



Bilancio di Sostenibilità

2013

Bilancio di Sostenibilità

2013

Indice

Lettera agli stakeholder	4	Sostenibilità Ambientale e Safety Aeroportuale	91
Nota metodologica	8	La politica ambientale ed energetica di SEA	92
Processo e perimetro di reporting	9	Il sistema di Gestione Ambientale	93
Principi di rendicontazione	10	Il sistema di Gestione dell'Energia	93
Highlights delle performance di sostenibilità	11	Dimensione europea e internazionale dell'impegno ambientale	93
Overview 2013	14	Aria e clima	94
Corporate Profile	17	Energia	99
Key Facts	18	Consumo delle materie prime	101
Principali tappe storiche	19	La gestione delle risorse idriche	101
Mission e Valori	20	Inquinamento acustico	106
Gli aeroporti di Linate e Malpensa	21	Gestione dei rifiuti	109
Aree di business	26	Campi elettromagnetici e radiazioni ionizzanti	112
Assetto societario	27	Aspetti paesaggistici e biodiversità	112
Struttura del Gruppo SEA	28	Safety aeroportuale	114
Corporate Governance	29	Sostenibilità delle Relazioni Socio-Economiche	117
Struttura e processi organizzativi	33	Risorse umane	118
Strategia e Governance dello sviluppo sostenibile	35	Fornitori	134
Analisi del contesto e dei principali rischi/impatti	36	Passeggeri	139
Evoluzione del traffico aereo nel 2013	37	Clienti	150
Principali trend evolutivi dell'industria del trasporto aereo	38	Società e Territorio	163
Il sistema aeroportuale italiano	43	Stakeholder Engagement	179
Evoluzione del quadro normativo e regolatorio	48	L'indagine sugli stakeholder	180
Mappa degli stakeholder di SEA	50	Obiettivi di Sostenibilità	183
Valutazione dei principali rischi e impatti	52	Tavola dei contenuti del GRI	188
Sostenibilità Economico-Competitiva	55	Relazione della Società di Revisione	198
Modello di business, fattori di vantaggio competitivo, valore generato e distribuito	56		
Posizionamento competitivo	63		
Strategia di sviluppo	72		
Investimenti	74		
Performance Business Aviation	78		
Performance Business Non Aviation	82		
Performance Business Handling	87		
Performance Business Energia	89		

Lettera agli stakeholder

*Non è la specie più forte a sopravvivere,
né la più intelligente,
ma quella più pronta al cambiamento.*

CHARLES DARWIN

La sostenibilità fa bene al *business*?

Perché una società di gestione aeroportuale dovrebbe impegnarsi per rendere sostenibile il suo *business*?

Per quale motivo dovrebbe investire parte delle proprie risorse e del tempo dei suoi *manager* in attività che sembrano spesso spingerla in direzione contraria rispetto alle sue intuitive esigenze primarie?

Perché dare spazio ad una visione delle cose che, invece di accorciare, allunga l'*iter* delle decisioni, invece di semplificare, articola ulteriormente il *set* di variabili da considerare e monitorare, invece di mettere a portata di mano celermente qualche soluzione aggiuntiva, estende la lista delle problematiche di cui occuparsi?

Fare di queste domande l'*incipit* del nostro quarto bilancio di sostenibilità potrebbe sembrare retorico.

Sono domande rispetto alle quali avremmo dovuto già darci una risposta qualche tempo prima di cominciare il nostro percorso di Corporate Social Responsibility.

Ma a queste domande non c'è risposta che valga una volta per tutte. Soprattutto quando la sostenibilità non è una scelta ideologica, né un *optional* e neppure un vuoto a perdere rispetto al *core business* dell'impresa che la persegue.

Se è vero che guardare il funzionamento dell'impresa attraverso la lente della sostenibilità interroga e mette alle corde i tradizionali meccanismi di generazione del valore economico, è vero anche il contrario: la *multi-stakeholder strategy* è continuamente sotto esame da parte dei custodi dell'ortodossia manageriale, che chiedono sempre nuove garanzie in merito agli interrogativi sopra elencati.

Questa è una dialettica alla quale poche imprese, ancorché di lunga militanza nel campo della responsabilità sociale, riescono a sottrarsi.

Quindi se è importante misurare, catalogare e confrontare le *performance* di sostenibilità economica, ambientale e sociale che vengono illustrate nelle pagine di questo bilancio, ancor di più lo è capire se esiste un disegno o una *ratio* strategica che siano in grado di spiegare in che modo stiano insieme l'attenzione agli *stakeholder* e la creazione di valore durevole, di cui tali *performance* dovrebbero rappresentare la concreta testimonianza.

Il valore sistemico è la garanzia del valore per l'azionista

L'architrave di questa visione strategica è costituita dalla consapevolezza della ragione ultima per cui l'impresa esiste.

Nel caso di una società di gestione aeroportuale come SEA, che svolge un servizio di utilità collettiva in regime di concessione, tale finalità non può essere diversa dal generare nel tempo il più elevato indice di connettività aerea diretta del territorio di riferimento con le aree del mondo che rappresentano una potenziale fonte di prosperità per tale territorio. Il tutto sotto il vincolo di una sana, prudente e corretta gestione, di cui il profitto – e i relativi dividendi incamerati dagli azionisti – rappresenta un eccellente indicatore. Ma nulla più di questo.

La crescita di connettività aerea diretta, che abilita la mobilità di persone e merci su grandi distanze con tempi e costi economicamente congrui, è la missione imprenditoriale di SEA. Quella connettività aerea diretta che alimenta l'economia del suo territorio, in termini di commercio, turismo, investimenti esteri,

incrementi di produttività del sistema manifatturiero.

Il risultato positivo del conto economico deve essere subordinato a tale obiettivo.

Non perché non sia importante: nessuna impresa cresce se non è in grado di generare valore e SEA non è venuta meno a tale compito, come attestato dal fatto che negli ultimi 10 anni ha prodotto dividendi per i propri azionisti per un totale di 595 milioni di euro.

Ma il valore economico che SEA sarà in grado di assicurare ai propri azionisti, quali che siano, nei prossimi 10 anni dovrà essere agganciato a logiche sensibilmente diverse.

Se la generazione della ricchezza societaria non si produrrà sempre più attraverso l'essere funzionale ad una contestuale generazione di ricchezza del proprio tessuto sociale, tale processo sarà condannato ad un rapido esaurimento.

I *driver* di accumulazione del valore di un gestore aeroportuale non sono – e non devono più essere – identificabili nello sfruttamento di una rendita di posizione, in una privilegiata elusione della disciplina propria dei mercati aperti alla competizione, ma vanno agganciati alla capacità di coniugare domanda ed offerta di trasporto aereo nelle modalità più virtuose per le esigenze del sistema socio-economico di cui quel gestore aeroportuale è parte.

Il territorio è l'*asset* più prezioso per qualunque società aeroportuale.

Lo è in misura straordinariamente maggiore per una società come SEA che, gestendo aeroporti in cui quasi non avvengono transiti ed avendo un traffico prevalentemente di tipo *outgoing*, è irrimediabilmente costretta ad intrecciare le proprie sorti con quelle descritte dal grado di competitività internazionale degli attori economici presenti nella sua *catchment area*.

Un *business environment* turbolento richiede nuove capacità di risposta

L'altro importante fattore di consapevolezza in grado di dare ragione della necessità di coltivare una *stakeholder strategy* che sia in perfetta assonanza con le aspirazioni di profittabilità è quello che riguarda la velocità e l'intensità del cambiamento degli scenari in cui il proprio *business* si svolge.

Che siamo immersi in un contesto caratterizzato da fenomeni di trasformazione, spesso anche perturbativi, sempre più ravvicinati e invasivi è un dato di fatto che appartiene ormai all'esperienza comune. Meno frequente è invece la consapevolezza manageriale che queste turbolenze richiedano uno sforzo di interpretazione e una capacità di risposta e di adattamento decisamente superiori rispetto al recente passato.

Nel mondo del trasporto aereo gli ultimi 5-10 anni hanno registrato una densità di fattori di cambiamento superiore a quella che aveva caratterizzato i precedenti 50 anni. E c'è da scommettere che i prossimi 5 anni vedranno una accelerazione ulteriore di questo *trend*. Negli ultimi 5 anni gli aeroporti non UE sono saliti dal 15% al 22% del totale continentale del traffico passeggeri, la Turchia ha superato l'Italia per numero di passeggeri trasportati (149 milioni contro gli 80 del 2008), i vettori *low cost* hanno rimodellato le connessioni di breve raggio in tutto il mondo, i primi 3 *hub* del Golfo (Dubai, Abu Dhabi e Doha) hanno conquistato una posizione di *leadership* sul mercato mondiale, essendo in grado di offrire il doppio del livello

di connettività intercontinentale dei primi 3 *hub* europei (Londra-Heathrow, Francoforte e Parigi-Charles de Gaulle). Nei prossimi 5 anni le connessioni *low cost* di lungo raggio diventeranno una realtà sempre più diffusa, i vettori del Golfo ridefiniranno le dinamiche competitive delle compagnie tradizionali, aumenterà la propensione alle alleanze globali tra i vettori, la tecnologia modificherà sensibilmente i processi che si svolgono negli aeroporti.

Di fronte a tutto questo, l'innalzamento della capacità di risposta di chi, come SEA, gestisce due nodi primari del *network* di trasporto aereo italiano ed europeo è profondamente legata alla sua capacità di aprirsi a profonde e sistematiche modalità di co-operazione con gli *stakeholder*.

Nella condivisione c'è l'idea di futuro

È forse un caso che realtà aeroportuali continentali caratterizzate da ottime *performance* e programmi di crescita ambiziosi stiano andando già da tempo proprio in questa direzione?

Cosa spinge London Stansted a lanciare una *open consultation* sul proprio Piano di Sviluppo Sostenibile, centrato sulle misure strategiche da adottare per dare risposta all'incremento di domanda di trasporto aereo (che nei prossimi 10-15 anni passerà dagli attuali 18 a 40-45 milioni di passeggeri), puntando al contempo a mantenere invariata la propria impronta ecologica?

Quali motivazioni hanno condotto 23 Camere di Commercio del Regno Unito – in rappresentanza di oltre 40 mila imprese – a chiedere, con una lettera aperta, alla Airport Commission UK di compiere tutti i passi necessari a rendere sempre più forte l'*hub* di Heathrow?

Perché l'aeroporto di Copenaghen ha lanciato il portale di *crowdsourcing* “CPH Ideas” attraverso il quale si propone di raccogliere spunti, opinioni, commenti e riflessioni da parte di passeggeri, clienti, operatori economici in merito al modello di aeroporto futuro che hanno in mente?

Come mai Swedavia ha promosso un “*International Swedavia Airport Innovation Challenge*”, chiedendo aiuto a tutti i propri *stakeholder* sulla individuazione di *smart solutions* riguardanti la riduzione del rumore che colpisce l'area residenziale di Bromma, presso l'aeroporto di Stoccolma?

Ciascuno è libero di avere una propria opinione in merito.

Ma sarebbe alquanto bizzarro pensare che tutto questo non abbia niente a che vedere con il mettere mano ad un modello di *business* che deve essere in grado di fronteggiare cambiamenti epocali e che lega il conseguimento del valore economico alla capacità di ripensarne i meccanismi in profonda sinergia con tutti i depositari di quelle competenze che, ormai, nessuna azienda può sognarsi di accumulare all'interno del proprio perimetro.

SEA si sente chiamata a partecipare a questa rivoluzione.



Luciano Carbone
Chief Corporate Officer Gruppo SEA

Il Bilancio di Sostenibilità 2013 del Gruppo SEA (di seguito anche il “Gruppo”), alla sua quarta edizione, è stato redatto secondo le *Sustainability Reporting Guidelines* (versione G3.1, 2011) e l'*Airport Operators Sector Supplement*, entrambi definiti dal *Global*

Reporting Initiative (GRI) 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 2013 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*.

È stata inoltre effettuata un'analisi della materialità a livello di settore:

- analizzando i *report* di sostenibilità dei principali operatori aeroportuali europei (attraverso un'indagine di *benchmark*);
- tenendo in considerazione anche quanto indicato nel *Sustainability Reporting Guidelines & Airport Operators Sector Supplement*.

Per questo quarto Bilancio di Sostenibilità il perimetro dei dati e delle informazioni fa riferimento alle società controllate dal Gruppo, ad esclusione del 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. Per tale Consorzio il Gruppo, in linea con quanto definito dalle linee guida *GRI Guidance for Report Boundary Setting*, si propone di valutarne l'inserimento nel perimetro di *reporting* nel corso dei prossimi esercizi. In data 18 dicembre 2013 è stata acquisita la società

Ali Trasporti Aerei ATA SpA e, tramite trasferimento indiretto, la sua partecipata al 100% ATA Ali Servizi SpA. Tali società non sono incluse nel perimetro di questo documento essendo l'acquisizione delle stesse avvenuta a fine esercizio, fatta eccezione per il dato dell'organico riportato nel capitolo relativo alle Risorse Umane.

Inoltre:

- tutti i dati fanno riferimento al periodo compreso tra l'1/1/2013 e il 31/12/2013;
- i dati quantitativi ambientali e sociali sono stati consolidati per intero e non in base alla quota di partecipazione;
- i dati economici traggono origine dal Bilancio Consolidato 2013 e includono, pertanto, tutte le Società del Gruppo consolidate in tale documento, ivi compreso quindi, anche il Consorzio Malpensa Construction e le società Ali Trasporti Aerei ATA SpA e ATA Ali Servizi SpA;
- 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 Handling SpA e SEA Energia SpA;
 - SEA per SEA SpA;
 - SEA Handling per SEA Handling SpA;
 - SEA Energia per SEA Energia 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 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 2013 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.

