – sistema aeroportuale	27.654.025	26.764.838
Merci – sistema aeroportuale (ton)	472.415	436.125
Aree commerciali – sistema aeroportuale (migliaia di m <sup>2</sup> )	27.294	24.600
Scontrino medio per passeggero vendita al pubblico – Malpensa 1 (Euro)	26,24	27,66
Scontrino medio per passeggero vendita al pubblico – Malpensa 2 (Euro)	11,73	11,45
Scontrino medio per passeggero vendita al pubblico – Linate (Euro)	18,79	18,46
<b>Indicatori di sostenibilità ambientale</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Emissioni (scopo 1 e 2) di CO <sub>2</sub> – Linate (ton)	15.195	15.423
Emissioni (scopo 1 e 2) di CO <sub>2</sub> – Malpensa (ton)	51.388	48.758
Prelievi idrici – Linate (m <sup>3</sup> )	992.936	1.475.598
Prelievi idrici – Malpensa (m <sup>3</sup> )	2.031.625	2.774.168
Prelievi idrici/Traffico passeggeri – Linate (m <sup>3</sup> /pax)	0,11	0,16
Prelievi idrici/Traffico passeggeri – Malpensa (m <sup>3</sup> /pax)	0,09	0,15
Consumi energia elettrica – Linate (GJ)	123.988	127.274
Consumi energia elettrica – Malpensa (GJ)	467.858	453.164
Liquido di <i>de-icing</i> smaltito – Linate (ton)	45	68
Liquido di <i>de-icing</i> smaltito – Malpensa (ton)	15	44
Numero episodi di sversamento (olio, gasolio, kerosene) – Linate <sup>2</sup>	3	11
Numero episodi di sversamento (olio, gasolio, kerosene) – Malpensa <sup>2</sup>	75	35
Numero centraline di monitoraggio rumore – Linate	4	4
Numero centraline di monitoraggio rumore – Malpensa	10	10
Raccolta differenziata (% su totale rifiuti solidi urbani e assimilati) – Linate	50,5	47,9
Raccolta differenziata (% su totale rifiuti solidi urbani e assimilati) – Malpensa	33,9	34,2
<i>Wildlife strike</i> (rateo x 10.000 movimenti) – Linate	2,7	5,8
<i>Wildlife strike</i> (rateo x 10.000 movimenti) – Malpensa	3,2	3,0

1. L'EBITDA è stato definito come differenza tra il totale ricavi e il totale costi operativi, comprensivi degli accantonamenti e svalutazioni, ad eccezione dell'accantonamento al fondo di ripristino e sostituzione.

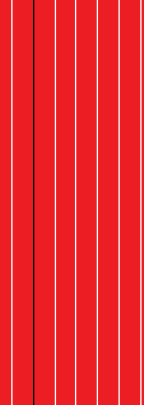
2. Sversamenti rilevanti (si intendono quelli che hanno visto coinvolta una superficie pari o maggiore a 20 m<sup>2</sup>).

\* Valori riesposti.

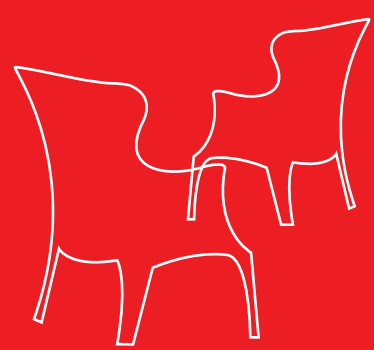
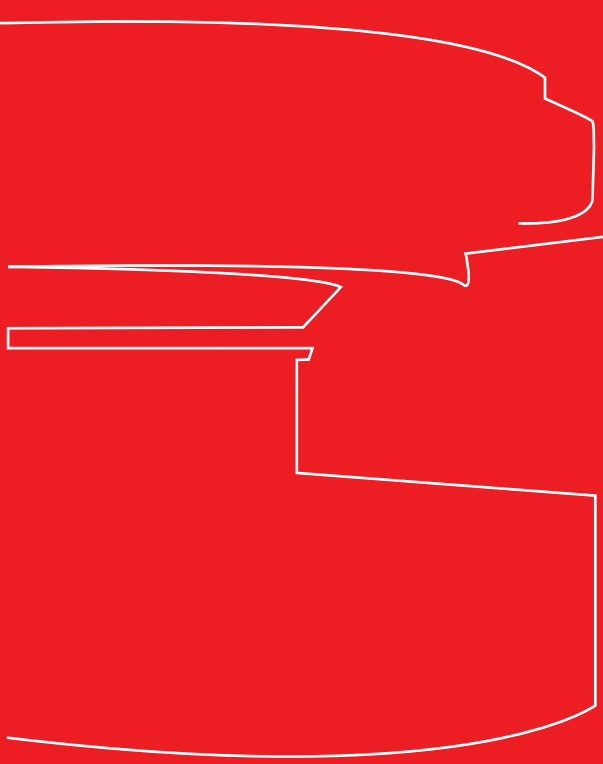
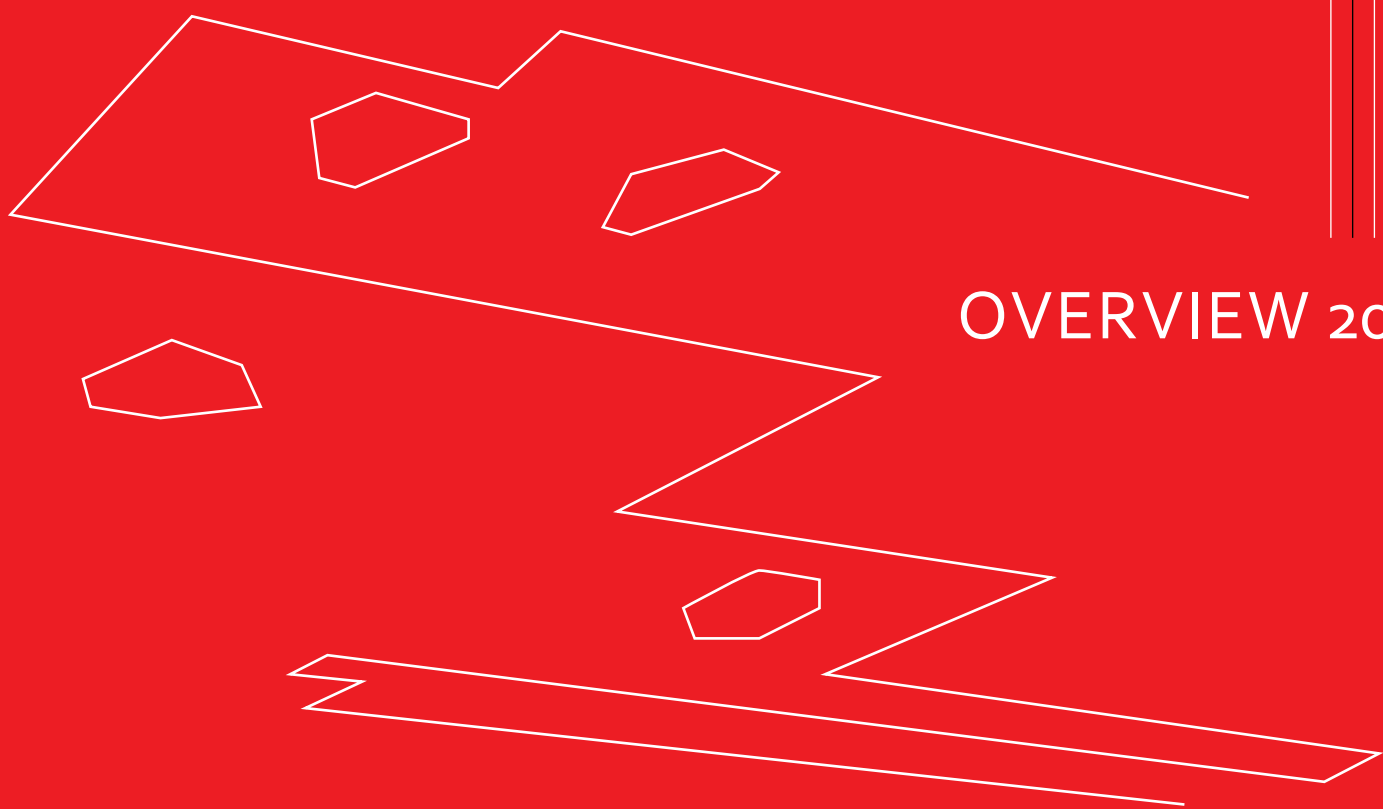
<b>Indicatori di sostenibilità socio-economica</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Numero collaboratori	2.684	2.765*
Numero medio annuo ore di formazione pro-capite uomini	2,5	4,4*
Numero medio annuo ore di formazione pro-capite donne	4,4	4,7*
Tasso di sindacalizzazione (%)	59	60*
Infortuni – indice di frequenza – sistema aeroportuale	3,34	3,38*
Infortuni – indice di gravità – sistema aeroportuale	101,38	96,71*
Numero aggiudicatari appalti	1.162	1.182*
Valore ordini assegnati a fornitori locali (milioni di Euro)	122,5	127,3*
Puntualità voli passeggeri di linea in partenza – Linate (%)	90,9	90,7
Puntualità voli passeggeri di linea in partenza – Malpensa (%)	84,5	85,8
Numero bagagli disguidati (x 1.000 passeggeri) – Linate	3,1	3,9
Numero bagagli disguidati (x 1.000 passeggeri) – Malpensa	1,7	2,1
Livello di soddisfazione del servizio PRM (%)	89	88
Livello di soddisfazione complessivo passeggeri – Linate (%) <sup>3</sup>	67	99
Livello di soddisfazione complessivo passeggeri – Malpensa (%) <sup>3</sup>	70	98
<i>Mystery Shopping</i> – valore medio qualità percepita esercizi	79,2	79,2
Liberalità erogate (Euro)	764.900	865.218
Investimenti in <i>Corporate Citizenship</i> (Euro)	150.400	199.421

<sup>3</sup> Nel 2014 è stato adottato il nuovo sistema di valutazione della Customer Satisfaction basato sul Customer Satisfaction Index, pertanto i dati non sono confrontabili con il 2013. I dati 2014 non sono espressi in percentuale.

\* Valori riesposti.



# OVERVIEW 2014







DAVIDE OLDANI *café*



BVLGARI





### SEA Handling – Scioglimento anticipato

L'Assemblea straordinaria dei soci della controllata SEA Handling del 9 giugno 2014 ha deliberato di sciogliere anticipatamente la Società e di porla in liquidazione con decorrenza dal 1° luglio 2014, autorizzando anche l'eventuale esercizio provvisorio dell'impresa in data successiva al primo luglio, per il minimo periodo necessario (l'esercizio provvisorio è stato confermato nell'assemblea di SEA Handling in liquidazione del 30 luglio 2014 per il periodo 1 luglio-31 agosto 2014).

### SEA – Costituzione Milan Airport Handling Trust – Atto di dotazione di Trust

In data 30 giugno 2014 il Consiglio di Amministrazione di SEA ha deliberato la costituzione del *Trust* di scopo, denominato "Milan Airport Handling Trust", regolato dalla legge di Jersey, Isole del Canale conferendogli il 100% delle quote di Airport Handling.

L'istituzione del *Trust*, principale elemento a garanzia della discontinuità economica, è stata concepita secondo forme e modalità tali da escludere qualsiasi forma di controllo di SEA su Airport Handling e continuità tra SEA Handling e la stessa Airport Handling.

*Trustee* del *Trust* è stata nominata "Crowe Horwath Trustee Services It Srl", società costituita *ad hoc* e in possesso dei requisiti di assoluta indipendenza sia rispetto a SEA, sia rispetto a ogni impresa facente capo al Gruppo SEA nel suo complesso.

Scopo del *Trust* è la realizzazione di procedure volte a confermare e ad assicurare l'attuazione della discontinuità economica nonché permettere l'ingresso di terzi, privati e indipendenti, nel capitale della società in misura non inferiore al 30%.

In data 27 agosto 2014 l'Assemblea dei soci di Airport Handling ha deliberato:

- l'aumento del capitale sociale a 5 milioni di Euro, a pagamento in denaro, in sottoscrizione all'unico socio SEA;
- la conseguente modifica dello statuto sociale.

Nelle stessa data SEA, in qualità di socio unico di Airport Handling, con la sottoscrizione dell'Atto di Dotazione di *Trust*, ha trasferito al *Trust* di scopo "Milan Airport Handling Trust" l'intera partecipazione.

### Avvio di nuova istruttoria sulla costituzione e capitalizzazione di Airport Handling

Il 6 febbraio 2015 è stata pubblicata la decisione del 9 luglio 2014 con la quale la Commissione europea ha deciso di avviare la formale istruttoria, volta ad approfondire alcuni aspetti sulla relazione di discontinuità economica tra SEA Handling e Airport Handling e sulla possibile sussistenza di (ulteriori) presunti aiuti di Stato nella capitalizzazione, da parte di SEA, della nuova società. Con la pubblicazione, tutti i soggetti interessati hanno la possibilità di formulare, nei trenta giorni successivi alla pubblicazione, eventuali osservazioni sulla decisione.

SEA intende presentare alla Commissione tutte le considerazioni per le quali si ritiene che non vi sia alcuna continuità economica tra SEA Handling e Airport Handling, con conseguente inammissibilità di qualsiasi pretesa volta a ottenere la restituzione del presunto aiuto presso quest'ultima società, e che la capitalizzazione iniziale di Airport Handling non rappresenti in alcun modo un ulteriore aiuto di Stato.

### Aviazione Generale di Linate – Procedimento pendente innanzi alla Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM)

Il procedimento ha preso avvio a seguito della denuncia di Cedikor Sociedad Anonima ("CEDICOR"). Le condotte contestate a SEA sono di aver abusato della propria posizione dominante in violazione dell'art. 102 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione europea ("TFUE") nell'ambito della procedura di concordato preventivo della Società dell'Acqua Pia Antica Marcia SpA in liquidazione ("SAPAM"). In particolare SEA, nell'ambito della procedura di concordato preventivo di SAPAM, sfruttando la propria posizione dominante nella gestione delle infrastrutture aeroportuali, avrebbe strumentalmente invocato la risoluzione della Convenzione stipulata con ATA per la gestione delle infrastrutture nell'aviazione generale (ATA essendo la società detentrice da SAPAM titolare della Convenzione), al fine di impedire a CEDICOR di aggiudicarsi l'acquisto della medesima e ostacolare così l'accesso al mercato di un potenziale concorrente nella gestione delle infrastrutture e nell'offerta di servizi di *handling* per l'aviazione generale.

SEA ha sostenuto che la sua condotta, ancorché possa aver inciso sui rivali come vuole dimostrare l'AGCM, non ha in alcun modo pregiudicato i consumatori che, al contrario, hanno tratto e potranno trarre un beneficio dalla cessione di ATA a SEA.

### Progetto "Developing Sustainability Culture"

È proseguito il processo di costruzione della "Sustainability Vision" e della matrice di materialità di SEA, che rappresenteranno la piattaforma programmatica degli obiettivi strategici, delle *policy*, degli strumenti e delle risorse attraverso cui gli obiettivi di *business* verranno coniugati con le tematiche di sostenibilità. L'obiettivo è definire il profilo di "materialità" delle politiche di sostenibilità di SEA, con l'indicazione degli ambiti d'intervento che, nel soddisfare le aspettative degli *stakeholder*-chiave, risultano maggiormente funzionali alle strategie competitive di SEA.

### Codice Etico

Nel novembre 2014 il Consiglio di Amministrazione di SEA ha deliberato il progetto di riformulazione del Codice Etico, finalizzato a incorporare i valori etici di riferimento per l'organizzazione e gli schemi comportamentali in grado di guidare i membri dell'organizzazione verso l'assunzione delle scelte e delle decisioni più coerenti

con tali valori e con le *policy* di *Corporate Social Responsibility* adottate da SEA, sia nell'ambito delle relazioni interne all'impresa sia in quello delle relazioni con i principali *stakeholder* di riferimento.

#### **ViaMilano Parking diventa un brand autonomo che gestisce il network parcheggi di Malpensa, Linate e Orio al Serio**

Nel gennaio 2014 SEA e APCOA Parking Italia in Associazione di Impresa si sono aggiudicate la gara, indetta da SACBO, per la gestione dei parcheggi dell'aeroporto di Bergamo Orio al Serio a partire dal 1° febbraio 2014 fino al 31 gennaio 2020.

L'Associazione Temporanea di Impresa costituita da SEA e APCOA, *leader* europeo nei servizi di parcheggio che collabora con successo da oltre quindici anni con SEA nella gestione operativa dei parcheggi di Milano Malpensa *Terminal 1*, gestisce gli oltre 7.000 posti auto che rispondono alle specifiche esigenze della clientela dell'aeroporto di Bergamo. Il Gruppo SEA, con oltre 5.000 posti auto a Milano Linate e oltre 10.000 a Milano Malpensa, gestisce così il più grande sistema parcheggi degli aeroporti lombardi.

#### **Collegamento ferroviario Terminal 1/Terminal 2 di Malpensa**

Nel mese di settembre 2014 sono iniziati i lavori per la realizzazione del collegamento ferroviario fra i due *terminal* di Malpensa, che consentirà il raggiungimento diretto anche da Milano verso il *Terminal 2*. Il cantiere aperto per la realizzazione della ferrovia è gestito dal Gruppo Ferrovie Nord Milano, che svolge anche la funzione di coordinatore dell'opera nel suo complesso mentre il cantiere della stazione ferroviaria è gestito da SEA.

L'allungamento del tratto ferroviario, che attualmente unisce Milano al *Terminal 1*, sarà di 3,6 chilometri complessivi fino al *Terminal 2* e comprenderà la nuova stazione ferroviaria, un parcheggio multipiano e un collegamento pedonale.

Il *Terminal 2* entrerà così a far parte di un *network* di collegamento intermodale aria/ferro, assicurando un livello elevato di servizio per quanto riguarda l'accessibilità anche al segmento dei voli "*low cost*" andando a estendere ulteriormente la "*catchment area*" dell'aeroporto.





Il Gruppo SEA (Società Esercizi Aeroportuali) gestisce il sistema aeroportuale milanese in base alla Convenzione, di durata quarantennale, sottoscritta nel 2001 con ENAC, che rinnova la precedente concessione del 7 maggio 1962.

La capogruppo SEA SpA è una Società per Azioni, costituita e domiciliata in Italia.

## KEY FACTS

<b>Fondazione di SEA</b>	22 Maggio 1948
<b>Sede</b>	Aeroporto Milano Linate - 20090 Segrate (MI)
<b>Numero di iscrizione al Registro imprese di Milano</b>	00826040156
<b>Capitale sociale</b>	27.500.000 Euro
<b>N. dipendenti del Gruppo nel 2014</b>	2.684
<b>BILANCIO SEA 2014</b>	
<b>Ricavi totali</b>	685,1 milioni di Euro
<b>Utile netto</b>	54,9 milioni di Euro
<b>TRAFFICO SISTEMA AEROPORTUALE DI MILANO ANNO 2014</b>	
<b>Passeggeri</b>	27,7 milioni
<b>Movimenti Aerei</b>	253,8 mila
<b>Merci</b>	472,4 mila (tonnellate)

SEA e le società del Gruppo gestiscono e sviluppano gli aeroporti di Milano Malpensa e Milano Linate, garantendo tutti i servizi e le attività connessi, quali: l'approdo e la partenza degli aeromobili, la gestione della sicurezza aeroportuale, il continuo sviluppo dei servizi commerciali a passeggeri, operatori e visitatori, attraverso un'offerta ampia e differenziata.

Il Gruppo SEA produce anche energia elettrica e termica per la vendita al mercato esterno, oltre che per la copertura del fabbisogno dei propri aeroporti.

Il sistema aeroportuale gestito dal Gruppo SEA comprende:

- Milano Malpensa *Terminal 1* dedicato alla clientela *business* e *leisure* su rotte nazionali, internazionali e intercontinentali, con aree destinate a vettori di linea e *charter*;

- Milano Malpensa *Terminal 2* destinato al traffico *low cost* di alta fascia;
- Milano Malpensa Cargo, infrastruttura a supporto del trasporto *cargo*, che consente la gestione di oltre 500 mila tonnellate annue di merce;
- Milano Linate, aeroporto che serve una clientela *frequent flyer* su rotte nazionali ed internazionali *intra-UE* di particolare *appeal*;
- Milano Linate Prime, aeroporto gestito da SEA Prime, si colloca al primo posto in Italia come scalo di aviazione generale ed è settimo in Europa per movimenti serviti. Dedicato prevalentemente a una clientela *business*, offre servizi e *facilities* ad alto valore aggiunto.

## PRINCIPALI TAPPE STORICHE

### 1948

SEA viene costituita a Busto Arsizio (Varese) su iniziativa di un gruppo di imprenditori privati, con la denominazione di "Aeroporto di Busto Società per Azioni". Nel giugno 1948 la Società ottiene l'autorizzazione a realizzare un aeroporto civile sul sedime dell'allora aeroporto militare di Malpensa. L'apertura ufficiale avviene il 21 novembre dello stesso anno.

### 1955

La Società assume l'attuale denominazione "Società per Azioni Esercizi Aeroportuali SEA" e nel 1966 la sede sociale viene trasferita a Segrate (Milano).

### 1957

La Società inizia i lavori di ampliamento e potenziamento anche dell'aeroporto di Linate, che dal dopoguerra era rimasto quasi completamente inattivo, e ne intraprende la gestione a partire dal giugno 1960.

### 1962

Il 7 maggio la Società stipula – con i Ministeri della Difesa, delle Finanze e del Tesoro – la Convenzione n. 191 che, in attuazione dei principi stabiliti dalla Legge 194/1962, disciplina i rapporti tra lo Stato e la Società in relazione alla gestione, manutenzione e sviluppo degli aeroporti di Malpensa e Linate.

### 1985

Il regime giuridico di "aeroporti privati", riconosciuto agli aeroporti di Milano dalla Legge 194/1962, viene confermato e prorogato fino al 2022 dalla Legge 449/1985. Tale legge affida a SEA la progettazione e la realizzazione di opere di ampliamento e riqualificazione dell'aeroporto di Malpensa, che vengono in parte finanziate dallo Stato.

### 1990

Sulla base dei finanziamenti ottenuti – e con l'ausilio di risorse finanziarie proprie – SEA inizia a realizzare gli interventi previsti dal progetto noto come "Malpensa 2000".

### 1992

SEA costituisce, con altre società, Malpensa Energia (oggi SEA Energia), con lo scopo di realizzare, e successivamente gestire, una centrale di cogenerazione per la fornitura di energia elettrica e termica da destinare ai fabbisogni dell'aeroporto di Malpensa.

### 1994

Decisione del Consiglio dei Primi Ministri della Comunità europea in base alla quale l'aeroporto di Malpensa viene inserito nei 14 progetti prioritari del *Trans European Network*.

### 1998

In vista dell'entrata in funzione delle infrastrutture del progetto Malpensa 2000 viene deciso il riassetto della capacità del sistema aeroportuale milanese, comprendente gli aeroporti di Malpensa, Linate e Bergamo Orio al Serio. Con i cosiddetti Decreto "Burlando 1" e Decreto "Burlando 2", l'intero traffico di Linate viene "riposizionato" su Malpensa, fatta eccezione per la rotta Milano-Roma. Successivamente il Governo italiano modifica le norme relative alla ripartizione del traffico, con il D.M. del 3/3/2000 (il c.d. Bersani 1), poi integrato dal D.M. del 5/1/2001 (c.d. Bersani bis).

### 2001

In data 4 settembre l'ENAC e SEA sottoscrivono la Convenzione 2001 che sostituisce la Convenzione 191/1962 e che ha durata sino al 4 maggio 2041.

### 2002

SEA trasferisce, mediante conferimento di ramo d'azienda, tutte le attività di *handling* svolte presso gli aeroporti di Milano a SEA Handling, società interamente controllata da SEA.

### 2006

SEA avvia il riassetto della struttura aeroportuale di Malpensa, dedicando il Malpensa 1 ai voli di medio e lungo raggio (in entrambi i casi voli di linea), mentre Malpensa 2 - inizialmente dedicato ai voli *low cost* e ai *charter* - viene riservato al segmento dei voli *low cost* di alta fascia, con trasferimento nel 2008 dei voli *charter* a Malpensa 1.

### 2008

Da fine marzo Alitalia, in attuazione del proprio piano industriale, rinuncia all'*hub* di Malpensa, riducendo drasticamente il proprio *network* sullo scalo e trasferendo gran parte dei voli a Roma Fiumicino. Nell'ambito del processo di riorganizzazione del gruppo Alitalia, con il provvedimento n. 19248 del 3 dicembre, emesso dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, viene stabilito che sino al 3 dicembre 2011 non sarà avviata alcuna istruttoria per verificare eventuali posizioni di monopolio determinatesi a Linate a fronte dell'integrazione.

**2011**

Il 29 dicembre la società Fzi – Fondi italiani per le infrastrutture – entra nella compagine azionaria del Gruppo con una quota del 29,75% del capitale acquisita dal Comune di Milano, che mantiene comunque la posizione di Azionista di maggioranza della Società.

**2012**

A seguito dell'istruttoria del Garante della Concorrenza e del Mercato, che ha constatato l'esistenza di una situazione di monopolio sulla rotta Milano Linate – Roma Fiumicino da parte del gruppo Alitalia, a fine ottobre viene attribuita ad easyJet la possibilità di operare su tale tratta utilizzando *slot* precedentemente assegnati ad Alitalia.

Il 27 dicembre Fzi acquisisce la quota del 14,56% del capitale di SEA precedentemente posseduta da ASAM (*holding* della Provincia di Milano), portando così al 44,31% la propria partecipazione nella Società.

**2013**

A fronte della decisione del 19 dicembre 2012 con la quale la Commissione europea ha stabilito che gli aumenti di capitale effettuati da SEA a favore di SEA Handling, nel periodo 2002-2010, costituiscono un aiuto di Stato incompatibile con il mercato interno, il Gruppo SEA avvia un dialogo con la Commissione europea volto all'individuazione di un percorso alternativo rispetto alla sanzione prevista. In base a tale prospettiva SEA continuerebbe ad essere presente nel mercato dell'*handling* at-

traverso la partecipazione in una nuova società, costituita il 9 settembre e denominata Airport Handling Srl.

Il 18 dicembre SEA acquisisce una quota di controllo del 98,34%, detenuta dalla società Acqua Pia Antica Marcia (SAPAM), in Ali Trasporti Aerei ATA. Il Gruppo SEA va dunque a gestire anche il piazzale Ovest dell'aeroporto di Linate che rappresenta, con oltre 24 mila movimenti serviti nel 2012, la principale base italiana di Aviazione Generale e la 6° in Europa per numero di movimenti giornalieri.

**2014**

A fronte della discontinuità richiesta dalla Commissione europea sulla vicenda degli aiuti di Stato da SEA a favore di SEA Handling, in data 9 giugno l'Assemblea Straordinaria dei soci della controllata SEA Handling ha deliberato di sciogliere anticipatamente la Società e di porla in liquidazione con decorrenza dal 1° luglio 2014.

In data 30 giugno il Consiglio di Amministrazione di SEA ha deliberato la costituzione del *Trust* di scopo, principale elemento a garanzia della discontinuità economica, denominato "Milan Airport Handling Trust", a cui sono state conferite il 100% delle quote di Airport Handling, in modo da escludere qualsiasi forma di controllo di SEA su Airport Handling e continuità tra SEA Handling e la stessa Airport Handling.

A fronte di tali operazioni SEA dismette la linea di *business handling* aviazione commerciale.

**MISSION E VALORI****Mission**

La missione del Gruppo SEA è la creazione di valore per tutti i soggetti direttamente coinvolti nelle attività del Gruppo: azionisti, clienti e dipendenti. Tale obiettivo è perseguito attraverso l'offerta di servizi e soluzioni in linea con le crescenti esigenze del mercato, costituito da una pluralità di soggetti, che comprendono passeggeri, vettori, operatori aeroportuali e *partner* commerciali attivi negli scali di Malpensa e Linate.

Le infrastrutture aeroportuali gestite da SEA garantiscono l'accessibilità aerea verso le principali destinazioni internazionali a una molteplicità di utenti operanti in una *catchment area* fra le più sviluppate in Europa, proponendosi quale punto di riferimento per la crescita dell'economia e del territorio dell'intero Nord Italia. I servizi prestati dal Gruppo SEA sono garantiti dalla gestione e dallo sviluppo di infrastrutture sicure e all'avanguardia, attribuendo primaria importanza alla crescita sociale della comunità di riferimento e alla tutela dell'ambiente.

**Valori**

L'attività di SEA si ispira alla rigorosa osservanza della legge, all'adozione di pratiche di concorrenza leale e al rispetto degli interessi legittimi di clienti, fornitori, dipendenti, azionisti, istituzioni e collettività. Per la complessità delle situazioni in cui SEA si trova ad operare, ogni comportamento aziendale è costantemente richiamato alla piena adesione ai seguenti valori, così come essi scaturiscono dal Codice Etico aziendale:

- **Correttezza**

Integrare il rispetto delle leggi e dei regolamenti – lì dove questi non fossero presenti o sufficienti – con prassi ispirate al senso di responsabilità personale.

- **Trasparenza**

Assicurare agli interlocutori aziendali l'accesso alle informazioni utili a interpretare correttamente – e rendere trasparente – il proprio comportamento nel mercato e nella Società.

- **Obiettività**

Assumere decisioni e gestire processi sulla base di valutazioni ispirate da dati oggettivi e verificabili.

- **Collaborazione**

Privilegiare la ricerca di sinergie e percorsi comuni sia all'interno della comunità aziendale sia nel rapporto con gli *stakeholder* esterni, attraverso forme di dialogo e di confronto costanti e propositive.

- **Equità**

Applicare il criterio della parità di trattamento a parità di condi-

zioni, considerando l'equità uno dei principi del sistema di verifica dei processi decisionali.

- **Rigore professionale**

Reagire al cambiamento e indirizzare ogni processo allo sviluppo sostenibile coltivando l'eccellenza delle proprie risorse umane e alimentando il valore da loro generato nelle relazioni con gli *stakeholder*.

## GLI AEROPORTI DI LINATE E MALPENSA

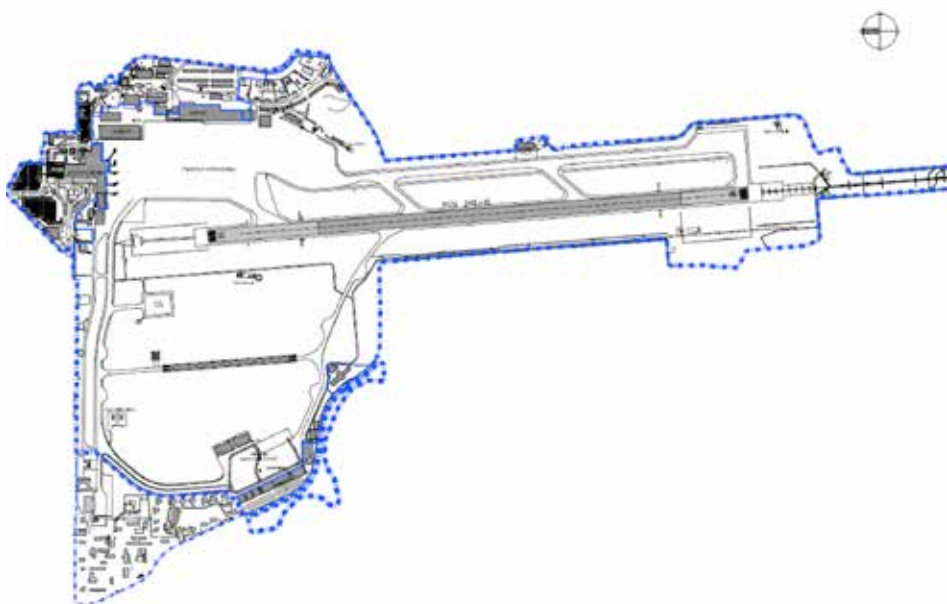
### L'aeroporto di Linate

#### Collocazione territoriale

L'aeroporto di Linate è profondamente inserito nella cintura ur-

banizzata di Milano, nel settore Sud-Est della provincia. Occupa un'area complessiva di circa 350 ettari e si estende quasi principalmente sul territorio del comune di Peschiera Borromeo e, in misura minore, dei comuni di Segrate e Milano. Confinano con il sedime dell'aeroporto il Parco Forlanini – uno dei maggiori parchi dell'area urbana milanese – e l'Idroscalo.

#### Linate – Planimetria dell'aeroporto, *air-side*



Lo scalo è dedicato, in misura prevalente, ad una clientela di tipo *frequent flyer* su rotte di particolare attrattività, nazionali e internazionali (queste ultime sia all'interno dell'Unione europea che al di fuori di essa). Nel 2014 Linate ha operato il 6,0% dei passeggeri, il 7,9% dei movimenti di aeromobili e il 1,8% del *cargo* sul totale Italia<sup>1</sup>.

#### Caratteristiche infrastrutturali

Lo scalo è dotato di due piste per l'atterraggio e il decollo, delle

quali la prima (lunga 2.442 metri) destinata all'aviazione commerciale e la seconda (lunga 601 metri) destinata all'Aviazione Generale. Le infrastrutture di volo includono una via di rullaggio principale, della lunghezza di circa 2.100 metri, un sistema di raccordi di circa 4.000 metri e 2 piazzali per gli aeromobili. Le piazzole sono 45 e offrono una capacità di sosta contemporanea per 40 aeromobili.

1. Fonte: Assaeroporti ([www.assaeroporti.it](http://www.assaeroporti.it)).



## Scheda aeroporto di Linate

Traffico	Anno 2014	Δ 14/13	Rank ITA
Passeggeri	8.984.285	0,0%	3°
Movimenti	90.833	-0,3%	3°
<b>Profilo competitivo</b>			
N. vettori (con almeno 10 movimenti/anno)	21		
N. aeroporti raggiungibili in giornata	400		
% di PIL EU raggiungibile entro 4 ore	95,5%		
% di ASK del principale vettore (Alitalia)	54,6%		
<b>Standard operativi anno 2014</b>			
Puntualità in partenza (ritardi inferiori a 15')	90,9%		
Riconsegna 1° bagaglio entro 18'	95,8%		
N. bagagli disguidati / 1.000 passeggeri	3,1		
<b>Caratteristiche infrastrutturali</b>			
Superficie del sedime	350 ha		
N. piste	2		
N. piazzole di sosta aeromobili	45		
N. banchi <i>check-in</i>	83		
N. uscite di imbarco	24		
Superficie <i>terminal</i> dedicata a attività commerciali	21%		
Superficie magazzino merci	16.800 m <sup>2</sup>		
Capacità di movimentazione merci	80-100 mila t/a		
Centrale di cogenerazione – potenza elettrica installata	24 MWe		
Centrale di cogenerazione – potenza termica installata	18 MWt		
N. parcheggi	3		
N. posti auto destinati ai passeggeri	3.779		
N. posti auto destinati riservati ad operatori aeroportuali	1.850		
N. piazzole di sosta taxi	169		

Fonti: SEA, Assaeroporti ([www.assaeroporti.it](http://www.assaeroporti.it)), ICCSAI Fact Book 2015

L'aerostazione passeggeri si estende su 3 livelli per una superficie complessiva di circa 75.000 m<sup>2</sup> (di cui circa 33.000 m<sup>2</sup> aperti al pubblico), è dotata di 83 *check-in counter* e 24 *gate*, di cui 5 serviti da *loading bridge* e i restanti destinati agli aeromobili posizionati in parcheggi remoti raggiungibili con i bus interpista. Il 21% della superficie dell'aerostazione aperta al pubblico è dedicato all'esercizio di attività commerciali (punti vendita e di ristorazione, autonoleggio e servizi bancari) e il 7,5% ai servizi resi dalle compagnie aeree (*check-in* e biglietteria). L'area merci dispone di un magazzino per le merci di circa 16.800 m<sup>2</sup> con una capacità di trattamento di 80-100.000 ton/anno.

#### Modello di traffico

Il modello di traffico di Linate è improntato sul cosiddetto modello tradizionale "Point to Point", che si caratterizza per colle-

gamenti destinati a servire, con voli diretti, due scali senza prevedere possibilità di prosecuzione verso altre destinazioni con il medesimo biglietto. Tale modello di traffico:

- risente delle limitazioni, in termini di destinazioni operabili, stabilite dai Decreti Bersani 1 e Bersani bis;
- in considerazione dell'assenza pressoché totale di passeggeri in transito, non necessita di infrastrutture appositamente dedicate alla gestione di tale tipologia di passeggeri;
- considerando la limitazione della capacità aeroportuale assegnata allo scalo non presenta picchi di traffico nell'arco di giornata;
- in ragione della clientela *business* alla quale è prevalentemente orientato lo scalo, presenta volumi di traffico pressoché costanti nel corso della settimana, a fronte di una riduzione dei medesimi volumi nel fine settimana.

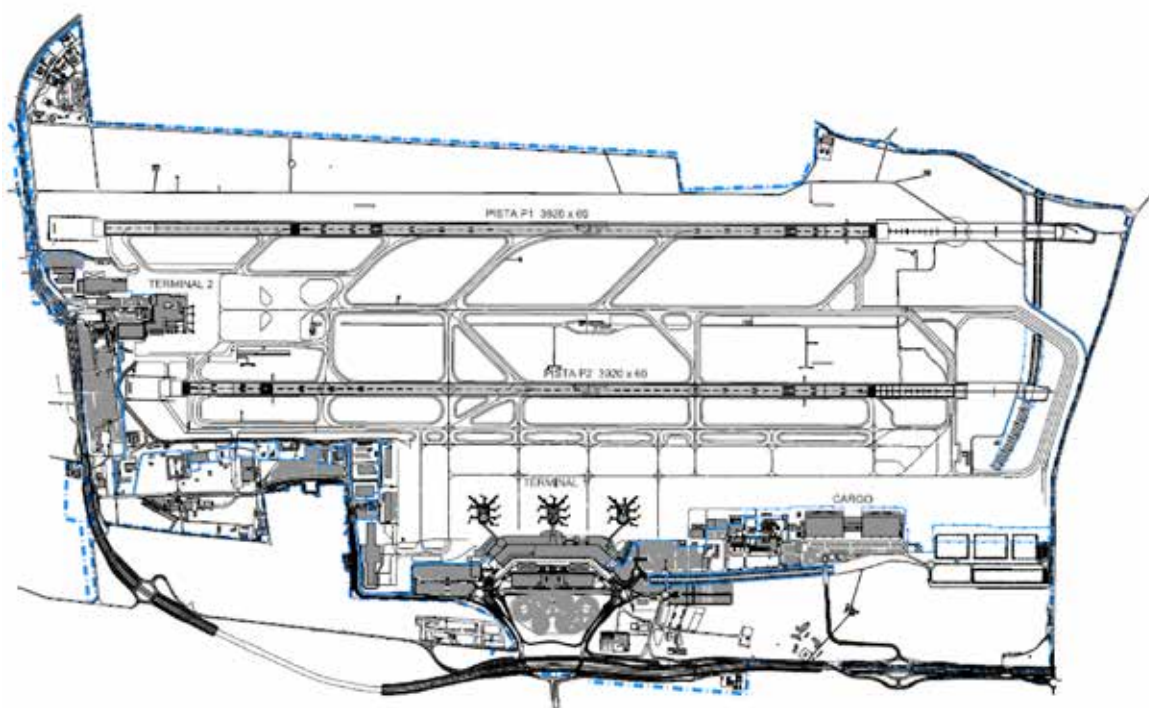
## L'aeroporto di Malpensa

### Collocazione territoriale

L'aeroporto di Malpensa si colloca nell'alta pianura lombarda, nel settore Sud-Ovest della provincia di Varese, a 48 km da Milano,

a cui è collegato mediante la rete ferroviaria (29 minuti di percorrenza dal centro città) e un sistema viario, anche autostradale, che mette in comunicazione l'aeroporto con le principali località del Nord-Italia con la Svizzera.

### Malpensa – Planimetria dell'aeroporto, *air-side*



L'area del sedime si estende per 1.220 ettari sui territori di sette comuni: Somma Lombardo, Casorate Sempione, Cardano al Campo, Samarate, Ferno, Lonate Pozzolo e Vizzola Ticino.

È circondata da una zona boschiva che si dirada verso i territori comunali lasciando spazio a superfici seminative. Tutto il sedime e il territorio dell'aeroporto sono parte del Parco Lombardo della Valle del Ticino, primo parco regionale d'Italia, nato nel 1974 per preservare il fiume e i numerosi ambienti naturali della Valle del Ticino dall'industrializzazione e da un'urbanizzazione sempre più invasiva e per salvaguardare il ricco patrimonio di biodiversità.

Lo scalo di Malpensa è il secondo in Italia per numero di movimenti complessivi di aeromobili e numero di passeggeri. Nel 2014 Malpensa ha gestito l'11,6% dei movimenti complessivi, il

12,5% del traffico passeggeri e il 49,3% del trasporto merci registrati in Italia.<sup>1</sup>

### Caratteristiche infrastrutturali

Lo scalo dispone di due piste parallele, distanti 808 metri tra loro, lunghe 3.920 metri ciascuna e abilitate a tutti gli aeromobili in servizio. Le piste non consentono di effettuare avvicinamenti paralleli indipendenti. Il sistema di vie di rullaggio e di raccordi si sviluppa per circa 19,4 km complessivi (28,5 km se si considerano anche i percorsi di rullaggio sui piazzali). Le 203 piazzole di sosta per gli aeromobili – di cui 111 al *Terminal 1*, 43 al *Terminal 2* e 49 a Malpensa Cargo – consentono una capacità massima di sosta contemporanea di 155 velivoli.

1. Fonti: SEA, Assaeroporti ([www.assaeroporti.it](http://www.assaeroporti.it)), ICCSAI Fact Book 2015.

## Scheda aeroporto di Malpensa

Traffico	Anno 2014	Δ 14/13	Rank ITA
Passeggeri	18.669.740	5%	2°
Merci (ton/anno)	459.696	9,1%	1°
Movimenti	162.953	1,4%	2°
<b>Profilo competitivo</b>			
N. vettori (con almeno 10 movimenti / anno)	125		
N. aeroporti raggiungibili in giornata	403		
% di PIL EU raggiungibile entro 4 ore	99,9%		
% di ASK del principale vettore (easyJet)	14,3%		
Rank connettività mondiale	26°		
Rank connettività europea	19°		
<b>Standard operativi anno 2014</b>			
Puntualità in partenza	84,5%		
Riconsegna 1° bagaglio entro 27'			
• Malpensa 1	96,6%		
• Malpensa 2	94,0%		
N. bagagli disguidati / 1.000 passeggeri	1,7		
<b>Caratteristiche infrastrutturali</b>			
Superficie del sedime	1.220 ha		
N. piste	2		
N. piazzole di sosta aeromobili	203		
N. banchi <i>check-in</i> :			
• Malpensa 1	286		
• Malpensa 2	57		
N. uscite di imbarco:			
• Malpensa 1	76		
• Malpensa 2	27		
Superficie dei <i>terminal</i> dedicata ad attività commerciali			
• Malpensa 1	16,0% della superficie aperta al pubblico		
• Malpensa 2	17,8% della superficie aperta al pubblico		
<i>Baggage Handling System</i> Malpensa 1	10.650 bagagli/ora		
<i>Baggage Handling System</i> Malpensa 2	4.800 bagagli/ora		
N. caroselli di riconsegna bagagli			
• Malpensa 1	10		
• Malpensa 2	5		
Capacità di movimentazione merci	500-560.000 ton/anno		
Centrale di cogenerazione – potenza elettrica installata	70 MWe		
Centrale di cogenerazione – potenza termica installata	62 MWt		
N. parcheggi			
• Malpensa 1	4		
• Malpensa 2	1		
N. posti auto destinati ai passeggeri			
• Malpensa 1	7.457		
• Malpensa 2	1.490		
N. posti auto destinati ad operatori aeroportuali			
• Malpensa 1	2.563		
• Malpensa 2	1.160		
• Area intermedia Malpensa 1 - Malpensa 2	1.609		
• Malpensa Cargo	1.159		
N. piazzole di sosta taxi			
• Malpensa 1	280		
• Malpensa 2	20		

Sono presenti 2 aerostazioni per i passeggeri. Malpensa 1, operativa dal 1998, è stata realizzata secondo uno schema di tipo modulare e si compone di un corpo principale (che si sviluppa su 6 piani) e tre satelliti disposti sul piazzale aeromobili, da cui si dipartono i pontili di imbarco dei passeggeri. Il terzo satellite (Nord) è stato aperto al traffico a gennaio 2013.

I tre satelliti sono collegati al corpo principale da un doppio tunnel destinato ai passeggeri in arrivo e in partenza e da un corridoio coperto destinato alla movimentazione dei bagagli.

È dotato di 286 *check-in counter* e 76 *gate*, di cui 30 serviti da 41 *loading bridge* e i restanti destinati agli aeromobili posizionati in parcheggi raggiungibili con i bus interpista.

Il 16% circa della superficie aperta al pubblico è dedicato all'esercizio di attività commerciali (punti vendita e di ristorazione, autonoleggio e servizi bancari).

Malpensa 2 è dotato di 57 *check-in counter* e 27 *gate* destinati agli aeromobili posizionati in parcheggi raggiungibili con i bus interpista. Il 17,8% circa della superficie aperta al pubblico è dedicato all'esercizio di attività commerciali.

Malpensa Cargo dispone di magazzini per una superficie di 50.000 m<sup>2</sup> e ha una capacità compresa tra le 500.000 e le 560.000 tonnellate di merce annua.

L'aeroporto è dotato anche di un *hangar* per il ricovero e la manutenzione degli aeromobili e di spazi ad uso uffici.

#### Modello di traffico

Il modello di traffico sviluppato e gestito dall'aeroporto di Malpensa è definibile come "*Big Point*", ossia un modello di traffico ibrido che coniuga la presenza di servizi "*Point to Point*" (caratterizzati da collegamenti destinati a servire, con voli diretti, due scali senza prevedere possibilità di prosecuzione verso altre destinazioni con il medesimo biglietto) con il sistema di *feederaggio* applicato dal modello *hub* e finalizzato a convogliare i passeggeri in prosecuzione verso destinazioni di lungo raggio. Tale sistema ibrido può essere sviluppato in presenza di un forte bacino d'utenza, tale da garantire un volume di traffico passeggeri che attragga quelle compagnie aeree in grado di offrire una gamma completa di collegamenti. Attraverso tale modello l'aeroporto può svolgere funzione sia di connessione tra destinazioni a corto raggio sia di smistamento del traffico in transito verso destinazioni di lungo raggio.

Il modello di traffico sviluppato e gestito dall'aeroporto di Malpensa nel segmento passeggeri è caratterizzato dalla presenza di una molteplicità di vettori. L'ampio bacino di riferimento è infatti in grado di generare significativi volumi di traffico passeggeri sulle rotte a prescindere dal vettore che le opera, consentendo di frazionare l'offerta di voli tra più vettori e agevolandone l'eventuale sostituzione.

Nel segmento merci, l'aeroporto di Malpensa opera in un bacino

di riferimento caratterizzato da un'elevata richiesta di trasporto merci via aerea, tale da non poter essere soddisfatta per intero dall'offerta di voli *all cargo* da parte dei vettori operanti in tale area. Ne consegue che parte delle merci generate in tale bacino viene trasportata via gomma verso scali di altri paesi europei (le cosiddette "fughe di merci").

#### AREE DI BUSINESS

La gestione degli aeroporti da parte di SEA si esplica in specifiche aree di attività corrispondenti ad altrettante *business unit*:

##### Aviation

La *business unit Aviation* gestisce una delle attività aeroportuali "*core*", che riguarda gestione, sviluppo e manutenzione delle infrastrutture e degli impianti che compongono gli aeroporti e l'offerta ai clienti dei servizi e delle attività connessi all'approdo e alla partenza degli aeromobili, nonché i servizi di sicurezza aeroportuale.

A fronte di tali servizi, offerti in regime di esclusiva e soggetti a regolamentazione, il Gruppo SEA, attraverso la capogruppo SEA, percepisce diritti e corrispettivi.

I ricavi generati sono definiti da un sistema di tariffe regolamentate e sono rappresentati dai diritti aeroportuali, dai corrispettivi per l'uso delle infrastrutture centralizzate e dei beni di uso comune, nonché dai corrispettivi per la sicurezza.

Tipologia di ricavi:

- diritti aeroportuali (aeromobili, passeggeri e merci);
- corrispettivi per l'uso delle infrastrutture centralizzate (ad es. *loading bridges*, BHS, sistemi informativi centralizzati);
- corrispettivi per i controlli di sicurezza (relativi a passeggeri e bagagli a mano e al 100% del bagaglio da stiva).

I diritti e i corrispettivi per la sicurezza sono stabiliti da decreti ministeriali; i corrispettivi per le infrastrutture centralizzate sono soggetti a vigilanza di ENAC, che ne verifica la congruità.

##### Non Aviation

L'attività *Non Aviation* fa riferimento a prestazione di servizi complementari alle attività di supporto all'aviazione e include un'offerta ampia e differenziata – sia in gestione diretta sia in subconcessione a terzi – di servizi commerciali destinati a passeggeri, operatori e visitatori all'interno degli aeroporti, nonché l'attività di *real estate*.

I ricavi sono rappresentati dai corrispettivi di mercato per le attività *Non Aviation* svolte direttamente e da *royalty* espresse come percentuali sul fatturato – con l'indicazione di un minimo garantito – nei casi di attività svolte da terzi in regime di subconcessione.

Nello specifico la *business unit Non Aviation* contempla le seguenti attività:

- il *retail* (vendita al pubblico in regime *duty free* e *duty paid*, ristorazione, autonoleggi, gestione di spazi per lo svolgimento da parte di soggetti terzi di attività bancarie);
- la gestione dei parcheggi;
- la gestione degli spazi *cargo*;
- altre attività, raggruppate sotto la voce servizi e altri ricavi (biglietteria, manutenzione mezzi, *real estate*, incluse locazioni e concessioni di porzioni del sedime aeroportuale e servizi tecnologici e di progettazione, servizi di sicurezza non regolamentati).

Il Gruppo SEA è strutturato e organizzato per operare secondo logiche B2B (*Business to Business*) piuttosto che B2C (*Business to Consumer*). L'approccio B2C, in forte crescita nell'ultimo periodo, è basato su un progressivo ampliamento dei servizi offerti (anche non strettamente connessi al volo), posizionando in tal modo i servizi aeroportuali verso un modello di *Airport City*. Lo sviluppo da parte del Gruppo SEA di una logica B2C ha stimolato la produzione di un piano di comunicazione e *marketing* finalizzato a portare i clienti attuali e potenziali degli aeroporti di Milano a conoscenza di nuovi e ulteriori servizi offerti nei medesimi aeroporti. Tale piano si è concretizzato in attività quali:

- la collaborazione con le più importanti manifestazioni fieristiche e commerciali del territorio;
- l'utilizzo di innovativi canali di distribuzione (ad es. un portale commerciale attraverso cui i passeggeri / clienti possono conoscere e acquistare direttamente i prodotti e servizi offerti dal Gruppo);
- il consolidamento di un programma di fidelizzazione dei clienti.

### Handling

A seguito della messa in liquidazione della controllata SEA Handling nel 2014, il segmento *handling* del Gruppo SEA è riferibile alla sola attività di *handling* di aviazione generale connessa alla operatività della controllata Prime Aviation Services (già ATA Ali Servizi) acquisita alla fine del 2013 che opera, quindi, al di fuori del *business* dell'*handling* di aviazione commerciale.

### Energia

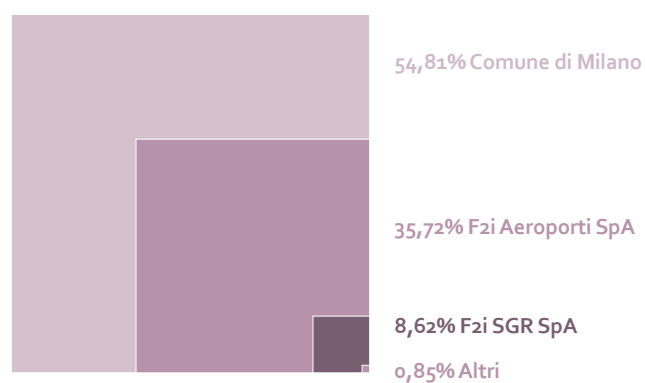
Il Gruppo SEA garantisce l'autosufficienza energetica (termica ed elettrica) di entrambi gli aeroporti utilizzando un sistema di produzione basato su centrali di cogenerazione, a basso impatto ambientale, gestite dalla società controllata SEA Energia. All'interno dei due sedimi aeroportuali operano infatti centrali di cogenerazione che, mediante la combustione di gas metano, producono in maniera combinata energia elettrica ed energia termica (che può essere trasformata in energia frigorifera). La centrale di cogenerazione di Malpensa ha una capacità di produzione massima annua stimata pari a 613 GWh per l'energia elettrica e 543 GWh per l'energia termica.

Quella di Linate ha una capacità di produzione massima annua stimata pari a 210 GWh per l'energia elettrica e 157 GWh per l'energia termica. L'energia elettrica prodotta in eccedenza rispetto ai fabbisogni dei rispettivi scali viene ceduta attraverso la Borsa Elettrica. L'eccedenza di energia termica prodotta dalla centrale di Linate viene utilizzata per l'approvvigionamento del quartiere milanese di Santa Giulia. Il Gruppo, attraverso SEA Energia, dispone di "certificati verdi" che confermano le caratteristiche degli impianti utilizzati.

## ASSETTO SOCIETARIO

Il capitale sociale di SEA è pari a 27.500.000 Euro, suddiviso in 250 milioni di azioni, del valore nominale di 0,11 Euro ciascuna, di cui 137.023.805 azioni di categoria A e 74.375.102 azioni di categoria B, in linea con quanto deliberato dall'Assemblea del 29 dicembre 2011.

### Azionisti



Gli azionisti titolari di azioni di categoria A nell'ipotesi di cessione della maggioranza del capitale della Società, sono tenuti a garantire ai soci titolari di azioni di categoria B un diritto di vendita. Gli azionisti titolari di azioni di categoria A godono di un diritto di prelazione in caso di cessione di azioni da parte dei soci titolari di azioni di categoria B.

### Azionisti pubblici

n. 12 enti/scocietà		
Comune di Milano *		54,81%
Provincia di Varese		0,64%
Comune di Busto Arsizio		0,06%
Altri Azionisti pubblici		0,11%
<b>Totale</b>		<b>55,62%</b>

### Azionisti privati

F2i Aeroporti SpA	35,72%
F2i Sgr SpA **	8,62%
Altri Azionisti privati	0,04%
<b>Totale</b>	<b>44,38%</b>

\* Titolare di azioni di categoria A

\*\* In nome e per conto di F2i – secondo Fondo italiano per le infrastrutture

Fonte: SEA

SEA detiene partecipazioni di controllo nelle società di seguito indicate, sulle quali esercita attività di direzione e coordinamento, ai sensi dell'art. 2497 e seguenti del Codice Civile:

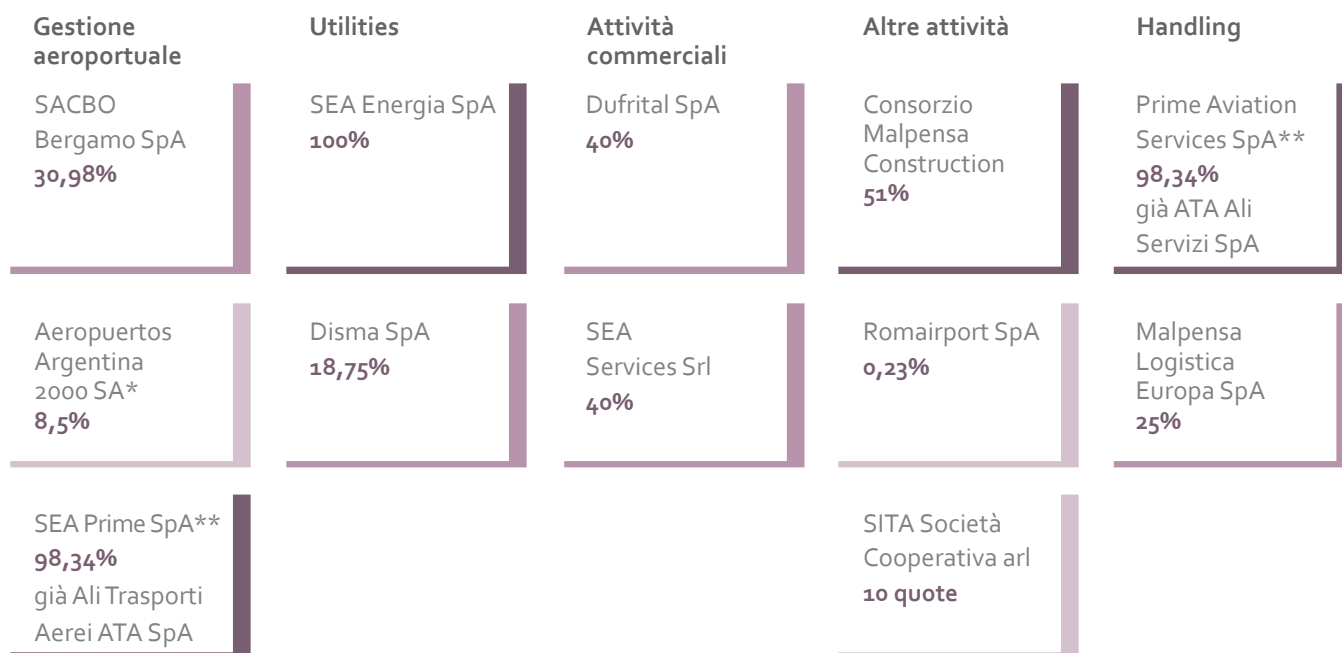
Società	Paese di costituzione/ubicazione	% del capitale sociale
SEA Energia SpA	Italia, Segrate (MI)	100,00
Consorzio Malpensa Construction	Italia, Milano	51,00
SEA Prime SpA <sup>1</sup>	Italia, Milano	98,34
Prime AviationServices SpA * <sup>1</sup>	Italia, Milano	98,34 <sup>1</sup>

1. Modifica della ragione sociale con Assemblea Straordinaria del 2 marzo 2015

\* indirettamente tramite SEA Prime SpA

## STRUTTURA DEL GRUPPO SEA

## SEA SpA



## Legenda

- Partecipazione di controllo
- Partecipazione di collegamento
- Partecipazione in altre società

\* Con riferimento alla partecipazione di SEA in AA2000 si segnala che il 30 giugno 2011 SEA SpA e Cedicor SA, in attuazione di quanto pattuito con contratto in data 9 agosto 2006, hanno sottoscritto il contratto di vendita da parte di SEA della suddetta partecipazione in AA2000, subordinatamente al rilascio da parte dell'Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos dell'autorizzazione alla stessa vendita, non ancora rilasciata alla data dell'approvazione della Relazione Finanziaria annuale 2014 del Gruppo SEA.

\*\* Le assemblee straordinarie del 2 marzo 2015 hanno deliberato la modifica della denominazione sociale.

La capogruppo detiene inoltre le seguenti partecipazioni:

- 40% del capitale sociale di Dufrital, società operante nella gestione di punti vendita nelle aree aeroportuali, presente oltre che negli aeroporti di Milano, anche in altri scali tra cui Bergamo, Genova e Verona;
- 40% del capitale sociale di SEA Services, attiva nel settore della ristorazione presso gli aeroporti di Milano;
- 25% del capitale di Malpensa Logistica Europa che opera nelle attività di logistica integrata;

- 18,75% del capitale sociale di Disma, che ha la gestione di un impianto per lo stoccaggio e la distribuzione del carburante per uso aviazione all'interno dell'aeroporto di Malpensa.

Con una partecipazione pari al 30,98% del capitale sociale SEA è inoltre il primo azionista di SACBO, società cui è affidata la gestione dell'aeroporto di Bergamo Orio al Serio, quarto aeroporto italiano per numero di passeggeri.

## CORPORATE GOVERNANCE

La struttura di *Corporate Governance* si ispira volontariamente (non essendo SEA quotata sul mercato azionario) alle raccomandazioni e ai principi contenuti nel "Codice di Autodisciplina delle Società Quotate", promosso da Borsa Italiana.

SEA ritiene che l'adozione di un modello di governo societario ispirato a principi di trasparenza e di corretto equilibrio tra gestione e controllo costituisca un imprescindibile requisito e un efficace strumento per il perseguimento dei valori che sono alla base della propria missione. In attuazione del Codice, SEA redige annualmente una Relazione sul Governo Societario, che riflette la struttura di governo societario alla data di chiusura del bilancio relativo a ciascun esercizio.

### Struttura del Governo Societario

La struttura di governo societario di SEA è articolata su un modello organizzativo tradizionale e si compone dei seguenti organi:

- Assemblea degli Azionisti, organo che rappresenta l'interesse della generalità degli Azionisti e che ha il compito di prendere le decisioni più rilevanti per la vita della società, nominando il Consiglio di Amministrazione, approvando il bilancio e modificando lo Statuto;
- Consiglio di Amministrazione, che opera per il tramite degli amministratori esecutivi e degli amministratori con rappresentanza. Ha istituito al proprio interno il Comitato Controllo e Rischi e il Comitato per la Remunerazione;
- Collegio Sindacale.

Completano la *Governance* la struttura dei poteri e delle deleghe.

### Consiglio di Amministrazione

Lo Statuto prevede che il Consiglio di Amministrazione sia composto da 7 membri la cui durata in carica è stabilita dall'Assemblea per un periodo non inferiore a un esercizio e non superiore a tre, con decorrenza dall'accettazione della carica.

Il Consiglio di Amministrazione di SEA è formato da amministratori esecutivi e non esecutivi (ossia sprovvisti di deleghe operative e/o di funzioni direttive in SEA). Esso elegge tra i suoi membri il Presidente e il Vice Presidente, può delegare parte delle proprie attribuzioni a un Comitato Esecutivo e può nominare uno o più Amministratori Delegati.

Il Consiglio di Amministrazione di SEA risulta così composto:

- Presidente
- Vice Presidente
- Amministratori non esecutivi (ossia sprovvisti di deleghe operative e/o di funzioni direttive in SEA).

Nel corso del 2014 la Società non ha ritenuto di dover verificare la sussistenza dei requisiti di indipendenza in capo agli Amministratori ritenendo adeguato il numero di Amministratori non esecutivi.

Le responsabilità manageriali più alte all'interno della Società sono suddivise secondo le aree di competenza tra il *Chief Corporate Officer* (CCO), il *Chief Executive Officer* (CEO) e il *Chief Financial and Risk Officer* (CFRO), secondo le deleghe conferite dal Consiglio di Amministrazione.

La scelta organizzativa adottata dalla Società è adeguatamente bilanciata dall'esistenza dei Comitati e dalle competenze attribuite al Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione di SEA in carica al 31 dicembre 2014 è stato nominato dall'Assemblea Ordinaria del 24 giugno 2013, per 3 esercizi fino all'approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2015.



## Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati SEA 2014

Carica	Consiglio di Amministrazione		Comitato Controllo e Rischi	Comitato per la Remunerazione	Comitato Etico
	Componenti	Esecutivo			
<b>Presidente</b>	Modiano Pietro	X			
<b>Vice Presidente</b>	Ravasio Renato		X		
<b>Amministratore</b>	Aspesi Mario			X	
<b>Amministratore</b>	Bragantini Salvatore		X		X
<b>Amministratore</b>	Maia Mauro			X	
<b>Amministratore</b>	Stefani Susanna			X	
<b>Amministratore</b>	Zucchelli Susanna		X		

\* Appartenenza del componente del CdA al Comitato.

Le riunioni del Consiglio di Amministrazione sono convocate dal Presidente o, in sua assenza o impedimento, dal Vice Presidente almeno cinque giorni prima dell'adunanza, il quale, ove possibile contestualmente alla convocazione e comunque con congruo anticipo rispetto alla data fissata per la riunione, mette a disposizione di tutti i Consiglieri le informazioni, anche supportate da documenti cartacei, relative alle materie su cui lo stesso Consiglio è chiamato a deliberare.

Per la validità delle delibere del Consiglio si richiede, ai sensi dello Statuto, la presenza effettiva della maggioranza dei suoi membri

in carica. Le delibere sono assunte a maggioranza dei voti e in caso di parità prevale il voto di chi lo presiede.

Per quanto attiene alla cadenza minima delle riunioni del Consiglio, lo Statuto non fornisce particolari prescrizioni, ma di norma esse si tengono con cadenza mensile; il calendario delle stesse viene definito dal Consiglio con cadenza semestrale.

Il Consiglio di Amministrazione convoca l'Assemblea Ordinaria, almeno una volta all'anno entro il termine di 120 giorni ovvero, quando particolari esigenze lo richiedono, entro il termine di 180 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale.

## Riunioni svolte dal Consiglio di Amministrazione e dai Comitati nel 2014

Consiglio di Amministrazione	Comitato Controllo e Rischi	Comitato per la Remunerazione	Comitato Etico
16	7	5	3

Il Consiglio di Amministrazione riveste un ruolo centrale nell'ambito dell'organizzazione aziendale. Ad esso fanno capo le funzioni e le responsabilità degli indirizzi strategici ed organizzativi, e detiene, entro l'ambito dell'oggetto sociale, tutti i poteri che per legge o per Statuto non siano espressamente riservati all'Assemblea e ciò al fine di provvedere all'amministrazione ordinaria e straordinaria della Società.

Il Consiglio vigila sul generale andamento della gestione, con particolare attenzione alle situazioni di conflitto d'interessi, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dal Presidente e dal Comitato Controllo e Rischi del Gruppo SEA, nonché confrontando, periodicamente, i risultati conseguiti con quelli programmati.

Il Consiglio di Amministrazione esercita le proprie funzioni relative al sistema di controllo interno tenendo in adeguata considerazione i modelli di riferimento e le *best practice*.

La Società si è dotata di un sistema di controllo interno costituito da regole, procedure e struttura organizzativa volte a monitorare:

- l'efficienza ed efficacia dei processi aziendali;
- l'affidabilità dell'informazione finanziaria;
- il rispetto di leggi, regolamenti, statuto sociale e procedure interne;
- la salvaguardia del patrimonio aziendale.

Una particolare attenzione è rivolta inoltre al Modello di Organizzazione e Gestione ex D.Lgs. 231/01 adottato.

Inoltre, conformemente alle disposizioni normative e allo Statuto il Consiglio di Amministrazione esamina e approva le ope-

razioni aventi un significativo valore strategico, economico, patrimoniale o finanziario, i piani strategici, industriali e finanziari della Società e del Gruppo di cui è a capo, il sistema di governo societario e la struttura del gruppo.

Nel corso dell'esercizio 2014 non sono state conferite deleghe operative ad altri Amministratori, oltre al Presidente, né è stato istituito un Comitato Esecutivo.

Alla data di scadenza del Consiglio di Amministrazione attualmente in carica, in occasione della nomina del nuovo organo, troveranno applicazione le nuove disposizioni dell'art. 11 dello Statuto in materia di voto di lista.

Gli Amministratori verranno nominati dall'Assemblea Ordinaria sulla base di liste presentate da azionisti che, da soli o congiuntamente ad altri azionisti, siano proprietari di azioni con diritto di voto pieno che rappresentino almeno il 20% del capitale sociale. La procedura di lista si applica, tuttavia, solo nell'ipotesi di rinnovo dell'intero Consiglio di Amministrazione. Nel caso in cui, per qualsiasi motivo, non sia possibile procedere alla nomina del Consiglio di Amministrazione con le modalità indicate all'art. 11 dello Statuto, all'elezione provvederà l'Assemblea con le maggioranze di legge.

Se nel corso dell'esercizio vengono a mancare uno o più Amministratori eletti dalla lista che ha ottenuto in Assemblea il secondo maggior numero di voti, il Consiglio di Amministrazione provvederà alla cooptazione scegliendo, ove possibile, tra i candidati non eletti della lista dalla quale era stato tratto l'Amministratore venuto meno.

La Società non è soggetta a particolari norme in materia di composizione del Consiglio di Amministrazione, per quanto attiene la rappresentanza di minoranze azionarie o di numero di Amministratori indipendenti.

Il Consiglio di Amministrazione di SEA ha determinato la remunerazione del Presidente, del Vice Presidente e degli altri amministratori sulla base di quanto deliberato dall'Assemblea che li ha nominati. Per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2014 il compenso per il Consiglio di Amministrazione è pari a 885 mila Euro.

La politica del Gruppo SEA in materia di remunerazione riflette le sue caratteristiche di azienda di servizi focalizzata sull'eccellenza delle *performance* operative e sulla qualità del servizio offerto al cliente, con la finalità di allineare l'interesse societario con l'obiettivo primario della creazione di valore per gli azionisti. La politica di remunerazione è definita allo scopo di attrarre, motivare e trattenere persone di alto profilo professionale e manageriale, qualificate per raggiungere gli obiettivi del Gruppo.

Il sistema di incentivazione variabile (MBO), destinato al *Management* del Gruppo, è coerente con il Piano Industriale e finalizzato alla sua realizzazione. La componente variabile della remunerazione riconosce i risultati conseguiti, stabilendo una correlazione tra *performance* e compensi. Gli obiettivi annuali

sono predeterminati dal *budget* approvato dal Consiglio di Amministrazione e assegnati alle posizioni in relazione alle aree di risultato e di responsabilità di ciascun ruolo.

La redditività del Gruppo rappresenta il principale obiettivo del *Management* condiviso a tutti i livelli e costituisce la condizione di accesso al riconoscimento del *bonus* individuale. La *performance* è misurata, oltre che sugli aspetti economico-finanziari, anche sul raggiungimento di obiettivi di funzione legati a indicatori di eccellenza operativa e di livello di servizio al cliente.

#### Comitati interni al Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione di SEA, in conformità alle raccomandazioni di cui al Codice di Autodisciplina, ha istituito al proprio interno con apposite delibere, più comitati, composti da Amministratori non esecutivi e indipendenti, con funzioni propositive e consultive e ne ha previsto numero di componenti e competenze. Tali comitati svolgono regolarmente le proprie funzioni attraverso riunioni delle quali vengono redatti i relativi verbali, conservati agli atti della Società. Nello svolgimento delle proprie funzioni, i comitati hanno la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei loro compiti.

I comitati possono altresì avvalersi di consulenti esterni, nei limiti del *budget* approvato dal consiglio. Il Consiglio di Amministrazione ha costituito:

- il Comitato Etico, presieduto da un amministratore non esecutivo;
- il Comitato per la Remunerazione;
- il Comitato Controllo e Rischi.

Il Consiglio non ha ritenuto di prevedere, al proprio interno, la costituzione del Comitato per le Nomine, in quanto ritiene che il meccanismo del voto di lista previsto dallo Statuto per la nomina degli Amministratori sia in grado di garantire adeguata trasparenza e pubblicità all'intera procedura di nomina dei componenti del Consiglio di Amministrazione.

#### Collegio Sindacale

Lo Statuto prevede che il Collegio Sindacale sia composto da cinque Sindaci effettivi e due supplenti nominati e funzionanti a norma di legge. Del Collegio fanno parte di diritto due Sindaci effettivi, rappresentanti dell'Amministrazione dello Stato, dei quali uno, con funzione di Presidente del Collegio, nominato dal Ministro dell'Economia e delle Finanze e l'altro dal Ministro delle Infrastrutture e Trasporti. La nomina dei rimanenti tre Sindaci effettivi e dei due Sindaci supplenti avviene con il sistema delle liste presentate da azionisti che siano proprietari di una partecipazione del capitale sociale pari almeno al 20%.

I Sindaci durano in carica tre esercizi, sono rieleggibili e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio dalla carica.

## Struttura del Collegio Sindacale SEA 2014

Collegio Sindacale			
Carica	Componenti	In carica dal	In carica fino al
Presidente	Cicchiello Rita	30/10/2013	Approvazione Bilancio 2015
Sindaco effettivo	Galli Andrea	24/06/2013	Approvazione Bilancio 2015
Sindaco effettivo	Giovanelli Paolo	24/06/2013	Approvazione Bilancio 2015
Sindaco effettivo	Passantino Antonio	24/06/2013	Approvazione Bilancio 2015
Sindaco effettivo	Simonelli Ezio Maria	24/06/2013	Approvazione Bilancio 2015
Sindaco supplente	Cioccarelli Andrea	24/06/2013	Approvazione Bilancio 2015
Sindaco supplente	Moretti Ilaria	24/06/2013	Approvazione Bilancio 2015

L'Assemblea degli Azionisti della Società del 24 giugno 2013 ha eletto i componenti del Collegio Sindacale in carica per gli esercizi 2013-2014-2015, determinandone i relativi compensi. Il Collegio vigila sull'indipendenza della Società di Revisione, verificando tanto il rispetto delle disposizioni normative in materia, quanto la natura e l'entità dei servizi diversi dalla revisione legale dei conti prestati alla Società e alle sue controllate da parte della Società di Revisione incaricata.

Nell'ambito delle proprie attività i Sindaci possono chiedere alla Direzione Auditing lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative od operazioni aziendali.

I Sindaci agiscono con autonomia e indipendenza anche nei confronti degli azionisti che li hanno eletti. Nell'esercizio 2014 l'ammontare complessivo dei compensi del Collegio Sindacale è pari a 286 mila Euro.

#### Codici di Corporate Governance

SEA ha predisposto nel tempo propri codici di *Corporate Governance* legati a esigenze di funzionamento o a innovazioni legislative.

#### Modello di Organizzazione e Gestione ex D.Lgs. 231/01

Il Consiglio di Amministrazione di SEA sin dal 18/12/2003 ha approvato il "Modello di Organizzazione e Gestione di SEA" (il Modello), a seguito dell'emanazione del D.Lgs. 231/01 recante la "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica".

SEA e le Società controllate hanno adottato le misure necessarie e opportune finalizzate ad adeguare e integrare la "Mappatura dei rischi" e il Modello in vigore, per prevenire la commissione delle figure di reato introdotte dal legislatore.

Il Modello adottato dalla Società, si compone convenzionalmente di una Parte generale nonché di una Parte speciale, quest'ultima relativa alle diverse categorie di reato contemplate nel D.Lgs.

231/01 e alle relative misure di prevenzione adottate.

L'effettività e l'adeguatezza del Modello sono affidate all'Organismo di Vigilanza che è dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, nonché di un autonomo potere di spesa, trasmette, semestralmente e annualmente, al Consiglio di Amministrazione una relazione scritta sullo stato di attuazione del Modello e, in particolare, sui controlli e sulle verifiche eseguite, sulle eventuali criticità e anomalie emerse e sull'eventuale aggiornamento del Modello.

L'Organismo di Vigilanza, attualmente in carica, è stato nominato dal Consiglio di Amministrazione del 31 luglio 2013 ed è composto da quattro membri (un Consigliere di Amministrazione senza deleghe operative, due membri indipendenti esterni e il Direttore *Auditing*).

#### Codice Etico

Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 10 aprile 2000 SEA si è dotata di un Codice Etico che definisce gli *standard* etici e morali della Società, indicando le linee di comportamento da tenere – da parte del personale e dei componenti degli organi sociali – nei rapporti aziendali come in quelli esterni e rivolti alle imprese e al mercato.

Il Codice Etico si pone come obiettivi la moralizzazione e l'efficienza economica nei rapporti intraziendali (vertice aziendale, *management*, dipendenti) ed esterni all'azienda (imprese e mercato), al fine di favorire indirizzi univoci di comportamento nonché benefici economici indotti dal consolidamento di una positiva reputazione aziendale.

Il Codice Etico costituisce lo strumento fondamentale di monitoraggio dei rapporti economici, finanziari, sociali, relazionali, con particolare attenzione alle tematiche di conflitti d'interesse, rapporti con la concorrenza, rapporti con i clienti, con i fornitori e con la pubblica amministrazione. Esso definisce, in ultima analisi, gli *standard* etici e morali di SEA, indicando le linee di comportamento da tenere da parte del proprio personale.

Per la completa osservanza e interpretazione del Codice Etico, è stato istituito il Comitato Etico che si compone dei seguenti membri:

- un Consigliere in rappresentanza del Consiglio di Amministrazione, che assume la presidenza del Comitato;
- i responsabili delle funzioni aziendali:
  - Risorse Umane e Organizzazione;
  - *Legal and Corporate Affairs*;
  - *Auditing*.

Per ogni incontro del Comitato viene redatto un verbale; nel corso del 2014 sono stati effettuati 3 incontri.

Le riunioni svolte nel 2014 hanno riguardato lo stato di diffusione e l'attuazione del Codice Etico e l'esame delle segnalazioni ricevute, riguardanti presunte violazioni del Codice stesso.

Nel corso del 2014, sono stati effettuati interventi informativi relativi al Modello di Organizzazione e Gestione ex D.Lgs. 231/01 e al Codice Etico attraverso le seguenti iniziative:

- informativa ai Dirigenti aziendali sui reati introdotti nel D.Lgs. 231/01;
- invio ai Dirigenti aziendali:
  - dell'aggiornamento della Mappatura dei Rischi potenziali;
  - della Parte Generale - VIII Edizione;
  - della Parte Speciale - V Edizione;
- il tempestivo aggiornamento sul sito *intranet* aziendale delle modifiche intervenute nel "Modello", dell'informativa per il personale dipendente e delle FAQ;

- la consegna ai neo-assunti del Codice Etico e dell'informativa sul D.Lgs. 231/01.

Gli interventi formativi, invece, si sono così articolati:

- incontro informativo con gli Organi Sociali (luglio 2014);
- formazione in modalità *e-learning* per tutti i dipendenti SEA (avvio a ottobre 2014);
- incontro con i Dirigenti (novembre/dicembre 2014).

Inoltre la formazione viene effettuata anche ai Dirigenti neo-assunti e al personale di aree ritenute sensibili ai fini dell'applicazione del Modello.

#### Referente Anticorruzione

La Società, ai sensi della Legge 6 novembre 2012 n. 190 – c.d. "legge anticorruzione" –, ha provveduto a individuare, con decorrenza 31 gennaio 2014, il proprio Referente Anticorruzione, nella persona del Direttore *Legal & Corporate Affairs* nonché componente del Comitato Etico.

Attraverso il proprio Referente Anticorruzione la Società intende avviare e consolidare le modalità di raccordo informativo e di coordinamento con il Responsabile del Piano Anticorruzione del Comune di Milano, socio di maggioranza, nonché ottemperare alle indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione, per le parti a essa compatibili.

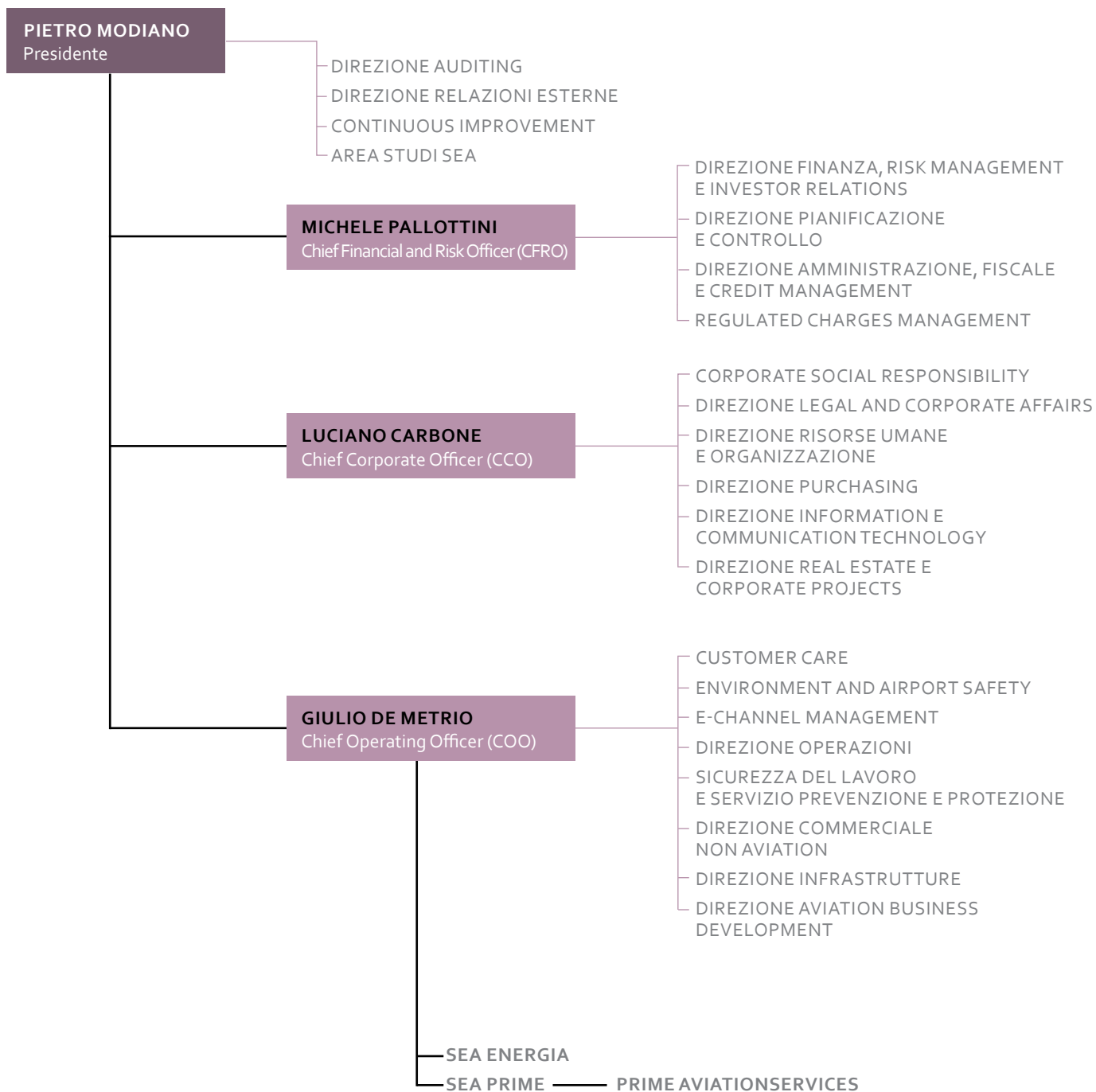
L'incontro formativo con i Dirigenti svoltosi nel 2014 sul D. Lgs. 231/01 e sul Modello SEA, ha riguardato anche temi relativi alla normativa anticorruzione.

STRUTTURA E PROCESSI ORGANIZZATIVI

La struttura organizzativa di SEA si articola in diverse direzioni e funzioni di *staff*, ciascuna di esse dipendenti rispettivamente, dal

Presidente, dal *Chief Corporate Officer*, dal *Chief Operating Officer* e dal *Chief Financial and Risk Officer*.

Organigramma funzionale al 31-12-2014



SEA adotta lo *Steering Process* quale metodo direzionale di gestione e controllo che, attraverso il coinvolgimento trasversale e interfunzionale delle direzioni operative e di *staff* della Società, ha lo scopo di ottenere il raggiungimento degli obiettivi di *business* e rafforzare lo spirito di squadra. Lo *Steering Process* è articolato in sette comitati:

#### **Executive Committee**

Sviluppa gli orientamenti strategici aziendali e sovrintende all'attuazione delle azioni conseguenti, assicurando anche la gestione di eventuali iter informativi e autorizzativi previsti dal modello di *Governance*.

#### **Group Business Development Committee**

Analizza e valuta i progetti di sviluppo e/o investimento qualificanti per le strategie di *business* aziendali, assicurando anche l'esame di eventuali rischi / opportunità.

#### **Group Management Committee**

Garantisce l'allineamento informativo del *management* sugli obiettivi aziendali di natura e interesse trasversali.

#### **Group Business Execution Committee**

Ha lo scopo di esaminare, rispettivamente, l'andamento degli aeroporti nella peculiarità dei rispettivi aspetti economici, operativi, infrastrutturali, commerciali, nonché di assicurare il monitoraggio delle azioni intraprese.

#### **Group Business Economics Committee**

Assicura l'informativa integrata relativa ai principali aspetti economici, finanziari e amministrativi che caratterizzano la gestione del Gruppo sviluppata attraverso il sistema di *reporting* e gli *standard* informativi definiti, al fine di individuare i punti di attenzione e di indirizzare eventuali interventi correttivi.

#### **Safety Board**

Analizza e valuta l'andamento mensile della *safety* delle operazioni aeroportuali e dei fenomeni/problematiche direttamente o indirettamente connessi (anche implicazioni sulla dimensione assicurativa), con l'obiettivo di decidere azioni per la risoluzione delle problematiche emerse e l'attivazione di iniziative per una efficace prevenzione.

## Steering Process

	Executive Committee	Group Business Development Committee	Group Management Committee	Group Business Execution Committee	Group Business Economics Committee	Safety Board
Presidente	X	X	X			
Chief Operating Officer	X	X	X	X	X	X
Chief Corporate Officer	X	X	X	X	X	X
Chief Financial and Risk Officer	X	X	X	X	X	
Accessibilità del Sistema Aeroportuale e Progetti Speciali			X	X		
Amministrazione, Fiscale e Credit Management		X			X	
Auditing			X			
Aviation Business Development		X		X	X	
Commerciale Non Aviation		X		X	X	
Corporate Social Responsibility			X			
Coordinamento Scalo				X		
Customer Care		X		X	X	
E-Channel Management			X			
Environment and Airport Safety			X			X
Finanza, Risk Management e Investor Relations		X			X	X
Information and Communication Technology		X		X	X	
Infrastrutture		X		X	X	
Legal and Corporate Affairs		X			X	
Operazioni		X		X	X	X
Pianificazione e Controllo		X		X	X	
Programmazione Operativa Integrata			X			
Purchasing		X		X	X	
Real Estate and Corporate Projects		X		X	X	
Relazioni Esterne		X		X	X	
Risorse Umane e Organizzazione		X		X	X	X
Sicurezza del Lavoro e Servizio di Prevenzione e Protezione			X			X
Direttore Tecnico di SEA Energia		X		X	X	
Responsabili di progetti o iniziative speciali		X		X		

## STRATEGIA E GOVERNANCE DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE

### Strategia di sviluppo sostenibile

La visione strategica del Gruppo SEA è ispirata a criteri di generazione sostenibile del valore. Quest'ultimo viene costantemente considerato nella sua multidimensionalità (economica, ambientale, sociale) e in un'ottica basata sul rafforzamento vicendevole delle tre componenti. Il Gruppo SEA definisce le proprie strategie facendo in modo che le risorse, le azioni e gli strumenti indirizzati in ambito sociale e ambientale siano caratterizzabili come veri e propri investimenti e, come tali, risultino funzionali ad una corretta gestione del rischio d'impresa e – in ultima analisi – a conferire prospettività alla crescita dall'organizzazione.

Nel 2012 è stata avviata l'elaborazione della "Sustainability Vision" di SEA, che rappresenterà l'agenda programmatica degli obiettivi strategici, delle *policy*, degli strumenti e delle risorse attraverso cui gli obiettivi di *business* verranno coniugati con le *issue* della sostenibilità.

L'obiettivo è definire il profilo di "materialità" delle politiche di sostenibilità di SEA, con l'indicazione degli ambiti d'intervento che, nel soddisfare le aspettative degli *stakeholder*-chiave, maggiormente risultano funzionali alle strategie competitive dell'azienda.

Il progetto è proseguito nel 2013 e 2014, con azioni di coinvolgimento mirato degli *stakeholder* (indagine, quantitativa e qualitativa, finalizzata a individuare le *issue* di materialità) e si concluderà con il *multi-stakeholder workshop* e con la definizione del Piano triennale di Sostenibilità del Gruppo SEA.

### Governance dello sviluppo sostenibile

La *Governance* progettuale e decisionale in materia di sviluppo sostenibile in SEA è affidata dal 2012 al *Group Sustainability Committee*, inserito nello *Steering Process* con le seguenti finalità:

- proporre al vertice aziendale le linee guida per lo sviluppo, l'implementazione e il monitoraggio delle politiche di sostenibilità da integrare nel modello di *business* SEA;
- sovrintendere, nell'ambito delle linee guida approvate, alla mappatura ragionata dei principali *stakeholder* e proporre

obiettivi e modalità di coinvolgimento degli stessi nella definizione delle scelte aziendali ovvero nella relativa attuazione;

- assicurare lo sviluppo di sinergie tra le iniziative delle funzioni competenti poste in essere o comunque rilevanti per il conseguimento degli obiettivi di sostenibilità;
- assicurare, in coerenza con gli obiettivi definiti e massimizzando le sinergie con i flussi informativi e operativi già presenti, la definizione del modello di *reporting* integrato delle *performance* di sostenibilità (incluso il Bilancio di Sostenibilità) e sovrintenderne al funzionamento;
- monitorare l'andamento degli indicatori rilevanti per la *performance* aziendale in termini di sostenibilità e proporre eventuali interventi correttivi.

Al *Group Sustainability Committee*, presieduto dal Presidente e convocato con cadenza semestrale, partecipano il *Chief Corporate Officer*, il *Chief Operating Officer*, il *Chief Financial and Risk Officer* e i Direttori / Responsabili delle seguenti funzioni:

- Amministrazione, Fiscale e Credit Management;
- Aviation Business Development;
- Commerciale Non Aviation;
- Corporate Social Responsibility;
- Customer Care;
- Environment and Airport Safety;
- Finanza, Risk Management e Investor Relations;
- Information and Communication Technology;
- Infrastrutture;
- Legal and Corporate Affairs;
- Operazioni;
- Pianificazione e Controllo;
- Purchasing;
- Real Estate and Corporate Projects;
- Relazioni Esterne;
- Risorse Umane e Organizzazione;
- Sicurezza del Lavoro e Servizio di Prevenzione e Protezione.