Highlights
delle performance
di sostenibilità

Indicatori di sostenibilità economico-competitiva	2011	2012	2013
Fatturato (migliaia di Euro)	661.015	720.956	724.080
EBITDA (migliaia di Euro) ¹	122.693	157.969	161.778
Risultato netto (migliaia di Euro)	52.457	64.003	33.707
Valore economico distribuito (migliaia di Euro)	549.028	617.792	606.236
Ricavi di gestione <i>Business Aviation</i> (migliaia di Euro)	291.972	320.441	359.708
Ricavi di gestione <i>Business Non Aviation</i> (migliaia di Euro)	158.924	169.088	180.588
Ricavi di gestione <i>Business Handling</i> (migliaia di Euro)	112.315	107.372	95.677
Ricavi di gestione <i>Business Energia</i> (migliaia di Euro)	32.667	35.393	21.107
Investimenti infrastrutturali (milioni di Euro)	95,2	117,4	96,5
Numero movimenti – sistema aeroportuale	281.327	266.933	251.828
Numero passeggeri – sistema aeroportuale	28.148.847	27.504.824	26.764.838
Merci – sistema aeroportuale (ton)	456.111	421.372	436.125
Aree commerciali – sistema aeroportuale (migliaia di m ²)	23.809	24.511	24.600
Scontrino medio per passeggero vendita al pubblico – Malpensa 1 (Euro)	31,50	33,75	27,66
Scontrino medio per passeggero vendita al pubblico – Malpensa 2 (Euro)	10,63	11,50	11,43
Scontrino medio per passeggero vendita al pubblico – Linate (Euro)	19,01	20,81	18,46
<i>Handling</i> – quota di mercato area passeggeri – sistema aeroportuale (%)	59,7	70,6	70,5
<i>Handling</i> – quota di mercato area rampa – sistema aeroportuale (%)	75,1	76,5	73,8
<i>Handling</i> – quota di mercato area cargo – sistema aeroportuale (%)	87,2	81,4	79,5

Indicatori di sostenibilità ambientale	2011	2012	2013
Emissioni (scopo 1 e 2) di CO ₂ – Linate (ton)	16.074	15.692	15.423
Emissioni (scopo 1 e 2) di CO ₂ – Malpensa (ton)	36.061	44.785	41.824
Prelievi idrici - Linate (m ³)	2.474.336	2.032.589	1.475.598
Prelievi idrici - Malpensa (m ³)	2.278.313	2.440.218	2.774.168
Prelievi idrici / Traffico passeggeri – Linate (m ³ /pax)	0,27	0,22	0,16
Prelievi idrici / Traffico passeggeri – Malpensa (m ³ /pax)	0,12	0,13	0,15
Consumi energia elettrica – Linate (GJ)	133.540	129.650	127.274
Consumi energia elettrica – Malpensa (GJ)	426.798	426.794	453.164
Liquido di <i>de-icing</i> smaltito – Linate (ton)	81	104	68
Liquido di <i>de-icing</i> smaltito – Malpensa (ton)	14	21	44
Numero episodi di sversamento (olio, gasolio, kerosene) – Linate ²	7	10	11
Numero episodi di sversamento (olio, gasolio, kerosene) – Malpensa ²	35	29	35
Numero centraline di monitoraggio rumore – Linate	4	4	4
Numero centraline di monitoraggio rumore – Malpensa	10	10	10
Raccolta differenziata (% su totale rifiuti solidi urbani e assimilati) – Linate	27,7	43,0	47,9
Raccolta differenziata (% su totale rifiuti solidi urbani e assimilati) – Malpensa	32,4	34,5	34,2
<i>Wildlife strike</i> (rateo x 10.000 movimenti) – Linate ³	2,5	7,7	5,8
<i>Wildlife strike</i> (rateo x 10.000 movimenti) – Malpensa ³	3,8	2,7	3,0

1. L'EBITDA è stato definito nel 2013 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. Conseguentemente il 2012 è stato riclassificato con gli stessi criteri.

2. I dati relativi al 2011 e al 2012 sono stati ricalcolati in base al nuovo criterio di identificazione degli sversamenti rilevanti (si intendono quelli che hanno visto coinvolta una superficie pari o maggiore a 20 m²).

3. I dati relativi al 2011 e al 2012 sono stati ricalcolati in base ai nuovi criteri di calcolo.

Indicatori di sostenibilità socio-economica	2011	2012	2013
Numero collaboratori	5.090	5.054	4.986
Accesso alla CIGS (migliaia di ore)	892	831	828
Numero medio annuo ore di formazione uomini	8,4	6,2	4,7
Numero medio annuo ore di formazione donne	15,5	12,7	11,0
Tasso di sindacalizzazione (%)	65,8	63,0	61,7
Infortuni – indice di frequenza – sistema aeroportuale	5,89	5,43	6,43
Infortuni – indice di gravità – sistema aeroportuale	130,43	99,78	204,97
Numero aggiudicatari appalti ⁴	1.068	1.136	1.037
Valore ordini assegnati a fornitori locali (milioni di Euro) ⁴	134	124	94
Puntualità voli passeggeri di linea in partenza – Linate (%)	88,4	88,6	90,7
Puntualità voli passeggeri di linea in partenza – Malpensa (%)	82,7	85,0	85,8
Numero bagagli disguidati (x 1.000 passeggeri) – Linate	4,8	5,0	3,9
Numero bagagli disguidati (x 1.000 passeggeri) – Malpensa	3,1	3,0	2,1
Livello di soddisfazione del servizio PRM (%)	86	87	88
Livello di soddisfazione complessivo passeggeri – Linate (%)	96	96	99
Livello di soddisfazione complessivo passeggeri – Malpensa (%)	96	97	98
<i>Mystery Shopping</i> – valore medio qualità percepita esercizi (%)	76,9	75,0	79,2
Liberalità erogate (Euro)	1.198.978	1.021.174	865.218
Investimenti in <i>Corporate Citizenship</i> (Euro)	178.000	228.921	199.421

4. I dati relativi al 2011 e al 2012 sono stati riclassificati sulla base di nuovi criteri gestionali.

Iter di valutazione ambientale del *Master Plan* di Malpensa

SEA ha proseguito nelle analisi connesse all'evoluzione del progetto *Master Plan*, in costante contatto con ENAC e gli altri enti coinvolti. La procedura di approvazione è stata temporaneamente sospesa a seguito della richiesta da parte di ENAC stessa, stante le necessità di approfondimento connesse alle nuove indicazioni del Piano Nazionale degli Aeroporti in fase di approvazione e alle conclusioni dello Studio d'Area Vasta commissionato da Regione Lombardia ultimato a fine 2013.

Decisione della Commissione Europea concernente gli Aiuti di Stato concessi a favore di SEA Handling

Con decisione del 19 dicembre 2012, la Commissione Europea ha stabilito che gli aumenti di capitale effettuati da SEA a favore della sua controllata SEA Handling, nel periodo 2002-2010 per un importo di circa 360 milioni di Euro, oltre interessi, costituiscono un aiuto di Stato incompatibile con il mercato interno. Tale decisione UE, immediatamente esecutiva, prevedeva che lo Stato Italiano dovesse provvedere al recupero dell'aiuto e garantire l'attuazione della decisione entro quattro mesi dalla data della sua notifica.

Ad oggi lo Stato Italiano non ha dato attuazione alla decisione avverso alla quale hanno proceduto negli opportuni gradi di giudizio SEA, SEA Handling, il Comune di Milano e il Governo Italiano stesso, con contemporaneo avvio di tavoli di negoziazione stragiudiziali volti a dirimere la controversia con i minori impatti possibili in termini di onerosità per le parti interessate, consenso sociale sui livelli di impiego del personale, nonché impatti strategici sul coinvolgimento del Gruppo nelle attività di *handling* e di continuità ed efficienza operativa.

In tale contesto, nel corso del secondo semestre 2013 e del primo trimestre 2014, sono proseguiti gli incontri di approfondimento del percorso alternativo proposto da SEA Handling e SEA che contemplerebbe sia le esigenze strategiche di mantenimento del coinvolgimento di SEA nella attività di *handling*, oltre alla continuità ed efficienza operativa, sia quelle della Commissione di vedere eseguita la decisione.

Acquisizione dell'Aviazione Generale di Linate

In data 18 dicembre 2013 il Gruppo, nell'ambito del proprio rafforzamento competitivo, ha acquistato una

quota di maggioranza e controllo del 98,34% detenuta dalla Società Acqua Pia Antica Marcia SpA (SAPAM) in Ali Trasporti Aerei ATA SpA, a seguito di espressa autorizzazione del Giudice Delegato ai sensi dell'art. 167 della Legge Fallimentare. Il costo dell'investimento è stato di 25.200 migliaia di Euro.

Il Gruppo SEA gestirà quindi anche il piazzale ovest dell'aeroporto di Linate che rappresenta, con oltre 24.000 movimenti serviti nel 2012, la principale base italiana di Aviazione Generale e la sesta in Europa per numero di movimenti giornalieri.

Con la gestione dell'Aviazione Generale, il Gruppo, oltre ad assicurare un importante piano di investimenti, sarà in grado di servire l'intera gamma del traffico *business* (aviazione commerciale e generale), che costituisce uno dei punti di forza del traffico aereo da e verso Milano.

L'acquisizione non ha avuto impatti sul risultato economico consolidato, in quanto l'operazione è avvenuta a fine esercizio, mentre ha avuto un impatto sulla composizione delle attività e passività consolidate per effetto della variazione dell'area di consolidamento conseguente all'acquisto dell'interessenza.

Progetto “*Developing Sustainability Culture*”

Nel 2012 è stata avviata l'elaborazione 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.

Il processo di costruzione della “*Sustainability Vision*” è stato alimentato da interviste al *management* aziendale, *focus group* e *web discussion* rivolti a quadri, impiegati e dipendenti operativi e *workshop* con il *management* dedicati ad analisi di *benchmarking* nei confronti di esperienze evolute di sostenibilità condotte in aeroporti internazionali.

Ottenimento della certificazione ISO 50001 “*Energy Management System*”

Nell'ottobre 2013 SEA ha ricevuto la certificazione dell’“*Energy Management System*” raggiungendo un importante risultato che valorizza il livello di eccellenza di tutte le attività connesse alla gestione energetica.

Collegamento ferroviario *Terminal 1/Terminal 2* di Malpensa

Nel corso del 2013 l'Unione Europea ha considerato meritevole di co-finanziamento a fondo perduto la realizzazione del collegamento ferroviario fra i due *terminal* di Malpensa, per un importo pari al 20% del costo complessivo dell'opera. Il *link* ferroviario di 3,4 chilometri, in gran parte sotterraneo (con una nuova stazione progettata da SEA e il tracciato da Ferrovie Nord), è una infrastruttura compresa fra le opere connesse a Expo e sarà realizzato in 18 mesi.

SEA si è quindi impegnata nella copertura diretta del progetto per un importo di 16 milioni di Euro e, insieme a Ferrovie Nord, coordina e pianifica le attività finalizzate alla realizzazione dell'infrastruttura. La restante somma necessaria alla realizzazione del collegamento verrà coperta con finanziamenti del Governo italiano (45 milioni di Euro) e della Regione Lombardia (30 milioni di Euro). L'avvio del cantiere è previsto per la seconda metà del 2014.

Inaugurazione terzo satellite Malpensa 1

Il 13 gennaio è stato inaugurato il terzo satellite al *terminal* di Malpensa 1, una struttura moderna, elegante e luminosa, pronta ad accogliere nuovi aeromobili e passeggeri. Con l'apertura del nuovo satellite, che ha una superficie complessiva di 35.000 m² di cui 3.000 dedicati alle *VIP lounge*, la capacità del *terminal* aumenterà del 50%.

Il satellite porterà Malpensa 1 ad avere 41 pontili mobili (*loading bridges*) e novità assoluta per gli aeroporti italiani, potrà accogliere contemporaneamente due Airbus A380, imbarcando i passeggeri attraverso tre pontili (uno per il ponte superiore e due per il ponte principale). Di questi, uno collega direttamente la sala *VIP* della compagnia con l'aeromobile senza dover passare dal *gate*.

I nuovi *loading bridge* dispongono di una tecnologia all'avanguardia, che si basa su un meccanismo mobile che permette di regolare l'altezza degli stessi, in modo da poter servire, a seconda delle esigenze, due diversi piani del satellite massimizzandone la flessibilità d'utilizzo.

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

Fondazione di SEA	22 Maggio 1948
Sede	Aeroporto Milano Linate - 20090 Segrate (MI)
Numero di iscrizione al Registro imprese di Milano	00826040156
Capitale sociale	27.500.000 Euro
N. dipendenti del Gruppo nel 2013	4.986

BILANCIO SEA 2013	
Ricavi totali	724,1 milioni di Euro
Utile netto	33,7 milioni di Euro

TRAFFICO SISTEMA AEROPORTUALE DI MILANO ANNO 2013	
Passeggeri	26,8 milioni
Movimenti Aerei	251,8 mila
Merci	436,1 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, le prestazioni di *handling* passeggeri e merci, 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 1, *terminal* dedicato alla clientela *business* e *leisure* su rotte nazionali, internazionali e intercontinentali, con aree destinate a vettori di linea e *charter*;
- Milano Malpensa 2, *terminal* 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 e internazionali *intra-UE* di particolare *appeal*.

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 F2i – 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 F2i 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* attraverso la partecipazione in una nuova società, costituita il 9 settembre e denominata Airport Handling Srl, al momento non operativa.

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.

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 se-

guenti 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 a 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 condizioni, 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

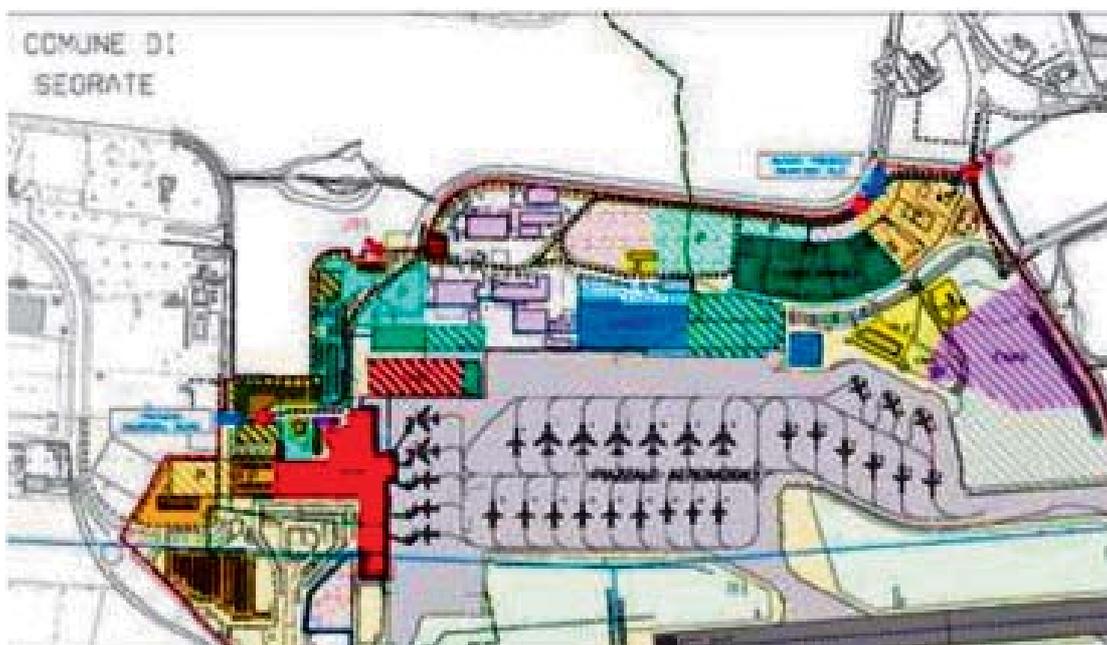
L'aeroporto di Linate

Collocazione territoriale

L'aeroporto di Linate è profondamente inserito nella cintura urbanizzata 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 2013 Linate ha operato il 6,3% dei passeggeri, l'8,0% dei movimenti di aeromobili e il 2,2% del *cargo* sul totale Italia.¹

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 47 e offrono una capacità di sosta contemporanea per 41 aeromobili.

1. Fonte: Assaeroporti (www.assaeroporti.it).

Scheda aeroporto di Linate			
Traffico	Anno 2013	△ 13/12	Rank ITA
Passeggeri	8.983.694	-2,1%	3°
Movimenti	91.128	-5,3%	3°
Profilo competitivo			
N. vettori (con almeno 10 movimenti/anno)			18
N. aeroporti raggiungibili in giornata			385
% di PIL EU raggiungibile entro 4 ore			81,9%
% di ASK del principale vettore			55,6% (Alitalia)
Standard operativi anno 2013			
Puntualità in partenza (ritardi inferiori a 15')			90,7%
Riconsegna 1° bagaglio entro 18'			94,8%
N. bagagli disguidati / 1.000 passeggeri			3,9
Caratteristiche infrastrutturali			
Superficie del sedime			350 ha
N. piste			2
N. piazzole di sosta aeromobili			47
N. banchi <i>check-in</i>			83
N. uscite di imbarco			24
Superficie <i>terminal</i> dedicata ad attività commerciali			21%
Superficie magazzino merci			16.800 m ²
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			3.940
N. posti auto destinati riservati ad operatori aeroportuali			1.850
N. piazzole di sosta taxi			169

Fonti: SEA, Assaeroporti (www.assaeroporti.it), ICCSAI Fact Book 2014

L'aerostazione passeggeri si estende su 3 livelli per una superficie complessiva di circa 75.000 m² (di cui circa 33.000 m² 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 m² 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 collegamenti 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.

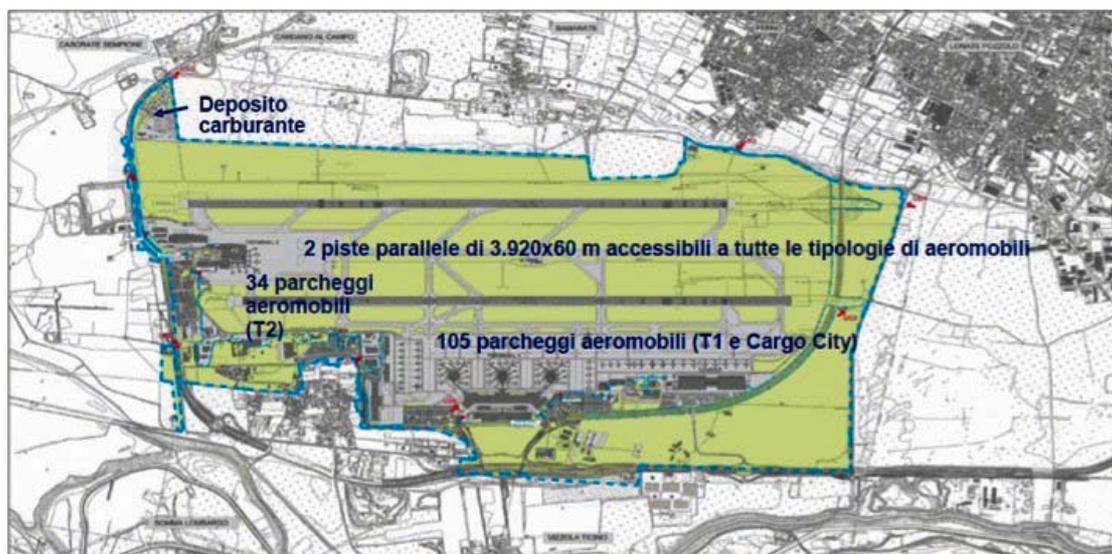
L'aeroporto di Malpensa

Collocazione territoriale

L'aeroporto di Malpensa si colloca nell'alta pianura lombarda, nel settore Sud-Ovest della provincia di Va-

rese, 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 e 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 2013 Malpensa ha gestito l'11,6% dei

movimenti complessivi, il 12,5% del traffico passeggeri e il 47,4% del trasporto merci registrati nel 2013 in Italia.²

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 a Malpensa 1, 43 a Malpensa 2 e 49 a Malpensa Cargo – consentono una capacità massima di sosta contemporanea di 155 velivoli.

2. Fonte: Assaeroporti (www.assaeroporti.it).

Scheda aeroporto di Malpensa

Traffico	Anno 2013	△ 13/12	Rank ITA
Passeggeri	17.781.144	-3,0%	2°
Merci (ton / anno)	421.277	3,8%	1°
Movimenti	160.700	-5,9%	2°
Profilo competitivo			
N. vettori (con almeno 10 movimenti / anno)			115
N. aeroporti raggiungibili in giornata			387
% di PIL EU raggiungibile entro 4 ore			90,6%
% di ASK del principale vettore			14,4% (easyJet)
Rank connettività mondiale			26°
Rank connettività europea			28°
Standard operativi anno 2013			
Puntualità in partenza			85,8%
Riconsegna 1° bagaglio entro 27'			
• Malpensa 1			97,1%
• Malpensa 2			95,7%
N. bagagli disguidati / 1.000 passeggeri			2,1
Caratteristiche infrastrutturali			
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			84
• Malpensa 2			28
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			2
N. posti auto destinati ai passeggeri			
• Malpensa 1			7.416
• Malpensa 2			4.050
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

Fonti: SEA, Assaeroporti (www.assaeroporti.it), ICCSAI Fact Book 2014

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 84 *gate*, di cui 41 serviti da *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 28 *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 m² 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 bridge*, 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, pubblicità, 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

L’attività di *Handling* consiste nella prestazione di servizi di assistenza a terra ad aeromobili, passeggeri, bagagli, merci e posta che vengono forniti ai vettori che operano nel sistema aeroportuale. Le attività del comparto, liberalizzate ai sensi del D.Lgs. 18/1999, sono svolte dal Gruppo SEA, per l’*handling* rampa, passeggeri e merci, attraverso la controllata SEA Handling. I relativi ricavi sono rappresentati dai corrispettivi di mercato per lo svolgimento delle attività di:

- *handling* rampa (ossia i servizi prestati in area *air-side*, fra cui imbarco/sbarco di passeggeri, bagagli e merci, bilanciamento aeromobili, smistamento e riconcilio bagagli);
- *handling* passeggeri (ossia i servizi prestati in area *land-side*, fra cui *check-in* e *lost & found*).

Tali corrispettivi sono liberamente negoziati tra il Gruppo SEA – tramite SEA Handling – e ciascuna compagnia aerea.

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. 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 covendita. 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	
● Comune di Milano*	54,81%
● F2i – Fondi italiani per le infrastrutture	44,31%
● Altri	0,88%

* Titolare di azioni di categoria A.

Azionisti pubblici		
N. 13 enti/società	Comune di Milano	54,81%
	Provincia di Varese	0,64%
	Comune di Busto Arsizio	0,06%
	Altri Azionisti pubblici	0,14%
Totale		55,65%
Azionisti privati		
	F2i – Fondi italiani per le infrastrutture	44,31%
	Altri Azionisti privati	0,04%
Totale		44,35%

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:

zione 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
SEA Handling SpA	Italia, Somma Lombardo (VA)	100,00
Consorzio Malpensa Construction	Italia, Milano	51,00
Airport Handling Srl	Italia, Somma Lombardo (VA)	100,00
Ali Trasporti Aerei ATA SpA	Italia, Milano	98,34
ATA Ali Servizi SpA *	Italia, Milano	98,34

* Indirettamente tramite Ali Trasporti Aerei ATA.

Struttura del Gruppo SEA

SEA SpA

Gestione aeroportuale	Utilities	Attività commerciali	Altre attività	Handling
SACBO Bergamo SpA 30,98%	SEA Energia SpA 100%	Dufrital SpA 40%	Consorzio Malpensa Construction 51%	SEA Handling SpA 100%
Aeropuertos Argentina 2000 SA* 8,5%	Disma SpA 18,75%	SEA Services Srl 30%	Consorzio Milano Sistema (in liquidazione) 10%	Airport Handling Srl 100%
Ali Trasporti Aerei ATA SpA 98,34%**			Romairport Srl 0,23%	ATA Ali Servizi SpA 98,34%**
			SITA Società Cooperativa arl 1 quota	Malpensa Logistica Europa SpA 25%
			Railink Srl (in liquidazione) 100%	

Legenda:

Partecipazione di controllo

Partecipazione di collegamento

Partecipazione in altre società

* Con riferimento alla partecipazione di SEA in AA2000 si segnala che in data 30 giugno 2011 SEA SpA e Cedcor SA, in attuazione di quanto pattuito con contratto in data 9 agosto 2006, hanno sottoscritto un contratto avente come oggetto la 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 presente Relazione Finanziaria semestrale.

** Società acquisite in data 18 dicembre 2013.

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;
- 30% 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 ad 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 ad 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).

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 Officer* (CFO), 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 2013 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 2013

Carica	Componenti	Consiglio di Amministrazione			Comitato	Comitato	Comitato
		Esecutivo	Non esecutivo	Indipendente	Controllo e Rischi	per la Remunerazione	Etico
		*			*	*	*
Presidente	Modiano Pietro	X					
Vice Presidente	Ravasio Renato		X		X		
Amministratore	Aspesi Mario		X			X	
Amministratore	Bragantini Salvatore		X		X		X
Amministratore	Maia Mauro		X			X	
Amministratore	Stefani Susanna		X			X	
Amministratore	Zucchelli Susanna		X		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 2013

Consiglio di Amministrazione	Comitato Controllo e Rischi	Comitato per la Remunerazione	Comitato Etico
17	9	6	4

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 operazioni 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 2013 non sono state conferite deleghe operative ad altri Amministratori, oltre al Pre-

sidente, 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 2013 il compenso per il Consiglio di Amministrazione è pari a 945 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 ad 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 2013

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

* Paolo Marcarelli dal 24/06/2013 al 30/10/2013.

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 re-

visione 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 2013 l'ammontare complessivo dei compensi del Collegio Sindacale è pari a 374 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, riferisce periodicamente al Comitato Controllo e Rischi in merito al funzionamento del Modello, trasmette, 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.

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, indi-

cando 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.

Non essendo pervenute nel corso dell'anno 2013 segnalazioni di violazione al Codice Etico, le riunioni hanno riguardato lo stato di diffusione e attuazione dello stesso.