Inoltre, partecipano il Direttore Tecnico di SEA Energia e i Responsabili di progetti o iniziative speciali.

Nel corso del 2014 il *Group Sustainability Committee* ha svolto 2 riunioni.





ANALISI DEL CONTESTO  
E DEI PRINCIPALI RISCHI/IMPATTI



3m  
30

15

03

15

15

## EVOLUZIONE DEL TRAFFICO AEREO NEL 2014

**Andamento mondiale del traffico aereo<sup>1</sup>**

L'andamento mondiale del traffico passeggeri del 2014, stimato su un campione di 330 aeroporti, ha registrato una crescita del 5% rispetto all'anno precedente.

Le aree geografiche che determinano l'86% del traffico mondiale evidenziano andamenti positivi: Europa +5,6%, Asia +5,3%, Nord America +3,5%. L'area medio orientale è quella che registra la maggior crescita in termini percentuali (+8,7%), seguita dal

Centro/Sud America (+5,8%). Si è rilevata una differenza rispetto a quanto registrato negli anni precedenti, in cui persisteva una marcata divergenza nell'andamento tra gli aeroporti delle aree economicamente mature (caratterizzati da incrementi modesti) e quelli delle economie emergenti (che invece crescevano a due cifre). Il rallentamento congiunturale recente nei mercati emergenti si è tradotto in livelli di crescita più bassi rispetto a passeggeri e traffico merci aereo. Le economie avanzate dell'Europa e del Nord America hanno invece rimbalzato nel 2014, determinando una ripartenza degli indicatori del trasporto aereo.

## 10 world's busiest airports – total passenger traffic 2014

Rank 2014	Rank 2013	Airport city – Country – Code	Passengers	
			(Emplaning and deplaning)	Percent change
1	1	Atlanta GA, US (ATL)	96,178,899	1.9
2	2	Beijing, CN (PEK)	86,128,270	2.9
3	3	London, GB (LHR)	73,408,489	1.4
4	4	Tokyo, JP (HND)	72,826,565	5.7
5	6	Los Angeles CA, US (LAX)	70,663,265	6.0
6	7	Dubai, AE (DXB)	70,475,636	6.1
7	5	Chicago IL, US (ORD)	69,999,010	4.6
8	8	Paris, FR (CDG)	63,813,756	2.8
9	9	Dallas / Fort Worth TX, US (DFW)	63,554,402	5.1
10	10	Hong Kong, HK (HKG)	63,121,786	5.9

Fonte: ACI World

Sulla base delle relazioni di 1.095 aeroporti in tutto il mondo, preliminari risultati di traffico passeggeri di ACI per il 2014 indicano che le prime quattro posizioni rispetto agli aeroporti più trafficati del mondo nel traffico complessivo di passeggeri non sono cambiate rispetto al 2013. Atlanta (+1,9%) continua a essere l'aeroporto più trafficato del mondo, con oltre 96 milioni di passeggeri nel 2014. Mentre Pechino (+2,9%) non cresce più a due cifre come negli anni precedenti. Londra-Heathrow (+1,4%) rimane terzo, mentre Tokyo-Haneda (+5,7%) conserva la quarta posizione. Los Angeles

(+6%) e Dubai (+6,1%) hanno invece sopravanzato Chicago-O'Hare (+4,6%), occupando rispettivamente il quinto e il sesto posto. Gli aeroporti che hanno registrato la maggiore crescita percentuale sono Istanbul (+10,6%, 57 milioni di passeggeri) e Shanghai (+9,5%, 52 milioni di passeggeri).

Anche se Dubai risulta solo il sesto aeroporto del mondo in termini di traffico complessivo di passeggeri, nel 2014 ha raggiunto il primato assoluto per quanto riguarda il traffico internazionale di passeggeri, sopravanzando Londra-Heathrow.

1. Fonte: ACI World, "ACI World releases preliminary world airport traffic and rankings for 2014", 26/03/2015.



## 10 world's busiest airports – international passenger traffic 2014

Rank 2014	Rank 2013	Airport city – Country – Code	INTL Passengers	
			(Emplaning and deplaning)	Percent change
1	2	Dubai, AE (DXB)	69,954,392	6.2
2	1	London, GB (LHR)	68,091,095	1.1
3	3	Hong Kong, HK (HKG)	62,901,024	6.1
4	4	Paris, FR (CDG)	58,627,080	3.3
5	6	Amsterdam, NL (AMS)	54,940,534	4.6
6	5	Singapore, SG (SIN)	53,289,000	1.0
7	7	Frankfurt, DE (FRA)	52,713,013	2.7
8	9	Incheon, KR (ICN)	44,906,813	10.1
9	10	Istanbul, TR (IST)	38,037,302	11.6
10	8	Bangkok, TH (BKK)	37,183,099	-10.0

Fonte: ACI World

Anche il traffico merci evidenzia un *trend* in decisa ripresa (+4,8%) rispetto all'anno precedente. Su un campione di 260 aeroporti, l'area medio orientale evidenzia ancora la maggior crescita, passando dal +5,4% del 2013 al +12,2% del 2014.

L'Asia, che movimentava la maggiore quantità di merci a livello mondiale, evidenzia una crescita sostanziale del 5,6%. Nella *top 20* degli scali per traffico *cargo* ricoprono le prime tre posizioni Hong Kong (+6,1%), Memphis (+2,8%) e Shanghai (+8,6%). Il primo scalo, invece, per percentuale di crescita risulta Chicago (+11,4%).

## 10 world's busiest airports – total air cargo traffic 2014

Rank 2014	Rank 2013	Airport city – Country – Code	Cargo (metric tonnes)	
			(Loaded and unloaded)	Percent change
1	1	Hong Kong, HK (HKG)	4,415,983	6.0
2	2	Memphis TN, US (MEM)	4,258,531	2.9
3	3	Shanghai, CN (PVG)	3,181,654	8.6
4	4	Incheon, KR (ICN)	2,557,681	3.8
5	6	Anchorage AK, US (ANC)	2,492,754	3.0
6	5	Dubai, AE (DXB)	2,367,574	-3.1
7	7	Louisville KY, US (SDF)	2,293,231	3.5
8	10	Tokyo, JP (NRT)	2,133,542	5.6
9	8	Frankfurt, DE (FRA)	2,131,976	1.8
10	11	Taipei, TW (TPE)	2,088,727	6.2

Fonte: ACI World

Il più grande *hub* logistico del mondo continua a essere Hong Kong (+6%). Memphis (+2,9%) è al secondo posto, seguito rispettivamente da Shanghai (+8,6%) e Incheon (+3,8%) in terza e quarta fila. Chicago-O'Hare (-0,2%) è diventato l'aeroporto più trafficato del mondo in base ai movimenti di aeromobili, in seguito al calo registrato da Atlanta (-4,7%) nel 2014. Los Angeles (+1,7%) e Dallas/Fort Worth (+0,3%) mantengono la terza e quarta posizione.

Nel 2014 ha continuato a distinguersi per dinamismo e capacità di crescita Dubai, che ha consolidato il suo *status* di grande *hub* di collegamento internazionale a lungo raggio. Ma il nuovo Dubai World Central si sta preparando a superare queste *performance*, essendo candidato a divenire il più grande *hub* globale del mondo, con una capacità di oltre 160 milioni di passeggeri l'anno e un polo logistico multi-modale da 12 milioni di tonnellate di traffico *cargo*.

### Andamento continentale del traffico aereo<sup>2</sup>

L'Europa beneficia della posizione di polo mondiale dell'aviazione, con compagnie e aeroporti che contribuiscono al prodotto interno lordo dell'UE per più di 140 miliardi di Euro all'anno. A livello europeo si registrano più di 15 milioni di movimenti commerciali all'anno.

Lo sviluppo di vettori aerei *low cost* ha generato un aumento del traffico che, a partire dal 2005 ha continuato a crescere a un ritmo costante. Tra il 2008 e il 2014 l'incremento complessivo è stato del 14,9%. La classifica dei paesi europei 2014 per volumi di traffico passeggeri appare immutata rispetto al 2013 e mostra come circa il 64% del traffico sia concentrato su cinque paesi (Regno Unito, Germania, Spagna, Francia e Italia).

L'Italia risulta quinta, con poco più di 150 milioni di passeggeri, nella medesima posizione dell'anno precedente. Il settore del trasporto aereo continentale ha avuto nel 2014 una crescita pari al 4,5% (60 milioni di passeggeri in più rispetto al 2013). La Francia (+1,8%) è il paese cresciuto meno rispetto agli altri, tutti con tassi superiori al 3%. I paesi caratterizzati da crescita più sostenuta sono la Russia (+8,1%) e la Turchia (+11%), che ha superato quota 165 milioni di passeggeri l'anno. Quasi tutti i paesi analizzati mostrano aumenti, anche sostenuti, sia della mobilità *extra-europea* che di quella *intra-europea*. Anche l'Italia, storicamente meno proiettata sul mercato intercontinentale, ha registrato tassi di mobilità *extra-europea* in crescita. Prendendo in considerazione l'ultimo quinquennio (2009-2014) la crescita complessiva del mercato europeo è stata del 15%. L'Italia è il secondo paese, dopo la Germania, per crescita assoluta, con oltre 20 milioni di passeggeri in più rispetto al 2009.

### Ranking traffico passeggeri per Paese – top 10

Paese	N. Aeroporti	Pax 2014 (.000)	Δ Pax 2009-2014 (%)
UK	30	237.668	8,7
Germania	18	204.155	15,9
Spagna	35	195.736	4,8
Francia	30	155.454	14,8
<b>Italia</b>	<b>36</b>	<b>150.567</b>	<b>15,4</b>
Olanda	1	54.978	26,2
Norvegia	18	50.857	31,0
Svizzera	3	47.154	27,6
Svezia	19	37.342	35,1
Portogallo	4	33.699	33,8

Fonte: ICCSAI Fact Book 2015

Riscontri positivi sono stati registrati anche per quello che riguarda il trasporto merci. Il 2014 è stato il primo anno dall'inizio della crisi economica in cui tutti e tre i mercati (passeggeri *intra-europei*, passeggeri *extra-europei* e merci) hanno registrato tassi d'incremento similmente positivi. A livello aggregato i volumi di traffico merci hanno eguagliato il picco pre-crisi, anche se per diversi paesi tale livello è ancora lontano dall'essere raggiunto.

Germania e Olanda sono i paesi che hanno aumentato maggiormente le tonnellate movimentate nel 2014 (oltre 100 mila in più per entrambi). In termini di crescita percentuale buone *performance* per Olanda, Belgio, Italia e Spagna, tutte con tassi di crescita superiori al 6%. Nel medio periodo (ultimo quinquennio) la Germania è invece il paese che si è maggiormente rafforzato durante la crisi: oltre a essere il paese con il più elevato traffico merci, è anche quello che ha registrato la maggior crescita. L'Italia nel 2014 mantiene la 6ª posizione continentale per volumi di traffico merci.

### Ranking traffico merci per Paese – top 10

Paese	N. Aeroporti	Merci 2014 (.000 tons)	Δ % Merci 2009-2014
Germania	18	4.327	25,4
Francia	30	2.214	6,4
UK	31	2.314	2,1
Olanda	1	1.633	27,2
Belgio	2	1.019	20,8
<b>Italia</b>	<b>36</b>	<b>850</b>	<b>26,0</b>
Lussemburgo	1	708	5,1
Spagna	34	687	21,7
Danimarca	2	289	46,1
Svizzera	2	346	20,4

Fonte: ICCSAI Fact Book 2015

La concentrazione del traffico merci è molto alta in paesi come Finlandia, Norvegia e Francia, dove la quota di mercato del primo aeroporto supera l'80%. Nei paesi in cui il primo aeroporto rappresenta circa il 50% del mercato (Germania, Italia, Spagna) all'*hub* merci di riferimento si affianca tipicamente un aeroporto vocazionale (Lipsia, Colonia, Bergamo).

2. Fonti: ICCSAI, Fact Book 2014; CAPA, Yearbook 2014; ACI Europe, Comunicato stampa 6/2/2014; ENAC, Bilancio Sociale 2013.

### Performance dei principali scali continentali<sup>3</sup>

Nel corso del 2014 il traffico passeggeri negli aeroporti europei è cresciuto in media del 5,4%. Il 70,9% degli aeroporti europei ha registrato un *trend* di crescita, con un aumento medio dei passeggeri pari al 5,3%. Gli aeroporti in contrazione hanno invece accusato una riduzione media del 3,6%. I tassi di crescita risultano più elevati per la categoria di aeroporti 10-25 milioni di passeggeri (+6,1%), in grado di beneficiare delle spinte di crescita sia internazionali che *intra*-europee. Le altre categorie di aeroporti registrano *performance* tra loro simili, con l'eccezione degli aeroporti più piccoli (con traffico inferiore a 1 milione di passeggeri) che registrano un modesto +0,7% e accusano una perdita di attrattività presso le compagnie *low cost*.

Il sistema continua a essere caratterizzato da elevata polarizzazione, in cui poco meno dell'80% del traffico viene gestito dal 20% degli aeroporti più grandi.

Per quanto riguarda le prime dieci posizioni nulla è cambiato, con Heathrow al primo posto e un incremento dell'11,6%. Molte le variazioni nella parte bassa della classifica. Forte, in particolare, la rimonta dell'aeroporto di Stoccolma, balzato, in soli 4 anni, dal ventiduesimo al sedicesimo posto. Per quanto riguarda gli aeroporti italiani Roma Fiumicino – unico aeroporto italiano tra i primi venti – perde una posizione. La classifica della crescita assoluta dei volumi passeggeri rispetto al 2013 vede in testa Bruxelles con +2,8 milioni, seguita da Gatwick, Atene e Amsterdam. Ben 9 aeroporti hanno conseguito un aumento di passeggeri superiore ai 2 milioni. In UK e Spagna il secondo grande aeroporto (dove convivono *low cost* e servizi intercontinentali) ha performato meglio dell'*hub* principale.

Guardando alle *performance* dell'ultimo quinquennio, Amsterdam è l'aeroporto cresciuto maggiormente (+11,4 milioni di passeggeri), seguito da Barcellona (+10,2), che ha beneficiato della creazione e sviluppo delle attività *hub* di Vueling.

Nel settore *cargo*, la percentuale di aeroporti europei in crescita nel 2014 è stata pari al 56%. La concentrazione è tale che i primi 5 aeroporti movimentano oltre il 50% dell'intero traffico merci europeo. Gli aeroporti che hanno registrato le migliori *performance* sono stati Amsterdam (+102 mila tonnellate movimentate) e Heathrow (+76 mila). Malpensa si colloca al 4° posto di questa graduatoria, con +38,4 mila tonnellate di merce rispetto al 2013.

La crescita del traffico aereo registrato dagli aeroporti europei nel 2014 è dovuta in maniera decisiva ai cambiamenti che continuano a verificarsi nella struttura del mercato *aviation*.

La maggior parte dell'aumento del numero di passeggeri è stato infatti alimentato da compagnie *low cost*, che hanno ampliato la

loro quota di mercato negli aeroporti principali, a volte a scapito degli scali regionali. Osservando l'evoluzione del *ranking* degli aeroporti internazionali per volume di traffico passeggeri, da quando la crisi globale è scoppiata nel 2008, si rileva come mentre i primi 3 aeroporti europei rimangono Londra-Heathrow, Parigi-Charles de Gaulle e Francoforte, lo scalo Istanbul-Atatürk è balzato dal 10° al 4° posto grazie a una crescita del proprio traffico passeggeri superiore al 50% (+28 milioni di passeggeri). Sono aeroporti UE 13 dei primi 20 aeroporti europei (erano 16 nel 2008), in conseguenza del fatto che scali come Mosca-Sheremetyevo, Antalya e Sabiha Gokcen di Istanbul hanno registrato una forte crescita.

### PRINCIPALI TREND EVOLUTIVI DELL'INDUSTRIA DEL TRASPORTO AEREO

#### Le strategie competitive degli aeroporti<sup>4</sup>

Le pressioni competitive sugli aeroporti sono oggi determinate dall'ibridizzazione dell'industria aeronautica, che sta cambiando pelle. I vettori *low cost* stanno evolvendo la loro offerta per attirare i passeggeri di fascia medio-alta, ma dall'altra parte i vettori "*full service*" stanno ristrutturando e semplificando la loro offerta e, come i *low cost*, stanno basando la loro competizione sui margini piuttosto che sui volumi. Questi cambiamenti stanno interessando da vicino gli aeroporti, che devono interagire con compagnie che adottano diversi modelli di *business*. Questo comporta per gli aeroporti la necessità di sviluppare una maggior flessibilità e reattività, per poter godere di posizioni negoziali più solide.

La maggior parte della crescita del traffico è generata principalmente da vettori *low cost* (LCC) e, in misura minore, da ambiziose compagnie aeree non europee impegnate ad espandere la loro presenza in Europa. La mossa delle LCC di espandere la loro presenza negli aeroporti principali, in combinazione con l'entità dei loro ordini di aeromobili e con le difficoltà dei vettori a servizio completo nel realizzare rapidamente programmi di ristrutturazione suggeriscono che questa tendenza continuerà, con le LCC che probabilmente vedranno crescere ulteriormente la loro quota di mercato.

Questi sviluppi del mercato hanno come conseguenza un aumento della concentrazione del traffico aereo, un minor numero di nuove rotte e il rischio per i piccoli aeroporti regionali di perdere terreno in termini di connettività. Nella *summer* 2014 il numero di rotte operate in Europa dai maggiori vettori *full service* è diminuito del 7% e anche i vettori *low cost* non hanno accresciuto la loro rete di collegamenti. Ma entrambi hanno aumentato la capacità

3. Fonte: ACI Europe, Comunicati stampa del 5/2/2015 e del 25/06/2015.

4. Fonte: ACI Europe, Comunicati stampa del 14/06/2014 e del 17/6/2014.

sulle rotte esistenti in media dell'8%. Queste tendenze determinano una più intensa concorrenza tra aeroporti, sia in volumi che in intensità. Gli aeroporti più grandi e gli *hub* sono i nuovi campi di battaglia, puntando essi a diversificare il loro *mix* di traffico e a costruire la resilienza del loro *network*. Ciò include i tentativi di generare traffico di auto-collegamento al di fuori dell'offerta delle compagnie attraverso servizi passeggeri dedicati e assistenza.

Le pressioni sui ricavi aeronautici stanno spingendo gli aeroporti a intensificare lo sviluppo di fonti di reddito alternative, in particolare *retail* e *food & beverage* ma anche immobiliare, pubblicità e parcheggi. Le attenzioni si stanno quindi rivolgendo non solo ai passeggeri, ma anche agli altri visitatori del sito aeroportuale. Tuttavia queste aspirazioni trovano un freno significativo nella caduta della propensione alla spesa da parte dei consumatori e nell'intensificarsi della concorrenza di servizi *off-site* sia per la vendita al dettaglio che per i parcheggi. Nel 2014 la *performance* finanziaria degli aeroporti europei ha registrato un miglioramento, attestato dalla crescita del 6,8% del rendimento medio di settore del capitale investito (ROIC), sostanzialmente in linea con il costo del capitale. Tuttavia diversi aeroporti UE e della zona Euro non sono tuttora in grado di garantire un rendimento accettabile ai loro azionisti, evidenziando un ROIC significativamente inferiore rispettivamente al 5,7% e al 5%, che denuncia la difficoltà ad operare con efficacia sulla riduzione dei costi interni e dei costi di capitale. A livello generale, i ricavi aeronautici provenienti dai diritti di traffico continuano a diminuire, riflettendo l'aumento della pressione competitiva che determina la necessità per i gestori aeroportuali di manovrare la leva degli incentivi economici alle compagnie aeree per garantirsi i volumi di traffico desiderati. Questi sistemi di incentivazione sono parte della strategia commerciale della stragrande maggioranza degli aeroporti europei (84%).

I ricavi commerciali diversificati – in particolare dall'area *retail*, *food & beverage*, parcheggi, immobiliare e pubblicitario – che sono utilizzati per compensare le decrescenti entrate aeronautiche – sono però a loro volta minacciati da una combinazione di fattori, tra cui la maturità del mercato, il cambiamento delle preferenze dei consumatori, la concorrenza operata dalle vendite *on-line*, le opzioni di parcheggio *off-site* e le regole restrittive sui bagagli, che tendono a erodere questi flussi di entrate.

Questa nuova situazione rappresenta una seria sfida per il modello finanziario consolidato del settore aeroportuale. Dal momento che i diritti di traffico incamerati dai gestori non coprono l'intero costo delle infrastrutture utilizzate, la capacità dei gestori di modernizzare e sviluppare gli scali per offrire maggiore qualità e connettività è sempre più subordinato al crescere delle *revenues* commerciali.

### Le strategie competitive dei vettori<sup>5</sup>

Per i principali operatori del trasporto aereo, una delle più grandi sfide competitive è rappresentata dalla forte concorrenza sui prezzi nelle tratte di corto raggio sviluppata dalle LCC. I tre grandi gruppi *legacy* europei hanno risposto con la creazione o l'acquisizione di compagnie *low cost* per gestire il corto raggio, ma registrando alterne fortune. Tra le controllate LCC dei principali gruppi solo Vueling di IAG sta generando un margine positivo (anche se in diminuzione nel 2014). Questa risposta è stata relativamente lenta, dato che le LCC hanno iniziato ad apparire sulla scena europea 20 anni fa. Invece, per gran parte di quel tempo, i vettori *legacy* hanno continuato a concentrarsi sulle loro reti a lungo raggio per marcare il loro principale punto di differenziazione. Le strategie dei vettori tradizionali si sono inoltre estese alla realizzazione di alleanze globali sulla gestione di rotte di lungo raggio, in particolare nell'area del Nord Atlantico, ma anche su alcune rotte Europa-Asia. Il lungo raggio è stato percepito dalle compagnie tradizionali come un rifugio (considerata la presenza di maggiori barriere all'entrata) rispetto alla feroce concorrenza che caratterizza il mercato di corto raggio. Il problema all'orizzonte per le compagnie *legacy* è che sul lungo raggio nell'ultimo periodo si sono trovati di fronte a una forte concorrenza da parte delle compagnie del Golfo e della Turchia, che hanno posto in essere una strategia di rafforzamento dei loro *hub* per intercettare crescenti quote dei flussi di traffico a livello mondiale. I vettori del Golfo e Turkish Airlines nel mercato *long-haul* hanno mostrato di possedere non solo una migliore qualità dell'offerta, del servizio e delle frequenze rispetto ai grandi gruppi europei, ma anche più bassi costi unitari. Inoltre all'orizzonte si profila una nuova minaccia, che potrebbe divenire concreta nel medio termine: l'ingresso delle LCC nel mercato delle rotte di lungo raggio a basso costo anche da/per gli scali europei.

Anche se il modello di *business* "*low cost-long haul*" non ha ancora dato prova di essere un successo in termini di redditività, questa opzione competitiva resta nell'agenda strategica delle LCC, che continuano a studiarne una evoluzione in grado di assicurare il successo finanziario. In base ai risultati del margine operativo, nel 2014 Ryanair ha confermato la propria posizione di *leadership* tra le compagnie aeree europee. Il vettore meno performante è stato invece airberlin (sia per il 2013 che per il 2014). Nonostante i processi di convergenza e ibridazione realizzati dalle compagnie *full service*, le LCC sono risultate più performanti nella creazione di valore. Cinque delle prime sei compagnie europee nella graduatoria basata sulla generazione di margine operativo sono LCC, le quali occupano le prime tre posizioni e tutte e tre nel 2014 hanno migliorato la loro marginalità. Tuttavia, il *trend* non è risultato

5. Fonte: CAPA, Yearbook 2014.

così positivo in maniera generalizzata per tutto il comparto delle LCC, dal momento che accanto alle compagnie dalle elevate *performance* figurano anche realtà caratterizzate da profittabilità in caduta. Anche se la loro redditività è ancora buona, vettori come Vueling e Pegasus hanno registrato nel 2014 minori margini rispetto al 2013. Vueling ha sperimentato qualche difficoltà nell'investire sulla crescita della sua nuova base di Fiumicino e Pegasus ha risentito dell'aumento della concorrenza da parte di Turkish. Due delle otto LCC prese in esame risultavano persino in perdita nel 2014. Si tratta di Norwegian – la cui redditività ha subito un arresto in conseguenza dei costi legati all'ingresso nel mercato di lungo raggio – e Transavia, le cui perdite sono attribuite dalla controllante Air France-KLM al cattivo andamento delle rotte dalla Francia. Tra i vettori *full service*, quattro hanno migliorato il loro margine nel 2014, mentre sei hanno subito un calo. Icelandair ha conservato la propria posizione di più redditizia compagnia di bandiera di nicchia in Europa. In IAG il miglioramento del margine operativo è stato ottenuto principalmente grazie alla ristrutturazione e al *turnaround* di Iberia, cosa che ha anche aiutato il gruppo a consolidare il suo primato di *legacy* più redditizia tra i tre grandi gruppi europei. Sia Lufthansa che Air France-KLM hanno infatti subito uno sciopero molto pesante nel 2014, che non solo ha inciso sui risultati del relativo esercizio, ma anche evidenziato la difficoltà per le compagnie tradizionali di continuare nella ricerca di nuovi assetti competitivi, adeguati all'evoluzione della concorrenza, riuscendo al contempo a ingaggiare i dipendenti nel compimento di sforzi che vadano nella stessa direzione. Anche se Lufthansa, in base a quanto risulta dai suoi bilanci, ha registrato un aumento del margine, tale margine sarebbe stato inferiore senza un cambiamento nella politica degli ammortamenti intervenuto nel 2014. Il Gruppo Aeroflot ha subito un forte calo del margine operativo nel 2014. La domanda sul suo *network* internazionale si è infatti indebolita a causa della situazione politica in Ucraina che ha anche indirettamente portato alla sospensione del suo primo tentativo di lancio di una controllata LCC, Dobrolet, la quale è stata fatta oggetto di sanzioni da parte dell'UE. Aeroflot ha quindi prontamente lanciato un secondo vettore LCC, Pobeda. Anche SAS ha subito una forte diminuzione del margine, come effetto degli investimenti effettuati sulla crescita della capacità, ma anche a causa del ristagno della domanda e dei prezzi, nonostante la buona progressione effettuata nel taglio dei costi. Finnair ha affrontato sfide simili e ha registrato una perdita operativa, a sottolineare un anno deludente per le tre compagnie aeree nordiche. airberlin, che ha denunciato il margine più basso tra le principali compagnie aeree europee, nel 2014 è riuscita a invertire il *trend* di aumento dei costi unitari che aveva

caratterizzato gli anni precedenti. Tuttavia tale sforzo è stato vanificato dall'inversione del *trend* anche sul fronte dei ricavi unitari, con conseguente permanenza della compagnia in territorio negativo. A fronte di quanto illustrato, è possibile trarre alcune conclusioni generali:

- mentre i modelli di *business* degli operatori del settore mostrano alcuni segnali di convergenza e ibridazione, a livello finanziario le prestazioni appaiono invece divergenti;
- le LCC più grandi riescono in genere ad assicurarsi un margine più elevato rispetto alle compagnie aeree tradizionali;
- l'Europa ha già la più alta penetrazione di LCC di qualsiasi altra regione del mondo, ma nonostante ciò la dinamica di espansione da parte di queste ultime non accenna a diminuire.

Un'ulteriore conclusione è che, in generale, i vettori più ricchi tendono a diventare sempre più ricchi, mentre quelli deboli risultano sempre più poveri.

## IL SISTEMA AEROPORTUALE ITALIANO<sup>6</sup>

Gli aeroporti italiani aperti al traffico commerciale sono 46. Tale traffico comprende il trasporto aereo di linea, *charter* e *aerotaxi*. Il 30 settembre 2014 il MIT ha approvato in via preliminare il Piano Nazionale degli Aeroporti, divisi in 10 bacini di traffico, indicando al riguardo la strategia degli investimenti dello Stato.

Nel 2008 i movimenti dei principali 38 aeroporti nazionali ammontavano a 1,65 milioni. Dal 2009 interviene un brusco ribasso che ne riduce il numero a 1,42 milioni nel 2013. Il 2014, rispetto agli anni precedenti, presenta un'inversione di tendenza, con un leggero rialzo.

Per quanto riguarda il traffico passeggeri dell'anno 2014, si sono considerati i principali aeroporti italiani, accorpando quelli delle città di Roma e Milano, che insieme equivalgono al 47,45% del mercato. In Italia i passeggeri transitati nei 35 scali aeroportuali italiani monitorati da Assaeroporti sono stati, nel corso del 2014, 150,5 milioni (6,4 milioni in più rispetto al 2013). Nel complesso, nel periodo 2008-2014 si è registrato un incremento del traffico complessivo pari al 12,4%. La valenza della crescita del trasporto aereo nel 2014 è resa ancor più significativa dal fatto di essere superiore di 1,7 milioni di passeggeri rispetto ai volumi di traffico del 2011, ultimo anno di crescita del traffico aereo in Italia. Come nel 2013, anche nel 2014 gli scali di Roma Fiumicino, Milano Malpensa, Milano Linate, Bergamo e Venezia si confermano i primi cinque aeroporti italiani per numero di passeggeri, come accade anche nella classifica dei movimenti, con Bergamo e Venezia che si scambiano di posto. Interessante constatare che i passeggeri

6. Fonti: MIT-ENAC, Piano Nazionale degli Aeroporti 2012; Autorità di Regolazione dei Trasporti, Primo Rapporto Annuale al Parlamento 2014.



transitati nei primi quattro aeroporti formano il 50% del totale nazionale del traffico.

Riprendendo come riferimento questa classifica e considerando l'andamento del volume dei passeggeri dal 2008 al 2014 appare evidente che, ad esclusione dei primi 4/5 aeroporti, i restanti si addensano tutti in una ben specifica area, che oscilla dai 2 agli 8 milioni di viaggiatori. Osservando nel dettaglio i primi cinque aeroporti, Roma (Fiumicino e Ciampino) supera in modo netto la seconda classificata, Milano (Malpensa e Linate) e il divario, in milioni di passeggeri, va crescendo anno dopo anno raggiungendo il valore massimo proprio nel 2014 con 15,6 milioni di passeggeri in più transitati nell'area di Roma, che passa da 40,0 milioni di passeggeri nel 2008 a 43,5 milioni nel 2014.

Lo sviluppo del traffico nell'anno appena trascorso ha interrotto il *trend* negativo dell'ultimo biennio. Le *performance* sono state trainate dal miglioramento del settore internazionale, che, con una crescita di oltre il 7%, ha favorito fin dai primi mesi del 2014 una ripresa dei flussi di traffico. Il mercato europeo, in particolare, ha registrato un sostanziale miglioramento rispetto al 2013, con oltre 19,5 milioni di passeggeri trasportati e una crescita maggiore del 9%. Positivo il *trend* del traffico sul settore domestico che, con oltre 11,5 milioni di passeggeri trasportati, ha registrato un incremento superiore al 5% rispetto al 2013. Su questo dato hanno inciso le destinazioni del Sud Italia, tra cui Catania, Palermo e Lamezia Terme. Il segmento *extra*-UE segna una crescita di circa il 2,5% rispetto allo stesso periodo del 2013, dovuto in particolare, alla ripresa del traffico verso l'Asia. Un contributo al settore è attribuito anche all'apertura dei voli di Ethiad Airways, entrata nell'azionariato di Alitalia, verso Abu Dhabi e all'incremento del traffico sulle destinazioni di Dubai, Beirut e Amman. Il mercato del Nord America segna un miglioramento dei volumi di traffico di circa il 2%. Per quanto riguarda gli altri aeroporti, Venezia passa dai 6,8 milioni del 2008 ai quasi 8,5 milioni del 2014, mentre si registra la rapida ascesa dell'aeroporto di Bologna, uno dei pochissimi a non risentire della crisi del 2009 e a registrare una crescita continua nell'arco dei 7 anni. In particolare, un miglioramento del 13,2% nel 2009, quello massimo del 15,2% nel 2010, fino a quello del 6,2% nel 2014. Grande il rialzo nel 2011 per l'aeroporto Falcone-Borsellino di Palermo (+14,3% rispetto al 2010), per poi tornare, negli anni successivi, allo stesso livello del triennio 2008-2010. Buono l'andamento anche per l'aeroporto di Bari, in rapida ascesa fino al 2012, qualche riduzione nel 2013 (-4,7%) e lieve ripresa nel 2014 (+2,1%). Andamento altalenante per l'aeroporto Caselle di Torino, che raggiunge il minimo nel 2013 con poco più di 3 milioni di passeggeri (il minor numero nell'arco dei sette anni), riportandosi nel 2014 a livelli molto vicini a quelli dell'anno di partenza, con un incremento dell'8,6%. A trainare il dato molto positivo, il numero dei passeggeri dei voli di linea internazionali, aumentati del 18,1%. L'Aeroporto Galileo Galilei di Pisa ha chiuso il 2014 con il

nuovo record di traffico della storia dello scalo: 4,7 milioni di passeggeri, in crescita del 4,6% rispetto al 2013. In aumento anche la *performance* dell'Aeroporto Internazionale di Napoli che ha chiuso il 2014 con una crescita pari al doppio della media degli aeroporti italiani, registrando un notevole incremento di passeggeri rispetto al 2013, pari a un +9,5%. Infine Catania è quello che ha segnato il miglioramento più marcato dell'anno 2013-2014, aumentando del 14,12% il numero di passeggeri.

Nella classifica di Flightright dei 10 aeroporti con maggior numero di ritardi e cancellazioni, a dicembre 2014 Roma Fiumicino e Milano Linate si collocano ai primi due posti, rispettivamente con il 52% e il 41% dei voli: degli 11.414 voli in partenza da Roma Fiumicino, 5.818 voli hanno subito un ritardo, mentre 71 sono stati cancellati. Milano Linate ha registrato invece 1.525 ritardi su un totale di 3.836 voli decollati e 34 cancellazioni.

Al terzo posto si posizionano l'aeroporto di Cagliari Elmas e l'aeroporto di Catania Fontanarossa, con il 38% tra ritardi e cancellazioni. Malpensa in questa classifica si colloca al settimo posto (31% tra cancellazioni e ritardi).

Nel settore *cargo*, estremamente positivo appare nel 2014 l'incremento del 5% rispetto al 2013. L'andamento del mercato delle merci mostra come anche questo settore abbia risentito della crisi economica nel 2009, che ha portato a una diminuzione di circa il 13% delle quantità di merci trasportate rispetto all'anno precedente, ma con una forte ripresa nel 2010 (+17% rispetto al 2009). Più del 68% del traffico merci appare fortemente concentrato nei poli lombardi di Milano e Bergamo. Nel 2014 sono state trasportate 8.210.152 tonnellate di merce e posta: una crescita di circa il 240% rispetto al 2013. Due i principali fattori alla base di questo risultato: la ripresa dell'operatività del vettore DHL e importanti spedizioni effettuate da aziende toscane del settore lapideo.

## EVOLUZIONE DEL QUADRO NORMATIVO E REGOLATORIO

Il settore aeroportuale italiano è caratterizzato da un apparato normativo complesso e in profonda evoluzione, nel quale alle disposizioni nazionali si associano le direttive comunitarie e le regolamentazioni previste dai trattati internazionali e sul quale impattano anche i processi di privatizzazione e di concentrazione che coinvolgono alcuni grandi scali nazionali.

Di seguito le principali novità legislative intercorse nel 2014 nel settore del trasporto aereo.

### Nuove Linee Guida ENAC sulla consultazione

Nel corso del mese di ottobre è stata pubblicata da ENAC la nuova "Procedura di consultazione tra gestore e utenti aeroportuali per i contratti di programma in deroga e ordinari". Tale documento riporta dettagliatamente i tempi, le modalità e i contenuti ogget-

to di consultazione con gli utenti per i gestori aeroportuali con un Contratto di Programma vigente sottoscritto con ENAC.

Le nuove Linee Guida distinguono le procedure di consultazione degli utenti nell'anno ponte di ciascun sottoperiodo tariffario per i contratti di programma in deroga, che prevedono l'obbligo di fornire all'utenza e a ENAC una serie di informazioni riferite a costi, investimenti, indicatori di qualità del servizio e di tutela ambientale e corrispettivi unitari dell'anno base e del quinquennio di regolazione, rispetto a quelle più semplificate richieste per la consultazione annuale degli utenti, riferite sia ai contratti di programma ordinari, sia a quelli in deroga. In entrambi i casi, comunque, è richiamato il principio, già presente nella Direttiva 2009/12/CE concernente i diritti aeroportuali, che prevede l'obbligo per il gestore di sottoporre a consultazione dell'utenza le variazioni dei corrispettivi regolamentati al più tardi 4 mesi prima della loro entrata in vigore. SEA ricade nella tipologia dei Contratti Programma in deroga. La definizione dei nuovi corrispettivi 2015, di seguito commentata, è avvenuta nel contesto dell'applicazione delle citate Nuove Linee Guida di ENAC.

Il 31 ottobre 2014 SEA ha dato l'avvio alla procedura di consultazione per l'aggiornamento dei diritti aeroportuali, pubblicando la documentazione richiesta dalle nuove Linee Guida ENAC. Il 24 e il 25 novembre sono state tenute le audizioni con gli utenti, a seguito delle quali sono pervenute anche alcune osservazioni scritte relativamente ai nuovi corrispettivi proposti. La procedura di consultazione si è chiusa il 23 dicembre con la pubblicazione da parte di ENAC dei nuovi valori massimi consentiti. La decorrenza dei nuovi corrispettivi è stata fissata per il 1° marzo 2015, conformemente con i termini previsti nelle citate Linee Guida ENAC.

#### **Pubblicazione Linee Guida inerenti le incentivazioni per l'avviamento e lo sviluppo di rotte aeree da parte dei vettori**

Il Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT) ha emanato in data 2 ottobre 2014 le Linee Guida inerenti le incentivazioni per l'avviamento e lo sviluppo di rotte aeree da parte dei vettori ai sensi dell'art. 13, commi 14 e 15 del Decreto Legge 23 dicembre 2013, n. 145 come modificato dalla Legge di conversione 21 febbraio 2014, n. 9. Tale provvedimento si riferisce a tutte le forme di incentivazione praticate dai gestori aeroportuali verso i vettori e mira a garantire la più ampia accessibilità da parte dei vettori potenzialmente interessati alle iniziative di incentivazione assunte dai gestori, sotto qualsiasi forma, per l'avviamento e lo sviluppo di rotte aeree destinate a promuovere la domanda nei rispettivi bacini di utenza. Resta ferma la libera iniziativa imprenditoriale del gestore di scelta del *partner* ritenuto più idoneo a soddisfare le proprie esigenze, purché si rispettino i principi di trasparenza, competitività e non discriminazione.

Le Linee Guida prevedono la pubblicazione sul sito *web* dei gestori aeroportuali del programma complessivo delle incentivazioni che

si intendono attivare, con specificazione della tipologia di ciascuna incentivazione, della loro durata, dei contributi previsti e di ulteriori dettagli minori. Le Linee Guida adottate dal MIT hanno acquistato efficacia a partire dal 2 ottobre 2014 (data della loro pubblicazione); la loro adozione non produce pertanto alcun effetto sulla efficacia e/o sulla validità dei contratti di incentivazione stipulati antecedentemente a tale data. SEA sta valutando le modalità di pubblicazione, sul sito, della propria *policy* di incentivazione in coerenza con i dettami del MIT.

#### **Decreto Ministeriale 1° ottobre 2014, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale dell'11 ottobre 2014 n. 237 (c.d. Decreto "Lupi")**

È stato pubblicato in GURI n. 237 del 11/10/2014 il Decreto del 1/10/2014 del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti concernente la ripartizione del traffico aereo sul sistema aeroportuale milanese, che apporta alcune modifiche alla precedente normativa di riferimento per favorire l'accesso a Milano in vista di EXPO 2015: i vettori comunitari possono effettuare collegamenti aerei "point to point" con aeromobili di tipo *narrow body* tra Linate e le altre città europee (non solo capitali) nel limite della capacità oraria massima dell'aeroporto di Linate (invariata a 18 mov./h). Il decreto si applica a partire dalla stagione di traffico invernale 2014-2015.

#### **Principali enti regolatori di riferimento per gli aeroporti**

##### **ENAC**

L'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile è un ente pubblico non economico che rappresenta, in base all'articolo 687 del Codice della Navigazione, "l'autorità unica di regolazione tecnica, certificazione, vigilanza e controllo nel settore dell'aviazione civile", che agisce nel rispetto dei poteri di indirizzo del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti.

Nello svolgimento delle proprie attività l'ENAC opera conformemente alla normativa comunitaria, nonché agli *standard* indicati dall'ICAO (*International Civil Aviation Organization*) e dall'EASA (*European Aviation Safety Agency*). I principali ambiti di intervento dell'ENAC nei confronti delle società di gestione aeroportuali sono i seguenti:

##### **Safety e security**

Compito dell'ENAC è quello di garantire, mediante le attività di regolazione e controllo, la sicurezza dell'utente, intesa sia nella sua accezione di "safety" – quale forma di tutela dell'incolumità delle persone coinvolte nelle operazioni aeronautiche – sia di "security", quale forma di prevenzione e di neutralizzazione delle azioni illecite che possono essere messe in atto in aeroporto e a bordo degli aeromobili.

### Controllo della qualità dei servizi erogati ai passeggeri

Per garantire il rispetto degli *standard* qualitativi e dei diritti del Passeggero, l'ENAC cura la definizione e la verifica dei parametri di qualità dei servizi aeroportuali e di trasporto aereo.

### Regolazione economica

Nell'ambito delle attività legate agli aspetti economici, l'ENAC provvede alla valutazione dei programmi d'intervento aeroportuali e all'elaborazione delle proposte di investimento e di sviluppo del sistema infrastrutturale e operativo. Rientra tra le competenze dell'ENAC anche l'istruttoria per l'affidamento in concessione delle strutture e dei servizi aeroportuali che viene effettuata sulla base della valutazione del livello di affidabilità, efficienza e competitività dei soggetti economici e imprenditoriali coinvolti.

### Regolazione degli aeroporti

L'ENAC si occupa dell'elaborazione delle proposte di pianificazione e di sviluppo del sistema aeroportuale nazionale. Effettua l'esame e la valutazione dei progetti di sviluppo aeroportuali, dei programmi d'intervento e dei piani d'investimento aeroportuale. Inoltre gestisce l'affidamento dei beni del demanio aeroportuale, l'apposizione dei vincoli di competenza nelle zone limitrofe agli aeroporti e la definizione dei parametri per la determinazione della capacità aeroportuale ai fini dell'attività di gestione delle bande orarie.

### Regolamentazione

Nonostante la normativa in campo aeronautico discenda dall'ambito internazionale e comunitario, l'attività di regolamentazione rappresenta una delle principali funzioni dell'ENAC che dispone del potere di proposta e partecipazione alle attività di indirizzo, programmazione e garanzia dello sviluppo del sistema di trasporto aereo e aeroportuale.

### Ministero dei Trasporti

Il Ministro dei Trasporti e della Navigazione esercita anzitutto funzioni di vigilanza, indirizzo e controllo sull'attività dell'ENAC. L'ENAC e il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti collaborano per:

- la programmazione dell'organizzazione del trasporto aereo;
- la pianificazione e lo sviluppo del settore aeroportuale;
- la predisposizione degli accordi internazionali e bilaterali;
- l'elaborazione della normativa di adeguamento ai principi e alle disposizioni internazionali;
- lo studio di particolari tematiche inerenti il settore.

### ICAO

L'ICAO (Organizzazione Internazionale dell'Aviazione Civile) è l'Agenzia specializzata delle Nazioni Unite la cui *mission* è quella

di sviluppare un sistema di gestione dell'aviazione civile internazionale che sia sicuro ed efficiente, nonché sostenibile. Tra le attività dell'ICAO rientrano l'elaborazione e l'aggiornamento della normativa del settore aeronautico recepita dai 190 Stati aderenti al fine di garantire il livello minimo di sicurezza.

### EASA

L'Agenzia Europea della Sicurezza Aerea è un ente giuridico che si occupa di definire i livelli comuni di sicurezza e di protezione ambientale nel settore dell'aviazione civile tra i Paesi aderenti all'Unione europea.

### ENAV

L'Ente Nazionale Assistenza al Volo è una società per azioni, interamente controllata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e vigilata dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti che, sempre in base alle previsioni del Codice della Navigazione, fornisce i servizi della navigazione aerea.

### Assoclearance

Assoclearance è l'Associazione Italiana Gestione Clearance e Slots composta da compagnie aeree e da gestori aeroportuali italiani con il compito di ottimizzare la distribuzione delle bande orarie e l'attribuzione degli *slot* ai vettori, tenendo conto delle richieste e della storicità. L'Associazione fornisce a ENAC informazioni tempestive e puntuali in merito all'elenco delle bande orarie assegnate e alle relative variazioni intervenute nel corso della stagione di traffico sui singoli aeroporti, anche in considerazione della recente circolare ENAC che prevede l'irrogazione di sanzioni per gli operatori non ottemperanti alla normativa comunitaria e nazionale in materia.

### ARPA

Le Agenzie Regionali per la Protezione dell'Ambiente (ARPA) sono enti di diritto pubblico dotati di autonomia amministrativa, organizzativa e contabile che svolgono attività e servizi volti a supportare le scelte di politica ambientale delle Regioni, delle Province, dei Comuni, delle Comunità Montane, delle ASL e di altri enti pubblici in territorio regionale.

L'attività delle ARPA si ispira all'approccio proposto dalle più recenti normative nazionali ed europee: raccogliere ed elaborare dati ambientali, fondati e attendibili, da fornire agli organi di governo per supportarne le decisioni sul territorio, e al cittadino perché possa conoscere e valutare. Le ARPA regionali sono fortemente coinvolte nell'attività delle Commissioni Aeroportuali e sui temi dell'inquinamento acustico attuano un periodico controllo sulla correttezza e la congruenza dei monitoraggi operati sul territorio.

**Altri enti istituzionali**

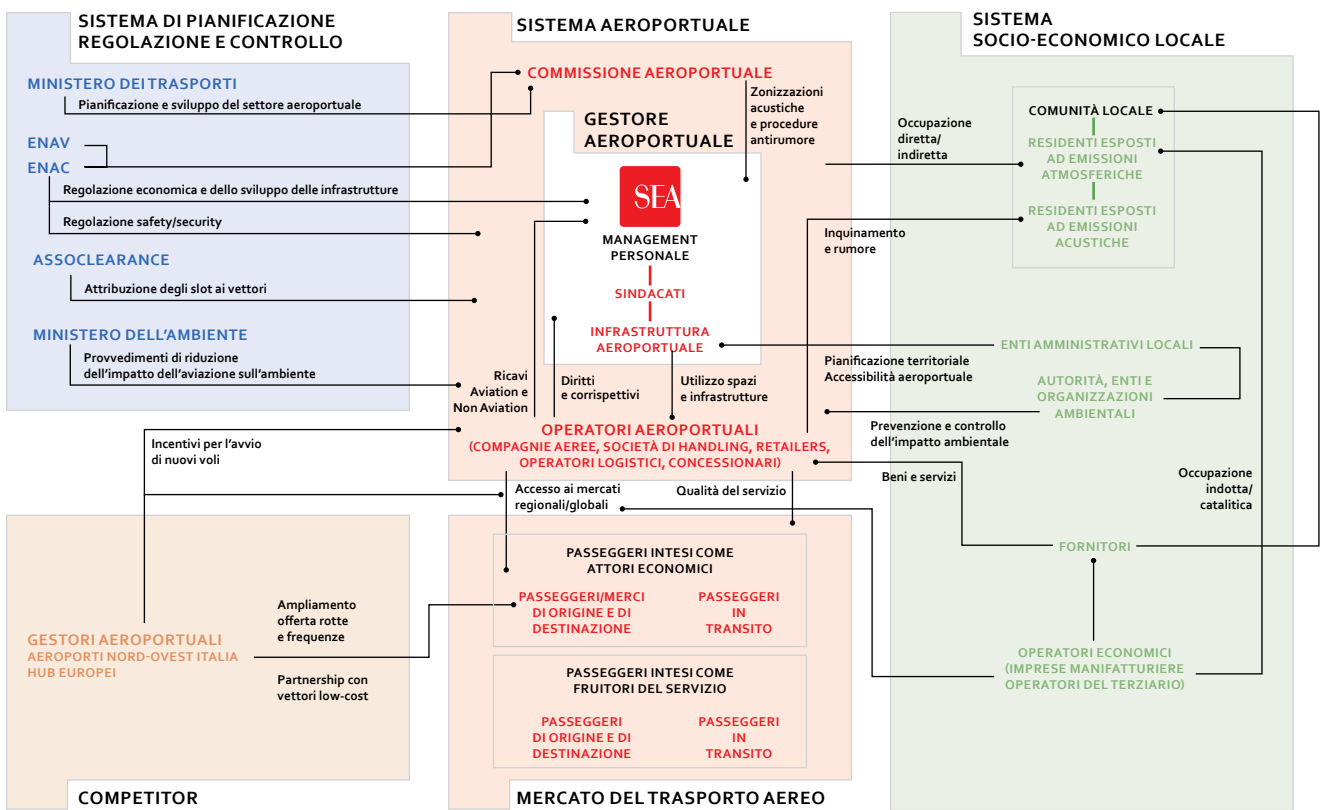
In aeroporto è presente un numero consistente di altri enti istituzionali: ENAC, Carabinieri, Agenzia delle Dogane, Guardia di Finanza, Polizia di Stato, Polizia Penitenziaria, Corpo Forestale dello Stato, Sanità Aerea, Ufficio Veterinario, Vigili del Fuoco, che contribuiscono, ciascuno per la propria *mission*, al buon andamento delle attività e con i quali il gestore aeroportuale intraprende costanti rapporti di reciproca collaborazione.

**MAPPA DEGLI STAKEHOLDER DI SEA**

Nel suo ruolo di gestore di infrastrutture adibite ad attività di trasporto pubblico, SEA si impegna ad acquisire in maniera organica

e strutturata, a valutare correttamente ed eventualmente inserire nel proprio processo decisionale, le variabili che rispondono agli interessi dei propri *stakeholder*. Ciò sia nel realizzare opere di ampliamento degli scali, sia nel mettere a disposizione spazi e servizi agli operatori aeroportuali, sia nell'assicurare la massima sinergia d'azione tra tutti gli operatori aeroportuali per garantire ai passeggeri voli continui, sicuri ed efficienti. I principali *stakeholder* di 1° livello (coloro con cui si sviluppano i rapporti più diretti e intensi) di SEA, così come emergono anche dalla disamina del quadro operativo, normativo e regolamentare sin qui descritto, sono di seguito rappresentati.

**Mapa degli stakeholder di 1° livello del Gruppo SEA**



### Partecipazione ad associazioni di categoria nazionali e/o internazionali

SEA partecipa alle seguenti associazioni di categoria nazionali e/o internazionali:

#### Assaeroporti

Associazione Italiana Gestori Aeroporti con il compito di tutelare e rafforzare la posizione dei gestori degli aeroporti, valorizzando la loro funzione ed interagendo con le istituzioni di governo per assicurare lo sviluppo del trasporto aereo. Inoltre favorisce la collaborazione tra gli associati al fine di contribuire al processo di miglioramento delle tecniche e delle procedure di gestione aeroportuale.

#### Assoclearance

Associazione Italiana Gestione Clearance e Slots composta da compagnie aeree e da gestori aeroportuali italiani con il compito di ottimizzare la distribuzione delle bande orarie e l'attribuzione degli *slot* ai vettori, tenendo conto delle richieste e della storicità.

#### Assolombarda

Associazione nazionale di piccole, medie e grandi imprese con lo scopo di tutelare gli interessi degli associati nel rapporto con gli interlocutori esterni attivi in ambiti come le istituzioni, la formazione, l'ambiente e territorio, la cultura, l'economia, il lavoro, la società civile, mettendo a disposizione un'ampia gamma di servizi specialistici che contribuiscono allo sviluppo delle imprese.

#### ATAG Air Transport Action Group

Associazione che rappresenta tutti gli attori partecipanti alla filiera che compone l'industria del trasporto aereo, con lo scopo di implementare la comunicazione tra i diversi soggetti e promuovere lo sviluppo sostenibile del trasporto aereo.

#### UNIVA Varese

Associazione di imprese che fa parte del Sistema Confindustria, con lo scopo di favorire il progresso dell'industria provinciale promuovendo la collaborazione tra le imprese.

#### ACI Europe

*Airport Council International* - Associazione degli aeroporti europei, che rappresenta oltre 400 aeroporti in 46 paesi membri. Garantisce una comunicazione efficace e di negoziazione su aspetti legislativi, commerciali, tecnici, ambientali, passeggeri e altri interessi.

#### IGI

Istituto Grandi Infrastrutture è un centro-studi con lo scopo di approfondire i temi degli appalti pubblici. L'evoluzione del mercato dei lavori pubblici, che tende a privilegiare il finanziamento privato delle opere pubbliche, ha indotto l'Istituto ad ampliare la propria base associativa, con l'ingresso dei grandi concessionari autostradali, degli enti aeroportuali, degli Istituti bancari, delle Compagnie di Assicurazione e di settori imprenditoriali complementari ai tradizionali costruttori.

#### AIGI

Associazione Italiana Giuristi d'impresa con lo scopo di promozione, formazione e sviluppo del Giurista di Impresa e del suo ruolo in Italia.

## VALUTAZIONE DEI PRINCIPALI RISCHI E IMPATTI

Alcune variabili esogene alle quali è soggetto il Gruppo SEA possono comportare effetti particolarmente significativi sulle *performance* economiche, ambientali e sociali di lungo termine del Gruppo. Di seguito si illustrano le principali.

### Rischi e impatti strategici

Il Gruppo SEA pone grande attenzione alla corretta gestione dei rischi correlati allo svolgimento delle attività aziendali e focalizza i propri obiettivi per massimizzare le opportunità e ridurre i potenziali rischi derivanti da eventi imprevedibili e per preservare nel lungo termine la creazione di valore economico e per tutelare le attività tangibili e intangibili di interesse degli *stakeholder*. I rischi del Gruppo si distinguono in cinque categorie: strategici, operativi, finanziari, *commodity* e di *compliance*.

#### Rischi strategici

I fattori di rischio strategico cui è soggetto il Gruppo SEA possono comportare effetti particolarmente significativi sulle *performance* di lungo termine, con conseguenti possibili revisioni delle politiche di sviluppo del Gruppo SEA.

#### *Evoluzione e struttura del mercato del trasporto aereo*

L'andamento del settore aeroportuale è fortemente influenzato dalla crescita del volume complessivo di traffico aereo, a sua volta legato a diversi fattori quali, ad esempio, l'andamento dell'economia o lo sviluppo di mezzi di trasporto veloci e alternativi, in particolare su rotaia.

**Rischi legati alle scelte delle compagnie aeree**

Come per gli altri operatori aeroportuali, lo sviluppo futuro delle attività dipende in misura significativa dalle scelte strategiche delle compagnie aeree, correlate anche all'evoluzione della situazione economico-finanziaria mondiale. In particolare, negli ultimi anni i vettori tradizionali hanno intrapreso processi volti alla creazione di alleanze internazionali che hanno generato un rafforzamento della loro posizione di mercato e, in generale, un mutamento della struttura della domanda; nello stesso periodo vi è stato anche un significativo mutamento della domanda generato dal rafforzamento della presenza dei vettori *low cost* con conseguente aumento della concorrenza fra gli scali, consentendo lo sviluppo di aeroporti decentrati e di minori dimensioni.

**Rischi derivanti dalla diminuzione del numero di passeggeri o della quantità di merci in transito presso gli scali gestiti dal Gruppo SEA**

Il volume del traffico dei passeggeri e delle merci in transito presso gli scali di Linate e Malpensa costituisce un fattore chiave nell'andamento dei risultati economici del Gruppo. L'eventuale diminuzione o interruzione dei voli da parte di una o più compagnie aeree, operanti sugli aeroporti gestiti dal Gruppo SEA, anche in conseguenza del persistere del negativo quadro economico finanziario delle compagnie aeree stesse, nonché della cessazione o variazione dei collegamenti verso alcune destinazioni con un rilevante traffico passeggeri, potrebbe determinare una diminuzione del suddetto traffico, con conseguente effetto negativo sulle attività e sui risultati economici del Gruppo. Il Gruppo ritiene, in base all'esperienza maturata in passato, pur non essendoci certezza al riguardo, di poter far fronte al rischio della diminuzione o interruzione dei voli, anche in considerazione della redistribuzione del traffico passeggeri tra le compagnie aeree operanti sul mercato e della capacità di attrarre nuovi vettori. L'eventuale redistribuzione del traffico potrà richiedere un certo periodo di tempo, influenzando temporaneamente il volume del traffico.

**Incertezze derivanti dall'evoluzione della regolamentazione**

Le attività del Gruppo SEA, al pari di tutti i gestori aeroportuali italiani, sono soggette ad un elevato livello di regolamentazione che incide, in particolare, sull'assegnazione degli *slot*, sul controllo del traffico aereo e sulla determinazione dei corrispettivi relativi ai servizi che possono essere svolti unicamente dal gestore aeroportuale (diritti aeroportuali, corrispettivi per i controlli di sicurezza, corrispettivi per l'utilizzo dei beni di uso comune e delle infrastrutture centralizzate destinate ai servizi di *handling*).

**Rischi operativi**

I fattori di rischio operativi sono strettamente collegati allo svolgimento dell'attività aeroportuale e possono impattare sulle *performance* di breve e lungo termine.

**Rischi legati alla gestione della safety e della sicurezza**

Il verificarsi di incidenti comporta conseguenze negative sull'attività del Gruppo e può avere ricadute anche su passeggeri, residenti locali e dipendenti. Gli strumenti di gestione dei rischi sono: *safety management system*, investimenti progressivi in *safety* e sicurezza, attività di formazione allo *staff*, attività di controllo e monitoraggio degli *standard* di sicurezza.

**Rischi legati all'interruzione delle attività**

Le attività del Gruppo possono subire un'interruzione a seguito di: scioperi del proprio personale, di quello delle compagnie aeree, del personale addetto ai servizi di controllo del traffico aereo e degli operatori di servizi pubblici di emergenza; non corretta e non puntuale prestazione di servizi da parte di soggetti terzi e avverse condizioni meteorologiche (neve, nebbia, ecc.). Gli strumenti di gestione dei rischi sono: piano e procedure di emergenza, *staff* altamente preparato e competente; piani assicurativi.

**Rischi legati alla gestione delle risorse umane**

Il raggiungimento degli obiettivi del Gruppo dipende dalle risorse interne e dalle relazioni instaurate con i propri dipendenti. Comportamenti non etici o inappropriati dei dipendenti possono avere conseguenze legali e finanziarie sulle attività aziendali. Gli strumenti di gestione dei rischi sono: ambiente di lavoro ottimale, piani di sviluppo dei talenti, cooperazione e dialogo continuo con i sindacati, Codice Etico, procedure 231.

**Rischi legati alla dipendenza da terze parti**

Le attività del gestore aeroportuale dipendono in gran parte da terzi, ad esempio autorità locali, vettori, *handler*, ecc. Qualsiasi interruzione delle loro attività o comportamento non accettabile da parte dei terzi può danneggiare la reputazione e le attività del Gruppo. Gli strumenti di gestione dei rischi sono: aggiornamento costante degli accordi con terzi, selezione dei *partner* in base a criteri economico-finanziari e di sostenibilità, adeguate attività di *contract management*.

**Rischi legati alle attività di handling aeroportuale**

L'andamento del settore dell'*handling* aeroportuale risente dell'evoluzione e della struttura del mercato del trasporto aereo, così come dei rischi connessi alle scelte delle compagnie aeree. Queste ultime incidono significativamente sull'attività degli *handler* in quanto i relativi contratti sono soggetti a facoltà di recesso particolarmente favorevoli per i vettori. Le condizioni di estrema concorrenzialità in cui operano gli *handler* aeroportuali comportano anche rischi di significativa variabilità delle quote di mercato da essi servite.

#### **Rischi finanziari**

La gestione dei rischi finanziari è svolta dalla Capogruppo che identifica, valuta ed effettua le azioni idonee a prevenire e limitare le conseguenze connesse al verificarsi dei suddetti fattori di rischio.

#### **Rischi commodity**

Il Gruppo SEA è esposto alle variazioni dei prezzi, e dei relativi cambi, delle *commodity* energetiche trattate, ovvero gas e marginalmente energia elettrica. Tali rischi dipendono dall'acquisto delle suddette *commodity* energetiche.

#### **Rischi di compliance**

Il Gruppo svolge la propria attività in un settore regolamentato a livello nazionale, comunitario e internazionale.

#### ***Regime convenzionale***

Una parte significativa dei ricavi del Gruppo SEA deriva dalle attività svolte sulla base della convenzione stipulata tra la Società per Azioni Esercizi Aeroportuali SEA e ENAC, avente durata sino al 4 maggio 2041. La Convenzione prevede una serie di obblighi concernenti la gestione e lo sviluppo del sistema aeroportuale di Milano, nonché ipotesi di recesso anticipato in caso di gravi in-

dempimenti da parte di SEA e ipotesi di risoluzione in caso di ritardo per più di dodici mesi nel pagamento del corrispettivo dovuto da SEA o in caso di dichiarazione di fallimento di SEA. Al termine della Convenzione SEA è obbligata a restituire i cespiti demaniali facenti parte degli aeroporti di Malpensa e di Linate e a devolvere gratuitamente allo Stato tutti gli impianti, le opere e le infrastrutture realizzate da SEA sui cespiti medesimi.

#### ***Rischi associati alla gestione della safety e della security***

Il Gruppo SEA, ottemperando agli obblighi previsti a carico del gestore aeroportuale dal Regolamento ENAC del 21 ottobre 2003 per la Costruzione e l'Esercizio degli Aeroporti, mediante il *Safety Management System* garantisce che le operazioni aeroportuali si svolgano nelle condizioni di sicurezza prefissate, e valuta l'efficacia del sistema stesso al fine di intervenire per correggere le eventuali deviazioni derivanti dal comportamento di qualsiasi operatore aeroportuale. In tale ambito il Gruppo SEA garantisce che le infrastrutture di volo, gli impianti, le attrezzature, i processi e le procedure operative siano conformi agli *standard* nazionali e internazionali; attua un costante programma di formazione del personale, al fine di garantire la massima salvaguardia della sicurezza, dei livelli di qualità e di regolarità del servizio e della sua efficienza.

# SOSTENIBILITÀ ECONOMICO COMPETITIVA







cargolux

7-400 Freighter

LX-YCV

## MODELLO DI BUSINESS, FATTORI DI VANTAGGIO COMPETITIVO, VALORE GENERATO E DISTRIBUITO

### Modello di business

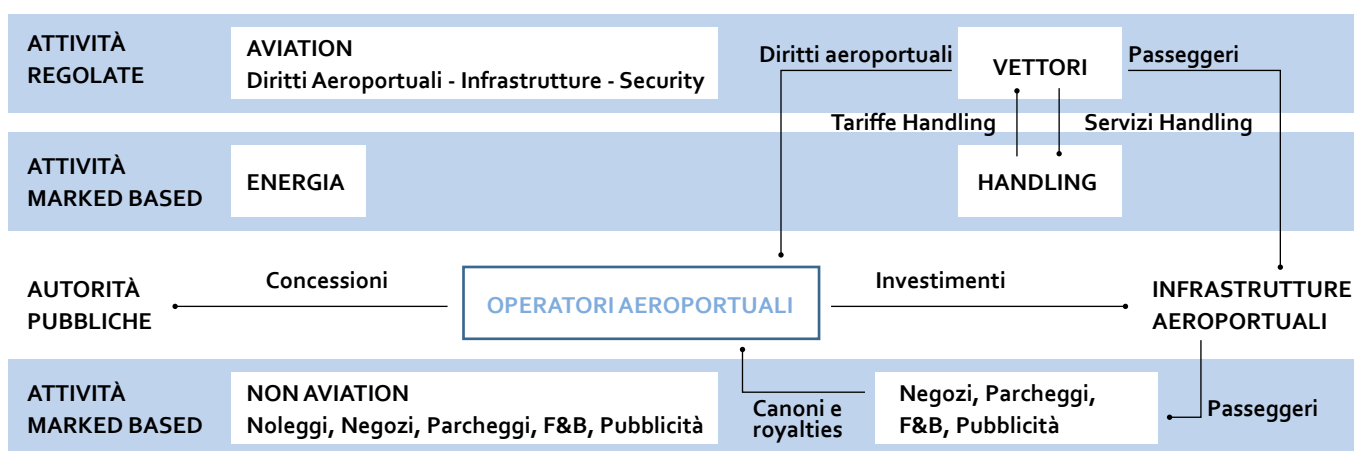
Il modello di *business* del Gruppo SEA è strutturato in funzione delle caratteristiche delle aree di *business* in cui l'azienda opera:

- *Aviation*: attività aeroportuali "core" di supporto all'aviazione passeggeri e merci;

- *Non Aviation*: servizi commerciali offerti a passeggeri e utenti aeroportuali all'interno degli aeroporti di Milano;
- Energia: generazione e vendita di energia elettrica e termica. SEA gestisce le attività *Aviation* in regime di concessione/autorizzazione.

Le attività *Non Aviation* sono svolte in parte in *sub* concessione e in parte tramite gestione diretta.

### Modello di *business* del Gruppo SEA



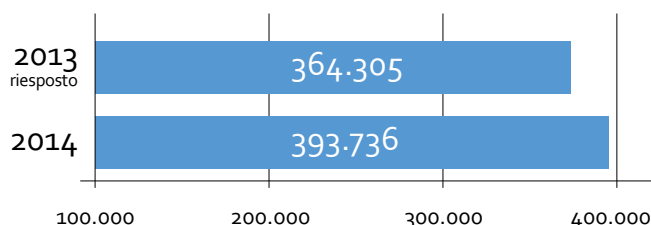
### Business Aviation

Le attività *Aviation* sono costituite dalle attività aeroportuali "core" di supporto all'aviazione passeggeri e merci. Consistono nella gestione, sviluppo e manutenzione delle infrastrutture e degli impianti che compongono gli stessi aeroporti e nell'offerta ai clienti del Gruppo SEA dei servizi e delle attività connessi all'approdo e alla partenza degli aeromobili, nonché dei servizi di sicurezza aeroportuale.

Lo sviluppo dell'attività *Aviation* è centrato sull'ampliamento delle rotte e delle frequenze dei voli in arrivo e in partenza dagli aeroporti di Malpensa e Linate, con l'obiettivo di favorire lo sviluppo del traffico passeggeri e merci, stimolando la crescita dei vettori già presenti, nonché attraendo nuovi vettori, in particolare dei paesi a maggiore crescita economica.

I ricavi generati dalle attività *Aviation* sono definiti da un sistema di tariffe regolamentate e sono rappresentati dai diritti aeroportuali, dai corrispettivi per l'uso delle infrastrutture centralizzate e dei beni di uso comune, nonché dai corrispettivi per la sicurezza e dalle tariffe per l'uso di spazi da parte di vettori e *handler*.

### Ricavi di gestione *Business Aviation* (migliaia di Euro)



Fonte: SEA

### Business Non Aviation

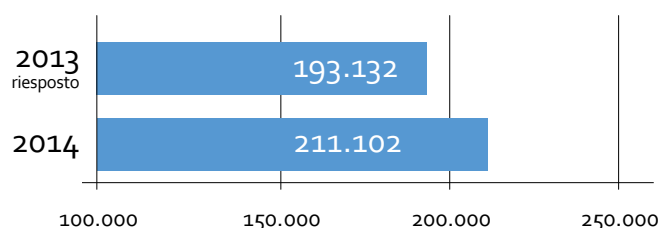
Le attività *Non Aviation* consistono nella prestazione dei servizi di complemento delle attività di supporto all'aviazione e includono:

- le attività *retail* (vendita al pubblico, in regime *duty free* e *duty paid*, ristorazione, autonoleggi, gestione di spazi per lo svolgimento da parte di soggetti terzi di attività bancarie);
- la gestione dei parcheggi;
- la gestione degli spazi *cargo*;
- la gestione degli spazi pubblicitari;
- altre attività, raggruppate sotto la voce "servizi e altri ricavi" (quali attività di biglietteria, attività di manutenzione mezzi,

attività di *real estate* – incluse locazioni e concessioni di porzioni del sedime aeroportuale e servizi tecnologici e di progettazione, nonché servizi di sicurezza non regolamentati).

I ricavi di tale area sono rappresentati dai corrispettivi di mercato per le attività svolte direttamente da SEA, oltre che dalle *royalties* (esprese come percentuali sul fatturato realizzato dall'operatore) incassate attraverso le attività svolte da terzi in regime di *sub* concessione, solitamente con l'indicazione di un minimo garantito. Nella gestione del *business Non Aviation* il Gruppo SEA, abbandonando la logica del mero gestore aeroportuale le cui attività si limitano alla gestione degli spazi disponibili all'interno del sedime, svolge un ruolo attivo nello sviluppo commerciale degli aeroporti gestiti, adottando una logica di *partnership* nei confronti degli operatori commerciali, al fine di valorizzare, ampliare e innovare i beni e i servizi offerti agli utenti.

#### Ricavi di gestione *Business Non Aviation* (migliaia di Euro)



Fonte: SEA

#### Business Energia

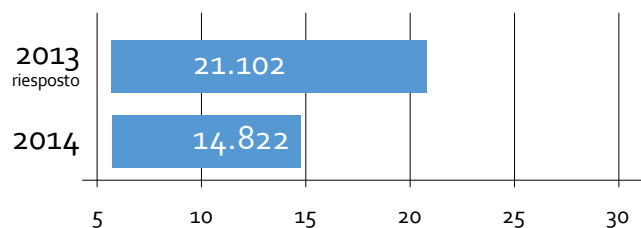
L'attività, svolta da SEA attraverso la controllata SEA Energia, consente la produzione di energia elettrica e termica da destinare agli aeroporti gestiti dal Gruppo, nonché la cessione sul mercato delle eccedenze elettriche e termiche.

Le scelte gestionali di SEA Energia sono caratterizzate dal forte impegno a:

- investire nell'innovazione tecnologica;
- perseguire l'efficienza energetica;
- contribuire allo sviluppo e al benessere delle comunità nelle quali opera;
- rispettare l'ambiente.

La produzione di energia è effettuata attraverso gli impianti di cogenerazione situati negli scali gestiti dal Gruppo SEA. In particolare, la centrale di cogenerazione di Milano Malpensa ha una capacità di produzione annua massima di 613 GWh per l'energia elettrica e di 543 GWh per l'energia termica. L'impianto di Milano Linate ha capacità annua massima di 210 GWh per l'energia elettrica e di 157 GWh per l'energia termica. Le eccedenze di energia elettrica e termica sono vendute tramite la Borsa Elettrica, contratti bilaterali e, dal 2011, partecipando a operazioni commerciali sul mercato libero.

#### Ricavi di gestione *Business Energia* (migliaia di Euro)



Fonte: SEA

Relativamente alla quota di energia venduta a terzi, SEA Energia persegue una politica volta all'individuazione di ulteriori clienti finali con cui sottoscrivere contratti bilaterali, riducendo la quota di vendita diretta sulla Borsa Elettrica.

#### Fattori di vantaggio competitivo

##### Sistema aeroportuale di riferimento per il Nord Italia

Gli aeroporti gestiti da SEA possono contare su una collocazione geografica particolarmente favorevole in termini di bacino di utenza, che è caratterizzato da una forte presenza di attività industriali e del terziario avanzato e servito da infrastrutture logistiche che favoriscono lo sviluppo delle attività economiche.

#### Distribuzione del traffico aereo passeggeri Italia 2014 (%)

Nord Italia	42
Centro Italia	34
Sud Italia	24
<b>Totale passeggeri Italia (.000)</b>	<b>150.254</b>

Fonte: SEA, Assaeroporti

In particolare, la "catchment area" naturale degli aeroporti di Milano è rappresentata da una delle aree a maggiore sviluppo economico e industriale in Europa, comprendente, fra le altre, la Regione Lombardia. Il posizionamento geografico degli aeroporti di Milano è inoltre arricchito dalla sua collocazione lungo alcune fra le principali direttrici di sviluppo delle reti di trasporto *trans*-europee. In ragione di ciò il sistema aeroportuale milanese nel 2014, ha gestito quasi il 19% del traffico passeggeri italiano e il 44% di quello afferente al Nord Italia.

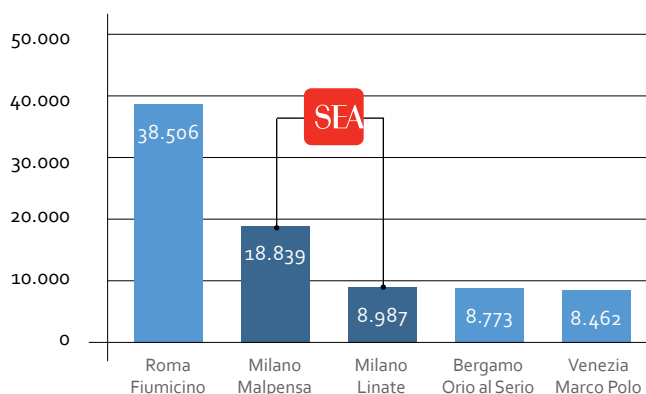
#### Distribuzione del traffico aereo passeggeri Nord Italia 2014 (%)

Milano	44
Resto della Lombardia	14
Resto del Nord Italia	42
<b>Totale passeggeri Nord Italia (.000)</b>	<b>62.577</b>

Fonte: SEA, Assaeroporti

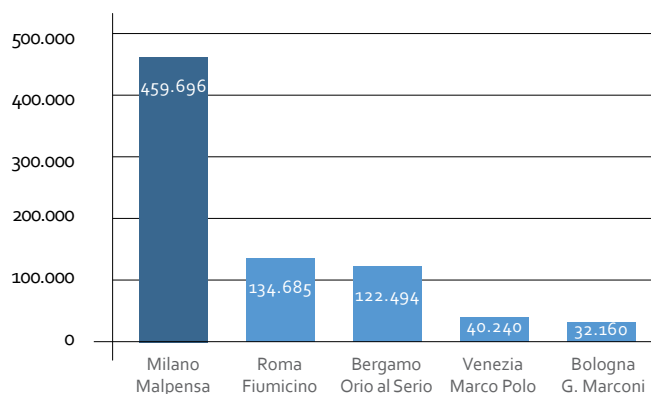
**Sistema aeroportuale diversificato e dimensionalmente rilevante**  
 Il sistema aeroportuale milanese rappresenta una realtà rilevante all'interno del panorama sia italiano che europeo collocandosi, rispettivamente, al 2° posto in Italia e al 10° posto in Europa per volumi di traffico passeggeri, oltre che al 1° posto in Italia e al 5° posto in Europa per volumi di trasporto merci (non considerando gli scali *courier*).

**Ranking aeroporti italiani per traffico passeggeri\* 2014 (migliaia)**



\* Compresi transiti diretti.  
 Fonte: SEA, Assaeroporti

**Ranking aeroporti italiani per traffico merci\* 2014 (tonnellate)**



\* Escluso traffico postale e le merci in transito.  
 Fonte: SEA, Assaeroporti

**Portafoglio bilanciato di vettori e di destinazioni servite**  
 SEA vanta un *mix* diversificato e bilanciato di vettori che operano negli scali gestiti, ciascuno dei quali non rappresenta, a fine 2014, più del 30% del traffico complessivo del sistema.

**Quote di mercato passeggeri nel sistema aeroportuale milanese 2014 (%)**

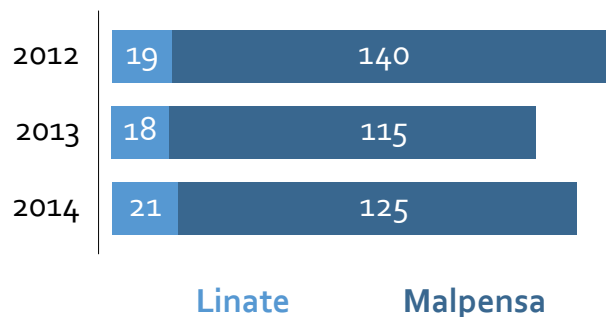
Vettore	2014
easyJet	25,13
Alitalia	23,03
Lufthansa	5,32
Meridiana fly	4,40
Emirates	2,59

Fonte: SEA

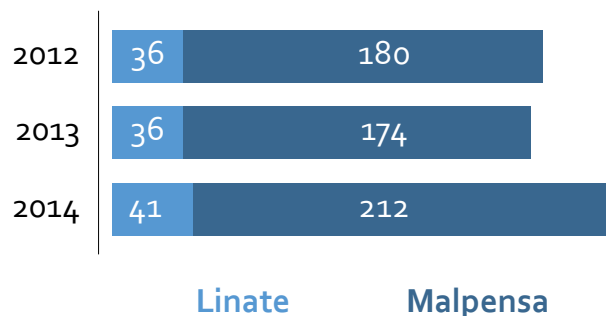
Il portafoglio di destinazioni servite e di frequenze è ampio e diversificato: al 31 dicembre 2014 sono operate 212 destinazioni su Malpensa e 41 su Linate. Il portafoglio di destinazioni è, inoltre, in continua espansione in particolare lungo le direttrici da e verso il Medio e l'Estremo Oriente, che rappresentano aree ad alto potenziale di sviluppo del traffico passeggeri e merci.

**Evoluzione numero vettori/destinazioni negli aeroporti milanesi**

Numero vettori (passeggeri e merci con almeno 10 movimenti effettuati nell'anno)



Numero destinazioni passeggeri (con almeno 1.000 passeggeri nell'anno)



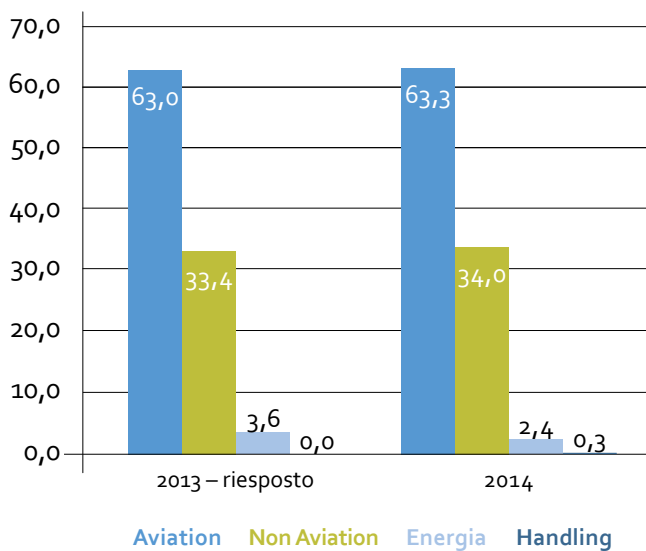
Fonte: SEA

**Mix di ricavi diversificato e con margine di sviluppo**

I ricavi di gestione del Gruppo SEA sono bilanciati tra le diverse attività svolte: nel 2014, le attività *Aviation*, *Non Aviation*, *Handling* (attività dell'aviazione generale connessa all'operatività della Prime AviationServices) ed *Energia* hanno pesato sui ricavi di gestione (pari a 621,6 milioni di Euro) rispettivamente per il 63,3%, il 34,0%, lo 0,3% e il 2,4%.

La crescita è stata sostenuta dai segmenti di *business Aviation* e *Non Aviation*, i cui ricavi gestionali verso terzi nel 2014 sono aumentati rispettivamente del 8,1% e del 9,3% rispetto ai dati del 2013 riesposto.

**Ricavi di gestione delle Business Unit sul totale (%)**



*Nota: la percentuale sui ricavi non è comprensiva dell'effetto IFRIC. Nel 2014, l'importo dell'Handling, pari a 0,3% si riferisce all'attività dell'aviazione generale di Prime AviationServices.*

Fonte: SEA

L'EBITDA di Gruppo nel 2014 si è attestato a 205,9 milioni di Euro, in crescita (+12,6%) rispetto ai dati del 2013 riesposto (182,9 milioni di Euro).

**Eccellenza operativa e dotazione infrastrutturale moderna**

Gli aeroporti di Milano possono contare su un sistema di piste e di correlate infrastrutture aeroportuali specializzate, all'avanguardia e in grado di accogliere tutte le diverse tipologie di aeromobili attualmente utilizzati. L'attuale configurazione infrastrutturale degli aeroporti di Milano, e in particolare di Malpensa, consente di far fronte nel breve termine alla prevista crescita dei volumi del traffico aereo. Gli investimenti infrastrutturali in corso di realizzazione e previsti nei prossimi anni permetteranno a Malpensa di incrementare ulteriormente la propria capacità di gestione del traffico, in un contesto europeo caratterizzato da scali con minori potenzialità di sviluppo delle capacità. L'elevata affidabilità operativa degli aeroporti di Milano e gli elevati *standard* qualitativi dei servizi offerti sono riconosciuti dalle certificazioni internazionali conseguite da SEA e dalle società del Gruppo descritte nella tabella seguente.



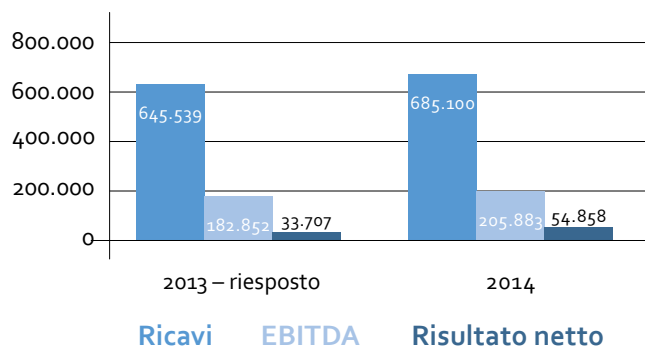
## Sistemi di gestione Qualità-Ambiente-Sicurezza certificati

	<b>Environment</b>	<b>Safety</b>	<b>Social</b>
	<b>Attuali</b>	<b>Attuali</b>	<b>Attuali</b>
<b>SEA SpA</b>	Airport Carbon Accreditation – Neutrality Level <sup>1</sup> ISO 14001 <sup>7</sup> ISO 50001 <sup>5</sup>	OHSAS 18001	Dasa Register <sup>3</sup> UNI CEI EN 45011 <sup>4</sup>
<b>SEA Energia</b>	Registrazione EMAS <sup>6</sup> ISO 14001	OHSAS 18001 <sup>2</sup>	

1. Certificazione promossa da ACI Europe (Airport Council International), per incentivare un concreto contributo da parte degli aeroporti alla lotta contro i cambiamenti climatici. Prevede l'attivazione di una serie di azioni per il controllo e la riduzione delle emissioni dirette e indirette di CO<sub>2</sub>. SEA a giugno 2010 ha raggiunto il livello 3+, classificando Linate e Malpensa come i primi aeroporti in Italia (e tra i primi in Europa) ad aver raggiunto la "neutralità".
2. Attesta l'applicazione volontaria, all'interno dell'organizzazione, di un sistema di gestione che permette di garantire un adeguato controllo riguardo alla Sicurezza e la Salute dei Lavoratori, oltre al rispetto delle norme cogenti.
3. Riguarda l'adeguamento delle infrastrutture aeroportuali di Linate e Malpensa per consentire la fruizione da parte di persone con difficoltà motorie, nel rispetto delle pari opportunità.
4. Riguarda il servizio di assistenza ai passeggeri con mobilità ridotta in ambito aeroportuale.
5. Standard internazionale per la gestione dell'energia, che focalizza l'attenzione sul rendimento energetico dell'organizzazione e richiede che la promozione dell'efficienza energetica sia considerata lungo tutta la catena di distribuzione dell'organizzazione, come requisito da richiedere ai fornitori.
6. Al sistema comunitario di ecogestione e audit (EMAS) possono aderire volontariamente le imprese e le organizzazioni che desiderano impegnarsi nel valutare e migliorare la propria efficienza ambientale. EMAS è principalmente destinato a fornire agli stakeholder uno strumento attraverso cui è possibile avere informazioni sulle prestazioni ambientali dell'organizzazione.
7. Riguarda la messa a punto di un Sistema di Gestione Ambientale finalizzato a individuare, controllare e monitorare le performance dell'organizzazione.

## Solida performance economica e finanziaria

## Trend Ricavi, EBITDA e Risultato Netto (migliaia di Euro)



Nota: L'EBITDA è stato definito come differenza tra il totale ricavi e il totale costi operativi, comprensivi degli accantonamenti e svalutazioni, ad eccezione dell'accantonamento al fondo di ripristino e sostituzione.

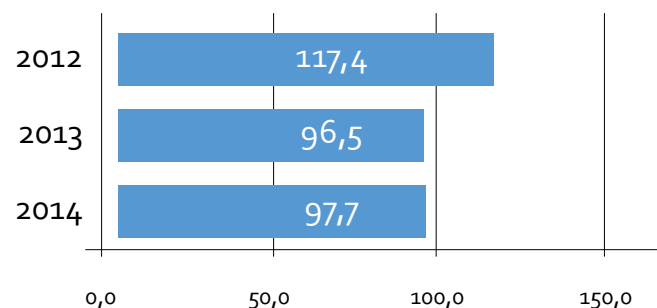
Fonte: SEA

SEA nell'ultimo triennio ha mantenuto una redditività elevata e una positiva generazione di valore, a livello operativo, nonostante gli impatti del *de-hubbing* di Alitalia e gli effetti della crisi economica e finanziaria mondiale, dimostrando la capacità di reagire a eventi straordinari attraverso la flessibilità strategica,

la capacità di attrarre nuovi vettori e di sviluppare le attività di *business* diverse da quelle del comparto *Aviation*.

Il Gruppo SEA vanta inoltre una solida struttura finanziaria, nonostante la consistenza degli impegni di investimento connessi allo sviluppo infrastrutturale in atto.

## Trend investimenti infrastrutturali (milioni di Euro)



Fonte: SEA

## Management team

Il Gruppo SEA ritiene di disporre di una struttura organizzativa e manageriale in grado di supportare la crescita e l'attuazione delle linee strategiche delineate, in particolare grazie alla consolidata esperienza delle figure manageriali di vertice in grandi aziende operanti in settori complessi e, in particolare, nel tra-

sporto aereo. In particolare, l'azienda ha dimostrato sia di saper reagire alle sfide imposte da momenti di contrazione del *business* (*de-hubbing* di Alitalia, crisi economica e finanziaria) sia di saper

sfruttare le opportunità di crescita e sviluppo ricorrendo alla flessibilità gestionale, alla rimodulazione delle strategie, nonché all'anticipazione delle tendenze principali di mercato.

Giudizio degli *stakeholder* sul *management* di SEA (scala 1-5)

	Fornitori	Clienti Aviation	Clienti Non Aviation	Mondo bancario/ finanziario	Società e Istituzioni
Competenza	4,6	4,0	4,3	4,2	3,9
Affidabilità	4,7	3,5	4,4	4,3	3,9
Correttezza	4,7	3,8	4,6	4,1	4,0
Apertura/Disponibilità	4,6	3,7	4,2	4,1	3,7

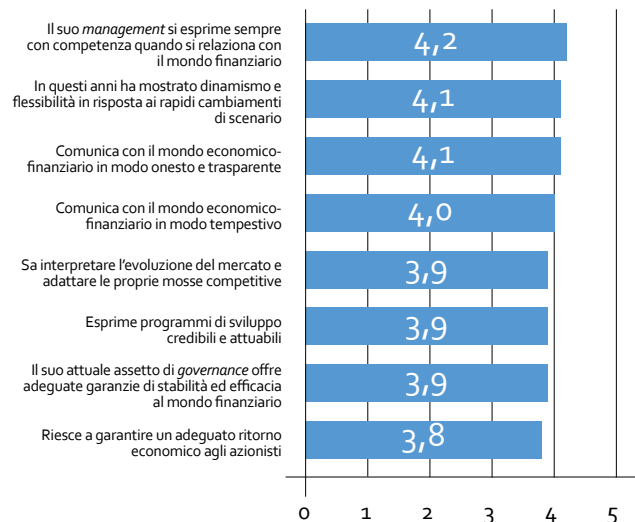
Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015

La qualità manageriale di SEA viene riconosciuta dai principali *stakeholder* aziendali, che attribuiscono valutazioni mediamente più che positive alle caratteristiche di competenza, affidabilità, correttezza e disponibilità emerse nelle loro interazioni con il gruppo dirigente aziendale.

Credibilità presso gli operatori della finanza e del credito

La comunità finanziaria esprime giudizi di forte apprezzamento nei confronti delle capacità di visione strategica, delle competenze manageriali e delle *capability* relazionali di SEA. L'aspetto che raccoglie il consenso più elevato è quello relativo alle competenze che il *management* aziendale esprime nelle relazioni con la comunità finanziaria. Per quanto riguarda la capacità di visione strategica del *management* SEA, raccolgono consensi significativi sia la flessibilità dimostrata in risposta ai mutamenti dello scenario sia la lucidità nell'interpretazione dei *trend* evolutivi e nel relativo aggiustamento delle mosse competitive. Da sottolineare infine il riconoscimento di una buona capacità dell'azienda di generare valore per gli azionisti e l'apprezzamento per il livello di trasparenza e tempestività espresse dalle comunicazioni rivolte al mercato finanziario.