Nel corso del 2013 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:

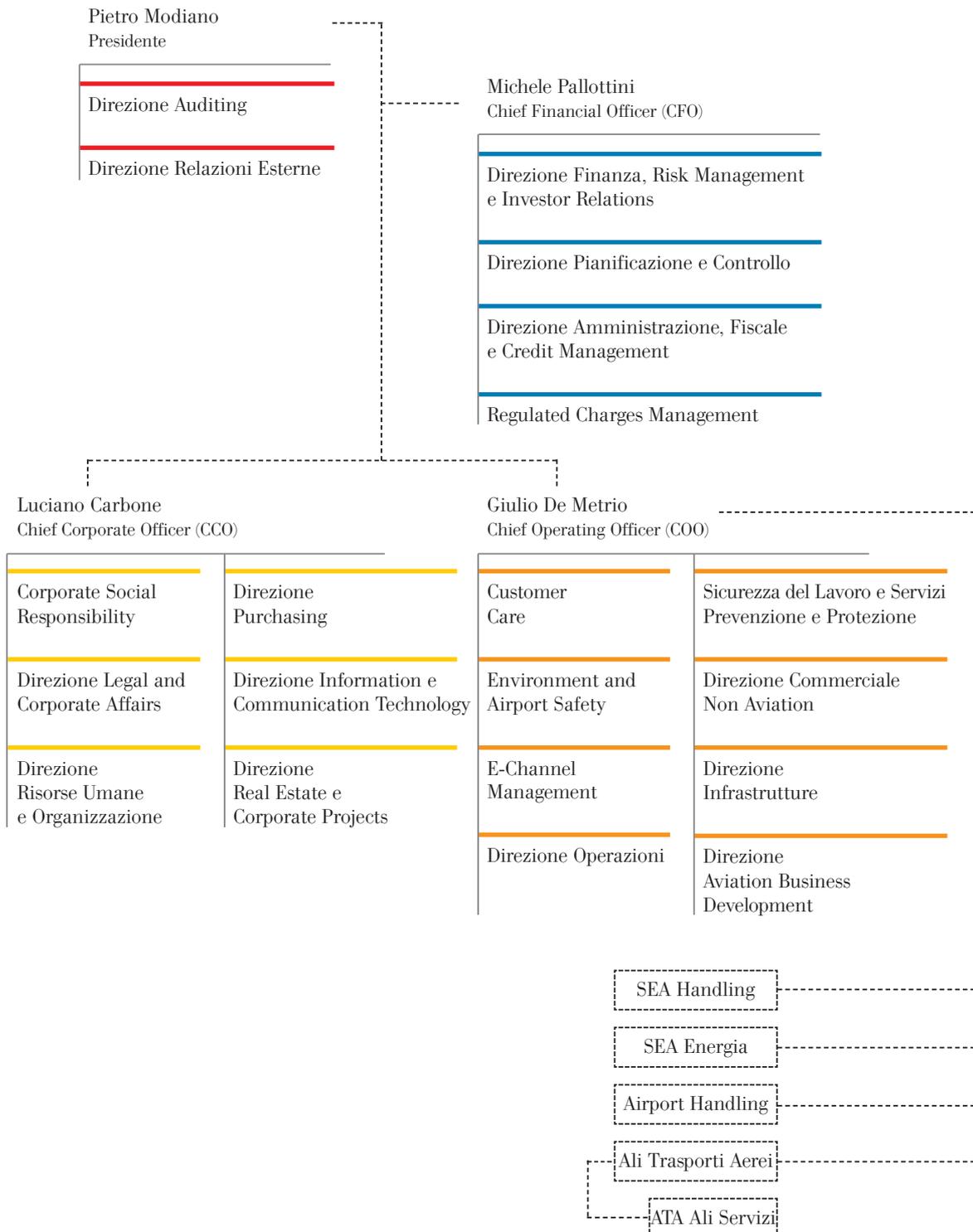
- informativa ai Dirigenti aziendali sui reati introdotti nel D.Lgs. 231/01 dalla Legge 190/2012;
- invio ai Dirigenti aziendali della Parte Generale VII Edizione;
- informativa sul D.Lgs. 231/01 nel corso di formazione dei "preposti alla sicurezza" ex D.Lgs. n. 81/08;
- la consegna ai neo-assunti del Codice Etico e dell'informativa sul D.Lgs. 231/01.

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 Cor-*

porate Officer, dal *Chief Operating Officer* e dal *Chief Financial Officer*.

Organigramma funzionale al 31-12-2013



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*. Coordinato dal Presidente, è composto anche dal *Chief Operating Officer*, dal *Chief Corporate Officer* e dal *Chief Financial Officer*.

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. È coordinato dal Presidente e partecipano il *Chief Operating Officer*, il *Chief Corporate Officer*, il *Chief Financial Officer* e i Direttori/Responsabili delle seguenti funzioni:

- Amministrazione, Fiscale e Credit Management
- Aviation Business Development
- Commerciale Non Aviation
- Customer Care
- 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.

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

Group Management Committee

Garantisce l'allineamento informativo del *management* sugli obiettivi aziendali di natura e interesse trasversali. È coordinato dal Presidente e partecipano il *Chief Operating Officer*, il *Chief Corporate Officer*, il *Chief Financial Officer* e partecipano le seguenti funzioni:

- Accessibilità del Sistema Aeroportuale e Progetti Speciali
- Auditing
- Corporate Social Responsibility
- E-Channel Management
- Environment and Airport Safety
- Programmazione Operativa Integrata
- Sicurezza del Lavoro e Servizio di Prevenzione e Protezione.

Inoltre, partecipano il Direttore Generale di SEA Handling e i dirigenti a suo diretto riporto.

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.

È coordinato dal *Chief Operating Officer* e partecipano il *Chief Corporate Officer*, il *Chief Financial Officer* e i Direttori/Responsabili delle seguenti funzioni:

- Accessibilità del Sistema Aeroportuale e Progetti Speciali
- Aviation Business Development
- Commerciale Non Aviation
- Coordinamento Scalo Linate
- Coordinamento Scalo Malpensa
- Customer Care
- Information and Communication Technology
- Infrastrutture
- Operazioni
- Pianificazione e Controllo
- Purchasing
- Real Estate and Corporate Projects
- Relazioni Esterne
- Risorse Umane e Organizzazione.

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

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.

È coordinato dal *Chief Financial Officer* e partecipano il *Chief Operating Officer*, il *Chief Corporate Officer* e i Direttori/Responsabili delle seguenti funzioni:

- Amministrazione, Fiscale e Credit Management
- Aviation Business Development
- Commerciale Non Aviation
- Customer Care
- 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.

Inoltre, partecipano il Direttore Generale di SEA Handling e il Direttore Tecnico di SEA Energia.

Safety Board

Analizza e valuta l'andamento mensile della *Safety* delle operazioni aeroportuali e dei fenomeni/problemmatiche 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. È coordinato dall'*Accountable Manager* e l'istitutore, e partecipano il *Chief Corporate Officer*, il *Safety Manager*, i *Post Holder* e i Direttori/Responsabili delle seguenti funzioni:

- Finanza, Risk Management e Investor Relations

- Operazioni
 - Risorse Umane e Organizzazione
 - Sicurezza del Lavoro e Servizio di Prevenzione e Protezione.
- Partecipa, inoltre, il Direttore Operazioni di SEA Handling.

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, con azioni di coinvolgimento mirato degli *stakeholder* (indagine quantitativa finalizzata a individuare le *issues* di materialità) e nel 2014 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 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 *stake-*

holder 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 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 Generale di SEA Handling, il Direttore Tecnico di SEA Energia e i Responsabili di progetti o iniziative speciali.

Nel corso del 2013 il *Group Sustainability Committee* ha svolto 3 riunioni.

Analisi del contesto e dei principali rischi/impatti

Evoluzione del traffico aereo nel 2013

Andamento mondiale del traffico aereo¹

Il 2013 è stato un anno positivo per il trasporto aereo mondiale. Dopo alcuni anni di instabilità conseguente alla crisi economica globale, nel 2013 si è registrato un *trend* positivo di crescita. A livello mondo sono stati circa 3,1 miliardi i passeggeri, di cui circa 850 milioni nell'Unione Europea. I voli effettuati sono stati 33 milioni e nella sola Europa si sono avuti in media circa 27.000 voli al giorno. Il numero di passeggeri è cresciuto globalmente del 5% circa rispetto al 2012. Più lenta è risultata la crescita nel settore *cargo*, con un +1%.

La crescita dei passeggeri trasportati in Europa (2,8%) è stata più bassa della media mondiale, mentre le aree che hanno registrato un tasso di crescita elevato sono state il Medio Oriente con l'11,2% e l'Estremo Oriente con il 7,2%. Nonostante ciò, le compagnie aeree europee detengono ancora la *leadership* nel "market share" internazionale, con il 38%, seguite dalle compagnie dell'area Asia-Pacifico con il 27%. L'industria aeronautica ha consegnato più di 1.500 nuovi velivoli commerciali nel 2013 e ha registrato ordini per altri 2.800 velivoli. Dal punto di vista della *safety* il 2013 è stato un anno estremamente positivo. L'*International Civil Aviation Organization* (ICAO) ha comunicato che il rateo globale di incidenti è stato pari a 2,8 per milione di decolli, con un sensibile miglioramento rispetto al 2012, quando si erano avuti 3,2 incidenti per milione di decolli. Il numero di incidenti fatali sono stati in tutto 9 con 173 decessi (388 i decessi registrati nel 2012). Sul piano della *safety*, l'Assemblea ICAO nel 2013 ha adottato il *Global Aviation Safety Plan* (GASP) che persegue l'obiettivo di ridurre il numero di incidenti a livello mondiale, sia in valore assoluto sia in termini di rateo (in rapporto al numero di decolli).

Andamento continentale del traffico aereo²

Il settore del trasporto aereo ha registrato, a livello di Unione Europea, nel corso del 2013 una crescita pari all'1,0%. L'aumento dei passeggeri, avvenuto in un contesto di crescita economica mediamente nulla a livello continentale, non è stato uniforme. Infatti i Paesi europei non comunitari (Turchia, Islanda, Norvegia, ecc.) hanno avuto un incremento complessivo del 9,6%. L'incremento di traffico passeggeri è stato determinato, mediamente, da un incremento di fattore di carico piuttosto che da un incremento di traffico.

Il saldo del 2013 è risultato complessivamente negativo per Spagna (-3,5%) e Italia (-1,8%), ove il traffico ha replicato l'andamento del PIL. I volumi sono variati di poco in Germania (+0,6%). Il 2013 è stato quindi ancora influenzato dall'andamento a due velo-

cià che aveva caratterizzato il 2012. L'Italia si colloca al quinto posto in Europa, dopo Gran Bretagna, Germania, Francia, e Spagna, per quanto riguarda il numero di passeggeri trasportati (poco più di 144 milioni). Se si considera invece l'insieme dei Paesi ECAC (*European Civil Aviation Conference*), l'Italia verrebbe sopravanzata anche dalla Turchia che ha registrato 149 milioni di passeggeri nel 2013, facendo segnare una crescita del 15%. Appare significativo che nel 2010 il traffico aereo turco superava di poco i 100 milioni di passeggeri e nel 2008 non raggiungeva gli 80 milioni. La struttura del mercato del trasporto aereo europeo continua a evolversi e oggi gli aeroporti non-UE valgono il 22% del totale continentale del traffico passeggeri (nel 2008 contavano per il 15%).

Prendendo in esame le variazioni quinquennali, le pur buone *performance* del Regno Unito nel 2013 non sono risultate sufficienti a far tornare il Paese ai livelli di traffico pre-crisi 2008. L'Italia è il terzo Paese, dopo Germania e Francia, per crescita assoluta (+10 milioni di passeggeri rispetto al 2008). La Spagna è invece il paese che maggiormente ha subito gli effetti della crisi economica, con una riduzione di 16 milioni di passeggeri nel quinquennio.

I livelli di propensione al volo in Italia sono rimasti molto simili a quelli di Francia e Germania, ma molto inferiori a quelli di altri Paesi europei peninsulari o periferici, in particolare per quanto riguarda i voli intercontinentali diretti. La variazione degli indici di mobilità mostra ancora gli effetti della congiuntura economica in Europa. Quasi tutti i Paesi analizzati hanno mostrato aumenti significativi dell'indice di mobilità *extra-europea* e congiuntamente stabilità o arretramento dell'indice di mobilità *intra-europea*.

Nel 2013 la concentrazione del traffico passeggeri negli aeroporti è rimasta stabile a livello aggregato. L'Italia è il paese in cui la concentrazione di traffico è minore (valutando la dispersione del traffico mediante l'indice di Herfindahl), a causa della maggior presenza di aeroporti da 3-5 milioni di passeggeri rispetto agli altri paesi.

Per quanto riguarda il trasporto merci, gli aeroporti europei nel 2013 hanno fatto segnare un incremento in volumi dello 0,8%, in presenza di un decremento dei movimenti dell'1,2%, rispetto all'anno precedente. Nonostante il recupero dei volumi trasportati, il livello complessivo del traffico è tuttora inferiore a quello del 2010. Lussemburgo e Olanda sono stati i Paesi che hanno maggiormente aumentato le tonnellate movimentate. Buono anche l'andamento dell'Italia con un +1,2%.

Nell'ultimo quinquennio la Germania è stato il paese che più si è rafforzato, oltre a essere quello con il più alto livello di traffico merci. Mentre nel quinquennio

1. Fonte: ENAC, *Bilancio Sociale 2013*.

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

gli altri Paesi europei hanno registrato nel complesso una diminuzione di 800 mila tonnellate, nel medesimo periodo la Germania ha segnato un incremento di 500 mila tonnellate. Il traffico merci in Europa rimane concentrato in una stretta area, al cui centro c'è la Germania. Gli aeroporti tedeschi movimentano il 28,1% delle merci che transitano dagli aeroporti europei. La quota sale al 49,2% se si aggiunge l'area del Benelux. L'Italia nel 2013 ha mantenuto la sesta posizione in Europa per volume di traffico merci. Pur avendo il 12% della popolazione e un alto livello di esportazioni, l'Italia rappresenta solo il 5,3% del traffico aereo *cargo*.

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 nei quali il primo aeroporto rappresenta circa il 50% del mercato (Germania, Italia e Spagna) all'*hub* di riferimento si affiancano tipicamente aeroporti vocazionali.

Performance dei principali scali continentali³

Si evidenzia una situazione diversificata per quanto riguarda le *performance* ottenute nel 2013 dagli aeroporti continentali. Alcuni grandi aeroporti hanno ottenuto risultati positivi: gli aeroporti di Londra (+3,1%), Parigi (+1,7%) grazie all'apporto di Orly (+3,8%), Amsterdam (+3%), Berlino (+3,1%) e in particolare a Tegel (+7,1%, trainato dall'attività di airberlin) e Copenaghen (+3,2%). In continua contrazione ri-

spetto all'anno precedente l'aeroporto di Madrid (-12,1%) dove, nonostante l'incremento apportato da Ryanair, ha pesantemente risentito della riduzione della programmazione di Iberia – verso le tratte nazionali e in particolare verso Barcellona – e di easyJet, che ha ridotto di circa il 50% il numero di collegamenti prodotti nella stagione estiva.

Sul piano delle *performance* economico-finanziarie, va evidenziato come il profitto netto degli aeroporti europei nel 2012 è stato pari a 2,5 miliardi di Euro, con il profitto netto per passeggero che è cresciuto del 13,6% rispetto all'anno precedente.

Tuttavia questo risultato si deve in misura minoritaria all'incremento dei margini operativi, essendo invece quasi totalmente attribuibile al decremento del costo del capitale, rimasto comunque ben al di sopra del livello pre-crisi e incidente per il 30% del totale dei costi gestionali.

Il 44% degli aeroporti europei ha generato perdite e la media del settore relativa al *Return on Invested Capital* (ROIC) è pari al 5%, ben al di sotto del costo medio del capitale e anche al di sotto del ROIC medio a livello globale (5,9%). Oltretutto gli aeroporti dell'area Euro sono sottoperformanti (3,9% il loro ROIC medio) rispetto alla media continentale.

Nel 2013 i diritti aeroportuali degli scali europei imposti a vettori e passeggeri per l'uso delle infrastrutture sono diminuiti complessivamente dell'1,13% al netto dell'inflazione. La riduzione sarebbe ancora più sensibile se si considerassero gli incentivi che gli aeroporti offrono alle compagnie aeree per aprire nuove rotte o anche per mantenerle attive.

Principali trend evolutivi dell'industria del trasporto aereo

L'evoluzione dello scenario⁴

Il settore aeroportuale ha conosciuto, nell'ultimo decennio, una crescita costante e continua, con unica eccezione gli anni della crisi globale, che però sono stati rapidamente recuperati.

A livello mondiale le proiezioni future sono inoltre positive, sia secondo gli osservatori istituzionali sia per gli addetti di settore: l'ICAO prevede un 4,7% di crescita annua tra il 2010 e il 2030, l'Airbus Industry un 4,8% tra il 2010 e il 2029 e la Boeing stima un raddoppio entro il 2030 del traffico passeggeri globale.

Tale sviluppo sarà comunque differenziato per le diverse aree, con una predominanza del mercato cinese e delle altre regioni in espansione (India, Middle East e parte dell'America Latina), che complessivamente occuperanno (dati OECD) il 68% del traffico globale, mentre per le economie mature (Europa e Nord Ame-

rica) si attendono tassi di incremento di poco inferiori alla media globale, pari a circa il 3,7% annuo per il periodo 2010-2029.

A livello europeo, svariati fattori possono avere un impatto negativo sulle stime di crescita: il perdurare della crisi, le difficoltà finanziarie delle compagnie aeree – a causa dell'elevato costo del petrolio e del cambio Euro/Dollaro sfavorevole –, ma anche le basse potenzialità del settore del trasporto aereo in Europa. Anche in termini di trasporto merci le previsioni sono positive, legate principalmente al commercio internazionale con i paesi emergenti. Su un orizzonte ventennale Airbus prevede una crescita del 5,9% annuo. In questo ambito, però, l'Italia detiene un ruolo marginale rispetto ad altri paesi europei, con una quota di mercato del 6% (contro il 10% della Francia e 30% della Germania) e con solo il 2% del totale delle merci trasportate che viaggiano per via aerea.

3. Fonte: ACI Europe, *Comunicato stampa del 17/6/2014*.

4. Fonti: Autorità di Regolazione dei Trasporti, *Primo Rapporto Annuale al Parlamento 2014*; *CAPA Yearbook 2014*.

L'incertezza è divenuta la nuova normalità nell'industria del trasporto aereo e la riduzione dei rischi ha assunto un'importanza prioritaria per diverse compagnie aeree in un contesto in cui l'economia europea ristagna e quella USA stenta a fungere da traino. Il settore aereo, forse più di altri, risente profondamente dei cambiamenti di contesto e deve assumere sfide rispetto alle quali esiste un basso potere di controllo e di intervento. I prezzi del carburante rappresentano la variabile più importante, dal momento che oggi incidono per il 40% dei costi totali dei vettori, ma anche una delle meno predicibili e gestibili. A ciò va aggiunta una serie di fattori di mercato a elevata dinamicità che stanno rimodellando il modo di gestire il *business* da parte dei vettori – anche questi posti fuori dal potere di controllo dei *manager* – e così diventa chiaro il motivo per cui molte compagnie aeree fanno grande fatica a generare profitti decenti, quando non addirittura alcun profitto. Le dinamiche perturbatrici del contesto stanno spingendo le compagnie verso *partnership* improvvisate, necessarie ma ancora gestite con approssimazione a causa dell'eccesso di regolazione nei vari paesi.

Le turbolenze di un mercato in forte trasformazione⁵

Con la maggior parte delle variabili gestionali al di fuori del loro controllo, gli operatori del trasporto aereo hanno poche leve da manovrare quando si tratta di migliorare efficacia ed efficienza operativa. Le principali restano la riduzione dei costi del personale e l'incremento della produttività. Ma il proposito di ridurre i costi in questo modo è fortemente messo in discussione dal fatto che i costi del carburante valgono quasi la metà di quelli totali.

Il prezzo del carburante è divenuto un'importante variabile dipendente della domanda di nuovi aeromobili. Gli elevati prezzi petroliferi hanno alimentato una domanda di aerei più moderni ed efficienti. Prima del 2004 il costo del lavoro rappresentava il fattore di maggior incidenza dei costi di gestione delle compagnie aeree. Da allora il prezzo del carburante per i *jet* si è più che triplicato e oggi rappresenta quasi un terzo dei costi complessivi.

L'aumento dei prezzi del petrolio ha modificato profondamente l'economia del settore del trasporto aereo. Di conseguenza, le compagnie aeree eliminano dalle loro flotte gli aerei più vecchi e cercano di sostituirli con modelli più efficienti.

I produttori hanno approfittato di questa opportunità, optando per un approccio a più basso rischio: invece di progettare completamente nuovi modelli di aeromobili, preferiscono concentrarsi su quelli esistenti ai quali vengono applicati nuovi motori e altri miglioramenti. Più di 1.500 aerei sono stati consegnati alle compagnie aeree commerciali nel 2013: un

tasso senza precedenti per le flotte a livello globale. Un ulteriore fronte di preoccupazione per diversi vettori, capace di rendere la riduzione dei costi un fattore marginale, è il modo in cui il modello competitivo del settore si sta modificando. I vettori *low cost* hanno rimodellato le connessioni di breve raggio in tutto il mondo. Le connessioni *low cost* di lungo raggio stanno diventando una realtà sempre più diffusa nella regione asiatica (e presto lo saranno in quella nord-atlantica); i vettori del Golfo stanno ridefinendo molte delle dinamiche competitive degli *hub* e delle connessioni di lungo raggio delle compagnie tradizionali. Le *partnership* sono sempre più considerate la risorsa finale per i vettori in difficoltà competitiva. In mezzo a questa turbolenza e a causa di questa forte tensione sia sul mercato di breve che di lungo raggio, sia i vettori *network* che quelli *point to point* hanno cominciato a prendere in considerazione accordi e compromessi che uno o due anni fa erano assolutamente impensabili.

Le alleanze globali hanno colmato un'esigenza molto importante e continuano a rappresentare un supporto molto efficace per molte compagnie aeree, ma l'intensificarsi della competizione richiama alla necessità di adottare nuovi e più specifici modelli di *partnership*. Solo le *major* USA sono relativamente immuni da queste dinamiche. Confortevolmente sistemate in un mercato domestico protetto più grande di qualunque altro nel mondo, rilanciate attraverso fusioni che hanno dato luogo a grandi e dominanti *player*, stanno ottenendo profitti quasi senza precedenti nel mercato interno. A livello internazionale, nel mercato chiave nord atlantico, le "big three" (American Airlines, United Airlines e Delta Airlines) stanno anche godendo della protezione delle autorità *antitrust* che ostacolano le alleanze da parte dei loro *competitor* europei. Questa combinazione indubitabilmente ha creato un ambiente favorevole, almeno nel breve termine. Nel 2014 la messa in discussione del *framework* tradizionale dell'industria del trasporto aereo, rimasta virtualmente immutata per circa 70 anni, probabilmente accelererà. Negli ultimi due anni il settore ha raggiunto un punto critico. La tecnologia e le pressioni sociali hanno spostato il baricentro. Le caratteristiche commerciali chiave dell'industria in due parole sono:

- accesso al mercato in senso ampio, in parte impedito dagli accordi bilaterali;
- vendita e distribuzione, dominata dagli intermediari, con una quota minoritaria di vendite dirette.

Presto o tardi si realizzerà una rivoluzione, che già comincia a prendere forma in ambiti periferici del mercato. Sebbene in presenza dello spettro della crescita dei prezzi del petrolio, sta accelerando la tendenza verso una forte crescita del traffico *long-haul*, sia grazie a nuovi modelli di aerei sia grazie a liberalizzazioni, *joint-venture*, alleanze e *partnership*.

Questa nuova dimensione riguarda non solo le com-

5. Fonte: CAPA, *Yearbook 2014*.

pagne del Golfo, ma anche i vettori cinesi che stanno diventando sempre più importanti nel traffico *point to point* e nelle operazioni gestite in sesta libertà. Proprio i vettori cinesi diventeranno i motori del futuro sistema di *partnership*. Anche se essi non perseguono l'espansione internazionale direttamente, l'attrazione del mercato cinese per i *player* esteri sta spingendo questi ultimi a corteggiare le poche compagnie cinesi rimaste disponibili.

I voli di lungo raggio *low cost*, sinora dominio dell'area del Sud-Est asiatico, stanno per interessare il nord atlantico. Questo modello, inizialmente sottostimato, di voli economici a lungo raggio determina l'adozione di una serie di nuove misure, come ad esempio un approccio più efficiente alla gestione degli equipaggi, così come l'uso di un aeromobile come il 787, accompagnate dall'essenziale mentalità tipica del modello *low cost*. I primi vettori ad abbracciare questa filosofia sono Norwegian, Air Canada e WestJet e l'arrivo di questo fenomeno asiatico nell'area nord atlantica contiene senza dubbio i semi di qualcosa di molto più importante.

Questa evoluzione di mercato incrementerà la pressione sulle alleanze globali relative al lungo raggio, specialmente se i prezzi del carburante tenderanno a scendere. L'impatto non sarà limitato al Nord Atlantico e nemmeno alle sole alleanze globali. Tutte le compagnie che operano nel lungo raggio ne avvertiranno le conseguenze. Il processo di ibridazione sarà accelerato e sia le compagnie *low cost* che quelle tradizionali tenderanno verso un modello *low cost* con profilo *full service*. Questo modello a doppia faccia sta diventando un riferimento anche per le compagnie europee, ma i principali vettori tradizionali devono ancora lavorare su una ristrutturazione operativa che contenga i costi e incrementi l'efficienza. Le compagnie *low cost* si stanno espandendo soprattutto in Asia, nel Sud-Est asiatico oggi rappresentano il 60% dei posti *intra-regionali*. La Cina ha invece annunciato che consentirà la nascita di nuovi vettori domestici *low cost* e i mercati dell'Asia settentrionale (Cina, Giappone, Corea, Taiwan) stanno diventando sempre più connessi.

Nel 2014 la risultante, in termini di volume di traffico, di queste novità non stravolgerà i connotati del mondo del trasporto aereo, ma sicuramente getterà le basi per una nuova ondata di crescita globale a basso prezzo dei voli e, di conseguenza, per un ciclo di ulteriori liberalizzazioni.

In Europa le grandi compagnie *low cost* come easyJet e Ryanair sono significativamente profittevoli, a dispetto della stagnazione economica che attanaglia il continente. Il Messico è un mercato vivace e turbolento, con il suo 61% del traffico domestico gestito dai *low cost carrier*. L'India (72% dei posti) e le Filippine (92%) sono mercati dominati dalle compagnie *low cost*. La piattaforma per la futura evoluzione del mercato è stata definita e i processi che la caratterizzeranno si sono messi in moto.

Le strategie competitive degli aeroporti⁶

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.

In questo contesto, le opportunità che gli aeroporti hanno per incrementare la loro offerta di rotte sono sempre meno ampie: se nel 2010 in Europa sono state inaugurate 1.141 nuove rotte, nel 2013 sono state solo 251.

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 sia per i parcheggi. Per non parlare delle difficoltà costituite dalle restrizioni sul bagaglio a mano e dalle restrizioni normative sulla vendita di determinati prodotti.