Valutazione di SEA da parte della comunità finanziaria (scala 1-5)



Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015

**Valore economico generato e distribuito**

Nel 2014 SEA ha generato valore economico per un importo pari

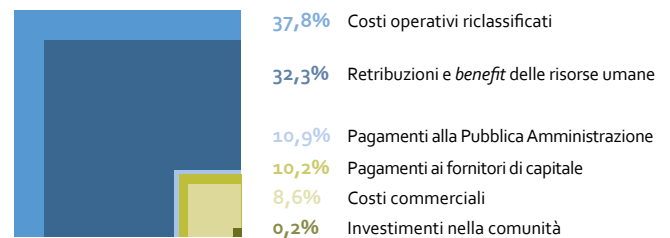
a circa 622 milioni di Euro, in crescita del 7,4% rispetto all'anno precedente.

**Prospetto del valore economico generato e distribuito dal Gruppo (migliaia di Euro)**

		2014	2013 riesposto
<b>Valore economico direttamente generato</b>		<b>621.634</b>	<b>578.539</b>
a) Ricavi	Ricavi di gestione	621.634	578.539
<b>Valore economico distribuito</b>		<b>499.434</b>	<b>523.356</b>
b) Costi operativi riclassificati	Costi di materiali di consumo e altri costi operativi riclassificati	188.554	174.245
c) Costi commerciali	Costi commerciali	43.101	40.694
d) Retribuzioni e benefit delle risorse umane	Costi del lavoro	161.501	155.357
e) Pagamenti ai fornitori di capitale	Oneri finanziari e dividendi distribuiti nell'esercizio	51.029	111.124
f) Pagamenti alla Pubblica Amministrazione	Imposte sul reddito correnti e oneri tributari	54.484	41.071
g) Investimenti nella comunità	Liberalità, sponsorizzazioni e collaborazioni	765	865
<b>Valore economico trattenuto</b>	<i>Calcolato come differenza tra il Valore economico generato e il Valore economico distribuito</i>	<b>122.200</b>	<b>55.183</b>

Fonte: SEA

Il valore economico distribuito è diminuito del 4,6% rispetto all'anno precedente, passando da 523,4 milioni nel 2013 a 499,4 milioni nel 2014. Nel 2014 alla remunerazione del personale sono stati destinati 161,5 milioni di Euro, pari al 32,3% del valore distribuito rispetto al 29,7% del 2013 e al 26,0% di quello generato (in leggera flessione rispetto al 26,9% del 2013). Rispetto all'anno precedente è invece diminuita, sia in termini assoluti (111,1 milioni di Euro nel 2013 e 51,0 milioni di Euro nel 2014), sia come incidenza sul totale del valore distribuito (rispettivamente il 21,2% nel 2013 e il 10,2% nel 2014) la quota di valore indirizzata ai fornitori di capitale dell'organizzazione (azionisti e istituti di credito). In particolare, la quota dei dividendi (ordinari e straordinari) che nel 2013 ammontavano a 89,0 milioni di Euro, nel 2014 è pari a 26,5 milioni di Euro. La quota di valore riservata ai fornitori di beni e servizi (costi operativi riclassificati) è stata pari a 188,6 milioni di Euro nel 2014 (rispetto a 174,2 milioni di Euro del 2013) e incide per il 37,8% del valore complessivamente distribuito, mentre quella destinata alla Pubblica Amministrazione sotto forma di imposte e tasse è stata pari a 54,5 milioni di Euro (10,9% del valore distribuito). È stata infine pari allo 0,2% nel 2014 la parte di valore distribuito destinata alla società e al territorio, corrispondente alla somma delle liberalità erogate a enti e associazioni del terzo settore a titolo di supporto per progetti di carattere culturale, umanitario, scientifico e sportivo.

**Valore economico distribuito dal Gruppo nel 2014**

**POSIZIONAMENTO COMPETITIVO**
**Catchment area del sistema aeroportuale milanese**

Secondo *standard* internazionali consolidati, la *catchment area* di un aeroporto intercontinentale come Malpensa si calcola comprendendo tutti i punti del territorio dai quali è possibile raggiungere lo scalo entro una soglia temporale di due ore attraverso qualunque modalità di trasporto presente.

La soglia delle due ore è valida solo per gli aeroporti intercontinentali, poiché la durata dei voli di lungo raggio (convenzionalmente superiore alle 6 ore) giustifica uno spostamento a terra del passeggero superiore a quella dei voli di breve raggio, come per esempio tutti quelli intraeuropei, convenzionalmente inferiori alle tre ore.

La "*catchment area*" degli aeroporti di Milano comprende in pri-



mo luogo il territorio della Regione Lombardia, in cui sono ubicati gli aeroporti di Malpensa e Linate e che rappresenta il loro primo bacino d'utenza.

La Regione Lombardia, che ha un'area di 23.861 km<sup>2</sup>, nel 2011 ha registrato:

- un PIL di 337,2 miliardi di Euro (pari al 21,3% del PIL nazionale), attestandosi così al 2° posto fra i bacini aeroportuali europei, subito dopo Parigi-Ile de France (PIL pari a 608,6 miliardi) e prima di Londra (o meglio "Inner London" con un PIL pari a 276,3 miliardi)<sup>1</sup>, Madrid (PIL pari a 188,4 miliardi) e Francoforte (PIL pari a 160,3 miliardi);
- una popolazione superiore ai 9,7 milioni di abitanti;
- una densità di imprese attive pari a oltre 34,4 per km<sup>2</sup> 2.

A conferma della favorevole collocazione geografica degli aeroporti di Milano, in termini di bacino di utenza, si evidenzia che la *catchment area* di tali aeroporti è caratterizzata da una forte presenza di attività industriali e del terziario avanzato, servite da infrastrutture logistiche che favoriscono lo sviluppo delle attività economiche, in particolare portuali e aeroportuali, come illustrato nella seguente tabella.

#### Indicatori di sviluppo socio-economico della *catchment area* del Gruppo SEA

	<i>Catchment area naturale*</i>	% su totale Italia
Superficie (km <sup>2</sup> )	49.324	16,4
Popolazione	14.310.655	24,1
N. imprese attive	1.234.205	23,8
PIL (milioni di Euro)	471.601	29,8
Occupati	6.233.787	27,8
Esportazioni (milioni di Euro)	144.262	38,4
Importazioni (milioni di Euro)	155.363	38,8

\* La *catchment area* degli Aeroporti di Milano include le province di: Sondrio, Bergamo, Brescia, Cremona, Como, Varese, Lecco, Lodi, Milano, Pavia, Piacenza, Monza Brianza, Parma, Novara, Biella, Verbania, Vercelli, Torino, Asti, Alessandria e Aosta.

#### Accessibilità agli scali attuale e prospettica

Dal punto di vista aeroportuale, dunque dal punto di vista del servizio alla domanda di trasporto generata dall'area di riferimento dell'aeroporto, la scala di priorità rispetto all'accessibilità a terra dello scalo è:

- collegamenti con la città di riferimento che costituisce la massima concentrazione della domanda di trasporto (in questo caso Milano Città);

- collegamenti con l'area metropolitana gravitante attorno alla città di riferimento o comunque nella *catchment area* "stretta" (intorno all'isocrona di 60 minuti dall'aeroporto). Per quanto riguarda Malpensa quest'area corrisponde all'*hinterland* milanese, le parti più urbanizzate della fascia pedemontana (dalla provincia di Varese a quella Bergamo), delle province orientali del Piemonte (Verbano-Cusio-Ossola, Novara, Vercelli) e del Canton Ticino;
- collegamenti con altre città di medie e grandi dimensioni poste a distanze maggiori ma servite da modalità di trasporto (in particolare l'Alta Velocità ferroviaria) che garantiscano tempi di percorrenza comunque inferiori alle due ore. Nel caso di Malpensa, a grandi linee, si tratta innanzitutto di Torino e basso Piemonte (Alessandria, Asti) e poi di Genova, dell'Emilia (da Piacenza a Bologna), Firenze, la Lombardia orientale (Brescia) e il Veneto occidentale (Verona).

Per raggiungere Malpensa esiste una pluralità di modalità di trasporto.

Il mezzo privato può contare su due autostrade esistenti (A8 e A4 collegata tramite il peduncolo autostradale Malpensa-Boffalora) e una in costruzione (Pedemontana). Altri mezzi privati sono le navette di collegamento con gli alberghi o i *pullman* turistici.

Il sistema viario è utilizzato inoltre da una pluralità di mezzi pubblici collettivi e individuali: autobus del servizio aeroportuale, *taxi*, NCC e *car-sharing* (e-vai).

#### Attuale accessibilità ferroviaria all'aeroporto di Malpensa

Per quanto riguarda la quantità e qualità dei collegamenti ferroviari, la "potenza di fuoco" espressa da Trenord nell'offerta del servizio di collegamento tra Milano Città e l'aeroporto di Malpensa è senz'altro significativa. In termini complessivi, si tratta di 129 corse giornaliere che danno luogo a una frequenza media oraria nel corso delle 20 di servizio a una corsa ogni 18-19 minuti per direzione. Il tempo minimo di percorrenza – 29' – è assolutamente adeguato e competitivo anche rispetto agli *standard* internazionali (il centro di Monaco è collegato all'aeroporto con due diversi servizi che impiegano rispettivamente 43' e 53'). Tutte le corse sono interamente effettuate da materiale rotabile specificamente concepito per il servizio aeroportuale, recente, con buone prestazioni e buoni livelli di *comfort*.

Salvo i pochi comuni compresi nel percorso tra Malpensa e Saronno (Ferno-Lonate Pozzolo, Busto Arsizio Nord, Castellanza, Rescaldina) serviti da alcune delle corse del Malpensa Express e le città in cui ferma entro le due ore di percorso il servizio svizzero TILO verso Locarno (Gallarate, Luino), Malpensa non è collegata in via diretta su ferro alla sua *catchment area* stretta.

1. Fonte: Eurostat - News Release Febbraio 2014 (Regional GDP 2011).

2. Fonte: Istat - Dati 2012.

### Futura accessibilità ferroviaria all'aeroporto di Malpensa<sup>3</sup>

- **Potenziamento tratta Novara-Malpensa**

Il collegamento è indispensabile per una connessione diretta tra la linea ad alta capacità Torino-Milano e l'aeroporto di Malpensa. L'intervento riguarda il potenziamento della tratta delle Ferrovie Nord Milano da Novara a Busto Arsizio, dove si connette con la linea già in esercizio Novara-Malpensa. Contestualmente, è prevista l'integrazione funzionale della linea con la stazione AV/AC di Novara sulla Torino-Milano. Il raddoppio della Magnago-Vanzaghelo è attivo dal 2008, mentre nel dicembre 2014 è stata attivata anche la tratta Castano Primo-Turbigo. Discorso a parte merita, invece, la variante di Galliate, il cui progetto comprende anche la connessione tra la linea storica e la linea AV/AC Milano-Torino, consentendo l'attivazione di un servizio diretto tra Torino e Malpensa utilizzando la rete AV/AC. L'urgenza di riammodernare tre ponti lungo il torrente Langosco ha reso necessaria la realizzazione di uno stralcio funzionale dell'opera, che è stato approvato dalle Regioni Lombardia e Piemonte.

- **Potenziamento tratta ferroviaria Rho-Gallarate e raccordo Y per la connessione diretta tra Rho-Fiera/Expo e Malpensa**

Il progetto prevede la realizzazione di un terzo binario, in affiancamento ai due esistenti, lungo la tratta ferroviaria di 25 km compresa tra le stazioni di Rho e Gallarate (esclusa) e di un quarto binario tra le stazioni di Rho e Parabiago. Il potenziamento della tratta suddetta rientra nel più ampio scenario infrastrutturale di accessibilità da sud a Malpensa.

- **Collegamento nord da Malpensa con le linee per il Sempione e il Gottardo**

Il progetto finale consiste in un collegamento principale a doppio binario tra Malpensa e l'esistente linea Gallarate-Varese (direttrice del Gottardo) e in due interconnessioni, ciascuna a doppio binario: una si collega alla linea Gallarate-Domodossola (direzione Sempione) da e verso nord, l'altra si collega sempre alla linea Gallarate-Domodossola da e verso sud (direzione Milano). Tale progetto nel lungo periodo realizzerà l'obiettivo strategico di mettere in rete l'aeroporto di Malpensa con il territorio attraverso le direttrici del Sempione e del Gottardo e, quindi, di aumentare significativamente il bacino d'utenza.

### Nuove opere ferroviarie di potenziamento dell'accessibilità di Malpensa



3. Fonte: OTI Nord-Ovest, «Il sistema aeroportuale», dicembre 2014.

• **Ferrovia Arcisate-Stabio**

Il progetto prevede la realizzazione di una nuova linea ferroviaria tra Mendrisio e Varese che colleghi la linea storica del Gottardo, attraverso la linea Milano-Varese, con l'aeroporto di Malpensa (mediante il raccordo X a Busto Arsizio e una nuova tratta a nord di Gallarate, per il quale esiste solo uno studio di fattibilità). L'intervento permetterà così di poter raggiungere l'aeroporto in 50 minuti da Lugano e in 70 minuti da Bellinzona. Il progetto prevede la realizzazione di un nuovo tratto di linea a doppio binario che collega l'esistente binario di Stabio con la linea Varese-Porto Ceresio ad Arcisate. Il nuovo collegamento misura complessivamente circa 8 km, di cui 5,7 km di nuova realizzazione.

**Futura accessibilità viaria all'aeroporto di Malpensa**

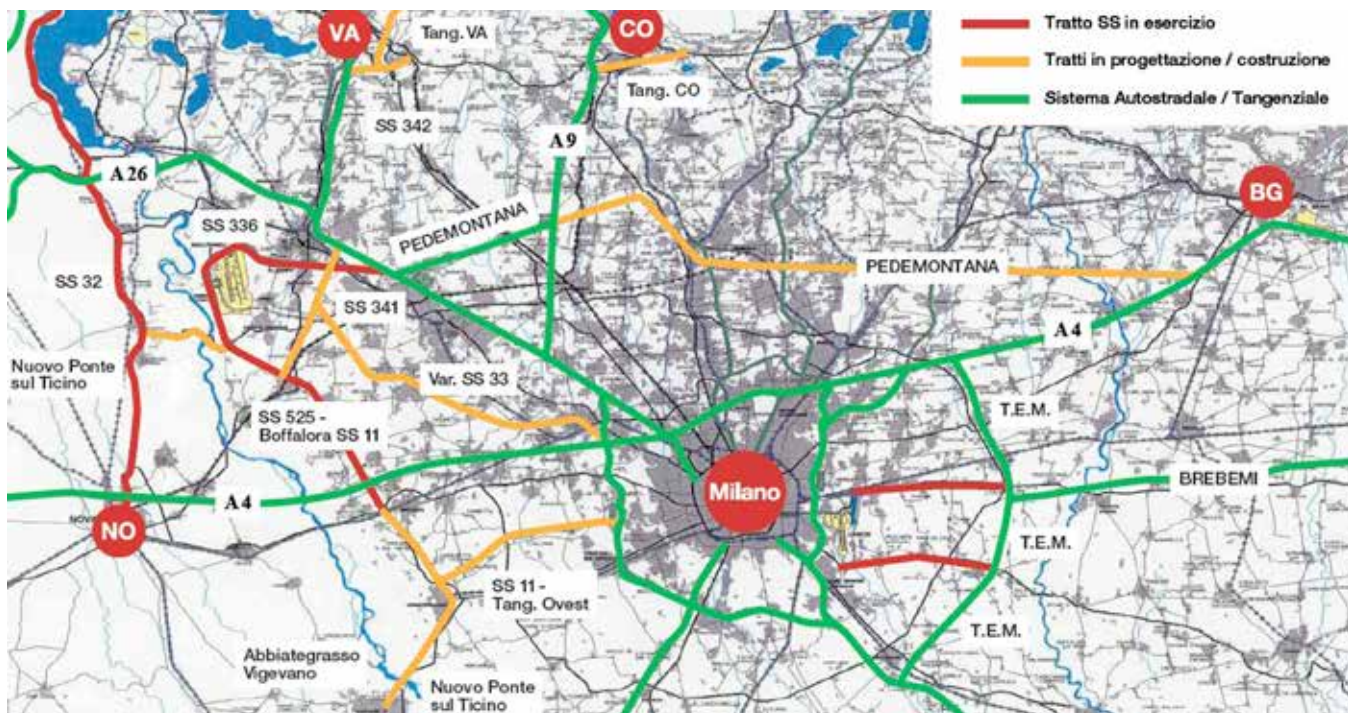
Quelli viari rappresentano attualmente il più importante sistema di collegamento all'aeroporto di Malpensa. Nei prossimi anni

sono previsti investimenti infrastrutturali di ampia portata sulla rete viaria lombarda, il cui completamento dovrebbe avere un impatto positivo sulla qualità dei collegamenti verso gli aeroporti di Milano, sia in termini di riduzione dei tempi di percorrenza che di facilità di accesso<sup>4</sup>.

• **Magenta-Abbiategrasso-Vigevano-Tangenziale Ovest di Milano**

L'intervento si configura come prosecuzione della Malpensa-Boffalora/A4 e, nell'ambito dei collegamenti per Malpensa, si pone come asse viario esterno alla tangenziale ovest di Milano finalizzato a favorire i collegamenti tra Milano, l'ovest milanese e la A4 in corrispondenza della superstrada Malpensa-Boffalora.

**Nuove opere viarie di potenziamento dell'accessibilità di Malpensa**



• **Variante SS341 Vanzaghello-Samarate**

L'intervento, di 9,4 km complessivi, vuole realizzare il collegamento tra la Malpensa-Boffalora, all'altezza di Vanzaghello, e l'Autostrada A8, attraverso la nuova bretella di Gallarate. L'opera si attesterà in prossimità dell'arrivo della Pedemontana Lombarda in modo da realizzare un collegamento rapido fra il Nord

della Lombardia con la A4 (direzione Torino) e Milano (SS11 e Tangenziale Ovest).

• **Variante SS33 del Sempione Rho-Gallarate**

La variante al Sempione, cosiddetto "Sempione bis", consiste in un tracciato stradale di circa 30 km a carreggiata unica con

4. Fonte: elaborazioni Nomisma su Documento di Programmazione Economica e Finanziaria 2010-2013, Allegato Infrastrutture.



una corsia per senso di marcia. L'ipotesi di tracciato si separa dall'attuale SS33 a Rho, all'altezza dell'intersezione con la Tangenziale Ovest di Milano, ed attraversa i territori comunali di Pogliano Milanese, Vanzago, Nerviano, Parabiago, Canegrate, Busto Garolfo, Dairago, Villa Cortese e Busto Arsizio per terminare all'altezza di Samarate dove, intersecandosi con un'altra infrastruttura in fase di progetto, la variante alla SS341, crea un collegamento con l'Autostrada A8.

#### Accessibilità attuale e futura all'aeroporto di Linate

Per l'aeroporto di Linate l'accessibilità su strada è già particolarmente agevole. Nei prossimi anni dovrebbe essere realizzata la linea metropolitana M4 che collegherà Linate ai principali snodi delle linee metropolitane milanesi già esistenti.

#### Capacità degli aeroporti di Milano

La capacità di un aeroporto, che in Italia è determinata dall'ENAC con il coinvolgimento delle parti interessate (ENAV e gestore aeroportuale), viene stabilita in ragione delle possibilità ricettive del singolo aeroporto, che a loro volta dipendono:

- dal piano settoriale di navigazione aerea, ossia dalle capacità di gestione e controllo del traffico aereo a opera di ENAV;
- dal sistema delle piste e delle correlate infrastrutture, in particolare dei piazzali e dei terminal;
- dai fattori della domanda di traffico;
- da vincoli ambientali quali le procedure antirumore e la sospensione dei voli nelle ore notturne.

La capacità aeroportuale si traduce nella definizione di un determinato numero di "movimenti/ora" (intendendosi per "movimento" un atterraggio o un decollo di un aeromobile, indipendentemente dalla tipologia di traffico). La capacità degli aeroporti di Milano è stata stabilita dall'ENAC in complessivi 88 movimenti/ora, così ripartiti:

- aeroporto di Malpensa: 70 movimenti/ora (considerati congiuntamente i decolli e gli atterraggi);
- aeroporto di Linate: 18 movimenti/ora (considerati congiuntamente i decolli e gli atterraggi).

Questa ripartizione dei movimenti/ora fra Malpensa e Linate è stata definita nel contesto del progetto di riorganizzazione del sistema aeroportuale di Milano, finalizzato a consentire lo sviluppo di Malpensa.

#### Capacità dell'aeroporto di Malpensa

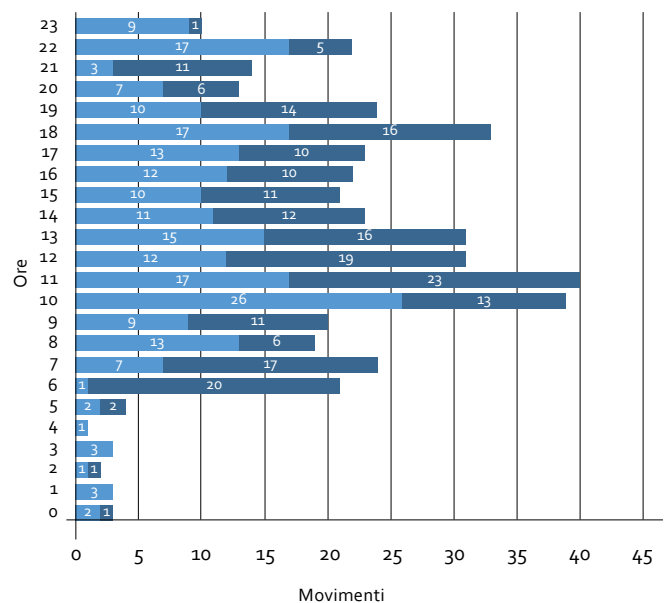
La capacità dello scalo di Malpensa è soggetta a ulteriori limitazioni di:

- 39 movimenti omologhi (ossia movimenti della stessa specie, decolli o atterraggi disgiuntamente) e 31 movimenti opposti (ossia movimenti di specie diversa, decolli e atterraggi congiuntamente) per ogni ora;

- 6/7 movimenti omologhi ogni 10 minuti, 6/7 movimenti omologhi nei successivi 10 minuti (per un massimo di 13 movimenti omologhi ogni 20 minuti) e 5 movimenti opposti ogni 10 minuti.

Le fasce orarie presentano alcuni margini di ulteriore sfruttamento che potranno essere utilizzati in futuro dai vettori già operanti nello scalo, oppure da nuovi vettori.

#### Malpensa - Movimenti/ora nella giornata media 2014



Arrivi Partenze

Fonte: SEA

#### Capacità dell'aeroporto di Linate

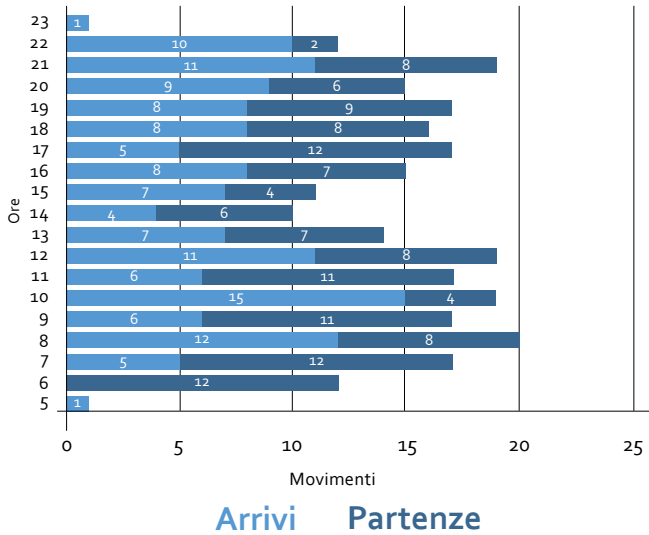
La capacità dell'aeroporto di Linate di 18 movimenti/ora è soggetta alle ulteriori limitazioni di:

- 14 movimenti omologhi (ossia movimenti della stessa specie, decolli o atterraggi disgiuntamente) e 4 movimenti opposti (ossia movimenti di specie diversa, decolli e atterraggi congiuntamente) per ogni ora;
- massimo di 6 movimenti totali ogni 20 minuti.

Tale capacità è stata fissata per i voli di tipo commerciale e senza includere i voli di continuità territoriale (ossia i voli da e verso particolari regioni disagiate dell'Italia, tra cui Sicilia e Sardegna, che garantiscono i collegamenti con i principali scali della penisola) e i voli dell'Aviazione Generale. Le infrastrutture dell'aeroporto di Linate sono in grado di gestire una capacità di circa 32 movimenti/ora.

La soglia dei 18 movimenti/ora è stata individuata anche in considerazione dei criteri introdotti dai Decreti Bersani e Bersani bis.

Linate - Movimenti/ora nella giornata media 2014



Nota: I movimenti/ora indicati non includono i voli in continuità territoriale e i voli dell'Aviazione Generale.  
Fonte: SEA

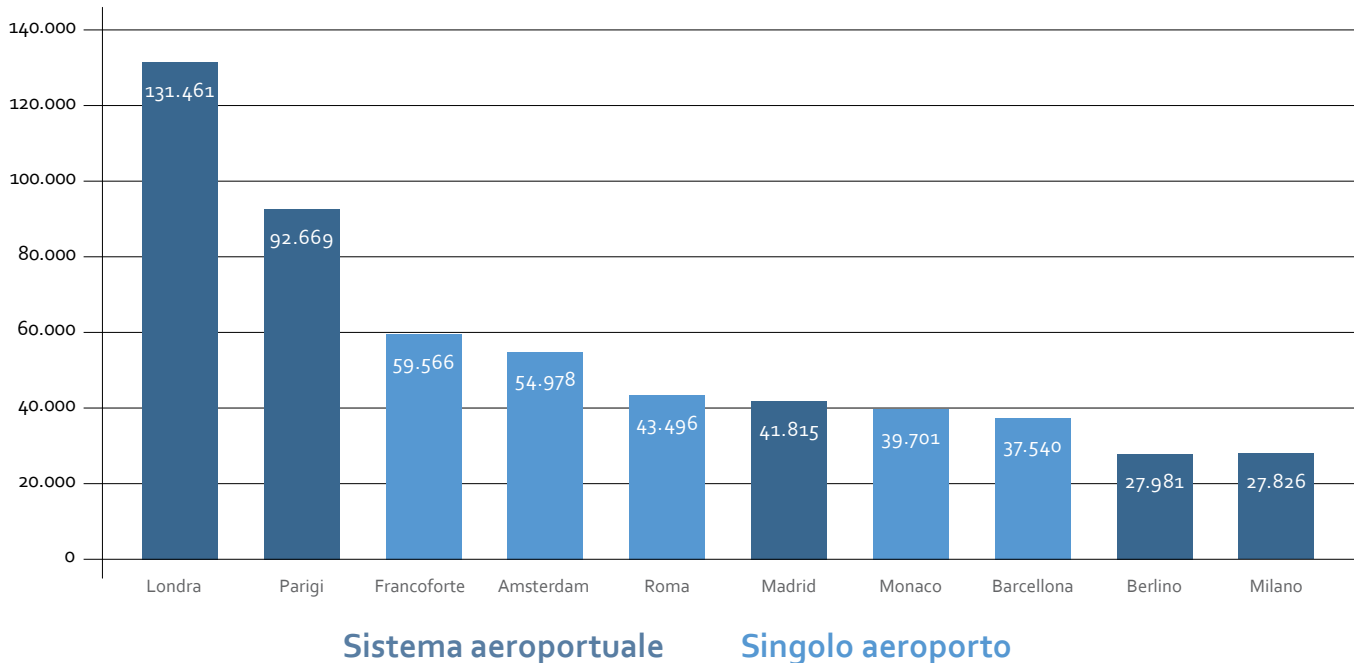
Benchmarking competitivo del sistema aeroportuale milanese

Traffico passeggeri

Gli aeroporti di Milano si collocano tra i principali sistemi aeroportuali europei – con 27,7 milioni di passeggeri trasportati nel 2014 (al netto dei transiti) – e al 2° posto in Italia e al 10° posto in Europa per volumi di traffico passeggeri e al 1° posto in Italia e al 5° posto in Europa per volumi di traffico merci.

A livello nazionale Malpensa è il secondo aeroporto per volumi di traffico passeggeri, con circa 18,7 milioni di passeggeri nel 2014 (al netto dei transiti), nonché quello con la maggior incidenza in Italia di traffico *extra-UE*, mentre Linate ha conservato anche nel 2014 la posizione di terzo scalo italiano con quasi 9 milioni di passeggeri.

Ranking per volumi di traffico passeggeri dei principali aeroporti/sistemi aeroportuali europei nel 2014 (migliaia)\*



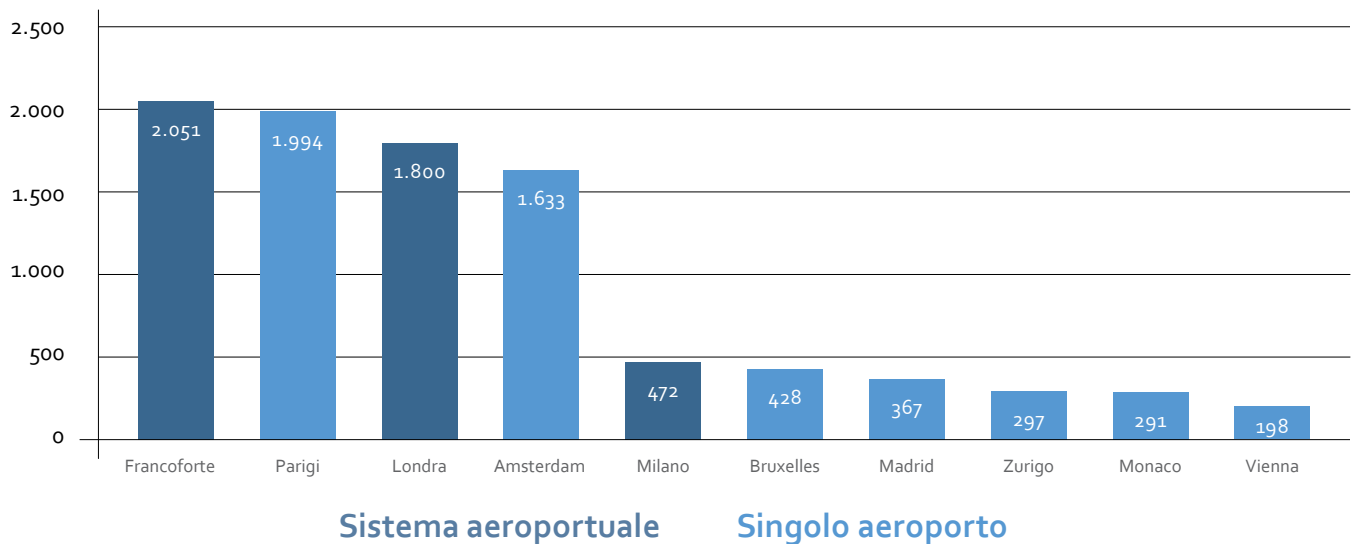
\* Compresi transiti.  
Fonte: SEA, ACI Europe

### Traffico merci

Anche nel settore del trasporto merci gli aeroporti di Milano si confermano tra i principali aeroporti/sistemi aeroportuali in Europa (5° posto), risultando primi in Italia con oltre 472.000 ton-

nellate trasportate via aerea. Il traffico *cargo* a Malpensa nel 2014 ha registrato un incremento (9,1%) rispetto all'anno precedente che ha consentito al sistema aeroportuale milanese di mantenere la 5° piazza nel *ranking* europeo.

### Ranking dei principali aeroporti/sistemi aeroportuali europei per volumi di merci nel 2014 (migliaia di tonnellate)



Le merci in transito non sono considerate.

Fonte: SEA

### Connettività

La connettività di un aeroporto rappresenta un indicatore della sua posizione relativa – e quindi della sua competitività – all'interno del *network* aeroportuale considerato. Un primo indice di connettività è basato sul numero medio di voli necessari a raggiungere gli altri aeroporti: se l'aeroporto è collegato direttamente con tutti gli altri scali del *network* il suo indice di connettività è pari a 1. Esistono aeroporti che risultano raggiungibili ricorrendo a più di 1 volo e in questo caso si parla di connessione indiretta, il che prevede la presenza di un aeroporto connettore. Nel *ranking* 2014 dei 30 aeroporti globalmente meglio connessi (selezionati su una rete che comprende 3.875 aeroporti nel mondo) figurano 2 aeroporti italiani: Fiumicino occupa la 17° posizione (-4 rispetto al 2013) e Malpensa la 26° (invariata rispetto al 2013), con un indice di connettività pari a 2,66.

Il confronto tra indici di connettività mondiali ed europei (riferiti a un campione di 471 aeroporti continentali) evidenzia come i grandi aeroporti siano maggiormente concentrati sui flussi intercontinentali, mentre gli aeroporti minori sviluppano una rete *point-to-point* più intensa a livello europeo. A livello di connettività europea, nel 2014 Malpensa è l'aeroporto che ha guadagnato

maggiormente posizioni nell'ambito dei primi 30, passando dal 28° al 19° posto (indice pari a 1,90).

### Indice di connettività dei primi 10 aeroporti italiani

Rank Italia	Aeroporto	Indice di connettività mondiale 2014	Indice di connettività europeo 2014
1	Roma Fiumicino	2,61	1,89
2	<b>Milano Malpensa</b>	<b>2,66</b>	<b>1,90</b>
3	Venezia	2,83	1,97
4	Pisa	3,06	2,03
5	Bologna	3,08	2,06
6	Napoli	3,06	2,09
7	Catania	3,10	2,10
8	Olbia	3,13	2,14
9	Palermo	3,09	2,15
10	Bergamo	3,27	2,18

Fonte: ICCSAI Fact Book 2015

Un indicatore in grado di dare una misura più puntuale del grado di accessibilità all'Europa da parte dei singoli aeroporti è basato sui tempi minimi di viaggio per raggiungere gli altri aeroporti europei. Il tempo di viaggio comprende sia i tempi di volo sia i tempi di attesa negli scali intermedi (nel caso in cui per raggiungere una determinata destinazione sia necessario più di un volo). Per l'aeroporto di Malpensa il numero di aeroporti collegati in giornata è pari a 403, mentre i tempi medi di connessione sono pari a 325 minuti.

Anche l'aeroporto di Linate esprime una buona connettività in rapporto ai tempi di viaggio, risultando collegata con 400 aeroporti raggiungibili in giornata con un tempo medio pari a 344 minuti.

#### Accessibilità al prodotto interno lordo europeo

L'indice di connettività continentale è calcolato in riferimento alla percentuale della popolazione e del PIL che può essere raggiunto con collegamenti diretti o indiretti.

L'aeroporto di Malpensa si colloca al 9° posto del *ranking* europeo basato sulla percentuale di PIL continentale raggiungibile. L'80,39% del PIL europeo è raggiungibile direttamente facendo base dall'aeroporto di Malpensa, mentre un ulteriore 18,95% è raggiungibile attraverso uno scalo intermedio. Malpensa si colloca invece al 14° posto (guadagnando 6 posizioni rispetto all'anno precedente) della graduatoria degli aeroporti europei basata sulla percentuale di popolazione continentale raggiungibile. Il 92,9% della popolazione UE è raggiungibile da Malpensa direttamente, mentre il restante 7,1% è accessibile attraverso uno scalo intermedio. Oltre alla capacità complessiva di raggiungere il *network* europeo, che include anche destinazioni raggiunte con elevati tempi di viaggio, assume un ruolo rilevante anche l'indicazione relativa alla quota parte dell'Europa raggiungibile in tempi limitati, considerando in particolare l'insieme delle destinazioni per le quali è possibile effettuare un volo di andata e ritorno entro la giornata (*day trip*). La tabella seguente riporta la graduatoria degli aeroporti europei per numero di destinazioni per le quali è possibile effettuare un *day trip* rimanendo a destinazione almeno 4 ore. L'aeroporto di Malpensa si colloca in 14° posizione, tra gli aeroporti europei, per numero di destinazioni continentali per le quali è possibile effettuare il *day trip*, con un tempo medio di 744 minuti. Quest'ultimo dato è di particolare importanza per quegli aeroporti (tra cui quelli milanesi) che sviluppano traffico principalmente attraverso clientela *business*.

#### Network europeo raggiungibile con *day trip*

Rank	Aeroporto	N. aeroporti connessi in giornata	Tempo medio
1	Copenaghen	220	719'
2	Amsterdam	216	693'
3	Monaco	209	694'
4	Oslo	209	736'
5	Düsseldorf	209	737'
6	Stoccolma-Arlanda	207	733'
7	Bruxelles	204	726'
8	Zurigo	202	713'
9	Londra Heathrow	202	724'
10	Barcellona	199	738'
11	Amburgo	194	738'
12	Francoforte	190	666'
13	Parigi CDG	187	691'
<b>14</b>	<b>Milano Malpensa</b>	<b>178</b>	<b>744'</b>
15	Vienna	176	737'

Fonte: Elaborazione su dati ICCSAI Fact Book 2015

È stata inoltre stilata una graduatoria basata sulla quota di PIL europeo raggiungibile entro le prime due ore di volo. A differenza della raggiungibilità misurata solo in base alla presenza di collegamenti, la raggiungibilità delle varie destinazioni in funzione dei tempi di viaggio appare più indicativa della qualità dei collegamenti assicurabili da ciascuno scalo.

L'aeroporto di Francoforte è il primo in Europa per percentuale di PIL europeo raggiungibile in funzione del tempo di viaggio.

#### PIL europeo raggiungibile in funzione del tempo di viaggio – 2014

Rank	Aeroporto	% PIL entro 2 ore	% PIL 2-4 ore
1	Francoforte	88,84	10,71
2	Parigi CDG	87,50	11,79
3	Zurigo	87,41	11,99
4	Amsterdam	87,23	12,13
5	Monaco	86,24	13,04
6	Stoccarda	82,26	16,91
7	Bruxelles	81,64	17,54
8	Ginevra	80,48	18,57
<b>9</b>	<b>Milano Malpensa</b>	<b>80,39</b>	<b>18,95</b>
10	Basilea	79,12	20,30

Fonte: ICCSAI Fact Book 2015

Partendo da Francoforte si raggiunge l'89% del PIL europeo entro le 2 ore di viaggio. Malpensa è il primo tra gli aeroporti italiani (unico facente parte della top 10 europea), collocato in 9° posizione (6 posizioni guadagnate rispetto al 2013) con oltre l'80% del PIL europeo raggiungibile entro le 2 ore e oltre il 98% raggiungibile entro le 4 ore.

#### Condizioni di competizione diretta e indiretta

- **Competizione diretta**

Analizzando il grado di dipendenza degli aeroporti nei confronti delle compagnie aeree (sintetizzato dall'indice di concentrazione Herfindahl-Hirschman – HHI, che raggiunge un valore pari a 10 mila nel caso in cui l'offerta di un aeroporto sia completamente in mano ad una sola compagnia) emerge come l'aeroporto di Malpensa sia lo scalo europeo di medio-grande dimensione (il secondo in assoluto dopo Venezia) con il più basso livello di dipendenza da un singolo vettore. Ciò a differenza, ad esempio, di grandi aeroporti continentali come Monaco, dove circa il 54% dell'offerta è in mano a Lufthansa, o di altri scali italiani come Bergamo, dove Ryanair controlla circa l'80% dell'offerta.

#### Competizione diretta dei principali scali europei in base all'indice HH - 2014

Rank	Aeroporto	Indice di HH su ASK	Indice di HH sui posti	Numero compagnie
1	Venezia	514	627	53
2	<b>Milano Malpensa</b>	<b>533</b>	<b>1.121</b>	<b>88</b>
3	Nizza	824	1.237	58
4	Barcellona	934	1.800	81
5	Praga	955	869	60
6	Bruxelles	1.016	1.233	67
7	Ginevra	1.105	1.726	60
8	Atene	1.217	2.523	62
9	Roma	1.467	1.914	99
10	Düsseldorf	1.650	1.679	62

Fonte: ICCSAI Fact Book 2015

La competizione diretta è misurata anche da un diverso indicatore, denominato indice di entropia (H), che viene calcolato (anch'esso in termini di ASK o di posti) come se la quota d'offerta dell'aeroporto fosse equamente suddivisa tra tutte le compagnie presenti. Pertanto valori bassi di questo indice definiscono situazioni in cui l'offerta di traffico di un determinato aeroporto è altamente concentrata. Utilizzando questo indice l'aeroporto di Milano Malpensa risulta quello che in Europa detiene la *leadership* per quanto riguarda la minor dipendenza da singole compagnie aeree.

#### Competizione diretta dei principali scali europei in base all'indice H - 2014

Rank	Aeroporto	Indice di H su ASK	Indice di H sui posti
1	<b>Milano Malpensa</b>	<b>1,50</b>	<b>1,42</b>
2	Venezia	1,42	1,39
3	Barcellona	1,40	1,16
4	Roma Fiumicino	1,36	1,24
5	Bruxelles	1,33	1,33
6	Praga	1,32	1,35
7	Nizza	1,32	1,21
8	Atene	1,28	1,05
9	Ginevra	1,27	1,13
10	Londra Heathrow	1,22	1,15

Fonte: ICCSAI Fact Book 2015

- **Competizione indiretta**

La competizione indiretta riguarda la competizione per la cattura del medesimo bacino d'utenza da parte di servizi aerei offerti in aeroporti limitrofi e alternativi.



## Principali aeroporti europei per livello di competizione indiretta - 2014

Rank	Aeroporto	N. aeroporti vicini	N. rotte in competizione indiretta	ASK competitor ASK in competizione
1	Londra Gatwick	13	112	1,98
4	Londra Heathrow	13	68	1,50
2	<b>Milano Malpensa</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>1,43</b>
3	Parigi - Orly	6	85	1,28
5	Manchester	5	85	0,99
7	Düsseldorf	7	88	0,87
8	Parigi CDG	4	92	0,85
6	Bruxelles	7	82	0,76
9	Zurigo	8	71	0,45
10	Copenaghen	4	16	0,29

Fonte: ICCSAI Fact Book 2015

Il livello di competizione indiretta si riferisce a ciascuna rotta offerta da uno specifico aeroporto per la quale esistano rotte alternative offerte da altri aeroporti vicini a quello considerato o per destinazioni vicine o coincidenti alla rotta in questione. Il concetto di "vicinanza", relativo sia agli aeroporti di partenza sia a quelli di destinazione, è relativo a localizzazioni entro i 100 km. L'esposizione di un aeroporto alla competizione indiretta rappresenta uno degli elementi che porta a mettere in discussione la visione dell'aeroporto come monopolio naturale.

A livello europeo l'area attorno a Londra contiene un elevato numero di aeroporti attivi, quindi di competizione indiretta. Quasi tutte le rotte verso l'Europa in partenza da Gatwick o Heathrow hanno delle alternative indirette.

La competizione indiretta è rilevante anche nell'area lombarda attorno a Milano. Da Malpensa quasi il 91% dell'offerta di rotte con destinazione europea è soggetta alla competizione di altri scali presenti nell'area come Linate e Orio al Serio. L'aeroporto di Malpensa nel 2014 è collocato al terzo posto, dopo gli aeroporti londinesi di Gatwick e Heathrow, per intensità di competizione indiretta. Il rapporto tra il volume d'offerta alternativa degli aeroporti territorialmente concorrenti (tra cui Linate) e l'offerta dello scalo relativa alle tratte sottoposte a concorrenza è sensibilmente superiore all'unità.

## STRATEGIA DI SVILUPPO

Il Gruppo SEA persegue lo sviluppo delle diverse aree di *business* attraverso l'efficientamento dei processi e lo sviluppo della capacità di gestione del traffico passeggeri e merci, ritenendo che eventuali rallentamenti del traffico aereo internazionale, connessi a fasi di complessità contingente, non compromettano il

*trend* di crescita del settore nel medio-lungo termine.

In tale contesto il Gruppo SEA ritiene possibile un'evoluzione positiva dei propri margini operativi lordi, ove il contesto di riferimento non registri significative modifiche, considerando anche i benefici derivanti dall'applicazione dei nuovi livelli tariffari previsti dal Contratto di Programma. In considerazione delle specifiche caratteristiche delle singole aree di *business* in cui opera, SEA ha elaborato strategie differenziate per *business unit*.

Al fine di perseguire tali strategie SEA prevede di realizzare investimenti per lo sviluppo delle infrastrutture aeroportuali, di accrescere i diversi servizi offerti agli utenti aeroportuali nei comparti in cui opera direttamente e indirettamente il Gruppo e di garantire al contempo sempre più elevati *standard* di sicurezza, qualità e rispetto dell'ambiente.

### Strategia di sviluppo per la Business Unit Aviation

Nel corso del 2014 è stata ulteriormente rafforzata la politica commerciale *Aviation* di SEA, con specifiche attività finalizzate a incrementare il traffico e la rete di collegamenti, sia con l'acquisizione di nuovi vettori, sia con la crescita dell'operatività di quelli già operanti, nell'ottica di una sempre migliore connettività degli aeroporti e a servizio della *catchment area* di riferimento.

La strategia di sviluppo SEA è orientata all'individuazione e acquisizione di nuovi vettori *extra-europei*, che operino principalmente su grandi *hub* con un ampio portafoglio di connessioni e contestualmente all'ampliamento del *network* europeo e domestico, stimolando gli operatori già presenti a effettuare nuovi investimenti e cercando altresì di cogliere nuove opportunità, sia tra gli operatori *legacy* sia nell'ambito dei vettori *low cost*.

Una particolare attenzione viene dedicata al comparto *cargo*, con l'obiettivo di attrarre nuovi vettori e attivare nuove rotte, anche

collaborando con operatori integrati, nella prospettiva di consolidare la *leadership* di mercato di Malpensa, che ha gestito nel 2014 oltre il 50% dell'attività nazionale del settore aereo merci.

L'attività commerciale *Aviation* viene sviluppata tramite un costante, quotidiano contatto con i vettori, la partecipazione a eventi internazionali di settore e l'organizzazione di *roadshow* dedicati, mentre tra i principali strumenti di *marketing* sono stati sviluppati specifici programmi di supporto come "*welcome package*" e iniziative "*tailor made*" dirette a sostenere e comunicare i programmi delle compagnie aeree. In questo contesto, è altresì da menzionare l'intensa attività di *lobbying* nell'ambito dei negoziati per la revisione degli Accordi Bilaterali, con l'intento di perseguire una più ampia liberalizzazione in materia di diritti di traffico, ivi compresi i diritti di quinta libertà.

### Strategia di sviluppo per la Business Unit Non Aviation

Il 2014 è stato caratterizzato dal consolidamento della strategia commerciale di SEA relativa al posizionamento dell'offerta *retail* su Malpensa e Linate.

In particolare, è stata completamente ripensata e ampliata l'area commerciale *extra* Schengen del *Terminal 1* di Malpensa con l'intento di recuperare ed esaltare canoni stilistici propri della città di Milano – la Galleria Vittorio Emanuele su tutti – coniugando i valori di stile ed eleganza che vengono universalmente riconosciuti alla città.

Da una logica di lunghi corridoi con sequenza di spazi *retail* si è passati a una rappresentazione per "piazze", in un contesto di intento studio del *design*, della luce e del fronte dei negozi.

Da questa nuova *vision* ne è risultata l'apertura a maggio di una prima piazza denominata "Piazza del Lusso" caratterizzata dai principali *top brand* già presenti nel quadrilatero della moda milanese e successivamente a dicembre una nuova area denominata "Piazza del Gusto", per la prevalente presenza di *food* italiano di alta qualità, grazie alla *partnership* con realtà d'eccellenza del settore.

Nella stessa piazza completano il *mix* anche *fashion brand* con un posizionamento leggermente più basso di quello dell'area dedicata al lusso per coprire al meglio i vari segmenti di offerta.

Per quanto riguarda invece i parcheggi, merita di essere evidenziato il sempre più puntuale presidio *marketing* del *business* con campagne di comunicazione promozionali in occasione dei principali picchi di traffico stagionali, che ha alimentato una forte crescita del canale *online* tramite il sito *e-commerce*.

Continuo e attento è stato inoltre il presidio del canale *Business to Business* e l'individuazione di nuove modalità di vendita in un'arena competitiva molto agguerrita e affollata.

### Strategia di sviluppo per la Business Unit Energia

Il Gruppo SEA, attraverso SEA Energia, intende continuare ad assicurare l'autosufficienza energetica (termica ed elettrica) di

entrambi gli aeroporti di Milano utilizzando un sistema di produzione a basso impatto ambientale, quale quello cogenerativo adottato dalle centrali di cogenerazione. Il Gruppo, attraverso SEA Energia, dispone di Certificati verdi che confermano le suddette caratteristiche degli impianti utilizzati. Relativamente alla quota di energia venduta a terzi, derivante dal *surplus* di produzione rispetto al fabbisogno energetico degli aeroporti, SEA intende perseguire la politica volta all'individuazione di ulteriori clienti finali con cui sottoscrivere contratti bilaterali, riducendo la quota di vendita diretta sulla Borsa Elettrica, con conseguente stabilizzazione dei margini.

## INVESTIMENTI

SEA è tenuta, in base alla Convenzione 2001, ad attuare il Piano di Sviluppo Aeroportuale e a provvedere agli investimenti in esso previsti per il funzionamento degli aeroporti di Milano. Con l'entrata in vigore del nuovo Contratto di Programma, SEA è tenuta alla realizzazione degli investimenti previsti nel Piano degli Investimenti allegato a tale contratto, di durata decennale, che individua le nuove opere e gli interventi di manutenzione straordinaria.

### Strumenti di programmazione: il Master Plan

Gli investimenti finalizzati allo sviluppo delle infrastrutture aeroportuali sono realizzati in conformità a specifici strumenti di programmazione, soggetti al controllo e all'approvazione di ENAC, che regolano l'attività di edificazione all'interno dei due scali.

Il *Master Plan* è lo strumento di programmazione a lungo termine degli interventi di adeguamento e potenziamento delle infrastrutture aeroportuali. Partendo dalle previsioni di sviluppo dell'aeroporto (in termini di ruolo, traffico, tipo di voli, necessità del territorio, ecc.) esso individua e descrive lo scenario generale di riferimento a lungo termine, analizza la destinazione funzionale delle diverse aree aeroportuali e identifica le infrastrutture da realizzare, assegnando differenti livelli di priorità e quantificando l'entità degli investimenti.

Il *Master Plan* predisposto dal gestore aeroportuale è approvato da ENAC per gli aspetti tecnico-aeronautici e dal Ministero dell'Ambiente per gli aspetti di impatto ambientale. L'*iter* autorizzativo si conclude con la valutazione della Conferenza dei Servizi, a cui partecipano tutti gli Enti territorialmente interessati dallo sviluppo dell'aeroporto.

### Strumenti di programmazione: Programma Quadriennale degli Interventi

L'attuazione degli interventi di breve-medio termine definiti dal *Master Plan* avviene mediante il Programma Quadriennale degli

Interventi, documento richiesto e approvato da ENAC attraverso cui il gestore aeroportuale definisce le infrastrutture che intende realizzare, in conformità alle indicazioni contenute nel *Master Plan*, in un arco di tempo più limitato rispetto allo scenario generale che caratterizza il *Master Plan*.

Il Programma Quadriennale degli Interventi può prevedere anche la realizzazione di opere originariamente non previste nel *Master Plan*, ma sempre coerenti con le previsioni di sviluppo in esso contenute.

### Le modalità di pianificazione degli investimenti

Il gestore aeroportuale redige i progetti relativi alle singole opere garantendo la coerenza con le indicazioni contenute nel *Master Plan* e nel Programma Quadriennale degli Interventi.

Secondo quanto previsto dalla normativa vigente, i progetti sono normalmente valutati e approvati da ENAC (per gli aspetti aeronautici e per la coerenza urbanistica dell'intervento), dall'ASL (per gli aspetti igienico-sanitari), dalla Regione (per gli aspetti paesaggistici) e dai Vigili del Fuoco (per gli aspetti di prevenzione incendi).

L'ENAC controlla inoltre la fase di realizzazione delle opere, procede al collaudo e al rilascio dei certificati di agibilità.

Il *Master Plan* e il Programma Quadriennale degli Interventi individuano sia le opere realizzate a cura del gestore, sia quelle a carico di terzi (ENAV, compagnie aeree, enti di Stato presenti sul sedime aeroportuale, operatori commerciali, *handler*, ecc.), mentre il Piano degli Investimenti allegato al Contratto di Programma include unicamente gli interventi realizzati dal gestore. Un ulteriore strumento di pianificazione richiesto e approvato da ENAC è costituito dai Piani di Utilizzo dell'Aerostazione che sono redatti con cadenza biennale e che, per ogni *terminal* passeggeri, individuano e descrivono gli interventi previsti all'interno dell'edificio.

### Master Plan dell'aeroporto di Malpensa

Il *Master Plan* attualmente vigente a Malpensa risale al 1985.

A novembre 2009 SEA ha presentato a ENAC un nuovo *Master Plan* aeroportuale che individuava, sulla base di previsioni di traffico estese fino al 2026, lo scenario generale di riferimento dell'aeroporto e prevedeva un progressivo sviluppo della capacità delle diverse infrastrutture, a fronte di un investimento complessivo dell'ordine di oltre 2 miliardi di Euro.

Il nuovo *Master Plan* ha ottenuto, a febbraio 2010, il parere tecnico positivo dell'ENAC in merito agli aspetti aeronautici del progetto. Per quanto concerne gli aspetti ambientali, SEA (con il supporto di società e istituti specializzati) ha redatto lo "Studio di Impatto Ambientale" correlato all'intervento proposto e nel maggio 2011 ENAC (come "Ente proponente") ha attivato, presso il Ministero dell'Ambiente, la procedura di valutazione di impatto ambientale (V.I.A.).

Secondo quanto previsto dalla normativa, lo Studio di Impatto Ambientale è stato ampiamente divulgato, in particolare nei confronti dei diversi Enti territoriali interessati dall'attuazione del *Master Plan*.

Il documento iniziale è stato integrato a maggio e novembre 2012 con la pubblicazione di nuovi elaborati rispettivamente denominati "Integrazioni volontarie" e "Chiarimenti", allo scopo di fornire al Ministero dell'Ambiente e ai diversi enti e associazioni interessati all'analisi del progetto delle informazioni aggiuntive e delle risposte alle osservazioni espresse durante il processo di valutazione.

Nel 2013 ENAC ha presentato al Ministero dell'Ambiente una richiesta di sospensione della procedura di valutazione, al fine di poter approfondire le problematiche progettuali legate allo sviluppo del quadro di riferimento strategico e del quadro di sviluppo infrastrutturale in cui si inserisce Malpensa. In quel periodo erano infatti in corso di redazione specifici studi sulla qualità dell'aria nel territorio di Malpensa elaborati dalla Regione Lombardia, nonché la definizione del Piano Nazionale degli Aeroporti che confermava Malpensa come scalo di primaria rilevanza nazionale.

A febbraio 2014 è stato trasmesso al Ministero dell'Ambiente un nuovo documento che, oltre a tener conto delle più recenti valutazioni sopra citate, illustrava anche una rimodulazione degli interventi inclusi nel *Master Plan* aeroportuale, basata su nuove previsioni di traffico e conseguente alle osservazioni espresse dalla Commissione Tecnica e dagli altri interlocutori interessati all'argomento.

A luglio 2014 ENAC ha formulato al Ministero dell'Ambiente l'intenzione di ritirare l'istanza di V.I.A., rilevando come il quadro di riferimento fosse sostanzialmente cambiato rispetto a quanto considerato nello Studio depositato all'inizio della procedura di valutazione ambientale e sottolineando la conseguente necessità di una rimodulazione dei tempi e dei contenuti del *Master Plan*, riservandosi di avviare una nuova procedura una volta attualizzati gli studi e gli approfondimenti tematici. L'istanza è stata pertanto archiviata.

SEA ha recentemente attivato una nuova fase di studio finalizzata alla definizione del nuovo *Master Plan* aeroportuale, basata su una valutazione aggiornata delle caratteristiche operative attuali dell'aeroporto (con particolare attenzione alla capacità del sistema di piste), sulla definizione di un nuovo scenario di riferimento (previsioni di traffico aggiornate), su di un'analisi puntuale e aggiornata delle caratteristiche ambientali che caratterizzano il territorio circostante Malpensa e su una nuova individuazione delle prevedibili necessità di sviluppo dei diversi sotto-sistemi che compongono l'aeroporto, estesa a differenti orizzonti temporali.

Si ritiene che le attività di analisi dovranno svilupparsi per tutto il

2015 e che nel 2016 si potrà dare avvio alla redazione di un nuovo Studio di Impatto Ambientale su cui attivare la nuova istanza di valutazione.

### Master Plan dell'aeroporto di Linate

Nel corso degli anni SEA ha programmato e realizzato vari interventi sull'aeroporto di Linate, in base alla prevista evoluzione del traffico e tenendo conto degli esistenti vincoli urbanistici e ambientali (in particolare relativi all'inquinamento acustico), utilizzando come strumenti di pianificazione i Programmi Quadriennali degli Interventi e presentando di volta in volta i singoli progetti che vengono approvati da ENAC e, nei casi in cui è previsto dalla normativa, da specifiche Conferenze dei Servizi.

Il *Master Plan* dell'aeroporto di Linate è stato redatto per la prima volta nel 2009 e presentato a ENAC all'inizio del 2010. Tale documento considerava un orizzonte temporale di riferimento fino al 2030 e prevedeva investimenti complessivi per circa 320 milioni di Euro, finalizzati alla realizzazione di opere destinate a incrementare la funzionalità operativa dell'aeroporto e la qualità del servizio offerto all'utenza, mirate a diversificare la tipologia

dei servizi offerti al territorio, ma senza intervenire in maniera significativa sui valori di capacità, anche in considerazione del contesto in cui è inserito lo scalo, caratterizzato da un elevato livello di urbanizzazione.

Attualmente è in corso di definizione un nuovo *Master Plan* aeroportuale, che riprende e sviluppa l'impostazione metodologica sopra indicata, ponendo particolare attenzione all'integrazione dell'aeroporto con le funzioni territoriali circostanti e approfondendo i temi correlati all'incremento dei livelli di qualità offerti alle diverse componenti di traffico servite dallo scalo (aviazione commerciale e aviazione generale).

### Investimenti effettuati nel triennio 2012-2014

Il Gruppo SEA nel triennio 2012-2014 ha realizzato investimenti per un valore complessivo di 311,6 milioni di Euro, volti principalmente allo sviluppo delle infrastrutture, al fine di migliorare il servizio offerto ai passeggeri e il servizio di trasporto merci, garantendo livelli di qualità, sicurezza, efficienza operativa e salvaguardia dell'ambiente sempre più elevati.

### Investimenti Gruppo SEA (milioni di Euro)

	2014	2013	2012	Totale 2012-2014
<b>Milano Malpensa 1</b>	59,4	43,8	44,2	147,4
<b>Milano Malpensa 2</b>	0,3	0,7	0,4	1,4
<b>Milano Malpensa Cargo</b>	0,4	9,5	25,9	35,8
<b>Milano Linate</b>	0,1	1,1	3,2	4,4
<b>Infrastrutture di volo</b>	3,7	18,4	5,6	27,7
<b>Interventi vari</b>	13,3	14,4	18,1	45,8
<b>Beni mobili</b>	13,0	8,6	20,0	41,6
<b>Devoluzioni gratuite fabbricati</b>	7,5	-	-	7,5
<b>Totale</b>	<b>97,7</b>	<b>96,5</b>	<b>117,4</b>	<b>311,6</b>

Fonte: SEA

Di seguito la descrizione di alcuni dei principali investimenti effettuati nel triennio:

#### 2014

- Prosecuzione delle opere di ampliamento e di *restyling* del corpo principale del *Terminal 1* di Malpensa. Durante l'anno si segnalano in particolare l'avvenuta apertura al traffico della nuova sala ritiro bagagli "extra-Schengen", l'apertura delle nuove aree commerciali in area partenze, il nuovo *lost & found* centralizzato, ecc.;
- avvio degli interventi correlati alla realizzazione del prolungamento del raccordo ferroviario fino al *Terminal 2* di Malpensa e della nuova stazione;

- interventi correlati al nuovo insediamento dell'operatore DHL nella zona nord del sedime di Malpensa;
- completamento del nuovo *hotel* in prossimità del *Terminal 2* di Malpensa (intervento non a carico SEA);
- interventi di adeguamento delle *taxiway W* e *GW* di Malpensa per garantire un percorso completo di rullaggio ai velivoli di "codice F" che hanno iniziato a operare regolarmente sull'aeroporto;
- riqualifica degli impianti AVL (aiuti visuali luminosi) della *taxiway W* di Malpensa;
- realizzazione di un sistema di monitoraggio automatico dello stato delle pavimentazioni e delle condizioni meteo a Malpensa;

- riqualifica della pavimentazione di pista 18/36 e di alcune aree del piazzale nord (tratti di *apron*, *taxiway* B, C, D e *stand* n. 8 e 9) e del piazzale ovest a Linate;
- attivazione della funzione "energy saving" per il sistema guida luci presente sulla *taxiway* T di Linate;
- modifica del *lay-out* delle aree di sosta presenti nella zona compresa tra le *taxiway* T e D di Linate;
- prosecuzione dei lavori riguardanti il collegamento dell'aeroporto di Linate con la rete metropolitana cittadina (linea M4 – intervento non a carico SEA).

#### 2013

- Prosecuzione delle opere di ampliamento del corpo principale del *Terminal 1* di Malpensa;
- completamento del nuovo piazzale di sosta aeromobili e degli interventi di urbanizzazione delle aree di sviluppo di Malpensa Cargo;
- completamento degli interventi di riqualifica della pista 17L/35R di Malpensa;
- installazione delle luci di identificazione (RTILs) in soglia pista 17R di Malpensa;
- interventi sui sistemi di monitoraggio e controllo degli aiuti visuali luminosi (AVL) presenti nelle *taxiway* di Malpensa;
- interventi di riqualifica delle *taxiway* di Linate, di alcuni tratti della pavimentazione della pista principale (18/36) di Linate e della pavimentazione in calcestruzzo degli *stand* del piazzale nord di Linate;
- interventi di *restyling* dell'area *check-in* di Linate e realizzazione di nuovi negozi;
- modifica della recinzione doganale nella zona della caserma della Guardia di Finanza a Linate;
- prosecuzione dei lavori riguardanti il collegamento dell'aeroporto di Linate con la rete metropolitana cittadina (linea M4 – intervento non a carico SEA).

#### 2012

- Prosecuzione delle opere di ampliamento del *Terminal 1* di Malpensa, con apertura al traffico del nuovo "satellite nord" destinato al servizio dei voli non Schengen. Questa nuova struttura, oltre a fornire nuovi ampi spazi a servizio dei flussi di traffico in arrivo e in partenza, incrementa sensibilmente le possibilità di imbarco/sbarco diretto dei velivoli mediante l'utilizzo di 15 nuovi pontili mobili. La realizzazione degli interventi di ampliamento del *terminal* proseguirà per fasi successive, con previsione di completamento entro il 2015;
- prosecuzione degli interventi di sviluppo di Malpensa Cargo (nuovo piazzale di sosta aeromobili e urbanizzazione delle aree di sviluppo);
- avvio degli interventi di riqualifica della pista 17L/35R di Mal-

- *pensa*, con previsione di completamento nel 2013;
- integrazione e riqualifica degli impianti AVL (aiuti visuali luminosi) per varie *taxiway* di Malpensa e Linate;
- avvio degli interventi di riqualifica della *taxiway* G di Linate, con previsione di completamento nel 2013;
- interventi vari di *restyling* del *terminal* passeggeri di Linate, tra cui si segnalano la riqualifica parziale dell'area *gates*, la modifica del percorso di uscita tra la sala ritiro bagagli e l'atrio arrivi, la sostituzione dei pavimenti in area *check-in* e la realizzazione di nuovi negozi/biglietterie;
- nuovi sistemi di controllo e regolamentazione dei flussi veicolari in corrispondenza dei *terminal* passeggeri e nuovi sistemi Telepass per l'accesso ai parcheggi auto;
- interventi di "energy saving" su entrambi gli aeroporti (revisione degli impianti di illuminazione, installazione di motori ad alta efficienza, riqualifica degli impianti termici, allacciamenti al sistema di teleriscaldamento);
- avvio dei lavori riguardanti i collegamenti dell'aeroporto di Linate con la rete metropolitana cittadina (linea M4 – intervento non a carico SEA).

#### Investimenti effettuati nel 2014

##### Malpensa

Durante il 2014 sono proseguiti i lavori per l'ampliamento del *Terminal 1*, che saranno ultimati nel 2015. A completamento di tutti i lavori il *terminal* disporrà di circa 128.000 m<sup>2</sup> di ulteriori spazi aggiuntivi, di cui circa 67.000 m<sup>2</sup> dedicati al servizio diretto dei passeggeri e alle attività commerciali.

Nel corso dell'anno sono stati sviluppati anche importanti interventi di *restyling* estesi a varie aree del *terminal* già aperte al pubblico, in modo da fornire anche in queste zone livelli di finitura e qualità analoghi a quelli che caratterizzano le aree di nuova apertura.

Con riferimento ai sistemi di accesso, si sottolinea l'avvenuta attivazione dei lavori riguardanti il prolungamento del raccordo ferroviario fino al *Terminal 2*, con la realizzazione di una nuova stazione ferroviaria.

Per quanto riguarda le infrastrutture *air-side*, oltre a vari interventi di manutenzione straordinaria, sono state realizzate varie opere necessarie per l'adeguamento dei percorsi di rullaggio alla presenza dei velivoli di "codice F" (Airbus A380), che hanno iniziato ad operare con regolarità sullo scalo e per i quali sono previsti ulteriori sviluppi nel prossimo futuro.

Si ricorda che nel corso del 2014 Malpensa ha ottenuto da ENAC il riconoscimento del codice di riferimento ICAO "4F".

##### Malpensa Cargo

Il ruolo di Malpensa quale scalo merci di primario rilievo in Europa, la sua collocazione in un'area con opportunità molto ele-

vate di *import/export* e la necessità, in tale contesto, di dotare l'aeroporto di capacità aggiuntiva per la gestione di crescenti quantità di traffico merci, ha inoltre condotto a proseguire anche nel 2014 il processo di sviluppo delle infrastrutture destinate al traffico merci, attraverso la riqualifica e l'assegnazione a DHL del *terminal cargo* presente nella zona nord dell'aeroporto. Tale intervento costituisce una soluzione provvisoria, in attesa che venga completato il processo di sviluppo della nuova area *cargo* a sud.

#### Linate

Nel corso del 2014 nel *terminal* passeggeri di Linate sono stati realizzati solo alcuni limitati interventi di *restyling* e di manutenzione straordinaria.

Per quanto riguarda i sistemi di accesso, sono proseguiti i lavori riguardanti il collegamento dell'aeroporto di Linate con la rete metropolitana cittadina (linea M4).

Inoltre, anche a Linate sono stati realizzati vari interventi sulle infrastrutture *air-side* dell'aeroporto, dettati sia da esigenze di manutenzione straordinaria della configurazione esistente, sia dalla volontà di garantire un sempre più sicuro e funzionale utilizzo dello scalo da parte degli aeromobili, nello specifico: la riqualifica di ampie superfici della pista di volo principale (RWY 18/36) e di alcuni tratti di *taxiway* di piazzale; la riqualifica della pavimentazione in calcestruzzo degli *stand* n. 8 e 9 del piazzale

nord; la modifica del *lay-out* delle aree di sosta aeromobili comprese tra le *taxiway* T e D che oltre a garantire un più adeguato posizionamento dei velivoli e una semplificazione della segnaletica orizzontale esistente, ha anche consentito l'individuazione di nuove aree per il deposito dei mezzi di rampa.

#### PERFORMANCE BUSINESS AVIATION

I ricavi gestionali relativi al *Business Aviation* (diritti aeroportuali e tariffe per la gestione delle infrastrutture centralizzate, servizi per la sicurezza e tariffe per l'utilizzo di aree regolamentate) registrati da SEA nel 2014 sono stati pari a 393,7 milioni di Euro (+8,1% rispetto all'anno precedente), pari al 57,5% dei ricavi totali del Gruppo.

Su tale andamento hanno influito l'incremento dei diritti aeroportuali derivanti dal Contratto di Programma e dalla voce "devoluzione gratuita cespiti", relativa a un fabbricato costruito dalla società De Montis e devoluto a SEA a seguito di un accordo commerciale. La componente preponderante dei ricavi *Aviation* è rappresentata dai proventi da diritti e infrastrutture centralizzate, che nel 2014 hanno pesato per l'81,0% del totale, seguiti dai corrispettivi per i servizi di sicurezza (12,5%) e da quelli per l'utilizzo di spazi in regime regolamentato (4,6%).

#### Incidenza ricavi da attività *Aviation*

	2014	2013 - riesposto
Ricavi di gestione <i>Aviation</i> (migliaia di Euro)	393.736	364.305
Ricavi <i>Aviation</i> (% su ricavi totali)	57,5	56,4
Altri ricavi (% su ricavi totali)	42,5	43,6

Fonte: SEA

#### Tipologia di ricavi da attività *Aviation*

	2014 (migliaia di Euro)	2013 - riesposto (migliaia di Euro)	% su totale Ricavi <i>Aviation</i> 2014
Diritti e infrastrutture centralizzate	318.825	296.194	81,0
Utilizzo spazi in regime regolamentato	18.225	17.151	4,6
Sicurezza	49.207	46.160	12,5
Devoluzione gratuita cespiti	7.479	4.800	1,9
<b>Totale</b>	<b>393.736</b>	<b>364.305</b>	<b>100,0</b>

Fonte: SEA

#### Performance del traffico passeggeri nel sistema aeroportuale SEA

Nel corso del 2014 gli aeroporti gestiti dal Gruppo SEA hanno evidenziato un aumento di circa 889 mila passeggeri (+3,3%) e di oltre 1.900 movimenti (+0,8%) rispetto al 2013, registrando per

lo scalo di Malpensa un aumento dei passeggeri del 5,0% e dei movimenti dell'1,4% superiore allo scalo di Linate, che ha registrato circa lo stesso numero di passeggeri e una lieve diminuzione dello 0,3% dei movimenti.

Indicatori di performance del *Business Aviation* del sistema aeroportuale SEA

	Movimenti (n.)			Passeggeri (n.)			Merci (ton.)		
	2014	2013	Δ %	2014	2013	Δ %	2014	2013	Δ %
<b>Malpensa</b>	162.953	160.700	1,4	18.669.740	17.781.144	5,0	459.696	421.277	9,1
<b>Linate</b>	90.833	91.128	-0,3	8.984.285	8.983.694	0,0	12.719	14.847	-14,3
<b>Sistema aeroportuale</b>	253.786	251.828	0,8	27.654.025	26.764.838	3,3	472.415	436.125	8,3

Fonte: SEA

L'aeroporto di Malpensa, è stato interessato dal trasferimento temporaneo dei voli dall'aeroporto di Bergamo, concentratosi in particolare nel mese di maggio, con un apporto di 480 mila passeggeri che ha contribuito alla realizzazione del +5% sul totale dei passeggeri serviti dallo scalo nel 2014. Principale protagonista del trasferimento è stato il vettore Ryanair.

Il risultato non influenzato dall'acquisizione del traffico proveniente da Bergamo ha, in ogni caso, evidenziato un *trend* positivo attestandosi a un +2,3%.

## Performance del traffico passeggeri nei singoli scali

## Malpensa

Nel corso del 2014, in linea con gli effetti della crisi economica globale sul settore del trasporto aereo internazionale, il traffico sulle rotte intercontinentali servite a Milano Malpensa si è attestato a circa 5,3 milioni di passeggeri (+11,8% rispetto al 2013).

## Malpensa – Numero di passeggeri in arrivo e partenza nel 2014

	Voli nazionali	Voli internazionali	Totale
<b>Passeggeri in arrivo</b>	1.442.839	7.916.825	9.359.664
<b>Passeggeri in partenza</b>	1.424.855	7.885.221	9.310.076
<b>Totale passeggeri</b>	2.867.694	15.802.046	18.669.740

Fonte: SEA

## Malpensa – Numero di passeggeri per origine e destinazione, trasferimenti e transiti nel 2014

	Origine e destinazione	Transiti diretti	Totale
<b>Nazionali</b>	2.867.694		
<b>Internazionali</b>	10.463.360		
<b>Intercontinentale</b>	5.338.686		
<b>Totale</b>	18.669.740	168.921	18.838.661

Fonte: SEA

La distribuzione del traffico passeggeri per area geografica ha messo in evidenza principalmente crescita verso l'America del Nord (+53,8%), il Medio Oriente (+8,3%) e l'Europa (+2,5%). Importanti risultati anche verso l'America Centrale (+19,2%) e Asia/Oceania (+10,7%) anche se con una quota di traffico più marginale rispetto alle aree che registrano il maggior traffico.

## Malpensa 1 – Destinazioni del traffico passeggeri 2014

Area geografica	%
Europa	58,6
Medio Oriente	14,9
Estremo Oriente	6,5
Nord America	8,0
Centro/Sud America	3,5
Africa	8,4

Fonte: SEA



Il comparto *low cost* ha totalizzato 8,5 milioni di passeggeri determinando un incremento dell'8,5%. Tale settore anche non considerando easyJet e l'evento relativo al vettore Ryanair trasferitosi nel mese di maggio da Orio al Serio, risulta comunque in

crescita del 6% con il contributo di Germanwings (+81%), che ha acquisito il traffico *legacy* precedentemente operato da Lufthansa, e di Vueling (+8%).

#### Malpensa – Numero di movimenti diurni e notturni\* (in arrivo e in partenza) nel 2014

Movimenti	Passeggeri	Cargo	Aviazione Generale	Voli di Stato	Totale
Arrivo diurni	70.753	3.249	1.620	9	75.631
Partenza diurni	74.860	3.197	199	9	78.265
Arrivo notturni	6.199	1.275	122	–	7.596
Partenza notturni	2.080	1.340	54	–	3.474
<b>Totale</b>	<b>153.892</b>	<b>9.061</b>	<b>1.995</b>	<b>18</b>	<b>164.966</b>

\*Per movimenti notturni si intendono quelli effettuati dalle 23 alle 6.

Fonte: SEA

#### Linate

A partire dalla stagione *winter 2014*, il D.M. Lupi ha esteso la possibilità di operare collegamenti di linea "point to point" a tutti gli aeroporti comunitari, lasciando inalterati i limiti di capacità oraria dello scalo. I vettori *partner* di Etihad quali airberlin e FlyNiki, in accordo con Alitalia, hanno pertanto trasferito il proprio operativo dallo scalo di Malpensa su Linate, con conseguente riduzione

del *market share* diretto di Alitalia a favore dei citati vettori.

Il vettore Alitalia, nel corso del 2014, ha evidenziato un andamento positivo per i passeggeri (+2,6%) principalmente grazie alle tratte Cagliari e Alghero verso cui il vettore ricopre il ruolo principale che garantisce il servizio di continuità territoriale. *Trend* positivi anche verso Vienna, London City e Varsavia, non presente nel 2013.

#### Linate – Numero di passeggeri in arrivo e partenza nel 2014

	Voli nazionali	Voli internazionali	Totale
Passeggeri in arrivo	2.593.497	1.920.329	4.513.826
Passeggeri in partenza	2.536.212	1.934.247	4.470.459
<b>Totale passeggeri</b>	<b>5.129.709</b>	<b>3.854.576</b>	<b>8.984.285</b>

Fonte: SEA

La navetta Linate-Fiumicino è cresciuta del 2,7% registrando 1,4 milioni di passeggeri. Tale risultato è dovuto sia al *mix* di aeromobili utilizzati, attraverso la razionalizzazione delle flotte e riducendo conseguentemente la relativa capacità offerta, sia al vettore easyJet che nel confronto con il 2013 ha cominciato a ope-

rare soltanto dal 25 marzo. Il vettore easyJet nel corso dell'anno ha migliorato le proprie *performance* realizzando un incremento del coefficiente di riempimento aeromobili che è passato dal 67% del 2013 al 70% del 2014.



## Linate – Numero di passeggeri per origine e destinazione, trasferimenti e transiti nel 2014

	Origine e destinazione	Transiti diretti	Totale
Nazionali	5.129.709		
Internazionali	3.854.576		
<b>Totale</b>	<b>8.984.285</b>	<b>2.609</b>	<b>8.986.894</b>

Fonte: SEA

## Linate – Numero di movimenti diurni e notturni\* (in arrivo e in partenza) nel 2014

Movimenti	Passeggeri	Cargo	Aviazione Generale	Voli di Stato	Totale
Arrivo diurni	43.829	132	10.524	37	54.522
Partenza diurni	44.855	297	10.984	39	56.175
Arrivo notturni	1.124	330	224	2	1.680
Partenza notturni	101	165	161	–	427
<b>Totale</b>	<b>89.909</b>	<b>924</b>	<b>21.893</b>	<b>87</b>	<b>112.804</b>

\*Per movimenti notturni si intendono quelli effettuati dalle 23 alle 6.

Fonte: SEA

**Misure post de-hubbing nello scalo di Malpensa**

All'indomani del *de-hubbing* di Alitalia dall'aeroporto di Malpensa – che aveva comportato la perdita immediata di oltre 10 milioni di passeggeri sullo scalo – SEA ha virato su un modello di *business* basato su una molteplicità di vettori presenti in com-

petizione tra loro, sia in ambito passeggeri che *cargo*. Questo modello di traffico si conferma ancora oggi una scelta strategica vincente, che ha consentito a SEA di leggere tempestivamente le evoluzioni di mercato, attuando la piena fungibilità e indipendenza dalle scelte dei singoli vettori.

Malpensa – Misure post *de-hubbing* realizzate sull'aeroporto (n.)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Totale
Nuovi vettori	15	15	9	8	5	5	7	64
Nuovi servizi *	118	91	106	39	29	27	25	435
Incremento frequenze da parte di vettori già presenti su rotte già operate dai medesimi	520	327	228	171	134	59	55	1.494
Aumento complessivo di frequenze settimanali (nuovi servizi + incremento frequenze)	638	418	334	210	244	168	147	2.159

\* Per nuovi servizi si intende l'introduzione di nuove destinazioni servite da vettori già operanti, oppure nuovi vettori che operano su rotte già servite, o ancora nuovi vettori che servono nuove destinazioni.

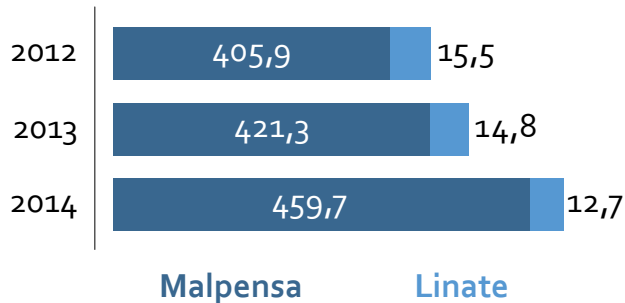
Fonte: SEA

Le misure assunte per contrastare gli effetti del *de-hubbing* sono consistite principalmente nell'ingresso di nuovi vettori, nell'introduzione di nuovi servizi e nel significativo aumento delle frequenze da parte di vettori presenti su rotte già operate. Un risultato raggiunto anche grazie alla revisione di alcuni accordi bilaterali e alle autorizzazioni provvisorie concesse da ENAC.

**Performance del traffico merci**

Nel 2014 il traffico merci gestito dagli aeroporti di Milano Malpensa e Milano Linate si è attestato su un volume pari a oltre 472.000 tonnellate, registrando un aumento di circa 36.000 tonnellate (8,3%) rispetto al 2013.

Traffico merci gestito dal sistema aeroportuale milanese  
(.000 ton.)



Fonte: SEA

In particolare l'aeroporto di Malpensa ha registrato per tutti i 12 mesi dell'anno un *trend* decisamente positivo (+9,1), con un picco nel mese di maggio dove la merce ha registrato un incremento del +16,4%, risultato ottenuto anche grazie al traffico merci dei vettori DHL e Aerologic trasferiti da Bergamo.

L'andamento del traffico *all-cargo* ha evidenziato un incremento dell'11,1% attestandosi a 329 mila tonnellate di merce trasportata. Tra i principali attori del positivo andamento del traffico merci, si segnala il notevole apporto del vettore Qatar, che nel corso del 2014 ha ampliato il suo *network* verso Chicago, già attivato nel corso della *summer* 2013, e incrementato le frequenze su Doha, facendo registrare una notevole crescita, sia in termini di movimenti (+80%), sia in termini di merci processate (+51%); l'attivazione a partire da marzo di collegamenti verso il Cairo e Francoforte con 2 frequenze settimanali da parte di Lufthansa Cargo e di un volo *all-cargo* con una frequenza settimanale di Emirates verso Dubai. Si registrano andamenti positivi del trasportato anche per i vettori Etihad (+48%), AirBridgesCargo (+19%), Silk Way (+25,3%) e Korean (+25%).

Il traffico merci dei vettori *all-cargo* servito dal Gruppo SEA a Malpensa evidenzia crescita diverse tra loro a seconda delle aree di destinazione finale.

Malpensa – Merci in arrivo e partenza su tutti i voli  
(*cargo* e passeggeri) 2014

(Ton.)	Cargo	Passeggeri	Totale
Arrivo	133.919	63.156	197.075
Partenza	194.909	67.712	262.621
<b>Totale merci</b>	<b>328.828</b>	<b>130.868</b>	<b>459.696</b>

Fonte: SEA

Linate - Merci in arrivo e partenza su tutti i voli  
(*cargo* e passeggeri) 2014

(Ton.)	Cargo	Passeggeri	Totale
Arrivo	4.835	1.094	5.929
Partenza	5.281	1.509	6.790
<b>Totale merci</b>	<b>10.116</b>	<b>2.603</b>	<b>12.719</b>

Fonte: SEA

Il traffico merci servito dagli aeroporti gestiti da SEA ha evidenziato significative differenze a seconda delle aree di destinazione finale.

Malpensa - Incidenza del traffico merci per area geografica  
(% su volume complessivo merci)

Area geografica	2014	2013
Europa	22,7	22,4
Medio Oriente	31,6	31,0
Estremo Oriente	25,8	27,8
Nord America	16,7	16,0
Centro-Sud America	2,4	2,3
Africa	0,8	0,6

Fonte: SEA

## PERFORMANCE BUSINESS NON AVIATION

Le attività *Non Aviation* consistono nella prestazione dei servizi di complemento delle attività di supporto all'aviazione e includono:

- attività *retail* (vendita al pubblico, in regime *duty free* e *duty paid*, ristorazione, autonoleggi, gestione di spazi per lo svolgimento da parte di soggetti terzi di attività bancarie);
- gestione dei parcheggi;
- gestione degli spazi *cargo*;
- la gestione degli spazi pubblicitari;
- altre attività, raggruppate sotto la voce "servizi ed altri ricavi" (quali attività di biglietteria, attività di manutenzione mezzi, attività di *real estate*, incluse locazioni e concessioni di porzioni del sedime aeroportuale e servizi tecnologici e di progettazione, nonché servizi di sicurezza non regolamentati).

Incidenza ricavi da attività *Non Aviation*

	2014	2013 - riesposto
<b>Ricavi di gestione <i>Non Aviation</i></b> (migliaia di Euro)	211.102	193.132
<b>Ricavi <i>Non Aviation</i></b> (% su ricavi totali)	30,8	29,9
<b>Altri ricavi</b> (% su ricavi totali)	69,2	70,1

Fonte: SEA

Tipologia di ricavi da attività *Non Aviation*

	2014 (migliaia di Euro)	2013 – riesposto (migliaia di Euro)	% su totale Ricavi <i>Non Aviation</i> 2014
<i>Retail</i>	75.636	73.590	35,8
Parcheggi	56.836	52.704	26,9
<i>Cargo</i>	11.067	11.132	5,2
Pubblicità	9.652	9.726	4,6
Servizi e altri ricavi	57.911	45.980	27,4
<b>Totale</b>	<b>211.102</b>	<b>193.132</b>	<b>100,0</b>

Fonte: SEA

I ricavi gestionali relativi al *Business Non Aviation* registrati da SEA nel 2014 sono stati pari a circa 211 milioni di Euro (+9,3% rispetto all'anno precedente) e hanno rappresentato il 30,8% dei ricavi totali del Gruppo.

A tale risultato hanno concorso la crescita dei ricavi *retail* (+2,8%) rispetto al 2013 e dei ricavi da parcheggi (+7,8%). Per i ricavi *retail*, in particolare i ricavi degli *shop* registrano un aumento del 2,3% mentre quelli del *food & beverage* subiscono una diminuzione del 3,1% rispetto allo scorso esercizio dovuto principalmente

alla cessazione del contratto con Autogrill per la gestione dell'area *food* al mezzanino del *Terminal 1* di Malpensa.

**Performance delle attività *Retail***

L'attività *retail* ha una incidenza del 35,8% sul fatturato totale del business *Non Aviation*. La voce di ricavo più significativa del *retail* è rappresentata dalla vendita al pubblico (50,1% del totale), seguita dalla voce noleggi e servizi bancari (29,2%) e infine dal *food & beverage* (20,7%).

Tipologia di ricavi *Retail*

Fatturato servizi al dettaglio	2014 (migliaia di Euro)	% su totale <i>Retail</i> 2014	2013 – riesposto (migliaia di Euro)	% su totale <i>Retail</i> 2013 – riesposto
<i>Shop</i>	37.899	50,1	37.039	50,3
<i>Food &amp; beverage</i>	15.667	20,7	16.174	22,0
Altro (noleggio + banche)	22.070	29,2	20.377	27,7
<b>Totale ricavi <i>Retail</i></b>	<b>75.636</b>	<b>100</b>	<b>73.590</b>	<b>100,0</b>

Fonte: SEA

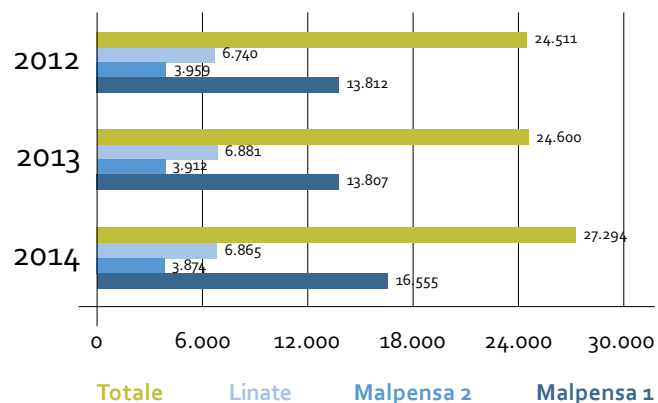
I punti vendita siti all'interno delle aerostazioni passeggeri offrono prodotti sia in regime di *duty free* (ovvero in esenzione dal pagamento dell'IVA e delle accise), sia in regime di *duty paid* (ossia in regime ordinario di acquisto senza poter beneficiare della predetta esenzione).

L'attività di vendita al dettaglio esercitata presso gli aeroporti di Milano offre al pubblico e ai passeggeri un'ampia gamma di

prodotti e marchi volti a soddisfare differenti tipologie di utenti e prevede una significativa caratterizzazione dell'offerta commerciale di ogni *terminal*:

- Milano Malpensa 1 dedicato allo shopping di lusso e del *duty free*;
- Milano Malpensa 2 dedicato al *low cost*;
- Milano Linate scalo delle proposte commerciali di alta fascia specializzato nella clientela *business*.

### Aree commerciali degli aeroporti di Milano - *shops + food & beverage* (m<sup>2</sup>)



Fonte: SEA

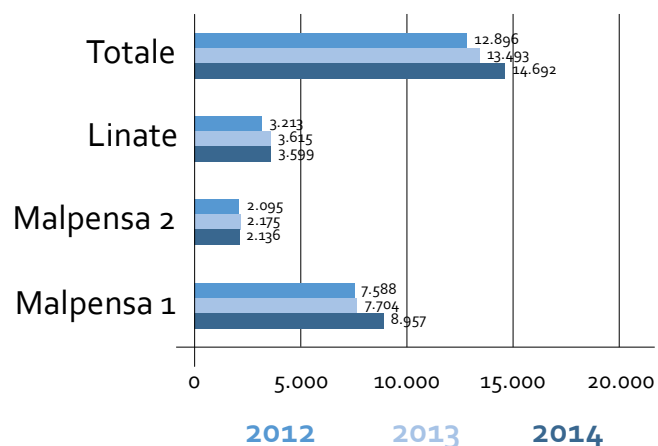
### Aree retail degli aeroporti di Milano per milione di passeggeri (m<sup>2</sup>/passeggeri)

	2014	2013	2012
Malpensa 1	1.357	1.199,4	1.109,2
Malpensa 2	596	624,0	673,7
Linate	762,7	766,0	734,6

Fonte: SEA

SEA non svolge direttamente le attività *retail* (vendita al pubblico, *duty free* e *duty paid*, ristorazione, autonoleggi, gestione di spazi per lo svolgimento da parte di soggetti terzi di attività bancarie), ma cede a terzi l'uso di spazi commerciali negli aeroporti di Milano.