Top 10 aeroporti dell'Europa Occidentale

RANKING	AIRPORT NAME	SEATS
1	London Heathrow Airport	765.571
2	Frankfurt Airport	674.420
3	Madrid Barajas Airport	669.618
4	Munich Airport	654.877
5	Paris Charles De Gaulle Airport	642.198
6	Amsterdam Airport Schiphol	620.103
7	Barcelona El Prat Airport	586.957
8	Oslo Airport	550.926
9	Rome Fiumicino Airport	519.806
10	London Gatwick Airport	468.028

Fonte: CAPA – week starting 03-feb-2014

Non può essere poi sottaciuto il fatto che le compagnie aeree e i passeggeri beneficiano di sussidi importanti, che fanno sì che essi paghino un prezzo molto inferiore al reale costo delle infrastrutture aeroportuali e dei servizi che utilizzano. I diritti pagati dalle compa-

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

gnie aeree hanno rappresentato nel 2013 solo il 14% dei ricavi totali aeroportuali, con un *trend* in calo complessivo del 21% a partire dal 2008. Anche considerando gli oneri pagati dai passeggeri per l'utilizzo dei *terminal*, l'industria aeroportuale europea denuncia una scopertura di 4 miliardi di Euro di costi operativi. Questo è il motivo per cui la generazione di alternative commerciali che si affianchino ai ricavi aeronautici è divenuta così importante.

Un rapporto ACI Europe ha inoltre misurato l'impatto della crisi 2008-2009 sulla connettività aerea nel continente europeo. Dal 2008 la connettività degli aeroporti dell'UE è aumentata flebilmente, ma la connettività diretta è risultata in calo del -7%.

Ciò in netta controtendenza con il comportamento degli aeroporti non comunitari, in particolare quelli della Turchia, che hanno visto aumentare la connettività diretta del 34%.

La relazione indica inoltre che sebbene gli *hub* europei siano stati più resistenti dei piccoli aeroporti regionali in termini di connettività diretta, si trovano ora a dover affrontare una concorrenza significativa da parte di *hub* situati in Turchia, nel Golfo e, in misura minore, in Russia. Dal 2004, gli *hub* europei hanno perso il 10% della loro quota di mercato sui collegamenti indiretti fuori dell'Europa, a beneficio degli *hub* del Golfo. Nel 2004 il livello di connettività intercontinentale offerto dai primi 3 *hub* del Golfo (Dubai, Abu Dhabi e Doha) era ben al di sotto di quello dei 3 principali *hub* europei (Londra-Heathrow, Francoforte e Parigi-Charles de Gaulle). Oggi la situazione è completamente ribaltata: i tre *hub* principali del Golfo hanno conquistato una posizione di *leadership* sul mercato, essendo in grado di offrire il doppio del livello di connettività intercontinentale dei primi 3 *hub* europei. Significativamente, la connettività intercontinentale del solo aeroporto di Dubai è equivalente alla connettività intercontinentale complessivamente offerta da Londra-Heathrow, Francoforte e Parigi-Charles de Gaulle.

Le strategie competitive dei vettori⁷

Dal punto di vista economico, l'Associazione delle Compagnie Aeree Mondiali (IATA) aveva previsto nel 2013 il raggiungimento di utili, da parte dell'insieme delle compagnie associate, pari a circa 12,9 miliardi di dollari, con un margine netto pari all'1,8 %.

Top 10 compagnie aeree dell'Europa Occidentale

RANKING	CARRIER NAME	SEATS
1	Ryanair	1.141.182
2	Lufthansa	1.052.388
3	easyJet	952.056
4	Air France	723.565
5	SAS	678.064
6	British Airways	562.325
7	Norwegian Air Shuttle	475.806
8	airberlin	431.294
9	Iberia	358.077
10	KLM Royal Dutch Airlines	334.443

Fonte: CAPA - week starting 03-feb-2014

Mentre le compagnie dell'America del Nord, del Medio ed Estremo Oriente hanno conseguito margini netti del 4%, le compagnie aeree europee hanno conseguito *performance* economiche inferiori. L'Associazione delle Compagnie Aeree Europee (AEA) ha stimato che il margine netto delle compagnie europee per il 2013 sarà dell'ordine dell'1%. In particolare, l'AEA ha calcolato che nonostante il fatto che il trasporto aereo contribuisca per circa 365 miliardi di Euro l'anno al prodotto interno lordo europeo, il profitto medio delle compagnie europee è di circa 1 Euro a passeggero.

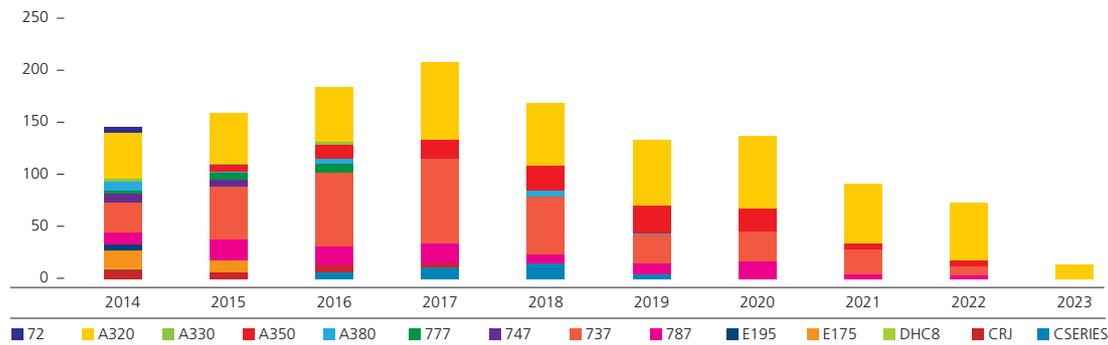
Rilevante è anche il cambiamento della composizione del tipo di traffico delle compagnie europee. Infatti, AEA ha calcolato che assumendo come 100 nel 2007 l'indice dei passeggeri viaggianti in classe *business* e *economy*, nel 2013 i passeggeri viaggianti in classe *economy* sono passati a 107, mentre i passeggeri in classe *business* sono crollati a 67.

Inoltre le compagnie europee stanno perdendo traffico a favore di compagnie non europee. Infatti, nel periodo 2007-2013 le compagnie europee hanno registrato un incremento complessivo di posti offerti pari al 22% mentre quelle non europee hanno avuto un incremento pari al 35%. Uno dei motivi delle scadenti prestazioni economiche delle compagnie aeree europee continua a essere la loro frammentazione. Infatti, il numero di compagnie aeree in Europa è 450, mentre negli Stati Uniti e in Canada, che hanno un traffico passeggeri simile a quello europeo, volano 190 compagnie aeree. Un altro elemento di debolezza del trasporto aereo europeo è confermato dal *market share*: mentre nel Nord America le 5 principali compagnie occupano il 69% del mercato, in Europa le prime 5 compagnie coprono solo il 45% del mercato.

Il settore dell'aviazione mondiale ha chiuso il 2013 con il *record* assoluto per quanto riguarda il portafoglio ordini di nuovi aeromobili.

7. Fonte: CAPA, *Yearbook 2014*.

Previsioni di consegna di nuovi aeromobili ai vettori europei



Fonte: CAPA - week starting 03-feb-2014

L'Europa ha giocato la sua parte nel rendere il 2013 un anno *record*. Ryanair ha ordinato 175 nuovi Boeing 737-800, easyJet 135 Airbus A320. Lufthansa ha optato per 100 aeromobili della famiglia A320 e 59 *widebody* (34 Boeing 777-9Xs e 24 Airbus A350-900s). Anche IAG, fino a poco tempo prima piuttosto reticente a ampliare la propria flotta, ha emesso 98 ordini (30 A320 e 32 A320 *neos* per Vueling, 18 convertiti Boeing 787 e 18 A350 per British Airways).

Per un settore a basso margine, la sfida di finanziare tutti questi ordini rimane significativo. Per decenni la spesa annua in conto capitale ha quasi sempre superato il flusso di cassa operativo generato dalle compagnie aeree di tutto il mondo. L'industria ha dovuto fare affidamento su forme sempre più fantasiose di finanziamenti esterni.

La concorrenza tra Boeing e Airbus ha visto il produttore americano in leggero vantaggio: 648 aeromobili consegnati nel 2013 e 1.355 ordini per il 2014. Airbus ha invece annunciato di aver consegnato 626 aerei nel 2013, potendo vantare ordini per 1.503 aerei nell'anno successivo.

Per quanto riguarda le compagnie *low cost*, Ryanair nel 2014 realizzerà importanti innovazioni: la prima consegna di un Boeing, introduzione di posti a sedere assegnati, nuovo sito *web user-friendly*, approccio meno penalizzante per i passeggeri, nuovi canali di distribuzione (tra cui una applicazione mobile), maggiore presenza negli aeroporti primari.

Per Norvegia il 2014 sarà il primo anno completo di sperimentazione delle operazioni di lungo raggio, per verificare se questo modello di *business* può davvero consolidarsi.

I tre grandi gruppi di compagnie di bandiera punteranno a loro volta a una evoluzione dell'offerta delle loro compagnie *low cost*.

Principali interventi regolatori dell'Unione Europea

L'attività comunitaria in materia di Aviazione Civile è stata focalizzata nel 2013 sui seguenti programmi:

- **Airport Package** – Il pacchetto di proposte della Commissione Europea si riferisce alla revisione del Regolamento sugli *slot allocation*, del Regolamento sul rumore aeroportuale e delle direttive sul *ground handling* e sulle tariffe aeroportuali. A parte il nuovo Regolamento sul rumore aeroportuale, recentemente adottato, le altre questioni sono ancora in discussione all'interno della Comunità Europea. Il nuovo Regolamento sul rumore aeroportuale introduce da un lato misure più restrittive mentre dall'altro prevede meccanismi di decisione nel determinare le misure restrittive che tengano in considerazione tanto gli interessi degli abitanti in prossimità degli aeroporti quanto quelli del trasporto aereo.
- **Air Passenger Rights** – Il nuovo Regolamento Comunitario sui diritti dei passeggeri, introduce una serie di innovazioni al vigente Regolamento (CE) n. 261/2004 sulla base dei dieci anni di esperienza nella sua applicazione. Il testo finale dovrebbe essere adottato nel corso del 2014.
- **Single Sky e SESAR** – Mentre il pacchetto di regolamenti comunitari riguardanti il Cielo Unico incontrano diverse difficoltà di completa applicazione, in particolare per quanto riguarda la completa realizzazione dei Blocchi Funzionali di Spazio Aereo, il programma SESAR, cioè il programma di ammodernamento tecnologico del sistema ATM europeo è entrato nella sua fase realizzativa nel 2013. A cavallo tra il 2013 e il 2014 sono stati individuati i primi sei progetti pilota che verranno attuati a partire dal 2015.
- **Occurrence Reporting** – Il Regolamento riguardante l'*Occurrence Reporting*, cioè l'obbligo di trasferire su un unico "database europeo" ogni incidente o evento di pericolo per la *safety*, è stato finalizzato nel 2013 e pubblicato nell'aprile 2014. Esso sostituisce la Direttiva 2003/42, introducendo numerose innovazioni. Il nuovo Regolamento si propone di apportare un significativo contributo alla *safety* tramite la creazione di un banca dati comune, alimentata da tutti gli Stati membri della Comunità, che potrà fornire informazioni utili al fine di prevenire gli incidenti.

- *ETS (Emission Trading Scheme)* – La Direttiva Comunitaria relativa alle emissioni di CO₂ ha incontrato una forte opposizione da parte dei principali Stati non europei (in particolare Stati Uniti, Cina, Russia e India) le cui compagnie aeree sarebbero

state soggette al sistema ETS. In attesa delle decisioni in sede ICAO, la Comunità Europea ha deciso di sospendere l'attuazione ("stop of the clock") al di fuori degli spazi aerei comunitari.

Il sistema aeroportuale italiano⁸

In base ai dati ENAC nel 2013 sono transitati negli aeroporti italiani complessivamente 143.510.334 passeggeri, in flessione dell'1,7% rispetto al 2012 (erano 146.000.783).

Le previsioni di crescita per il Paese indicano il possibile raddoppio del traffico entro il 2030, quando si dovrebbe raggiungere la soglia dei 300 milioni di passeggeri, con un aumento soprattutto del traffico internazionale. La crescita del traffico aereo è riconosciuta in tutta Europa quale elemento fondamentale per lo sviluppo economico e si potrà realizzare solo se:

- la capacità delle infrastrutture aeroportuali esistenti sarà adeguata con le necessarie razionalizzazioni e potenziamenti, comunque laddove compatibile con le condizioni ambientali;
- gli scali saranno accessibili dal territorio ed efficacemente interconnessi con gli altri modi di trasporto.

Gli aeroporti rivestono un'importanza economica sia a livello locale sia nazionale.

In Italia le ricadute economiche sul territorio derivanti dai flussi di passeggeri registrati sono stimabili in circa 100 miliardi di Euro all'anno. I gestori dei principali aeroporti italiani hanno impiegato direttamente, nel 2010, oltre 9.000 dipendenti, per servire un traffico di circa 140 milioni di passeggeri, mentre in termini occupazionali il settore del trasporto aereo genera complessivamente circa 500 mila addetti tra diretti, indiretti e indotti, per un valore aggiunto di circa 15 miliardi di Euro annui. In media negli ultimi anni si sono registrati investimenti da parte dei gestori aeroportuali di circa 5 miliardi di Euro l'anno e ricavi per circa 3 miliardi di Euro l'anno.

Evoluzione del traffico passeggeri nell'ultimo decennio

Il traffico passeggeri in Italia è passato dai 91 milioni del 2000 ai circa 149 milioni del 2011, registrando un tasso annuo medio di crescita pari al 4,6%. La crescita è stata pressoché costante fino al 2008 – fatta salva la flessione nel 2001 dovuta agli attentati terroristici in USA – con un tasso di incremento del 4,8% annuo. Si è poi ridotta nel periodo 2008 (-1,75%) e 2009 (-2,30%). Nonostante la recessione economica, il traf-

fico è tornato a crescere nel 2010 con tasso sostenuto, registrando una crescita del 7% rispetto all'anno precedente. La crescita è continuata registrando alla fine del 2011 un aumento del 6,5% rispetto al 2010.

In costante crescita invece il numero medio di passeggeri per movimento, che è passato da 75 pax/mov del 2000 a 106 pax/mov nel 2011. Il traffico è cresciuto con un tasso maggiore rispetto al traffico mondiale (CAGR +4%, fonte ICAO), è invece in linea con il tasso di crescita registrato in Europa (CAGR +4,8%, fonte Eurostat).

Gli aspetti più significativi della crescita registrata nell'ultimo decennio che hanno influenzato lo sviluppo infrastrutturale dei *terminal* della rete aeroportuale sono identificabili:

- nella componente di traffico internazionale, che è cresciuta in modo prevalente e diffuso su tutti gli aeroporti;
- nella componente di traffico *low cost*, con una crescita che in taluni scali ha riguardato la totalità dei flussi, e un valore in alcuni anni a due cifre (Trapani +44%, Roma Ciampino +25,5%, Treviso +25,4%, Bergamo +23,8% e Pisa +15,8%);
- nei flussi intercontinentali, la cui crescita ha creato nuove aperture verso i mercati del Far East.

La rete aeroportuale italiana, ha risposto con capacità adeguata anche grazie all'ingresso nella fascia degli scali di media dimensione di aeroporti precedentemente caratterizzati da ridotta attività commerciale. Il tasso medio di crescita annua è stimato nel 3,2% nel periodo 2011-2030, inferiore rispetto a quello registrato negli anni passati sia per il rallentamento previsto nel breve periodo sia per le basse potenzialità di crescita comunque previste per l'area Europa.

La maggior parte della crescita sarà dovuta al traffico internazionale (+4%) che è il segmento con maggiore potenzialità di sviluppo. Per il traffico nazionale – segmento in cui l'Italia evidenzia un'alta propensione al volo in virtù della configurazione geografica, per cui il mezzo aereo è la modalità privilegiata di collegamento tra il Nord e il Sud e tra le isole e il resto d'Italia – si prevede un contenuto tasso di crescita (+1,8%) anche considerando l'effetto concorrenziale dei collegamenti ferroviari ad alta velocità.

Al contrario di quello che avviene nella maggior parte dei principali Paesi europei, dove il traffico è concen-

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

trato in pochi scali strategici, in Italia il traffico risulta più distribuito negli scali medi e negli scali con meno di 5 milioni di passeggeri.

Nel 2000 circa il 60% del traffico era concentrato nei tre aeroporti di Roma Fiumicino, Milano Malpensa e Milano Linate; nel 2011 il 63% del traffico risulta concentrato in sei aeroporti, evidenziando quindi una diffusione del traffico particolarmente rilevante, se confrontata con paesi come Francia, Germania e Regno Unito.

La particolare conformazione geografica della penisola favorisce infatti la distribuzione del traffico aereo articolata in più scali in grado di raggiungere un più ampio bacino di utenza e garantire un'accessibilità in tempi accettabili. La rete così articolata, rendendo più efficace il traffico aereo attraverso un'offerta capillare, rappresenta un valore da preservare per lo sviluppo economico locale e nazionale, anche in relazione alla particolare distribuzione territoriale dell'apparato produttivo della media e piccola impresa. In termini di dotazione di aeroporti commerciali, in relazione alla popolazione e all'estensione territoriale, la rete aeroportuale italiana è in linea con le realtà dei principali Paesi europei, con un'offerta di un aeroporto ogni 1,27 milioni di residenti e ogni 6.400 km².

Ruolo ed evoluzione del traffico *cargo*

Sebbene il trasporto *cargo* in Italia rappresenti una piccolissima parte del totale delle merci trasportate in termini di volumi (circa il 2%), esso riveste un ruolo di primaria importanza se riferito al valore economico, pari a circa il 40% (fonte ISTAT) del valore totale delle merci trasportate. Rispetto ai principali paesi europei concorrenti, su circa 12 milioni di tonnellate movimentate, la quota relativa generata dai nostri aeroporti è di circa il 7%, quella tedesca il 37% e quella francese il 15%. Il traffico *cargo* in Italia, dopo la forte diminuzione del 2009, dovuta anche all'abbandono da parte di Alitalia di questa tipologia di attività, ha ripreso quota nel corso del 2010 (con una crescita del 18%) e nel 2011, assestandosi a 940.000 tonnellate, pari a quanto registrato nel 2006.

In Italia il traffico *cargo* continua a essere concentrato per la gran parte in due sole aree geografiche (Lombardia 64% e Lazio 20%) dove viene smistato circa l'84% del totale delle merci via aerea. Il traffico è sostanzialmente concentrato per il 77% in tre aeroporti principali: Milano Malpensa (47%), Roma Fiumicino (18%) e Bergamo Orio al Serio (12%). Tutti gli altri scali sono stati interessati da quote inferiori al 4% del totale. Il 63% delle merci trasportate ha destinazione *extra*-UE (31% Asia; 18% Nord America; 8% Middle East), mentre il 32% è destinato ai mercati europei e solo il 5% è destinato al mercato nazionale.

Malpensa è il principale aeroporto per i traffici *extra*-UE, seguito da Roma Fiumicino, mentre lo scalo di Bergamo è al primo posto per le relazioni *intra*-UE.

Il traffico *cargo* complessivo, che ha come origine e destinazione l'Italia, è pari al 25% per l'*import* e il 75%

per l'*export*, diversamente distribuito nelle macroaree. Infatti, a un netto sbilanciamento verso l'*export* dell'Italia Nord-Occidentale (70%) si contrappone il Nord-Est con un flusso predominante in entrata. Le previsioni di crescita prevedono che nel periodo 2010-2030 il traffico *cargo* italiano aumenti dalle 900.000 tonnellate del 2010 a 1.600.000 tonnellate nel 2030, con un raddoppio del traffico attuale, ma in ogni caso ben al disotto dei valori attuali e previsti dei principali Paesi Europei.

Il servizio di trasporto aereo delle merci è fondamentale per la commercializzazione dei prodotti di alta gamma, ad alto valore aggiunto, o prodotti che richiedono elevata sicurezza e velocità di consegna, come:

- merce pregiata, per valore merceologico (es. prodotti a elevato contenuto tecnologico, gioielleria) o per valore di bisogno (es. ricambistica);
- merce deperibile, in senso merceologico (es. agroalimentare, animali vivi, fiori) o in valore (es. prontomodà).

La particolare natura dei beni trasportati richiede la soluzione di complessi problemi di logistica intermodale, elevati *standard* logistici, sia in termini di servizi di supporto al trasferimento del bene, qualora si tratti ad esempio di beni deperibili, sia in termini di puntualità e regolarità dei servizi di consegna, quali la posta/corrieri espressi o i beni strategici di una catena *just-in-time*. Strategica in tal senso l'offerta di strutture aeroportuali di supporto e di infrastrutture adeguate per l'accessibilità.

Modelli di gestione aeroportuale

La gestione degli aeroporti in Italia ha subito vari cambiamenti negli anni. Fino alla riforma del sistema aeroportuale avvenuta nel 1993 (Legge 24 dicembre 1993, n. 537), erano tre i sistemi di gestione degli aeroporti italiani in vigore:

- gestione diretta da parte dello Stato, che provvedeva alla realizzazione e manutenzione di tutti i beni e delle infrastrutture aeroportuali, percepiva gli introiti e sosteneva gli oneri di gestione;
- gestione parziale, dove veniva dato in concessione al gestore aeroportuale il suolo demaniale e l'uso dei beni rientranti nel sedime aeroportuale (l'aerostazione passeggeri, merci e relative pertinenze per lo svolgimento dei principali servizi aeroportuali come l'*handling* o le attività commerciali), mentre la gestione delle infrastrutture rimaneva di competenza dello Stato; il gestore oltre a ricavare gli introiti legati all'esercizio delle predette attività, percepiva i diritti di imbarco passeggeri e le tasse di imbarco e sbarco delle merci, sostenendo gli oneri manutentivi relativi ai beni in concessione;
- gestione totale, che prende avvio negli anni '60. Al concessionario viene attribuita la gestione di tutti i servizi che si svolgono all'interno del sedime aeroportuale, ivi comprese le infrastrutture. Il gestore percepiva tutte le entrate ricavabili dall'esercizio aeroportuale, ivi compresi i diritti aeroportuali con-

nessi all'esercizio aeroportuale (diritti di approdo, partenza e sosta aeromobili, i diritti di imbarco passeggeri e le tasse di imbarco e sbarco merci); la gestione totale è stata affidata nel tempo a società per azioni, consorzi, enti pubblici economici, tuttavia senza ricorrere a procedure a evidenza pubblica, bensì tramite leggi speciali. La durata di tali concessioni oscilla da un minimo di 40 anni (per l'aeroporto di Genova) a un massimo di 80 anni (per gli aeroporti di Milano).

A seguito della Legge 537/1993 il regime concessorio prevalente è divenuto il modello della gestione totale. Con il successivo regolamento attuativo della Legge (il D.M. 12 novembre 1997, n. 521) è stato stabilito che le società di gestione aeroportuale fossero costituite esclusivamente da società di capitali anche partecipate dallo Stato o dagli enti locali ed è stata fissata la durata massima delle concessioni in 40 anni. Anche gli aeroporti la cui gestione era stata affidata nel passato

tramite il modello della gestione parziale, ottennero la possibilità di convertire la precedente concessione in gestione totale a seguito di presentazione di apposita istanza corredata da un programma di intervento.

Il ruolo del finanziamento pubblico nel settore aeroportuale

Il finanziamento pubblico nel settore aeroportuale ha avuto un ruolo non trascurabile sul risultato d'esercizio di alcuni aeroporti italiani. Osservando i risultati d'esercizio del 2012 i bilanci delle società di gestione degli aeroporti registrano un utile per tutti i maggiori aeroporti italiani per volume di traffico, ad eccezione di SAGAT, gestore dell'aeroporto di Torino. Sono invece in perdita i gestori degli aeroporti di dimensioni più ridotte. Tuttavia in molti casi il risultato positivo è dovuto alla contabilizzazione dei contributi pubblici (da parte dello Stato, delle Regioni o dell'Unione Europea).

Risultati di bilancio dei principali aeroporti italiani – anno 2012

Aeroporto	Gestore	Strategico (S) / Interesse nazionale (I)	Maggioranza azioni	Risultato netto d'esercizio 2012 ante imposte	Contributi
Roma (Fiumicino+Ciampino)	ADR	S	Privata	Utile 310,5 mln	
Milano (Linate+Malpensa)	SEA	I/S	Pubblica	Utile 89,7 mln	1,6 mln
Bergamo	SACBO	I	Privata	Utile 22,9 mln	
Venezia	Gruppo SAVE	S	Privata	Utile 45,4 mln	1,9 mln
Catania	SAC	S	Pubblica	Perdita 92,0 mln	1,4 mln
Bologna	SAB	S	Pubblica	Utile 3,5 mln	
Brindisi, Bari Foggia, Taranto	Aeroporti di Puglia	I/S	Pubblica	Utile 3,0 mln	27,7 mln
Napoli	GESAC	S	Privata	Utile 11,3 mln	1,05 mln
Palermo	GESAP	S	Pubblica	Perdita 8,5 mln	
Pisa		S	Pubblica	Utile 8,4 mln	
Cagliari	SOGAER	S	Pubblica	Utile 7,1 mln	14,7 mln
Torino	SAGAT	I	Privata	Perdita 0,3 mln	2,5 mln
Verona	Catullo Spa	I	Pubblica	Perdita 15,7 mln	
Lamezia Terme	SACAL	S	Pubblica	Perdita 2,0 mln	2,3 mln
Alghero	SOGEAAL	I	Pubblica	Perdita 2,1 mln	9 mln
Ancona	Aerdorica	I	Pubblica	Perdita 3,7 mln	8,7 mln
Perugia	SASE	I	Pubblica	Perdita 0,7 mln	2,2 mln
Bolzano	ABD		Pubblica	Utile 0,003 mln	2,7 mln
Grosseto	SEAM		Pubblica	Utile 0,012 mln	0,033 mln

Fonte: Autorità di Regolazione dei Trasporti, *Primo Rapporto Annuale al Parlamento 2014*

Infrastrutture aeroportuali e grado di utilizzo

Le infrastrutture aeroportuali che possono rappresentare un fattore limitante del numero di aeromobili gestibili sono i *terminal*, i piazzali (in quanto ogni aeromobile che atterra deve avere immediatamente a disposizione un'area di sosta) e le piste.

La capacità degli aeroporti italiani è valutabile attraverso due indicatori principali. Il primo è relativo alla capacità oraria delle strutture ed è misurabile in termini di numero massimo di aeromobili gestibili dal sistema per unità oraria (movimenti/ora). Il secondo misura il numero massimo di passeggeri annui.