### Aree destinate ad attività di vendita al pubblico (m<sup>2</sup>)

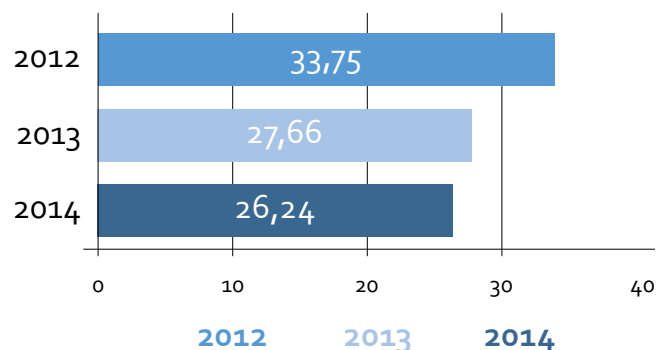


Fonte: SEA

Il 2014 ha visto da maggio l'apertura della "Piazza del Lusso" presso il *Terminal 1* con *brand* di grande prestigio come Burberry, Ermenegildo Zegna, Etro, Salvatore Ferragamo, Giorgio Armani, Moncler, Tod's, Gucci, Bulgari, Hermès, Bottega Veneta, Montblanc e Damiani mentre a dicembre si sono aggiunti nella nuova area del gusto Piquadro, Moreschi, Pinko, Swatch, Venchi, Furla ed Emozioni il nuovo concetto di *fine food & wine* di Dufrital. Lo scontrino medio per passeggero presso Malpensa 1 è diminuito del 5,1%, passando da 27,66 a 26,24 Euro.

Oltre alla contrazione significativa della spesa media dei passeggeri russi (-13%) e ucraini (-21%) determinata dalla svalutazione del Rublo e dalla crisi russo-ucraina è da rimarcare il forte impatto prodotto sull'operatività del *Terminal 1* dai lavori di *restyling*, con un cantiere in continuo movimento sia nelle aree di *check-in* sia di imbarco e arrivi, che ha spesso comportato la modifica dei flussi dei passeggeri e il riposizionamento anche temporaneo di molti esercizi commerciali, penalizzando la fruizione della nuova offerta commerciale da parte dei passeggeri.

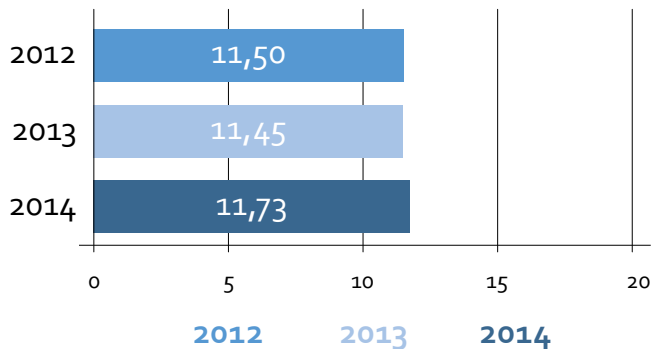
### Malpensa 1 - Scontrino medio per passeggero nella vendita al pubblico (Euro)



Fonte: SEA

In controtendenza Malpensa 2 dove lo scontrino medio per passeggero è aumentato del 2,5% passando da 11,45 a 11,73 Euro rispetto allo scorso anno.

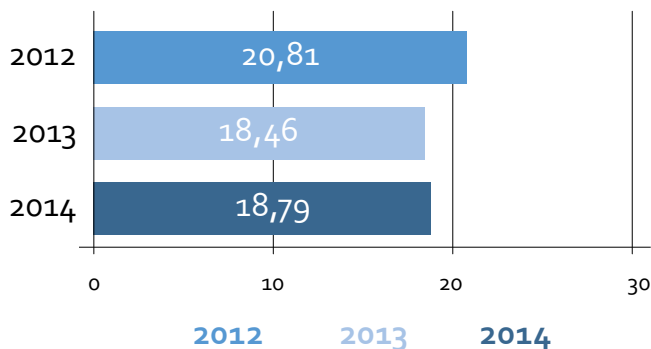
**Malpensa 2 – Scontrino medio per passeggero nella vendita al pubblico (Euro)**



Fonte: SEA

Anche per Linate l'importo medio dello scontrino per passeggero è aumentato dell'1,8%, passando da 18,46 a 18,79 Euro.

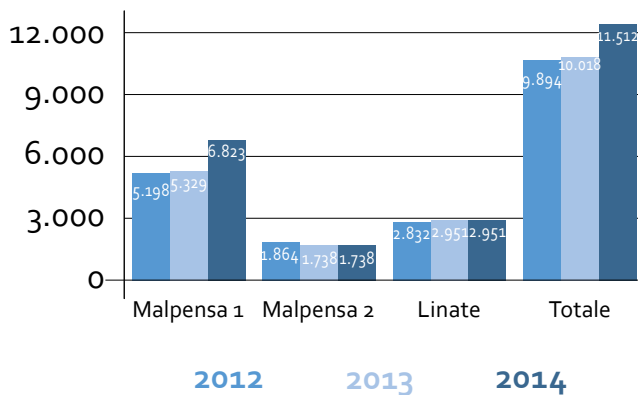
**Linate - Scontrino medio per passeggero nella vendita al pubblico (Euro)**



Fonte: SEA

L'attività di ristorazione è affidata da SEA in *sub* concessione a SEA Services – società partecipata – e ad altri soggetti terzi. In particolare, sono in vigore contratti con sei operatori specializzati (tra cui Autogrill, Chef Express e MyChef), in forza dei quali SEA ha affidato loro in regime di *sub* concessione l'attività di ristorazione, concedendo a tal fine a questi operatori alcuni spazi all'interno degli aeroporti.

**Aree destinate al food & beverage (m<sup>2</sup>)**

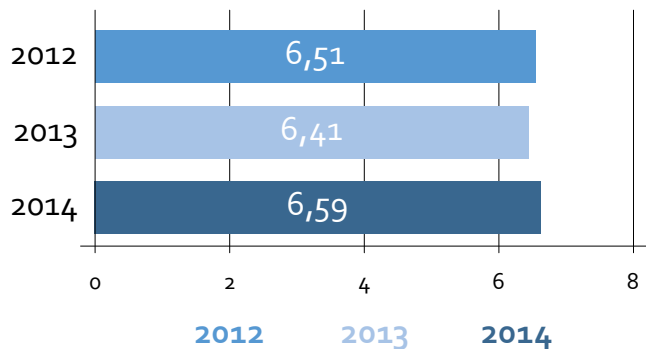


Nota: non sono comprese le Sale VIP e le aree esterne.  
Fonte: SEA

Nel 2014 è stato significativo l'impatto dei cantieri per il *restyling* del *Terminal 1* sulla *performance* della ristorazione, definendo una nuova immagine forte e moderna dello scalo con l'apertura di una *food court* in area *check-in* caratterizzata dai nuovi *format* di McDonald's e Rosso Pomodoro e della nuova Piazza del Gusto in zona *air side extra*-Schengen con una caffetteria a insegna Caffè Milano, di un Briciole bar con ampia offerta di pizze e focacce, nonché di un raffinato e moderno *champagne bar* con servizio al tavolo "Ferrari Spazio Bollicine" espressione dell'eccellenza dello spumante italiano e della migliore cucina italiana firmata dallo chef Alfio Ghezzi.

Inoltre l'apertura dell'"Oldani Cafè" che propone una raffinata e innovativa selezione della cucina del famoso chef stellato. Nel mese di maggio la temporanea presenza dei voli Ryanair ha comportato un notevole impatto positivo in tutti punti di ristoro agli imbarchi sia in area Schengen sia in area Non Schengen. Lo scontrino medio per passeggero nel 2014 ha avuto un aumento del 2,8%, passando da 6,41 a 6,59 Euro.

**Malpensa 1 – Scontrino medio per passeggero nel food & beverage (Euro)**



Fonte: SEA

A Malpensa 2 lo scontrino medio per passeggero nel 2014 ha avuto un incremento del 16,3%, passando da 5,05 a 5,88 Euro.

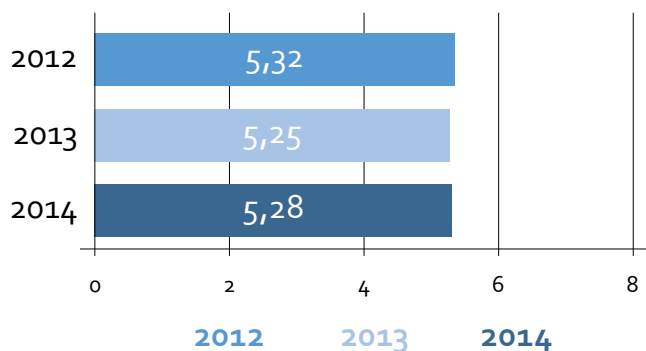
#### Malpensa 2 – Scontrino medio per passeggero nel *food & beverage* (Euro)



Fonte: SEA

Anche a Linate si è registrata una positiva *performance* della ristorazione, in particolare per quanto riguarda la *food court* agli imbarchi A17-A21, grazie all'ottimo andamento del *format* Panino Giusto, nonché del bar "Caffè Milano", realizzato a seguito di intese con il Comune di Milano. Lo scontrino medio per passeggero nel 2014 ha avuto un incremento dello 0,6%, passando 5,25 a 5,28 Euro.

#### Linate – Scontrino medio per passeggero nel *food & beverage* (Euro)



Fonte: SEA

#### Performance della gestione dei parcheggi

L'attività di gestione dei parcheggi negli aeroporti di Milano è esercitata in parte direttamente da SEA e in parte, in *sub* concessione, dall'operatore terzo specializzato APCOA Parking Italia. SEA gestisce direttamente tutti i parcheggi dell'aeroporto di Linate e il parcheggio di Malpensa 2. I parcheggi Malpensa 1 sono invece gestiti, dall'aprile 2007, da APCOA. Nel corso del 2014 sono

proseguite le attività di *marketing* in ottica B2B che B2C, migliorando l'offerta commerciale destinata alle diverse tipologie di utenti e proponendo nuove modalità di vendita con differenziazione delle tariffe sempre più mirate rispetto alle esigenze dei clienti.

Inoltre SEA, in ATI con APCOA, nel gennaio 2014 si è aggiudicata la gara indetta da SACBO per la gestione dei parcheggi di Orio al Serio: Via Milano Parking è quindi diventato un *brand* autonomo che gestisce il *network* parcheggi di Malpensa, Linate e Orio, con un'unica regia commerciale e di comunicazione.

#### Numero di parcheggi (posti auto)

	2014	2013	2012
Malpensa 1	7.457	7.416	7.288
Malpensa 2	1.490	4.050	3.429
Linate	3.779	3.940	3.933
<b>Totale</b>	<b>12.726</b>	<b>15.406</b>	<b>14.650</b>

Nota: i dati si riferiscono solo al n. posti auto disponibili.

Fonte: SEA

In generale la crescita del *business* parcheggi è stata supportata da una costante attività di comunicazione nel posizionamento del prodotto sul mercato, accompagnata da campagne di forte taglio dei prezzi in particolare sul canale *online* in occasione dei picchi stagionali di traffico.

#### Malpensa 1 - Indicatori di *performance* del servizio *parking*

Anno	Capacità (n. posti)	Transiti auto paganti (n.)	Sosta media (gg.)
2014	7.457	928.088	2,6
2013	7.416	849.615	2,7
2012	7.288	626.670	1,5

Nota: i dati relativi alla capacità si riferiscono ai posti disponibili e utilizzabili nel corso dell'anno.

Fonte: SEA

#### Malpensa 2 - Indicatori di *performance* del servizio *parking*

Anno	Capacità (n. posti)	Transiti auto paganti (n.)	Sosta media (gg.)
2014	1.490	295.987	3,2
2013	4.050	326.449	3,4
2012	3.429	272.962	1,9

Nota: i dati relativi alla capacità si riferiscono ai posti disponibili e utilizzabili nel corso dell'anno.

Fonte: SEA

Nel corso dell'anno è proseguita l'attivazione dello specifico piano di *marketing communication* (partecipazione a fiere di settore, *outdoor*, uscite sulla stampa specializzata, palinsesto di presenza sul *web*, cartellonistica di avvicinamento ecc.).

#### Linate - Indicatori di performance del servizio parking

Anno	Capacità (n. posti)	Transiti auto paganti (n.)	Sosta media (gg.)
2014	3.779	725.093	1,6
2013	3.940	642.306	1,7
2012	3.933	569.241	1,6

Nota: i dati relativi alla capacità si riferiscono ai posti disponibili e utilizzabili nel corso dell'anno.

Fonte: SEA

Il risultato dei parcheggi, pari al +6,4% rispetto allo scorso anno, appare ancora più positivo se si considera che a partire da luglio 2014 l'avvio del cantiere per il collegamento ferroviario tra il *Terminal 1* e il *Terminal 2* di Malpensa, ha comportato la perdita di oltre il 50% dei posti disponibili complessivi determinando una forte contrazione del fatturato relativo al *Terminal 2*.

#### PERFORMANCE BUSINESS ENERGIA

La *Business Unit* Energia nel 2014 ha generato ricavi di gestione pari a 14,8 milioni di Euro (-29,8% rispetto all'anno precedente). I ricavi derivanti dalla vendita di energia elettrica a terzi hanno registrato una riduzione del 34,1% (a seguito dei bassi prezzi di cessione in borsa a fronte di un decremento del costo del metano). Anche i ricavi connessi alla vendita di energia termica hanno registrato un decremento del 12,6%.

#### Incidenza ricavi da attività Energia

	2014	2013 – riesposto
Ricavi di gestione energia (migliaia di Euro)	14.822	21.102
Ricavi energia (% su ricavi totali)	2,2	3,3
Altri ricavi (% su ricavi totali)	97,8	96,7

Fonte: SEA

#### Tipologia di ricavi da attività Energia

	2014 (migliaia di Euro)	% su totale Ricavi Energia 2014	2013 – riesposto (migliaia di Euro)	% su totale Ricavi Energia 2013 – riesposto
Vendita energia elettrica	9.687	65,4	14.730	69,8
Vendita energia termica	2.047	13,8	2.343	11,1
Altri ricavi e servizi	3.088	20,8	4.029	19,1
<b>Totale</b>	<b>14.822</b>	<b>100</b>	<b>21.102</b>	<b>100</b>

Fonte: SEA

#### Energia elettrica

Nel 2014 la produzione di energia elettrica destinata alla vendita ha registrato un decremento del 19,1% (-69,7 milioni di kWh) rispetto all'esercizio 2013, attestandosi a 296 milioni di kWh. Tale diminuzione è in parte imputabile all'interruzione dell'operatività del motore 1 di Linate, che ha sospeso la propria attività per quasi l'intero anno 2014, con conseguente riduzione della produzione per circa 20 milioni di kWh.

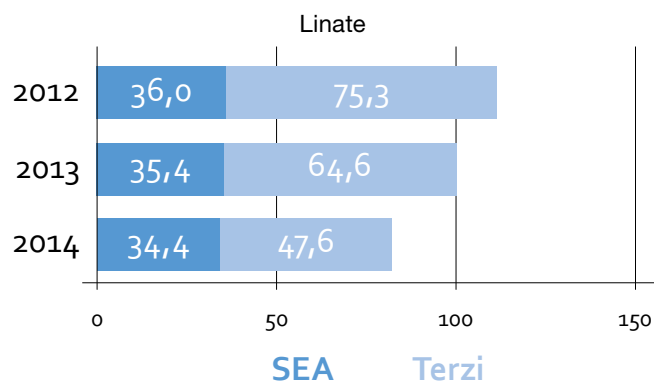
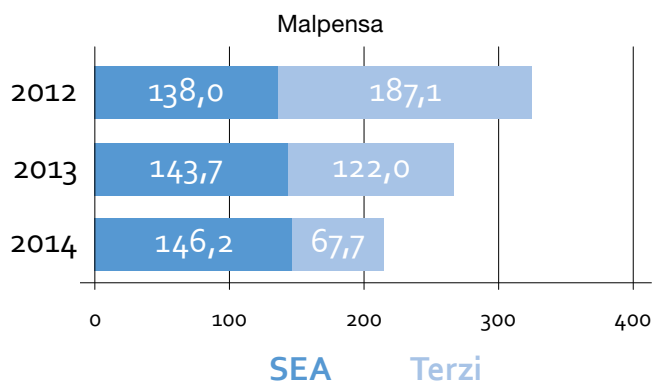
La produzione di energia elettrica per la vendita attuata attra-

verso la Borsa elettrica ha registrato un decremento del 54,5% (-85,8 milioni di kWh) rispetto al 2013 attestandosi a 71,6 milioni di kWh.

La produzione di energia elettrica per la vendita con contratti bilaterali ha registrato un incremento del 50% (+14,5 milioni di kWh) rispetto al 2013 attestandosi a 43,7 milioni di kWh. Nel 2014 i principali clienti finali sono stati gli aeroporti di Bergamo Orio al Serio, Napoli, Firenze, Cagliari, oltre all'albergo Sheraton a Malpensa e il nuovo cliente zi Rete Gas SpA.



Produzione energia elettrica destinata alla vendita per tipologia di cliente (milioni di kWh)



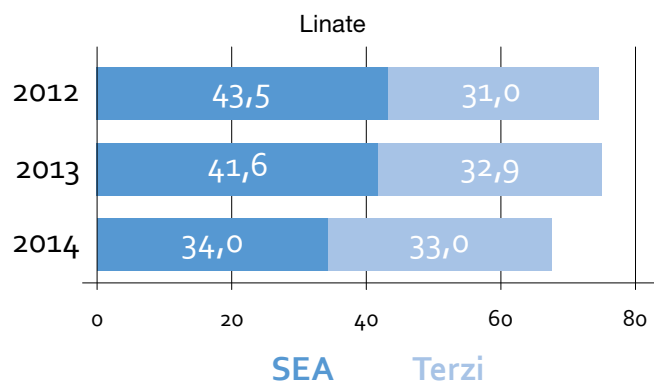
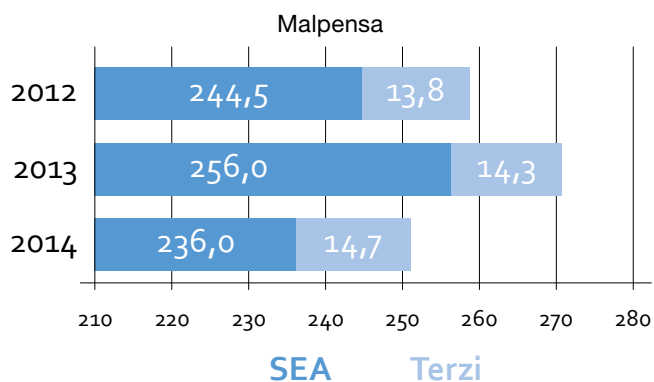
Fonte: SEA

Energia termica

Nel corso del 2014 la produzione di energia termica ha registrato un decremento del 7,9% rispetto al 2013 (-27,1 milioni di kWh) attestandosi a 317,7 milioni di kWh, di cui l'85% destinato ai fabbisogni degli aeroporti di Linate e Malpensa.

Tale diminuzione di produzione è stata determinata dalle miti condizioni climatiche dell'inverno 2014 contraddistinto da temperature medie più elevate rispetto agli anni precedenti.

Energia termica venduta per tipologia di cliente (milioni di kWh)



Fonte: SEA



# SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E SAFETY AEROPORTUALE







## LA POLITICA AMBIENTALE ED ENERGETICA DI SEA

È un preciso impegno del Gruppo SEA coniugare il valore fondamentale del rispetto e della salvaguardia del patrimonio ambientale con lo sviluppo.

La politica ambientale ed energetica del Gruppo si ispira ai seguenti principi:

- elevata osservanza del dettato normativo;
- continuità nell'impegno di miglioramento delle *performance* ambientali ed energetiche;
- sensibilizzazione e coinvolgimento di tutti gli attori presenti nel sistema aeroportuale per un responsabile impegno orientato al rispetto e alla salvaguardia del patrimonio comune rappresentato dall'ambiente in cui operiamo;
- priorità di scelta per l'acquisto di prodotti e servizi che adottino analoghi criteri di sostenibilità ambientale con particolare attenzione per quanto riguarda il risparmio energetico, la riduzione delle emissioni atmosferiche, acustiche e il consumo di acqua;
- individuazione delle fonti e controllo delle emissioni di CO<sub>2</sub> prodotte, sia quelle dirette sia quelle indirette, attraverso il coinvolgimento degli *stakeholder*, nell'ambito della riduzione delle emissioni di gas serra fissata dal protocollo di Kyoto;
- costante livello di monitoraggio e verifica dei processi legati agli aspetti energetici, alle emissioni atmosferiche, acustiche, al ciclo dell'acqua e in generale dei differenti fenomeni che caratterizzano l'interazione con l'ecosistema;
- elevato livello di ascolto e di comunicazione da/verso un ampio spettro di interlocutori esterni in un'ottica di trasparenza e di condivisione.

Il Sistema di Gestione Ambientale e il Sistema di Gestione dell'Energia sono periodicamente oggetto di verifiche interne ed esterne e alimentano l'impegno assunto da SEA in merito alla diffusione verso gli *stakeholder* di una dettagliata reportistica inerente i processi ambientali ed energetici degli aeroporti milanesi, in una logica di progressivo miglioramento del governo dei fenomeni ecologico-ambientali ed energetici connessi con le attività del Gruppo e in coerenza con un quadro strategico orientato all'ottenimento della massima sostenibilità.

### Le prossime priorità e l'impatto sulle strategie aziendali

L'impegno del Gruppo SEA per lo sviluppo sostenibile e la riduzione dell'impatto ambientale hanno reso necessario integrare progressivamente i temi chiave della gestione ambientale con le strategie e la gestione economico/finanziaria dell'azienda.

Aderendo ai principi internazionali in materia di tutela ambientale SEA si è impegnata ad applicare un approccio prudenziale nella definizione e gestione dei rischi ambientali e sociali.

Per continuare con gli sforzi per ridurre l'impatto è fondamentale assicurare il coinvolgimento del *top management* e delle principali strutture impegnate in processi significativi in materia di gestione ambientale.

Per questo motivo sul fronte operativo interno, periodicamente la funzione *Environment and Airport Safety* assicura, in particolare nei confronti di soggetti terzi operativi nelle attività *Aviation*, tramite *Committee* periodici tenuti mensilmente nei due aeroporti, le informazioni che riguardano l'ambiente e la *safety* operativa e, sul fronte esterno, assicura un rapporto adeguato con gli enti territoriali e istituzionali.

La società intende promuovere ulteriori iniziative di maggiore interazione con gli *stakeholder* territoriali concentrati sui temi dell'inquinamento acustico, della gestione delle acque, della riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> e della mobilità sostenibile.

## IL SISTEMA DI GESTIONE AMBIENTALE

Il Gruppo SEA garantisce un impegno costante e strutturato volto all'aumento dell'efficacia e dell'efficienza nella gestione eco-compatibile delle tematiche ambientali. Tutto il personale aziendale è costantemente sensibilizzato alla tutela ambientale come tratto distintivo del Gruppo SEA, tramite anche l'adozione di sistemi di gestione ambientale certificati secondo la norma ISO 14001, adottati da SEA e SEA Energia. Le procedure e le istruzioni operative che li compongono consentono di monitorare e ottimizzare le implicazioni ambientali connesse con le differenti attività e di porre le migliori condizioni atte a prevenire e, se necessario, affrontare eventuali emergenze ambientali. SEA Energia, oltre che essere dotata di un sistema di gestione ambientale certificato ISO 14001, è registrata EMAS secondo il Regolamento (CE) n. 761 del 2001 al fine di controllare, monitorare e gestire i propri aspetti e impatti ambientali e promuovere il "miglioramento continuo" delle prestazioni ambientali, anche anticipando i limiti disposti dalla legislazione vigente.

## IL SISTEMA DI GESTIONE DELL'ENERGIA

Nell'ambito dell'*Energy Management System* di SEA e della sua certificazione ISO 50001, la gestione dei consumi energetici del Gruppo SEA si ispira ai seguenti principi:

- l'energia prodotta deve essere garantita nel rispetto e tutela dell'ambiente;
- la riduzione dell'impatto ambientale e il miglioramento delle prestazioni ambientali sono tra i criteri che concorrono alla definizione delle strategie di *business*, anche sull'evoluzione delle infrastrutture;

- la consapevolezza dei dipendenti, *partner*, fornitori, appaltatori, *stakeholder* sulle implicazioni ambientali delle proprie attività è un elemento indispensabile per il miglioramento delle prestazioni ambientali di entrambi gli aeroporti.

Il Sistema prevede l'istituzione di un *Energy Team* e, per la gestione integrata degli aspetti più tecnico-specifici, di un Gruppo Tecnico (cui partecipa anche una rappresentanza di SEA Energia) che coinvolgendo tutte le funzioni più direttamente operanti sui differenti aspetti, dalla progettazione, alla realizzazione, alla manutenzione, nonché la struttura di *Environment Management*, assicura la necessaria visione d'insieme dei processi e quindi l'identificazione delle più opportune proposte d'intervento.

#### DIMENSIONE EUROPEA E INTERNAZIONALE DELL'IMPEGNO AMBIENTALE

Al livello europeo SEA conferma la sua presenza nell'*Environmental Strategy Committee* e nel *Technical and Operational Safety Committee*, di ACI Europe, l'associazione europea degli aeroporti. Inoltre, SEA ha ulteriormente incrementato la propria presenza in Europa promuovendo *partnership* progettuali con primari soggetti aeroportuali, territoriali e scientifici.

L'azione è finalizzata anche ad assicurare una necessaria dimensione internazionale e una più marcata presenza di cultura ed esperienze nell'interscambio europeo. SEA ritiene che il contesto europeo rappresenti sempre di più l'orizzonte verso il quale delineare confronti e sinergie nella logica di un mantenimento della posizione di *leadership* tecnica e culturale che storicamente la caratterizza. A tale proposito, ha promosso e continua a promuovere significative collaborazioni con altre realtà aeroportuali e territoriali europee per progetti incentrati sulla gestione energetica e sull'evoluzione delle procedure di manutenzione nonché dei sistemi di controllo dell'infrastruttura aeroportuale, intesa come infrastruttura strategica in relazione con il territorio circostante, finalizzate alla riduzione e razionalizzazione dei consumi energetici e delle emissioni.

La dimensione progettuale internazionale di SEA è, quindi, concentrata sulle seguenti tematiche:

- energia (tre progetti attivi);
- emissioni;
- acque (un progetto attivo);
- rumore;
- mobilità sostenibile (un progetto in fase di definizione);
- *safety* e *security* (un progetto sulla videosorveglianza e un nuovo progetto attivo sul riconoscimento vocale).

#### I progetti europei in corso

Sono proseguite le attività di due progetti focalizzati sull'efficienza energetica che si concluderanno nel 2015:

- **Progetto CASCADE** – Utilizzo di meccanismi di governo/controllo dei sistemi tecnici/opportuna sensoristica e sviluppo di appositi applicativi *software* per il conseguimento di significativi risparmi energetici;
- **Progetto S4ECOB** – Sviluppo di una piattaforma che integri, nell'ambito delle infrastrutture pubbliche, i sistemi esistenti di riscaldamento, ventilazione, condizionamento e illuminazione finalizzata al miglioramento dell'efficienza energetica e alla riduzione dei consumi garantendo, inoltre, condizioni ottimali di *safety/security* e *comfort*.

Sono in corso di sviluppo i seguenti progetti:

- **DREAM** – (*Distributed Renewable resources Exploitation in electric grids through Advanced heterarchical Management*) che vuole porre, attraverso l'utilizzo di reti intelligenti "smart grid", le basi per un nuovo approccio di gestione eterarchico di complesse reti elettriche. L'applicazione dei principi basati su agenti autonomi nel controllo e nella gestione della rete di distribuzione elettrica, consentirà al sistema di monitorare e ottimizzare costantemente le condizioni operative e renderà, inoltre, la rete di distribuzione più resistente ai guasti;
- **WATERNOMICS** – *ICT for Water Resource Management*. L'obiettivo del progetto è di fornire informazioni, in tempo reale, sul consumo e disponibilità di acqua per migliorare la qualità delle decisioni dei *decision maker* in materia di gestione e controllo delle acque e aumentare la consapevolezza degli utilizzatori finali su questa importante risorsa naturale.

Per gli aspetti di *safety/security* è confermato il buon esito del progetto ADDPRIV – *Automatic Data relevancy Discrimination for a Privacy-sensitive videosurveillance* – che ha concluso le attività e ottenuto la valutazione positiva da parte della Commissione europea.

A giugno 2015 è partito un ulteriore progetto, della durata di 24 mesi, nell'ambito della nuova programmazione europea HORIZON 2020:

- **OCTAVE**, incentrato sul tema della sicurezza e del riconoscimento vocale per la gestione degli accessi in aree controllate. SEA farà da area *test* utilizzando la piattaforma ecologica di Linate per la gestione degli accessi degli *handler* di pulizia aerei, dove sarà possibile validare la soluzione e le nuove tecnologie risultanti dalle attività di ricerca del progetto.

## ARIA E CLIMA

### La qualità dell'aria

L'impatto atmosferico correlato alle attività connesse ai sistemi aeroportuali riguarda una serie di sorgenti emissive principali che vanno dal traffico veicolare interno (al sedime aeroportuale) ed esterno, all'emissioni derivanti dai mezzi utilizzati per le operazioni di carico/scarico e assistenza a terra (*handling*), emissioni dovute al movimento al suolo degli aeromobili e del loro ciclo LTO (*Landing Take Off*).

SEA in quanto gestore aeroportuale non ha la possibilità di incidere sui processi che riguardano le compagnie aeree, come il

livello di evoluzione tecnologica delle flotte e l'efficienza in termini di emissioni o la possibilità di definire rotte e scenari in volo, né sugli effetti provenienti dal traffico veicolare esterno strettamente correlati con il livello di intermodalità che caratterizza il contesto territoriale nel quale è collocato ogni aeroporto.

### Qualità dell'aria nel territorio di Malpensa

Per garantire un efficace controllo della qualità dell'aria l'Agenzia Regionale Protezione Ambientale (ARPA) della Lombardia monitora quotidianamente la presenza di agenti inquinanti in atmosfera sull'intero territorio regionale attraverso 158 stazioni di rilevamento.

### Monitoraggio aree limitrofe a Malpensa – Valori medi mensili biossido di azoto (NO<sub>2</sub>)

NO <sub>2</sub> Limite annuale: 40 µg/m <sup>3</sup> media annua	Ferno	Lonate	Somma Lombardo	Busto Arsizio	Gallarate	Varese
	µg/m <sup>3</sup>	µg/m <sup>3</sup>	µg/m <sup>3</sup>	µg/m <sup>3</sup>	µg/m <sup>3</sup>	µg/m <sup>3</sup>
Gennaio	41	40	42	38	54	61
Febbraio	42	31	27	34	50	58
Marzo	32	31	24	27	44	30
Aprile	23	21	21	37	30	26
Maggio	17	17	16	11	19	19
Giugno	14	18	17	10	16	16
Luglio	15	22	24	16	31	15
Agosto	11	11	17	19	24	13
Settembre	20	20	20	18	38	38
Ottobre	25	25	23	24	41	41
Novembre	35	35	24	31	56	47
Dicembre	45	45	39	32	55	51

Fonte: ARPA Lombardia, 2014

Nel territorio della provincia di Varese la rete di rilevamento della qualità dell'aria è costituita da 7 stazioni fisse, 2 postazioni mobili e 4 campionatori gravimetrici per la misura delle polveri sottili. I dati mensili medi, ricavati dai valori giornalieri pubblicati da ARPA per l'area di Malpensa, sono ricavati dalle 3 stazioni di monitoraggio poste nelle immediate vicinanze dell'aeroporto (Ferno, Lonate Pozzolo, Somma Lombardo) e di altre centraline collocate in area urbanizzata (Busto Arsizio, Gallarate, Varese).

Gli ossidi di azoto in generale (NO<sub>x</sub>), sono prodotti durante i processi di combustione a causa della reazione che, ad elevate temperature, avviene tra l'azoto e l'ossigeno contenuto nell'aria. Pertanto, tali ossidi sono emessi direttamente in atmosfera a seguito di tutti i processi di combustione ad alta temperatura (impianti di riscaldamento, motori dei veicoli, combustioni industriali, centrali di potenza, ecc.), per ossidazione dell'azoto atmosferico e, solo in piccola parte, per l'ossidazione dei composti dell'azoto contenuti nei combustibili utilizzati.

## Monitoraggio aree limitrofe a Malpensa – Valori medi mensili particolato (PM10)

PM <sub>10</sub> Limite annuale: 40 µg/m <sup>3</sup> media annua	Ferno	Busto Arsizio	Gallarate	Varese
	µg/m <sup>3</sup>	µg/m <sup>3</sup>	µg/m <sup>3</sup>	µg/m <sup>3</sup>
Gennaio	41	34	42	30
Febbraio	31	24	29	23
Marzo	42	34	41	35
Aprile	28	24	27	25
Maggio	19	15	15	18
Giugno	22	16	20	18
Luglio	18	16	18	17
Agosto	20	18	14	16
Settembre	33	21	24	26
Ottobre	45	29	42	34
Novembre	37	34	34	25
Dicembre	43	40	42	33

Fonte: ARPA Lombardia, 2014

## Qualità dell'aria nel territorio di Linate

Per l'area di Linate sono considerati i dati delle stazioni di monitoraggio collocate nelle immediate vicinanze dell'aeroporto

(Limite-Pioltello e Milano-Parco Lambro) e di altre centraline poste in aree urbanizzate (Milano-Città Studi, Milano-Marche, Monza, Vimercate).

Monitoraggio aree limitrofe a Linate – Valori medi mensili biossido di azoto (NO<sub>2</sub>)

NO <sub>2</sub> Limite annuale: 40 µg/m <sup>3</sup> media annua	Limite Pioltello	Mi Città studi	Monza	Vimercate	Mi Parco Lambro	Mi Marche
	µg/m <sup>3</sup>	µg/m <sup>3</sup>	µg/m <sup>3</sup>	µg/m <sup>3</sup>	µg/m <sup>3</sup>	µg/m <sup>3</sup>
Gennaio	44	50	49	54	63	56
Febbraio	42	49	45	53	58	60
Marzo	40	48	40	47	57	65
Aprile	27	54	29	29	36	52
Maggio	23	37	30	24	27	44
Giugno	21	32	29	21	28	44
Luglio	20	30	29	23	27	44
Agosto	15	24	20	22	21	44
Settembre	24	41	36	31	37	59
Ottobre	32	49	43	37	43	56
Novembre	36	57	46	39	46	62
Dicembre	39	55	51	48	57	84

Fonte: ARPA Lombardia, 2014



## Monitoraggio aree limitrofe a Linate – Valori medi mensili particolato (PM10)

PM <sub>10</sub> Limite annuale: 40 µg/m <sup>3</sup> media annua	Limite Pioltello	Mi Città studi	Monza	Vimercate
	µg/m <sup>3</sup>	µg/m <sup>3</sup>	µg/m <sup>3</sup>	µg/m <sup>3</sup>
Gennaio	48	49	50	50
Febbraio	37	35	33	31
Marzo	51	52	49	50
Aprile	27	32	28	26
Maggio	19	21	20	19
Giugno	24	28	22	22
Luglio	19	20	19	20
Agosto	11	15	14	17
Settembre	32	36	30	30
Ottobre	40	48	42	34
Novembre	42	46	43	38
Dicembre	43	44	43	49

Fonte: ARPA Lombardia, 2014

Complessivamente, sulla base della molteplicità dei dati raccolti presso entrambe le aree limitrofe ai due aeroporti milanesi nel corso degli anni, si è rilevato che, pur essendo gli aeroporti una sorgente emissiva importante, non risulta nell'intorno aeroportuale una differenziazione sensibile dello stato della qualità dell'aria rispetto ad altre zone del territorio provinciale. Per l'aspetto ambientale relativo alle emissioni atmosferiche va rilevato che la Corte di Cassazione ha accolto il ricorso promosso da SEA avverso la sentenza della Corte d'Appello di Milano, che l'aveva condannata, in solido con il Ministero dei Trasporti, al pagamento a favore di Cascina Tre Pini della somma di oltre 5 milioni di Euro (oltre agli interessi) quale indennizzo per immissioni sonore e inquinanti propagatesi sulle proprietà di Cascina Tre Pini a causa del traffico aereo interessante l'aeroporto di Malpensa.

Nel merito, la sentenza della Corte di Cassazione ha accolto le domande formulate da SEA nel giudizio di Appello, ossia la richiesta di assoluzione di SEA da ogni responsabilità risarcitoria/indennitaria e la domanda di restituzione di quanto corrisposto agli attori in forza della sentenza di merito (circa 2 milioni di Euro). A seguito di tale sentenza SEA è rientrata inoltre nella disponibilità di 8,1 milioni di Euro che, dal luglio 2012, erano stati posti a deposito vincolato per il pignoramento a favore di Quintavalle.

La Corte ha confermato la sentenza d'appello nei confronti del solo Ministero dei Trasporti, condannandolo al risarcimento dei danni nella misura sopra stabilita, e respinto le richieste di danni ulteriori formulate da Cascina Tre Pini.

### Il climate change e le emissioni di gas serra degli aeroporti di Linate e Malpensa

Dal 2009, SEA partecipa all'iniziativa *Airport Carbon Accreditation* lanciata da ACI Europe (*Airport Council International*), per promuovere un concreto contributo da parte degli aeroporti alla lotta contro i cambiamenti climatici. Il progetto ha previsto l'attivazione di una serie di azioni per il controllo e la riduzione delle emissioni dirette e indirette di CO<sub>2</sub> da parte del gestore aeroportuale, degli operatori, degli aeromobili e di tutti i soggetti che lavorano nel sistema aeroportuale.

L'*Airport Carbon Accreditation* prevede quattro possibili livelli di accreditamento:

- **Mapping** – verifica delle emissioni sotto il diretto controllo del gestore aeroportuale (scopo 1 e 2);
- **Reduction** – creazione di un piano di riduzione delle emissioni (scopo 1 e 2);
- **Optimisation** – calcolo delle emissioni prodotte dagli *stakeholder* aeroportuali e coinvolgimento degli stessi nei piani di riduzione (scopo 3);
- **Neutrality** – raggiungimento della "Carbon Neutrality" per le emissioni, sotto il diretto controllo del gestore aeroportuale (scopo 1 e 2).

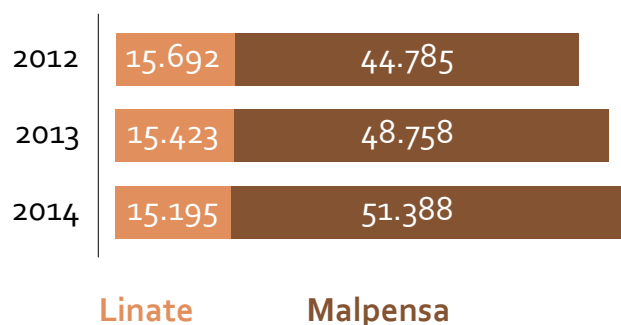
<b>Scopo 1 – Emissioni dirette</b>
Emissioni associate alle fonti che sono possedute o che si trovano sotto il controllo della società.
<b>Scopo 2 – Emissioni indirette</b>
Emissioni associate alla generazione di energia elettrica o termica acquistata o consumata dall'impresa, che fisicamente viene immessa nel perimetro societario.
<b>Scopo 3 – Altre emissioni indirette</b>
Opzionale. Altre emissioni indirette conseguenti alle attività, ma che sono prodotte da fonti non appartenenti o non controllate dalla società.

Le emissioni di anidride carbonica sono calcolate considerando sia le attività dirette del gestore aeroportuale (centrali termiche per riscaldamento e condizionamento, consumo energetico dell'aeroporto, mezzi operativi necessari per le attività aeroportuali, trasferte di lavoro dei dipendenti) sia quelle di terzi che possono essere guidate o influenzate dalla società aeroportuale (ciclo LTO – *Landing Take Off* degli aeromobili, emissioni dei mezzi operativi necessari per le attività di assistenza a terra, emissioni dei mezzi utilizzati dai passeggeri, dipendenti e merci per l'accesso all'aeroporto).

Per il raggiungimento della neutralità sono escluse le emissioni sulle quali SEA, come conseguenza del suo "profilo" di governo e controllo, non può esercitare un'azione di influenza e di incremento della consapevolezza: le emissioni dei velivoli (di proprietà/gestione delle compagnie aeree) e le emissioni dei mezzi operativi necessari per le attività di assistenza a terra (di proprietà e gestione degli *handler*).

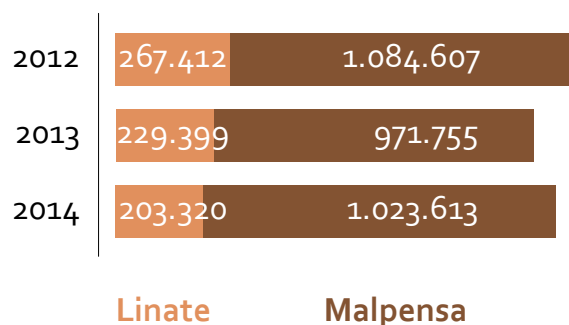
Nel 2014 SEA ha confermato la sua posizione di *leadership* europea per entrambi gli aeroporti di Linate e Malpensa, all'interno del gruppo "3+ neutralità", insieme ad altri 19 aeroporti, di cui 2 italiani (Roma e Venezia), che rappresentano il 13,6% del traffico europeo. Nel 2014, l'andamento delle emissioni di CO<sub>2</sub> sotto il controllo del gestore aeroportuale ha registrato una riduzione, rispetto all'anno precedente, dell'1,5% per Linate mentre su Malpensa si è avuto un incremento pari al 5,4%, dovuto all'apertura del nuovo satellite e di nuovi spazi all'interno dell'aerostazione del *Terminal 1*.

#### Emissioni CO<sub>2</sub> degli aeroporti (ton) - Scopo 1 e 2



Nota: Non sono comprese le emissioni di SEA Energia.  
Fonte: SEA

#### Emissioni CO<sub>2</sub> degli aeroporti (ton) - Scopo 3



Nota: Non sono comprese le emissioni di SEA Energia.  
Fonte: SEA

#### Energy saving e mobilità sostenibile

Le azioni messe in campo da SEA per ridurre le proprie emissioni di CO<sub>2</sub> rientrano principalmente nell'ambito delle politiche di *energy saving* e in quello della mobilità sostenibile.

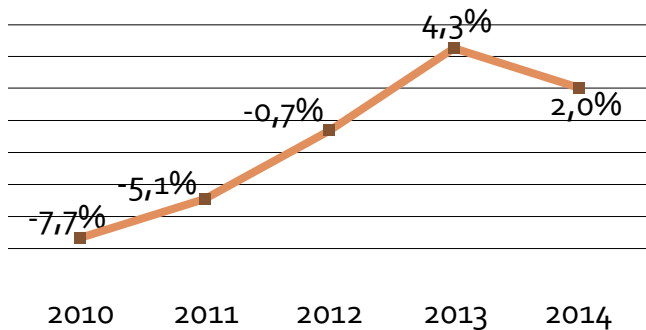
#### Risparmio energetico

Nel corso del 2014 SEA ha continuato a effettuare gli interventi nel campo dell'illuminazione, della climatizzazione e dell'innovazione. Gli interventi attuati hanno riguardato:

- miglioramenti tecnologici per l'illuminazione quali la sostituzione con lampade a basso consumo e a LED, sia interne sia dell'illuminazione dei piazzali e della viabilità esterna;
- miglioramenti gestionali, quali lo spegnimento delle luci nelle ore notturne presso i luoghi non frequentati, modifica del sistema SCADA automatico di accensione delle luci notturne dei piazzali, lo spegnimento notturno della pista di volo non utilizzata per lo scenario anti-rumore o per attività di manutenzione;
- completamento dell'informatizzazione dei dati di consumo energetico e introduzione di misuratori per la suddivisione e analisi dei consumi;
- ottimizzazione delle centrali di condizionamento attraverso la riduzione della "minima portata aria esterna" in funzione della presenza di passeggeri, inserimento di *inverter* sulle sottocentrali termiche, interventi sull'ottimizzazione dei *set-point* per il microclima;
- eliminazione (quasi integrale) di poli produttivi decentrati (caldaie, gruppi frigo).

Gli interventi effettuati su entrambi gli scali hanno comportato un risparmio energetico rispetto all'anno precedente di 13.589 MWh nel 2010 (-7,7% rispetto al 2009), di 8.353 MWh nel 2011 (-5,1% rispetto al 2010) e di 1.080 MWh nel 2012 (-0,7% rispetto al 2011), mentre nel 2013 l'incremento di 6.665 MWh (+4,3% rispetto al 2012) è dovuto all'apertura del terzo satellite all'interno dell'aerostazione per un'area pari a circa 49.600 m<sup>2</sup>. Nel 2014 l'incremento di 3.169 MWh (+2,0% rispetto al 2013) è stato più contenuto rispetto al 2013 nonostante il completamento di nuovi spazi infrastrutturali di circa 18.500 m<sup>2</sup> per l'operatività del terzo satellite.

**Risparmio energetico**



Nonostante gli incrementi del consumo energetico, registrati negli anni 2013 e 2014, lo stesso rimane comunque inferiore di 13.188 MWh rispetto al 2009 (-7,4%), anno in cui SEA ha iniziato gli interventi relativi alla politica di risparmio energetico.

**Titoli di Efficienza Energetica (TEE)**

SEA ha definito uno specifico progetto riguardante l'ottenimento dei Titoli di Efficienza Energetica (TEE – "certificati bianchi") per interventi di risparmio energetico, completato nel 2013, relativo ai sistemi di illuminazione *air-side* (torri faro) e *land-side* (strade e parcheggi) di Malpensa e *land-side* di Linate. Il processo è stato formalmente attivato con la presentazione di documenti richiesti il 31/12/2013 e sarà attivo per 5 anni. L'entità economica definitiva sarà oggetto di comunicazioni da parte del Gestore dei Servizi Energetici (GSE).

**Mobilità sostenibile**

SEA è attiva per ridurre le emissioni dirette e indirette anche attraverso iniziative sul fronte della mobilità sostenibile. Nel corso del 2014 sono state rinnovate le facilitazioni nell'uso dei mezzi pubblici verso i dipendenti per il percorso casa-lavoro, le iniziati-

ve di *car sharing* e *car pooling* (rivolte a dipendenti e passeggeri) e gli interventi sulle attuali flotte bus navetta (pubblici e privati). Continua la politica di SEA sul rinnovo e sostituzione della flotta aziendale *air-side* (mezzi utilizzati per le attività sottobordo agli aeromobili e sui piazzali) con veicoli a trazione elettrica.

Nel mese di settembre sono iniziati i lavori per la realizzazione del collegamento ferroviario fra i due *terminal* di Malpensa, che consentirà il raggiungimento diretto del *Terminal 2* anche da Milano. Il cantiere aperto per la realizzazione della ferrovia è gestito dal Gruppo Ferrovie Nord Milano, che svolge anche la funzione di coordinatore dell'opera nel suo complesso, mentre il cantiere della stazione ferroviaria del *terminal* è gestito da SEA. L'allungamento del tratto ferroviario (3,6 chilometri complessivi fino al *Terminal 2*) permetterà di contribuire all'abbattimento degli impatti prodotti dal traffico veicolare originati dall'aeroporto. Il progetto è comprensivo della nuova stazione ferroviaria, di un parcheggio multipiano e di un collegamento pedonale.

**Implicazioni finanziarie per le attività legate ai cambiamenti climatici**

**Costi per la partecipazione al progetto ACA**

La partecipazione al progetto *Airport Carbon Accreditation* e il raggiungimento del livello "*Neutrality*" ha comportato per SEA i seguenti costi:

**Costi per la partecipazione al progetto ACA e l'acquisto di off-set (Euro)**

	2014	2013	2012
Adesione/certificazione ACA	13.850	13.300	18.050
Acquisto <i>off-set</i>	12.540	39.917	93.843

Fonte: SEA

**Certificati verdi**

Anche nel 2014 SEA Energia, nel sito produttivo di Linate e grazie all'attività di produzione di energia termica cogenerativa destinata al teleriscaldamento dell'aeroporto e del quartiere Santa Giulia, ha confermato i requisiti per ottenere "certificati verdi": oltre 38 mila di cui circa 10.000 andranno a titolo gratuito ad a2a in forza di un contratto che prevede che una percentuale dei certificati verdi da teleriscaldamento sia riconosciuta ad a2a in quanto l'investimento legato alla rete di distribuzione del calore è stato effettuato interamente a onere, cura e responsabilità di a2a.

## ENERGIA

Nella gestione dei consumi energetici il Gruppo SEA si ispira ai seguenti principi:

- l'energia prodotta deve essere garantita nel rispetto e nella tutela della qualità dell'ambiente;
- la riduzione dell'impatto ambientale e il miglioramento delle prestazioni ambientali rientrano tra i criteri che concorrono alla definizione delle strategie aziendali, anche sul versante dell'evoluzione infrastrutturale;
- la consapevolezza di ciascuno (dipendenti, collaboratori, fornitori, appaltatori) in merito alle implicazioni ambientali delle proprie attività costituisce elemento indispensabile per il miglioramento delle prestazioni ambientali di entrambi gli aeroporti.

### Interventi di efficientamento energetico

Il Gruppo SEA ha in funzione, in entrambi gli aeroporti, centrali di cogenerazione/trigenerazione che generano costantemente risparmi di energia a beneficio del Gruppo SEA, della qualità dell'ambiente e dei cittadini dei territori limitrofi. Il Gruppo SEA offre prestazioni ad alta efficienza che consentono la generazione di risparmi tanto all'azienda quanto ai clienti che, grazie all'utilizzo del teleriscaldamento, ottengono risparmi legati al calore di recupero.

### Consumi energetici

Malpensa	2014	2013	2012
Metano (GJ)	1.288	1.605	9.770
Gasolio (GJ)	2.102	2.578	2.664
Energia elettrica (GJ)	467.858 *	453.164 *	426.794

Linate	2014	2013	2012
Metano (GJ)	7.192	8.839	9.701
Gasolio (GJ)	0	0	0
Energia elettrica (GJ)	123.988	127.274	129.650

\* I consumi di energia elettrica di Malpensa includono i consumi del terzo satellite e l'energia ceduta a terzi. I consumi di SEA Energia sono esclusi dalle presenti tabelle.

Fonte: SEA

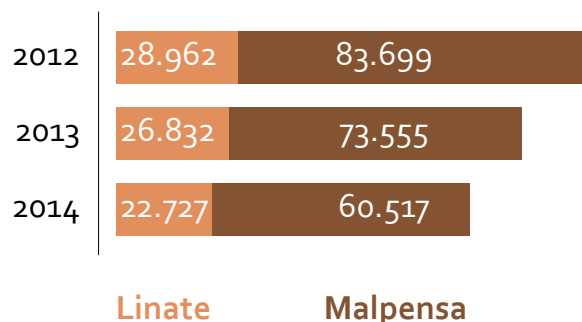
La politica di investimenti in *energy saving* realizzata negli ultimi anni ha prodotto importanti riflessi nei consumi. La crescita in termini assoluti dell'energia elettrica nel 2013 e 2014 sullo scalo di Malpensa è dovuta all'apertura del terzo satellite all'interno dell'aerostazione.

### SEA Energia

Nel 1992 SEA costituisce insieme ad altri *partner* industriali la società SEA Energia SpA, con oggetto sociale nel settore costruzione e gestione di impianti di produzione energia.

SEA Energia, controllata oggi totalmente da SEA, progetta, costruisce e gestisce impianti energetici di cogenerazione per la fornitura, la produzione e la cessione di energia elettrica, termica e frigorifera. SEA Energia gestisce le centrali di cogenerazione degli aeroporti di Malpensa e Linate. SEA Energia soddisfa tutto il fabbisogno energetico di Malpensa tramite il suo impianto di trigenerazione che, attivo dal 1998, rende autosufficiente lo scalo nella richiesta di energia elettrica da fonti esterne, calore e raffreddamento tramite un maggiore rendimento della combustione rispetto alle grandi centrali termoelettriche e un'ottimizzazione di fumi e calore di scarico altrimenti perduti. Alla rete si ricorre solo per la riserva elettrica di emergenza.

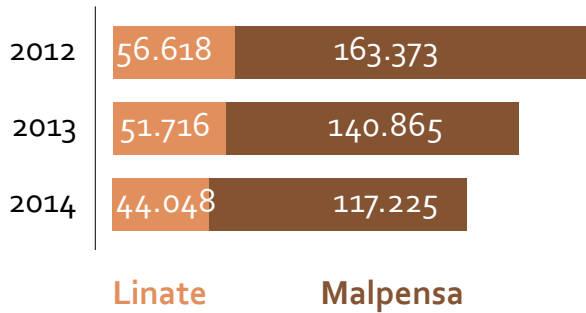
### SEA Energia - Consumi metano (k Sm<sup>3</sup>)



Fonte: SEA

La centrale si distingue, inoltre, per le elevate potenze erogate ed è una tra le più grandi in Europa. La positiva esperienza di Malpensa nella trigenerazione ha indotto la società ad avviare il progetto anche a Linate, dove il calore prodotto sarà utilizzato per fornire teleriscaldamento a un'ampia area urbana (Milano-Est). I due impianti sono il primo caso in Italia di applicazione in aeroporto di cogenerazione per cicli combinati e hanno aiutato SEA a ottenere importanti risultati nella razionalizzazione dei consumi attraverso un controllo puntuale delle temperature nei diversi locali dei *terminal* e degli uffici e su tutta la gamma di utenze legate all'illuminazione. Nel corso del 2014 è proseguita l'attività di produzione di energia termica ed elettrica per soddisfare i fabbisogni del sistema aeroportuale e per la vendita a terzi.

SEA Energia - Emissioni CO<sub>2</sub> (ton)



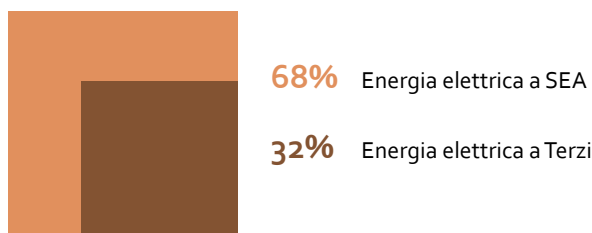
Nota: Tali dati considerano solo le emissioni relative alla produzione di energia elettrica di SEA Energia. Si segnala che le emissioni relative all'energia elettrica prodotta da SEA Energia e venduta agli aeroporti di Linate e Malpensa sono incluse anche nello scopo 2 delle emissioni degli aeroporti presentate nel paragrafo "Il climate change e le emissioni di gas serra degli aeroporti di Linate e Malpensa".

Fonte: SEA

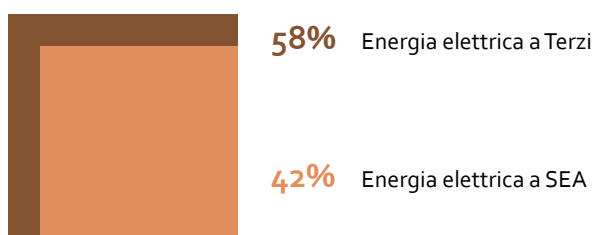
Nel 2014 la produzione di energia elettrica di SEA Energia ha registrato una diminuzione del 19,3% su Malpensa e del 16,4% su Linate rispetto all'esercizio 2013, attestandosi su un totale pari a 307,5 milioni di kWh (-69,7 milioni di kWh) con un conseguente calo dell'energia elettrica venduta che ha registrato una diminuzione del 19,5% su Malpensa e del 18,0% su Linate rispetto all'esercizio 2013, attestandosi su un totale pari a 295,9 milioni di kWh (-69,7 milioni di kWh).

Energia elettrica venduta nel 2014

Malpensa (213,9 milioni di kWh)



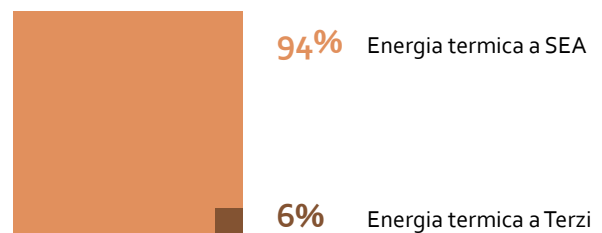
Linate (82,0 milioni di kWh)



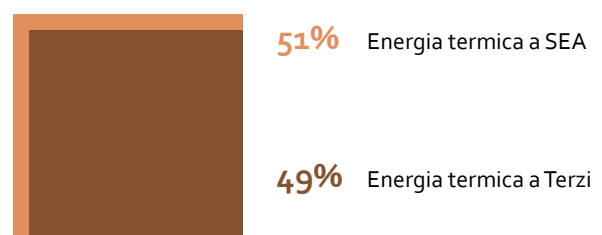
Fonte: SEA

Energia termica venduta nel 2014

Malpensa (250,7 milioni di kWh)



Linate (67,0 milioni di kWh)



Nel 2014 la produzione e vendita di energia termica di SEA Energia ha registrato una diminuzione per Malpensa del 7,3% (-19,6 milioni di kWh) e del 10,1% su Linate (-7,5 milioni di kWh) rispetto all'anno precedente, attestandosi su un totale pari a 317,7 milioni di kWh (-27,1 milioni di kWh).

Tale diminuzione è stata determinata dalle miti condizioni climatiche dell'inverno 2014 contraddistinto da temperature medie più elevate rispetto agli anni precedenti.

Certificati bianchi

Le caratteristiche della centrale tecnologica di Malpensa soddisfano i requisiti per il riconoscimento da parte del GSE (Gestore dei Servizi Energetici) di "certificati bianchi" a sostegno economico per le unità cogenerative a elevato rendimento. Per la produzione cogenerativa della centrale di Malpensa per l'anno 2014, sono stati riconosciuti dal GSE n. 6.504 "certificati bianchi" di cui n. 4.375 spettanti al ciclo combinato 1 (CC1) e n. 2.129 al ciclo combinato 2 (CC2).

## CONSUMO DI MATERIE PRIME

Essendo SEA un'azienda fornitrice di servizi, i principali consumi di materie prime sono riferibili, oltre che ai consumi energetici, ai

soli consumi di gasolio e benzina utilizzati per l'operatività degli scali e di liquidi per le attività di *de-icing* degli aeromobili durante la stagione invernale, in presenza di condizioni meteo particolari.

### Consumi di materie prime

Malpensa	2014	2013	2012
Gasolio per autotrazione (litri)	2.021.940	1.931.173	2.110.410
Benzina (litri)	300.514	307.365	318.278
Kilfrost ABC <sub>3</sub> TYPEII (litri)	326.905	1.083.290	1.622.074
Antighiacciante solido (kg)	70	37.350	140.500
Antighiacciante liquido (kg)	111.488	381.912	1.066.717

Linate	2014	2013	2012
Gasolio per autotrazione (litri)	585.495	649.475	642.226
Benzina (litri)	116.285	120.553	127.649
Kilfrost ABC <sub>3</sub> TYPEII (litri)	98.170	582.500	679.940
Antighiacciante solido (kg)	-	-	2.500
Antighiacciante liquido (kg)	29.230	295.835	634.499

Nota: Non sono compresi i consumi di SEA Energia.

Fonte: SEA

## LA GESTIONE DELLE RISORSE IDRICHE

Il tema della gestione delle risorse idriche è uno degli aspetti ambientali verso cui il Gruppo SEA ha da più tempo dimostrato conoscenza e attenzione, come conseguenza di un'impostazione completamente autonoma nell'approvvigionamento idrico, realizzata tramite la costruzione di una serie di pozzi gestiti in autonomia, che risponde alle necessità igienico-sanitarie, antincendio e di tipo "industriale" di entrambi gli aeroporti.

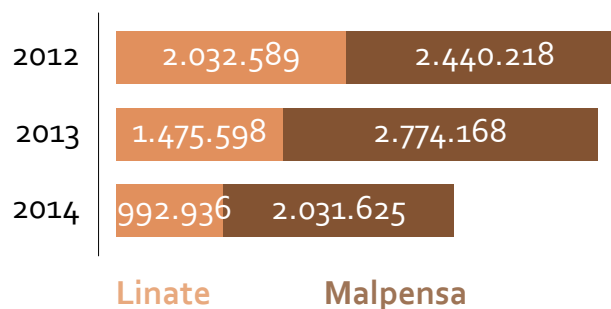
### I prelievi idrici

Le principali fonti idriche interessate dai prelievi dell'acqua sono le falde acquifere, dalle quali è emunta attraverso i 12 pozzi situati a Malpensa e gli 8 pozzi situati a Linate.

Per quanto riguarda Malpensa, la falda ha una soggiacenza di circa 51 m (da misure freaticometriche effettuate sui pozzi G e L), mentre per quanto riguarda Linate la falda ha una soggiacenza di circa 5 m. I volumi idrici prelevati dai pozzi presenti nei sedimi aeroportuali di Malpensa e Linate sono distribuiti al consumo attraverso acquedotti interni.

Il controllo chimico/fisico e quantitativo, nonché l'attività di razionalizzazione dei consumi, garantiscono la più elevata attenzione per questo importante patrimonio comune.

### Prelievi idrici (m<sup>3</sup>)



Nota: I consumi sono comprensivi di SEA Energia.

Fonte: SEA

Il fabbisogno idrico complessivo risente dei minori fabbisogni di acque destinate al "condizionamento" a seguito del progressivo sviluppo della distribuzione della centrale tecnologica a Linate e dei minori fabbisogni cantieristici sullo scalo di Malpensa.

### La qualità delle acque

La qualità delle acque distribuite tramite gli acquedotti aeroportuali è sottoposta, oltre che ai controlli ispettivi dell'Ente sanitario, a un programma interno tempificato di frequente verifica che comprende la valutazione di numerosi parametri sia chimico/fisici sia microbiologici.

Le tabelle di seguito mostrano come i parametri analizzati siano ampiamente inferiori al limite massimo ammesso dalla legge e dimostrano la buona qualità dell'acqua distribuita in entrambi gli aeroporti sia dal punto di vista chimico sia dal punto di vista microbiologico.

### Caratterizzazioni delle acque potabili

#### Linate

Parametro	Unità di misura	Valore medio annuo			Valori di parametro D.Lgs. 31/01
		2014	2013	2012	
pH	Unità pH	7,8	7,7	7,8	$6,5 \leq \text{pH} \leq 9,5$
Conduttività	$\mu\text{S}/\text{cm}$	400,7	404,6	418,5	2500
Durezza	$^{\circ}\text{f}$	22,5	22,9	21,1	$15 \leq ^{\circ}\text{f} \leq 50$
Nitrati	mg/l	10,8	10,8	12,5	50
Cloruri	mg/l	6,9	6,9	8,4	250
Solfati	ug/l	31,8	31,5	32,1	250
Ferro	ug/l	13,2	11,8	10,3	200
Sodio	mg/l	5,8	6,3	7,5	200
Tricloroetilene + Tetracloroetilene	$\mu\text{g}/\text{l}$	1,4	1,1	1,3	10
Triometani totali	$\mu\text{g}/\text{l}$	1,1	0,9	0,9	30
Benzene	$\mu\text{g}/\text{l}$	0,1	0,1	0,0	1
Batteri coliformi a 37°C	n/100ml	0,0	0,0	0,0	0
Escherichia coli	n/100ml	0,0	0,0	0,0	0
Enterococchi	n/100ml	0,0	0,0	0,0	0

#### Malpensa

Parametro	Unità di misura	Valore medio annuo			Valori di parametro D.Lgs. 31/01
		2014	2013	2012	
pH	Unità pH	8,0	7,9	8,0	$6,5 \leq \text{pH} \leq 9,5$
Conduttività	$\mu\text{S}/\text{cm}$	344,7	342,5	350,9	2500
Durezza	$^{\circ}\text{f}$	18,3	17,9	16,1	$15 \leq ^{\circ}\text{f} \leq 50$
Nitrati	mg/l	21,9	23,3	22,7	50
Cloruri	mg/l	10,8	10,6	11,9	250
Solfati	ug/l	16,2	16,0	16,8	250
Ferro	ug/l	14,9	15,0	11,5	200
Sodio	mg/l	7,6	8,0	8,7	200
Tricloroetilene + Tetracloroetilene	$\mu\text{g}/\text{l}$	1,5	1,9	2,0	10
Triometani totali	$\mu\text{g}/\text{l}$	1,1	1,1	0,8	30
Benzene	$\mu\text{g}/\text{l}$	0,1	0,1	0,1	1
Batteri coliformi a 37°C	n/100ml	0,0	0,0	0,0	0
Escherichia coli	n/100ml	0,0	0,0	0,0	0
Enterococchi	n/100ml	0,0	0,0	0,0	0

Fonte: SEA



### Gli scarichi

La gestione degli scarichi idrici è principalmente correlata ai sistemi di collettamento e allontanamento/depurazione dei reflui di tipo civile (o a questi assimilati) provenienti dalle infrastrutture aeroportuali e alle acque di dilavamento meteorico di superfici scolanti impermeabili.

Il collettamento e l'allontanamento delle acque reflue domestiche provenienti da tutti gli edifici presenti nelle aree di sedime è

assicurato a Malpensa dalla rete fognaria che recapita i reflui al depuratore consortile di S. Antonino, mentre a Linate dalla rete fognaria che è collegata al depuratore di Peschiera Borromeo.

Le acque scaricate in fognatura (acque nere e acque trattate di prima pioggia) sono sottoposte a sistematici controlli di qualità.

In entrambi gli aeroporti la qualità delle acque reflue rientra nei limiti previsti dalla normativa ambientale di settore in vigore, come evidenziato nelle tabelle che riportano i parametri monitorati.

### Caratterizzazioni dello scarico fognario

#### Linate

Parametro	Unità di misura	Valore medio annuo			Valori di parametro D.Lgs. 152/06
		2014	2013	2012	
COD	mg/l	86,0	151,4	148,0	500
BOD <sub>5</sub>	mg/l	27,0	52,5	63,8	250
Fosforo totale	mg/l	1,0	2,7	2,2	10

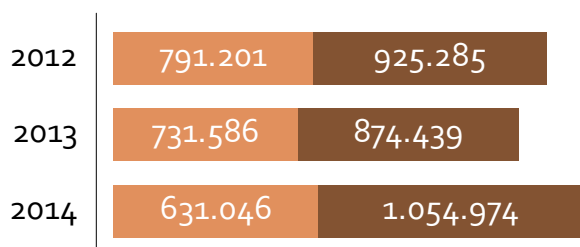
#### Malpensa

Parametro	Unità di misura	Valore medio annuo			Valori di parametro D.Lgs. 152/06
		2014	2013	2012	
COD	mg/l	254,4	246,7	234,0	500
BOD <sub>5</sub>	mg/l	73,1	86,4	89,7	250
Fosforo totale	mg/l	3,3	3,8	1,5	10

Fonte: SEA

Gli scarichi idrici sono stimabili come pari ai quantitativi prelevati. Il grafico seguente riporta le acque reflue destinate in fognatura, i rimanenti quantitativi sono scaricati in superficie per dispersione.

### Scarichi idrici in fognatura (m<sup>3</sup>)



#### Linate

#### Malpensa

Nota: I dati di Linate non comprendono i valori relativi agli scarichi di SEA Energia. Con riferimento allo scalo di Linate gli scarichi sono stati stimati pari ai quantitativi di acqua civile prelevata, al netto delle perdite stimate della rete acquedottistica.

Fonte: SEA

Il trattamento del *de-icing*, relativo allo sbrinamento degli aeromobili durante il periodo invernale, e quando richiesto dalle compagnie aeree, è svolto in piazzole dedicate, dotate di un sistema di raccolta di eventuali reflui derivanti dall'attività e trattati come rifiuto speciale.

### Liquido *de-icing* smaltito (ton)

	2014	2013	2012
Malpensa	15	44	21
Linate	45	68	104

Fonte: SEA

### La gestione delle acque meteoriche

Le acque di dilavamento meteorico delle superfici aeroportuali sono recapitate in corpi idrici superficiali (Linate) o nella parte superficiale del sottosuolo (Malpensa), previa, per le superfici soggette alle normative regionali, la separazione della frazione delle acque di 1° pioggia (trattate con sistemi di disoleazione e

recapitate nei pubblici collettori fognari).

Prima dei recapiti finali le acque meteoriche sono sottoposte a periodiche verifiche di qualità per i parametri evidenziati nelle tabelle, con caratteristiche qualitative ampiamente rispondenti alle normative ambientali di riferimento.

#### Linate – Caratterizzazione degli scarichi in acque superficiali

Parametro	Unità di misura	Valore medio annuo			Valori di parametro D.Lgs. 152/06
		2014	2013	2012	
Cromo VI	mg/l	0,005	0,0	0,0	0,2
Rame	mg/l	0,006	0,0	0,0	0,1
Piombo	mg/l	0,005	0,0	0,0	0,2
Zinco	mg/l	0,05	0,2	0,2	0,5
Idrocarburi totali	mg/l	0,2	0,5	0,1	5,0

Fonte: SEA

#### Malpensa – Caratterizzazione degli scarichi sul suolo

Parametro	Unità di misura	Valore medio annuo			Valori di parametro D.Lgs. 152/06
		2014	2013	2012	
Ph	Unità pH	7,3	7,4	7,5	8,0
COD	mg/l	10	16,3	24,7	100,0
BOD <sub>5</sub>	mg/l	10	6,8	9,0	20,0
Solidi sospesi totali	mg/l	5	6,5	7,2	25,0
Fosforo totale	mg/l	0,1	0,5	0,5	2,0
Piombo	mg/l	0,01	0,0	0,0	0,1
Cromo VI	mg/l	0,01	0,0	0,0	0,2
Rame	mg/l	0,01	0,0	0,0	0,1
Idrocarburi totali	mg/l	0,1	0,5	0,5	5
Zinco	mg/l	0,01	0,0	0,0	0,5
Tensioattivi totali	mg/l	0,2	0,3	0,2	0,5

Fonte: SEA

Attualmente sugli scali non esistono sistemi di riutilizzo dell'acqua. Il Gruppo SEA, insieme ad altri importanti attori europei, sta approfondendo molti aspetti legati ai sistemi di *Water Saving* e alla possibilità di riutilizzo delle acque meteoriche, in una logica di risparmio del prelievo idrico dalla falda acquifera e di razionalizzazione dei consumi idrici.

### Sversamenti

SEA si impegna a operare attentamente e a garantire una cor-

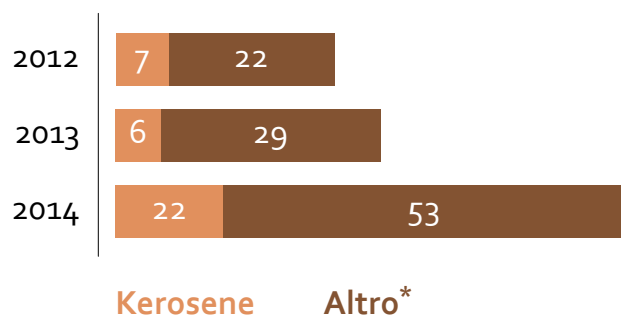
retta gestione di potenziali sversamenti. In caso di sversamenti accidentali di carburanti o di oli in aree operative, piste e piazzali si provvede a intercettare i fluidi prima che gli stessi interessino la rete di drenaggio delle acque meteoriche. Negli aeroporti è attiva una specifica procedura applicabile sulle aree di movimento dei *terminal* nel rispetto delle norme in materia di tutela ambientale. In tali condizioni, sono attivate le funzioni Manutenzione Scalo e Gestione Operativa Ambientale al fine di coordinare gli interventi di pulizia, bonifica e ripristino, nelle aree interessate,

delle condizioni di agibilità e sicurezza, dopo l'eventuale intervento di contenimento, dell'area interessata dallo spandimento mediante la posa di un numero adeguato di pannelli oleoassorbenti da parte dei Vigili del Fuoco.

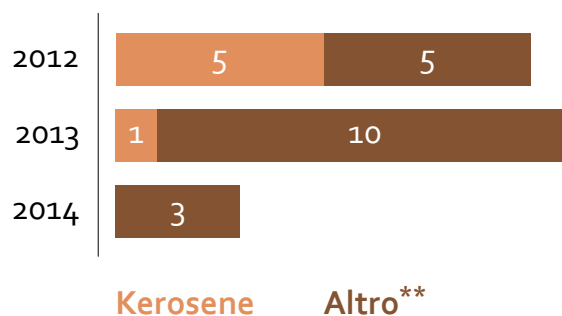
I rifiuti generati nell'operazione di pulizia sono trasferiti, in ciascun aeroporto, presso apposite dotazioni delle isole ecologiche

### Sversamenti rilevanti (n.)

Malpensa



Linate



\* Sversamenti di olio idraulico da a/m, di olio idraulico da mezzi operativi e sversamenti di gasolio/benzina da mezzi operativi.

\*\* Sversamenti di olio idraulico da a/m.

Fonte: SEA

L'aumento degli sversamenti da olio idraulico determinati da rotture di mezzi operativi verificatosi a Malpensa, è dovuto a una maggiore sensibilizzazione degli operatori e all'adozione di un nuovo *format* di GSR che hanno permesso una raccolta più puntuale e precisa delle informazioni rispetto agli anni passati.

### INQUINAMENTO ACUSTICO

L'impatto acustico determinato dalle operazioni di decollo, atterraggio e sorvolo degli aerei costituisce uno degli elementi di disturbo più immediati ed evidenti della presenza di un'infrastruttura aeroportuale. Il rumore prodotto dagli aeromobili è caratterizzato da un numero relativamente limitato di eventi nell'arco della giornata e da valori massimi di pressione sonora piuttosto elevati. Numerose e articolate norme europee, nazionali e regionali mirano a misurare, limitare e/o a regolamentare emissioni di rumore per assicurare un'elevata qualità della vita ai territori intorno all'aeroporto.

La legislazione italiana sul rumore intorno agli aeroporti è vasta e articolata e comprende la trattazione degli aspetti fondamentali riguardanti la sua misurazione, i sistemi di monitoraggio, le zone di rispetto presenti nei territori limitrofi le infrastrutture aeroportuali, i modelli di simulazione, le Commissioni Aeropor-

aerportuali, come previsto dalle procedure aziendali, nel rispetto delle norme di tutela ambientale, di sicurezza e igiene sul lavoro applicate a entrambi gli scali milanesi.

Gli sversamenti che sono stati presi in considerazione sono quelli ritenuti rilevanti, in particolare quelli che hanno visto coinvolta una superficie pari o maggiore a 20 m<sup>2</sup>.

tuali, le azioni di mitigazione e numerosi altri aspetti. In base a quanto disposto dalle presenti norme, ogni aeroporto aperto al traffico civile deve provvedere alla predisposizione nell'intorno aeroportuale di un sistema di monitoraggio in continuo che possa consentire il rilevamento di eventuali superamenti di limiti e il collegamento di tale informazione con i dati e la traiettoria del velivolo che ha generato il superamento degli stessi.

Inoltre, è sancita la necessità di una Commissione Aeroportuale i cui compiti sono:

- classificazione dell'aeroporto in relazione all'inquinamento acustico prodotto;
- definizione delle procedure antirumore;
- definizione delle fasce di pertinenza cui corrispondono dei limiti di rumore.

### Il monitoraggio del rumore a Malpensa e Linate

Il Gruppo SEA sin dal 2001 è impegnato nell'attività di monitoraggio del rumore di origine aeronautica negli aeroporti di Linate e Malpensa ed ha implementato il sistema di rilevazione con 22 stazioni fisse (16 a Malpensa e 6 a Linate) e con 4 centraline mobili, utilizzate per campagne di misura specifiche. SEA opera in collaborazione e sotto lo stretto controllo dell'ARPA al fine di migliorare l'azione di monitoraggio e la salvaguardia del territorio che circonda i propri scali.

ARPA, in base ai criteri definiti nelle Linee guida della Regione Lombardia (Delibera dell'11 ottobre 2005 n. 8/808 – Linee guida per il conseguimento del massimo grado di efficienza dei sistemi di monitoraggio del rumore aeroportuale in Lombardia), ha classificato del tipo "Monitoraggio" 10 delle 16 postazioni di Malpensa e 4 delle 6 postazioni di Milano Linate, definendo le restanti di tipo "Ambientale".

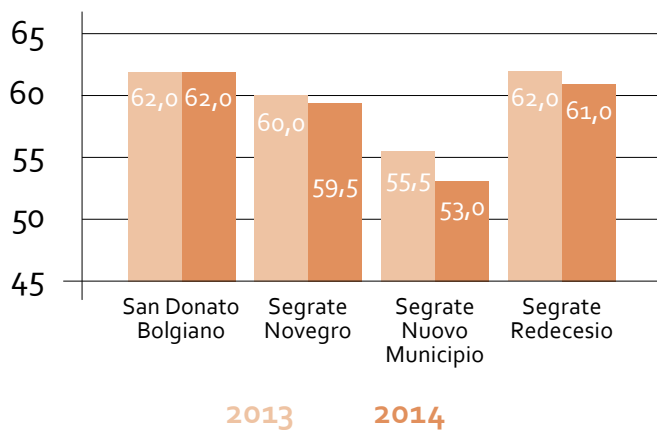
ARPA nel rapporto annuale del 2014 "Verifica di conformità delle caratteristiche dei sistemi di monitoraggio del rumore aeroportuale" di Linate afferma la conformità delle postazioni alle Linee

guida, il suo funzionamento del 98% delle ore annuali di tutte le centraline, il rispetto della calibrazione periodica della strumentazione oltre alla bontà delle elaborazioni dei valori di LVA.

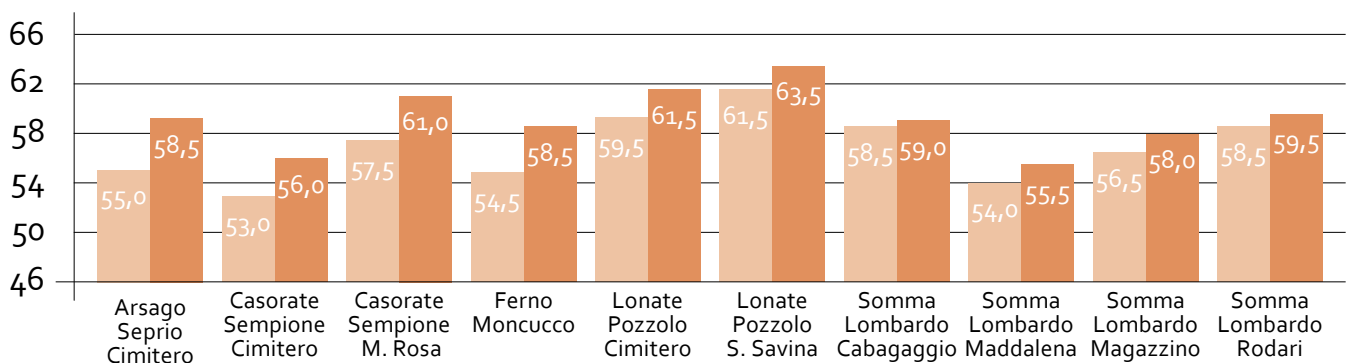
Il dato acustico rilevato dalle centraline è analizzato con l'ausilio di un sistema informatico; tramite l'utilizzo dei tracciati radar dei singoli voli, forniti da ENAV, è possibile distinguere il rumore di origine aeronautica dal rumore complessivo. Le informazioni di dettaglio relative all'inquinamento acustico e all'operatività degli scali milanesi sono presenti in un'apposita sezione del sito *web* di SEA: [www.seamilano.eu/it/sostenibilita/sostenibilita-ambientale/rumore](http://www.seamilano.eu/it/sostenibilita/sostenibilita-ambientale/rumore).

### Monitoraggio rumore LVA dB(A)

Linate



Malpensa



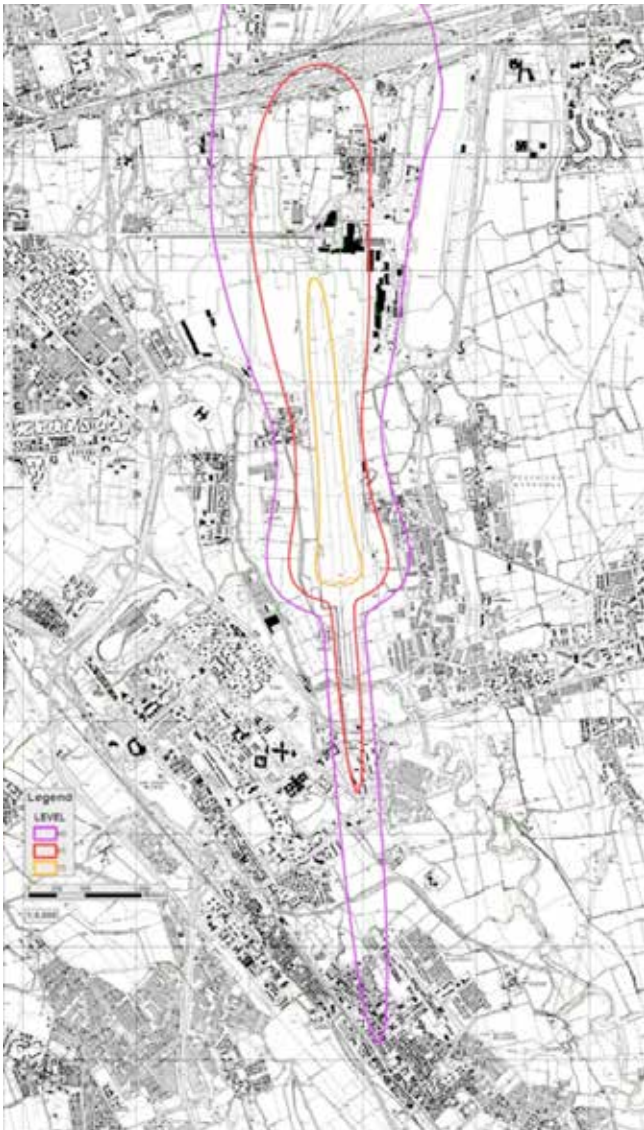
Nota: LVA – Livello di Valutazione Aeroportuale: viene calcolato, ai sensi del D.M. 31/10/1997 – Metodologia di misura del rumore aeroportuale, in base ai dati di LVAj relativi alle tre settimane a maggior traffico, identificate nell'anno 2014.

Fonte: SEA

### La Commissione Aeroportuale di Linate

Nel maggio 2009, la Commissione di Linate ha condiviso uno scenario su un'ipotesi di riequilibrio dell'utilizzo delle rotte di decollo caratteristiche dell'operatività aeronautica dello scalo al fine di determinare una diminuzione delle aree e della popolazione impattate rispetto allo scenario del 2004, salvaguardando anche i ricettori più sensibili. L'esito positivo dei risultati ottenuti durante la sperimentazione del nuovo scenario e le azioni di miglioramento intraprese grazie al contributo di SEA, hanno fatto sì che la Commissione Aeroportuale di Linate approvasse la zonizzazione acustica.

### Linate – Mappa zonizzazione acustica



Con tale approvazione si è venuta a creare una situazione di "incompatibilità" di cui SEA non ha in alcun modo responsabilità

dirette o indirette, nonostante i valori rilevati dalle postazioni di monitoraggio del rumore aeroportuale rientrino nei limiti, dovuti al fatto che alcuni insediamenti abitativi ricadono nella zona B, inammissibili secondo il D.M. 31/10/97.

SEA ritiene che sia necessario un chiarimento normativo relativo al soggetto, o ai soggetti attorno al quale (o ai quali) si deve incentrare l'iniziativa di eliminare tali situazioni di "incompatibilità", valutando anche azioni diverse. Per tale motivo, sono stati richiesti al Ministero dell'Ambiente e la Tutela del Territorio e del Mare chiarimenti in merito alla normativa vigente.

Inoltre, nel caso in cui il gestore aeroportuale debba intervenire nei casi di incompatibilità o di futuri possibili situazioni di superamenti, al momento non ci sono normative specifiche che disciplinano con precisione la tematica dell'intervento nel contesto aeroportuale.

Nel documento redatto annualmente da ARPA Lombardia, con il calcolo delle curve isofoniche, per il 2014 non sono rilevate particolari criticità dal confronto con la zonizzazione acustica aeroportuale approvata nel 2009.

### La Commissione Aeroportuale di Malpensa

La Commissione Aeroportuale di Malpensa è attiva e ha operato un'efficace azione di riequilibrio del traffico, fortemente mutato a seguito del *de-hubbing* di Alitalia.

Dal settembre 2010 è stato adottato sullo scalo uno scenario che ha consentito di raggiungere un'equa redistribuzione del traffico in decollo sulle rotte di uscita esistenti; si sono inoltre ottenuti significativi elementi positivi, quali i periodi di silenzio assoluto a intervalli regolari sul territorio, l'accorciamento di alcune rotte di volo in decollo con la conseguente riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, la riduzione del numero di inversione di utilizzo delle piste. Il nuovo scenario ha quindi portato a una migliore efficienza dello scalo sulla base di *safety, environment* ed efficienza aeroportuale. Nel 2011 la Commissione Aeroportuale di Malpensa ha approvato l'introduzione di "criteri di compensazione" per riequilibrare le situazioni di disallineamento rispetto alle percentuali di distribuzione del traffico (riequilibrio delle variazioni conseguenti a condizioni meteo particolari o altre casistiche che possano modificare la normale operatività dello scalo). A seguito dei risultati positivi derivati dalla sperimentazione di una nuova rotta di uscita dalla pista 35R effettuata nel 2014, ENAC ha richiesto a ENAV la pubblicazione permanente di tale rotta.

### Interventi di mitigazione

Un importante risultato in merito alla diminuzione del rumore è stato generato dall'evoluzione tecnologica dei velivoli: nel 1999 la Comunità europea ha vietato l'utilizzo degli aeromobili del Capitolo 1 e dal 2002 anche quelli del Capitolo 2 e alcune compagnie hanno applicato dei sistemi di abbattimento del rumore alle motorizzazioni dei velivoli.

Negli ultimi anni le dinamiche che caratterizzano il mercato italiano hanno determinato una modifica del traffico e delle tipologie di aeromobili: nel 2014 le tipologie di aeromobile maggiormente utilizzate sugli scali di Linate e Malpensa sono risultate essere quelle appartenenti alla famiglia degli A320 e A319.

Ulteriori interventi di riduzione del rumore negli scali sono legati all'adozione, come previsto in AIP, di particolari restrizioni (utilizzo alternato delle piste, restrizioni notturne, restrizioni reverse, restrizioni utilizzo APU e prove motori), di usi preferenziali delle piste e di procedure di salita iniziale da seguire perfettamente (entro i limiti delle prestazioni degli aeromobili).

La sensibilità verso le tematiche di inquinamento acustico negli ultimi dieci anni è molto aumentata, ciò ha portato all'emanazione di numerosi atti normativi europei, nazionali e regionali. Tale sensibilità ha raggiunto il livello maggiore con l'emanazione

della Direttiva europea 2002/49/CEE recepita in Italia dal D.Lgs. 19/08/2005 n. 194. La Direttiva citata, e quindi il decreto di attuazione, introducono i concetti di mappatura acustica e mappa acustica strategica: con essi il legislatore si è posto l'obiettivo, da un lato, di rappresentare in modo facilmente comprensibile la situazione di inquinamento acustico presente nei principali agglomerati urbani e nelle vicinanze delle maggiori sorgenti inquinanti, dall'altro di avere a disposizione informazioni e strumenti utili a gestire in maniera organica le problematiche di inquinamento acustico in scala nazionale ed europea.

Le tabelle sotto riportate mostrano i risultati delle mappature acustiche nel 2014. (Il dataset censuario utilizzato dall'Università Bicocca per il calcolo della popolazione è costituito dai domiciliai forniti da ARPA Lombardia).

#### N. popolazione esposta per comune

Linate		
Comuni	Fascia acustica	
	60-65 dB(A)	65-75 dB(A)
Milano	41	0
Segrate	4.110	146
Peschiera B.	173	16
San Donato M.	710	165
San Giuliano M.	6.120	0

Malpensa		
Comuni	Fascia acustica	
	60-65 dB(A)	65-75 dB(A)
Somma L.	694	120
Arsago S.	82	0
Casorate S.	258	0
Cardano al Campo	0	0
Samarate	0	0
Ferno	28	0
Golasecca	0	0
Lonate P.	1.195	465
Castano Primo	247	0
Nosate	0	0
Turbigo	456	0
Rebecchetto con Induno	9	0

Fonte: SEA

A giugno 2014 è entrato in vigore il Regolamento europeo n. 598/2014 che istituisce norme e procedure per l'introduzione di restrizioni operative per il contenimento del rumore negli aeroporti dell'Unione e che abroga la direttiva 2002/30/CE. Il regolamento si applica soltanto agli aeroporti con un traffico civile superiore a 50.000 movimenti all'anno, laddove sia stato constatato un problema di inquinamento acustico, e stabilisce procedure da seguire per contenere le immissioni sonore e ridurre il numero delle persone esposte al rumore secondo il principio dell'approccio equilibrato.

Inoltre, il TAR del Lazio ha emesso le seguenti sentenze:

- n. 10119/2014 che ha annullato il DPR 476/99 relativo alla regolamentazione dei voli notturni. I giudici hanno ritenuto che la previsione del divieto debba essere circoscritta e differenziata in considerazione delle singole situazioni di effettivo inquinamento acustico e di effettivo danno o pericolo per la salute;
- n. 10759/2014 che ha annullato il DPR 496/97, accogliendo il ricorso di SEA, relativo alla definizione di norme per la riduzione dell'inquinamento acustico prodotto dagli aeromobili civili, in quanto formulato senza l'acquisizione di un contributo

tecnico-scientifico da parte degli enti gestori. L'annullamento del DPR 496/97 determina un vuoto normativo nella gestione del rumore aeroportuale, che dovrebbe essere colmato con i provvedimenti che verranno emanati dal Governo nell'ambito della delega per il riordino della normativa in campo acustico.

## GESTIONE DEI RIFIUTI<sup>1</sup>

Il tema della gestione dei rifiuti è diventato sempre più rilevante negli ultimi anni con la crescita dei consumi e dell'urbanizzazione che hanno aumentato la produzione dei rifiuti e ridotto le zone disabitate in cui trattarli o depositarli. Dato l'impatto della gestione dei rifiuti sulla salute umana e sulla tutela dell'ambiente, è sempre più importante ridurre la produzione e l'impatto sulla natura.

Le attività di pertinenza SEA consistono nella gestione del ciclo legato allo smaltimento dei rifiuti, dalla raccolta fino al conferimento in discarica.

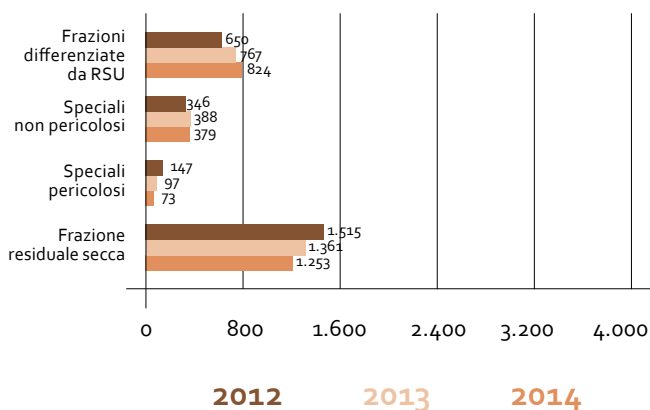
## La gestione dei rifiuti in ambito aeroportuale

I rifiuti prodotti nell'ambito delle attività aeroportuali di gestione degli uffici, della pulizia degli aeromobili, della manutenzione delle infrastrutture, degli esercizi commerciali e della ristorazione sono per la maggior parte rapportabili a quelli prodotti in ambito urbano e si suddividono in:

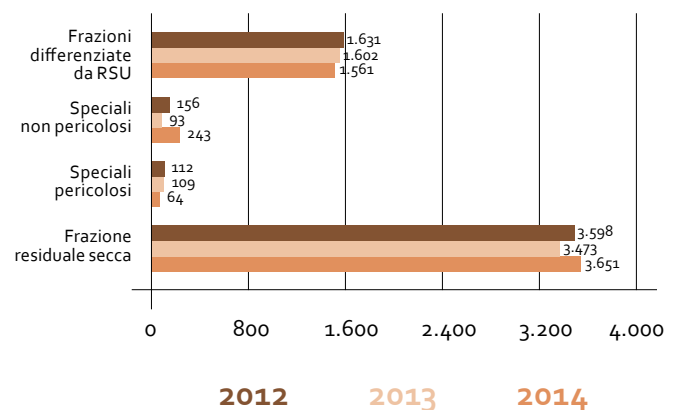
- rifiuti solidi urbani e assimilati generati dalle attività di pulizia nelle aerostazioni, negli edifici ausiliari e dall'attività di pulizia degli aeromobili. Tali rifiuti sono raccolti in apposite dotazioni (cassoni e cassonetti), opportunamente distribuite nei sedimi aeroportuali e smaltiti a cura delle società incaricate dalle amministrazioni comunali territorialmente competenti. I rifiuti solidi urbani e assimilati sono costituiti dalla frazione secca e dalle frazioni differenziate;
- rifiuti speciali pericolosi (ad es. olio esausto, emulsioni oleose, filtri olio e gasolio, rifiuti sanitari, ecc.) e non pericolosi (ad es.: rottami ferrosi, farmaci scaduti, batterie alcaline, ecc.) derivanti dall'attività manutentiva di SEA;
- rifiuti di origine alimentare costituiti dai residui dei pasti consumati dai passeggeri a bordo degli aeromobili, che sono gestiti e smaltiti direttamente dalle società di *catering* e non trattati dal gestore aeroportuale.

## Rifiuti prodotti per tipologia (ton)

Linate



Malpensa



Fonte: SEA

La produzione complessiva di rifiuti a Linate per il 2014 è stata pari a 2.529 tonnellate, registrando una diminuzione del 3,3%,

mentre sullo scalo di Malpensa la produzione complessiva è stata pari a 5.519 tonnellate con un aumento del 4,6% rispetto al 2013.

1. I dati non comprendono SEA Energia.



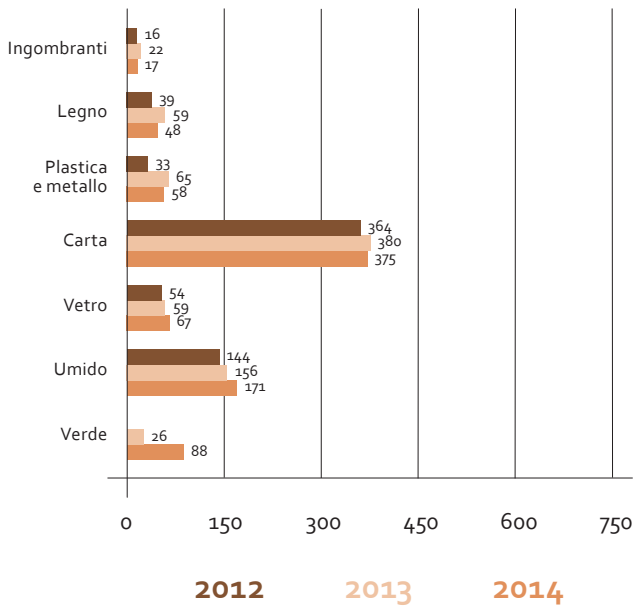
**La raccolta differenziata**

Anche per il 2014 il Gruppo SEA ha confermato il proprio impegno nella raccolta differenziata di rifiuti solidi urbani e assimilati sugli scali di Linate e Malpensa. A oggi le frazioni raccolte in

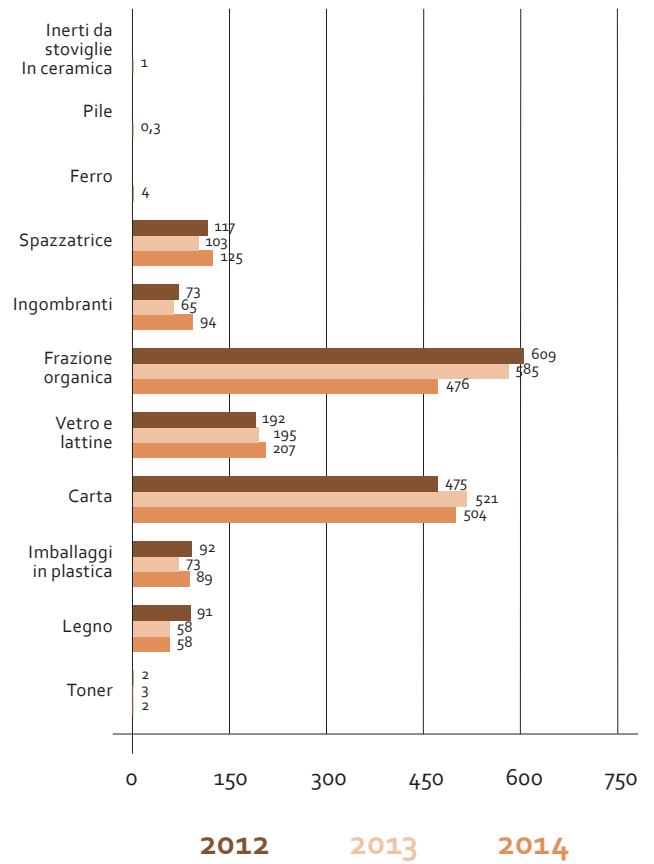
modo differenziato sono: carta, cartone, legno, vetro, plastica, metallo, *toner*, umido e, da ultimo, è stata anche attivata la raccolta differenziata delle pile presso le aree dell'aerostazione aperte al pubblico.

**Raccolta differenziata rifiuti solidi urbani e assimilati (ton)**

Linate



Malpensa



Fonte: SEA

Tutti i rifiuti speciali prodotti sono gestiti in modo differenziato per tipologia, con specifici contratti con società autorizzate alla gestione di queste tipologie (ad es.: attrezzature informatiche, oli, emulsioni, ferro, vernici, ecc.). Questi rifiuti sono quindi tutti integralmente differenziati per tipologia e smaltiti/recuperati secondo le normative di riferimento e gli *standard* di tecnologia degli impianti di trattamento in cui sono conferiti. Per mitigare ulteriormente l'impatto ambientale, il Gruppo SEA ha strutturato e sta svolgendo una serie di progetti in una logica di evoluzione della raccolta differenziata riguardanti:

- il progressivo miglioramento della qualità merceologica dei rifiuti (riduzione della impurezza delle diverse frazioni raccolte);

- il miglioramento della qualità della raccolta negli spazi aperti al pubblico, per la cui riuscita si prevede il mantenimento di un'azione finalizzata all'incremento della consapevolezza del passeggero;
- la promozione di strategie rivolte al miglioramento e alla valorizzazione dei rifiuti provenienti dalla "pulizia" interna degli aeromobili.

La raccolta differenziata dei rifiuti così come definito all'art. 183 Comma 1 Lettera P del D.Lgs. 152/2006 ("raccolta differenziata: la raccolta in cui un flusso di rifiuti è tenuto separato in base al tipo ed alla natura dei rifiuti al fine di facilitarne il trattamento

to specifico”) risulta per Linate pari al 50,5% e per Malpensa al 33,9%, considerando anche la raccolta differenziata dei rifiuti speciali. Per gli anni precedenti i dati risultavano essere rispettivamente 47,9% e 34,2% per il 2013 e 43,0% e 34,5% per il 2012. A fronte delle azioni sopracitate, la raccolta differenziata dei rifiuti a Linate presenta un incremento, mentre rimane sostanzialmente stabile a Malpensa.

### Metodi di smaltimento dei rifiuti

I metodi di smaltimento per le varie tipologie di rifiuti come stabilito dalla normativa (allegati B e C D.Lgs. 152/2006) sono esposti nelle seguenti tabelle:

### Rifiuti per modalità di smaltimento (ton)

#### Linate

Modalità smaltimento/recupero	2014	2013
Incenerimento a terra (D10)	1.254	1.362
Messa in riserva di rifiuti per sottoporli a una delle operazioni indicate nei punti da R1 a R12 (R13)	747	797
Riciclo/recupero delle sostanze organiche non utilizzate come solventi (comprese le operazioni di compostaggio e le altre trasformazioni biologiche) (R3)	175	156
Deposito preliminare dei rifiuti per sottoporli ad una delle operazioni indicate nei punti da D1 a D14 (D15)	151	72
Ricondizionamento preliminare prima di una delle operazioni di cui ai punti da D1 a D13 (D14)	–	2
Trattamento biologico non specificato altrove nel presente allegato, che dia origine a composti o a miscugli che vengono eliminati secondo uno dei procedimenti elencati nei punti da D1 a D12 (D8)	60	225
Trattamento biologico che dia origine a composti o a miscugli eliminati secondo uno dei procedimenti elencati nei punti da D1 a D12 (D9)	142	–

#### Malpensa

Modalità smaltimento/recupero	2014	2013
Incenerimento a terra (D10)	3.656	3.477
Messa in riserva di rifiuti per sottoporli a una delle operazioni indicate nei punti da R1 a R12 (R13)	1.730	1.616
Riciclo/recupero delle sostanze organiche non utilizzate come solventi (comprese le operazioni di compostaggio e le altre trasformazioni biologiche) (R3)	-	109
Deposito preliminare dei rifiuti per sottoporli ad una delle operazioni indicate nei punti da D1 a D14 (D15)	133	76

Nota: Le informazioni sono state desunte dai fornitori del servizio.

La frazione residuale secca dei rifiuti di tipo urbano prodotti in entrambi gli scali è destinata a impianti di termodistruzione a recupero energetico; le frazioni differenziate di rifiuti sono invece avviate a specifici impianti di recupero e riciclo (raccolta e trasporto smaltimento o recupero a cura del Comune).

I rifiuti speciali sono conferiti prevalentemente, in dipendenza delle specifiche caratteristiche, a impianti di recupero; in presenza di rifiuti aventi caratteristiche non idonee al recupero (es.: spurghi fognari) i rifiuti sono conferiti ad impianti di smaltimento finale (raccolta e trasporto smaltimento o recupero a cura di ditte specializzate/autorizzate).

### Le isole ecologiche di Linate e Malpensa

Per entrambi gli aeroporti sono state progettate efficienti isole ecologiche. A Linate l’infrastruttura ecologico-ambientale è stata realizzata e da molti anni ha ottenuto, dagli enti istituzionali competenti, le autorizzazioni necessarie alla conduzione degli impianti e alla gestione dei rifiuti speciali. A Malpensa, anche a seguito della drastica riduzione del traffico, è in corso un innovativo progetto di rivisitazione della modalità di raccolta in area *air-side*, che trova nella piattaforma ecologica esistente una leva fondamentale per la sua riuscita.

## CAMPI ELETTROMAGNETICI E RADIAZIONI IONIZZANTI

### I campi elettromagnetici

Gli anni recenti sono stati caratterizzati da un aumento significativo, per numero e varietà, di sorgenti di campi elettrici, magnetici ed elettromagnetici (CEM) usati per diversi scopi. Queste sorgenti comprendono antenne radio telefoniche, schermi di *computer* e televisori, radar, ecc. L'incremento di queste sorgenti, e l'utilizzo sempre più frequente che ne viene fatto, ha comportato un'esposizione per la popolazione, sia lavorativa sia civile, a campi elettrici magnetici ed elettromagnetici più intensi di quelli usualmente presenti a livello naturale. In ambito aeroportuale le apparecchiature che determinano i campi elettromagnetici sono essenzialmente:

- stazioni di telefonia cellulare;
- rete mobile di antenne per radiotrasmissioni;
- apparati radar.

Negli aeroporti di Milano sono state fatte specifiche mappature dei valori di campo elettromagnetico che hanno messo in evidenza i livelli di rispetto dei parametri e delle soglie legate alla salvaguardia della salute umana.

### Gestione dei colli radioattivi

SEA è attualmente l'unico gestore aeroportuale in Italia ad avere conseguito dal competente Ministero dello Sviluppo Economico il più alto livello autorizzativo, (il nulla osta di Cat. A ai sensi del D.Lgs. 230/1995), per le attività di movimentazione e deposito temporaneo dei colli di merce contenenti sorgenti radioattive in corso di trasporto sullo scalo di Malpensa superando tutte le difficoltà imposte da una normativa che, per la specificità della materia trattata, non è certamente stata predisposta per adattarsi a uno scalo aeroportuale. Per lo scalo di Linate, già titolare di un nulla osta rilasciato ai sensi della previgente normativa, è stato attivato l'iter di conversione in un'analogia autorizzazione.

Lo sforzo compiuto in collaborazione con i tecnici e i funzionari dei vari ministeri ed enti, che in questi anni hanno supportato e certificato il lavoro fatto, ha portato alla realizzazione di:

- adeguati locali, completi di tutte le misure di sicurezza previste, per il deposito temporaneo delle sorgenti radioattive in corso di trasporto;
- processi di controllo strumentale preventivo su tutti i colli radioattivi in ingresso nello scalo, sia per via aerea sia per via stradale;
- idonee procedure di lavoro e norme di radioprotezione per tutto il personale coinvolto nei processi di movimentazione e deposito dei colli;
- procedure di verifica e gestione delle emergenze derivanti da emissioni radioattive anomale.

Tutto ciò consente oggi al sistema aeroportuale milanese di gestire in piena sicurezza e conformità normativa il transito di tutte le merci radioattive (circa 15.000 colli/anno) che anche per suo tramite sono poi destinate agli ospedali, ai centri di ricerca e a scopi industriali.

## ASPETTI PAESAGGISTICI E BIODIVERSITÀ

La tutela della biodiversità e della ricchezza ecologica è di primaria importanza per uno sviluppo sostenibile e per poter garantire un giusto equilibrio fra attività antropiche e il contesto naturale. Diventa quindi necessario valutare il contesto in cui opera una società per poter analizzare il suo potenziale impatto sulla biodiversità. Il Gruppo SEA è consapevole di essere inserito in un contesto verde specialmente con riferimento a Malpensa e questo rende necessario un monitoraggio attento degli impatti del *business* aziendale e l'impiego di azioni finalizzate a mitigarne gli effetti.

### Linate

Alcune porzioni del territorio circostante l'aeroporto di Linate rientrano nel Parco Agricolo Sud Milano (istituito con L.R. 23/4/1990, n. 24), che costituisce un'entità territoriale di vaste dimensioni e si estende su quasi tutto il semicerchio meridionale della provincia di Milano.

Confinano con il sedime dell'aeroporto il Parco Forlanini, uno dei maggiori parchi dell'area urbana milanese, e l'Idroscalo. Inaugurato nel 1970, il Parco valorizza la struttura secolare del contado agricolo lombardo, caratterizzato da una fitta rete di vialetti alberati e dal pittoresco laghetto Salesina, alimentato sia da acque di falda sia piovane che, con l'abbondante vegetazione che lo contorna, costituisce un buon *habitat* per uccelli e pesci.

### Malpensa

L'aeroporto è compreso nel Parco regionale della Valle del Ticino. Al Parco appartengono dieci degli undici comuni coinvolti dal Piano Territoriale d'Area di Malpensa. L'unico comune esterno è Busto Arsizio.

Le riserve naturali del parco e le relative aree di rispetto, concentrate all'interno della valle del fiume a partire dai canali Villoresi e Naviglio Grande, sono lontane dall'aeroporto, separate da zone boschive alternate a zone coltivate di protezione di scarso pregio naturalistico, ma di elevato valore ecologico anche per l'attenuazione dell'impatto dell'aeroporto. Le zone di interesse paesistico del Parco rappresentano il paesaggio lontano dall'aeroporto, filtrato dall'insediamento degli abitati di Somma Lombardo, Arsago Seprio e Casorate Sempione.

Il Gruppo SEA, già nel passato, con l'apporto dell'Azienda Regionale delle Foreste della Lombardia (oggi ERSAF Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e Foreste), ha realizzato un Piano del verde di Malpensa inerente alle sistemazioni, a carico di SEA e di altri enti locali interessati, delle aree verdi all'interno del sedime aeroportuale che hanno riguardato interventi di rimboschimento, miglioramento boschivo, formazione prati e realizzazione di siepi.

## Habitat

L'area di intervento interessata dal progetto di espansione dell'aeroporto di Malpensa, descritto nel *Master Plan*, contiene analisi relative alla qualità floristico vegetazionale sia alla componente faunistica.

In merito al primo aspetto l'analisi è così sintetizzabile:

- presenza di querceti e brughiere di qualità elevata, risultando come formazioni naturalisticamente più importanti e che ne rappresentano circa il 45%;
- pinete, di qualità buona, ma poco diffuse (0,6%);
- rilevante presenza di boschi di robinia e ciliegio tardivo, pari a circa il 40%, la cui qualità è negativamente condizionata dallo scarso pregio floristico e dallo scadente livello di naturalità;
- infine la restante estensione dell'area è classificabile come a qualità scadente.

L'analisi della componente faunistica invece, condotta sia nell'area coinvolta dall'espansione dell'aeroporto sia nei Parchi regionali della Valle del Ticino in Lombardia e Piemonte, ha rilevato che sul sito oggetto di intervento si trovano 84 specie di uccelli a fronte dei 257 presenti nei parchi, mentre non si trovano anfibi, rettili e mammiferi.

Le specie faunistiche di interesse presenti nell'area di intervento sono l'Averla piccola e il Succiacapre, anche se la prima è presente in contingenti estremamente ridotti mentre la presenza della seconda è solo potenziale in quanto genericamente documentata.

Nell'area di intervento sono riportate altre otto specie nidificanti delle quali nessuna in Allegato 1 della Direttiva 2009/147/CE o di particolare categoria di minaccia della Lista Rossa IUCN.

In particolare:

- tre specie in Allegato II della Direttiva 2009/147/CE e nella categoria *Least Concern* della Lista Rossa IUCN (una coppia di Colombaccio, una coppia di Merlo, una coppia di Cornacchia grigia);
- sei specie non inserite in Direttiva 2009/147/CE e nella categoria *Least Concern* della Lista Rossa IUCN (una coppia di Poiana, due coppie di Rondone comune, quattro coppie di Usignolo, una coppia di Merlo, una coppia di Canapino, una coppia di Sterpazzola, una coppia di Fringuello);
- una specie alloctona, introdotta a scopo venatorio, nella categoria *Near Threatened* della Lista Rossa IUCN, non inserita in Direttiva 2009/147/CE (due coppie di Colino della Virginia).

Per quanto riguarda gli aspetti connessi alla vegetazione e agli eco sistemi, l'area di intervento si relaziona direttamente a *habitat* di interesse conservazionistico esterni ai siti Natura 2000 e indirettamente ad alcuni siti Natura che si trovano in prossimità. Gli *habitat* presenti nell'area di intervento e rientranti nell'elenco di cui all'Allegato 1 Direttiva 92/43/CEE sono:

- lande secche (4030) brughiere;

- querceti di farnia o rovere subatlantici o dell'Europa centrale del *Carpinion betuli* (9160);
- vecchi querceti acidofili delle pianure sabbiose con *Quercus robur* (9190);

e costituiscono *habitat* naturali di interesse comunitario.

Gli interventi di mitigazione sono stati definiti in:

- interventi per la ricostituzione della brughiere (circa 180 ettari);
- interventi per la ricostituzione della vegetazione forestale e prativa (circa 600 ettari);
- interventi per il ripristino e il potenziamento della funzionalità ecologica.

Gli interventi di riqualificazione forestale, oltre che essere previsti per un equivalente maggiore rispetto a quanto sottratto, incidono positivamente sulle qualità dei boschi eliminando grosse quantità di aree coperte da specie alloctone.

## SAFETY AEROPORTUALE

Negli aeroporti di Milano è attivo un efficace *Safety Management System* (SMS) validato e controllato anche da ENAC.

### Principi della politica di safety aeroportuale

I principi ispiratori della politica di *Safety* Aeroportuale del Gruppo SEA sono:

- garantire la rispondenza progettuale, realizzativa e il suo mantenimento nel tempo delle infrastrutture di volo, degli impianti e delle attrezzature agli standard nazionali e internazionali, sia in termini progettuali, sia sotto il profilo dell'efficienza e dell'efficacia d'utilizzo verso il mantenimento dei più alti livelli di sicurezza e di qualità del servizio;
- assicurare una continua revisione dei processi e delle procedure operative per conseguire la maggiore conformità possibile ai dettami nazionali e internazionali in tema di *safety*, di qualità e di efficienza/efficacia operativa;
- attuare una sistematica, ricorrente e adeguata azione di formazione di tutto il personale, con priorità per quello maggiormente coinvolto nei processi operativi, ponendo particolare accento sui requisiti e sulle conseguenti azioni e comportamenti orientati alla massima salvaguardia della sicurezza, dei livelli di qualità, di regolarità del servizio e della sua efficienza.

### Logiche di intervento

Il confronto e l'approfondimento delle tematiche che costituiscono i capisaldi della struttura del *Safety Management System* sono trattati mensilmente nei *Safety Board* e nei *Safety Committee* di Linate e di Malpensa, garantendo una completa e diffusa trattazione dei temi di sicurezza delle operazioni. La partecipazione

attiva di tutti gli operatori aeroportuali, compagnie aeree, enti istituzionali e soggetti attori delle differenti attività presenti nei due aeroporti, permette un ampio confronto e un costruttivo dibattito sulle principali tematiche trattate.

Le azioni di prevenzione e di contrasto e mitigazione, laddove necessarie, sono identificate e trattate in modo sistematico e continuativo.

Un buon livello qualitativo dei risultati ottenuti dal SMS, anche nel corso del 2014, ha anche contribuito a una più efficiente gestione dei premi assicurativi.

Sono state ulteriormente migliorate le iniziative sul versante dei monitoraggi SMS e della raccolta dei dati specifici. Gli eventi *safety* (*Ground Safety Report*) segnalati nel corso dell'anno sono stati oggetto sistematico di indagini, approfondimento e classificazione in base alle regole definite e condivise anche con gli altri operatori nelle periodiche riunioni del *Safety Committee*.

### Safety Management Land side

Il *Safety Management System* in un aeroporto è legato anche alla gestione della flora e della fauna e si declina nei seguenti temi:

- aspetti di sicurezza;
- governo delle mappe ostacoli;
- interventi di mitigazione;
- aspetti paesaggistici;
- attenzione alla biodiversità.

Ogni aeroporto, in quanto vero e proprio ecosistema (sia pur semi-naturale), è un'entità unica e come tale va trattata. SEA ha sviluppato all'interno dei propri sedimi una politica per la riduzione/controllo del rischio da *wildlife strike*/gestione aree verdi che prevede:

- inventario periodico della fauna e condizioni interne;
- controllo dell'altezza dell'erba, sfalci ed essenze;
- *wildlife control* (conigli, lepri, ecc.);
- azioni sul contesto circostante per diminuirne l'attrattività.

Allo scopo di rendere l'aeroporto meno attrattivo nei confronti della fauna si è provveduto ad avviare specifiche ricerche naturalistiche ambientali negli scali di Linate e Malpensa.

Gli studi hanno fornito una serie di raccomandazioni ovvero Linee guida per la riduzione del rischio da *wildlife strike*, agendo sugli aspetti ambientali dell'aeroporto, con particolare riguardo alla gestione delle aree verdi.

Dal 2011, è previsto un aggiornamento annuale da parte di Bird Control Italy dei risultati già ottenuti, nell'ottica di un miglioramento delle conoscenze ornitologiche relative all'ambiente aeroportuale che, oltre a valutare i rischi di *bird strike* dovuti alla presenza di volatili e mammiferi in aeroporto e le attrattive ambientali interne, analizza eventuali attrattive esterne nelle immediate vicinanze dell'aeroporto.

### Wildlife Strike: prevenzione e monitoraggio

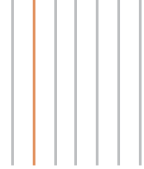
Le attività di prevenzione e di monitoraggio del fenomeno *wildlife strike* sono disciplinate dal "Piano di riduzione del rischio da impatto con uccelli e animali selvatici" e dalla relativa Procedura Operativa, entrambi inseriti nei manuali di aeroporto (distinti per Linate e per Malpensa) e redatti da SEA in qualità di gestore aeroportuale in conformità alla circolare ENAC APT 16/2004 e certificati dall'ente stesso. Sono, inoltre, periodicamente soggetti ad *audit* sia da parte dell'autorità che a opera di personale interno.

Gli aspetti relativi al tema specifico del *bird strike* sono trattati nella Circolare ENAC APT-01B "Direttiva sulle procedure da adottare per la prevenzione dei rischi di impatto con volatili negli aeroporti", in linea con le disposizioni ICAO Annex 14. Sia il Piano sia la Procedura Operativa si attengono alle Linee guida della circolare, garantendo una costante attività di monitoraggio e di allontanamento di uccelli e di fauna dal sedime.

Particolare attenzione è riservata all'area di manovra con l'utilizzo di moderne attrezzature messe a disposizione dal mercato internazionale. A supporto di questa attività SEA si avvale della società BCI (Bird Control Italy, società italiana *leader* del settore di prevenzione del *bird strike* e che svolge la propria attività nella maggior parte degli aeroporti nazionali).

Tutti gli interventi effettuati sono documentati con i *bird strike monitoring form* e con i *bird strike reporting form* alimentando un *database* gestito attraverso un programma *software* chiamato "*Bird Strike Management System*". Le misure preventive adottate sono da identificarsi nel monitoraggio e nell'allontanamento continuo messo in atto durante le ore di luce da biologi ed esperti ornitologi, che compongono la Bird Control Unit. Questi ispezionano costantemente il sedime aeroportuale a bordo di una vettura dotata di sistemi di allontanamento veicolari e portatili. Inoltre, in entrambi gli aeroporti è presente un sistema di allontanamento fisso chiamato "*Space Control*" e una serie di dispositivi di dissuasione acustica. Anche attraverso due convenzioni specifiche definite rispettivamente con la Provincia di Milano e con la Provincia di Varese, SEA pone particolare attenzione alle aree verdi per gestire il complesso ecosistema floro-faunistico e per assicurare, ai fini di mantenere le migliori condizioni di sicurezza per le operazioni, che non vi siano particolari aspetti di attrattività dei sedimi per i volatili e la fauna.

Rispetto al 2013 gli eventi di *bird strike* su Linate sono diminuiti (passando da 66 a 30), mentre a Malpensa il numero di eventi è rimasto pressoché invariato (52 rispetto ai 50 dell'anno precedente) così come si può vedere dal rateo annuale su 10.000 movimenti (3,2 per Malpensa e 2,7 per Linate) e dall'indicatore di rischio (BRI2) in tabella. SEA continua nell'attività di control-



lo e gestione del fenomeno attuando con sistematicità azioni di prevenzione e mitigazione. A Malpensa, il differente contesto naturale circostante, i comportamenti delle specie pericolose

(piccioni, cornacchie, gheppi, ecc.), unito a una buona gestione del verde, consentono di contenere il disturbo della fauna al traffico aereo.

**Indicatore di rischio di wildlife striking (BRI2)**

	Linate			Malpensa		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012
Wildlife Strike *	0,20	0,28	0,31	0,19	0,17	0,19

\* Indicatore di rischio BRI2 calcolato secondo la nuova Circolare APT-01B ENAC.  
Fonte: SEA

**Indicatori del Safety Management System**

Per monitorare l'efficacia del Safety Management System aeroportuale, SEA utilizza alcuni elementi quantitativi riferiti sia a Linate sia a Malpensa. Il Safety Management System è stato controllato e validato da ENAC e anche i recenti audit del team di sorveglianza di ENAC hanno evidenziato la sua sostanziale vali-

dità. Gli indicatori dei principali eventi riscontrati negli scali del Gruppo SEA non hanno evidenziato particolari problematiche dal punto di vista del mantenimento di adeguati livelli di safety aeronautica. Di seguito l'incidenza percentuale di tre indicatori significativi rispetto ai GSR (Ground Safety Report) ricevuti.

Malpensa (%)	2014	2013	2012
Danneggiamento aeromobili	5,4	4,2	4,9
FOD	3,7	4,8	5,6
Mancate precedenze	7,7	8,4	8,0

Linate (%)	2014	2013	2012
Danneggiamento aeromobili	3,8	2,5	6,5
FOD	2,5	3,5	3,9
Mancate precedenze	9,3	4,3	6,2

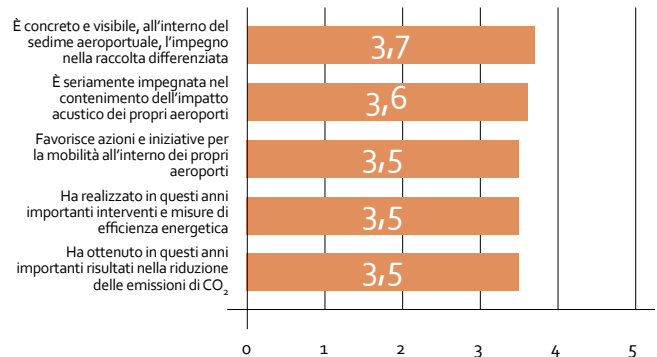
**IL GIUDIZIO DEGLI STAKEHOLDER**

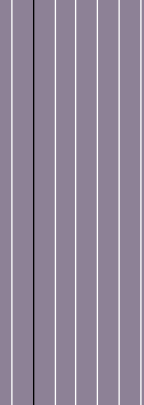
In merito agli aspetti ambientali, nell'indagine realizzata da Marketing Problem Solving, primario istituto di ricerche di mercato, nel gennaio 2015 sono stati intervistati 171 stakeholder esterni dai quali sono scaturiti i risultati di seguito evidenziati.

**La valutazione delle competenze distintive di SEA**

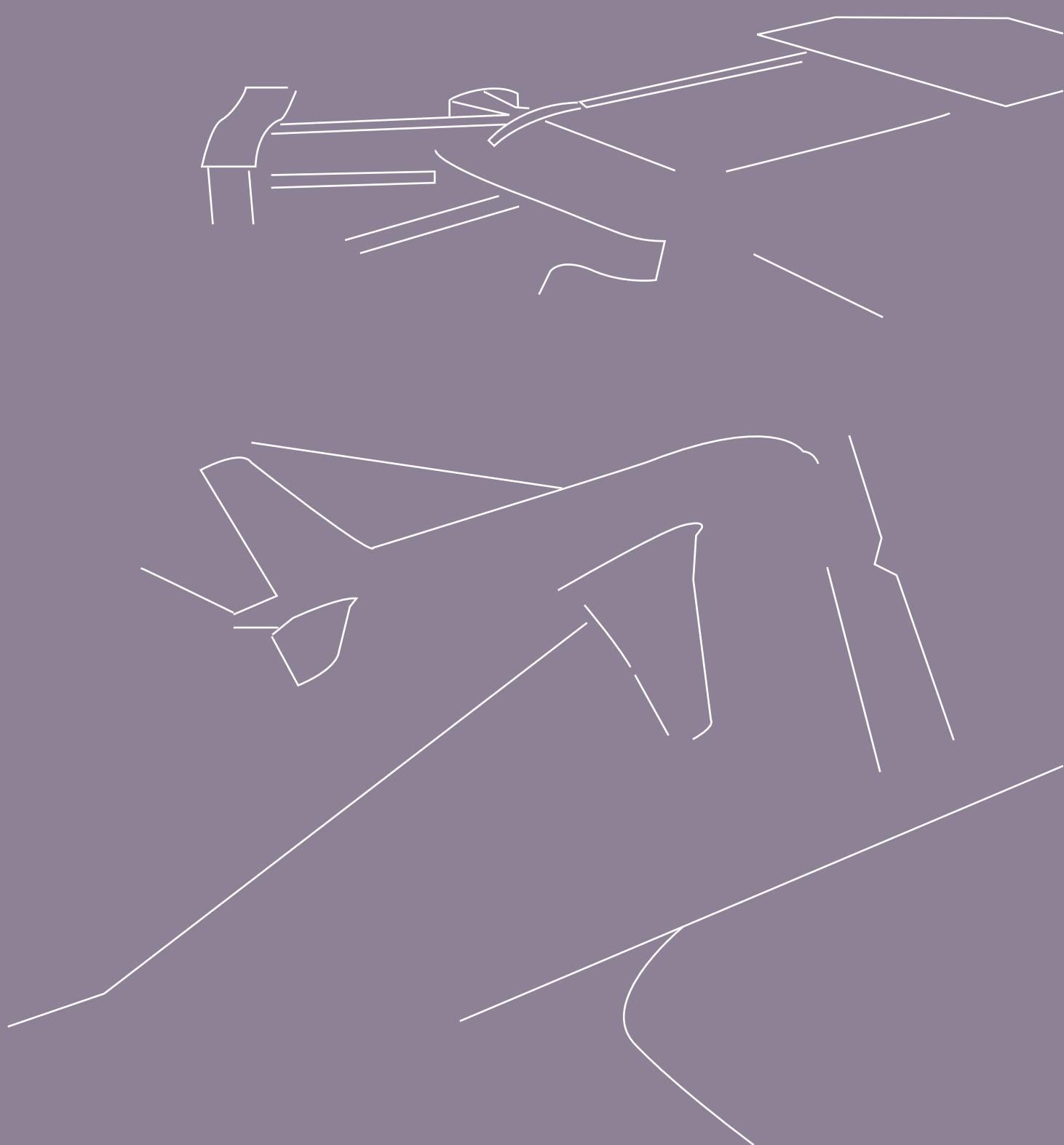
Gli stakeholder considerano positivamente l'impegno sostenuto da SEA per gli aspetti ambientali che riguardano la raccolta differenziata, l'impatto acustico, la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, l'efficienza energetica e le iniziative di mobilità.

**Valutazione delle competenze distintive di SEA (scala 1-5)**





# SOSTENIBILITÀ DELLE RELAZIONI SOCIO-ECONOMICHE







**RISORSE UMANE<sup>1</sup>**

Il tema centrale del 2014 relativo alle Risorse Umane è stato quello del processo di riorganizzazione del settore *handling* del Gruppo.

In particolare, a seguito della decisione della Commissione europea, il contributo delle Risorse Umane alla definizione del nuovo assetto societario in ambito *handling* si è concentrato su:

- *Rightsizing* dell'organico con l'obiettivo della salvaguardia occupazionale: il corretto dimensionamento dell'organico di Airport Handling, garanzia di una sostenibilità economica-finanziaria della società in *start up*, ha determinato un esubero di personale. La soluzione individuata, particolarmente complessa, ha previsto l'attuazione di diversi percorsi tra i quali:
  - processi di riqualificazione del personale per la copertura di esigenze di nuovo organico all'interno della Capogruppo (nuovi servizi *security*). È stato, in questo senso, progettato e avviato un percorso di riqualificazione di 141 persone provenienti da mansioni dell'*handling*, di cui circa 100 alla nuova professione di "addetto *security*" con certificazione di Guardia Particolare Giurata;
  - procedura di mobilità volontaria con incentivo all'esodo. Il piano ha riguardato 408 persone tra SEA e SEA Handling nel periodo giugno-dicembre 2014;
- Dialogo con le organizzazioni sindacali;
- Comunicazione alle persone sulla piattaforma *intranet*, con la predisposizione di una sezione di SEIinSEA espressamente dedicata al tema SEA Handling, che ha raccolto note, articoli e commenti;
- *Execution* delle azioni definite che, nel periodo da settembre 2014 a dicembre 2014, ha previsto la cessazione e la relativa assunzione di 1.744 persone nella *start up* di Airport Handling.

Pur in uno scenario critico, sono proseguite, in continuità con quanto realizzato nell'anno precedente, le attività di sviluppo professionale e formazione e quelle di ingaggio.

**Composizione del Personale**

Al 31 dicembre 2014 il totale delle risorse del Gruppo SEA è di 2.684 unità, in decremento di 81 unità rispetto ai dati di fine 2013 riesposto (-2,9%). Il numero di *Headcount Equivalent*<sup>2</sup> complessivo del periodo gennaio-dicembre 2014 rispetto all'intero anno 2013 è in riduzione di 5 unità da 2.684 a 2.679 (-0,2%).

La riduzione di personale ha progressivamente riallineato il dimensionamento della forza lavoro all'andamento del traffico aereo, attraverso la leva della mobilità.

La dinamica delle uscite (volontarie e conseguenti alla procedura di mobilità) registra 112 cessazioni per SEA e ha riguardato per la stragrande maggioranza impiegati e operai.

La presenza femminile nel Gruppo SEA rappresenta il 29% degli *Headcount* al 31 dicembre, concentrata nella categoria impiegatizia (il totale è così distribuito: 13% dirigenti-quadri, 80% impiegati, 7% operai).

**Evoluzione organico Gruppo SEA al 31 dicembre (n.)<sup>3</sup>**

	2014	2013
Dirigenti e Quadri	320	329
Impiegati	1.650	1.710
Operai	714	726
<b>Totale</b>	<b>2.684</b>	<b>2.765</b>

Fonte: SEA

1. I dati del 2013 sono stati riclassificati al netto di SEA Handling a seguito della sua uscita dal Gruppo SEA.

2. L'*Headcount Equivalent* (HDE) considera la media mensile di tutto il personale amministrato, riproporzionato in base al nastro orario retribuito (full-time o part-time) e ai movimenti mensili di assunzione/cessazione.

3. Nella presente tabella e nelle successive i dati relativi all'organico sono espressi in *Headcount* (considera il totale del personale amministrato a fine periodo).

## Dipendenti Gruppo SEA in uscita per genere, età e sede di lavoro (n.)

Fascia d'età alla data della cessazione	2014						2013			
	Linate		Malpensa		Altre sedi *		Linate		Malpensa	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
<30		1								
30-50	10	11	14	18		1	2	5	3	5
>50	9	27	2	23			3	49	9	32
<b>Totale</b>	<b>19</b>	<b>39</b>	<b>16</b>	<b>41</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>54</b>	<b>12</b>	<b>37</b>
<b>Totale per anno</b>					<b>116</b>		<b>108</b>			
<b>Ripartizione %</b>					<b>4,4%</b>		<b>3,9%</b>			

Nota: non comprende trasferimenti infragrupo e contratti a tempo determinato.

\* Personale presente negli scali di Roma Ciampino, Venezia e Catania.

Fonte: SEA

## Evoluzione organico Gruppo SEA per società di appartenenza al 31 dicembre (n.)

Società	2014			Totale 2014	2013			Totale 2013
	Linate	Malpensa	Altre sedi *		Linate	Malpensa	Altre sedi *	
SEA	1.042	1.532		2.574	1.098	1.551		2.649
SEA Energia	9	20		29	8	20		28
SEA Prime	44			44	49			49
Prime AviationServices	22		15	37	22		17	39
<b>Totale</b>	<b>1.117</b>	<b>1.552</b>	<b>15</b>	<b>2.684</b>	<b>1.177</b>	<b>1.571</b>	<b>17</b>	<b>2.765</b>

\* Personale presente negli scali di Roma Ciampino, Venezia e Catania.

Fonte: SEA

## Evoluzione organico Gruppo SEA per età e tipologia di contratto al 31 dicembre (n.)

Tipologia di contratto	2014			Totale 2014	2013			Totale 2013
	<30	30-50	>50		<30	30-50	>50	
Tempo determinato	2	24	8	34	6	6	1	13
Tempo indeterminato	26	1.971	628	2.625	38	2.021	693	2.752
Somministrati	3	21	1	25				
<b>TOTALE</b>	<b>31</b>	<b>2.016</b>	<b>637</b>	<b>2.684</b>	<b>44</b>	<b>2.027</b>	<b>694</b>	<b>2.765</b>
<b>Ripartizione %</b>	<b>1,2%</b>	<b>75,1%</b>	<b>23,7%</b>	<b>100%</b>	<b>1,6%</b>	<b>73,3%</b>	<b>25,1%</b>	<b>100%</b>

Fonte: SEA

La tipologia dei contratti registra una quota marginale di lavoratori a tempo determinato e somministrati, che al 31/12/2014 rappresentano il 2% del totale dipendenti.

L'analisi della provenienza geografica dei dipendenti del Gruppo non mostra significative variazioni rispetto all'anno prece-

dente, confermando che oltre il 90% dei dipendenti risiede in Lombardia e che l'80% risiede nelle province di Milano e Varese. In merito alla cittadinanza il 99% è italiano mentre il restante 1% comprende cittadinanze varie del mondo.



## Evoluzione organico Gruppo SEA per provenienza geografica al 31 dicembre (%)

Area di residenza	2014	2013
Altro Italia	2,5	2,5
Piemonte	6,1	5,9
Altro Lombardia	4,2	4,3
Lodi	2,7	2,6
Milano	42,2	42,2
Monza e Brianza	4,5	4,5
Varese	37,8	37,9
<b>Totale complessivo</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: SEA

## Diversità e pari opportunità

La presenza femminile nel Gruppo SEA si concentra in particolare nella popolazione impiegatizia, risultato dell'importante presenza nelle aree di *staff* e, al 31 dicembre 2014, rappresenta il 29% dell'organico.

## Evoluzione organico Gruppo SEA per genere e categoria professionale al 31 dicembre (n.)

Categoria professionale	2014		Totale 2014	2013		Totale 2013
	Donne	Uomini		Donne	Uomini	
Dirigenti e Quadri	100	220	320	98	231	329
di cui <i>part-time</i>	4		4	3		3
Impiegati	624	1.026	1.650	653	1.057	1.710
di cui <i>part-time</i>	129	6	135	136	7	143
Operai	52	662	714	53	673	726
di cui <i>part-time</i>	28	26	54	28	28	56
<b>TOTALE</b>	<b>776</b>	<b>1.908</b>	<b>2.684</b>	<b>804</b>	<b>1.961</b>	<b>2.765</b>
Ripartizione %	28,9%	71,1%	100%	29,1%	70,9%	100%

Fonte: SEA

La maggior presenza di uomini nella categoria operaia è invece il risultato della specifica normativa sulle operazioni di scalo che

discrimina la popolazione lavoratrice femminile rispetto a quella maschile.

## Evoluzione organico Gruppo SEA per età, genere e categoria professionale al 31 dicembre (n.)

Categoria professionale	Fasce di età Donne			Totale Donne	Fasce di età Uomini			Totale Uomini	Totale
	<30	30-50	>50		<30	30-50	>50		
<b>2014</b>									
Dirigenti e Quadri	-	65	35	100	-	105	115	220	320
Impiegati	8	508	108	624	10	766	250	1.026	1.650
Operai	-	44	8	52	13	528	121	662	714
<b>TOTALE</b>	<b>8</b>	<b>617</b>	<b>151</b>	<b>776</b>	<b>23</b>	<b>1.399</b>	<b>486</b>	<b>1.908</b>	<b>2.684</b>
Ripartizione %	0,3%	23,0%	5,6%	28,9%	0,9%	52,1%	18,1%	71,1%	100%
<b>2013</b>									
Dirigenti e Quadri	-	59	39	98	-	108	123	231	329
Impiegati	15	522	116	653	17	769	271	1.057	1.710
Operai	-	45	8	53	12	524	137	673	726
<b>TOTALE</b>	<b>15</b>	<b>626</b>	<b>163</b>	<b>804</b>	<b>29</b>	<b>1.401</b>	<b>531</b>	<b>1.961</b>	<b>2.765</b>
Ripartizione %	0,5%	22,6%	5,9%	29,1%	1,0%	50,7%	19,2%	70,9%	100%

Fonte: SEA

### Gap retributivo di genere

Le retribuzioni medie di uomini e donne differiscono soprattutto in relazione al trattamento retributivo complessivo (reddito annuo): il dato è condizionato in particolare dal riconoscimento di diverse indennità legate all'effettuazione di turnistica in fasce della giornata o della settimana più disagiate e tipicamente svolta dal personale maschile.

Il gap retributivo si riduce sensibilmente per la categoria impiegati nella quale il differenziale è conseguenza di una presenza femminile con inquadramento contrattuale mediamente più elevato di quello maschile. Per quanto riguarda il reddito, nella qualifica impiegatizia sono preponderanti gli uomini turnisti.

Il differenziale tra uomini e donne più elevato all'interno della categoria Dirigenti-Quadri è conseguenza della ridotta presenza femminile fra le posizioni dirigenziali di maggior seniority.

### Rapporto dello stipendio e della remunerazione donna/uomo per categorie<sup>a</sup>

Categoria professionale	RAL <sup>b</sup>	Reddito <sup>c</sup>
	2014	2014
Dirigenti e Quadri	77%	69%
Impiegati	97%	89%
Operai	84%	87%
<b>TOTALE</b>	<b>83%</b>	<b>77%</b>

<sup>a</sup> I dati sono riferiti a SEA.

<sup>b</sup> Rapporto tra la retribuzione annua lorda media delle donne e quella degli uomini.

<sup>c</sup> Rapporto tra il reddito annuo medio delle donne e quello degli uomini.

Fonte: SEA

### Ricorso agli ammortizzatori sociali

Nel 2014 è stato introdotto il Contratto di Solidarietà per SEA. L'applicazione di tale strumento da parte delle funzioni aziendali, di staff, è avvenuta in maniera mirata: la gestione delle ore di solidarietà è stata programmata in ragione dei carichi di lavoro. Per questo ammortizzatore sociale le ore complessivamente effettuate ammontano a circa 121.000.

### Formazione

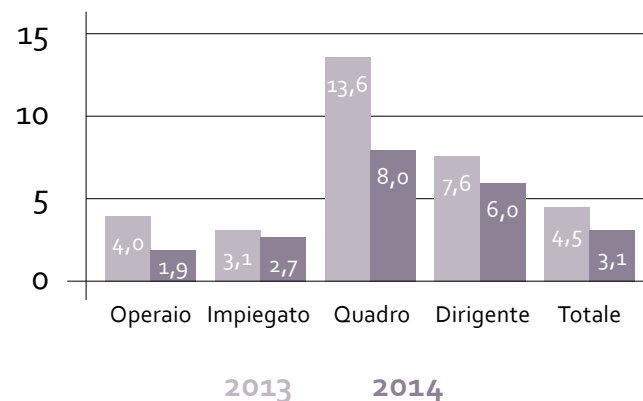
La formazione erogata al solo personale SEA, passa dalle 11.816 ore del 2013 alle 7.968 del 2014.

La riduzione del totale del monte ore complessivo di formazione erogato nel 2014 rispetto al 2013 è da imputarsi in particolare alla sospensione di interventi di natura manageriale, dedicati soprattutto alle categorie dirigenti e quadri, dovuta alla decisione di dare priorità alle operazioni di riassetto societario.

Per quanto riguarda la qualifica operaia, il delta è dovuto all'impatto nel 2013, in termini di investimento formativo dei corsi di ag-

giornamento della lingua inglese per le attività PRM (*Passengers Reduced Mobility*).

### Numero medio annuo di ore di formazione pro-capite per categoria professionale



Nota: i dati non comprendono le ore di formazione mandatoria e sono riferiti a SEA.

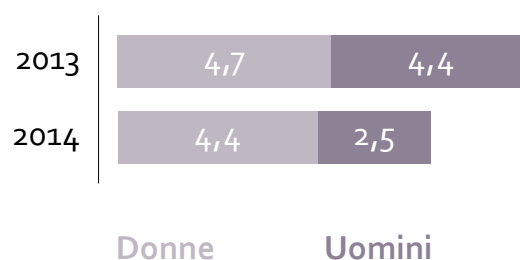
Fonte: SEA

La formazione non mandatoria del 2014 rappresenta complessivamente il 31,4% dell'intero monte ore erogato.

Rispetto alla formazione non mandatoria del 2013, pari al 34,5% del totale ore formazione, si osserva nel 2014 una lieve diminuzione del numero di ore erogate.

Nel 2014 su tutte le categorie si rileva un numero medio di ore di formazione (al netto di quella mandatoria) in diminuzione del 31% rispetto al 2013.

### Numero medio annuo di ore di formazione pro-capite per genere



Nota: i dati non comprendono le ore di formazione mandatoria e sono riferiti a SEA.

Fonte: SEA

Anche nel 2014 si rileva un maggior numero di donne coinvolte negli interventi formativi rispetto agli uomini. In particolare, si nota un netto decremento nel numero medio pro-capite di formazione per la popolazione maschile nel 2014.

Relativamente alla formazione comportamentale e professionale, sono state erogate un numero di ore maggiore alla popolazione femminile rispetto a quella maschile. In particolare, due i principali progetti che spiegano questa differenza: il primo ha riguardato iniziative formative rivolte alle donne a seguito dell'indagine sull'equità di genere condotta in SEA nel 2013; il secondo, "Chinese Friendly Airport", ha riguardato il personale addetto al *front end*, connotato da una preponderante presenza femminile. Anche per la formazione tecnico-professionale, i maggiori investimenti in termini di ore di formazione erogata hanno riguardato personale di *front end*, quindi a prevalente presenza femminile.

#### Formazione mandatoria

I principali progetti per l'anno 2014 riferiti alle aree *Safety* e *Safety* aeroportuale sono riassunti di seguito:

- "SEA Lavoro in Sicurezza – Attrezzature" in coerenza con le indicazioni del T.U. 81/2008 e secondo quanto previsto dall'Accordo approvato dalla Conferenza Stato Regioni il 22 febbraio 2012, nel 2014 è stata sviluppata la mappatura delle risorse da avviare al completamento della formazione mandatoria specifica dedicata alle attrezzature ed è stata avviata l'attività di programmazione delle sessioni teorico-pratiche dedicate a Carrello Elevatore e Piattaforme di Lavoro Elevabili. Nei due *training center* di Linate e Malpensa le partecipazioni per la sola SEA sono state oltre 100 su un totale di oltre 1.000 partecipazioni. La programmazione continuerà nel 2015, con l'aggiunta delle altre tipologie di attrezzature previste, coinvolgendo un numero sempre più elevato di risorse.
- "Corso Antincendio a Rischio Elevato e Aggiornamento" – relativo alle attività formative espressamente richieste in coerenza con le Linee guida e secondo quanto prescritto dal D.M. del 10/03/1998 e successive specifiche; i partecipanti ai corsi sono stati oltre 300, la formazione teorica si è tenuta presso le sedi di Linate e Malpensa, mentre l'addestramento pratico e gli esami di certificazione con i Vigili del Fuoco si sono svolti presso il Campo Prove di Addestramento Antincendio a Malpensa, per il quarto anno di attività, con oltre 2.000 ore di formazione erogate.

I *training center* di Linate e Malpensa sono stati impegnati, inoltre, nell'erogazione di corsi di formazione in ambito *safety* aeroportuale per il rilascio della Patente Aeroportuale per la guida di mezzi elettrici o a motore all'interno dell'aeroporto, e *aviation security*, per corsi legati al Programma Nazionale di Sicurezza necessari al rilascio del tesserino aeroportuale.

La normativa vigente assegna al Gestore Aeroportuale il compito mandatorio di erogare il servizio di assistenza dei passeggeri a ridotta mobilità. Di grande rilievo quindi il percorso formativo dedicato agli addetti all'Assistenza dei passeggeri PRM, (*Passengers Reduced Mobility*), in base a quanto previsto

dal Testo Unico 81/2008, dal regolamento CE 1107/06 e dalla *European Civil Aviation Conference*.

La formazione medico-specialistica, attraverso l'acquisizione delle competenze di base nelle tecniche di mobilitazione da applicare in ambito professionale, si prefigge di sviluppare la responsabilità e consapevolezza degli addetti ponendo il *focus* sul ruolo fondamentale del fattore umano. Sono stati inoltre programmati efficaci interventi formativi volti a fornire validi strumenti di comunicazione e di gestione dei rapporti interpersonali comprensivi di elementi base di lingua inglese calati nella realtà aeroportuale. I partecipanti nel 2014 sono stati 65.

Infine si segnala l'importante impegno organizzativo in condivisione e collaborazione con i referenti di *Security* per l'attuazione del percorso abilitante alla mansione di Addetto *Security*, dedicato al primo gruppo di oltre 100 risorse ricollocate in SEA nel 2014. In aggiunta alla formazione tecnica teorico-pratica specifica del settore, sono state programmate sessioni formative e di aggiornamento dedicate a diversi aspetti e che rappresentano una notevole opportunità di crescita professionale per la persona: *assessment* sulle potenzialità individuali, *counseling* dedicato alla gestione del cambiamento, *customer orientation*, corsi di lingua inglese *basic* e *intermediate* con insegnanti madrelingua e mini-corsi *english for security* propedeutici all'acquisizione della terminologia tecnica adeguata, radioprotezione, *ground safety*, formazione antincendio, PRM e patente aeroportuale. La programmazione dei corsi continuerà nel 2015 in previsione di un ulteriore rafforzamento dell'organico in area *Security*.

#### Sviluppo professionale

Le attività di sviluppo e formazione manageriale nel corso del 2014 si sono focalizzate sul potenziamento delle competenze-chiave di ruolo e delle capacità delle persone con l'obiettivo di migliorare le *performance* aziendali.

Oltre a ciò, sin dall'introduzione del Sistema Professionale SEA, che ha consentito di svolgere periodiche campagne di valutazione delle competenze, e di individuare percorsi di crescita professionale coerenti con i risultati attesi, anche nel 2014 si è data continuità alle iniziative volte a valorizzare il contributo delle persone agli obiettivi aziendali.

Ne sono un esempio le attività di:

**Development Center:** metodologia introdotta nel 2009 e rivolta ogni anno ai quadri neo-inseriti in azienda o di nuova nomina volta a sviluppare le capacità manageriali;

**Project Work:** nel 2014 sono stati presentati al vertice aziendale gli esiti delle due edizioni dedicate ai quadri e finalizzate all'individuazione di proposte e soluzioni per progetti di interesse aziendale. Il percorso, articolato in diverse fasi, ha impegnato i partecipanti in attività d'aula, intervallate da lavori di gruppo e da tre giornate di formazione specifica su competenze manageriali

chiave quali proattività e orientamento ai risultati, decisione e gestione del rischio, negoziazione. L'iniziativa, concepita come fase di approfondimento dell'attività dei *Development Center*, ha avuto come obiettivo principale quello di valorizzare la *performance* e la motivazione espresse dai partecipanti, sviluppandone il potenziale e le competenze chiave per accelerare la crescita manageriale.

Tra le iniziative di engagement e comunicazione avviate nel corso dell'anno rientra il progetto "1+1=3 Il valore delle diversità". La ricerca 1+1=3 ha avuto come obiettivo quello di indagare il posizionamento di SEA<sup>4</sup> rispetto ai temi dell'equità di genere e della valorizzazione del talento femminile.

L'idea del progetto è nata dalla convinzione che le iniziative finalizzate alla valorizzazione delle diversità in ottica inclusiva, permettano l'espressione di tutte le capacità presenti in SEA e offrano la possibilità di indirizzare le energie in modo positivo e costruttivo.

L'analisi ha indagato sia gli aspetti quantitativi che qualitativi; i dati raccolti e i risultati elaborati ci convincono che azioni per creare inclusione possano essere utili per:

- affrontare il cambiamento richiesto da un mercato e da un *business* in costante evoluzione con tutte le risorse disponibili;
- potenziare una visione positiva del futuro;

- creare sostegno generalizzato e stimolare comportamenti solidali fra le persone;
- utilizzare, nelle scelte che riguardano la vita professionale delle persone, criteri espliciti già introdotti con i sistemi di valutazione delle competenze.

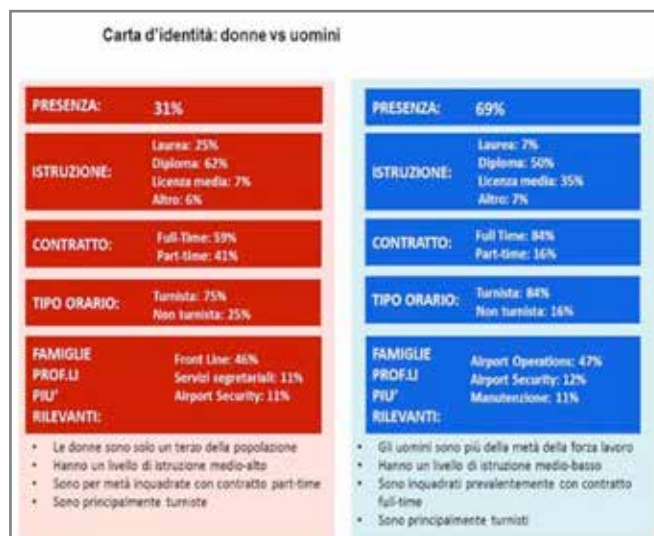
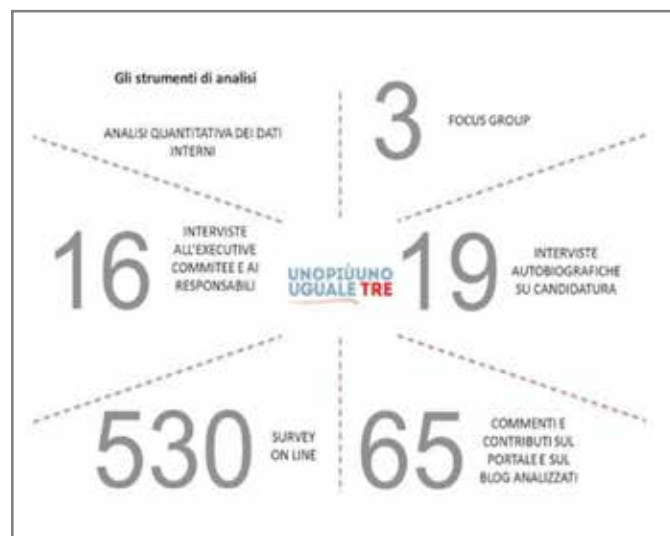
Il progetto è stato accolto positivamente; il livello di partecipazione da parte sia degli uomini sia delle donne è stato buono e rispondente alle aspettative. Le opinioni raccolte in merito all'utilità di questa iniziativa hanno evidenziato curiosità per il progetto, interesse per la tematica (soprattutto da parte delle donne), desiderio di dare il proprio contributo ad azioni che favoriscano la valorizzazione del capitale umano in base a principi meritocratici.

Gli strumenti di indagine utilizzati sono stati:

- un questionario anonimo *online*;
- interviste su base volontaria;
- *focus group* tematici;
- un *blog* dedicato sulla *intranet* aziendale.

I dati raccolti dal progetto sono stati ricondotti, in fase di classificazione dei risultati, a otto aree tematiche: equità, valore della diversità, meritocrazia, presenzialismo, stile di *leadership*, maternità, linguaggio e autolimitazioni delle donne.

## UNOPIÙUNO UGUALE TRE : i risultati



4. Il perimetro di indagine, condotta da giugno 2013 ad aprile 2014, ha coinvolto la popolazione di SEA e SEA Handling.



UNOPIUONO UGUALE TRE : i risultati

**L'equità in SEA: un atteggiamento poco inclusivo «carsico»**

LE PERCEZIONI DEI RESPONSABILI	I VISSUTI DELLE DONNE RESPONSABILI
<ul style="list-style-type: none"> <li>«noi abbiamo moltissime donne al check-in»</li> <li>«le donne possono anche essere molto brave»</li> <li>«le donne si devono occupare della famiglia»</li> <li>«la maternità, ovviamente, rallenta la crescita»</li> </ul>	<p><b>FATICA CASUALITÀ</b> <b>NECESSITÀ DI RESISTERE</b></p>
LE CONVINZIONI DIFFUSE	I DATI
<ul style="list-style-type: none"> <li>«la donna non può svolgere certe mansioni»</li> <li>«la donna si deve occupare della famiglia e non può dare priorità al lavoro, deve fare delle rinunce»</li> </ul>	<p>SEA </p> <p>Gap retributivo - generale: -11% -14%</p> <p>Percentuali di Dirigenti donne: 11% 15%</p>

**Il valore della diversità**

LE COMPETENZE DELLE DONNE VISTE DAI RESPONSABILI	LE VALUTAZIONI DELLE COMPETENZE PER GENERE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilità</li> <li>Attitudine allo studio</li> <li>Disponibilità (ma non di orario)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GESTIONE DEL RISCHIO</li> <li>PENSIERO STRATEGICO</li> <li>PROATTIVITÀ E ORIENTAMENTO AI RISULTATI</li> <li>GESTIONE DELLA RELAZIONE</li> <li>PROBLEM SOLVING</li> <li>DECISIONE</li> </ul>
LE COMPETENZE DELLE DONNE VISTE DA...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Multitasking</li> <li>Rapidità nella soluzione dei problemi</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilità ai problemi delle persone</li> <li>Propensione all'ascolto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NEGOZIAZIONE</li> </ul>

**La meritocrazia: non influenza la crescita**

LA MERITOCRAZIA E' IMPORTANTE PER UOMINI E DONNE

**99%**

LE CONVINZIONI DIFFUSE

- 61%
- 76%

NEI FATTI

- Gli strumenti di valutazione hanno portato cambiamenti e offrono la possibilità di diffondere una crescita meritocratica, ma in questo momento le persone faticano a percepirne gli impatti
- La situazione Aziendale e il forte rallentamento della mobilità verticale e orizzontale condizionano la percezione delle persone

**Il presentismo: il part-time è considerato da tutti un ostacolo alla crescita**

LE PERCEZIONI DELLE PERSONE

LA QUANTITÀ DI ORE TRASCORSE AL LAVORO È UN FATTORE DETERMINANTE NELLA VALUTAZIONE DELLE RISORSE

80%

81%

**PRESENZA**  
I manager di SEA richiedono flessibilità, reperibilità, disponibilità e presenza sul posto di lavoro

**PRESENZIALISMO**  
Fermarsi oltre l'orario per dare disponibilità al proprio capo; considerare la presenza fisica più importante dell'obiettivo da raggiungere; assimilate l'engagement e la dedizione all'Azienda in base al numero di ore lavorate

- Pianificazione e gestione delle urgenze
- Individuare le possibilità di crescita anche in chi oggi ha un orario o un inquadramento part-time
- Rendere più flessibile «l'uscita» dal part-time

UNOPIUONO UGUALE TRE : i risultati

**Lo stile di leadership SEA**

LA RAPPRESENTAZIONE DELLA LEADERSHIP ATTUALE

Autoritaria: 51% 61%

Aperta al dialogo e al confronto: 49% 39%

**Competente**

**Direttivo**

**Esigente**

**Autoreferenziale**

**Pragmatico**

NON È IL GENERE A INFLUENZARE LO STILE MA... ALTRE CONDIZIONI COME, PER ESEMPIO, ESPERIENZE DIVERSIFICATE

**La maternità**

LA PERCEZIONE DELLE PERSONE

Influenza sull'opinione di capi e colleghi rispetto alla professionalità della donna madre: 53% 67%

Capacità di ottenere un riconoscimento della crescita: 53% 73%

PER IL 21% DEI PARTECIPANTI A UN SONDAGGIO **ESSERE MAMMA OSTACOLA LA CRESCITA**

NEI FATTI

**CRESCE L'INQUADRAMENTO... DIMINUISCONO I FIGLI**

- Operato (77): 61%
- Impiegato (2338): 59%
- Quadro (104): 57%
- Dirigente (6): 33%

**Il linguaggio**

I LUOGHI COMUNI

«certo che tu sei fortunato... lavori sempre con le donne»  
«anche lei è andata in maternità... l'abbiamo persa»  
«vogliamo capi con le palle»

LE BATTUTE OFFENSIVE DI GENERE

«tanto lei è una donna... certe cose non le può capire»  
«se ha fatto carriera è perché...»

GLI APPREZZAMENTI FISICI E/O SESSUALI ESPRESSI NELLE SITUAZIONI INFORMALI

**UN LINGUAGGIO STEREOTIPATO NEI CONFRONTI DELLE DONNE E POCO INCLUSIVO**

**Le auto-limitazioni delle donne**

**ADATTAMENTO**  
Accettazione dello status quo rifiutato a tortora per crescere  
Adozione di una forma mentis in cui la donna è la parte "velocista", in passato attesa di aiuto

**SENSO DI COLPA**  
Imperturbato legato al timore di sottrarre tempo alla propria famiglia  
Genera un continuo «spostamento» e la percezione di essere nel posto sbagliato

**CONFLITTO**  
Se il «vecchio corso» è l'essere conosciute le donne  
Se il farsi vedere è il farsi da parte

**IMITAZIONE DI MODELLI MASCHILI**  
Ricerca e continuo bisogno dell'approvazione maschile  
Adozione di un modello «cari per carum» aggressivo ma non assertivo, competitivo ma senza spirito di squadra

A seguito della ricerca condotta, sono state svolte attività di sviluppo e formazione dedicate alle donne:

- **Leadership Lab al femminile:** laboratori dedicati a donne con posizioni di responsabilità in azienda o in crescita verso ruoli di maggiore complessità. Le finalità dell'iniziativa sono state quelle di rafforzare la *leadership* al "femminile", favorire l'assunzione di responsabilità e aumentare la *self-confidence* individuale e la consapevolezza del proprio potenziale. Due edizioni svolte nel 2014;
- **Workshop Mamme:** iniziativa dedicata alle mamme con figli di età inferiore ai tre anni per facilitarne il rientro dalla maternità, fornendo strumenti utili al raggiungimento di un miglior equilibrio nella gestione del doppio ruolo di genitore e professionista. Due edizioni svolte nel 2014;
- **Counseling:** incontri individuali dedicati ad alcune donne *manager* con la finalità di favorire la consapevolezza circa il proprio stile di *leadership*, fornire strumenti di auto-miglioramento e sviluppo, potenziare uno stile manageriale capace di superare gli stereotipi e rafforzare comportamenti integrati e inclusivi.

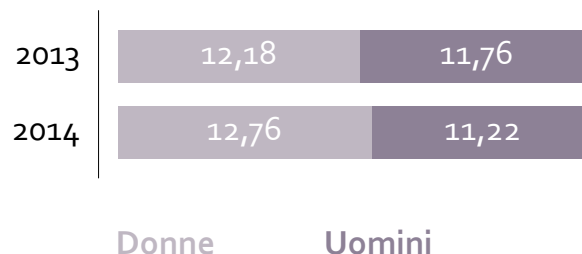
Nell'ultimo trimestre dell'anno è stata avviata la formazione propedeutica al *go-live* della nuova *intranet* aziendale. Il nuovo ambiente migliorerà l'efficienza dei processi e faciliterà la comunicazione operativa, la collaborazione e la ricerca di informazioni con un impatto positivo sulla produttività. Grazie a una profilazione "personalizzata", agli utenti sarà permesso di accedere ai contenuti per funzione e operatività in modo rapido e sicuro. Il *go-live* ha interessato, in questa prima fase, dieci Direzioni/Unità che, oltre ai contributi in *home page*, dispongono di un proprio sito di funzione nel quale pubblicare sia contenuti ad accesso riservato, sia di consultazione libera.

Con la collaborazione della Fondazione Italia Cina, è stato avviato il progetto *Chinese Friendly Airport*, al fine di trasformare l'incremento dei flussi di passeggeri cinesi in un'importante opportunità di *business* per l'aeroporto di Malpensa. All'interno delle iniziative previste, si colloca il percorso formativo socio-culturale a supporto delle attività operative e rivolto a responsabili e personale di *front end*. Nei mesi di novembre e dicembre sono state erogate alcune sessioni formative che hanno riscosso una buona accoglienza da parte dei partecipanti per l'interesse dei temi trattati e l'immediata utilità nelle attività lavorative.

#### Valutazioni delle performance e dello sviluppo della propria carriera

La percentuale dei dipendenti suddivisa per genere che hanno ricevuto valutazioni delle *performance* sono in continuità con i dati del 2013 e riguardano principalmente dirigenti e quadri. La diminuzione è proporzionale alla riduzione del personale in forza con tali qualifiche nel 2014.

Dipendenti coinvolti in processi formalizzati di valutazione della prestazione suddivisi per genere (%)



Fonte: SEA

#### Relazioni industriali

Il tasso di sindacalizzazione nel Gruppo è in linea con l'anno precedente.

#### Sindacalizzazione Gruppo SEA

	N. sigle sindacali	Sigle sindacali	% sindacalizzazione
31 dicembre 2014	12	CGIL; CISAL; CISL; COBAS COORD.P. VARESE; CUB-TRASPORTI; FLAI; SEL; SIN.PA; U.G.L.; UIL; USB; ADL VARESE	59%
31 dicembre 2013	12	CGIL; CISAL; CISL; COBAS COORD.P. VARESE; CUB-TRASPORTI; FLAI; SEL; SIN.PA; U.G.L.; UIL; USB; ADL VARESE	60%

#### Principali accordi 2014 con le Organizzazioni Sindacali

Le relazioni sindacali, caratterizzate per tutto il 2013 da un'alta tensione, per la nota vicenda SEA Handling/Unione europea, hanno subito un ulteriore inasprimento, a seguito della posizione assunta dalla Commissione europea, nel marzo 2014, che tende a subordinare l'approvazione del piano proposto da SEA per il tramite del Governo italiano, alla cessione del controllo di Airport Handling a soggetto (privato) diverso da SEA.

A fronte di tale posizione comunitaria, le Organizzazioni Sindacali (CGIL, CISL, UIL, UGL e FLAI) hanno sospeso le relazioni industriali e avviato uno stato di agitazione, già ampiamente presente per il persistente atteggiamento conflittuale promosso da talune fazioni antagoniste.

Gli accordi del 2014 hanno pertanto riguardato tale tematica:

- maggio: sottoscrizione di un accordo sulle procedure di mobilità in SEA che ha previsto esodi incentivati per un massimo di 100 *Headcount*;
- giugno: sottoscrizione di analogo accordo con SEA Handling per collocazione in mobilità volontaria di un massimo di 300 *Headcount* e l'assorbimento degli esuberanti rimanenti in parte nella neo costituita Airport Handling e in parte in SEA, sulla base delle rispettive esigenze organizzative, evitando negative ricadute occupazionali. L'accordo si compone di due accordi a *latere* che stabiliscono le modalità di assorbimento degli esuberanti e le connesse condizioni economiche e normative per le risorse destinate ad Airport Handling.

Tali accordi erano sostanzialmente tra loro inscindibilmente collegati e subordinati all'esito positivo di un *referendum* indetto tra i lavoratori. L'esito negativo del *referendum* ha comportato la richiesta di chiarimenti interpretativi da parte dalle Organizzazioni Sindacali all'azienda. A seguito dei chiarimenti e di una raccolta firme promossa da oltre 1.250 lavoratori di SEA Handling, a sostegno degli accordi precedentemente bocciati dal *referendum*, è stata così confermata la validità dei precedenti accordi.

Nei mesi di novembre e dicembre sono stati stipulati accordi sulle modalità attuative di alcuni punti come le modalità di assunzione presso Airport Handling del personale SEA Handling non idoneo alla mansione originaria o l'individuazione di specifiche modalità di passaggio in SEA dei lavoratori di SEA Handling in CIGS alla data dell'accordo.

Nel corso del 2014 non vi sono accordi sindacali specifici relativi alla salute e sicurezza dei lavoratori.

	2014	2013
Numero di accordi siglati con le OO.SS.	5	5

Fonte: SEA

In merito al periodo minimo di preavviso in caso di modifiche operative, il tempo necessario per l'adozione delle stesse può sensibilmente variare, a seconda che la materia su cui interviene la modifica sia nella disponibilità delle Organizzazioni Sindacali – secondo quanto stabilito dalla normativa tempo per tempo vigente – o meno (e quindi occorra un accordo sindacale o sia sufficiente un percorso di informazione). Nel primo caso il tempo medio di preavviso quantificabile è di un mese, nel secondo di due settimane.

In merito alle variazioni delle turnazioni di lavoro, per prassi aziendale (coerente con l'interpretazione di Confindustria dell'art. 3 punto terzo comma primo dell'Accordo Interconfederale del 18 aprile 1996 tra Confindustria, Intersind, Asap e Cgil, Cisl, Uil e Cislal e Cislal e Confail) SEA dà un preavviso di 15 giorni tra la comunicazione alle Organizzazioni Sindacali e l'implementazione delle stesse.

Restano escluse dai casi già esposti le modifiche per la realizzazione delle quali (es. licenziamenti collettivi, cassa integrazione) la legge prevede specifiche procedure e detta altresì il numero di giorni di durata della procedura e la cadenza delle varie fasi da essa previste.

## Ingaggio e Comunicazione Interna

### La Nuova Intranet del Gruppo SEA

Nella seconda metà del 2014 è stata sviluppata in ambiente di *test*, nelle sue diverse sezioni e con gradualità legata a temi tecnici SEAnet, la nuova piattaforma collaborativa di SEA in ambiente *Sharepoint*, disegnata attraverso *benchmark*, analisi e interviste con le diverse funzioni aziendali nel corso del 2013.

Nell'ultima parte dell'anno, fra novembre e dicembre 2014 sono state poi realizzate attività di *Change Management*: una serie di redattori e *key user*, precedentemente individuati fra i colleghi di diverse funzioni aziendali, sono stati coinvolti in momenti di formazione e familiarizzazione con la nuova piattaforma. Seguendo il piano di rilasci graduali del nuovo "ambiente", si è proceduto al popolamento dei contenuti relativi alle diverse sezioni e alla predisposizione di dieci siti dedicati a dieci singole funzioni che rappresentano una prima esperienza pilota.

È stato anche attivato un sito "di progetto" che ha consentito ai redattori e ai contributori delle diverse aree della *intranet* di lavorare con gli strumenti collaborativi messi a disposizione da *Sharepoint* su un vero e proprio palinsesto informativo.

A inizio 2015 è stato effettuato un primo rilascio in ambiente di produzione rivolto a un numero ristretto di colleghi (circa 180) a cui si è chiesto di essere parte attiva nel lancio e condividere ogni contributo utile per migliorarne i contenuti e l'esperienza d'uso. In seguito, a fine aprile 2015, SEAnet è stata ufficialmente lanciata e aperta a tutti i colleghi.

Il processo di costruzione della nuova *intranet* non si è chiuso con il lancio ufficiale, ma resta sempre aperto a ogni possibile miglioramento, integrazione e introduzione di nuove funzionalità.

### Benefit per i dipendenti e Welfare aziendale

Le attività di *Welfare* attuate nel corso del 2014 hanno voluto rispondere da un lato all'esigenza di proseguire nel rinnovamento dell'intero impianto di servizi offerti ai dipendenti, con l'obiettivo di rendere le iniziative più coerenti con i bisogni e le esigenze delle persone, dall'altro alla necessità di rendere l'organizzazione più efficiente e moderna. Ciò è stato ottenuto anche grazie al confronto costante con l'Associazione NoiSea, che per la prima volta è stata *owner* delle iniziative dei Centri Estivi e dei Camp Multisport, e alle attività di confronto e *benchmark* sui temi del *Welfare* aziendale e della conciliazione vita-lavoro avviate con realtà esterne, sia aziendali che istituzionali: Valore D, la rete Imprese e Persone (IEP), ASL Varese e l'Unione degli Industriali della Provincia di Varese.

Accanto alle tradizionali iniziative previste dal contratto integrativo e dagli accordi bilaterali, coerentemente con i bisogni e le esigenze delle persone, sono state implementate nuove iniziative di sostegno diretto al reddito, con la sottoscrizione di convenzioni per mutui a tassi agevolati (nuova offerta di Deutsche Bank) e per le spese alimentari (convenzione con Carrefour).

I beneficiari dell'offerta *Welfare* SEA hanno fruito di differenti servizi all'interno di cinque aree tematiche: Equilibrio vita – lavoro (Permessi visite specialistiche; *Part-time* mamma; Orario flessibile; Mobilità casa-lavoro), Sanità tutela e prevenzione (Cassa assistenza integrativa; Assicurazione infortuni *extra*-professionali; Profilassi antinfluenzale; Cure termali; *Check-up* sanitario), Istruzione (Assegni studio), Servizi Sociali (*Help-Desk* anziani; Sportello ascolto e aiuto) e Attività ricreative (Associazione NoiSea; Centri estivi; *Camp* estivi; Buono giocattolo).

Va segnalato inoltre che l'Associazione NoiSea, tra le tante iniziative, ha contribuito con diverse azioni di sostegno al reddito (distribuzione di pacchi alimentari e sottoscrizione di importanti convenzioni) al fine di aumentare il potere di acquisto.

#### Accesso ai servizi "SEA per te"

Il biennio 2013-2014, nonostante una diminuzione complessiva di organico, ha evidenziato un aumento delle persone che hanno potuto beneficiare delle iniziative di *Welfare*, con un conseguente consolidamento del rapporto con l'azienda e una valorizzazione delle iniziative offerte.

Nella tabella seguente sono riepilogati i dati di accesso ai servizi di *Welfare* aziendale da parte dei dipendenti (*full-time* e *part-time*) nell'ultimo biennio.

#### "Sea per te" – Accesso ai servizi 2013-2014 (n.)

Iniziativa	Beneficiari	
	2014	2013
Assegni studio	670	677
Soggiorni climatici	80	69
Buono giocattoli	1.125	1.254
Profilassi antinfluenzale	194	192
Mobilità collettiva casa-lavoro	181	192
Servizi sociali (finanziamenti personali)	239	257
Centri estivi	214	272
Cure termali	48	67
Cassa assistenza sanitaria ( <i>check-up</i> )	384	314
Cassa assistenza sanitaria	1.731	2.369
Assicurazioni infortuni	11	5
Orario flessibile (dato medio annuale)	840	789
<i>Part-time</i> mamma (dato medio annuale)	30	39
Permessi per visite mediche	272	236

Fonte: SEA

#### Gestione dei congedi parentali

Il *Welfare* di SEA garantisce il diritto per tutte le mamme di poter beneficiare di una prestazione lavorativa a orario ridotto di cinque ore al giorno fino al compimento del 5° anno di età del bambino. Tale aspetto e un'articolazione dell'orario di lavoro su turni condizionano i dati relativi all'astensione facoltativa, di seguito esposti.

#### Diritto e fruizione dell'astensione facoltativa<sup>a</sup> (n.)

	2014		2013	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Diritto <sup>b</sup>	196	247	200	245
Fruizione <sup>c</sup>	79	130	91	128

<sup>a</sup> I dati sono riferiti a SEA.

<sup>b</sup> Il congedo facoltativo può essere richiesto per ogni figlio nei primi 8 anni di vita (fino al giorno del compimento dell'ottavo compleanno). Come aventi diritto sono quindi considerati i dipendenti con un figlio di età minore o uguale a 8 anni nell'anno di riferimento.

<sup>c</sup> Come fruitori sono stati considerati tutti gli aventi diritto che hanno usufruito di almeno un giorno di astensione facoltativa nell'anno di riferimento.

Fonte: SEA

Dalle tabelle sulle assenze relative al congedo parentale si evince che:

- la quasi totalità dei fruitori torna regolarmente al lavoro dopo la nascita di un figlio;
- viene regolarmente utilizzato in maniera significativa anche dai padri che sempre più aiutano le madri nella gestione dei figli;
- solo in una ridotta percentuale di casi l'assenza non è seguita dal rientro al lavoro ma da assenza ad altro titolo.

Retention dei fruitori dell'astensione facoltativa<sup>a</sup>

	Donne (n.)	Uomini (n.)	Donne (%)	Uomini (%)
<b>Totale fruitori nel 2014</b>	<b>79</b>	<b>130</b>		
<b>Status al 31 dicembre 2014</b>				
Congedo ancora in corso	6	14	8%	11%
Assenti ad altro titolo <i>post congedo</i> <sup>b</sup>	10	19	13%	15%
Usciti durante l'anno	4	1	5%	1%
Totale rientrati al lavoro e ancora impiegati	59	96	75%	74%
<b>Tasso di Retention al 31.12.2014 (%)<sup>c</sup></b>	<b>94%</b>	<b>99%</b>		

	Donne (n.)	Uomini (n.)	Donne (%)	Uomini (%)
<b>Totale fruitori nel 2013</b>	<b>91</b>	<b>128</b>		
<b>Status al 31 dicembre 2013</b>				
Congedo ancora in corso	12	8	13%	6%
Assenti ad altro titolo <i>post congedo</i> <sup>b</sup>	13	11	14%	9%
Usciti durante l'anno	2	0	2%	0%
Totale rientrati al lavoro e ancora impiegati	64	109	70%	85%
<b>Tasso di Retention al 31.12.2013 (%)<sup>c</sup></b>	<b>97%</b>	<b>100%</b>		
<b>Status al 31 dicembre 2014</b>				
Congedo ancora in corso	12	8	13%	6%
Assenti ad altro titolo <i>post congedo</i> <sup>b</sup>	12	11	13%	9%
Usciti durante l'anno	4	1	4%	1%
Totale rientrati al lavoro e ancora impiegati	61	108	69%	84%
<b>Tasso di Retention al 31.12.2014 (%)<sup>c</sup></b>	<b>91%</b>	<b>99%</b>		

a I dati relativi agli aventi diritto e ai fruitori dell'estensione facoltativa sono relativi solo a SEA.

b Gli "assenti ad altro titolo *post congedo*" sono coloro che risultano ancora assenti a seguito del periodo di congedo parentale per diverse cause (es. malattia del bambino, fruizione di ferie, ecc.).

c Il tasso di Retention indica la percentuale dei dipendenti rimasti in azienda al termine della fruizione di un periodo di congedo parentale. Tale dato è calcolato prendendo in considerazione i dipendenti che hanno usufruito di almeno un giorno di congedo parentale e che sono rientrati al lavoro e sono ancora in forza al termine dell'anno di riferimento e dell'anno successivo.

Fonte: SEA

## Piano pensionistico

Il Fondo Pensione delle Società Esercizi Aeroportuali – FONSEA, Fondo Pensione complementare a capitalizzazione individuale per i lavoratori dipendenti appartenenti alle società esercizi aeroportuali aderenti, è finalizzato all'erogazione di trattamenti pensionistici complementari del sistema previdenziale obbligatorio, ai sensi del D.Lgs. 5/12/2005, n. 252.

Il Fondo Pensione delle Società Esercizi Aeroportuali – FONSEA è iscritto all'albo tenuto dalla COVIP con il n. 1126 ed è stato istituito in data 4 aprile 1990 a seguito dell'accordo integrativo 7/12/1989 tra SEA e le segreterie regionali delle organizzazioni sindacali FILT/CGIL, FIT/CISL e UILT/UIL.

È iscritto al Fondo Pensione tutto il personale del Gruppo SEA già iscritto alla Cassa di Previdenza e Assistenza nei confronti

del quale, alla data del 1° gennaio 1996, è stato attivato il nuovo Fondo al fine di garantire un trattamento pensionistico complementare del sistema obbligatorio pubblico.

## Dati relativi al Fondo Pensione

Fondo pensione	2014	2013
Numero iscritti	5.183	5.397
Attivo netto destinato alla previdenza (milioni di Euro)	165	151
Rendimento fondo	3,50%	3,94%

Fonte: SEA

Il Fondo Pensione è un fondo costituito in forma di associazione non riconosciuta e operante in regime di contribuzione definita (l'entità della prestazione pensionistica è determinata in funzione della contribuzione effettuata e dei relativi rendimenti). L'adesione è libera e volontaria. La partecipazione alle forme

pensionistiche complementari disciplinate dal D.Lgs. 5/12/2005 n. 252, consente all'iscritto di beneficiare di un trattamento fiscale di favore sui contributi versati, sui rendimenti conseguiti e sulle prestazioni percepite.

#### Quote di Contribuzione (lavoratori occupati dopo il 28/04/1993 e iscritti dal 01/01/2013)

Quota TFR	Contributo	
	Lavoratore	Società
100% del TFR maturando	1% su minimo tabellare, più indennità contingenza, più aumenti periodici anzianità per 12 mensilità. Eventuale contribuzione volontaria aggiuntiva calcolata sulla % dell'imponibile fiscale lordo.	2% su minimo tabellare, più indennità contingenza, più aumenti periodici anzianità per 12 mensilità. Con validità transitoria 01/01/2013-31/12/2015 elevazione del contributo previsto dal CCNL di +0,5%

#### Partnership azienda-dipendenti su iniziative sociali

##### Volontariato aziendale per il fundraising a favore di Telethon

Le persone di SEA esercitano un ruolo attivo nella gestione delle relazioni tra azienda e organizzazioni a finalità sociale. In particolare, negli ultimi sei anni, si è consolidata un'importante triangolazione tra SEA, i dipendenti e la Onlus Telethon, finalizzata a supportare l'attività di raccolta fondi in favore della ricerca scientifica per la cura delle malattie genetiche di Telethon.

Nel 2008 è stata avviata una *partnership* attraverso cui SEA si impegna a sostenere concretamente e stabilmente la ricerca scientifica sulle malattie genetiche e di cui la mobilitazione volontaria dei dipendenti SEA è la parte più pregiata.

L'azienda eroga annualmente alla Fondazione un contributo fisso, ma soprattutto ha avviato un'opera di sensibilizzazione del proprio personale interno per la raccolta fondi, sia attraverso donazioni personali sia mettendo a disposizione il proprio tempo nell'allestimento e nel presidio di *stand* informativi all'interno delle aerostazioni. In più l'Associazione NoiSea ha organizzato in diversi periodi dell'anno iniziative e manifestazioni culturali il cui incasso viene devoluto a Telethon.

A sei anni dalla sua nascita, questa collaborazione rappresenta un fiore all'occhiello della cittadinanza d'impresa di SEA, che mette in moto stabilmente oltre 100 tra dipendenti ed ex dipendenti in pensione e che è riuscita a raccogliere e indirizzare alla ricerca scientifica promossa da Telethon circa 340.000 Euro.

Nel biennio 2012-2013 circa 101.000 Euro sono stati indirizzati al finanziamento di uno specifico progetto di ricerca sulla comprensione della malattia del rene policistico, condotto da una ricercatrice rientrata in Italia grazie al progetto "Telethon Dulbecco", che opera nella Divisione di Genetica e Biologia Cellulare dell'Istituto Scientifico San Raffaele di Milano.

La raccolta del 2014, pari a circa 50.000 Euro è destinata al sostegno del progetto di ricerca "Degenerazione dei motoneuroni nella Atrofia Muscolare Spinale e Bulbare. Approcci molecolari per contrastare la neuro tossicità del recettore degli androgeni mutato" del Professore Angelo Poletti (Università degli Studi di Milano).

#### Attività di *fundrasing* del personale SEA a favore di Telethon (Euro)

	2014	2013	2012
Iniziative varie	18.799	21.145	16.030
Contributo SEA	30.000	30.000	30.000
Payroll-giving	1.275	1.850	2.260
<b>Totale</b>	<b>50.074</b>	<b>52.995</b>	<b>48.290</b>

Fonte: SEA

Le principali iniziative sopra citate sono di seguito descritte:

- rassegna teatrale "T Factor" organizzata dall'Associazione NoiSea a Linate, in collaborazione con SEA e con il patrocinio dei comuni di Peschiera Borromeo e Segrate con ingresso a offerta libera; la rassegna rappresenta un momento d'incontro e di confronto tra la cultura sociale e ricreativa aeroportuale e quella del territorio e una giuria qualificata valuta le *pièce* teatrali offrendo l'opportunità alla compagnia vincitrice di partecipare alla Rassegna nazionale del Teatro Sociale;
- maratona di Natale – durante il mese di dicembre dipendenti volontari di SEA sono presenti presso gli *stand* Telethon nelle aree partenze degli scali di Linate e Malpensa per distribuire, a fronte di una donazione, *gadget* natalizi; sono, inoltre, posizionati appositi salvadanai in tutti i punti di ristoro, nelle edicole, nei *duty free* e nelle farmacie;



- concerti di Natale organizzati da SEA con il contributo dell'Associazione NoiSea, che nel corso degli anni hanno previsto una maggiore partecipazione dei dipendenti SEA e dei loro familiari;
- "Presepe sommerso", una manifestazione che rappresenta uno degli aspetti più spettacolari del folklore natalizio di Arona; il gruppo *sub* dell'Associazione NoiSea attraverso la posa sul fondo del lago Maggiore di un presepe visibile dalle sponde, contribuisce alla realizzazione del clima festoso e, parallelamente, sempre attraverso il supporto dei colleghi, presidia la piazza costellata di bancarelle e ricolma di persone, con un punto di raccolta fondi destinati anch'essi a Telethon.

Inoltre, i dipendenti del Gruppo SEA hanno continuato l'attività di *payroll-giving* effettuando donazioni e autorizzando trattunte dalle loro buste paga.

#### Partecipazione dell'Associazione NoiSea alla socialità e alla conservazione del territorio

Ogni anno l'Associazione NoiSea, tramite il gruppo *sub*, partecipa attivamente a "Fondali puliti", iniziativa che impegna i nostri sommozzatori nel recupero di rifiuti, ingombranti e non, scaricati nel lago Maggiore deturpandone i fondali.

L'Associazione NoiSea con le attività svolte a favore dell'ambiente e del territorio, attraverso la partecipazione dei dipendenti del Gruppo e degli operatori aeroportuali, dimostra anno dopo anno una crescente attenzione al tema dell'impegno sociale e ambientale, affiancando le già considerevoli attività che SEA svolge sui territori di insediamento degli scali milanesi.

#### Salute e Sicurezza

La politica aziendale del Gruppo SEA, in relazione alla tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro per i propri dipendenti e per i terzi (operatori, utenti, passeggeri) a vario titolo presenti negli ambienti di lavoro, si basa su alcuni principi:

- rispetto della legislazione nazionale e comunitaria in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, considerando anche norme tecniche e *standard* internazionali;
- svolgimento delle attività di prevenzione nell'ambito di una gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, incentrata sulle capacità proattive e previsionali dei rischi aziendali, al fine di evitare incidenti sul lavoro e l'insorgenza di malattie professionali;
- individuazione dei rischi residui presenti sui luoghi di lavoro, ponendo in essere le misure più adeguate per la loro riduzione, anche attraverso il continuo aggiornamento delle metodologie e dei supporti informativi volti alla loro valutazione e analisi;
- valorizzazione delle risorse umane attraverso lo sviluppo delle competenze specifiche e dell'attività di formazione, ele-

menti chiave caratterizzanti tutte le scelte del Gruppo SEA, con l'obiettivo di rendere i lavoratori consapevoli delle proprie responsabilità e della necessità di operare nel rispetto della vigente legislazione e delle norme interne;

- informazione a tutti coloro che sono presenti negli ambienti aziendali (dipendenti, appaltatori, fornitori, clienti) sull'organizzazione preposta alla gestione della sicurezza e dell'emergenza, oltre che sui rischi presenti e sulle relative norme di prevenzione e protezione adottate;
- selezione dei propri fornitori considerando anche aspetti relativi alla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e promozione di attività di coordinamento per la gestione e la risoluzione di eventuali situazioni di rischio in un'ottica di reciproca collaborazione;
- promozione del coinvolgimento dei lavoratori sugli obiettivi aziendali per la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, anche attraverso i loro Rappresentanti per la Sicurezza;
- promozione dell'integrazione dei principi di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro nella gestione di tutte le attività aziendali compresa la progettazione e la manutenzione di immobili e impianti;
- promozione di iniziative volte alla diffusione di una cultura della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e all'interazione fra le strutture aziendali per una collaborazione finalizzata al raggiungimento dell'efficienza aziendale anche sotto il profilo della sicurezza.

Il ruolo di gestore aeroportuale ha comportato per il Gruppo SEA un particolare impegno anche sul versante della sicurezza sul lavoro, di cui hanno potuto beneficiare tutti gli operatori, enti, *handler*, che a vario titolo sono presenti nei sedimi aeroportuali.

#### Certificazione OHSAS 18001

Nel 2014 SEA ha mantenuto la certificazione del proprio Sistema di Gestione per la Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSSL) rilasciata nel 2012 da TÜV Italia – Accredia in linea con la norma BS OHSAS 18001:2007, come previsto dall'art. 30 del D.Lgs. 81/2008 per i modelli organizzativi aventi efficacia esimente ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

Le attività inerenti il SGSSL, si sono svolte regolarmente come da programmazione annuale presentata in sede di riesame. Al fine di garantire il monitoraggio dell'efficacia delle misure di controllo dei rischi e la conformità ai requisiti di legge applicati, sono stati effettuati n. 30 interventi di *follow up* durante i quali è emersa la necessità di applicare alcune azioni correttive volte a prevenire situazioni potenzialmente non conformi: in particolare sono state revisionate e redatte specifiche Procedure e Istruzioni Operative. Le azioni correttive intraprese hanno inoltre richiesto ulteriore formazione specifica la cui efficacia è già stata positivamente riesaminata. Il processo di coinvolgimento e consulta-



zione attivato dal SGSSL ha permesso la partecipazione attiva di tutti i lavoratori dimostrando che la fattiva collaborazione è determinante ai fini della prevenzione e della gestione dei rischi. Per determinare gli appropriati controlli delle registrazioni e garantire l'integrità, l'identificabilità e la reperibilità della documentazione di SSL, si sta provvedendo a codificare/revisionare e inserire a sistema tutte le Procedure Operative di Sicurezza e le Istruzioni Operative di Sicurezza predisposte.

Gli esiti degli *audit* interni e in particolare l'*audit* di conformità legale hanno rilevato che il sistema è correttamente attuato e mantenuto attivo ed è funzionale nel perseguimento degli obiettivi aziendali.

Il mantenimento della certificazione secondo la norma BS OHSAS 18001:2007 consentirà anche per quest'anno a SEA l'accesso diretto alla riduzione annuale del premio assicurativo INAIL.

#### La partecipazione dei dipendenti alla sicurezza

Il coinvolgimento dei lavoratori nelle attività aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro avviene principalmente attraverso il canale istituzionalizzato, affidato al rapporto con i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS).

Su questo versante, oltre che nella riunione periodica annuale di sicurezza, la partecipazione, come di consuetudine, è avvenuta in occasione di modifiche significative all'organizzazione del lavoro, degli spazi, delle macchine e attrezzature e più in generale a fronte di ogni richiesta avanzata dai Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza o, in alcune circostanze, direttamente dai lavoratori.

In ottemperanza con quanto stabilito dalla normativa vigente (art. 47 D.Lgs. 81/2008 e accordo interconfederale 22/06/95), i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza delle società del gruppo SEA sono stati eletti e risultano pienamente operativi in base alla ripartizione della tabella sottostante.

#### Numero di Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS)

Società	Linate	Malpensa	Venezia	Ciampino	Note
SEA	6	6			n. 6 per le unità produttive con oltre 1.000 addetti
SEA Prime	1				n. 1 rappresentante nelle aziende ovvero unità produttive sino a 200 lavoratori
Prime AviationServices	1		1	1	n. 1 rappresentante nelle aziende ovvero unità produttive sino a 200 lavoratori
SEA Energia	1	1			n. 1 rappresentante nelle aziende ovvero unità produttive sino a 200 lavoratori

Fonte: SEA

#### Sicurezza sul lavoro in SEA nel 2014

Tra le molteplici attività svolte nell'anno si evidenziano in particolare:

- l'inizio dei corsi di formazione/addestramento (in conformità alle Linee guida applicative definite da uno specifico Accordo Stato-Regioni), rivolti al personale operativo di SEA che utilizza particolari attrezzature di lavoro, per le quali è prevista una specifica abilitazione. I corsi teorico/pratici comprendono attività sia in aula sia di addestramento sul campo, differenziate per ciascuna tipologia di attrezzatura e con relativa verifica finale di apprendimento;
- le esercitazioni di emergenza ed evacuazione che hanno fornito un riscontro positivo sia sotto l'aspetto gestionale sia delle misure finora attuate. Nell'ottica del miglioramento continuo delle procedure d'intervento sono stati inoltre aggiornati i Piani di Emergenza ed Evacuazione dei *terminal* e degli edifici ausiliari, con presenza di personale SEA, di Linate e Malpensa;
- i corsi di formazione per gli addetti alla gestione delle emer-

- genze incendio, svolti presso il campo addestramento antincendio di Malpensa, con certificazione finale dei Vigili del Fuoco, ai quali si sono aggiunti specifici corsi di aggiornamento teorico-pratico per il personale già in possesso della certificazione, negli anni antecedenti all'ultimo triennio;
- gli aggiornamenti ai Documenti di Valutazione dei Rischi, in particolare:
  - quello relativo allo "stress lavoro correlato" per entrambi gli scali;
  - quello legato all'utilizzo di specifiche attrezzature di lavoro con l'implementazione/revisione delle conseguenti norme/procedure di utilizzo in sicurezza;
- il prosieguo, in collaborazione con Gli Esperti Qualificati in radioprotezione, delle attività relative a:
  - monitoraggio a tutela della salute dei lavoratori, mediante specifiche dosimetrie ambientali e personali delle radiazioni ionizzanti correlate al transito di colli radioattivi e all'utilizzo delle apparecchiature radiogene;

- l'aggiornamento formativo del personale interessato alla potenziale esposizione a radiazioni ionizzanti;
- l'opera di valutazione e analisi preventiva, svolta nell'ambito della commissione di collaudo interna, sulle attrezzature e sulle macchine nuove introdotte a supporto delle attività lavorative, ciò con l'intento di anticipare la gestione dei rischi correlati al loro utilizzo;
- il prosieguo dell'attività di verifica dei progetti di riqualificazione e allineamento alle nuove tecnologie (4G-LTE) degli impianti di telefonia mobile presenti sugli scali societari, volta a garantire per le emissioni elettromagnetiche prodotte il rispetto dei limiti previsti dalle normative per la tutela della salute di dipendenti, operatori e passeggeri;
- una revisione completa di tutti i Dispositivi di Protezione Individuale in uso alle varie figure professionali, che ha portato, tra l'altro, all'aggiornamento di tutte le relative specifiche tecniche;
- due sopralluoghi degli ambienti di lavoro, su ciascuno scalo, effettuati di concerto tra il Servizio Prevenzione e Protezione, i Medici Competenti e i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza;
- le svariate decine di Documenti di Valutazione dei Rischi Interferenziali, elaborati dai responsabili operativi con il supporto del Servizio Prevenzione e Protezione, a prevenzione e gestione delle criticità potenziali e reali, correlate alla presenza delle molteplici attività svolte da terzi (appalti, ecc.) negli stessi ambienti in cui si svolge l'ordinaria operatività del Gruppo SEA.

Con l'acquisizione di SEA Prime e Prime Aviation Services, nel corso del 2014 si sono definite e attuate ulteriori misure per la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori delle due nuove società; il Servizio Prevenzione e Protezione di gruppo sta progressivamente operando per allineare i vari aspetti afferenti alla salute e sicurezza del lavoro (documenti, formazione, procedure, ecc.) agli *standard* adottati dalle altre società del Gruppo.

#### Esposizione dei lavoratori al rumore degli aeromobili

Dal 1985, anticipando i disposti del D.Lgs. n. 277/1991, SEA ha iniziato un'indagine sul rumore e sui tempi di esposizione del personale operante presso lo scalo di Linate, e successivamente ha definito i protocolli utilizzati nel corso dell'indagine concordati tra i tecnici della SEA e consulenti specializzati, funzionari dell'USSL competente e rappresentanti delle componenti sindacali aziendali.

Sono state individuate le figure professionali potenzialmente esposte a rischio rumore, in relazione alle attività svolte e agli ambienti di lavoro dove le stesse venivano espletate, e definita la metodologia e metrologia dei rilievi:

- Tempi di esposizione al rumore – quantificazione del tempo di esposizione in turni e giorni di massimo traffico aereo;
- Livello equivalente – rilievi del Leq durante le assistenze agli aeromobili più rumorosi e frequenti sullo scalo;
- Rumore di fondo – da rilevarsi con particolare metodica.

È stata effettuata anche una dosimetria in collaborazione con l'USSL sul personale.

Contestualmente sono stati decisi interventi e piani di insonorizzazione delle macchine e/o attrezzature definendo la tipologia delle attrezzature di rampa sulle quali operare delle insonorizzazioni e i relativi criteri di intervento; sono state, inoltre, apportate modifiche ai capitolati di acquisto delle nuove attrezzature, stabilendo vincoli relativi all'emissione sonora massima accettata pari a 82 dB (A).

Con l'entrata in vigore del D.Lgs. n. 277/1991, SEA ha assegnato a ogni propria figura professionale un livello di rischio da esposizione al rumore stilando opportuni programmi sanitari, informativi e/o formativi ove necessario, ovvero, attuando interventi di bonifica, provvedendo periodicamente a effettuare nuove valutazioni del livello equivalente giornaliero personale di esposizione al rumore durante il lavoro dei propri addetti, attraverso un Tecnico competente in acustica e utilizzando strumentazione a norma e metodi di misura adeguati alle particolari caratteristiche del rumore da misurare.

SEA, in accordo con l'ufficio di Sanità Aerea del Ministero della Salute, fin dal 1992, visto il potenziale pericolo di esposizione al rumore sul piazzale aeromobili, ha individuato il dispositivo di protezione auricolare adeguato a ogni figura professionale (cuffia anti-rumore – archetto auricolare) e ha provveduto a segnalare, presso l'ingresso di ogni varco doganale, tramite apposita cartellonistica, il divieto, per le persone addette alle operazioni di assistenza agli aeromobili, di sostare in prossimità delle sorgenti di rumore se sprovviste degli idonei dispositivi di protezione individuale (DPI).

#### Esposizione dei lavoratori a sostanze inquinanti (aerei/apron)

In relazione all'esposizione dei lavoratori alle sostanze inquinanti disperse sui piazzali aeromobili dagli aerei e dalle altre attrezzature utilizzate per le operazioni di assistenza, SEA ha ciclicamente effettuato, anche in collaborazione con l'ASL territorialmente competente, dei monitoraggi strumentali mirati a intercettare le sostanze derivanti dalla combustione dei carburanti. Gli esiti di tali monitoraggi hanno sempre evidenziato valori di inquinanti aerodispersi inferiori alle soglie di attenzione individuate dalle norme tecniche di riferimento; ciò è dovuto alla rapida dispersione degli inquinanti, certamente favorita dagli ampi spazi aperti che caratterizzano i piazzali aeromobili. Inoltre, le concentrazioni maggiori, pur non particolarmente significative in quanto inferiori ai valori di soglia, sono state registrate nei punti periferici dei piazzali, nei quali, la conformazione dei fabbricati, si presta

al ristagno dell'aria. A conferma di quanto sopra esposto, anche una recente indagine condotta dall'ARPA sul territorio di Malpensa ha messo in evidenza una sostanziale assenza di criticità, riferita alla qualità dell'aria derivante dall'operatività aeroportuale rispetto alle condizioni presenti sulle altre aree del territorio provinciale.

#### Esposizione dei lavoratori a malattie pandemiche contagiose

L'aeroporto, per le sue peculiarità di porta d'ingresso di una nazione nei confronti di cittadini stranieri, così come un porto marittimo, può essere considerato anche una via di accesso di microrganismi provenienti dalle più svariate parti del mondo e quindi fonte di possibili infezioni ed epidemie. Tale aspetto tuttavia travalica la definizione di aeroporto come ambiente lavorativo e ne estende il concetto ad ambiente sociale; infatti, in questo caso le possibili conseguenze di un'evenienza infettiva su vasta scala, non sarebbero limitate al personale aeroportuale ma coinvolgerebbero un ben più alto numero di persone, venendo a creare un problema di salute pubblica più generale. Proprio per tale scopo presso gli aeroporti esistono sedi di Sanità Aerea alle quali è deputata la gestione di tali problematiche e le indicazioni specifiche di profilassi pubblica. Pertanto tutta la popolazione aeroportuale può essere in teoria più soggetta a possibili rischi infettivi, soprattutto gli operatori che possono essere più a contatto diretto con i passeggeri; tale ipotesi resta tuttavia teorica,

poiché di fatto non esistono in letteratura dati asserenti una maggiore morbilità per malattie infettive negli operatori aeroportuali. Nonostante ciò, SEA ha da sempre avuto massima sensibilità verso tale argomento e ha, in ogni occasione di "allerta" (Sars, H1N1V, Aviaria, Antrace, ecc.), attuato tempestivamente ogni indicazione fornita dai competenti uffici della Sanità Aerea. In tali circostanze, SEA ha puntualmente collaborato e supportato nell'organizzazione delle misure gli Enti preposti e, quando necessari, ha fornito i dispositivi di protezione e le procedure di sicurezza al proprio personale che per ragioni operative risultava più esposto. In ogni caso SEA ha tempestivamente fornito una puntuale ed esauriente informativa ai propri dipendenti (comunicati, incontri specifici con i RLS, chiarimenti verbali a cura dei responsabili e dei preposti, ecc.), anche mirata a evitare l'insorgere di voci e paure infondate.

#### Attività di sorveglianza sanitaria

Come ogni anno è proseguita l'attività di sorveglianza sanitaria nel Gruppo SEA, affidata ai medici competenti, che prevede accertamenti sanitari preventivi, periodici e su richiesta del lavoratore, mirati alla verifica dell'idoneità alla mansione per le attività che espongono gli addetti a specifici rischi per la salute (rumore, prodotti chimici, movimentazione carichi, videoterminali) e al suo mantenimento nel tempo. L'attività di sorveglianza sanitaria nel 2014, ha comportato l'effettuazione delle seguenti visite:

#### Attività di sorveglianza sanitaria realizzata nel 2014

Fattore di rischio	Visite effettuate (n.)			
	SEA	SEA Energia	SEA Prime	Prime AviationServices
Videoterminali	199	2	3	8
Prodotti chimici	220	-	-	-
Rumore	-	-	18	27
Movimentazione manuale carichi	15	-	18	18
Visite varie a richiesta	10	-	-	-

Fonte: SEA

Sono inoltre proseguiti gli accertamenti sanitari (418) sull'assenza di tossicodipendenza nei confronti di lavoratori adibiti a particolari mansioni che comportano un rischio particolare nei confronti di terzi, dai quali è emersa la riconferma di una situazione che vede il fenomeno attestarsi ben al di sotto rispetto a quanto riferito al contesto nazionale.

#### La sicurezza dei lavoratori terzi all'interno degli aeroporti

Per la gestione degli appalti, il Gruppo SEA, oltre a quanto già normativamente previsto per i lavori rientranti nelle previsioni del

titolo IV (cantieri temporanei o mobili), ha messo a punto una specifica procedura denominata "obblighi connessi a contratti d'appalto o d'opera o di somministrazione", nella quale sono definiti:

- i soggetti aziendali coinvolti e le relative specifiche responsabilità;
- le modalità operative a cui i soggetti coinvolti devono attenersi per l'espletamento degli adempimenti di sicurezza previsti dalla norma.

Nell'ambito della procedura sono specificati, fermo restando quanto previsto dalle normative vigenti, ruoli e attività di:

- Direzione *Purchasing*, che cura le attività propedeutiche all'assegnazione dei contratti;
- dirigenti responsabili della gestione degli appalti affidati, dotati di idonea autonomia organizzativa e di spesa ai fini della sicurezza del lavoro;
- risorse professionalmente qualificate e adeguatamente formate per la gestione operativa e documentale dei rischi interferenziali e delle relative contromisure (corso specifico di 32 ore sull'individuazione, valutazione e gestione dei rischi interferenziali).

#### Le statistiche infortunistiche

L'analisi del fenomeno infortunistico in SEA, evidenzia che:

- gli infortuni in *itinere* rappresentano oltre il 47% del totale degli infortuni;
- dei restanti infortuni (cosiddetti sul lavoro), oltre il 53% sono riconducibili alle dinamiche della deambulazione (scivolamento, inciampo, appoggio del piede in modo non coordinato, ecc.) e quindi poco o nulla correlati ai rischi più tipicamente professionali.

#### Indicatori infortunistici del Gruppo SEA

		Linate	Malpensa	Venezia	Ciampino	Uomini	Donne
Tasso infortuni complessivo	2014	2,53	3,8	0,00	28,48	3,62	2,57
	2013	3,54	3,27	n.d.	n.d.	3,51	3,04
Tasso infortuni itinere	2014	1,54	1,19	0,00	0,00	1,12	1,89
	2013	0,68	0,80	n.d.	n.d.	0,76	0,71
Tasso malattie professionali	2014	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2013	0,00	0,08	n.d.	n.d.	0,06	0,00
Indice di gravità complessivo	2014	82,62	110,64	0,00	954,14	113,07	69,27
	2013	99,60	94,70	n.d.	n.d.	96,16	98,19
Indice di gravità itinere	2014	59,96	38,65	0,00	0,00	44,33	55,38
	2013	22,59	33,53	n.d.	n.d.	30,02	26,24

*Nota: I dati infortunistici sono relativi a tutti gli eventi che hanno comportato almeno una giornata di assenza dal lavoro oltre al giorno di accadimento. Nel conteggio delle giornate di lavoro perse sono stati considerati i giorni di calendario in cui il lavoratore è stato assente, con esclusione di quello in cui è accaduto l'infortunio.*

*I dati sulle malattie professionali sono riferiti ai casi denunciati nell'anno di riferimento e non al numero di malattie professionali effettivamente riconosciute dall'INAIL per lo stesso periodo.*

*I dati infortunistici sono stati calcolati secondo le modalità definite dall'indicatore LA7 del GRI, versione 3.1.*

*I dati relativi al 2013 sono stati riclassificati a seguito della modifica del perimetro per omogeneità con il 2014 (esclusione di SEA Handling e di SEA Prime e Prime Aviation Services).*

Fonte: SEA

Dall'analisi degli indicatori infortunistici, emerge che l'aumento degli infortuni in *itinere* ha portato a un significativo incremento dei tassi a loro più direttamente correlati, mentre gli indici complessivi, pur risentendone hanno subito un'oscillazione inferiore.

#### Malattie professionali

L'analisi dei dati evidenzia un fenomeno quasi completamente assente.

**Assenteismo**

I dati relativi ai tassi di assenteismo evidenziano una leggera crescita per i dipendenti di SEA operanti su Linate (da 3,01 del 2013 a 3,22 del 2014 per la popolazione femminile; da 3,19 del 2013 a

3,77 del 2014 per quella maschile). Stesso andamento, anche se più marcato, per il tasso relativo ai dipendenti di SEA operanti su Malpensa.

**Evoluzione del tasso di assenteismo<sup>a</sup> per società, sede operativa e genere**

Società	2014						2013			
	Linate		Malpensa		Altre sedi *		Linate		Malpensa	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
SEA	3,22	3,77	5,41	4,07			3,01	3,19	4,01	3,13
SEA Energia		2,57	9,31	5,76			0,00	1,78	1,28	1,74
SEA Prime	3,18	5,10								
Prime AviationServices	1,45	8,20			3,39	3,15				

*Nota: le assenze considerate sono relative a quelle non pianificate (es. malattie, infortuni, ecc.) mentre sono escluse quelle pianificate (es. ferie, maternità, ecc.).*

*a Il tasso di assenteismo è calcolato come il rapporto tra il totale delle ore di assenza non pianificate sul totale delle ore lavorabili.*

*\* Personale presente negli scali di Roma Ciampino e Venezia.*

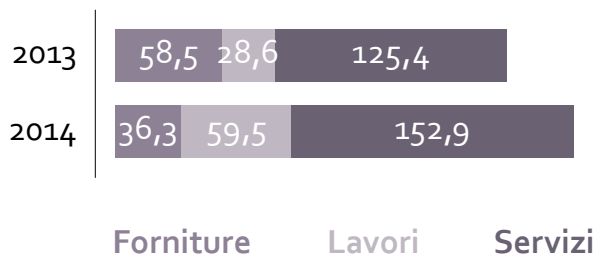
*Fonte: SEA*

## FORNITORI<sup>1</sup>

### Policy di gestione delle relazioni con i fornitori

Il Gruppo SEA considera i propri fornitori parte integrante del processo di sostenibilità. Pertanto nella scelta dei *partner* attraverso il processo di qualificazione il Gruppo SEA – oltre a tenere in considerazione gli aspetti qualitativi ed economici delle forniture e il rispetto degli obblighi normativi (tra gli altri il rispetto dei versamenti contributivi ai dipendenti) – valuta anche le caratteristiche di sostenibilità dei fornitori.

### Valore ordini per tipologia (milioni di Euro)



Nota: i valori si riferiscono a quanto ordinato nel periodo (gli ordini pluriennali non sono ripartiti per competenza nei singoli anni).

Fonte: SEA

In tale ottica, nell'Albo fornitori, attivo da maggio 2011, sono richieste specifiche informazioni e valutazioni sulle modalità di gestione della sostenibilità da parte dei fornitori.

In particolare relativamente a:

#### Ambiente

Sono valutate eventuali certificazioni del sistema di gestione ambientale del potenziale fornitore (quali UNI EN ISO 14001 o la registrazione EMAS) così come certificazioni ambientali di prodotto (ECOLABEL, FSC, PEFC, plastica seconda vita e altre certificazioni), le modalità interne di gestione degli aspetti ambientali quali rifiuti, imballaggi, utilizzo di materiale avente con-

tenuto riciclato o riciclabile, la raccolta dei materiali riciclabili al fine di garantirne il riciclo, l'uso di materiali a bassa emissività o a basso consumo energetico nonché le modalità di selezione dei propri fornitori secondo caratteristiche ambientali.

#### Safety

Sono analizzati il grado di attenzione e la modalità di gestione dei profili di sicurezza tramite la valutazione del Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (se certificato ai sensi del D.Lgs. 81/2008, conforme alle Linee guida UNI-INAIL o alla norma OHSAS 18001), la presenza o meno all'interno dell'azienda del Servizio di Prevenzione e Protezione, la presenza di un Referente della Sicurezza del fornitore, che segua i singoli contratti/commesse, la circostanza di aver beneficiato almeno una volta negli ultimi tre anni della riduzione del tasso INAIL, il numero degli infortuni riportati negli ultimi tre anni, l'attivazione di un programma di formazione sulla sicurezza e la verifica del grado di apprendimento dopo ciascun evento formativo.

#### Responsabilità sociale d'impresa

È stato richiesto al fornitore di descrivere eventuali iniziative aziendali per sviluppare un approccio socialmente responsabile alla progettazione e alla gestione del *business*, così da consentire a SEA di avvalersi di una *supply chain* che contribuisca al raggiungimento di uno sviluppo sostenibile. Inoltre, particolare attenzione è prestata ai profili di qualificazione inerenti il modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001, così come l'adozione di un Codice Etico interno aziendale da parte del fornitore.

#### Classificazione dei fornitori su criteri di CSR

Nell'ottica della trasparenza e dell'accessibilità SEA ha previsto l'iscrizione telematica all'Albo fornitori e la gestione elettronica (*e-procurement*) di alcune procedure di appalto. Nel corso del 2014 sono stati qualificati 984 fornitori, suddivisi in base alle attività di CSR implementate nei rispettivi processi aziendali secondo i profili di sostenibilità come riportato nella tabella sottostante.

1. Nel 2014 si è concluso il passaggio al nuovo sistema gestionale per il ciclo passivo. I dati del 2013 sono stati riclassificati al netto di SEA Handling e sono comprensivi di SEA Energia. I dati non includono gli incentivi concessi ai vettori.

## Profili di sostenibilità dei fornitori

Profilo	Qualificati		In valutazione		Totale	
Adozione Codice Etico	293	29,8 %	46	24,1 %	339	28,9 %
Beneficio di riduzione tasso INAIL ultimo triennio	252	25,6 %	41	21,5 %	293	24,9 %
Certificazione EMAS	14	1,4 %	2	1,1 %	16	1,4 %
Certificazione ISO 14001	181	18,4 %	35	18,3 %	216	18,4 %
Dichiarazione Ambientale di Prodotto – EPD	17	1,7 %	1	0,5 %	18	1,5 %
Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001	186	18,9 %	40	20,9 %	226	19,2 %
Nomina Referente Sicurezza per singoli contratti/commesse	600	61,0 %	123	64,4 %	723	61,5 %
Servizio di Prevenzione e Protezione Interno	551	56,0 %	87	45,6 %	638	54,3 %
Sistema Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro	256	26,0 %	54	28,3 %	310	26,4 %
<b>Totale fornitori</b>	<b>984</b>	<b>100,0 %</b>	<b>191</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1.175</b>	<b>100,0 %</b>

Fonte: SEA

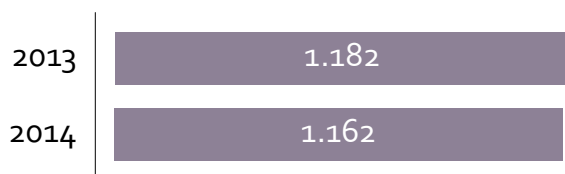
### Selezione dei fornitori

Le modalità di selezione dei fornitori affidatari dei contratti variano in funzione dell'appartenenza degli stessi alle seguenti macro categorie:

- contratti d'appalto affidati mediante gara a evidenza pubblica, previa pubblicazione di un avviso di gara;
- contratti d'appalto che, in ragione dell'importo o, in quanto riconducibili a specifici servizi, soggiacciono alla procedura specifica dei "sottosoglia".

Con riferimento alle gare pubbliche, la selezione dei concorrenti avviene sulla base dei criteri di qualificazione soggettivi, nonché afferenti la capacità economico-finanziaria e tecnica degli stessi, nell'osservanza dei vincoli posti dal D.Lgs. 163/2006 o della normativa di settore nonché dei principi di concorrenzialità e trasparenza.

### Numero totale aggiudicatari



Nota: per aggiudicatari si intendono i fornitori che hanno eseguito almeno una prestazione nel periodo (anche su ordine d'acquisto già esistente).

Fonte: SEA

Con riferimento agli affidamenti dei "sottosoglia", le procedure interne prevedono l'invito di almeno cinque fornitori, tra quelli inclusi nell'Albo fornitori aziendale nel rispetto del principio di rotazione e tenendo conto dei requisiti degli stessi in relazione alle caratteristiche dell'offerta. Inoltre, per lavori di importo su-

periore a 3 milioni di Euro e per alcune categorie di servizi d'importo superiore alla soglia CE, la procedura prevede la pubblicazione sul sito istituzionale di un avviso pubblicitario attraverso il quale viene sollecitata una manifestazione di interesse all'invito. È prevista inoltre, per i fornitori qualificati per categorie merceologiche rientranti in aree certificate e per i fornitori con impegno economico rilevante o strategico per SEA, una valutazione in corso d'opera mediante la formulazione di un giudizio, da parte dell'utente interno che gestisce il contratto, il quale analizza i profili operativi, organizzativi e comportamentali del fornitore riscontrati in sede di esecuzione della fornitura. Un eventuale esito negativo della verifica comporta la sospensione dall'Albo per la categoria merceologica sino all'esclusione nelle ipotesi di gravi inadempimenti.

Una volta stipulato il contratto, il fornitore deve rispettare diversi vincoli contrattuali e, oltre a quelli di carattere qualitativo e prestazionali, gli viene richiesto di rispettare anche la procedura SEA relativa ai principi e criteri di natura ecologico-ambientale per i fornitori.

Sotto il profilo della salvaguardia delle risorse umane impiegate viene attuata una puntuale verifica dell'osservanza delle norme in tema di sicurezza del lavoro nell'attività d'impresa, con obbligo di segnalazione laddove sia incorsa in gravi infrazioni e dell'applicazione dei contratti di lavoro di categoria prevedendo, inoltre, l'impegno all'applicazione di eventuali accordi integrativi aziendali in vigore per il tempo e nella località di svolgimento del lavoro.

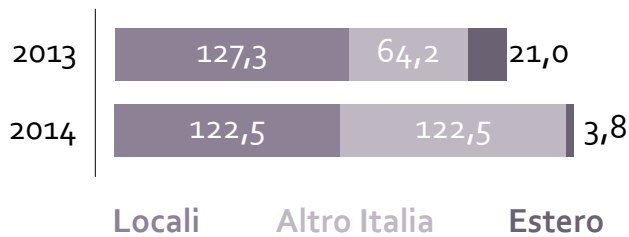
Viene poi effettuata, in corso di contratto, la verifica del rispetto dei versamenti contributivi già accertati in fase di qualificazione del fornitore, di aggiudicazione e successiva stipula del contratto.



### Impatto degli aeroporti sull'indotto locale

Con riferimento alla provenienza geografica delle forniture, il Gruppo SEA non dispone di strumenti specifici per privilegiare nella selezione i fornitori per provenienza geografica, sia per i vincoli derivanti dalle gare a evidenza pubblica sia per la precisa scelta del Gruppo di privilegiare gli aspetti qualitativi, economici e di sostenibilità della fornitura.

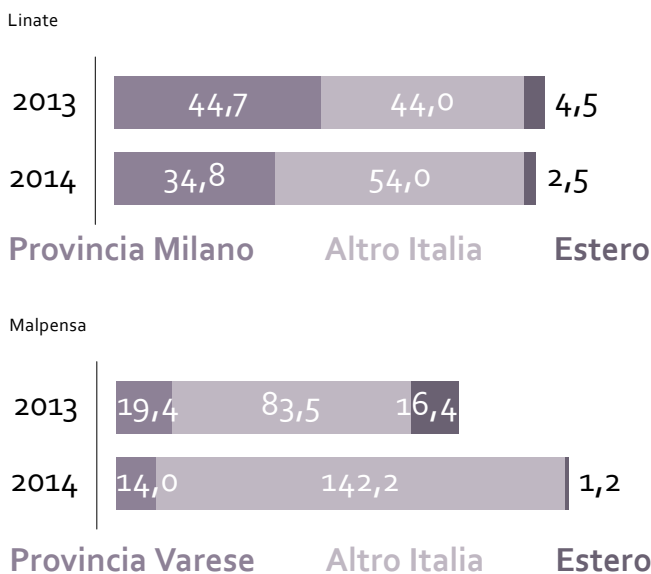
Valore ordini per provenienza geografica (milioni di Euro)



Nota: per locali si intendono fornitori con sede nelle province della Lombardia, Novara e Piacenza.  
Fonte: SEA

Ciononostante, l'impatto economico generato sul territorio circostante dall'attività del Gruppo SEA in termini di forniture di beni e servizi, è stato nel 2014 pari al 49% del valore totale. Nello scalo di Linate il valore degli ordini effettuati presso fornitori localizzati nella provincia di Milano è stato pari al 38%, mentre nello scalo di Malpensa il valore degli ordini rivolti a fornitori presenti nella provincia di Varese è stato pari al 9%.

Valore ordini per appartenenza territoriale (milioni di Euro)



Fonte: SEA

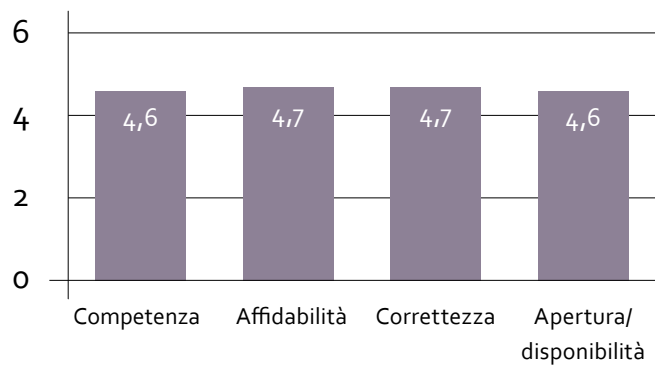
### Il giudizio dei fornitori su SEA

Il posizionamento reputazionale di SEA e la qualità delle sue relazioni riguardanti lo stakeholder fornitore emergono da un'indagine realizzata da Marketing Problem Solving, primario istituto di ricerche di mercato, nel gennaio 2015. All'interno del panel di 171 stakeholder esterni sono stati intervistati complessivamente 30 fornitori.

#### La qualità della relazione

Il 77% dei fornitori intervistati ha affermato di avere mediamente oltre 5 occasioni di contatto nel corso di un anno con i manager SEA. Il 97% dei fornitori considera il rapporto con SEA utile o costruttivo e afferma di nutrire molta o abbastanza fiducia nell'azienda. Lusinghiero anche il giudizio espresso in merito alle qualità del management.

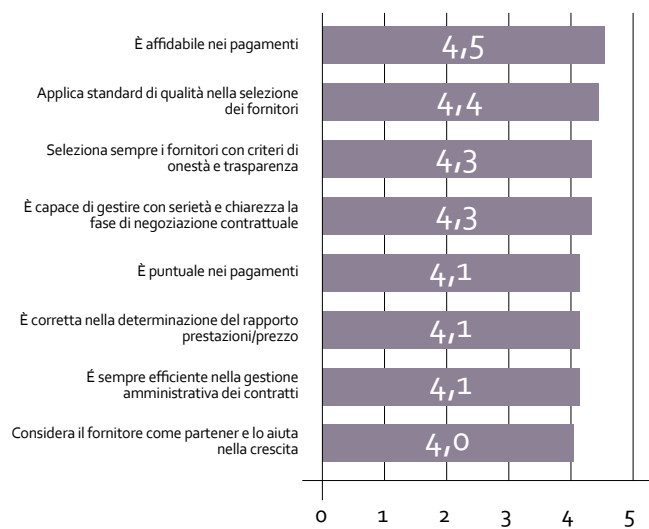
Valutazione del management SEA (scala 1-5)



Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015

Nell'opinione dei fornitori i punti maggiormente qualificanti del rapporto con SEA sono rappresentati dall'affidabilità nei pagamenti, nella capacità dell'azienda di selezionare i fornitori secondo criteri di qualità, onestà e trasparenza e dalla capacità di gestire con chiarezza e serietà la negoziazione contrattuale. Ottengono una valutazione più che positiva anche la puntualità nei pagamenti, l'efficienza nella gestione amministrativa dei contratti e la correttezza nella determinazione del rapporto prestazioni/prezzo. Positivo anche il livello di partnership con i fornitori.

**Valutazione della relazione con SEA (scala 1-5)**



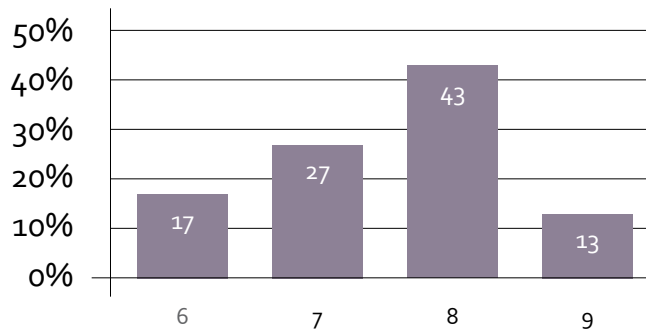
Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015

**La valutazione reputazionale di SEA**

L'83% del campione di fornitori intervistati da Marketing Problem Solving ha emesso nei confronti di SEA un giudizio sintetico di apprezzamento (su una scala di valore 1-10) corrispondente ai valori 7, 8 e 9. La totalità del campione ha espresso la piena sufficienza.

Il 73% del campione ha percepito un cambiamento in SEA negli ultimi anni e l'82% di esso lo considera positivo.

**Se dovesse valutare SEA con un voto da 1 a 10 che voto darebbe? (% di risposte per voto)**

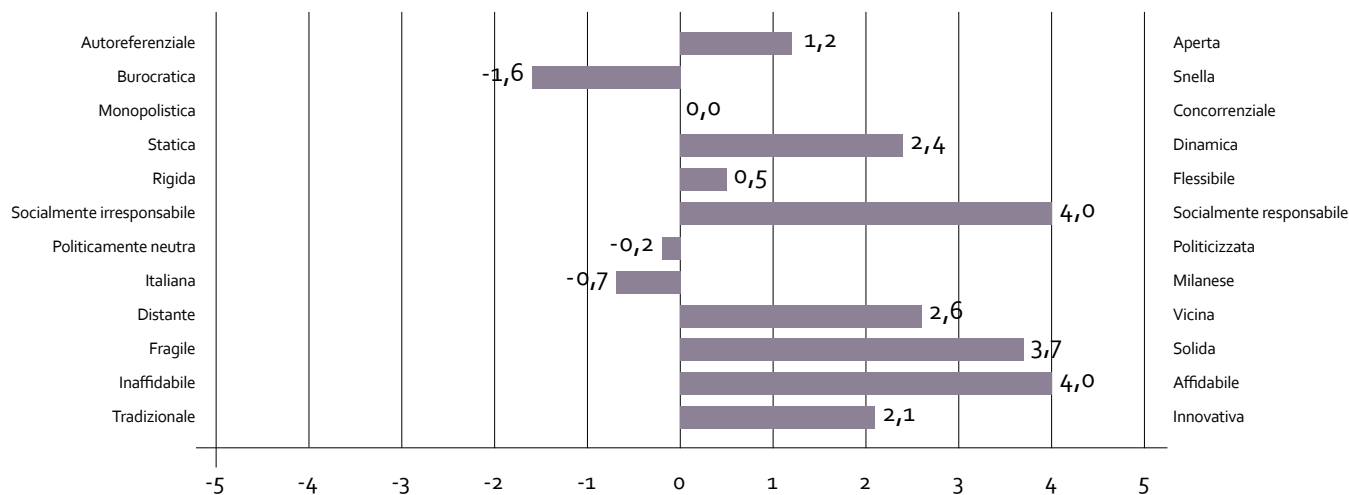


Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015

**La valutazione degli elementi caratterizzanti l'identità di SEA**

L'identità di SEA, così come percepita dai propri fornitori, si caratterizza principalmente per la propensione a un comportamento socialmente responsabile, l'affidabilità e la solidità. In secondo piano, anche se con valori significativi, si collocano caratteristiche come la dinamicità, la vicinanza e l'innovatività.

**Aggettivi di caratterizzazione valutati su differenziale semantico**



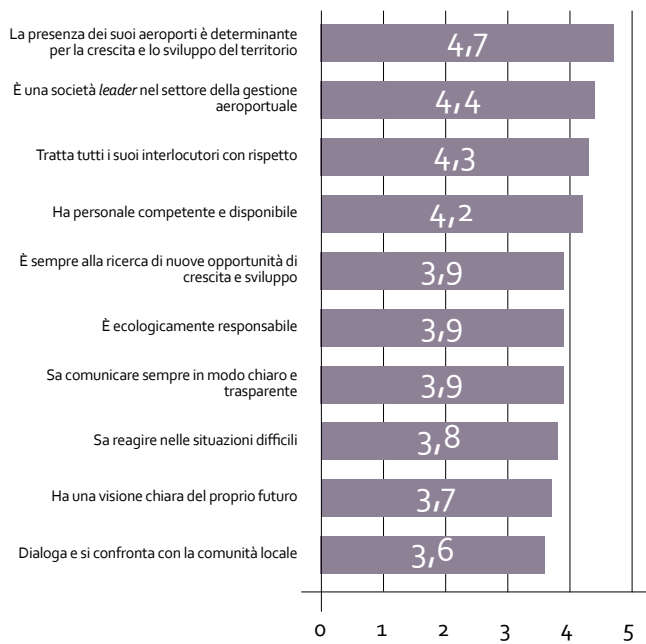
Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015

### La valutazione delle competenze distintive di SEA

I fornitori considerano molto positivo il ruolo di volano che SEA ha per lo sviluppo del territorio, la sua *leadership* nel proprio settore e la capacità di ricercare nuove opportunità di crescita e sviluppo. Positiva anche la sua capacità di trattare tutti i propri interlocutori con rispetto e la competenza e disponibilità del proprio personale.

Tra gli aspetti giudicati meno brillantemente si individuano il dialogo e confronto con le comunità locali e la visione chiara del suo futuro.

### Valutazione della competenze distintive di SEA (scala 1-5)



Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015

## PASSEGGERI

### La qualità dei servizi ai passeggeri

L'obiettivo del Gruppo SEA è garantire un continuo miglioramento del livello dei servizi erogati ai clienti dei propri aeroporti, sia direttamente da SEA, sia da tutti gli altri operatori indipendenti che operano all'interno del sedime aeroportuale e influiscono sulla *customer experience*.

### Sistemi di gestione della qualità certificati

SEA, a partire dal 1995, si è dotata di un proprio Sistema di Gestione per la Qualità, che ha consentito di orientare le scelte aziendali relative alla revisione dei processi/servizi aeroportuali. In questo contesto SEA ha formato un gruppo di circa 25 *auditor* qualificati, impiegati a supporto dell'attività svolta dalla funzione Qualità nella verifica interna dei processi.

Questo percorso ha portato SEA a conseguire le seguenti certificazioni di qualità:

- **UNI EN ISO 9001:2008**, Sistemi di gestione per la qualità – (Certificato n. 50 100 8107) rilasciato dall'ente TÜV Italia;
- **Certificazione di servizio**, il processo di assistenza, in ambito aeroportuale, ai passeggeri con mobilità ridotta; basata su un Disciplinare tecnico costruito in linea con la UNI CEI EN 45011- (Certificato TÜV IT 005 MS) rilasciato dall'ente TÜV Italia;
- **D-4001:2008**, accessibilità siti per persone con difficoltà motorie – (Certificato IA-0510-01) rilasciato dall'ente Dasa-Rägister.

### Carta dei Servizi

La Carta dei Servizi aeroportuali è lo strumento creato per definire il livello qualitativo dei servizi che il gestore aeroportuale si impegna a garantire ai passeggeri.

Attraverso questo documento il *management* SEA – insieme a compagnie aeree e società che per le stesse forniscono servizi ai passeggeri – comunica ai passeggeri gli obiettivi di qualità verso i quali si assume precisi impegni circa il livello dei servizi offerti.

Gli *standard* qualitativi e quantitativi garantiti dal gestore aeroportuale sono rilevati attraverso il monitoraggio di alcuni indicatori appositamente individuati.

La Carta dei Servizi contiene anche una serie di informazioni e consigli, utili al passeggero come guida per consentire la fruizione delle infrastrutture e dei servizi aeroportuali.

La Carta dei Servizi di SEA è distribuita attraverso i banchi di informazione presenti nelle aerostazioni, oppure è scaricabile dal sito *internet* [www.seamilano.eu](http://www.seamilano.eu).

### Adesione a programmi di customer satisfaction a livello europeo

Con il 2014 SEA ha reso operativa l'applicazione del sistema di valutazione della *Customer Satisfaction* messo a punto nel 2013,

basato sul *Customer Satisfaction Index* (CSI), introdotto negli USA alla fine degli anni '80 e applicato poi con successo come ACSI (*American Customer Satisfaction Index*) alla valutazione delle aziende quotate in borsa.

In Europa l'applicazione del CSI agli aeroporti si riscontra solo a Milano e Napoli, ma è già oggetto di valutazione da parte di realtà significative quali Aéroport de Paris e di confronto nello *Steering Group* dell'ACI *Airport Service Quality Program* in cui SEA è presente autorevolmente.

I nostri *terminal*, nel 2014 hanno chiuso l'anno sui seguenti valori di CSI:

- Malpensa 1: 70
- Malpensa 2: 70
- Linate: 67

e costituiscono un buon punto di partenza considerato che, nello specifico, il settore del trasporto aereo vede un'attestazione del CSI registrato dalle compagnie aeree intorno a 70. L'indice è misurato su scala 0-100, dove 75 costituisce la soglia dell'eccellenza e 60 il valore che indica un giudizio sufficiente.

Se consideriamo che, in particolare il risultato di Malpensa 1 è consuntivato nell'anno in cui il *terminal* ha vissuto la fase più intensa di ristrutturazione delle aree aperte ai passeggeri, con gli immaginabili disagi dovuti ai cantieri, è sicuramente alla portata del 2015 il conseguimento di giudizi ancora più positivi.

Prosegue intanto il percorso intrapreso dall'industria aeroportuale, che deve potersi riconoscere in un sistema di valutazione della Qualità dei Servizi, la cui autorevolezza sia riconosciuta anche dagli altri *stakeholder* del comparto (compagnie aeree ed enti di regolazione).

Al momento attuale solo ACI ASQ dimostra una base metodologica e un numero di aeroporti monitorati che pone presupposti adeguati a perseguire tale scopo. Sicuramente occorre contrapporsi in modo serio a iniziative più commerciali e mediatiche che propongono *award* internazionali basati su sondaggi *online* non rigorosi e scarsamente rappresentativi.

Da rimarcare la pubblicazione a cura di ACI Europe dell'importante volume intitolato "*Guidelines for Passenger Service at European Airports*", scaricabile gratuitamente dal sito dell'associazione ([www.acieurope.org](http://www.acieurope.org)), che presenta un percorso completo e strutturato utile a realizzare un *assessment* dell'offerta dei servizi e dei processi di un aeroporto, individuando le priorità su cui intervenire per migliorare l'esperienza dei passeggeri. SEA ha svolto un ruolo guida in questo lavoro in cui hanno collaborato le principali realtà europee (in particolare Svezia, Finavia, Zurigo, Parigi, Amsterdam insieme a esperti tedeschi che operano su Monaco e Francoforte).

### La qualità del servizio erogato ai passeggeri

I dati di puntualità 2014 disponibili evidenziano uno scenario sostanzialmente stabile nella regione europea. La puntualità dei

voli sia in arrivo sia in partenza si mantiene sui livelli medi del 2013 con valori, rispettivamente, pari all'85% e all'83%, ma con sensibili oscillazioni e variazioni mensili. I primi mesi dell'anno 2014, da gennaio a marzo, sono stati caratterizzati da condizioni climatiche particolarmente favorevoli. Pertanto la *performance* globale degli aeroporti è stata migliore rispetto allo stesso periodo del 2013. Fenomeni atmosferici avversi hanno penalizzato le operazioni in primavera e dell'inizio estate 2014 e i valori di puntualità sono stati ulteriormente influenzati dall'astensione dal lavoro del personale ATC (*Air Traffic Control*) e operativo in molti scali europei nei periodi di maggior traffico. Di seguito sono presentate le *performance* di qualità dei servizi registrate nei due scali gestiti da SEA.

**Malpensa**

Malpensa, i cui valori di puntualità si mantengono intorno all'83%, appare in linea con la media degli aeroporti europei di dimensioni analoghe (tra cui Atene, Manchester, Stansted) e si pone al di sopra dei principali aeroporti *Hub* e di dimensioni superiori, quali Roma Fiumicino, Zurigo, Londra Heathrow e Barcellona.

Con un valore consuntivo 2014 di puntualità in partenza dei voli di linea passeggeri attestato all'84,5%, Malpensa peggiora la propria *performance* rispetto all'85,8% del 2013. Ciò è stato influenzato oltre che dalle avverse condizioni meteo, soprattutto nel mese di agosto, e dallo sciopero del personale ATC anche dal temporaneo trasferimento dei voli dall'aeroporto Orio al Serio di Bergamo avvenuto nel mese di maggio.

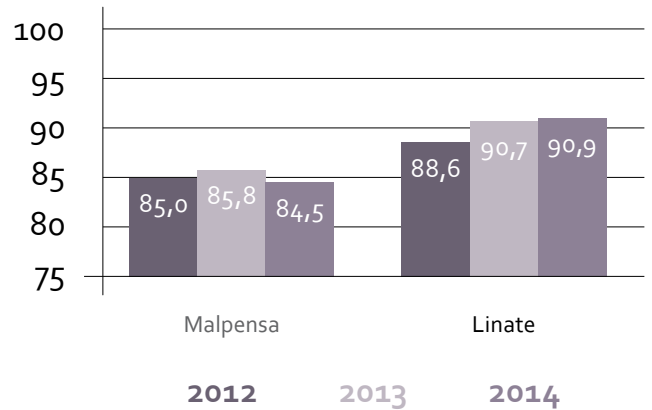
La *performance* relativa ai tempi di riconsegna bagagli si attesta, anche per il 2014, su valori ben superiori a quanto dichiarato nella Carta dei Servizi:

- la riconsegna del primo bagaglio entro 27 minuti è stata assicurata per il 96,6% dei voli a Malpensa 1 e per il 94,0% a Malpensa 2;
- la riconsegna dell'ultimo bagaglio entro 37 minuti è stata rispettata per il 92,5% dei voli a Malpensa 1 e per il 97,2% a Malpensa 2.

La leggera diminuzione delle *performance* rispetto al 2013, è imputabile oltre agli scioperi e alle condizioni meteo, anche a una diversa tipologia di traffico sia in termini di passeggeri, sia di aeromobili.

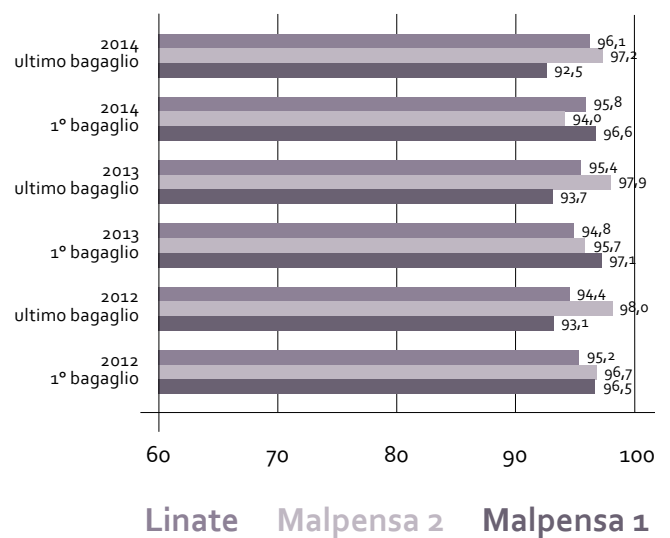
I valori dei bagagli disguidati risultano in miglioramento a Malpensa 1 (da 3,1 bagagli disguidati ogni 1.000 passeggeri partiti nel 2013 a 2,5 nel 2014), mentre risultano allineati con lo scorso anno a Malpensa 2, dove il valore è pari a 0,5 bagagli ogni 1.000 passeggeri partiti del 2014. Allineati allo scorso anno, anche i valori relativi all'incidenza dei bagagli disguidati per cause riconducibili alla gestione dell'impianto di smistamento bagagli (0,5 bagagli ogni 1.000 passeggeri partiti a Malpensa 1 e 0,1 a Malpensa 2).

**Puntualità dei voli passeggeri di linea in partenza**  
(% entro 15 min. dall'orario previsto)



Fonte: SEA

**Riconsegna bagagli**  
(% entro la soglia temporale fissata dalla Carta dei Servizi)



Fonte: SEA

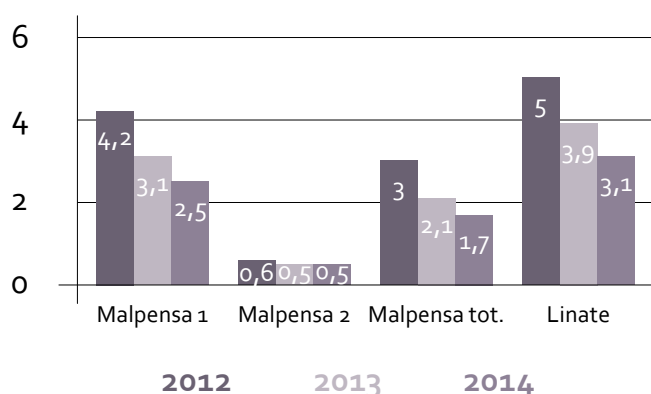
**Linate**

La puntualità in partenza a Linate nel 2014 si è attestata al 90,9%, in leggero miglioramento rispetto ai valori del 2013 consolidando l'ottima posizione tra gli scali europei superando anche Oslo, Copenaghen e Vienna che bene si posizionano pur essendo caratterizzati da volumi maggiori di traffico in transito. La gestione del bagaglio in arrivo è regolata in questo scalo da obiettivi assai più stringenti rispetto a Malpensa e allineati ai *target* migliori a livello europeo. Questo richiede notevoli sforzi e una costante attenzione al processo per mantener fede agli impegni assunti. Nello specifico, i valori risultano migliorati rispetto

a quanto registrato lo scorso anno, infatti la riconsegna del primo bagaglio entro 18 minuti è stata assicurata per il 95,8% dei voli, mentre la riconsegna dell'ultimo bagaglio entro 25 minuti è stata rispettata per il 96,1%. Ciò a seguito, anche, di un confronto costante con gli *handler*, nel quale sono stati rivisti i criteri di assegnazione dei voli al fine di limitare la sovrapposizione di voli sugli stessi.

Il numero dei bagagli disguidati (3,1 bagagli ogni 1.000 passeggeri partiti), risulta in miglioramento rispetto ai valori registrati lo scorso anno (3,9 bagagli disguidati ogni 1.000 passeggeri partiti). Migliora anche l'incidenza delle cause riconducibili alla gestione dell'impianto di smistamento bagagli (0,3 bagagli ogni 1.000 passeggeri partiti nel 2014 contro lo 0,4 dell'anno precedente).

#### Numero dei bagagli disguidati (ogni 1.000 passeggeri)



Fonte: SEA

#### Indicatori di sicurezza del viaggio e sicurezza personale

Fattore di qualità	Indicatore	Unità di misura	Obiettivo 2014			Risultato 2014		
			T1	T2	Linate	T1	T2	Linate
Sicurezza del viaggio	Livello di soddisfazione del servizio controllo bagagli nell'ottica della sicurezza	% passeggeri soddisfatti	93	93	90			
Sicurezza personale e patrimoniale	Percezione del livello di sicurezza personale e patrimoniale in aeroporto	% passeggeri soddisfatti	94	94	94			
<b>Aeroporti in cifre</b>						<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>Linate</b>
Servizio di vigilanza interno						24h	24h	24h

■ Raggiungimento dell'obiettivo.

Fonte: SEA, CFI Group

#### Livello di allineamento agli obiettivi di qualità della Carta dei Servizi

Il 2014 ha chiuso con un buon livello di soddisfacimento degli obiettivi di Carta dei Servizi.

Va notato che nel sistema di valutazione previsto da ENAC, l'assenza di giudizi negativi esalta i valori positivi. Molti obiettivi sono quindi stati superati e SEA considera questo come un risultato confortante, che, però, non deve diminuire l'impegno in corso.

Il sistema già citato (CSI), più puntuale nel dare riscontro dei livelli di gradimento dei passeggeri, pur posizionandosi su valori buoni, rende possibile un reale confronto con il livello di gradimento espresso dai nostri passeggeri.

Dal 2015 è in vigore la nuova Carta dei Servizi dei gestori aeroportuali (Circolare ENAC GEN 06/2014) che sarà pienamente operativa dal 2016 ma i cui contenuti saranno in parte già recepiti nell'edizione 2016, a esempio con la pubblicazione dei dati consuntivi.

Di seguito sono riportati i risultati ottenuti nel 2014 in termini di qualità del servizio erogato ai passeggeri degli aeroporti di Linate e Malpensa.

Tali risultati sono riferiti agli obiettivi fissati nella Carta dei Servizi dei rispettivi aeroporti e sono esplicitati in 4 modalità segnaletiche:

- superamento dell'obiettivo oltre la soglia del 5%;
- raggiungimento dell'obiettivo;
- risultato inferiore all'obiettivo entro la soglia del 5%;
- risultato inferiore all'obiettivo oltre la soglia del 5%.

La percezione espressa dai passeggeri relativamente al livello di sicurezza personale e al servizio di controllo dei bagagli a mano è nell'insieme molto positiva sia a Malpensa sia a Linate. In quest'ultimo scalo, oltre alla messa a disposizione di un varco "Fast Track" dedicato ai clienti VIP e di "facilitatori" (personale che fornisce supporto ai passeggeri presso i filtri di sicurezza), è

possibile usufruire di un passaggio dedicato ai passeggeri della tratta Milano-Roma. L'attenzione del gestore è costantemente rivolta alla diminuzione del tempo di attesa in coda, senza perdere di vista l'accuratezza dei controlli. I monitoraggi sono costanti, al fine di individuare e attuare eventuali interventi correttivi.

#### Indicatori di regolarità del servizio

Fattore di qualità	Indicatore	Unità di misura	Obiettivo 2014			Risultato 2014			
			T1	T2	Linate	T1	T2	Linate	
Regolarità del servizio	Ritardi nei voli dovuti al gestore aeroportuale	% n. ritardi/tot. voli passeggeri in partenza	0,6	0,6	0,5				
	Ritardi complessivi	% n. ritardi complessivi/tot. voli passeggeri in partenza	22	22	15				
	Recupero sui tempi di transito dei voli arrivati in ritardo	% di recuperi sul tempo di transito schedulato	1	1	1				
	Bagagli disguidati complessivi	N. bagagli disguidati/1.000 passeggeri in partenza	4,5	1,0	3,5				
	Tempi di riconsegna bagagli	Tempi di riconsegna del 1° e ultimo bagaglio nel 90% dei casi		27'	26'	18'			
				37'	37'	25'			
	Tempo di attesa a bordo per lo sbarco del 1° passeggero	Tempo di attesa dal <i>block-on</i> nel 90% dei casi	3'	3'	4'				
Percezione complessiva sulla regolarità dei servizi ricevuti in aeroporto	% di passeggeri soddisfatti	95	95	95					

■ Superamento dell'obiettivo oltre la soglia del 5%. ■ Raggiungimento dell'obiettivo. ■ Risultato inferiore all'obiettivo oltre la soglia del 5%.

Fonte: SEA, CFI Group

Rispetto agli obiettivi previsti, è continuato nel 2014 il miglioramento della puntualità dei voli in partenza, soprattutto da Linate, confermando la capacità degli scali di gestire e di coordinare l'insieme delle attività a terra di tutti gli Enti coinvolti. Nel *ranking* degli scali europei Linate si conferma tra i più puntuali, sia per quanto riguarda i voli in partenza sia per i voli in arrivo. Paradossalmente uno degli obiettivi fissati da ENAC – il recupero di puntualità (la differenza tra la puntualità in arrivo e quella in partenza che, quando positiva, descrive il contributo positivo dello scalo all'efficienza dei collegamenti aerei) – è formalmente critico a causa della crescente regolarità dello scalo: proprio per l'aumento della puntualità in arrivo e il contemporaneo buon li-

vello di *performance* in partenza, la forbice, pur positiva tra questi due valori, tende a stringersi. È ovviamente impossibile vedere il dato di recupero aumentare negli anni se la puntualità si attesta saldamente ormai su valori superiori all'80% e in aumento.

Il livello di soddisfazione globale espresso dai passeggeri sui servizi ricevuti continua a mantenersi molto alto sia a Malpensa sia a Linate. SEA dedica grande attenzione al miglioramento del servizio di riconsegna bagagli, specie nei periodi di più intenso traffico, attraverso incontri periodici con ENAC, le compagnie aeree e le società che per le stesse forniscono il servizio, al fine di analizzarne le *performance*.



## Indicatori di pulizia e condizioni igieniche

Fattore di qualità	Indicatore	Unità di misura	Obiettivo 2014			Risultato 2014		
			T1	T2	Linate	T1	T2	Linate
Pulizia e condizioni igieniche	Disponibilità <i>toilette</i>	TPHP/n. <i>toilette</i>	16	16	12			
	Percezione del livello di pulizia e funzionalità delle <i>toilette</i>	% passeggeri soddisfatti	88	83	78			
	Percezione del livello di pulizia in aerostazione	% passeggeri soddisfatti	95	95	90			

Aeroporti in cifre	T1	T2	Linate
N. totale <i>toilette</i>	546	147	250
N. <i>toilette</i> per disabili	57	13	15

■ Superamento dell'obiettivo oltre la soglia del 5%. ■ Raggiungimento dell'obiettivo. ■ Risultato inferiore all'obiettivo entro la soglia del 5%.

Fonte: SEA, CFI Group

Nelle aerostazioni di Malpensa e Linate gli spazi a disposizione dei passeggeri e i servizi igienici sono costantemente controllati, affinché la pulizia e il decoro siano garantiti per tutto il giorno. In tutte le aree dell'aerostazione sono disponibili servizi igienici de-

dicati alle persone con mobilità ridotta. Il livello di soddisfazione dei passeggeri rispetto alla pulizia e funzionalità delle *toilette*, è in leggera diminuzione sul *terminal* di Malpensa 2 rispetto ai valori registrati nel 2013.

Indicatori di *comfort* durante la permanenza in aeroporto

Fattore di qualità	Indicatore	Unità di misura	Obiettivo 2014			Risultato 2014		
			T1	T2	Linate	T1	T2	Linate
Comfort durante la permanenza in aeroporto	Disponibilità di spazio per i passeggeri	M <sup>2</sup> /TPHP	19	12	11			
	Disponibilità di posti a sedere	TPHP/n. sedute	1,5	1,9	2,0			
	Disponibilità di carrelli portabagagli	TPHP/n. carrelli	1,7	4,0	2,9			
	Percezione sulla disponibilità di carrelli portabagagli	% passeggeri soddisfatti	91	91	95			
	Efficienza dei sistemi di trasferimento passeggeri (scale mobili, <i>tapis roulant</i> )	% tempo di funzionamento nell'orario di apertura scalo	99,2	99	97,8			
	Percezione su efficienza sistemi di trasferimento passeggeri	% passeggeri soddisfatti	92,6	92	85			
	Percezione su efficienza impianti di climatizzazione	% passeggeri soddisfatti	95	93	94			
	Percezione su luminosità aerostazione	% passeggeri soddisfatti	95	95	90			
	Percezione su rumorosità aerostazione	% passeggeri soddisfatti	95	95	90			
	Percezione complessiva del livello di <i>comfort</i>	% passeggeri soddisfatti	95,8	90	86,8			

Aeroporti in cifre	T1	T2	Linate
Spazio disponibile (m <sup>2</sup> )	146.500	30.000	33.600
Posti a sedere nelle aree di attesa	5.218	1.279	1.268
Carrelli portabagagli	2.000	600	800

■ Superamento dell'obiettivo oltre la soglia del 5%. ■ Raggiungimento dell'obiettivo.

■ Risultato inferiore all'obiettivo entro la soglia del 5%. ■ Risultato inferiore all'obiettivo oltre la soglia del 5%.

Fonte: SEA, CFI Group

Il senso di *comfort* che i passeggeri percepiscono nell'aerostazione è considerato di grande importanza e nel suo complesso il giudizio espresso è soddisfacente, in linea con i valori dello scorso anno.

In particolare, a Malpensa 1 i dati sulla percezione dei sistemi di trasferimento hanno risentito degli interventi infrastrutturali che sono stati realizzati per il nuovo *lay-out* dell'aerostazione e

della nuova offerta commerciale. Anche a Linate si registra un giudizio complessivo molto buono dovuto all'impatto positivo delle ristrutturazioni effettuate in aerostazione, oltre al buon gradimento dell'offerta commerciale *retail* e *food & beverage*. L'impegno di SEA è rivolto a garantire un ventaglio di prezzi per tipologia di prodotto/servizio in grado di rispondere alle diverse esigenze dei passeggeri.

#### Indicatori di servizi aggiuntivi

Fattore di qualità	Indicatore	Unità di misura	Obiettivo 2014			Risultato 2014		
			T1	T2	Linate	T1	T2	Linate
Servizi aggiuntivi	Disponibilità telefoni pubblici	TPHP/n. telefoni	40	90	80			
	Compatibilità orario apertura bar con orario effettivo voli	% voli passeggeri in arrivo/partenza compatibili con orario apertura bar nelle rispettive aree	100	100	100			
	Percezione su disponibilità, qualità, prezzi di negozi ed edicole	% passeggeri soddisfatti	90	90	85			
	Percezione su disponibilità, qualità, prezzi dei bar	% passeggeri soddisfatti	82	82	75			
	Percezione su disponibilità, qualità, prezzi dei ristoranti	% passeggeri soddisfatti	80	85	75			

Aeroporti in cifre	T1	T2	Linate
Punti di ristorazione	31	14	18
Capienza del deposito bagagli (m <sup>2</sup> )	130	Non presente	107
Telefoni pubblici, <i>fax</i> , postazioni <i>internet</i>	129	29	42

■ Superamento dell'obiettivo oltre la soglia del 5%. ■ Raggiungimento dell'obiettivo. ■ Risultato inferiore all'obiettivo entro la soglia del 5%.  
Fonte: SEA, CFI Group

## Indicatori di servizi di informazione al pubblico

Fattore di qualità	Indicatore	Unità di misura	Obiettivo 2014			Risultato 2014		
			T1	T2	Linate	T1	T2	Linate
Servizi di informazione al pubblico	Disponibilità dei punti di informazione operativi	TPHP /n. punti informazione	34,2	60	45,2			
	Percezione sull'efficacia dei punti di informazione operativi	% passeggeri soddisfatti	95	95	95			
	Presenza di segnaletica interna chiara, comprensibile ed efficace	% passeggeri soddisfatti	92	92	89,8			
	Percezione sulla comprensibilità degli annunci	% passeggeri soddisfatti	85	85	84			
	Percezione complessiva sull'efficacia delle informazioni	% passeggeri soddisfatti	93	93	90			

Aeroporti in cifre	T1	T2	Linate
Punti di informazione operativi (banchi + <i>virtual desk</i> )	9	1	3
N. posizioni informative con <i>monitor</i>	154	36	49

■ Superamento dell'obiettivo oltre la soglia del 5%. ■ Raggiungimento dell'obiettivo.  
 ■ Risultato inferiore all'obiettivo entro la soglia del 5%. ■ Risultato inferiore all'obiettivo oltre la soglia del 5%.  
 Fonte: SEA, CFI Group

Le informazioni sui voli che SEA rende disponibili al pubblico seguono le indicazioni ricevute dalle compagnie o dagli enti di controllo.

Il servizio informazioni gestito da SEA è a disposizione del passeggero attraverso la presenza in aerostazione di un banco d'informazione presidiato da personale dedicato e attraverso il ser-

vizio telefonico di *Call Center* che risponde al numero 02.232323. Tutti i dati in tempo reale sui voli e sull'operatività dell'aeroporto sono disponibili sul sito *internet* all'indirizzo [www.seamilano.eu](http://www.seamilano.eu), e nelle pagine di Televideo e di Mediavideo. Nell'aerostazione è disponibile la "Guida Ufficiale Aeroporti di Milano", aggiornata con le informazioni sugli orari dei voli.

## Indicatori degli aspetti relazionali e comportamentali

Fattore di qualità	Indicatore	Unità di misura	Obiettivo 2014			Risultato 2014		
			T1	T2	Linate	T1	T2	Linate
Aspetti relazionali e comportamentali	Percezione sulla cortesia del personale	% passeggeri soddisfatti	95	95	95			
	Percezione professionalità del personale	% passeggeri soddisfatti	95	95	95			

■ Raggiungimento dell'obiettivo.  
 Fonte: SEA, CFI Group

SEA considera di grande importanza la cortesia e la professionalità del personale che opera nei suoi scali poiché esprimono sensibilità e rispetto nei confronti del passeggero e serietà nel compimento del proprio lavoro. Nei programmi di formazione e di aggiornamento del personale, SEA dedica particolare attenzione allo sviluppo delle attitudini comportamentali per poter affrontare anche situazioni

di eventuale criticità. SEA richiede questa accurata preparazione del personale, sia dal punto di vista professionale sia comportamentale, a tutti gli operatori presenti in aeroporto. L'impegno di SEA verso questi temi viene recepito dai passeggeri che esprimono giudizi molto positivi nei confronti della professionalità e della cortesia del personale, in grado di soddisfare le differenti esigenze.

## Indicatori dei servizi di sportello/varco

Fattore di qualità	Indicatore	Unità di misura	Obiettivo 2014			Risultato 2014		
			T1	T2	Linate	T1	T2	Linate
Servizi di sportello/varco	Attesa in coda alla biglietteria	Tempo nel 90% dei casi	4'	10'	4'			
	Percezione coda alla biglietteria	% passeggeri soddisfatti	92	90	85			
	Attesa in coda al <i>check-in</i>	Tempo nel 90% dei casi	10'	14'	6'10"			
	Percezione coda al <i>check-in</i>	% passeggeri soddisfatti	93	93	95			
	Tempo di attesa al controllo radiogeno dei bagagli	Tempo nel 90% dei casi	10'30"	9'	7'50"			
	Attesa in coda controllo passaporti arrivi/partenze	Tempo nel 90% dei casi	4'	4'	4'			
	Percezione coda al controllo passaporti	% passeggeri soddisfatti	95	95	92			

■ Superamento dell'obiettivo oltre la soglia del 5%. ■ Raggiungimento dell'obiettivo. ■ Risultato inferiore all'obiettivo oltre la soglia del 5%.

Fonte: SEA, CFI Group

L'impegno di SEA è di rendere agevoli tutte le attività di accettazione e imbarco mantenendo pieno rispetto delle procedure di sicurezza e di controllo. In questa logica SEA mette a disposizione anche un percorso agevolato (*Fast Track*) per passeggeri che, avendone titolo, desiderano ridurre al minimo il tempo di attesa in coda ai filtri. Nell'aerostazione i passeggeri trovano, oltre ai banchi gestiti normalmente dal personale di assistenza, anche postazioni di *self check-in*, messe a disposizione dalle compagnie aeree più importanti.

Il loro utilizzo è semplice e veloce, anche per i passeggeri meno esperti. Nel caso di Malpensa 1 il mancato rispetto dei *target* stabiliti per l'attesa al *check-in* è legato, di fatto, alle procedure richieste per il trattamento dei voli ad alto rischio (che includo-

no, ad esempio, il *profiling* dei passeggeri) e dei *charter*. Queste tipologie di volo richiedono tempi più elevati, che, tuttavia, non generano disservizio né insoddisfazione tra i passeggeri. Resta il problema che la loro incidenza negativa sui risultati non può al momento essere scorporata.

Per far fronte all'innalzamento delle misure di sicurezza, SEA ha potenziato le risorse infrastrutturali e umane dedicate a tali attività, riuscendo a mantenere i tempi di attesa in linea con i *target* dichiarati. SEA ha condiviso regole chiare e cogenti, contenute nel Regolamento di Scalo, con gli operatori di assistenza ai passeggeri, per garantire la piena operatività di tutti i banchi messi a disposizione per l'accettazione del volo.

## Indicatori di integrazione modale (efficacia collegamenti città-aeroporto)

Fattore di qualità	Indicatore	Unità di misura	Obiettivo 2014			Risultato 2014		
			T1	T2	Linate	T1	T2	Linate
Integrazione modale (efficacia collegamenti città-aeroporto)	Disponibilità, frequenza, puntualità e prezzo collegamenti bus/treno/taxi	% passeggeri soddisfatti	82	82	87			
	Collegamenti stradali città-aeroporto	% passeggeri soddisfatti	88	88	85			
	Presenza di segnaletica esterna chiara, comprensibile ed efficace	% passeggeri soddisfatti	92	92	85			

■ Superamento dell'obiettivo oltre la soglia del 5%. ■ Raggiungimento dell'obiettivo.

Fonte: SEA, CFI Group

SEA ha il compito di sostenere e promuovere piani di intervento per la riqualifica dei collegamenti viari e ferroviari da e verso gli aeroporti in sinergia con gli enti istituzionali competenti. L'aeroporto di Malpensa è accessibile da Milano Stazione Cadorna attraverso il servizio ferroviario "Malpensa Express", con tempi di percorrenza a partire da 29' e frequenze ogni 30', oppure con Trenitalia (arrivo a Gallarate e prosecuzione in bus o taxi) mentre il collegamento stradale è garantito dalla SS 336, (uscita Busto Arsizio dell'autostrada A8) e dalla superstrada che collega l'autostrada A4 Torino-Milano (uscita Marcallo Mesero). Tra i due terminal di Malpensa è attivo un servizio di navetta gratuito per il loro collegamento.

L'aeroporto di Linate, vicinissimo alla città di Milano, è servito con autobus di linea per il centro città e con navette per la Stazione Centrale e l'aeroporto di Malpensa.

Informazioni utili sui mezzi pubblici di trasporto (linee, frequenze, orari, prezzi) e sui parcheggi sono disponibili sul sito *internet* [www.seamilano.eu](http://www.seamilano.eu), nelle pagine di Televideo, di Mediavideo e attraverso il *Call Center* (tel. 02.232323).

Nell'aerostazione è disponibile la "Guida Ufficiale Aeroporti di Milano", aggiornata con informazioni dettagliate sulle modalità di accesso a città/aeroporto e sui parcheggi.

### **I servizi per Persone a Ridotta Mobilità**

A partire dal luglio 2008 SEA ha implementato tutti gli aspetti previsti dal Regolamento comunitario n. 1107/06 e dalla relativa circolare ENAC, che ha disposto il passaggio in capo alle società di gestione aeroportuali della responsabilità e dell'erogazione dei servizi di assistenza ai passeggeri a ridotta mobilità (PRM). Da tale momento il servizio non è più erogato in regime di concorrenza, bensì come servizio centralizzato remunerato da una tariffa applicata a tutti i passeggeri in partenza.

Nel 2014, SEA ha proseguito il percorso avviato per realizzare nuove iniziative e per sviluppare i servizi ai PRM; in particolare, si è lavorato per concretizzare l'integrazione delle informazioni dedicate su tutta la filiera del trasporto, in collaborazione con Trenord e ATM. EXPO 2015 sarà un'occasione importante per arrivare a proporre un'esperienza uniforme e integrata a questi

passaggeri in tutta la catena della mobilità che gli stessi andranno a utilizzare.

### **La certificazione del servizio di assistenza**

Al fine di aumentare il livello di soddisfazione degli utenti interessati a questi servizi, SEA ha intrapreso un percorso di certificazione del servizio di assistenza in ambito aeroportuale ai passeggeri con mobilità ridotta. L'iter si è concluso positivamente nel 2011 con il conseguimento del certificato – TÜV IT 005 MS – rilasciato dall'ente TÜV Italia.

La certificazione del servizio, basata su un Disciplinare Tecnico costruito in linea con la UNI CEI EN 45011, ha coinvolto oltre a SEA anche un Comitato tecnico, presieduto dal Professor Mario Melazzini (fondatore e responsabile del centro NEMO di Niguarda, per la cura delle malattie degenerative e fino al 2012 coordinatore del gruppo di approfondimento tecnico sulla disabilità di Regione Lombardia) e composto dalle principali associazioni per la tutela delle persone con disabilità (LEDHA e FAND) e dal Comitato Utenti di Malpensa, in rappresentanza delle compagnie aeree e degli operatori aeroportuali presenti negli scali milanesi. Il Comitato tecnico ha validato il Disciplinare Tecnico, che impegna SEA a mantenere nei propri aeroporti di Linate e Malpensa un livello di servizio su valori anche superiori a quelli prescritti dalla normativa europea.

Il Disciplinare Tecnico è consultabile sul sito [www.seamilano.eu](http://www.seamilano.eu), alla sezione: aeroporti – informazioni utili – passeggeri a ridotta mobilità. Questo risultato si aggiunge a quello ottenuto da SEA nel 2010 dall'ente di certificazione Dasa-Rägister per la conformità di Linate e Malpensa alla norma D-4001:2008, la quale definisce i requisiti che un sito deve avere per permettere la fruizione da parte di persone con difficoltà motorie nel rispetto delle pari opportunità (Certificato IA-0510-01).

Entrambe le iniziative sono mirate a dare oggettività e trasparenza alla qualità del servizio erogato e a rendere stabile una collaborazione tra i soggetti coinvolti in questi delicati processi di assistenza. Di seguito, sono riportati gli impegni di SEA, relativi ai servizi di assistenza ai passeggeri a mobilità ridotta erogati nei propri scali di Linate e Malpensa, e l'obiettivo di *Customer Satisfaction* per l'anno 2014.

Customer Satisfaction	Unità di misura	Obiettivo 2014	Modalità di rilevazione
Percezione complessiva sul servizio ricevuto in aeroporto	% passeggeri a mobilità ridotta soddisfatti	89%	Sondaggio

Tipologia passeggeri	Indicatore	Target
Passeggeri in partenza prenotati	Tempo di attesa per ricevere l'assistenza, da uno dei punti designati dell'aeroporto, una volta notificata la propria presenza	10' nell'80% dei casi 20' nell'95% dei casi 30' nell'100% dei casi
Passeggeri in partenza non prenotati		25' nell'85% dei casi
Passeggeri in arrivo prenotati	Tempo di attesa per ricevere l'assistenza, nel punto <i>gate</i> /aeromobile, rispetto allo sbarco dell'ultimo passeggero	5' nell'85% dei casi 10' nell'95% dei casi 20' nell'100% dei casi
Passeggeri in arrivo non prenotati		25' nell'85% dei casi

Fonte: SEA

Tutti i servizi rivolti ai passeggeri con mobilità ridotta sono effettuati a titolo gratuito dalla Sala Amica e comprendono l'assistenza completa ai passeggeri con problemi di mobilità ridotta temporanei o permanenti. È necessario richiedere questo servizio con almeno 48 ore di anticipo alla compagnia aerea con cui si è prenotato il volo. I passeggeri a mobilità ridotta trovano un'accessibilità facilitata a tutti gli spazi aeroportuali: posti auto in prossimità degli ingressi, ascensori con dispositivi dotati di segnalazioni visive e sonore e rampe idonee; per i passeggeri non vedenti o ipovedenti sono state installate tastiere con codice *Braille* sia ai telefoni, sia in alcuni ascensori e sono stati creati percorsi preferenziali con il sistema LOGES (strisce in gomma gialla con codici in rilievo per indicare direzione, ostacoli e pericoli).

#### Airport Passenger Contingency Plan

Il Piano di *Contingency* predisposto da SEA per gli aeroporti di Malpensa e Linate è giunto alla quinta edizione in coincidenza con l'inizio della stagione invernale 2014/2015.

Difatti, SEA avviava nell'ottobre 2010, in anticipo nel settore, un'iniziativa che oggi risulta rispondente alle esigenze di un aeroporto in situazioni di disagi operativi che generano ritardi e/o cancellazioni di voli.

Quanto sopra recependo di fatto i principi che guidano le revisione in corso del regolamento europeo per i diritti dei passeggeri, che imporrà agli aeroporti con traffico superiore ai 1,5 milioni di passeggeri anno un piano di *contingency* per assistere i passeggeri che sostano in aerostazione per periodi di tempo prolungati, attraverso interventi mirati (pernottamento temporaneo in aeroporto, ristorazione, ecc.).

#### Customer Satisfaction

L'opinione dei propri utenti – passeggeri, accompagnatori, visitatori e dipendenti – assume una grande importanza per il Gruppo SEA che, grazie a tali *feedback*, attua una continua politica di monitoraggio e miglioramento del livello qualitativo e degli *standard* dei servizi

offerti. Le indagini svolte nel corso del 2014 da CFI Group (primario istituto di ricerche di mercato) e relative ai servizi resi negli aeroporti di Milano Malpensa e di Milano Linate hanno evidenziato un livello stabile e più che positivo nel grado di soddisfazione da parte dei passeggeri.

#### Profilo dei passeggeri degli aeroporti di Milano

L'obiettivo dell'indagine è anche quella di conoscere le caratteristiche del passeggero che utilizza gli scali gestiti da SEA (dati socio-demografici, abitudini di viaggio, ecc.) per potere offrire un servizio in linea con le sue peculiarità. Per la verifica del profilo dei passeggeri degli aeroporti di SEA è effettuata una rilevazione mensile, in base a quote di campionamento specifiche per i tre *terminal*. Il totale degli intervistati nell'anno 2014 è pari a 4.679. I soggetti da intervistare sono selezionati secondo una procedura sistematica (uno ogni 10) ai filtri del controllo sicurezza, quindi in partenza. Tale procedura consente la casualità e la conseguente rappresentatività del campione intervistato per ciascuno dei tre *terminal*. Il controllo del campione rilevato (e la ponderazione dei dati) prevede la verifica delle destinazioni e della quota di passeggeri in transito, *terminal per terminal* e per trimestre.

#### Principali caratteristiche del passeggero 2014

	Malpensa 1	Malpensa 2	Linate
Genere maschile	65%	56%	67%
Età media (anni)	42	41	41
Cultura universitaria	50%	40%	44%
Residenti in Italia	73%	85%	79%
Motivo di viaggio principale	Vacanza/ Turismo	Vacanza/ Turismo	Lavoro/ Affari/Studio
Permanenza media in aeroporto (minuti)	124	113	83

Fonte: CFI Group

### Gestione dei reclami

SEA è consapevole dell'importanza di mantenere e favorire un dialogo diretto e costruttivo con i clienti, ritenendo tale risorsa un elemento fondamentale di "customer experience", per riuscire a cogliere le sempre crescenti esigenze dell'utenza e migliorare la qualità dei servizi offerti. I canali per inviare le segnalazioni sono numerosi:

- sito (www.seamilano.eu – sezione "contatti");
- fax;
- modulo consegnato presso gli *Info desk*;
- lettera.

SEA tratta tutti i reclami e le segnalazioni sui servizi offerti con la massima attenzione e discrezione e si impegna a rispondere nel più breve tempo possibile e comunque entro 28 giorni dalla data di ricevimento della comunicazione. Per dare una risposta coerente ed esaustiva a tutte le richieste, tutti i reclami e le segnalazioni sono attentamente presi in esame e inoltrati ai referenti di SEA, secondo le competenze, o ai referenti degli enti aeroportuali e delle numerose società che operano in aeroporto.

Analogamente quindi alle rilevazioni di qualità, come gestore aeroportuale SEA analizza tutti i reclami (anche se solo per meno di un terzo sono riferiti a servizi o competenze delle società del Gruppo), con lo scopo di affrontare tutti gli elementi di criticità segnalati nel sistema aeroporto del cui complessivo buon funzionamento ha per ruolo istituzionale la responsabilità. Il nuovo sistema CRM operativo, entrato a regime a maggio 2012, ha certamente facilitato da una parte i passeggeri nell'invio dei reclami e dall'altra la struttura SEA nella loro gestione. In effetti, chiamando il *call center*, il passeggero può ricevere informazioni sullo stato della sua pratica. Nel 2014 la percentuale di reclami inviati via *web* è stata pari a circa il 65%, inferiore al 2013 (circa il 70%) e il tasso dei reclami sugli aeroporti milanesi è risultato pari a circa 25,8 reclami ogni milione di passeggeri, dato leggermente superiore al 2013 (24,9) ma che comunque continua a posizionare gli aeroporti gestiti da SEA tra i migliori scali europei.

### Classificazione dei reclami per aree tematiche nel 2014 (%)

Bagagli e <i>lost &amp; found</i>	32
Controlli sicurezza	12
<i>Check-in</i> , imbarco	8
Operativo voli	5
Parcheggi	15
<i>Comfort</i>	10
Informazioni	1
<i>Retail</i>	2
Altro	15

Fonte: SEA

### Interventi finalizzati a migliorare la qualità percepita, definiti sulla base di reclami e survey

Per migliorare il *trend* di qualità percepita dai passeggeri, rilevato attraverso i reclami e i dati di *Customer Satisfaction*, SEA ha definito i seguenti interventi:

- **Security Linate – Family Lane:** anche sullo scalo di Linate, così come già precedentemente attuato a Malpensa, durante i periodi di vacanza, le famiglie con bambini vengono fatte transitare, ai controlli di sicurezza, attraverso una corsia dedicata. Togliendo il flusso delle famiglie dal flusso normale, da un lato si rendono più scorrevoli i controlli mentre dall'altro le famiglie evitano le code, usufruendo inoltre di una serie di servizi a loro dedicati.
- **Security Malpensa – Deposito per oggetti non consentiti:** gli oggetti del bagaglio a mano che non passano i controlli di sicurezza possono essere lasciati in custodia presso il deposito bagagli dell'aeroporto e ritirati al rientro del viaggio al prezzo di 5 Euro. In questo modo i passeggeri al loro ritorno possono rientrare in possesso dei loro oggetti che altrimenti verrebbero cestinati.
- **Parcheggi Linate e Malpensa – e-ticket informativa:** inserita l'informazione della garanzia del posto di parcheggio per i passeggeri che acquistano *online*, nonostante l'informazione sulla segnaletica dei posti auto risulti "completo".

### Tavolo di conciliazione con il CRCU

Il servizio offerto da SEA attraverso l'accordo sottoscritto con le associazioni nel 2008, non ha a tutt'oggi prodotto conciliazioni, anche perché le associazioni stesse hanno giudicato non pertinenti le poche richieste ricevute. Nello stesso tempo il modello implementato è rimasto un riferimento nel settore ed è stato proposto anche come modello per aziende che operano nel trasporto pubblico locale in Lombardia.

### Progetti di customer relationship

#### CRM Aeroportuale per attività di Customer Service

Inserita nella strategia *online* della società, *Customer Care* con i Sistemi Informativi hanno continuato a sviluppare la piattaforma tecnologica di supporto per gestire la relazione con il cliente passeggero.

Il CRM di SEA è una realtà unica nel settore aeroportuale in Europa (esempi parziali sono gli aeroporti di Parigi, Francoforte, Amsterdam e Nizza) creati per costruire una completa integrazione tra le vendite, *marketing* e servizio clienti (*front e back office*).

La crescita rapida di contatti registrati evidenzia il successo di tale progetto: a fine 2014 oltre 900.000 utenti registrati e il 10% delle chiamate al *call center* vengono personalizzate (circa 8.000).



Dal punto di vista operativo il *call center* offre un supporto tecnico ai clienti SEA che hanno acquistato *online* grazie alla possibilità di visualizzare la posizione di ogni singolo cliente. Gli operatori, fornendo le informazioni personalizzate, aiutano il cliente a ristampare *e-ticket*, fatture, nonché confermare la finalizzazione dell'acquisto. Il sistema CRM e di gestione della chiamata sono stati integrati consentendo l'immediato riconoscimento del cliente e l'apertura istantanea della sua pratica di acquisto.

Dal 2014 il *Customer Service* di SEA copre anche la clientela dei parcheggi dell'Aeroporto di Bergamo Orio al Serio, avendone SEA acquisito la gestione vincendo la gara bandita da SACBO.

#### Social media – Twitter

Da oltre due anni SEA ha aperto ai propri passeggeri un servizio di assistenza informativa su *Twitter*, come ulteriore canale di comunicazione a disposizione dei passeggeri a cui rispondono gli operatori *front line* del *Customer Care*.

Il canale *Twitter* richiede, per sua natura, una veloce e pronta reazione per rispondere alle domande e, gli aeroporti milanesi continuano a distinguersi nel mondo per percentuale e tempo di risposta (fonte Socialbakers – [www.socialbakers.com](http://www.socialbakers.com)).

#### Sistema di telepresenza per servizio informazioni

Prosegue lo sviluppo del sistema *Virtual Desk*, concepito e progettato da SEA, come evoluzione di quanto realizzato nelle uniche esperienze simili di Monaco e Amsterdam, consente il presidio in tele-presenza di punti informativi in aerostazione, attraverso chioschi multimediali dotati di 2 *monitor*, quello vertica-

le dove compare l'operatore di *Customer Care* e quello orizzontale, in modalità *touch screen*, utilizzato dai passeggeri per attivare la chiamata che genera la comparsa dell'assistente; i chioschi sono governati in remoto da postazioni di *back office* presidiate dal personale di *Customer Care* opportunamente addestrato.

La modalità interattiva (che consente il dialogo tra l'assistente e il cliente) prevede anche da parte dell'operatore l'acquisizione di un documento che il passeggero desidera mostrare: la tecnologia installata consente, infatti, all'operatore di leggere sulla propria postazione remota il documento (ad es. la carta d'imbarco) acquisito da una telecamera; ove utile può quindi ristamparne una copia al passeggero, una volta marcato nei punti che occorre indicare al passeggero (ad. es. cerchiare l'indicazione del *gate*).

Il sistema di videopresenza ha il duplice obiettivo di ottimizzare la gestione delle risorse (la telepresenza permette di assistere immediatamente il passeggero senza essere presente fisicamente davanti allo stesso) e di aumentare i punti di presidio del personale in aerostazione.

Dal mese di agosto 2014, sono operative cinque unità a Malpensa 1, distribuite nelle diverse aree del *terminal* e un'unità dislocata agli arrivi di Linate. Il sistema, che pur ancora inconsueto per l'utenza aeroportuale, registra mediamente 600/700 chiamate al mese, gestite in modo integrato presso il *Call Center* di SEA; è interessante notare come risulti particolarmente gradito al passeggero estero. Il *Virtual Desk* è stato oggetto anche di un accordo specifico di collaborazione tra SEA e il Comune di Milano per lo sviluppo di servizi innovativi di informazione ai passeggeri degli aeroporti di Milano.

## CLIENTI

**Identità e classificazione dei clienti Aviation**

Nel 2014 la ridotta concentrazione delle quote di traffico ha continuato a rappresentare un fattore caratterizzante del sistema aeroportuale milanese. In particolare, nel 2014 Malpensa si è confermato l'aeroporto con la quota dell'offerta del primo vettore più contenuta a livello continentale. L'offerta a Malpensa è la meno concentrata rispetto a quella di tutti gli altri principali scali europei. Sia easyJet sia il Gruppo Alitalia rappresentano il primo vettore per passeggeri trasportati, costituendo ciascuno circa il 24% del traffico totale degli scali (con oltre 6,5 milioni di passeggeri, prevalentemente serviti a Malpensa per easyJet, e a Linate per il Gruppo Alitalia).

**Principali vettori passeggeri operanti su Malpensa**

Presso l'aeroporto di Malpensa al 31 dicembre 2014 erano attive 125 compagnie aeree, ovvero il 9% in più rispetto al 2013. È stata confermata la presenza di tutte le principali alleanze internazionali di vettori:

- Star Alliance al 31 dicembre 2014 rappresenta il 18% del traffico passeggeri (17% al 31 dicembre 2013);
- Sky Team e One World a fine 2014 rappresentano rispettivamente il 10% (13% al 31 dicembre 2013) e il 9% (9% al 31 dicembre 2013) del traffico passeggeri di Malpensa.

Al 31 dicembre 2014 lo scalo di Malpensa è collegato con 212 destinazioni nazionali e internazionali, il 22% in più rispetto al 2013 (quando erano 174). La lista delle prime 10 compagnie aeree, in termini di incidenza percentuale sul numero complessivo di passeggeri vede ancora la preminenza di easyJet, che rappresenta il 34,7% del traffico passeggeri di Malpensa. La compagnia inglese ha confermato il ruolo di Milano Malpensa 2 quale importante base per l'Europa continentale con una crescita nel 2014 del 3,4%.

**Malpensa - Top 10 vettori passeggeri  
(% incidenza su n. passeggeri)**

Vettore	2014	2013
easyJet	34,7	35,2
Lufthansa	5,9	6,1
Alitalia	5,1	7,8
Emirates	3,8	3,2
Meridiana fly	2,6	1,9
Neos	2,6	2,6
Turkish Airlines	2,4	2,3
Ryanair	2,2	–
Vueling Airlines	1,8	1,8
TAP	1,7	–
Altri vettori	37,3	36,1

Fonte: SEA

**Principali vettori passeggeri operanti su Linate**

Al 31 dicembre 2014 l'aeroporto di Linate vede la presenza di 21 compagnie aeree (rispetto alle 18 dell'anno precedente) e risulta collegato con 41 scali, sia nazionali sia *intra*-UE. L'attività di Linate è significativamente influenzata dal traffico del Gruppo Alitalia, che nel 2014 ha rappresentato il 60,3% del traffico. La tabella evidenzia le prime 10 compagnie aeree, in termini percentuali sul numero complessivo di passeggeri, che hanno operato su Linate nel corso del 2014.

**Linate – Top 10 vettori passeggeri  
(% incidenza su n. passeggeri)**

Vettore	2014	2013
Gruppo Alitalia	60,3	58,8
Meridiana fly	8,1	11,2
British Airways	5,6	5,3
easyJet	5,3	4,6
Air France	4,7	4,8
Lufthansa	4,2	4,4
KLM	4,2	4,2
Iberia	2,2	1,8
Brussels	1,4	1,0
Scandinavian Airlines	1,1	1,1
Altri vettori	2,9	2,7

Fonte: SEA

**Principali vettori Cargo**

Tra i vettori "all cargo" che operano presso l'aeroporto di Malpensa, al 31 dicembre 2014 si contano 16 compagnie aeree. Il *business cargo* di Malpensa è distribuito tra un ampio numero di vettori: nel 2014 il 72% del totale merci trasportato risulta spalmato su 13 compagnie aeree (in linea con l'anno precedente). Tra queste Cargolux – primario operatore internazionale del settore – ha una posizione di assoluta preminenza, mentre la crescita più elevata pari al 50,5%, rispetto al 2013, è stata registrata da Qatar Airways.

### Malpensa – Volumi movimentati dai principali vettori cargo (ton)

Vettore	2014	2013
Cargolux Group	80.700	80.944
Federal Express Corporation	35.812	38.623
Qatar Airways	35.499	23.591
Air Bridge Cargo Airlines	28.597	24.016
Silk Way	22.083	17.628
Korean Air	19.881	15.519
Etihad Airways	18.424	12.867
European Air Transport	16.232	14.626
Nippon Cargo Airlines	14.632	13.236
Asiana Airlines	12.326	12.788
Saudi Arabian Airlines	12.032	13.532
Turkish Airlines	10.675	9.814
Cathay Pacific Airways	10.217	12.221
Altri	11.718	6.445
<b>Totale attività "all cargo" *</b>	<b>328.828</b>	<b>295.850</b>
<b>Totale attività cargo Malpensa</b>	<b>459.696</b>	<b>421.277</b>

\* Il dato è riferito ai volumi movimentati delle sole attività "all cargo".

Fonte: SEA

La tabella seguente elenca i primi 10 vettori, in termini di incidenza percentuale sul volume complessivo delle merci, operanti su Malpensa nel 2014.

### Malpensa – % di merce movimentata dai primi 10 vettori cargo (% incidenza su volume merci)

Vettore	2014	2013
Gruppo Cargolux	17,6	19,2
Qatar Airways	9,2	7,3
Federal Express	7,8	9,2
Emirates	6,9	6,5
Air Bridge Cargo Airlines	6,2	5,7
Etihad Airways	5,6	4,9
Silk Way West Airlines	4,8	4,1
Korean Air	4,6	4,1
Cathay Pacific Airways	4,3	5,4
European Air Transport	3,5	3,5
Altri vettori	29,4	30,2

Fonte: SEA

### Gestione delle relazioni con i vettori

Il Gruppo SEA ha continuato a promuovere lo sviluppo del traffico passeggeri e merci, mediante un'attività commerciale *Aviation* mirata all'ampliamento delle rotte e delle frequenze operate sia da parte dei vettori già presenti sia da parte di nuove compagnie. Nel 2014 sono stati attivati circa 50 nuovi collegamenti tra nuovi voli e incrementi per complessivi 140 nuovi voli settimanali.

Tra le novità più rilevanti di quest'anno, si segnala l'attivazione di due nuovi collegamenti lungo raggio a partire dal mese di giugno su due nuove importanti destinazioni: Delhi (volo giornaliero operato da Air India in combinazione con Roma) e Toronto (cinque voli settimanali operati da Air Canada).

Il *network extra-europeo* di Malpensa, oltre alle due nuove destinazioni citate, si arricchisce di due nuovi servizi di linea su Marrakech e Béni Mellal (operati da Royal Air Maroc) e di importanti incrementi di capacità su Pechino (Air China da 3 a 5 settimanali), Tokyo (Alitalia da 4 a 5 voli settimanali), Singapore (Singapore Airlines da 5 voli a giornaliero) e Muscat (Oman Air da 4 voli a giornaliero). Tra le destinazioni *leisure* a fine anno sono stati attivati da Neos due nuovi collegamenti su San Andrés (Colombia) e Salalah (Oman).

Tra gli *upgrading* di servizio Emirates, a partire dal mese di dicembre, ha introdotto l'A380 su una frequenza giornaliera con Dubai. Da segnalare, sempre in dicembre, la sentenza favorevole a tale vettore emessa dal Consiglio di Stato in relazione al ricorso promosso da Alitalia contro l'autorizzazione concessa da ENAC a operare il collegamento su New York in regime di quinta libertà. È continuata la crescita di easyJet a Malpensa (pari al 3,4% con un *load factor* medio del 90%) ampliando l'offerta con quattro nuove destinazioni (Tel Aviv, Amburgo, Tenerife e Monaco) e con incrementi di frequenze su Brindisi e su alcune mete estive quali Corfù, Mikonos, Minorca.

In ambito europeo, il vettore *low cost* polacco EuroLOT ha iniziato a operare sullo scalo verso la nuova destinazione Lublino con due collegamenti settimanali. Tra gli altri vettori che hanno incrementato l'offerta, si segnalano Tap, FlyBe, Bulgaria Air, Lot, Air Serbia e Twin Jet (quest'ultima, durante l'estate, ha pure operato un nuovo collegamento su Nizza).

Il gruppo Alitalia, a seguito dell'integrazione con Etihad, su Malpensa ha ridotto del 30% i movimenti, con un calo di circa 420.000 passeggeri, riducendo in particolare la capacità sul *network* domestico (Catania, Lamezia, Napoli, Roma, Trapani, Olbia). A fine anno il vettore si attesta su una quota di mercato sullo scalo pari al 5%.

## Malpensa - Nuovi vettori/incrementi frequenze passeggeri

2014		2013		2012	
Air Canada	(N)	Air Baltic	(N)	Monarch	(N)
Air India	(N)	BMI Regional	(N)	Wizz Air	(N)
Eurolot	(N)	WOW Air	(N)	Transaero	(N)
Lufthansa Cargo	(N)	Atlantic Airways	(N)	Armavia	(N)
Emirates Cargo	(N)	Darwin Airlines	(N)	Belle Air Europe	(N)
Ural	(N)	easyJet	(I)	Blue Panorama	(I)
Yakutia Airlines	(N)	Cargolux Italia	(I)	Air One	(I)
Cargolux	(I)	Turkish Airlines	(I)	Alitalia	(I)
easyJet	(I)	Aegean Airlines	(I)	Norwegian	(I)
Meridiana	(I)	Meridiana fly	(I)	easyJet	(I)
Royal Air Maroc	(I)	Qatar Cargo	(I)	Aegean Airlines	(I)
Twin Jet	(I)	Blu Express	(I)	Neos	(I)
Blue Panorama	(I)	Twin Jet	(I)	Qatar	(I)
Etihad Cargo	(I)	Emirates	(I)	Air China	(I)
DHL	(I)	American Airlines	(I)	Jat	(I)
Neos	(I)	Livingston	(I)	Uzbekistan Airways	(I)
Turkish Cargo	(I)	Saudi Arabian Airlines	(I)	Aer Lingus	(I)
Qatar Cargo	(I)	Airbridge Cargo	(I)	Azerbaijan Airlines	(I)
FlyBe	(I)	Air Moldova	(I)	Emirates	(I)
Singapore Airlines	(I)	Air One	(I)	Meridiana fly	(I)
Air Algerie	(I)	Alitalia	(I)	Ethiopian Airlines	(I)
Air China	(I)	Ukraine Intl.	(I)	Luxair	(I)
Rossiya	(I)	Wizz Air	(I)	Czech Airlines	(I)
Air Bridge Cargo	(I)	airberlin	(I)	American Airlines	(I)
Air Serbia	(I)	Delta Airlines	(I)	Rossiya	(I)
TAP	(I)	Tunisair	(I)	Turkish Airlines	(I)
FlyNiki	(I)	Pakistan Intl.	(I)	Fly Be	(I)
Bulgaria Air	(I)	Thai Airways	(I)	Royal Air Maroc	(I)
LOT	(I)	Tap	(I)	Egyptair	(I)
Alitalia	(I)			Iceland Air	(I)

Nota: (I) incrementi di frequenze; (N) nuovi vettori.

Fonte: SEA

Nel mese di ottobre è entrata in vigore la nuova regolamentazione sulla distribuzione del traffico all'interno del sistema aeroportuale di Milano, che prevede la possibilità di collegamenti da Linate verso qualsiasi destinazione dell'Unione europea. Con l'avvio della stagione *winter*, airberlin/lyNiki, nell'ambito della nuova strategia Alitalia-Etihad, ha quindi trasferito l'attività da Malpensa a Linate (circa 47 voli settimanali) operando con *slot* Alitalia. Dallo scalo di Linate ha scelto di operare anche Swiss, con un volo giornaliero su Zurigo, mentre Alitalia ha introdotto dal mese di dicembre voli giornalieri su Berlino e Düsseldorf, riducendo l'offerta sul *network* domestico.

Il traffico merci nel 2014 è cresciuto del 9,1% rispetto all'anno precedente e questo risultato conferma Malpensa tra gli aeroporti europei con il più alto tasso di crescita. Tra i vettori *freighter* che consolidano la propria presenza sullo scalo, oltre al gruppo Cargolux (che mantiene una *market share* del 18%), si segnalano Qatar, Turkish Airlines, Airbridge, Silk Way e Korean Air. Tra i nuovi vettori: Lufthansa Cargo, con due frequenze settimanali su Francoforte, Emirates SkyCargo (un volo settimanale), Egyptair Cargo (un volo settimanale) e Etihad, in collaborazione con il vettore colombiano Avianca Cargo, che ha attivato due nuovi voli settimanali su Bogotà.

DHL Express, a seguito della positiva esperienza legata al trasferimento temporaneo da Bergamo nel mese di maggio, ha aperto una base a Malpensa (magazzino *Terminal 2*) a partire dal mese di novembre operando, in questa prima fase, con due voli giornalieri su Lipsia e un volo giornaliero su East Midlands, mentre da gennaio è pianificata l'operatività di Aerologic, vettore del gruppo DHL, su Hong Kong con due voli settimanali.

Nel mese di settembre SEA ha inoltre ospitato e sponsorizzato Air Cargo Handling, importante evento di settore, che ha visto la partecipazione di oltre 250 delegati mondiali dell'*air cargo business*.

#### Progetti di collaborazione in area Aviation

##### • Chinese Friendly Airport

Nell'anno 2014 è proseguita la collaborazione con EXPO e con EXPLORA per la promozione dell'aeroporto nei confronti dei passeggeri cinesi e anche di altri Paesi Asiatici, nell'ambito del progetto denominato "*Chinese Friendly Airport*" (avviato nel 2012).

Dal mese di aprile sono state distribuite in aeroporto le mappe commerciali in lingua cinese e l'assistenza degli *Shopping Helper* per i quali è stata predisposta una postazione apposita all'ingresso dell'area commerciale; si è inoltre provveduto a consolidare la segnaletica in lingua cinese nelle varie aree aeroportuali.

È stato siglato l'accordo con UnionPay (la carta di credito più diffusa in Cina) per lo sviluppo di una collaborazione di *marketing* nell'ambito della quale SEA si impegna a promuovere *c/o* i *Tenant* aeroportuali l'accettazione della carta UnionPay, mentre UnionPay si impegna a promuovere gli aeroporti SEA *c/o* i propri *card holder*.

Sono proseguite le attività del gruppo di lavoro con Global Blue, per predisporre e pianificare la comunicazione in lingua cinese che supporterà il lancio della nuova procedura velocizzata per il VAT Refund (e-TFS).

Nel mese di novembre SEA è stata insignita del riconoscimento "*Chinese Friendly Airport*" nell'ambito dell'assegnazione dei *China Award* organizzati dalla fondazione Italia-Cina come attestazione degli sforzi effettuati per rendere l'aeroporto più accogliente per i passeggeri cinesi.

Il 2014 si è infine concluso con la sottoscrizione da parte di SEA di un *Memorandum of Understanding* con Caissa (*Tour operator* cinese leader nel proprio settore). La cooperazione, oggetto del *memorandum*, prevede il supporto di SEA nell'estendere anche all'interno degli Aeroporti di Milano i vantaggi che Caissa riserva ai propri *card holder* quali la scontistica presso i *retail* dell'aeroporto e, per contro, il *tour operator* cinese si impegna a promuovere SEA e gli Aeroporti di Milano nei confronti dei propri *card holder* informando gli stessi in merito a servizi e iniziative di interesse.

##### • ViaMilano: l'innovativa strategia di self hubbing del Gruppo SEA

Nel corso del 2014 sono proseguite le attività di promozione del servizio ViaMilano, rivolte principalmente alla distribuzione e

alla comunicazione sui canali digitali. È proseguita la collaborazione di *marketing* con due *player* di riferimento: Welcome Travel e BCD Ventura Travel. Entrambi gli accordi siglati hanno garantito la promozione del servizio ViaMilano a sostegno e incremento dell'utilizzo dello stesso da parte degli agenti di viaggio dei rispettivi *network*. Dal punto di vista invece della comunicazione B2C, il servizio ha rinnovato la sua veste grafica inaugurando la nuova campagna nella quale il concetto chiave del servizio che viene comunicato, è espresso grazie all'ausilio di "ingranaggi". L'anno 2014 ha visto infine la realizzazione e messa in opera dei nuovi banchi ViaMilano, necessari per conferire al servizio un'immagine di affidabilità e per permettere agli operatori uno svolgimento delle proprie mansioni in linea con i principi di sicurezza e integrità del posto di lavoro.

##### • Nuovi accordi bilaterali

Nell'ambito delle strategie adottate da SEA per sviluppare il traffico sugli scali di Milano nel corso del 2014 sono stati sottoscritti nuovi accordi bilaterali.

Nello specifico uno con il Bangladesh che prevede l'inclusione di Milano tra le destinazioni operabili dai vettori bengalesi, multi-designazione e ampio incremento delle frequenze operabili definite in 14 settimanali per parte, per i voli passeggeri e 7 per i voli *cargo*. Un nuovo accordo bilaterale è stato sottoscritto con la Turchia, che contempla un incremento delle frequenze passeggeri operabili e la definizione di un nuovo *plafond* di 14 voli *cargo*/settimana per parte, in precedenza non previsti e autorizzati solo su base provvisoria *extra-bilaterale*.

Infine, è stato sottoscritto un accordo bilaterale anche con Hong Kong che prevede un ampliamento delle frequenze settimanali da 17 complessive a 28 per i voli passeggeri più 14 per i voli *cargo*.

#### Il punto di vista dei clienti Aviation

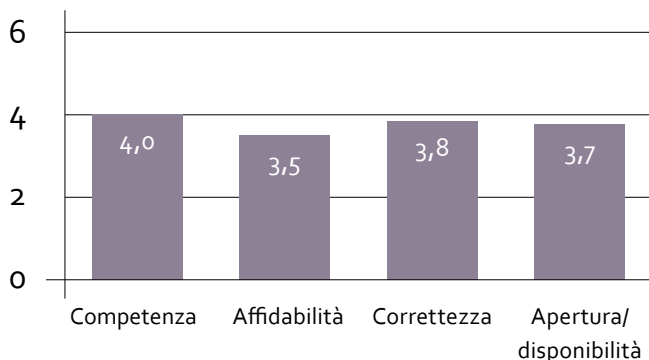
Il posizionamento reputazionale di SEA e la qualità delle sue relazioni riguardanti lo *stakeholder* "cliente *Aviation*" emergono da un'indagine realizzata da Marketing Problem Solving (MPS), primario istituto di ricerche di mercato, nel gennaio 2015. All'interno del *panel* di 171 *stakeholder* esterni sono stati intervistati complessivamente 35 vettori.

#### La qualità della relazione

Il 66% dei clienti *Aviation* intervistati ha affermato di avere mediamente oltre 5 occasioni di contatto nel corso di un anno con i *manager* SEA. L'80% dei vettori considera il rapporto con SEA costruttivo/utile e il 74% afferma di nutrire molta o abbastanza fiducia nell'azienda.

Positivo anche il giudizio espresso in merito alle qualità del *management*, con particolare riferimento agli aspetti della competenza e della apertura/disponibilità.

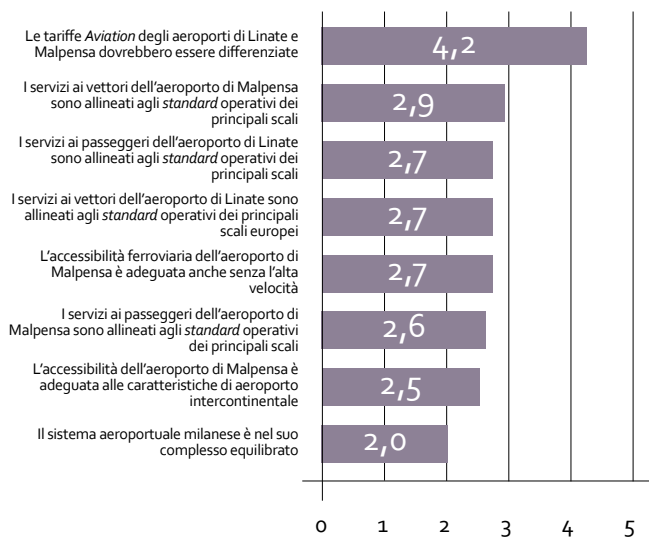
### Valutazione del *management* SEA (scala 1-5)



Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015

Nell'opinione dei vettori la valutazione più significativa riguarda la differenziazione delle tariffe tra i due aeroporti di Linate e Malpensa. Le compagnie aeree esprimono invece una non piena convinzione in merito all'allineamento degli *standard* operativi dei due aeroporti milanesi alla media europea, sia per i servizi ai vettori sia per i servizi ai passeggeri e forti perplessità sulle possibilità di armoniosa convivenza tra i due aeroporti di Linate e Malpensa, esprimendosi decisamente per la necessità che si intervenga in direzione di un significativa limitazione dell'operatività del primo.

### Valutazione della relazione con SEA (scala 1-5)



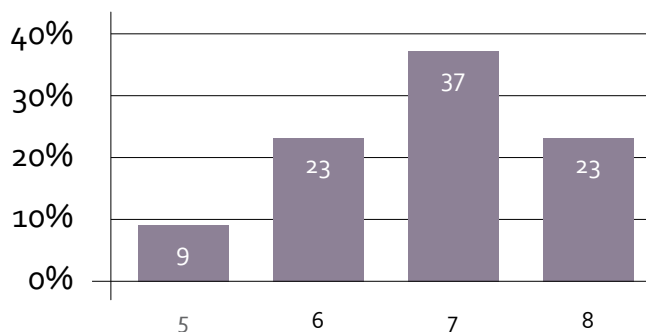
Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015

### La valutazione reputazionale di SEA

La maggioranza del campione di vettori intervistati da MPS (il 60%) ha emesso nei confronti di SEA un giudizio sintetico di forte apprezzamento (su una scala di valore 1-10) corrispondente ai valori 7 e 8.

Complessivamente l'83% delle compagnie coinvolte nell'indagine ha espresso un voto al di sopra della sufficienza. Il voto complessivo medio è di 6,5. Il 69% del campione ha percepito un cambiamento in SEA negli ultimi anni e il 75% lo ha ritenuto di segno positivo.

### Se dovesse valutare SEA con un voto da 1 a 10 che voto darebbe? (% di risposte per voto)

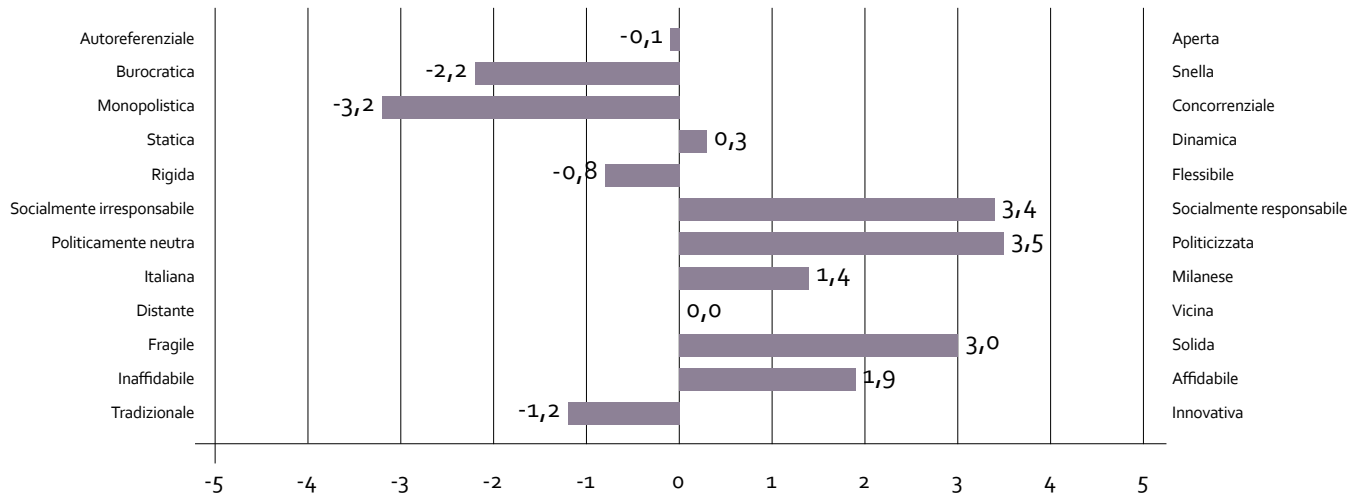


Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015

### La valutazione degli elementi caratterizzanti l'identità di SEA

L'identità di SEA, così come percepita dai propri clienti *Aviation*, si caratterizza positivamente per affidabilità, solidità e propensione a un comportamento socialmente responsabile. I vettori riscontrano però una certa burocraticità nel modo di operare e un approccio al *business* che in qualche occasione sembra tradire venature monopolistiche.

Aggettivi di caratterizzazione valutati su differenziale semantico

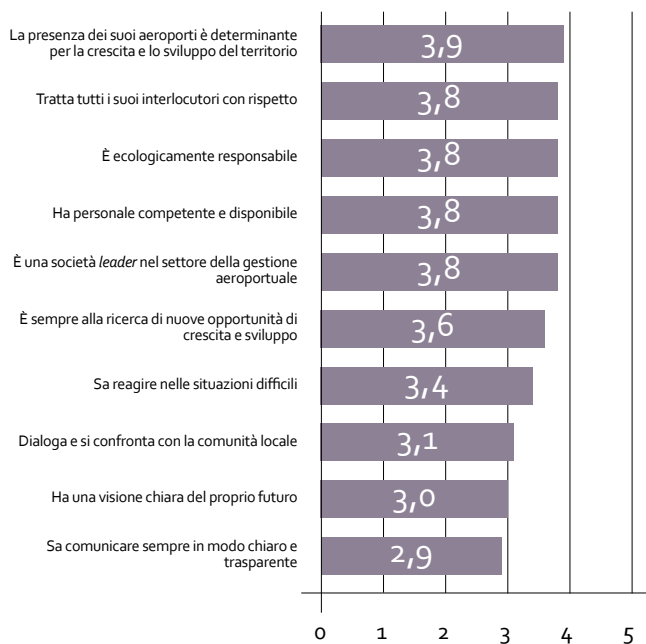


Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015

La valutazione delle competenze distintive di SEA

I clienti *Aviation* considerano SEA un importante volano di crescita per il territorio, una realtà aziendale che vanta personale di buona caratura professionale, orientato al dialogo e alla collaborazione e che si relaziona con rispetto verso i propri interlocutori. Sono riconosciute inoltre la *leadership* di SEA nel settore aeroporti, la propensione dell'azienda a ricercare sempre nuove occasioni di sviluppo e il suo essere ecologicamente responsabile.

Valutazione delle competenze distintive di SEA (scala 1-5)



Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015

Gestione delle relazioni con gli operatori cargo

La complessità operativa che, come negli altri grandi *hub* europei, caratterizza l'attività *cargo* di Malpensa e la pluralità degli operatori che interagiscono in modo integrato, concorrendo a fornire il risultato finale atteso da chi spedisce la merce o ne attende la consegna, hanno spinto SEA a definire valori di riferimento e obiettivi di qualità per i principali parametri che caratterizzano i processi di trattamento delle merci in aeroporto. Nell'ambito delle specifiche attività *cargo* i servizi centralizzati nello scalo di Malpensa gestiti da SEA sono limitati alla sola gestione del magazzino per lo stoccaggio di merci radioattive e della struttura per il ricovero di animali di media e grossa taglia. Le restanti attività di gestione e movimentazione delle merci e della posta in arrivo e in partenza nello scalo sono svolte da operatori indipendenti, che erogano i loro servizi nel rispetto di norme e procedure contenute nel Regolamento di Scalo. Tra questi servizi rientrano il trasporto delle merci tra gli aeromobili e i magazzini, le attività di gestione e movimentazione dei carichi in magazzino e i servizi di rappresentanza e *handling* documentale. I servizi *cargo* aeroportuali sono sostanzialmente caratterizzati da relazioni di tipo "*Business to Business*", in linea generale disciplinate da accordi contrattuali tra le parti, che includono anche specifici "*service level agreement*". Gli strumenti contrattuali tuttavia a volte non sono sufficientemente efficaci nell'assicurare il rispetto dei requisiti di tempestività e affidabilità che devono caratterizzare il servizio, poiché la complessità della filiera e l'elevato numero di attori coinvolti nei vari processi rende spesso impossibile controllarne il regolare svolgimento e individuare le eventuali responsabilità del mancato rispetto dei requisiti.



Per questo l'aeroporto di Malpensa ha deciso di dotarsi della Carta dei Servizi Merci, al fine di consentire di:

- definire livelli di *performance* e di qualità che possano soddisfare le attese degli operatori che usufruiscono dei servizi di assistenza merci;
- assicurare a SEA la disponibilità di un sistema di governo e controllo delle prestazioni dei servizi *cargo* erogati nello scalo, al fine di garantire la qualità del risultato finale.

Una parte non secondaria della filiera è costituita dai servizi svolti in aeroporto, le cui *performance* influenzano due tra i più importanti parametri che costituiscono l'oggetto del sistema di monitoraggio:

- per le merci in partenza, il "FAP" (*Flown As Planned*), che rappresenta il valore percentuale delle merci che sono arrivate a destinazione secondo le modalità e i tempi promessi al cliente;
- per le merci in arrivo il "NFD" (*Notification of Freight and Documents availability*), che rappresenta il valore percentuale delle merci che sono state rese disponibili per il ritiro a destinazione entro i tempi previsti e assicurati al cliente.

La carta dei servizi merci di Malpensa definisce gli *standard* operativi e i livelli di servizio per i principali processi aeroportuali che influenzano le *performance* dello scalo in termini di NFD e FAP.

Gli obiettivi di qualità definiti nella Carta dei Servizi sono finalizzati a soddisfare le esigenze di cui sono portatori gli operatori che utilizzano il trasporto aereo delle merci, quali tra le più importanti, l'affidabilità e la tempestività del servizio.

L'affidabilità si riferisce a "come" sono effettuati i servizi aeroportuali finalizzati al trasporto merci e presuppone che:

- la merce non subisca ammanchi o furti;
- non sia danneggiata;
- viaggi sul volo previsto e in modo completo (tutti i colli di tutte le spedizioni devono viaggiare sul volo pianificato);
- non pregiudichi la sicurezza del volo in termini di *safety* (osservanza delle norme sull'imbarco delle merci pericolose e sul confezionamento dei carichi) e di *security* (osservanza delle norme che regolano i controlli di sicurezza alle merci).

La tempestività si riferisce invece a "quando" sono effettuati questi servizi per rispondere alle aspettative di puntualità da

parte dei clienti e presuppone che la merce:

- arrivi a destinazione nel tempo previsto (e quindi che sia imbarcata sul volo previsto);
- sia disponibile per il ritiro entro i tempi *standard* previsti;
- soddisfi i tempi necessari per le prosecuzioni (siano esse per via aerea o per via terrestre).

Per quanto riguarda le operazioni di magazzino svolte in aeroporto, i requisiti di tempestività richiedono che:

- la consegna in aeroporto delle merci in esportazione avvenga entro tempi di servizio adeguati e compatibili con l'approntamento dei voli in partenza;
- lo scarico dei mezzi non comporti eccessive attese e l'uscita delle merci dal magazzino *import* non comporti tempi di attesa eccedenti i tempi tecnici necessari per il *pick-up*;
- i processi amministrativi e documentali di supporto siano svolti con tempi di attesa contenuti e comunque compatibili con l'imbarco delle merci.

La definizione dei livelli di qualità dei servizi merci nell'aeroporto di Malpensa e i relativi sistemi di controllo sono basati su un *set* di indicatori, organizzati in base ai fattori di qualità, come definito da ENAC nelle "Linee guida" per le Carte dei Servizi Standard, che comprende elementi di misurazione della qualità erogata e di rilevazione della qualità percepita.

Oltre a essere una *best practice* per il settore a livello nazionale ed europeo, la Carta dei Servizi Merci di Malpensa Cargo costituisce un'occasione di confronto strutturato con gli *stakeholder* (*cargo handler*, spedizionieri, vettori *cargo*, ecc.), introducendo tra l'altro per la prima volta in ambito B2B il concetto di *Customer Satisfaction* misurato attraverso *survey* sulla qualità percepita dei processi.

#### Identità e classificazione dei clienti retail

##### Punti vendita al pubblico

Al 31 dicembre 2014 negli aeroporti di Milano si contano 149 punti vendita, corrispondenti a 14.692 m<sup>2</sup> di spazi commerciali (+1.198 m<sup>2</sup>), di cui 11.093 m<sup>2</sup> a Malpensa (8.957 presso Malpensa 1 e 2.136 presso Malpensa 2) e 3.599 m<sup>2</sup> a Linate.

#### Punti vendita presenti negli aeroporti di Milano

	m <sup>2</sup> 2014	m <sup>2</sup> 2013	Punti vendita 2014	Punti vendita 2013
Malpensa 1	8.957	7.704	87	81
Malpensa 2	2.136	2.175	18	19
Linate	3.599	3.615	44	45

Fonte: SEA

### Food & Beverage

Al 31 dicembre 2014 negli aeroporti di Milano sono presenti 60 bar e ristoranti, per una superficie occupata di circa 11.512 m<sup>2</sup>

(+969 m<sup>2</sup>), di cui 8.561 a Malpensa (6.823 m<sup>2</sup> a Malpensa 1 e 1.738 m<sup>2</sup> a Malpensa 2) e 2.951 m<sup>2</sup> a Linate.

### Esercizi Food & Beverage presenti negli aeroporti di Milano

	m <sup>2</sup> 2014	m <sup>2</sup> 2013	Punti Food & Beverage 2014	Punti Food & Beverage 2013
Malpensa 1*	6.823	5.854	31	35
Malpensa 2	1.738	1.738	11	11
Linate*	2.951	2.951	18	18

\* Non sono comprese le Sale VIP e le aree esterne.

Fonte: SEA

### Gestione delle relazioni con i retailer

Le attività commerciali *Non Aviation* svolte non direttamente da SEA sono disciplinate da appositi contratti sottoscritti con operatori terzi, in forza dei quali SEA concede l'organizzazione e la gestione delle attività di volta in volta rilevanti, nonché l'uso degli spazi del sedime aeroportuale necessari al fine dello svolgimento delle attività. I contratti hanno durata variabile (mediamente pari a 3 anni) e non consentono il rinnovo tacito. Tali contratti prevedono generalmente come remunerazione per SEA:

- corrispettivi fissi annui per l'uso degli spazi;
- corrispettivi variabili (*royalty*) calcolati sulla base di differenti parametri, in ragione dell'attività svolta (quali, a titolo di esempio, il fatturato realizzato o le merci trattate), fermo restando un minimo garantito e assistito solitamente da una fidejussione bancaria.

Lo sviluppo delle attività *Non Aviation* prevede la realizzazione di strategie differenziate sui diversi *terminal* degli aeroporti di Malpensa e Linate, con l'obiettivo di soddisfare le esigenze delle diverse tipologie di passeggeri e utenti che caratterizzano questi scali.

Tale strategia è stata sviluppata e declinata in un'ottica di collaborazione e *partnership* con i principali operatori del settore e ha portato non solo all'introduzione di modelli di vendita innovativi e all'ampliamento del portafoglio di *brand* operanti negli aeroporti di Milano, ma anche all'utilizzo di strumenti di analisi (fra cui la profilazione dei clienti, appositi piani di *marketing* e sistemi di controllo della qualità) che consentono di identificare e meglio soddisfare le esigenze dei clienti.

### L'indagine di Mystery Shopping

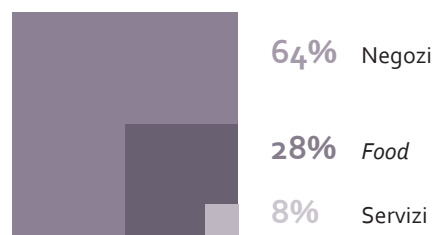
Il "Mystery Shopping" è uno strumento di verifica della qualità dei servizi commerciali – basato su visite e interviste effettuate da personale "in incognito" – che SEA ha introdotto nel 2011 con l'obiettivo di acquisire informazioni strutturate sulle esperienze d'acquisto degli utenti dei propri aeroporti. All'interno del pun-

to vendita il *mystery shopper*, simulando l'esperienza del "cliente tipo", focalizza l'attenzione su:

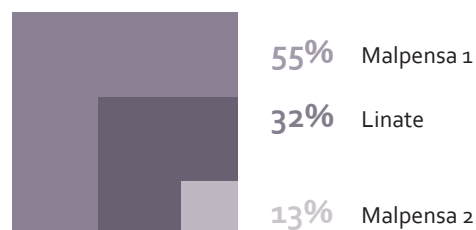
- stile e comportamento del personale di vendita;
- livello di conoscenza e competenza professionale;
- capacità di *problem solving*;
- efficacia nella vendita, nella *customer retention* e nel proporre acquisti supplementari;
- capacità di ascolto, empatia, gentilezza e simpatia;
- coerenza con la filosofia aziendale;
- clima interno.

Negli aeroporti gestiti da SEA il "Mystery Shopping" è stato avviato nel 2011 e articolato in due sessioni d'indagine diventate quattro dal 2012. Nel corso dell'anno 2014 le sessioni hanno coinvolto 213 esercizi commerciali per un totale di 783 visite. Di seguito la distribuzione dei negozi visitati per tipologia e per localizzazione nell'anno 2014.

### Mystery Shopping - Negozi visitati per tipologia di attività

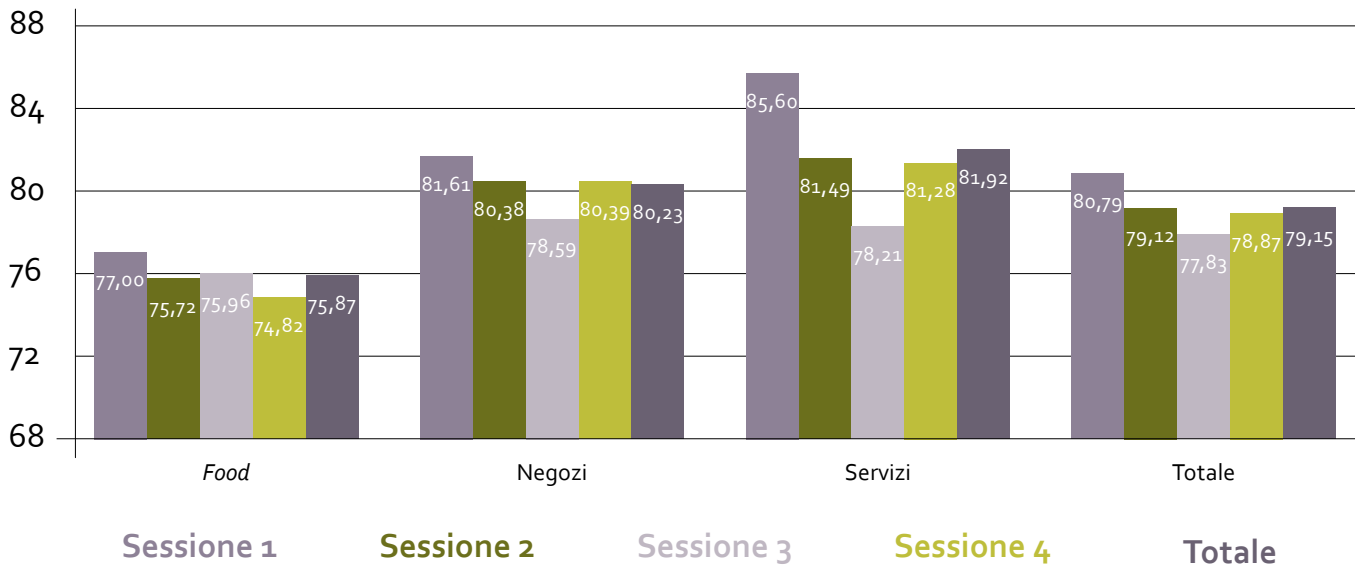


### Mystery Shopping - Negozi visitati per localizzazione



Fonte: SEA

## Mystery Shopping - Valore medio della qualità percepita per tipo di esercizio (scala 1-100)

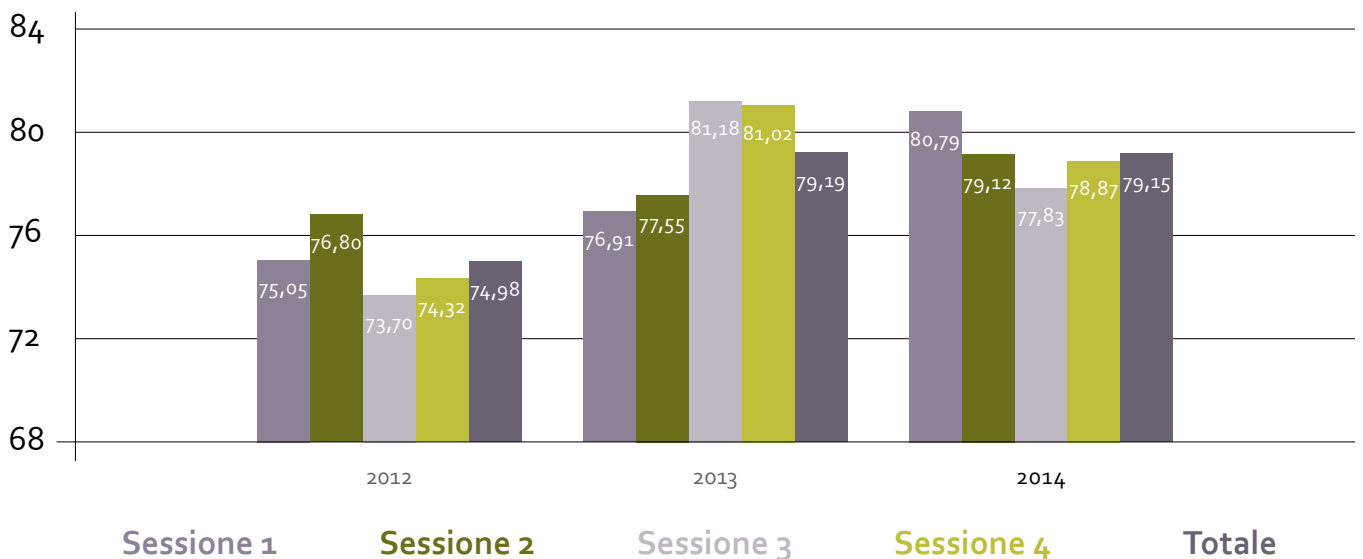


Fonte SEA

La qualità percepita degli esercizi commerciali presenti negli aeroporti gestiti da SEA nel 2014 si è attestata attorno a un valore medio di 79/100 in linea con l'anno precedente. Osservando il dato in funzione della tipologia di esercizio, emerge che le ca-

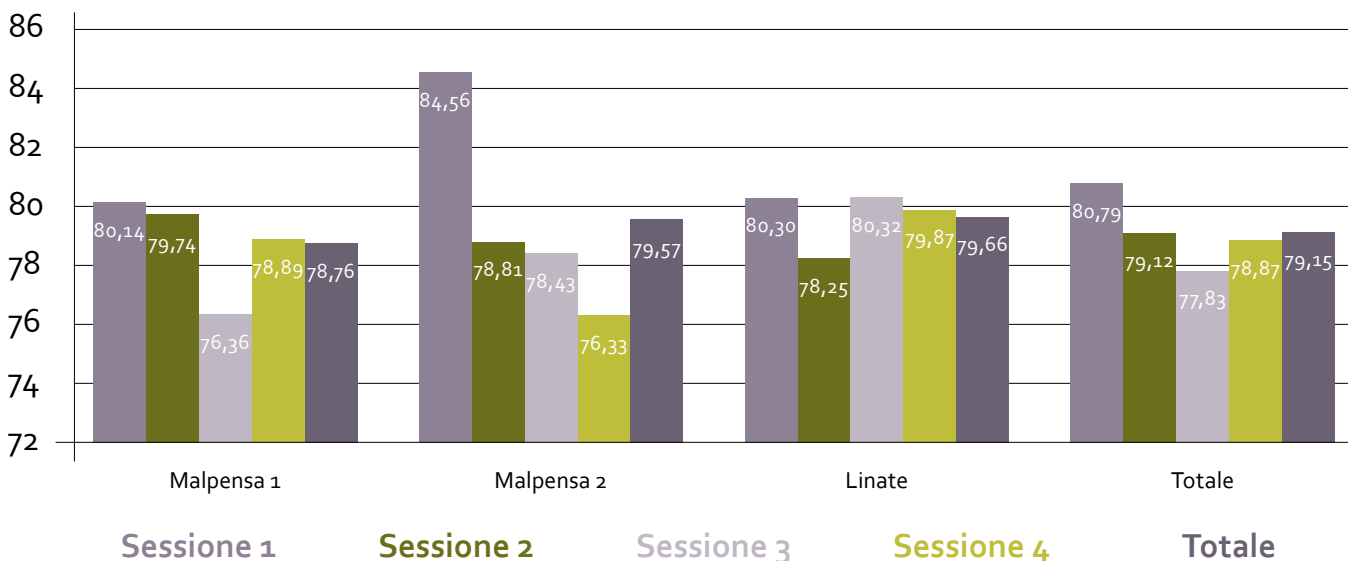
tegorie dei servizi e dei negozi si attestano al di sopra del dato medio generale (rispettivamente 81,92 e 80,23), mentre la categoria del food (75,87) risulta inferiore sia al dato medio generale sia al dato 2013 (78,31).

## Mystery Shopping - Valore medio della qualità percepita (scala 1-100)



Fonte: SEA

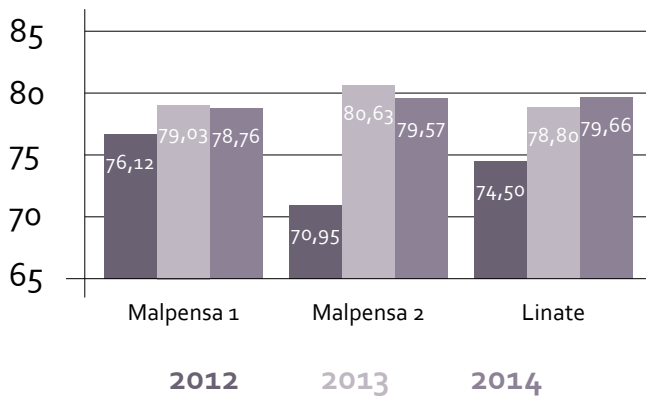
Mystery Shopping - Valore medio della qualità percepita per aeroporto (scala 1-100)



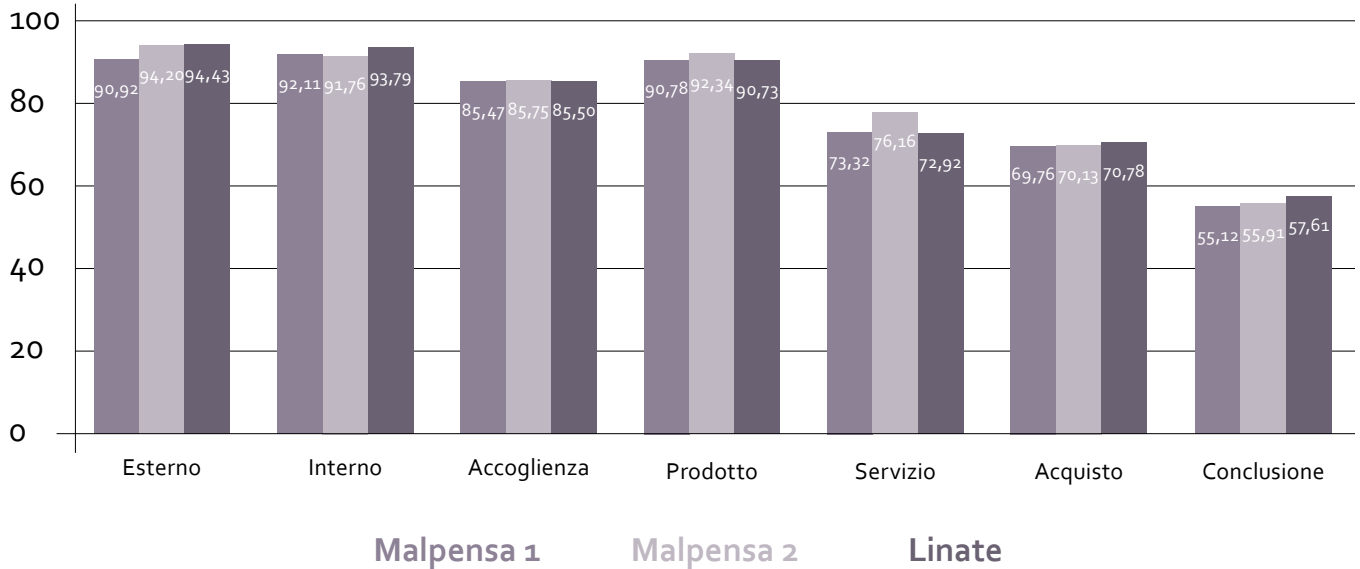
Fonte: SEA

Osservando il valore medio della qualità percepita nel triennio 2012-2014 si registra un *trend* di crescita sullo scalo di Linate, mentre i valori risultano in leggera diminuzione sui *terminal* di Malpensa.

Mystery Shopping - Valore medio della qualità percepita per aeroporto (scala 1-100)



### Mystery Shopping – Driver della qualità percepita per aeroporto (scala 1-100)



Fonte: SEA

L'indagine *Mystery Shopping* 2014, rispetto al 2013, presenta un calo nella categoria *food* mentre mostra un miglioramento di circa mezzo punto sulla categoria dei negozi e di circa 3,5 punti su quella dei servizi; analizzando i risultati dal punto di vista degli scali si può vedere che Malpensa 1 e Malpensa 2 registrano una lieve diminuzione mentre Linate è in leggera crescita. La *shopping experience* evidenzia un buon risultato per il prodotto e le strutture, mentre si registrano risultati inferiori per aspetti quali il servizio e la conclusione della vendita.

#### La valutazione del sistema aeroportuale SEA da parte dei clienti retailer

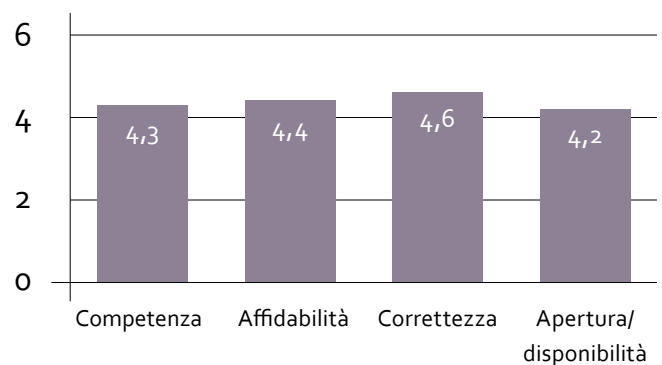
Il posizionamento reputazionale di SEA e la qualità delle sue relazioni riguardanti lo *stakeholder* "cliente *retailer*" emergono da un'indagine realizzata da Marketing Problem Solving, primario istituto di ricerche di mercato, nel gennaio 2015. All'interno del *panel* di 171 *stakeholder* esterni sono stati intervistati complessivamente 20 *retailer*.

#### La qualità della relazione

Il 75% dei *retailer* intervistati ha affermato di avere mediamente oltre cinque occasioni di contatto nel corso di un anno con i *manager* SEA. Il 100% di essi considera il rapporto con SEA costruttivo/utile e il 85% afferma di nutrire molta o abbastanza

fiducia nell'azienda. Molto positivo anche il giudizio espresso in merito alle qualità del *management*, con particolare riferimento agli aspetti di correttezza e affidabilità.

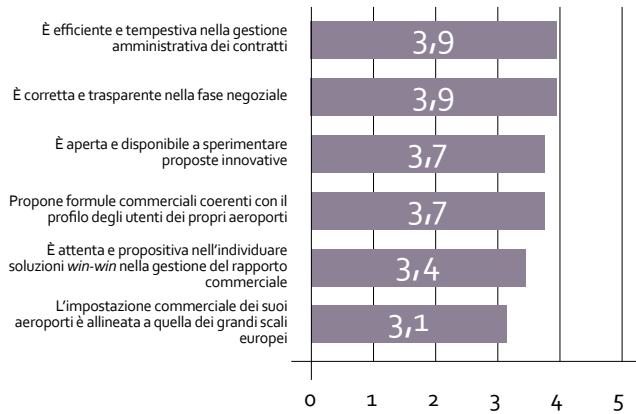
#### Valutazione del *management* SEA (scala 1-5)



Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015

Nell'opinione dei *retailer* i punti maggiormente qualificanti del rapporto con SEA sono rappresentati dalla correttezza e trasparenza adottate dall'azienda nella gestione della fase negoziale e dall'efficienza amministrativa dei contratti.

### Valutazione della relazione con SEA (scala 1-5)



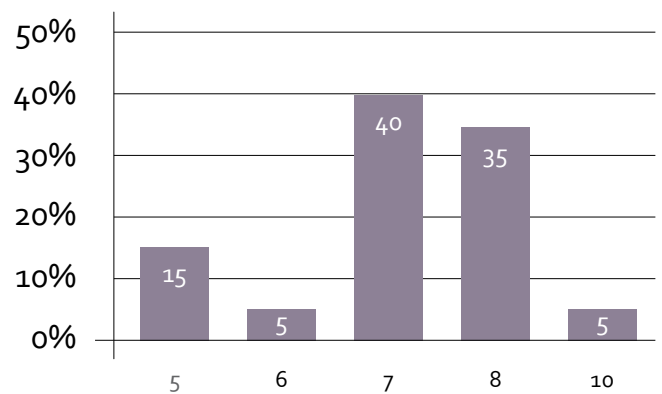
Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015

Positiva anche l'apertura e disponibilità all'innovazione e la coerenza dell'approccio commerciale con il profilo di utenza dei diversi scali.

### La valutazione reputazionale di SEA

L'85% del campione di *retailer* del Gruppo intervistati da Marketing Problem Solving ha emesso nei confronti di SEA un giudizio sintetico di apprezzamento (su una scala di valore 1-10) corrispondente ai valori 6, 7, 8 e 10. L'80% del campione ha percepito un cambiamento in SEA negli ultimi anni e il 94% di esso lo considera positivo.

### Se dovesse valutare SEA con un voto da 1 a 10 che voto darebbe? (% di risposte per voto)



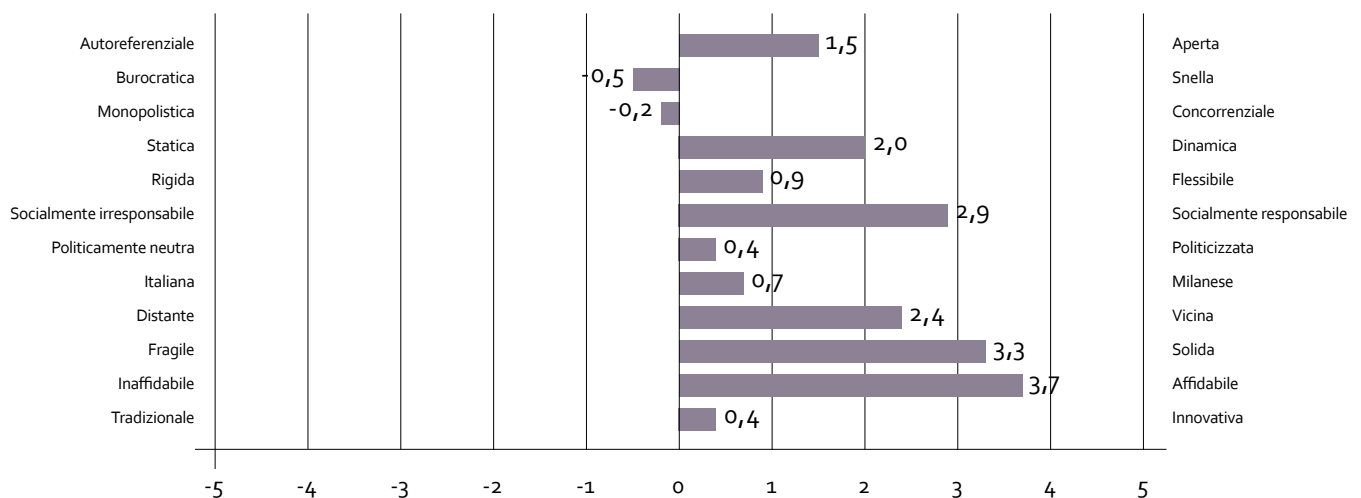
Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015

### La valutazione degli elementi caratterizzanti l'identità di SEA

L'identità di SEA, così come percepita dai propri clienti *retailer*, si caratterizza principalmente per affidabilità, solidità e propensione a un comportamento socialmente responsabile.

Le uniche caratteristiche di segno inverso sono relative a un approccio monopolistico e burocratico.

### Aggettivi di caratterizzazione valutati su differenziale semantico



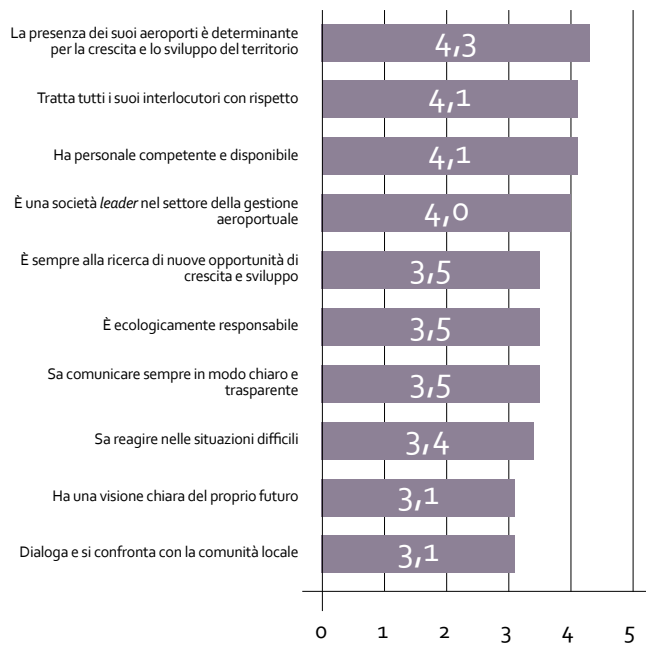
Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015

### La valutazione delle competenze distintive di SEA

I clienti *retailer* riconoscono la presenza di SEA determinante per la crescita e lo sviluppo del territorio e l'importanza della sua *leadership* nel settore aeroportuale, inoltre ha la capacità a trattare i propri interlocutori con rispetto ed è dotata di personale

competente e disponibile. Nel profilo aziendale tracciato dai *retailer*, emergono anche la trasparenza e chiarezza della comunicazione, la propensione a essere ecologicamente responsabile e la sua capacità di sviluppo.

### Valutazione delle competenze distintive di SEA (scala 1-5)



Fonte: *Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015.*



**SOCIETÀ E TERRITORIO**

**La rilevanza degli aeroporti milanesi per il territorio**

Il Gruppo SEA rappresenta un fondamentale volano di sviluppo per il territorio lombardo. Ciò vale soprattutto per le aree dei comuni limitrofi ai due sedimi aeroportuali, sui quali ricadono in maniera continuativa e stabile i benefici economici rappresentati dall'occupazione e dalla distribuzione del valore aggiunto percepito dalle famiglie del personale SEA e di tutte le altre aziende e enti che operano nel sistema aeroportuale. Le evidenze stati-

stiche che descrivono gli elementi di questo rapporto aeroporti-territorio sono molte. Di seguito alcune evidenze.

**Indice infrastrutturale della provincia di Varese doppio rispetto a quello lombardo**

La Provincia di Varese – nella quale ricade l'aeroporto di Malpensa – nelle rilevazioni dell'Istituto Tagliacarne (dati 2009) risulta la provincia lombarda meglio infrastrutturata, con un valore dell'indice di infrastrutturazione superiore a 258, contro i valori di 144 e 113 rispettivamente per Milano e per l'intera Lombardia.

**Indice di infrastrutturazione economica e sociale**

	Infrastrutture economiche						Infrastrutture sociali				Totale Infrastrutture economiche	Totale Infrastrutture sociali
	Strade	Porti	Aeroporti	Ferrovie	Reti comunicazione	Reti bancarie	Reti energetiche	Strutture istruzione	Strutture sanitarie	Strutture culturali		
<b>Varese</b>	57,2	0,0	1.179,2	100,2	156,0	138,3	176,2	111,3	141,7	75,8	258,2	109,6
<b>Milano</b>	89,2	0,0	168,3	117,4	186,2	274,4	175,0	161,4	201,4	145,9	144,4	169,6
<b>Lombardia</b>	85,3	0,0	173,7	87,1	131,7	161,0	152,5	111,1	135,4	106,3	113,0	117,6
<b>Italia</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

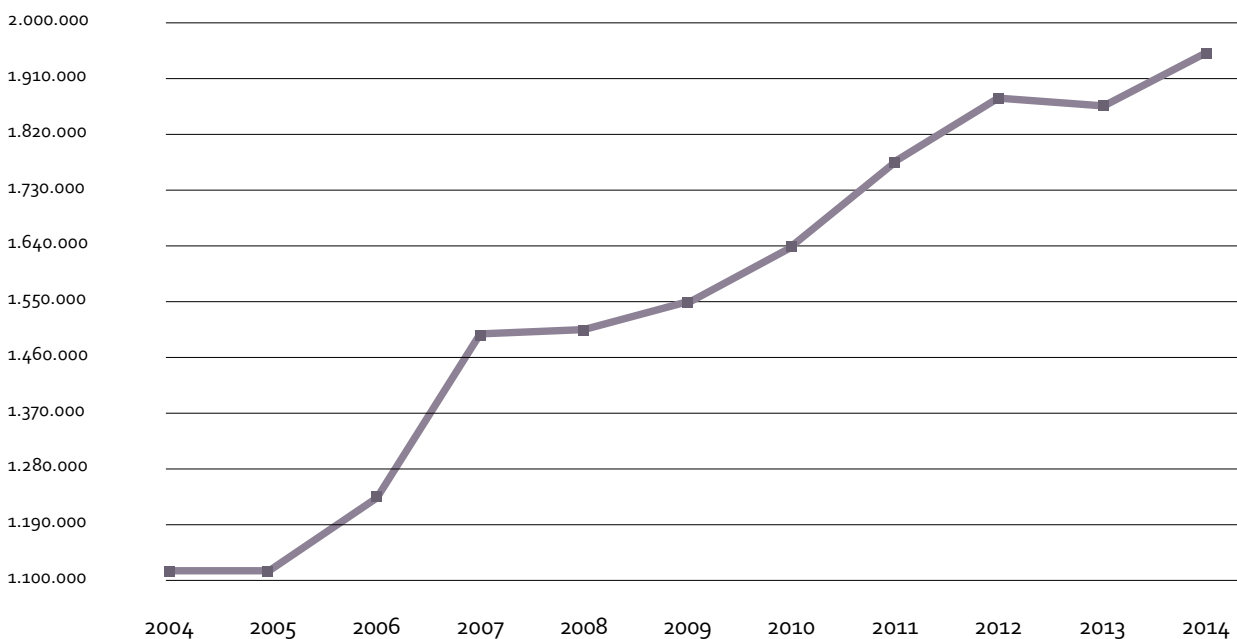
Fonte: Istituto Tagliacarne, 2009

**Exploit dei flussi turistici in provincia di Varese**

Nell'ultimo decennio Varese è balzata dal 7° al 3° posto tra le province lombarde in termini di numero di turisti in arrivo sul ter-

ritorio con un incremento (+80%) che non ha paragoni in tutto il Nord Italia.

**Evoluzione dei flussi turistici nella provincia di Varese (2004-2014)**



Fonte: OsserVA - Osservatorio dell'economia varesina, 2015

■ Presenze totali

**Effetto “volano” sulla creazione di valore delle imprese locali**

Varese risulta la prima provincia italiana per crescita di valore economico tra il 2011 e il 2012. Il dato emerge dalla ricerca realizzata da KFinance per Borsa Italiana nel 2014 sui dati di bilancio 2012 di 52 mila imprese italiane. Varese è nella *top 25* (17° posizione) delle provincie italiane per livello di fatturato realizzato nel 2012 (25.280 milioni di Euro, +2,2% rispetto al 2011), ma è la prima per creazione di valore in termini assoluti: 2.348 milioni di Euro in più rispetto all'anno precedente. Merito soprattutto, secondo la ricerca, del settore aeronautico e del suo indotto.

**La variazione della creazione di valore nel 2012 rispetto al 2011**      **La creazione di valore 2012 rispetto al 2011 in termini assoluti**

Dati in percentuale			Dati in milioni		
I MIGLIORI 5			I MIGLIORI 5		
1	Napoli	103	1	Varese	2.348
2	Varese	39,2	2	Napoli	1.544
3	Parma	2,2	3	Parma	156
4	Modena	1,0	4	Modena	86
5	Verona	0,3	5	Verona	31

Fonte: K Finance, *La dinamica della creazione di valore delle provincie italiane, 2014*

In questo quadro non mancano comunque alcune situazioni di “tensione” territoriale tuttora non del tutto risolte e chiaramente collegate ad alcune criticità quali l'impatto ambientale degli scali. Nel caso specifico di Malpensa l'ambito locale è particolarmente cruciale nei rapporti con le comunità circostanti, che si sono organizzate come gruppo di pressione.

Fin dal 1974 infatti è attivo il Consorzio Urbanistico Volontario (CUV) di Malpensa, che ha sede presso il Comune di Somma Lombardo. Si tratta di un'associazione tra i nove comuni di prima fascia aeroportuale, nata per rappresentare gli interessi dei cittadini nei confronti della crescita di un aeroporto che viene considerata fonte di opportunità ma anche di possibili effetti collaterali negativi per il territorio che lo ospita. I Comuni facenti parte del Consorzio sono: Ferno, Lonate Pozzolo, Casorate Sempione, Vizzola Ticino, Arsago Seprio, Somma Lombardo, Cardano al Campo, Golasecca e Samarate.

**L'impatto socio-economico dell'aeroporto di Malpensa**

SEA ha affidato al *Centro di Ricerca per lo Sviluppo del Territorio – LIUC Università Cattaneo*, gli studi relativi all'impatto socio-economico attuale e futuro attribuibile all'aeroporto di Malpensa. Coerentemente con gli approcci più diffusi nella letteratura re-

lativa alle infrastrutture e alle reti di trasporto, sono state combinate e integrate tra loro analisi di impatto diretto, indiretto e indotto, con la finalità di capire quali siano le ricadute socio-economiche di cui l'aeroporto è direttamente protagonista oltre che generatore, piuttosto che solo attivatore, o ancora attore centrale, sebbene non esclusivo. Sono state inoltre valutate le ricadute dell'attività aeroportuale sul sistema delle imprese, sul mercato del lavoro, sul livello di benessere, sulla competitività e l'attrattività del territorio, sulla sua propensione all'innovazione e sul gettito fiscale in varia misura raccolto dalle Pubbliche Amministrazioni locali.

**LE TIPOLOGIE DI IMPATTO ANALIZZATE**

- **Impatto diretto**

È quello generato dall'insieme delle attività economiche che forniscono servizi ai passeggeri e alle merci operando all'interno del sedime aeroportuale (ad esempio: vettori, negozi, bar e ristoranti, autonoleggi, banche, spedizionieri, *cargo*, *handler*, società di *catering*, ecc.).

- **Impatto indiretto**

È rappresentato dall'indotto economico generato da attività che forniscono servizi a passeggeri e merci operando all'esterno del sedime aeroportuale e dalle filiere di fornitura – attivate dai gestori delle attività dirette – che non erogano servizi diretti.

- **Impatto indotto**

È rappresentato dall'incremento di domanda finale causata dalla spesa dei percettori di reddito coinvolti a vario titolo nelle attività innescate dalla presenza dell'aeroporto.

- **Impatto catalitico di tipo turistico**

È quello generato attraverso le spese effettuate sul territorio (alberghi e ristoranti posti fuori dal sedime aeroportuale, noleggio auto, ecc.) dai turisti e da tutti coloro che raggiungono il territorio stesso attraverso l'aeroporto.

**Analisi dell'economic footprint di Malpensa**

Sulla base di dati aggiornati a fine 2014, l'“impianto produttivo” di Malpensa genera ricadute complessive sul territorio lombardo quantificabili in oltre 13 miliardi di Euro, cui corrisponde una capacità di attivare più di 85 mila posizioni lavorative. Questi numeri confermano l'aeroporto come uno degli “impianti produttivi” più importanti di tutto il territorio regionale.

### Economic footprint dell'aeroporto di Malpensa



### Impatto diretto

#### IMPATTO DIRETTO ON-SITE

VETTORI	Tipo di impatto economico scaturito dalle attività che: (a) forniscono servizi a passeggeri e merci (b) sono localizzate all'interno del sedime aeroportuale	CATERING
TRASPORTI		ENTI DI STATO
VIGILANZA/SICUREZZA		ESERCIZI COMMERCIALI
BAR/RISTORANTI		HANDLING
SPEDIZIONIERI		CARGO
SERVIZI A TURISTI E PASSEGGERI		REFUELLING
PUBBLICITÀ		CAR RENTAL
ENTI VARI		BANCHE

Le attività economiche che a vario titolo hanno operato «on-site» presso l'aeroporto di Malpensa nel 2014 risultano pari a 482. La lista delle attività economiche presa in considerazione corrisponde a quella delle aziende che hanno richiesto l'emissione di badge per operare nell'ambito della stazione aeroportuale. Per restituire una fotografia il più possibile realistica di Malpensa sono state inserite nel computo anche le attività avviate a seguito della creazione della Piazza del Lusso presso il Terminal 1 nel primo trimestre 2015. Sono stati esclusi, in quanto considerati «fornitori off-site», tutti

quegli operatori che non hanno distaccato stabilmente una quota di personale presso la stazione aeroportuale.

#### Dimensione occupazionale

Dall'analisi della distribuzione sul territorio delle ricadute occupazionali dirette generate dall'aeroporto di Malpensa, effettuata attraverso la riclassificazione dei badge rilasciati agli addetti in base al comune di residenza nel triennio 2012-2014, emerge come più del 70% degli occupati risieda in Lombardia, più del 6% nella vicina Provincia di Novara e il 20% circa sia invece residente fuori regione.

## Malpensa - Distribuzione sul territorio delle ricadute occupazionali dirette

Territorio di residenza	% occupati in aeroporto 2014	% occupati in aeroporto 2013	% occupati in aeroporto 2012
<b>Lombardia</b>	70,6	72,4	73,2
<b>di cui Provincia di Varese</b>	48,9	44,8	46,1
<i>di cui Somma Lombardo</i>	5,2	4,7	4,8
<i>di cui Casorate Sempione</i>	1,3	1,2	1,3
<i>di cui Cardano al Campo</i>	3,6	3,3	3,3
<i>di cui Samarate</i>	2,0	1,8	1,8
<i>di cui Lonate Pozzolo</i>	2,4	2,2	2,2
<i>di cui Ferno</i>	1,7	1,5	1,5
<i>di cui Vizzola Ticino</i>	0,5	0,5	0,5
<i>di cui Golasecca</i>	0,4	0,4	0,4
<i>di cui Arsago Seprio</i>	1,1	0,9	1,0
<i>Totale comuni CUV</i>	18,1	16,6	16,8
<b>Provincia di Novara</b>	6,4	5,9	6,2
<b>Altre sedi extra Lombardia</b>	21,8	20,2	19,0
<b>Residenza non accertata</b>	1,2	1,5	1,6
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: SEA

In Provincia di Varese, dove ha sede l'aeroporto di Malpensa, risulta occupata quasi la metà degli addetti, mentre i comuni del CUV raccolgono il 17-18% dell'occupazione generata dallo scalo (il 37% dell'occupazione direttamente generata da Malpensa in Provincia di Varese).

#### Valore della produzione generata

Il valore della produzione riconducibile alle attività economiche *on-site* nel 2014 è pari a 3 miliardi e 173 milioni di Euro. Di questi,

il 9,3% è direttamente imputabile a SEA.

Il valore della produzione è il prodotto tra valore aggiunto e i prezzi finali di settore.

#### Impatto indiretto e indotto

Sulla base degli effetti diretti è possibile calcolare gli effetti indiretti e indotti generati dall'aeroporto utilizzando a tal fine i moltiplicatori (rispettivamente leonteviano e keynesiano) prodotti dalla tabella *input/output* regionalizzata.

Malpensa – Valori della produzione e occupazione diretti, indiretti e indotti dell'aeroporto

#### IMPATTO DELL'AEROPORTO DI MALPENSA SULL'OCCUPAZIONE IN LOMBARDIA

Numero occupati attivati	Tipologia effetto			Totale
	Diretto	Indiretto	Indotto	
<i>Moltiplicatore</i>		0,29	0,14	
Impatto complessivo	16.682	4.917	2.333	23.932
Contributo di SEA all'impatto complessivo	1.552	454	222	2.228
Incidenza di SEA sull'impatto complessivo	9,3%			

#### IMPATTO DELL'AEROPORTO DI MALPENSA SUL VALORE DELLA PRODUZIONE IN LOMBARDIA

Milioni di Euro	Tipologia effetto			Totale
	Diretto	Indiretto	Indotto	
<i>Moltiplicatore</i>		0,47	0,56	
Impatto complessivo	3.173	1.129	1.345	5.646
Contributo di SEA all'impatto complessivo	465	165	197	827
Incidenza di SEA sull'impatto complessivo	14,6%			

Fonte: LIUC

Il valore totale (diretto, indiretto e indotto) della produzione generata attraverso l'attività dell'aeroporto di Malpensa è pari a circa 6,5 miliardi di Euro, mentre l'occupazione derivata è vicina alle 24 mila unità.

#### Impatto catalitico di tipo turistico

Tra le varie tipologie di effetti catalitici si è valutato quello collegato con i fenomeni di attivazione turistica generati dall'aeroporto; a tal fine la *Federal Aviation Administration* americana suggerisce di basarsi sulle spese annuali dei visitatori dell'area che giungono mediante aereo.

È stata pertanto effettuata un'indagine rivolta a un *panel* di passeggeri sbarcati a Malpensa e avente come oggetto le spese da essi sostenute sul territorio per trasporti, alberghi, ristoranti, strutture commerciali, tempo libero, divertimento e intrattenimento: 3.000 interviste realizzate nel biennio 2013-2014 a passeggeri internazionali in partenza dal T1 o T2 e fermatisi in Lombardia almeno una notte.

#### Flussi di persone in ingresso in Lombardia via MXP

Passeggeri MXP 2014	18.669.740
<i>Incoming</i> totale MXP (al netto transiti)	9.275.204
<i>Incoming</i> internazionale MXP	7.760.500
<i>Incoming</i> turistico MXP (dati <i>Customer SEA</i> )	2.808.532
Turisti totali in Lombardia (2014; R.L.)	14.173.077
Turisti che visitano la Lombardia da fuori regione (2014; R.L.)	11.170.591

Per ogni voce di spesa e ciascun *terminal* aeroportuale il valore medio della spesa procapite giornaliera dichiarata è stato moltiplicato per la permanenza media e poi per il numero di visitatori internazionali passati per Malpensa nel 2014. In questo modo si è ottenuta la spesa totale complessiva e per ciascun *terminal*. Questi valori, rapportati alla produttività media per addetto in ogni settore considerato, hanno generato i dati sull'impatto occupazionale catalitico.

### Impatto economico diretto dei flussi di *incoming* turistico attivati da MXP

Permanenza media turista <i>incoming</i> MXP (2013-2014; TRAVEL) (PM; Numero notti)	3 > PM > 3.5
Spesa media del turista <i>incoming</i> MXP (SM; Euro; TRAVEL)	300 > SM > 370
Spesa totale viaggiatori italiani MXP (voce trasporti; Euro; TRAVEL)	487
Valore della produzione totale attivato in Lombardia dall' <i>incoming</i> turistico MXP	> 4 miliardi
Impatto occupazionale corrispondente MXP	> 40.000 unità

La dimensione economica dell'*incoming* turistico corrisponde a oltre 4 miliardi di Euro.

Tenendo conto anche degli impatti indiretti e indotti generati sul territorio, essa supera i 7 miliardi. La dimensione occupazionale generata dall'*incoming* turistico riferibile a Malpensa è superiore alle 40.000 unità. Se si considerano anche gli impatti indiretti e indotti, essa supera le 57.000 posizioni lavorative.

### Investimenti in progetti e iniziative sociali

Il Gruppo SEA ritiene molto importante il rapporto con l'ambiente economico e sociale circostante ed è impegnato in un confronto franco e continuo con le amministrazioni locali e con le istanze che le comunità limitrofe hanno espresso nel corso del tempo.

### Liberalità e progetti di *Corporate Citizenship* 2012-2014 (Euro)

	2014	2013	2012	Totali 2012-2014
<b>Totale Liberalità</b>	<b>614.500</b>	<b>665.797</b>	<b>792.253</b>	<b>2.072.550</b>
<i>di cui: cultura/istruzione</i>	584.000	625.197	690.020	1.899.217
<i>di cui: manifestazioni sportive</i>	12.000	12.000	12.000	36.000
<i>di cui: sociale/assistenziale</i>	18.500	28.600	90.233	137.333
<b>Progetti di <i>Corporate Citizenship</i></b>	<b>150.400</b>	<b>199.421</b>	<b>228.921</b>	<b>578.742</b>
<b>Totale contributi erogati</b>	<b>764.900</b>	<b>865.218</b>	<b>1.021.174</b>	<b>2.651.292</b>

Fonte: SEA

La maggior parte dei contributi liberali erogati riguarda il sostegno a iniziative culturali, in particolare all'attività della Fondazione del Teatro alla Scala di Milano. SEA è infatti socio fondatore della Fondazione e in quanto tale partecipa attivamente al raggiungimento degli obiettivi di diffusione della cultura musicale nel mondo, supporta la valorizzazione del patrimonio artistico nazionale – contribuendo a mantenerne elevato il livello qualitativo – e prende parte alla vita artistica della Scala.

### Policy di *Corporate Citizenship*

SEA ha definito una *policy* riguardante le iniziative di "cittadinanza d'impresa", i cui principali elementi sono:

- la rilevanza della *corporate citizenship* è definita dall'intensità del loro collegamento con la strategia aziendale e non dall'intensità delle risorse impiegate;
- le attività di *corporate citizenship* sono realizzate rispondendo all'esigenza di tutelare le prerogative:
  - degli azionisti, in merito all'utilizzo più corretto, efficiente e aziendalemente fruttuoso delle risorse complessivamente gestite dal *management*;
  - degli *stakeholder* "sociali" (enti non *profit*), in merito all'esigenza di trasparenza e oggettività dei criteri con cui l'a-

- zienda sceglie i *partner* per gli investimenti sociali;
- dell'azienda stessa, in merito alla tutela della propria credibilità e reputazione non solo per quanto riguarda l'approvazione, ma soprattutto in merito al respingimento delle richieste di contribuzione provenienti dal mondo non *profit*;
- il fulcro delle attività di *corporate citizenship* di SEA è rappresentato dal progetto finanziato, le cui credenziali (completezza, *endorsement* da parte di istituzioni nazionali e internazionali, scalabilità, chiarezza degli obiettivi, misurabilità, rendicontabilità) prevalgono sulle credenziali dei suoi proponenti. Si prediligono progetti coerenti con identità, caratteristiche e fattori distintivi del Gruppo SEA che svolge un ruolo attivo (non semplice donatore, bensì *partner*) nella gestione dell'iniziativa, considerando quindi fattori importanti per la scelta del progetto la possibilità di mobilitare la partecipazione della comunità aziendale, nonché l'opportunità di conciliare esigenze presenti sul territorio di riferimento degli aeroporti con ambiti internazionali. Sulla scorta di tale approccio, nel corso del 2014 il Gruppo SEA ha investito in attività di *Corporate Citizenship* circa 150.000 Euro, proseguendo nell'implementazione – in *partnership* con istituzioni e ONP – di 2 progetti.

## Progetto "English takes off from MXP"

### Ratio del progetto

La presenza dell'aeroporto internazionale di Malpensa sul territorio rappresenta un importante sbocco professionale per le nuove generazioni in esso presenti. In quest'ottica la competenza in lingue straniere assume un valore decisivo e risulta fondamentale coltivarla sin dalle prime fasi del percorso scolastico.

### Descrizione

Il progetto "English takes off from Mxp" rientra nell'ambito del Protocollo d'Intesa Quadro stipulato tra SEA e l'Ufficio Scolastico Regionale della Lombardia nel 2010. L'iniziativa si propone come finalità principale la precoce diffusione della lingua inglese – in qualità di veicolo di cittadinanza nel mondo e come strumento indispensabile per il lavoro – presso gli alunni della scuola primaria delle comunità locali della zona di Malpensa, nonché la promozione dell'espressione di eccellenze formative. L'iniziativa è tra le prime in assoluto realizzate nella scuola pubblica italiana e contempla l'effettuazione di 2 ore a settimana di inglese – a partire dalle classi di I<sup>a</sup> elementare da parte di docenti madrelingua. Le lezioni non si limitano alle sole nozioni di grammatica inglese, ma prevedono l'effettuazione di materie curriculari (geografia, storia dell'arte, ecc.) in lingua inglese.

### Obiettivi

Il progetto si propone di:

- avviare un percorso di miglioramento sistematico e diffuso della conoscenza dell'inglese da parte di tutti gli alunni delle scuole primarie presenti sul territorio direttamente interessato dalla presenza dell'aeroporto;
- costruire competenze linguistiche elevate nel corpo docente delle scuole coinvolte;
- creare, nel lungo periodo, condizioni favorevoli all'occupazione di qualità dei futuri cittadini fornendo loro un alto livello di competenza della lingua inglese indispensabile sia per le professioni e i mestieri aeroportuali, sia per ogni altro impiego in un territorio a forte grado di internazionalizzazione.

### Luogo e destinatari

Il progetto è destinato agli alunni e ai docenti specializzati di lingua inglese delle 16 scuole primarie dei 9 comuni del CUV. Complessivamente, nel triennio, saranno svolte attività scolastiche annuali per circa 2.600 studenti.

### Modalità d'intervento

Il progetto concretizza le linee della riforma in atto nella scuola

primaria, immergendo precocemente, sin dalla classe prima e con metodologie didattico-comunicative efficaci, l'insegnamento della lingua inglese con l'ausilio di *tutor* madrelingua e l'adozione della metodologia CLIL (*Content and Language Integrated Learning*). Il progetto comporta un forte investimento che permette, da una parte, ai docenti specializzati nell'insegnamento della lingua inglese il raggiungimento generalizzato e certificato del livello B2 (condizione indispensabile per qualificare stabilmente l'offerta formativa di lingua inglese e di metodologia CLIL nelle scuole del territorio), dall'altra agli alunni di fruire di docenti madrelingua nelle ore di inglese, così come in altre discipline.

### Ruolo di SEA

In questo progetto SEA partecipa tramite lo stanziamento di fondi e la messa a disposizione di risorse umane e logistiche.

### Partner

- Ufficio Scolastico Regionale Lombardia: attua funzioni di ideazione e progettazione dei percorsi formativi linguistico e metodologico-didattico CLIL, monitoraggio *in itinere* e finale, supervisione e validazione;
- Ufficio Scolastico Territoriale Varese: svolge funzioni di raccordo e supporto organizzativo territoriale e interistituzionale;
- Rete degli istituti scolastici: attraverso la qualificata e diretta azione di promozione e coordinamento dei dirigenti, gli istituti scolastici attuano le condizioni organizzative e didattiche del progetto.

### Durata

Dall'anno scolastico 2011/2012 all'anno scolastico 2013/2014. Nello stesso periodo si sono svolte le attività di formazione dei 36 docenti statali coinvolti, con durata individuale di 300 ore di corso (livello iniziale intermedio).

### Azioni

Il progetto triennale comprende tre misure generali:

- la formazione specialistica dei docenti statali già insegnanti "specializzati" di lingua inglese per potenziarne le competenze sino al livello B2;
- il potenziamento curricolare dell'inglese per gli alunni delle classi prime e seconde, con presenza di docenti esterni madrelingua sia nell'insegnamento della lingua inglese, sia nell'insegnamento di altra disciplina;
- l'avvio di un sistema di relazioni e scambi internazionali per docenti, dirigenti, alunni come condizione necessaria per una reale cultura europea e internazionale delle scuole e del territorio del CUV.



## Outcomes

### • Indagine presso i genitori degli alunni coinvolti nel progetto

Nel 2014 è stata realizzata l'indagine conclusiva su un ampio campione di famiglie coinvolte dal progetto per valutare il livello di conoscenza del progetto e la percezione dei genitori in merito agli eventuali progressi registrati dai figli.

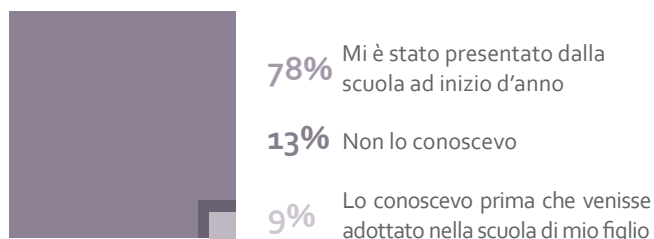
L'indagine è stata curata direttamente dall'Ufficio Scolastico Provinciale di Varese, che ha distribuito 724 questionari alle famiglie degli alunni delle seconde e terze classi, ottenendo una *redemption* di 649 questionari, pari all'89%.

La quasi totalità delle famiglie (98%) è risultata concorde nell'affermare l'importanza della conoscenza della lingua straniera da parte del proprio figlio.

L'indagine inoltre evidenzia come la maggior parte delle famiglie (78%) coinvolte conosca la metodologia didattica CLIL, grazie alle presentazioni effettuate dalle rispettive scuole all'inizio dell'anno scolastico. In sensibile riduzione, rispetto alle rilevazioni degli anni precedenti, la quota di famiglie (13%) che non era a conoscenza del progetto.

Di seguito i risultati dell'indagine condotta nel 2014 sui genitori degli alunni delle 2° e 3° classi.

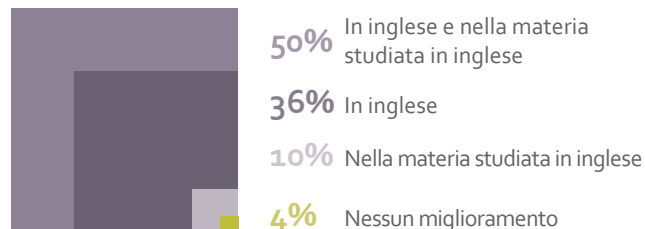
### Conoscenza della metodologia CLIL



Fonte: Ufficio Scolastico Provinciale di Varese

La maggior parte delle famiglie intervistate ha riscontrato miglioramenti nel profitto scolastico dei bambini. Nella maggior parte dei casi (50%) il miglioramento riguarda sia l'inglese che la materia di studio in lingua, anche se una quota significativa di genitori (36%) ha riscontrato miglioramenti nella sola lingua inglese. Il 10% degli intervistati ha rilevato miglioramenti nella materia affrontata in inglese. Molto bassa (4%) è risultata invece la percentuale di chi non ha riscontrato alcun miglioramento.

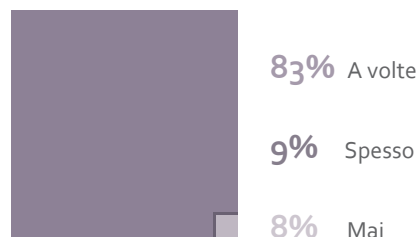
### Miglioramenti nel profitto scolastico degli alunni registrati dalle famiglie



Fonte: Ufficio Scolastico Provinciale di Varese

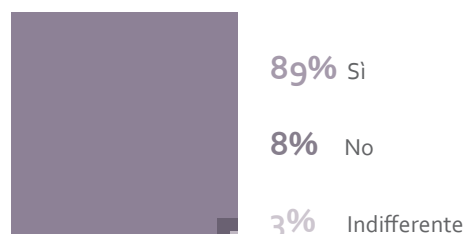
La maggioranza del campione ha notato che il proprio figlio utilizza termini stranieri nel parlato quotidiano (83% a volte, 9% spesso). Infine la quasi totalità dei genitori intervistati ritiene che lo studio di una materia curricolare in lingua inglese consenta di accrescere la competenza linguistica.

### Percezione delle famiglie sul ricorso a termini inglesi da parte dei figli



Fonte: Ufficio Scolastico Provinciale di Varese

### Percezione dell'utilità dell'apprendimento di una materia in lingua inglese



Fonte: Ufficio Scolastico Provinciale di Varese

- **Indagine presso gli insegnanti coinvolti nel progetto**

L'indagine ha riportato anche le valutazioni di tutti i 19 docenti che hanno aderito al progetto. Gli insegnanti intervistati hanno dichiarato in prevalenza (54%) di essere già a conoscenza del metodo CLIL nel momento in cui il progetto è stato lanciato nella loro scuola d'appartenenza.

La maggioranza dei docenti intervistati (55%) è stata concorde nel sostenere che il metodo CLIL risulti efficace in tutti i gradi scolastici, mentre il restante 45% si suddivide tra coloro che ritengono che lo stesso vada introdotto solo nelle scuole secondarie (18%) e coloro che lo considerano efficace a partire già dagli anni precedenti (27%).

I due terzi del campione è convinto che il metodo CLIL eserciti un positivo impatto (importante per il 38%, discreto per il 28%) sull'apprendimento di una disciplina e, nel caso specifico, il 48% ritiene che l'apprendimento della geografia nelle scuole in cui il progetto è in corso di realizzazione sia sensibilmente migliorato (il 24% ritiene invece che lo sia abbastanza) e il 61% ritiene che l'effetto si sia registrato in maniera netta sull'apprendimento della lingua inglese.

Da rilevare, infine, che a giudizio dei docenti, a usufruire del CLIL per l'apprendimento della geografia sono stati prevalentemente gli alunni italiani (il 38% del campione ha affermato questo) rispetto a quelli stranieri (il 24% degli insegnanti lo ha rilevato) e la medesima situazione si è rilevata per l'apprendimento dell'inglese (il 71% degli insegnanti è convinto che gli alunni italiani abbiano beneficiato del CLIL, mentre solo il 34% ritiene che ne abbiano tratto giovamento i bambini stranieri).

### **Progetto "Accesso alle energie rinnovabili per le aree rurali del Malawi"**

#### **Obiettivi**

Promuovere la diffusione e l'utilizzo di energie rinnovabili, impegnandosi nella formazione e sensibilizzazione delle comunità presso le quali saranno utilizzate. Tutto questo con l'obiettivo di rendere accessibile al maggior numero possibile di persone l'energia elettrica, frenare il processo di deforestazione, migliorare la qualità della vita delle persone coinvolte e favorire il fiorire di piccole attività economiche che beneficeranno di questa risorsa.

#### **Luogo**

Malawi centrale – Distretto di Kasungu e Isola di Likoma.

#### **Destinatari**

16.400 persone, in particolare famiglie di agricoltori in aree rurali.

#### **Modalità d'intervento**

Le azioni previste dal progetto sono:

1. sensibilizzazione e formazione delle comunità (8.000 persone circa) sulla costruzione e sull'uso delle cucine economiche (stufe migliorate in termini di minor consumo di legna);
2. in corrispondenza di sei dighe, costruzione di sei torri d'acqua di 6 metri di altezza; formazione di sei comitati sulla loro gestione e manutenzione; fornitura di sei pompe a energia solare, tubature e serbatoi dell'acqua (come prestito); monitoraggio sull'aumento di entrate, parte delle quali saranno usate per la manutenzione (10%) e parte per il rimborso del prestito entro tre anni. Il rimborso del prestito sarà poi riutilizzato per riproporre le stesse attività su altre 6 comunità sempre nel distretto di Kasungu;
3. fornitura di: venti pannelli solari ad altrettanti villaggi; due presse manuali che permetteranno a venti comunità di estrarre olio dai semi di jatrophia; cinque motori che funzionano a biocarburante derivante da mais e da altri prodotti per piccole attività locali;
4. formazione e pianificazione sulla gestione delle risorse del legname della foresta circostante; fornitura di 1.000 unità di piccoli pannelli solari (75 Wh) per uso domestico come incentivo alle famiglie coinvolte affinché piantino nuovi alberi di jatrophia e piante locali in un'area deforestata di 20 km<sup>2</sup>; fornitura delle sementi, supporto tecnico, monitoraggio e pianificazione per questa riforestazione;
5. isola di Likoma: prestito da restituire in tre anni per un pannello solare e un generatore eolico; formazione su utilizzo e manutenzione. L'energia fornita in questo modo servirà per le attività economiche locali;
6. fornitura di cinque grandi pannelli solari (2.000 Wh) che forniscano energia a cinque scuole; formazione alle amministrazioni scolastiche sulla raccolta di fondi per il mantenimento degli impianti e sensibilizzazione agli studenti sulle energie rinnovabili.

#### **Partner**

COOPI è la maggiore organizzazione di cooperazione internazionale italiana in termini di capitale gestito per i progetti (39 milioni di Euro) e una delle più antiche realtà nel settore (45 anni di lavoro sul campo). Attualmente opera in 21 Paesi con 193 progetti umanitari, 98 d'emergenza, 95 di sviluppo.

#### **Ruolo di SEA**

SEA partecipa al progetto in qualità di *partner* finanziario privato e integra i fondi assegnati a COOPI dall'Unione europea (corrispondenti all'80% circa del valore del progetto).

**Durata**

Luglio 2011-Luglio 2014.

**Outcomes**

Il Politecnico di Milano, Dipartimento Energia, ha portato a termine nel primo trimestre 2015 il progetto di monitoraggio e valutazione degli impatti economici, ambientali e sociali del progetto di *Energy Facility* realizzato da COOPI in Malawi e co-finanziato da SEA.

Base teorica di riferimento è il *Sustainable Livelihood Approach* (SLA) elaborato dal *British Department for International Development* (DFID, Cooperazione Inglese), con il relativo *framework*, comunemente usato nei progetti di sviluppo per mettere in evidenza indicatori di benessere, sviluppo umano e sostenibilità, piuttosto che di crescita economica.

Il modello fa riferimento a 6 tipologie di capitale creato: economico, ambientale, fisico (infrastrutture), umano (*capacity building*) e sociale (relazionale).

Di seguito le principali evidenze acquisite dal progetto di ricerca.

- **Rilevanza**

Il progetto è stato mirato alle comunità rurali, selezionando in particolare le comunità più vulnerabili, con un problema di povertà più marcato. In linea con la situazione di mancanza di energia, il progetto si è posto come obiettivo specifico l'aumento di accesso all'energia sostenibile, mediante l'uso di fonti rinnovabili. L'energia fornita a livello rurale è stata funzionale alla creazione di opportunità per piccole imprese e all'aumento della produttività agricola, che rappresenta un elemento moltiplicatore e diversificatore del reddito.

- Capacità installata: 19,565 kW.
- Tipo di fonti: 100% da fonti rinnovabili (solare fotovoltaico).
- Tipo di usi: produttivo, per le attività commerciali e di irrigazione.

L'azione ha promosso un consumo energetico più efficiente a livello domestico, con una riduzione del consumo di biomassa e il miglioramento della co-gestione delle foreste.

Nella zona di destinazione, l'azione ha aumentato il sequestro della CO<sub>2</sub> e ridotto nel complesso le emissioni. Il consumo di legna per riscaldamento è stato ridotto ad un quarto del livello di consumo precedente l'intervento. È stata inoltre effettuata una azione di rimboschimento grazie alla messa a dimora di circa 450.000 alberi.

Il progetto ha promosso in generale la riduzione della povertà e il miglioramento dei mezzi di sussistenza, riducendo il senso di dipendenza da aiuti esterni.

L'accesso all'energia è stato aumentato a livello di usi domestici per l'illuminazione, uso commerciale, per le attività generatrici di reddito e gli usi produttivi in irrigazione.

L'attuazione delle attività ha incluso il coinvolgimento diretto della comunità, aumentando il senso di appartenenza, lo spirito imprenditoriale e la capacità di gestire le risorse.

- **Efficacia**

Nella prospettiva di rendere replicabili le azioni realizzate, un fattore primario che influenza il conseguimento dell'obiettivo specifico è rappresentato dalla presenza e dalle caratteristiche dei comitati locali che hanno gestito le attività. I comitati hanno posto in essere piani di gestione adeguati, dimostrando capacità di *self-empowerment* delle strutture comunitarie. Un altro fattore di efficacia è stato rappresentato dal sistema tariffario posto in atto tra clienti e comitati, che ha permesso da un lato all'utente di sostenere costi accessibili per i servizi di erogazione dell'energia e dall'altro ai comitati di raccogliere le risorse finanziarie necessarie per la manutenzione delle infrastrutture. Per quanto riguarda la produzione di stufe, l'attività ha raggiunto le prestazioni attese, con un totale di oltre 3.100 stufe vendute e un elevato impegno dei gruppi di produzione. Nella prospettiva di garantire maggiore efficacia al progetto, COOPI ha deciso di fermare la semina di *Jatropha Curcas* e l'installazione di 5 motori per mulini, poiché è stato riconosciuto un basso impatto potenziale di tali soluzioni rispetto al contesto d'intervento.

- **Efficienza**

La valutazione di efficienza permette di capire a quale prezzo i risultati sono stati raggiunti e tiene conto dei costi e delle risorse impiegati per ottenerli, oltre che della loro qualità. L'efficienza del progetto è sostanziata principalmente dal fatto che esso ha promosso la generazione di tre diversi tipi di energia: solare, eolica e uso sostenibile delle biomasse a livello locale. Questo approccio ha offerto la possibilità di utilizzare la migliore alternativa di produzione di energia in base a fattori come le risorse disponibili localmente, l'atteggiamento e le capacità delle comunità e le esigenze specifiche in termini di ambiente e iniziative di *business*. Per la produzione di stufe è stata scelta una tecnologia a basso costo disponibile localmente, che ha portato al conseguimento di un risparmio energetico efficiente e adeguato delle biomasse locali per usi domestici. Tuttavia alcuni imprevisti hanno ridotto l'efficienza complessiva del progetto e ridimensionato i risultati attesi. I principali sono stati alcuni episodi di atti vandalici che hanno portato al danneggiamento o al furto di alcuni pannelli solari. Un altro fattore negativo non previsto è stato rappresentato da condizioni climatiche critiche (soprattutto nell'ultimo semestre), caratterizzate da scarsità di precipitazioni, che hanno inciso sulla produzione delle colture. La principale inefficienza correlata alla fornitura di energia solare ed eolica per Likoma ha riguardato l'aver originariamente assegnato la realizzazione a un unico fornitore il cui contratto, dopo continui ritardi, è stato annullato e sostituito.

• **Sostenibilità**

La sostenibilità permette di verificare se i benefici del progetto proseguono anche dopo la fine del progetto. In seguito alle missioni effettuate sul campo, la percezione è stata che la maggior parte degli effetti positivi generati dal progetto continuerà a prodursi anche nei periodi successivi. In particolare, il criterio di sostenibilità può essere correlato a diversi aspetti:

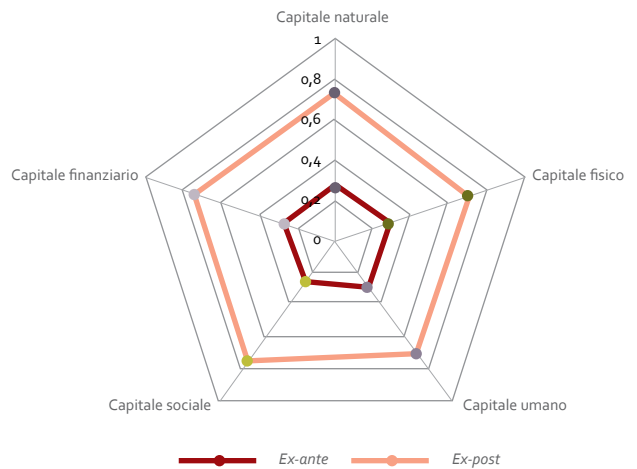
- (i) l'uso delle energie rinnovabili. Una volta che gli impianti sono in esercizio, essi richiedono bassi costi di manutenzione rispetto ai generatori a combustibili fossili;
- (ii) la selezione delle comunità di riferimento. Le comunità sono state selezionate secondo alcuni criteri definiti. Le scelte sono state rivolte a gruppi che vogliono avviare e condurre attività generatrici di reddito, disponibili a contribuire in natura per ricevere e mantenere le unità di alimentazione dell'energia;
- (iii) il processo di acquisizione e di *empowerment*, basato su partecipazione e responsabilizzazione nella gestione delle proprietà;
- (iv) l'uso di strutture gestite comunitariamente. Sono state create due strutture organizzative sub-distretto, come il Comitato per lo sviluppo dell'Area (ADC), il Comitato di gestione delle Risorse Naturali del Villaggio (VNRC), i Comitati di Irrigazione (IC) intorno alle dighe, tutti aventi diversi livelli di responsabilità sulla progettazione, la realizzazione e il monitoraggio delle attività.

• **Impatto**

L'impatto riguarda gli effetti a lungo termine derivanti dalle attività realizzate sullo sviluppo locale. È il criterio più difficile da valutare, poiché comprende cambiamenti a lungo termine nelle condizioni di vita e sulle attività, letti dal punto di vista dei destinatari. Per queste ragioni l'impatto del progetto è stato analizzato attraverso una procedura multi-criterio ideata dai ricercatori del Politecnico, utile per interpretare e riassumere tutti gli effetti rilevati durante le missioni, andando al di là di un'analisi limitata ai soli aspetti economici.

Si sintetizza il miglioramento del benessere dei destinatari, suddiviso in cinque Capitali della comunità (naturale, fisico, umano, sociale e finanziario). La procedura ha permesso di raccogliere tutti gli effetti del progetto rilevati durante la missione e di riassumerli all'interno del diagramma radar. L'impatto del progetto generale, con riferimento a ciascun Capitale, si ottiene confrontando la situazione *ex-post* della comunità di destinazione con la situazione *ex-ante*, presa come riferimento.

**Impatto generato dalla realizzazione del progetto**



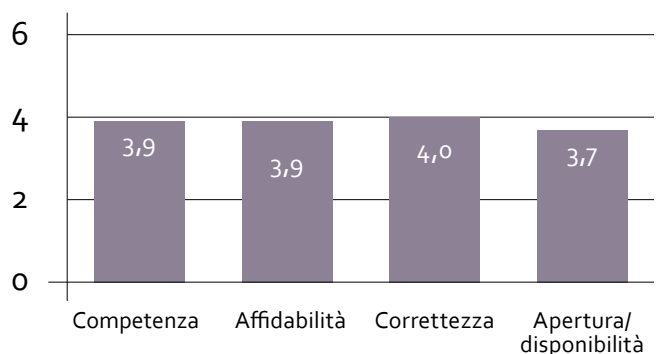
**La percezione dell'impatto di SEA sul territorio**

Il posizionamento reputazionale di SEA e la qualità delle sue relazioni riguardanti lo *stakeholder* "società e territorio" emergono da una indagine realizzata da Marketing Problem Solving, primario istituto di ricerche di mercato, nel gennaio 2015. All'interno del *panel* di 171 *stakeholder* esterni sono stati intervistati complessivamente 65 operatori socio-economici e istituzionali dell'area territoriale di riferimento.

**La qualità della relazione**

Il 34% degli esponenti socio-economici e istituzionali intervistati ha affermato di avere mediamente oltre cinque occasioni di contatto nel corso di un anno con SEA.

**Valutazione del *management* SEA (scala 1-5)**



Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015

Il 77% del campione ha giudicato utile o costruttivo il rapporto instaurato.

L'87% del campione ha dichiarato di nutrire molta (22%) o ab-

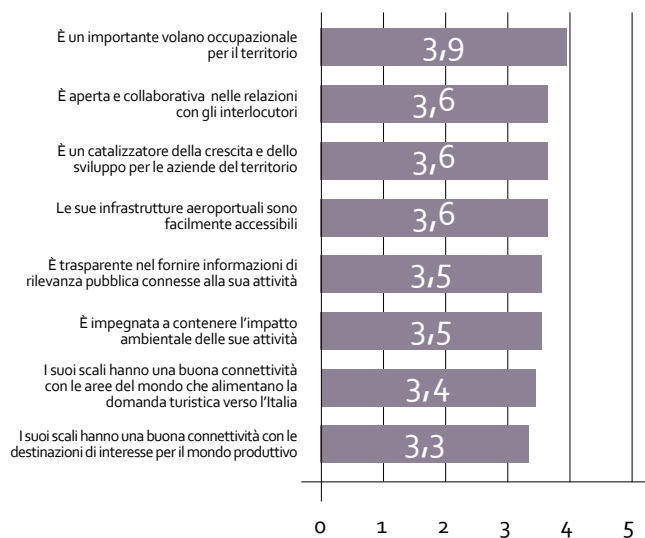
bastanza (65%) fiducia in SEA, mentre il 13% ha manifestato un grado di fiducia scarsa.

Si conferma la valutazione positiva da parte degli *stakeholder* territoriali in merito alle qualità del *management* di SEA, con giudizi che oscillano tra 3,7 e 4,0. Il 63% del campione conosce personalmente qualcuno dei *manager* SEA.

Gli operatori socio-economici hanno confermato una significativa percezione dei positivi effetti prodotti dalla presenza degli scali in termini di capacità di assorbimento dell'occupazione. Risulta sensibilmente percepito anche il ruolo di SEA quale catalizzatore della crescita e dello sviluppo a vantaggio delle imprese locali.

In miglioramento rispetto alla rilevazione precedente la trasparenza delle informazioni offerte da SEA, la disponibilità al dialogo e al confronto e l'accessibilità degli scali. Gli aspetti sui quali è stato riscontrato un minor grado di accordo sono il livello di connettività degli aeroporti con le principali destinazioni internazionali sia turistiche sia del mondo produttivo.

#### Valutazione della relazione con SEA (scala 1-5)



Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015

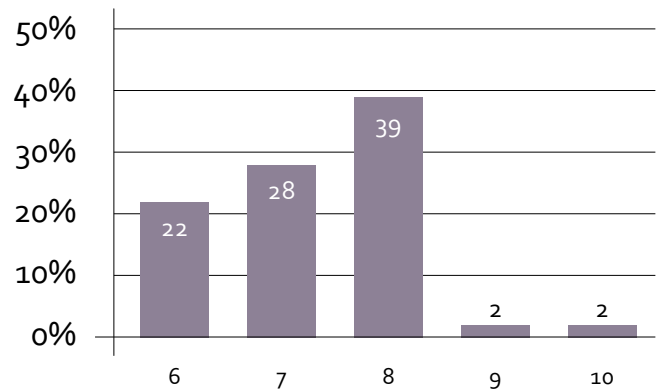
#### La valutazione reputazionale di SEA

Il 71% del campione di operatori socio-economici e istituzionali intervistati da Marketing Problem Solving ha emesso nei confronti di SEA un giudizio sintetico di apprezzamento (su una scala di valore 1-10) corrispondente ai valori 7, 8, 9 e 10.

Complessivamente il 93% del campione ha espresso una valutazione di SEA che si attesta al di sopra della sufficienza.

Il 63% del campione ha inoltre dichiarato di aver percepito un cambiamento nel modo di agire di SEA negli ultimi anni, contro il 37% che invece considera SEA tendenzialmente rimasta uguale a se stessa. Tra coloro che hanno percepito il cambiamento di SEA, il 73% lo ha ritenuto di segno positivo.

#### Se dovesse valutare SEA con un voto da 1 a 10 che voto darebbe? (% di risposte per voto)

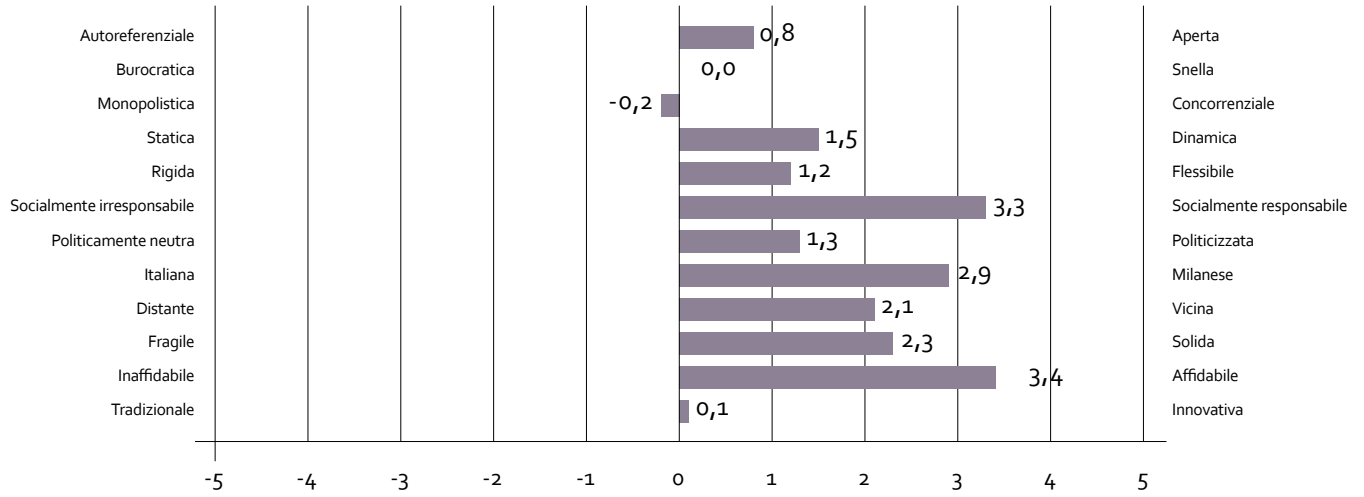


Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015

#### La valutazione degli elementi caratterizzanti l'identità di SEA

L'identità di SEA, così come percepita dagli attori socio-istituzionali del territorio di riferimento, ha dei tratti caratterizzanti molto circoscritti, individuabili chiaramente nell'affidabilità, nella propensione al comportamento responsabile e nella solidità.

Aggettivi di caratterizzazione valutati su differenziale semantico

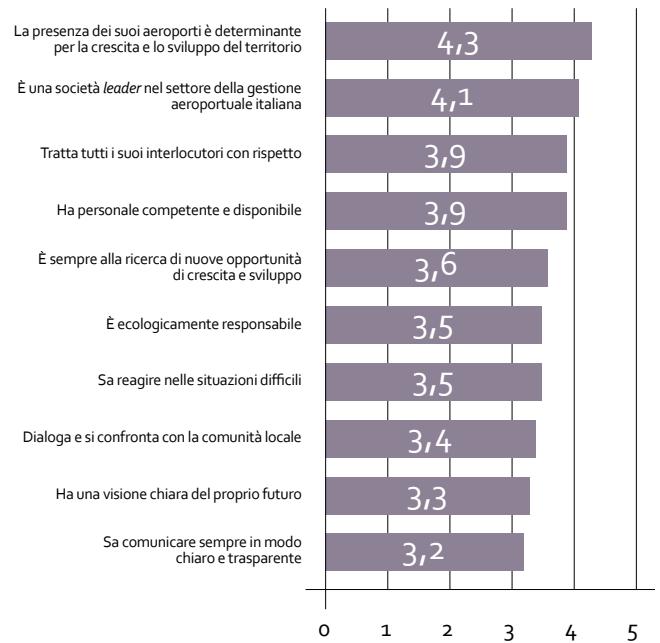


Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015

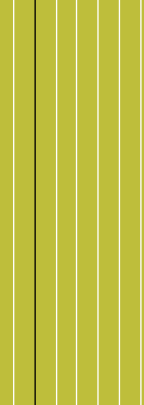
La valutazione delle competenze distintive di SEA

Agli occhi degli *stakeholder* socio-economici le principali competenze distintive di SEA sono individuabili nella capacità di far crescere e sviluppare il territorio e nella sua *leadership* del settore. Viene inoltre riconosciuta chiaramente la capacità di trattare i suoi interlocutori con rispetto e la qualità del suo personale.

Valutazione delle competenze distintive di SEA (scala 1-5)



Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015



# STAKEHOLDER ENGAGEMENT







SEA assegna una fondamentale rilevanza al pensiero e al giudizio dei propri pubblici di riferimento. Le politiche di relazione con gli *stakeholder* adottate dal Gruppo contemplano l'attivazione e il consolidamento nel tempo di strumenti di ascolto e coinvolgimento degli *stakeholder*, attraverso i quali l'azienda raccoglie opinioni, percezioni e valutazioni in merito al proprio posizionamento d'immagine, alla soddisfazione sui servizi erogati, alla qualità delle relazioni imbastite con tali pubblici e ai progetti di sviluppo.

Nell'ultimo biennio SEA ha significativamente integrato il ventaglio di strumenti di coinvolgimento degli *stakeholder* sulle proprie politiche di sviluppo sostenibile.

Ad oggi le attività di *stakeholder engagement* contemplano tre principali fronti d'azione:

- le indagini di *customer satisfaction*, realizzate su base trimestrale e rivolte ai passeggeri e agli operatori *cargo*, nell'ambito del perseguimento degli obiettivi di qualità indicati dalle rispettive "Carte dei Servizi";
- l'indagine annuale sugli *stakeholder "business sensitive"* (compagnie aeree, *retailer*, operatori *cargo*, fornitori, amministrazioni pubbliche, *business community*, istituti di credito, *media*);
- il *multi-stakeholder workshop*, realizzato per la prima volta il 7 marzo 2012 e progettato per avere una cadenza regolare, con l'obiettivo di avviare un dialogo sistematico con i principali *stakeholder* in merito ai progetti di innovazione e sviluppo dell'azienda e alle modalità con cui essi impattano sulle variabili competitive, sociali e ambientali.

### L'indagine sugli stakeholder

L'indagine sulla valutazione del profilo identitario, della reputazione e della qualità delle relazioni di SEA con i propri principali pubblici di riferimento è stata realizzata nei mesi di dicembre 2014 e gennaio 2015 da Marketing Problem Solving, primario istituto di indagini demoscopiche. Sono stati intervistati complessivamente 171 *stakeholder* appartenenti alle categorie: clienti *Aviation* e *Non Aviation*, autorità di controllo, fornitori, mondo bancario e finanziario, *business community* del territorio, giornalisti. Si riportano di seguito i risultati dell'indagine relativi alle valutazioni espresse dalla generalità del campione intervistato sulle caratteristiche identitarie e sui fattori connotanti l'immagine di SEA. Le evidenze riguardanti le valutazioni espresse dalle diverse categorie di *stakeholder* sugli aspetti specifici della loro relazione con SEA sono state inserite a corollario dei paragrafi riguardanti i fattori di vantaggio competitivo, le relazioni con fornitori, clienti e società e territorio.

### L'identità di SEA percepita dagli stakeholder

La valutazione complessiva di SEA da parte degli *stakeholder* intervistati resta molto positiva, e la media generale dei giudizi risulta in aumento rispetto alla rilevazione precedente. Le valutazioni migliori sono state espresse dalla categoria del mondo bancario e finanziario, da quella dei fornitori e da quella dei clienti *Non Aviation*. Meno elevate, sebbene del tutto positive le opinioni degli esponenti della società e delle istituzioni territoriali e delle autorità di controllo, mentre risulta leggermente in calo la valutazione dei clienti *Aviation*.

Se dovesse valutare SEA con un voto da 1 a 10 che voto darebbe?

	2015	2014	2013
Fornitori	7,5	7,1	6,5
Clienti <i>Aviation</i>	6,5	6,7	6,2
Clienti <i>Non Aviation</i>	7,2	6,9	6,8
Autorità di controllo	6,9	6,9	6,8
Mondo bancario/finanziario	7,6	7,1	7,5
Società/territorio	7,0	6,2	6,9
Media generale	7,0	6,6	6,7

Fonte: 2013 – SWG, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA  
2014 – Doxa, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA  
2015 – Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA

Nell'opinione degli *stakeholder* SEA, la percezione del cambiamento positivo è comunque elevata e in crescita rispetto alla rilevazione precedente.

Percezione del cambiamento di SEA negli ultimi 3 anni

	2015	2014	2013
È cambiata	68%	68%	49%
È rimasta uguale	30%	30%	29%
È cambiata in meglio	80%	65%	77%
È cambiata in peggio	15%	33%	18%

Fonte: 2013 – SWG, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA  
2014 – Doxa, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA  
2015 – Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA

La valutazione del rapporto con SEA resta molto positiva (l'85% del campione lo giudica costruttivo e utile), in aumento rispetto alla rilevazione precedente (78%).

#### Valutazione complessiva del rapporto con SEA

	2015	2014	2013
Costruttivo	55%	41%	51%
Utile	30%	37%	30%
Inutile	2%	7%	1%
Dispersivo	12%	5%	4%

Fonte: 2013 – SWG, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA  
2014 – Doxa, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA  
2015 – Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA

Il livello di fiducia espresso dagli *stakeholder* nei confronti di SEA aumenta sensibilmente (l'86% del campione intervistato ha dichiarato di nutrire molta/abbastanza fiducia, in linea con la rilevazione precedente).

#### Livello di fiducia in SEA

	2015	2014	2013
Molta fiducia	39%	21%	21%
Abbastanza fiducia	47%	65%	56%
Poca fiducia	13%	13%	13%
Nessuna fiducia	1%	1%	3%

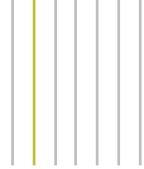
Fonte: 2013 – SWG, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA  
2014 – Doxa, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA  
2015 – Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA

#### La valutazione degli elementi caratterizzanti l'identità di SEA

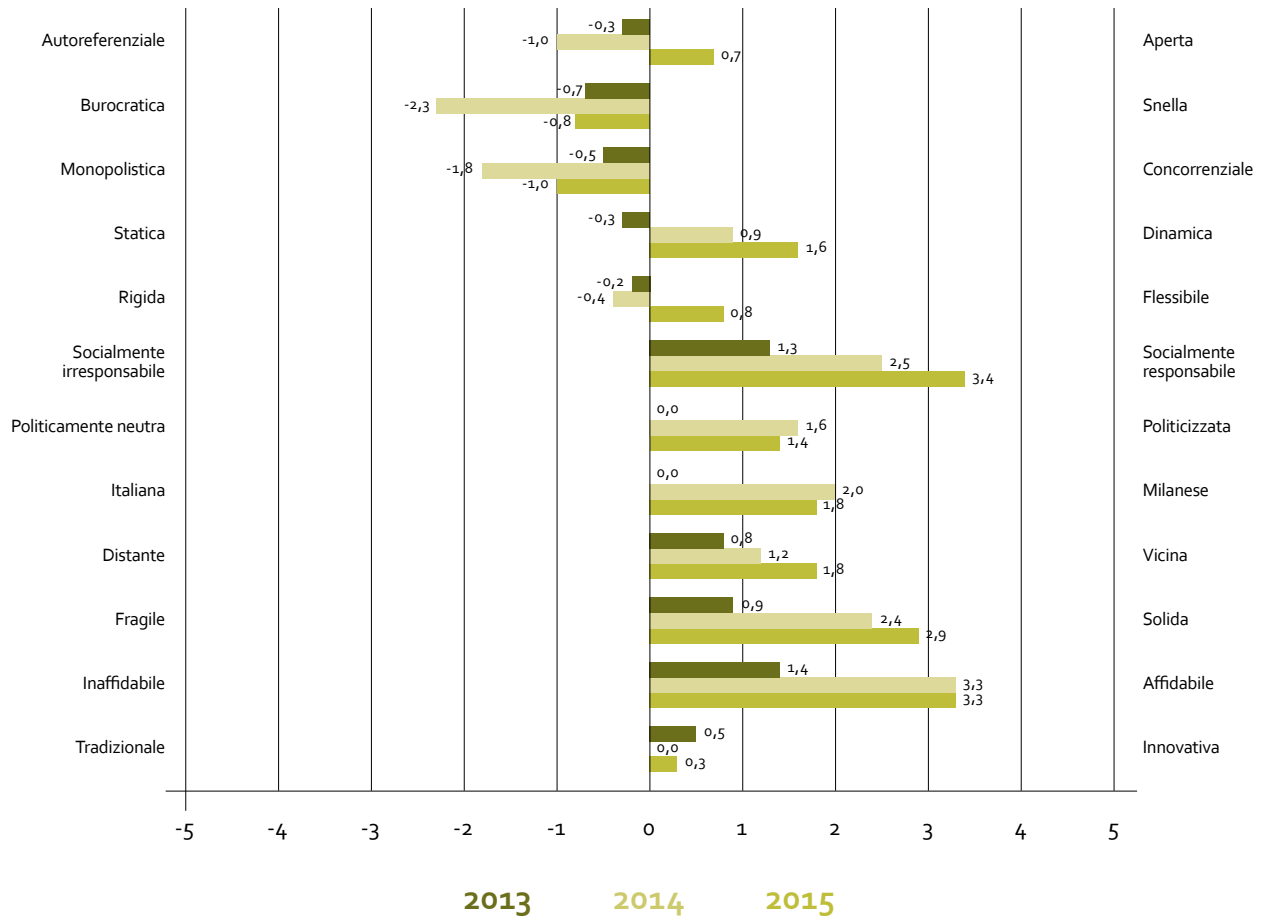
L'identità percepita di SEA, così estrapolabile dalla valutazione dei suoi elementi caratterizzanti, risulta in linea con i dati delle rilevazioni precedenti.

I fattori positivi che risultavano ampiamente riconosciuti dagli *stakeholder*, come l'affidabilità, la solidità, la vicinanza e la propensione a un comportamento socialmente responsabile sono rimasti in territorio positivo e in crescita rispetto allo scorso anno, mentre la flessibilità e l'apertura hanno subito un cambiamento di segno positivo.

Sempre negativo l'aspetto relativo alla burocraticità e all'approccio monopolistico anche se in ripresa rispetto alla rilevazione precedente.



### Aggettivi di caratterizzazione valutati su differenziale semantico



Fonte: 2013 – SWG, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA  
 2014 – Doxa, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA  
 2015 – Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA



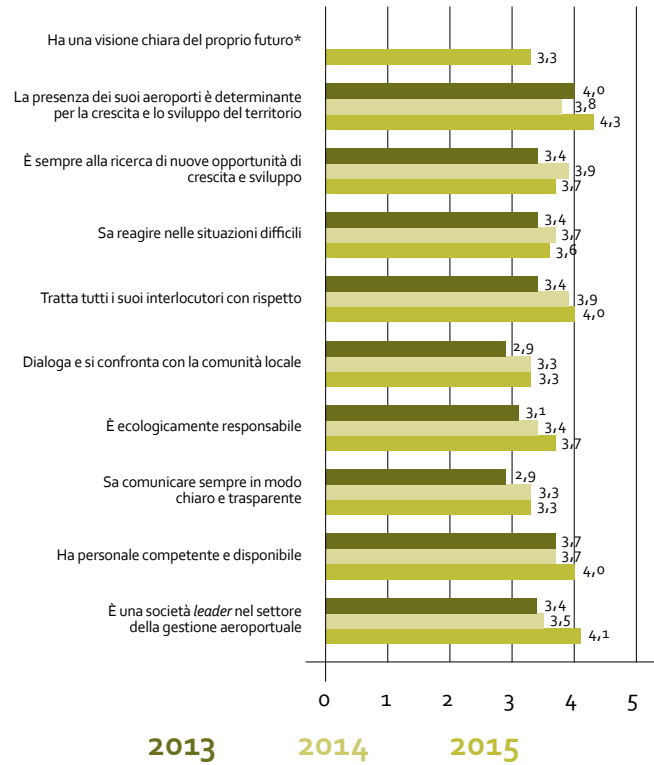


**La valutazione delle competenze distintive di SEA**

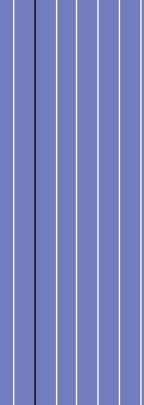
I fattori che, ad avviso di SEA, rappresentano i punti di forza dell'azienda stessa – ovvero gli *asset* immateriali che l'organizzazione ritiene di possedere e coltivare e che considera come gli elementi che marcano la propria distintività rispetto ad altri operatori del medesimo settore – sono stati valutati dagli *stakeholder* per verificare il loro grado di riconoscimento di tali caratteristiche. Ne è emerso, un quadro complessivamente positivo, che contempla alcune punte di eccellenza rappresentate primariamente dal rispetto che l'azienda usa nelle relazioni con i propri interlocutori, dalla capacità di innescare, stimolare e accelerare lo sviluppo economico del territorio circostante la sede degli aeroporti e nella *leadership* che esprime nel proprio settore di riferimento.

Le competenze aziendali meno riconosciute dagli *stakeholder* sono quelle relative al confronto con la comunità locale, alla visione chiara del proprio futuro, alla "*resilience*" che l'azienda è in grado di esprimere quando si trova di fronte a situazioni difficili e alla disponibilità al dialogo, chiarezza, trasparenza e tempestività della comunicazione.

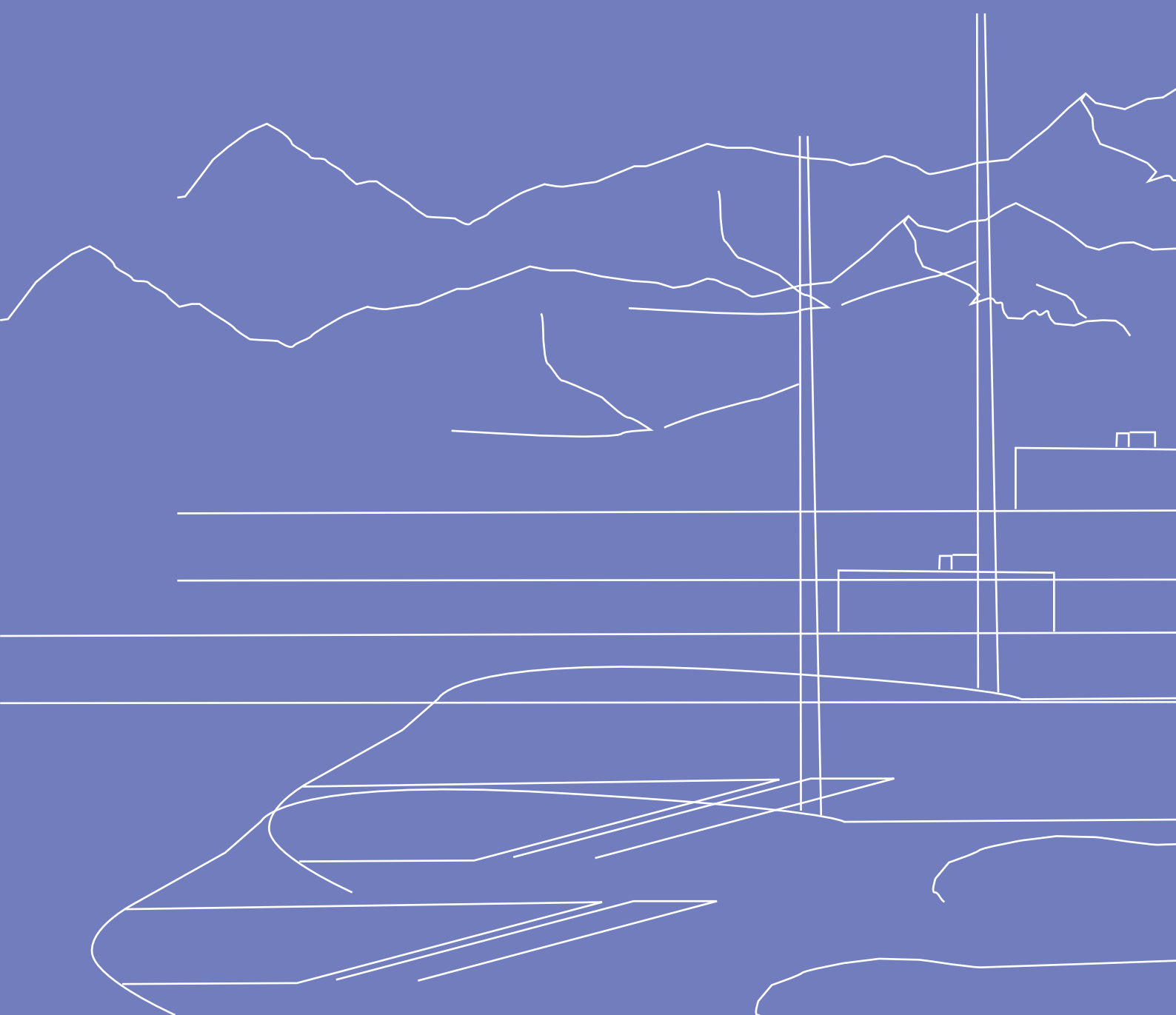
**Valutazione delle competenze distintive di SEA (scala 1-5)**



\* Non presente negli anni precedenti.  
 Fonte: 2013 – SWG, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA  
 2014 – Doxa, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA  
 2015 – Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA



# OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ





☰  
**Nippon Cargo Airlines**

NCA Green & Freighter

NCA Andromeda



Gli obiettivi di sostenibilità che il Gruppo SEA intende perseguire nel breve-medio periodo derivano da due fonti principali: il Contratto di Programma 2011-2015 – sottoscritto con ENAC il 23 settembre 2011 ed entrato in vigore nel settembre 2012 – e i programmi di innovazione e di incremento della qualità delle *performance* competitive promossi dalle singole funzioni aziendali e presentati e discussi nell'ambito del *Sustainability Committee*. Per quanto riguarda la prima fonte, sono elementi qualificanti del Contratto di Programma il Piano della Qualità e il Piano Ambientale, che individuano e definiscono, mediante specifici indicatori, rispettivamente i livelli di qualità dei servizi offerti ai passeggeri e gli obiettivi di tutela ambientale che il gestore aeroportuale si impegna a conseguire nel periodo di vigenza del Contratto di Programma stesso. I programmi di innovazione e miglioramento della capacità competitiva sono riferibili al percorso di implementazione della strategia di sostenibilità compiuto da SEA a partire dal 2011.

#### Obiettivi di Governance della Sostenibilità

Nel corso del 2014 SEA ha consolidato la *governance* dei processi di sostenibilità attraverso riunioni periodiche e sistematiche del

*Sustainability Committee*, organo di indirizzo delle politiche di sostenibilità dell'azienda. Per quanto riguarda il *reporting* di sostenibilità è stato mantenuto l'*application level* A+ del GRI, mentre è in fase di avvio un percorso mirato alla progressiva integrazione tra Bilancio di Sostenibilità e Bilancio d'Esercizio, in ottica di Bilancio Integrato.

Nel 2014 è continuato il percorso relativo all'elaborazione della "*Sustainability Vision*" di SEA, che rappresenta l'agenda programmatica degli obiettivi strategici, delle *policy*, degli strumenti e delle risorse attraverso cui gli obiettivi di sviluppo del *business* verranno coniugati con le *issue* della sostenibilità nel medio periodo. Nel novembre 2014 il Consiglio di Amministrazione di SEA ha deliberato il progetto di riformulazione del Codice Etico, finalizzato a incorporare i valori etici di riferimento per l'organizzazione e gli schemi comportamentali in grado di guidare i membri dell'organizzazione verso l'assunzione delle scelte e delle decisioni più coerenti con tali valori e con le *policy* di *Corporate Social Responsibility* adottate da SEA, sia nell'ambito delle relazioni interne all'impresa che in quello delle relazioni con i principali *stakeholder* di riferimento.

#### Obiettivi di Governance della Sostenibilità

Area	Obiettivo	Orizzonte temporale	Status
Approccio metodologico	Sviluppare interazioni più strette e profonde tra Bilancio di Sostenibilità e Bilancio economico-finanziario	5 anni (2011-2015)	In corso
<i>Stakeholder</i>	Implementare sistemi permanenti di dialogo/confronto con gli <i>stakeholder</i> , attraverso i quali incrementare il livello di interazione di collaborazione sulle iniziative e gli strumenti di sostenibilità attivati dal Gruppo	3 anni (2013-2015)	In corso
Strategia di sviluppo sostenibile e strumenti di <i>governance</i>	Definire la <i>Sustainability Vision</i> e l'analisi di materialità	3 anni (2012-2015)	In corso
<i>Policy</i> di <i>Corporate Social Responsibility</i>	Riformulazione del Codice Etico	2015	In corso

#### Obiettivi di Sostenibilità Ambientale

Il Contratto di Programma 2011-2020 contiene 5 indicatori di tutela ambientale oggetto di monitoraggio. Per tali indicatori è stata elaborata una *roadmap* evolutiva, rispetto alla quale nel 2014 è prevista una rifocalizzazione finalizzata alla definizione dei *target* relativi al quinquennio successivo.

L'anno base relativo alle *performance* individuate è il 2009; SEA si impegna a esibire idonea documentazione a supporto dei valo-

ri rilevati nell'anno base e dei valori-obiettivo fissati per ciascun indicatore (a esclusione di quello relativo al trattamento delle acque reflue, per il quale SEA si impegna a fornire certificazione dell'ente competente o di entità titolata) con cadenza annuale, al fine di consentire a ENAC di espletare efficacemente le proprie funzioni di vigilanza. Nel 2014 tutti gli obiettivi fissati sono stati conseguiti.

Obiettivi di Sostenibilità Ambientale

Indicatore	Obiettivo		Status 2014		
	Contratto di Programma	Linate	Malpensa	Linate	Malpensa
Centraline di rilevazione del rumore		2013: 4 2014: 4 2015: 4	2013: 10 2014: 10 2015: 10	Completato	Completato
Estensione dell'up time della rete di monitoraggio del rumore (% tempo di funzionamento/orario di apertura dello scalo)		2013: 92% 2014: 92,3% 2015: 92,6%	2013: 92% 2014: 92,5% 2015: 93%	Completato	Completato
Aumento della raccolta differenziata (% rifiuti raccolti in modo differenziato/totale rifiuti)		2013: 18% 2014: 18,5% 2015: 19%	2013: 20% 2014: 20,5% 2015: 21%	Completato	Completato
Rispetto di una soglia più restrittiva del limite di legge per i valori del BOD <sub>5</sub> , COD e fosforo delle acque reflue (% soglia rispettata – soglia di legge/soglia di legge)		2013: -24% 2014: -25% 2015: -26%	2013: -24% 2014: -25% 2015: -26%	Completato	Completato
Riduzione delle emissioni di CO <sub>2</sub> (kg di CO <sub>2</sub> /unità di traffico – ovvero 1 passeggero o 100 kg di merce trasportata) *		2013: 1,9 2014: 1,8 2015: 1,7	2013: 3,55 2014: 3,50 2015: 3,45	Completato	Completato

Altri obiettivi ambientali	Orizzonte temporale	Status
Rinnovo flotta aziendale con veicoli elettrici	2012-2015	In corso
Installazione colonnine ricarica auto elettriche a Linate	2012-2015	In corso

\* *Scopo 1 e 2.*

Obiettivi di Sostenibilità Socio-Economica

Gli obiettivi di sostenibilità riferiti agli *stakeholder* socio-economici si possono suddividere in due categorie. La prima è quella degli obiettivi riguardanti il miglioramento dei parametri di qualità dei servizi erogati ai passeggeri, derivante dall'attuazione del primo periodo regolatorio previsto dal Contratto di Programma (2011-2015). La seconda afferisce alle iniziative avviate dalle singole

funzioni nell'ambito dei loro programmi di miglioramento continuo. Il Piano Qualità, facente parte del Contratto di Programma, si propone di indirizzare SEA verso livelli di servizio allineati – e se possibile migliori – rispetto a quanto offerto dai principali aeroporti europei. SEA intende offrire al passeggero degli aeroporti milanesi un'esperienza che si caratterizzi per efficienza e regolarità operativa, in un ambiente moderno e accogliente.

Obiettivi di Sostenibilità per lo *stakeholder* passeggero

Indicatore	Obiettivo		Status 2014	
	Linate	Malpensa	Linate	Malpensa
Disponibilità punti informazione operativi ( <i>Typical Peak Hour Passengers</i> – TPHP/n. punti informazione)	2013: 45,4 2014: 45,2 2015: 45	2013: 34,4 2014: 34,2 2015: 34	Non raggiunto	Raggiunto
Percezione del livello di pulizia e funzionalità delle <i>toilette</i> (% passeggeri soddisfatti intervistati/passeggeri totali intervistati)	2013: 77% 2014: 78% 2015: 80%	2013: 87,5% 2014: 88% 2015: 88,5%	Raggiunto	Raggiunto
Percezione complessiva del livello di <i>comfort</i> in aerostazione (% passeggeri soddisfatti intervistati/passeggeri totali intervistati)	2013: 86,6% 2014: 86,8% 2015: 87%	2013: 95,6% 2014: 95,8% 2015: 96%	Raggiunto	Raggiunto
Presenza di segnaletica interna chiara, comprensibile ed efficace (% passeggeri soddisfatti intervistati/passeggeri totali intervistati)	2013: 89,6% 2014: 89,8% 2015: 90%	–	Raggiunto	–
Tempo di attesa al controllo radiogeno dei bagagli (minuti di attesa nel 90% dei casi)*	2013: 8'00" 2014: 7'50" 2015: 7'00"	2013: 10'03" 2014: 9'52" 2015: 9'42"	Raggiunto	Raggiunto
Attesa in coda al <i>check-in</i> (minuti di attesa nel 90% dei casi)*	2013: 6'20" 2014: 6'10" 2015: 6'00"	2013: 10'51" 2014: 10'37" 2015: 10'12"	Raggiunto	Non raggiunto
Riconsegna bagaglio, differenza tra ultimo e primo bagaglio (minuti di attesa nel 90% dei casi)*	2013: 8'30" 2014: 8'20" 2015: 8'10"	2013: 15'30" 2014: 15'20" 2015: 15'10"	Non raggiunto	Non raggiunto
Assistenza Passeggeri a Ridotta Mobilità (PRM) (% passeggeri soddisfatti intervistati/passeggeri totali intervistati)*	2013: 88% 2014: 89% 2015: 90%	2013: 88% 2014: 89% 2015: 90%	Raggiunto	Raggiunto
Bagagli disguidati per malfunzionamento del <i>Baggage Handling System</i> (n. bagagli disguidati/1000 passeggeri in partenza)	2013: 1,15 2014: 1,10 2015: 1,05	2013: 0,85 2014: 0,80 2015: 0,75	Raggiunto	Raggiunto
Disponibilità carrelli portabagagli (TPHP/n. carrelli)	2013: 3,0 2014: 2,9 2015: 2,8	2013: 1,8 2014: 1,7 2015: 1,6	Non raggiunto	Non raggiunto
Efficienza sistemi di trasferimento passeggeri (% tempo di funzionamento/orario di apertura dello scalo)	2013: 97,6% 2014: 97,8% 2015: 98%	2013: 99,15% 2014: 99,20% 2015: 99,25%	Raggiunto	Raggiunto
Percezione sull'efficienza (% sistemi di trasferimento, passeggeri soddisfatti intervistati/ passeggeri totali intervistati)	–	2013: 92,4% 2014: 92,6% 2015: 92,8%	–	Non raggiunto
Affidabilità sistema di movimentazione bagagli (% tempo di funzionamento/orario di operatività dello scalo)*	2013: 99,56% 2014: 99,58% 2015: 99,60%	2013: 99,56% 2014: 99,58% 2015: 99,60%	Raggiunto	Raggiunto

\* Indicatori riferiti sia al Terminal 1 che al Terminal 2.

Per ciascuno scalo sono stati individuati 12 indicatori, in via preferenziale tra quelli facenti parte della Carta dei Servizi. Per Malpensa gli indicatori si riferiscono, ove non diversamente specificato, al solo *Terminal 1*. Per 5 indicatori, relativi ad aspetti funzionali, si è scelto di definire un *target* per il valore dei livelli di *performance* ponderato tra i due *Terminal*.

L'attenzione particolare relativa alle *performance* espresse dal *Terminal 1* si spiega col fatto che tale infrastruttura è considerata caratterizzante lo scalo di Malpensa, sia per i volumi che per la tipologia di traffico gestita. Nell'arco temporale considerato per il *Terminal 2* non si prevedono piani di adeguamento infrastrutturali, essendo lo scalo già attestato su corretti livelli di servizio per il traffico che gestisce.

Per alcuni indicatori, già oggi attestati su livelli di *performance* più che adeguati, sono stati previsti miglioramenti contenuti. Il concetto di "valore adeguato" è frutto di una costante attività di *benchmarking* con i principali scali europei di riferimento.

È in corso di definizione l'aggiornamento del Contratto di Programma con ENAC per il periodo 2016-2020, (considerato come anno base il 2014), nel quale sono definiti i nuovi obiettivi di qualità e di ambiente riformulati secondo l'evoluzione della società e del mercato che si è delineata in questi anni.

Nello specifico, il Piano Ambientale vede per entrambi gli scali

due indicatori relativi agli aspetti energetici (risparmio elettrico e produzione di energia termica alternativa da fonte rinnovabile), un indicatore sulla riduzione del consumo idrico e un indicatore sull'inserimento di clausole sulle prestazioni ambientali nei contratti con i fornitori.

Il Piano Qualità ha individuato lo stesso numero di indicatori rispetto al precedente (12), uguali per entrambi gli scali, andando a sostituirne alcuni per essere più coerenti con l'evoluzione dell'offerta dei servizi aeroportuali. I nuovi indicatori inseriti sono: i ritardi del gestore, la presa in carico dei PRM in arrivo e la percezione sull'efficacia e sull'accessibilità della segnaletica interna, delle informazioni e delle comunicazioni. Inoltre, il tempo di riconsegna bagagli è stato suddiviso in due indicatori distinti quali il tempo di riconsegna del primo bagaglio e il tempo di riconsegna dell'ultimo.

Sia per Linate sia per Malpensa gli indicatori sono stati individuati in modo bilanciato tra quelli definibili come relativi alla funzionalità (8) e quelli relativi ad aspetti di *comfort* (4).

SEA ha individuato degli obiettivi di sostenibilità anche per quanto riguarda la relazione con altri *stakeholder* socio-economici, come i Collaboratori, i Fornitori e i Clienti, rappresentati nella tabella seguente.

#### Obiettivi di Sostenibilità riferiti agli altri *stakeholder* socio-economici

<i>Stakeholder</i>	Obiettivo	Orizzonte temporale	Status 2014
Risorse Umane	Realizzazione di una nuova <i>Intranet</i> aziendale con copertura di tutti i servizi in un portale integrato di comunicazione, collaborazione e informazione	2012-2014	Raggiunto
	Assegnazione di obiettivi di <i>performance</i> a un gruppo <i>target</i> di quadri aziendali	2013-2014	In corso
Fornitori	Aggiornamento dei criteri di selezione dei fornitori, con introduzione di parametri di responsabilità socio-ambientale	2011-2014	Raggiunto
Vettori/Passeggeri	Estensione del servizio ViaMilano (n. passeggeri transitati, n. bagagli trattati)	2011-2014	Raggiunto



# TAVOLA DEI CONTENUTI DEL GRI





## Elementi del profilo

Aspetto	Codice	Indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
<b>1. Strategia e analisi</b>				
	1.1	Dichiarazione della più alta autorità del processo decisionale in merito all'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e la sua strategia.	T	4-5
	1.2	Descrizione degli impatti chiave, rischi ed opportunità.	T	52-54
<b>2. Profilo dell'organizzazione</b>				
	2.1	Nome dell'organizzazione.	T	20
	2.2	Principali marchi, prodotti e/o servizi.	T	27-28
	2.3	Struttura operativa dell'organizzazione, considerando anche principali divisioni, aziende operative, controllate e <i>joint venture</i> .	T	29-35
	2.4	Luogo in cui ha sede il quartier generale dell'organizzazione.	T	20
	2.5	Numero di Paesi nei quali opera l'organizzazione, nome dei Paesi nei quali l'organizzazione svolge la maggior parte della propria attività o che sono particolarmente importanti ai fini delle tematiche di sostenibilità richiamate nel <i>report</i> .	T	20
	2.6	Assetto proprietario e forma legale.	T	29-30
	2.7	Mercati serviti (incluso analisi geografica, settori serviti, tipologia di consumatori/ beneficiari).	T	77-86
	2.8	Dimensione dell'organizzazione, comprese: - numero di dipendenti; - fatturato netto; - capitalizzazione totale suddivisa in obbligazioni/debiti e azioni; - quantità di prodotti o servizi forniti.	T	20
	2.9	Cambiamenti significativi nelle dimensioni, nella struttura o nell'assetto proprietario avvenuti nel periodo di rendicontazione.	T	29
	2.10	Riconoscimenti/premi ricevuti nel periodo di rendicontazione.	T	Nel 2014, SEA non ha ricevuto premi
<b>3. Parametri del report</b>				
<b>Profilo del report</b>				
	3.1	Periodo di rendicontazione delle informazioni fornite.	T	8-9
	3.2	Data di pubblicazione del <i>report</i> di sostenibilità più recente.	T	8-9
	3.3	Periodicità di rendicontazione.	T	8-9
	3.4	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sul <i>report</i> di sostenibilità e i suoi contenuti.	T	203
<b>Obiettivo e perimetro del report</b>				
	3.5	Processo per la definizione dei contenuti del <i>report</i> .	T	8-9
	3.6	Perimetro del <i>report</i> .	T	8-9
	3.7	Dichiarazione di qualsiasi limitazione specifica dell'obiettivo o del perimetro del <i>report</i> .	T	8-9
	3.8	Informazioni relative a <i>joint venture</i> , controllate, impianti in <i>leasing</i> , attività in <i>outsourcing</i> ed altre entità che possono influenzare significativamente la comparabilità tra periodi e/o organizzazioni.	T	8-9
	3.9	Tecniche di misurazione dei dati e basi di calcolo, incluse assunzioni e tecniche sottostanti le stime applicate al calcolo degli indicatori e alla compilazione delle altre informazioni del <i>report</i> .	T	8-9
	3.10	Spiegazione degli effetti di modifiche di informazioni dei <i>report</i> precedenti e le relative motivazioni.	T	8-9
	3.11	Cambiamenti significativi di obiettivo, perimetro o metodi di misurazione utilizzati nel <i>report</i> , rispetto al precedente periodo di rendicontazione.	T	8-9; 12; 57-86; 116; 134
<b>GRI Content Index</b>	3.12	Tabella esplicativa dei contenuti.	T	191-199
<b>Assurance</b>	3.13	Politiche e pratiche attuali al fine di ottenere l' <i>assurance</i> esterna del <i>report</i> .	T	201-202



## Elementi del profilo

Aspetto	Codice	Indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
<b>4. Governance, impegni, coinvolgimento degli stakeholder</b>				
<b>Governance</b>	4.1	Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i comitati che rispondono direttamente al più alto organo di governo, responsabili di specifici compiti come la definizione della strategia o il controllo organizzativo.	T	31-34
	4.2	Indicazione se il presidente del più alto organo di governo ricopre anche un ruolo esecutivo.	T	32; 36
	4.3	Numero di componenti dell'organo di governo indipendenti e/o non esecutivi.	T	31-32
	4.3	Numero di componenti dell'organo di governo indipendenti e/o non esecutivi.	T	31-32
	4.4	Meccanismi a disposizione degli azionisti e dipendenti per fornire indicazioni al più alto organo di governo.	T	31-33
	4.5	Legame tra compensi dei componenti del più alto organo di governo, <i>senior manager</i> e <i>executive</i> e la <i>performance</i> dell'organizzazione.	T	33-34
	4.6	Attività in essere presso il più alto organo di governo per garantire che non si verifichino conflitti di interesse.	T	32-34
	4.7	Processi per la determinazione delle qualifiche e delle competenze del più alto organo di governo per indirizzare la strategia dell'organizzazione in funzione degli aspetti economici, sociali e ambientali.	T	38
	4.8	<i>Mission</i> , valori, codici di condotta, principi rilevanti per le <i>performance</i> economiche, ambientali e sociali sviluppati internamente e stato di avanzamento della loro implementazione.	T	22-23
	4.9	Procedure del più alto organo di governo per controllare le modalità di identificazione e gestione delle <i>performance</i> economiche, ambientali e sociali dell'organizzazione, includendo i rischi e le opportunità rilevanti e la conformità agli <i>standard</i> internazionali, ai codici di condotta e ai principi dichiarati.	T	36-38
	4.10	Processo per la valutazione delle <i>performance</i> dei componenti del più alto organo di governo, in particolare in funzione delle <i>performance</i> economiche, ambientali, sociali.	T	33
<b>Impegno in iniziative esterne</b>	4.11	Spiegazione della modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale.	T	90
	4.12	Sottoscrizione o adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da enti/associazioni esterne relativi a <i>performance</i> economiche, sociali e ambientali.	T	139
	4.13	Partecipazioni ad associazioni di categoria nazionali e/o internazionali.	T	51-52
<b>Coinvolgimento degli stakeholder</b>	4.14	Elenco dei gruppi di <i>stakeholder</i> con cui l'organizzazione intrattiene attività di coinvolgimento.	T	51-52
	4.15	Principi per identificare e selezionare i principali <i>stakeholder</i> con i quali intraprendere l'attività di coinvolgimento.	T	51-52
	4.16	Approccio all'attività di coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> , specificando la frequenza per tipologia di attività sviluppata e per gruppo di <i>stakeholder</i> .	T	179-182
	4.17	Argomenti chiave e criticità emerse dall'attività di coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> e in che modo l'organizzazione ha reagito alle criticità emerse, anche in riferimento a quanto indicato nel <i>report</i> .	T	179-182

Copertura (T) totale (P) parziale (NA) Non applicabile.

## MODALITÀ DI GESTIONE

## Informativa sulla modalità di gestione

Codice	Descrizione dell'indicatore	Riferimenti
DMA EC	<i>Disclosure on Management Approach EC</i>	57-60; 164-169
DMA EN	<i>Disclosure on Management Approach EN</i>	90-109
DMA LA	<i>Disclosure on Management Approach LA</i>	116-130
DMA HR	<i>Disclosure on Management Approach HR</i>	73; 119; 123; 128; 134-135; 149
DMA SO	<i>Disclosure on Management Approach SO</i>	31-34; 164-169
DMA PR	<i>Disclosure on Management Approach PR</i>	47-48; 112-113; 139; 147-148

## INDICATORI DI PERFORMANCE

Indicatori di *performance* economica

Aspetto	Codice	Descrizione dell'indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
<b>Performance economiche</b>	EC1	Valore economico direttamente generato e distribuito, inclusi ricavi, costi operativi, remunerazioni ai dipendenti, donazioni e altri investimenti nella comunità, utili non distribuiti, pagamenti ai finanziatori e alla Pubblica Amministrazione.	T	63
	EC2	Implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità per le attività dell'organizzazione dovuti ai cambiamenti climatici.	P	96
	EC3	Copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico ( <i>benefit plan obligations</i> ).	T	126-127
	EC4	Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione.	T	Nel corso del 2014 SEA non ha ricevuto finanziamenti dalla P.A.
<b>Presenza sul mercato</b>	EC5	Rapporto tra lo stipendio dei neoassunti e lo stipendio minimo locale nelle sedi operative più significative, suddiviso per genere.	T	Tale ambito è regolato dal CCNL e dagli accordi integrativi.
	EC6	Politiche, pratiche e percentuali di spesa concentrata su fornitori locali in relazione alle sedi operative più significative	T	136
	AO1	Numero totale di passeggeri nell'anno, suddivisi fra passeggeri di voli internazionali e nazionali e suddivisi fra origine-destinazione e trasferimento, incluso i passeggeri in transito.	T	78-80
	AO2	Numero totale annuo di movimenti di aeromobili diurni e notturni, suddivisi per voli commerciale passeggeri, commerciale <i>cargo</i> , aviazione generale e aviazione di stato.	T	78-80
	AO3	Quantitativo di merce ( <i>cargo</i> ) movimentato in tonnellate.	T	80-81

Copertura (T) totale (P) parziale (NA) Non applicabile.

Aspetto	Codice	Descrizione dell'indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
	EC7	Procedure di assunzione di persone residenti dove si svolge prevalentemente l'attività e percentuale dei <i>senior manager</i> assunti nella comunità locale.	T	SEA garantisce le pari opportunità nel corso delle procedure di assunzione e non dispone di una politica per preferire in fase di assunzione persone residenti localmente.
Impatti economici indiretti	EC8	Sviluppo e impatto di investimenti in infrastrutture e servizi forniti principalmente per "pubblica utilità", attraverso impegni commerciali, donazioni di prodotti/servizi, attività pro bono.	T	164-174
	EC9	Analisi e descrizione dei principali impatti economici indiretti considerando le esternalità generate.	T	164-174

### Indicatori di *performance* ambientale

Aspetto	Codice	Descrizione dell'indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
<b>Materie prime</b>	EN1	Materie prime utilizzate per peso e volume	T	99
	EN2	Percentuale dei materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato.	T	Nessun materiale identificato nell'indicatore EN1 deriva da materiale riciclato.
<b>Energia</b>	EN3	Consumo diretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria.	T	97
	EN4	Consumo indiretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria.	T	97
	EN5	Risparmio energetico dovuto alla conservazione e ai miglioramenti in termini di efficienza.	T	95-97
	EN6	Iniziative per fornire prodotti e servizi a efficienza energetica o basati su energia rinnovabile e conseguenti riduzioni del fabbisogno energetico come risultato di queste iniziative.	T	95-97
	EN7	Iniziative volte alla riduzione dell'energia indiretta e riduzioni ottenute.	T	95-97
<b>Acqua</b>	EN8	Prelievo totale di acqua per fonte.	T	99
	A04	Qualità delle acque meteoriche secondo la normativa vigente.	T	102
	EN9	Fonti idriche significativamente interessate dal prelievo di acqua.	T	99
	EN10	Percentuale e volume totale dell'acqua riciclata e riutilizzata.	T	102
<b>Biodiversità</b>	EN11	Localizzazione e dimensione dei terreni posseduti, affittati o gestiti in aree (o adiacenti ad aree) protette o in aree ad elevata biodiversità esterne alle aree protette.	T	110-111
	EN12	Descrizione dei maggiori impatti di attività, prodotti e servizi sulla biodiversità di aree protette o aree ad elevata biodiversità esterne alle aree protette.	T	110-111
	EN13	<i>Habitat</i> protetti o ripristinati.	T	110-111
	EN14	Strategie, azioni attuali e piani futuri per gestire gli impatti sulla biodiversità.	T	110-111

Copertura (T) totale (P) parziale (NA) Non applicabile.

Aspetto	Codice	Descrizione dell'indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
	EN15	Numero delle specie elencate nella lista rossa IUCN e nelle liste nazionali delle specie protette che trovano il proprio <i>habitat</i> nelle aree di operatività dell'organizzazione, suddivise per livello di rischio di estinzione.	T	110-111
<b>Emissioni, scarichi e rifiuti</b>	EN16	Emissioni totali dirette e indirette di gas a effetto serra per peso.	T	94-95; 98
	EN17	Altre emissioni indirette di gas a effetto serra significative per peso.	T	94-95; 98
	EN18	Iniziative per ridurre le emissioni di gas a effetto serra e risultati raggiunti.	T	94-96
	EN19	Emissioni di sostanze nocive per l'ozono per peso.	NA	Il quantitativo delle sostanze di ozono presenti nei sistemi di raffreddamento e condizionamento sono irrilevanti in quanto presenti solo in alcune apparecchiature residue.
	EN20	NOx, SOx e altre emissioni significative nell'aria per tipologia e peso.	T	92-94
	EN21	Acqua totale scaricata per qualità e destinazione.	T	101-102
	EN22	Peso totale dei rifiuti per tipologia e metodi di smaltimento.	T	107-109
	EN23	Numero totale e volume di sversamenti significativi.	T	102-103
	A05	Livello di qualità dell'aria in base alle concentrazioni di inquinanti in microgrammi per metro cubo ( $\mu\text{g}/\text{m}^3$ ) o parti per milione (ppm) previsto dalla normativa vigente.	T	92-94
	A06	Quantità di liquido antigelo ( <i>de-icing</i> ) utilizzato e trattato ( $\text{m}^3$ e/o ton) suddiviso per piste e aeromobili.	T	99
	EN24	Peso dei rifiuti classificati come pericolosi in base alla Convenzione di Basilea che sono trasportati, importati, esportati o trattati e loro percentuale trasportata all'estero.	NA	Il Gruppo non gestisce il trasporto, l'importazione ed esportazione dei rifiuti speciali considerati come pericolosi in base alla Convenzione di Basilea.
	EN25	Identità, dimensione, stato di salvaguardia e valore della biodiversità della fauna e della flora acquatica e i relativi <i>habitat</i> colpiti in maniera significativa dagli scarichi di acqua e dalle dispersioni provocate dall'organizzazione.	P	101-102; 110-111
<b>Prodotti e servizi</b>	EN26	Iniziative per mitigare gli impatti ambientali dei prodotti e servizi e grado di mitigazione dell'impatto.	T	92-94; 103-107
	EN27	Percentuale dei prodotti venduti e relativo materiale di imballaggio riciclato e riutilizzato per categoria.	NA	Tale indicatore si considera non applicabile per le attività svolte dal Gruppo.
<b>Conformità</b>	EN28	Valore monetario delle multe significative e numero delle sanzioni non monetarie per mancato rispetto dei regolamenti e leggi in materia ambientale.	T	94
<b>Trasporti</b>	EN29	Impatti ambientali significativi del trasporto di prodotti e beni/materiali utilizzati per l'attività dell'organizzazione e per gli spostamenti del personale.	T	96
	A07	Numero e percentuale di persone che risiedono in aree interessate dal rumore aeroportuale.	T	106

Copertura (T) totale (P) parziale (NA) Non applicabile.

Indicatori di *performance* sociale

## Pratiche di lavoro e indicatori di condizioni di lavoro adeguate

Aspetto	Codice	Descrizione dell'indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
Occupazione	LA1	Numero totale dei dipendenti, suddiviso per tipologie, tipo di contratto, distribuzione territoriale e per genere.	T	116-118
	LA2	Numero totale e tasso di assunzione dei nuovi assunti e <i>turnover</i> del personale, suddiviso per età, sesso e area geografica.	T	116-117 Nel corso del 2014 non sono state effettuate assunzioni.
	LA3	<i>Benefit</i> previsti per i lavoratori a tempo pieno, ma non per i lavoratori <i>part-time</i> e a termine, suddivisi per principali siti produttivi.	T	125
	LA15	Tasso di ritorno al lavoro e di <i>retention</i> al termine del periodo di congedo parentale, suddiviso per genere.	T	125-126
	Relazioni industriali	LA4	Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione.	T
	LA5	Periodo minimo di preavviso per le modifiche operative (cambiamenti organizzativi), specificando se tali condizioni siano incluse o meno nella contrattazione collettiva.	T	123-124
Salute e sicurezza dei lavoratori	LA6	Percentuale dei lavoratori rappresentati nel Comitato per la salute e la sicurezza, composto dai rappresentanti della direzione e dei lavoratori, istituito al fine di far controllare e fornire consigli sui programmi per la tutela della salute e della sicurezza del lavoratore.	T	129
	LA7	Tasso d'infortuni sul lavoro, di malattie, di giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi, divisi per area geografica.	T	132
	LA8	Programmi di educazione, formazione, consulenza, prevenzione e controllo dei rischi attivati a supporto dei lavoratori, delle rispettive famiglie o della comunità, relativamente a disturbi o malattie gravi.	T	128-132
	LA9	Accordi formali con i sindacati relativi alla salute e alla sicurezza.	T	123-124
Formazione e istruzione	LA10	Ore medie di formazione annue per dipendente per genere, suddiviso per categoria di lavoratori.	T	119-120
	LA11	Programmi per la gestione delle competenze e per promuovere una formazione/aggiornamento progressivo a sostegno dell'impiego continuativo dei dipendenti e per la gestione della fase finale delle proprie carriere.	T	120-123
	LA12	Percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle <i>performance</i> e dello sviluppo della propria carriera, suddiviso per genere.	T	123
Diversità e pari opportunità	LA13	Composizione degli organi di governo dell'impresa e ripartizione dei dipendenti per categoria in base a sesso, età, appartenenza a categorie protette e altri indicatori di diversità.	T	32; 118
	LA14	Rapporto dello stipendio base e della remunerazione degli uomini rispetto a quello delle donne a parità di categoria, suddiviso per le aree significative di attività.	T	119

Copertura (T) totale (P) parziale (NA) Non applicabile.

## Diritti umani

Aspetto	Codice	Descrizione dell'indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
Pratiche di investimento e di approvvigionamento	HR1	Percentuale e numero totale di accordi significativi di investimenti che includono clausole sui diritti umani o che sono sottoposti ad una relativa valutazione.	NA	Il Gruppo svolge le proprie attività in ambiti nazionali dove tali aspetti sono tutelati dalla legge.
	HR2	Percentuale dei principali fornitori e appaltatori che sono sottoposti a verifica in materia di diritti umani e relative azioni intraprese.	NA	Il Gruppo svolge le proprie attività in ambiti nazionali dove tali aspetti sono tutelati dalla legge.
	HR3	Ore totali di formazione dei dipendenti su politiche e procedure riguardanti tutti gli aspetti dei diritti umani rilevanti per l'attività dell'organizzazione e percentuale dei lavoratori formati.	T	Il personale addetto alla sicurezza è formato ed opera secondo le normative aeroportuali italiane e internazionali.
Non discriminazione	HR4	Numero totale di episodi legati a pratiche discriminatorie e azioni intraprese.	T	Nel periodo di rendicontazione non si sono verificati episodi legati a pratiche discriminatorie.
Libertà di associazione e contrattazione collettiva	HR5	Identificazione delle attività e dei principali fornitori in cui la libertà di associazione e contrattazione collettiva può essere esposta a rischi significativi e azioni intraprese in difesa di tali diritti.	T	Il Gruppo svolge le proprie attività in ambiti nazionali dove tali aspetti sono tutelati dalla legge.
Lavoro minorile	HR6	Identificazione delle operazioni e dei principali fornitori con elevato rischio di ricorso al lavoro minorile e misure intraprese per la loro abolizione.	T	Il Gruppo svolge le proprie attività in ambiti nazionali dove tali aspetti sono tutelati dalla legge.
Lavoro forzato	HR7	Attività e principali fornitori con alto rischio di ricorso al lavoro forzato o obbligatorio e misure intraprese per la loro abolizione.	T	Il Gruppo svolge le proprie attività in ambiti nazionali dove tali aspetti sono tutelati dalla legge.
Pratiche di sicurezza	HR8	Percentuale del personale addetto alla sicurezza che ha ricevuto una formazione sulle procedure e sulle politiche riguardanti i diritti umani rilevanti per le attività dell'organizzazione.	T	Il personale addetto alla sicurezza è formato ed opera secondo le normative aeroportuali italiane e internazionali.
Diritti delle popolazioni locali	HR9	Numero di violazioni dei diritti della comunità locale e azioni intraprese.	T	Nel periodo di rendicontazione non si sono registrate violazioni dei diritti della comunità locale.
Assessment	HR10	Percentuale e numero totale delle operazioni che sono state sottoposte a <i>review</i> o <i>impact assessment</i> sui diritti umani.	T	Il Gruppo svolge le proprie attività in ambiti nazionali dove tali aspetti sono tutelati dalla legge.
Remediation	HR11	Numero di segnalazioni relative ai diritti umani: ricevute, indirizzate e risolte attraverso strumenti formali per la risoluzione.	T	Nel periodo di rendicontazione non ci sono stati casi di reclami relativi ai diritti umani.

Copertura (T) totale (P) parziale (NA) Non applicabile.

## Società

Aspetto	Codice	Descrizione dell'indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
Collettività	SO1	Percentuale delle operazioni in cui vengono effettuati attività di <i>engagement</i> , <i>assessment</i> e programmi di sviluppo della comunità locale.	T	164-174
	SO9	Operazioni con potenziali o attuali impatti negativi significativi sulle comunità locali.	T	103-107
	SO10	Misure di prevenzione e mitigazione attive nelle operazioni con potenziali o attuali impatti negativi significativi sulle comunità locali.	T	103-107
	Ao8	Numero di persone fisicamente o economicamente dislocate, sia volontariamente che involontariamente, dal gestore aeroportuale o per suo conto da un ente governativo o altro, e l'indennizzo previsto.	T	Nel periodo di rendicontazione non si sono verificati casi, volontari o involontari, di dislocamento di persone.
Corruzione	SO2	Percentuale e numero di divisioni interne monitorate per rischi legati alla corruzione.	T	34-35
	SO3	Percentuale dei dipendenti che hanno ricevuto formazione sulle politiche e procedure anticorruzione dell'organizzazione.	T	34-35
	SO4	Azioni intraprese in risposta a episodi di corruzione.	T	Nel periodo di rendicontazione non si sono verificati casi di corruzione.
Contributi politici	SO5	Posizioni sulla politica pubblica e partecipazione allo sviluppo di politiche pubbliche e pressioni esercitate.	T	51-52
	SO6	Totale dei contributi finanziari e benefici prestati a partiti, politici e relative istituzioni per Paese	T	Non si erogano contributi finanziari o donazioni a partiti politici o istituzioni.
Comportamenti anti-collusivi	SO7	Numero totale di azioni legali riferite a concorrenza sleale, <i>anti-trust</i> e pratiche monopolistiche e relative sentenze.	T	16
Conformità	SO8	Valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi o regolamenti.	T	Nel periodo di rendicontazione non ci sono state sanzioni significative per non conformità a leggi o regolamenti.

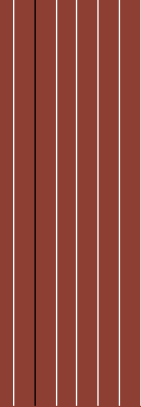
Copertura (T) totale (P) parziale (NA) Non applicabile.



## Responsabilità di prodotto

Aspetto	Codice	Descrizione dell'indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
Salute e sicurezza dei consumatori	PR1	Fasi del ciclo di vita dei prodotti/servizi per i quali gli impatti sulla salute e sicurezza sono valutati per promuoverne il miglioramento e percentuale delle principali categorie di prodotti/servizi soggetti a tali procedure.	T	103-107; 112-113
	PR2	Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non conformità a regolamenti e codici volontari riguardanti gli impatti sulla salute e sicurezza dei prodotti/servizi durante il loro ciclo di vita.	T	Nel periodo di rendicontazione non sono stati segnalati casi di non conformità.
	AO9	Numero totale annuo di "wildlife strikes" per 10.000 movimenti di aeromobili.	T	113
Etichettatura di prodotti e servizi	PR3	Tipologia di informazioni relative ai prodotti e servizi richiesti dalle procedure e percentuale di prodotti e servizi significativi soggetti a tali requisiti informativi.	T	48-50
	PR4	Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non conformità a regolamenti e codici volontari riguardanti le informazioni e le etichettature dei prodotti/servizi.	T	Nel periodo di rendicontazione non sono stati segnalati casi di non conformità.
	PR5	Pratiche relative alla <i>customer satisfaction</i> , inclusi i risultati delle indagini volte alla sua misurazione.	T	141-150
Marketing communication	PR6	Programmi di conformità a leggi, <i>standard</i> e codici volontari relativi all'attività di <i>marketing</i> include la pubblicità, la promozione e la sponsorizzazione.	T	L'attività di <i>marketing</i> è svolta secondo le normative in vigore.
	PR7	Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riferiti all'attività di <i>marketing</i> include la pubblicità, la promozione e la sponsorizzazione.	T	Nel periodo di rendicontazione non si sono verificati casi di non conformità a regolamenti o codici relativi all'attività di <i>marketing</i> .
Rispetto della <i>privacy</i>	PR8	Numero di reclami documentati relativi a violazioni della <i>privacy</i> e a perdita dei dati dei consumatori.	T	Nel periodo di rendicontazione non si sono documentati reclami sulla violazione della <i>privacy</i> .
Conformità	PR9	Valore monetario delle principali sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti o servizi.	T	149 Nel periodo di rendicontazione non sono state registrate sanzioni per non conformità a leggi e regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti e servizi.

Copertura (T) totale (P) parziale (NA) Non applicabile.



# RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE



Deloitte & Touche S.p.A.  
Via Tortona, 25  
20144 Milano  
Italia  
Tel: +39 02 83322111  
Fax: +39 02 83322112  
www.deloitte.it

## RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE SULLA REVISIONE LIMITATA DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

Al Consiglio di Amministrazione di  
Società per Azioni Esercizi Aeroportuali - SEA S.p.A.

1. Abbiamo effettuato la revisione limitata del Bilancio di Sostenibilità del Gruppo SEA (di seguito il "Gruppo") al 31 dicembre 2014. La responsabilità della redazione del Bilancio di Sostenibilità in conformità alle linee guida "Sustainability Reporting Guidelines & Airport Operators Sector Supplement" (version 3.1) definite nel 2011 dal GRI – *Global Reporting Initiative*, indicate nel paragrafo "Nota Metodologica", compete agli amministratori di Società per Azioni Esercizi Aeroportuali - SEA S.p.A., così come la definizione degli obiettivi del Gruppo in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti. Compete altresì agli amministratori di Società per Azioni Esercizi Aeroportuali - SEA S.p.A. l'identificazione degli stakeholder e degli aspetti significativi da rendicontare, così come l'implementazione e il mantenimento di adeguati processi di gestione e di controllo interno relativi ai dati e alle informazioni presentati nel Bilancio di Sostenibilità. È nostra la responsabilità della redazione della presente relazione in base al lavoro svolto.
2. Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri per la revisione limitata indicati nel principio "International Standard on Assurance Engagements 3000 - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" ("ISAE 3000"), emanato dall'*International Auditing and Assurance Standards Board*. Tale principio richiede il rispetto dei principi etici applicabili "Code of Ethics for Professional Accountants" dell'*International Ethics Standards Board for Accountants* ("IESBA"), compresi quelli in materia di indipendenza, nonché la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire una limitata sicurezza, inferiore rispetto a una revisione completa, che il Bilancio di Sostenibilità non contenga errori significativi. Un incarico di revisione limitata del Bilancio di Sostenibilità consiste nell'effettuare colloqui, prevalentemente con il personale del Gruppo responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nel Bilancio di Sostenibilità, analisi del Bilancio ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze probative ritenute utili. Le procedure effettuate sono riepilogate di seguito:
  - comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel paragrafo "Sostenibilità Economico-Competitiva" del Bilancio di Sostenibilità e i dati e le informazioni inclusi nel Bilancio Consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2014, sul quale Deloitte & Touche S.p.A. ha emesso la relazione della società di revisione (ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27.1.2010, n.39), in data 14 aprile 2015;
  - analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nel Bilancio di Sostenibilità. In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:
    - interviste e discussioni con il personale della Direzione di Società per Azioni Esercizi Aeroportuali - SEA S.p.A., al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione del Bilancio di Sostenibilità, nonché circa i processi e le procedure di controllo interno che supportano

Ancona Bari Bergamo Bologna Brescia Cagliari Firenze Genova Milano Napoli Padova  
Palermo Parma Roma Torino Treviso Verona

Sede Legale: Via Tortona, 25 - 20144 Milano - Capitale Sociale: Euro 10.328.220,00 i.v.  
Codice Fiscale/Registro delle Imprese Milano n. 03049560166 - R.E.A. Milano n. 1720239  
Partita IVA: IT 03049560166

la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni alla funzione responsabile della predisposizione del Bilancio di Sostenibilità;

- analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione del Bilancio di Sostenibilità, al fine di ottenere evidenza dei processi in atto, della loro adeguatezza e del funzionamento del sistema di controllo interno per il corretto trattamento dei dati e delle informazioni in relazione agli obiettivi descritti nel Bilancio di Sostenibilità;
- analisi della conformità delle informazioni qualitative riportate nel Bilancio di Sostenibilità alle linee guida identificate nel paragrafo 1 della presente relazione e della loro coerenza interna, con particolare riferimento alla strategia, alle politiche di sostenibilità e all'identificazione degli aspetti significativi per ciascuna categoria di stakeholder;
- analisi del processo di coinvolgimento degli stakeholder, con riferimento alle modalità utilizzate e alla completezza dei soggetti coinvolti, mediante l'analisi dei verbali riassuntivi o dell'eventuale altra documentazione esistente circa gli aspetti salienti emersi dal confronto con gli stessi;
- ottenimento della lettera di attestazione, sottoscritta dal legale rappresentante di Società per Azioni Esercizi Aeroportuali - SEA S.p.A., sulla conformità del Bilancio di Sostenibilità alle linee guida indicate nel paragrafo 1, nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

La revisione limitata ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella di una revisione completa svolta secondo l'ISAE 3000, e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di una revisione completa.

Per quanto riguarda i dati e le informazioni relative al Bilancio di Sostenibilità dell'esercizio precedente, riesposti ove necessario per tenere conto delle variazioni del perimetro di rendicontazione e presentati a fini comparativi, si fa riferimento alla nostra relazione emessa in data 21 ottobre 2014.

3. Sulla base di quanto svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il Bilancio di Sostenibilità del Gruppo SEA al 31 dicembre 2014 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida "*Sustainability Reporting Guidelines & Airport Operators Sector Supplement*" (version 3.1) definite nel 2011 dal GRI - *Global Reporting Initiative*, come descritto nel paragrafo "Nota Metodologica".

Milano, 31 luglio 2015

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



**Marco Pessina**  
Socio

L'attenzione del Gruppo SEA alla tutela dell'ambiente ha determinato, attraverso l'adozione di specifiche iniziative, di ridurre significativamente le emissioni dirette e indirette di CO<sub>2</sub>.

Malpensa e Linate, nel 2010 primi fra gli aeroporti europei, ottengono il livello "Neutrality" nell'ambito dell'iniziativa europea Airport Carbon Accreditation.



#### **Gruppo SEA - Bilancio di Sostenibilità 2014**

Pubblicazione a cura della Funzione Corporate Social Responsibility del Gruppo SEA, realizzato con la collaborazione delle seguenti Direzioni e Funzioni aziendali:

- Auditing
- Amministrazione, Fiscale e Credit Management
- Aviation Business Development
- Commerciale Non Aviation
- Customer Care
- Environment and Airport Safety
- Finanza, Risk Management e Investor Relations
- Infrastrutture
- Legal Corporate Affairs
- Operazioni
- Pianificazione e Controllo
- Purchasing
- Risorse Umane e Organizzazione
- Relazioni Esterne
- Sicurezza del Lavoro e Servizio Prevenzione e Protezione SEA e SEA Handling
- SEA Energia

Si ringraziano tutti coloro che nelle diverse società del Gruppo SEA si sono dedicati al reperimento dei dati utili alla definizione del piano dei conti.

Copyright 2016 SEA S.p.A.

Per maggiori informazioni:

SEA S.p.A. - 20090 Aeroporto Milano Linate, Sebastiano Renna,  
Corporate Social Responsibility Manager  
Tel. 02-74852371 - e-mail: [sebastiano.renna@seamilano.eu](mailto:sebastiano.renna@seamilano.eu)