Da un'analisi del grado di utilizzazione degli aeroporti strategici e di interesse nazionale ne emerge in generale una buona dotazione del sistema delle piste, che presentano una capacità totale pari a circa 245 milioni di passeggeri, contro i 133 milioni di passeggeri registrati nel 2008. Portando l'analisi invece a livello di singoli aeroporti, emergono alcune situazioni vicine alla saturazione: Roma Fiumicino e Bologna presentano l'83% della capacità delle piste utilizzata in termini di traffico, Cagliari, Pisa e Bergamo presentano circa il 70% di grado di utilizzo. In generale, però, si riscontra un sottoutilizzo della capacità aeroportuale disponibile. Per quanto riguarda la dotazione di piazzali

zali, appare in media adeguata, raggiungendo una capacità totale di 230 milioni di passeggeri. A parte alcuni casi in cui si presenta uno specifico collo di bottiglia (come negli aeroporti di interesse nazionale di Milano Linate e Torino, e in alcuni aeroporti strategici, come Napoli e Bari), gran parte degli aeroporti italiani presentano una capacità scarsamente utilizzata.

Il sistema dei *terminal* invece presenta una capacità totale (190 milioni di passeggeri) molto inferiore a quella di piazzali o piste. In relazione ai dati di traffico del 2008, tale capacità rappresenta un elemento di criticità in particolare negli aeroporti strategici di Venezia, Firenze, Pisa, Catania, e Palermo e in quelli di interesse nazionale di Bergamo, Verona, Treviso, Parma, Ciampino, Perugia, Pantelleria, Lampedusa.

Evoluzione del quadro regolatorio sui diritti aeroportuali

I diritti aeroportuali sono costituiti dal diritto di approdo e di partenza degli aeromobili, dal diritto per il ricovero o la sosta allo scoperto di aeromobili e dal diritto per l'imbarco passeggeri. Sono oneri a carico delle compagnie aeree e la loro riscossione consente alle società di gestione degli aeroporti il recupero del costo delle infrastrutture e dei servizi connessi all'esercizio degli aerei e alle operazioni relative ai passeggeri e alle merci, che le società stesse mettono a disposizione delle compagnie. Il quadro regolatorio riguardante la fissazione dei diritti aeroportuali ha subito negli anni numerosi cambiamenti, sia nei metodi tariffari utilizzati sia negli organi responsabili della loro fissazione.

In materia di tariffe aeroportuali occorre registrare la rilevante novità rappresentata dall'emanazione nel 2009 della Direttiva 2009/12/CE in materia di principi comuni ai fini della determinazione e riscossione di diritti aeroportuali. A livello comunitario era infatti maturata la convinzione dell'esigenza di definire, per la determinazione del livello dei diritti applicabili negli aeroporti europei di maggiori dimensioni, un quadro di regole comuni improntato al raggiungimento, ove possibile, di una intesa diretta tra gestore aeroportuale e utenti.

In particolare la Direttiva ha previsto l'obbligo per gli Stati membri di provvedere, per gli aeroporti aventi un traffico annuo superiore ai 5 milioni di passeggeri, all'istituzione di:

- a) una procedura obbligatoria di consultazione tra il gestore e gli utenti affinché le modifiche da apportare ai diritti siano effettuate, ove possibile, con il consenso del gestore aeroportuale da un lato e degli utenti dall'altro;
- b) una Autorità di Vigilanza indipendente cui ciascuna delle due parti possa rivolgersi in caso di disaccordo sulla revisione dei diritti aeroportuali.

La Direttiva è stata poi recepita nell'ordinamento italiano con il D.L. n. 1 del 24 gennaio 2012 convertito con Legge n. 27 del 20 marzo 2012, che all'art. 71,

oltre a istituire la figura dell'Autorità di Vigilanza, definisce le modalità di determinazione dei diritti aeroportuali sulla base di una "consultazione" tra le parti; va rilevato peraltro come il citato Decreto Legge non abbia limitato la procedura obbligatoria di consultazione ai soli aeroporti aventi un traffico annuo superiore ai 5 milioni di passeggeri.

Gli obiettivi preminenti si possono sintetizzare nella volontà di garantire la non discriminazione, la trasparenza e la consultazione delle compagnie aeree qualora le autorità aeroportuali stabiliscano i diritti da applicare, nonché l'aderenza ai costi di tali diritti.

I principi comunitari hanno pertanto innovato profondamente il quadro normativo nazionale in materia di regolazione tariffaria nel settore aeroportuale, ponendo le basi per un superamento del quadro normativo precedente, nella misura in cui viene ora deputata a una dinamica negoziale (tra gestore e utenti) la definizione di aspetti rilevanti e tra loro correlati – quali sviluppo del traffico, qualità dei servizi, progetti di nuove infrastrutture, livelli dei diritti aeroportuali – che precedentemente avveniva per via autoritativa e prevalentemente per obiettivi di pianificazione.

Per i soli aeroporti con traffico superiore a 8 milioni di passeggeri annui (in questa categoria rientrano, secondo i dati relativi al 2010, gli scali di Roma Fiumicino, Milano Malpensa e Milano Linate), l'art. 17, comma 34bis, del D.L. n. 78/2009, al fine di incentivare l'adeguamento delle infrastrutture, ha autorizzato l'ENAC a stipulare contratti di programma in deroga alla normativa vigente in materia, introducendo sistemi di tariffazione pluriennale orientati ai costi delle infrastrutture e dei servizi.

Il Piano Nazionale degli Aeroporti

Nel gennaio 2014, il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT) ha avviato la definizione di un nuovo Piano Nazionale degli Aeroporti volto a razionalizzare e riorganizzare il sistema aeroportuale italiano. Gli obiettivi del piano sono stati identificati come segue:

- fornire alle varie componenti istituzionali e operative del settore un quadro programmatico per lo sviluppo globale di un comparto fondamentale ai fini della crescita economica, occupazionale e sociale del Paese;
- disporre di uno strumento di *governance* del settore, per affrontare le sfide che nascono dai cambiamenti in corso nello scenario di riferimento internazionale ed europeo;
- ottimizzare l'offerta trasportistica anche mediante il coordinamento delle azioni di intervento nel settore del trasporto aereo con i piani riguardanti le altre modalità di trasporto;
- individuare le priorità infrastrutturali su cui concentrare gli investimenti, ai fini di una migliore allocazione delle risorse disponibili.

Punto di partenza del Piano è stato l'individuazione degli aeroporti strategici e di quelli di interesse nazio-

nale deputati a costituire la struttura fondamentale del sistema aeroportuale dei prossimi anni, in modo da poterli distinguere dagli aeroporti di interesse locale o regionale.

I criteri con i quali sono stati individuati gli aeroporti strategici sono:

- a) divisione del territorio nazionale utilizzando come base di riferimento la ripartizione territoriale dell'Italia in aree sovregionali secondo lo schema NUTS-livello I: Nord-Ovest, Nord-Est, Centro, Sud, Isole;
- b) individuazione, in ognuna di tali aree sovregionali, dei bacini di traffico omogeneo con distanza massima di 2 ore di percorso auto da un aeroporto strategico; si è così pervenuti al risultato di dieci bacini di traffico: Nord-Est, Nord-Ovest, Centro-Nord, Centro Italia, Campania, Mediterraneo-Adriatico, Calabria, Sicilia-orientale, Sicilia-occidentale, Sardegna;
- c) identificazione di un unico aeroporto strategico per ogni bacino nonché dell'insieme degli ulteriori aeroporti di interesse nazionale, in applicazione dei criteri fissati dall'art. 698 del Codice della Navigazione.

Fra le fonti normative europee individuate per l'identificazione degli aeroporti strategici di ciascun bacino, il Piano fa riferimento al Regolamento (UE) n. 1315/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio dell'11 dicembre 2013 sugli orientamenti dell'Unione per lo sviluppo della rete transeuropea dei trasporti e che

abroga la decisione n. 661/2010/UE, che stabilisce orientamenti per lo sviluppo di una rete transeuropea comprendente una struttura a doppio strato che consiste nella rete globale e nella rete centrale (art. 1):

- la rete globale è definita da tutte le infrastrutture di trasporto, esistenti e pianificate, della rete transeuropea dei trasporti, nonché da misure che ne promuovono l'uso efficiente e sostenibile sul piano sociale e ambientale;
- la rete centrale consiste di quelle parti della rete globale che rivestono la più alta importanza strategica ai fini del conseguimento degli obiettivi per lo sviluppo della rete transeuropea dei trasporti.

Il criterio adottato nel Piano è stato di considerare gli aeroporti di interesse nazionale qualora si realizzino due condizioni:

- a) l'aeroporto deve essere in grado di svolgere un piano ben definito all'interno del bacino, con una sostanziale specializzazione dello scalo (ad esempio focalizzato sul traffico *leisure*, prevalentemente destinato al traffico merci, *city airport*, ecc.);
- b) l'aeroporto deve essere in grado di dimostrare il raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario in un arco temporale ragionevole.

In applicazione di tali criteri, il Piano ha individuato 11 Aeroporti Strategici e 26 Aeroporti di Interesse Nazionale, la cui suddivisione per bacino di traffico è riportata nella seguente tabella:

Classificazione degli scali secondo il Piano Nazionale degli Aeroporti

Bacino di traffico	Aeroporti Strategici	Aeroporti di Interesse Nazionale
Nord-Ovest	Milano Malpensa	Milano Linate, Torino, Bergamo, Genova, Brescia, Cuneo
Nord-Est	Venezia	Verona, Treviso, Trieste
Centro-Nord	Bologna, Pisa/Firenze*	Rimini, Parma, Ancona
Centro Italia	Roma Fiumicino	Roma Ciampino, Perugia, Pescara
Campania	Napoli	Salerno
Mediterraneo/Adriatico	Bari	Brindisi, Taranto
Calabria	Lamezia	Reggio Calabria, Crotona
Sicilia orientale	Catania	Comiso
Sicilia occidentale	Palermo	Trapani, Pantelleria, Lampedusa
Sardegna	Cagliari	Olbia, Alghero

* A condizione che si realizzi la gestione unica.

Fonte: MIT, Piano Nazionale degli Aeroporti 2014

La classificazione degli aeroporti vede come unica eccezione alla regola di un aeroporto strategico per ciascun bacino, quella relativa al Centro-Nord per il quale sono stati considerati come aeroporti strategici quelli di:

- Bologna e Pisa/Firenze in considerazione delle caratteristiche morfologiche del territorio, della vicinanza e della dimensione degli scali;
- Bari e Catania, che il Regolamento UE ha originariamente classificato come globali.

La scelta di quali aeroporti classificare come strategici o di interesse nazionale è ricaduta sugli aeroporti rilevanti nell'ambito delle reti europee e su quelli con potenzialità di crescita di traffico passeggeri. Inoltre la dimensione degli aeroporti, definita in base al traffico passeggeri, è risultata avere un ruolo fondamentale: gli aeroporti non inclusi nella rete nazionale sono infatti quelli caratterizzati da un traffico passeggeri ridotto.

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 2013 nel settore del trasporto aereo.

DPCM 29 ottobre 2013 – Unificazione dei diritti di decollo e atterraggio per i voli *intra*-UE ed *extra*-UE presso gli aeroporti italiani

Con la pubblicazione di otto Decreti nella Gazzetta Ufficiale del 31 ottobre 2013 il Governo italiano ha messo fine alla procedura d'infrazione avviata dalla Commissione Europea nei confronti dell'Italia, che aveva ritenuto illegittima la differenziazione dei diritti di approdo e partenza applicata in Italia dal 2001 basata sull'origine/destinazione dei voli *intra*-UE ed *extra*-UE. Le Autorità italiane hanno individuato la soluzione finalizzata a interrompere la procedura di infrazione mediante l'emanazione di 8 Provvedimenti – 5 Decreti interministeriali e 3 DPCM – che hanno modificato la legislazione previgente e le Linee Guida Applicative, nonché hanno adeguato i valori dei diritti di approdo e partenza per ciascun Gestore per il quale fosse in vigore un Contratto di Programma, sia ordinario, sia in deroga.

Il DPCM del 29 ottobre 2013 relativo al Contratto di Programma in deroga in vigore tra l'ENAC e SEA riporta le nuove tabelle dei diritti di approdo e partenza unificati per i voli *intra*-UE ed *extra*-UE che sostituiscono l'allegato 10 del Contratto di Programma e indica che i nuovi valori entreranno in vigore dal 1° gennaio 2014.

Decreto Destinazione Italia

Il 24 dicembre è entrato in vigore il Decreto Legge n. 145 c.d. "Destinazione Italia" (pubblicato il 23 dicembre) contenente all'art. 13 – Disposizioni urgenti per EXPO 2015, per i lavori pubblici e in materia di trasporto aereo – una previsione finalizzata a disciplinare in maniera trasparente e concorrenziale il processo di scelta, da parte dei gestori aeroportuali, dei vettori aerei ai quali erogare contributi in funzione dell'avviamento e sviluppo di rotte destinate a soddisfare la domanda nei rispettivi bacini d'utenza. Tale processo di scelta deve avvenire secondo modalità da definire in apposite Linee Guida da adottare a cura del MIT entro trenta giorni dalla pubblicazione del Decreto Legge.

La portata dell'impatto di tale provvedimento per SEA non è ancora pienamente definibile, dal momento che, anche a causa di alcune modifiche apportate al Decreto in sede di conversione, le Linee Guida citate non sono state ancora pubblicate. Gli elementi potenzialmente più rilevanti sembrano essere il possibile

obbligo di selezione dei destinatari dei contributi mediante gara e la compatibilità dei contratti in essere.

Servizi di *security* ai varchi

La Legge n. 125 del 30 ottobre 2013 ha convertito, con alcune modificazioni, il D.L. n. 101 del 31/08/2013, recante Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle Pubbliche Amministrazioni. In particolare, è stato confermato il dettato dell'art. 6 riguardante le disposizioni in materia di controllo aeroportuale, che al comma 1 ha disposto la possibilità di affidamento da parte di ENAC al gestore aeroportuale delle attività di controllo di sicurezza su equipaggi, personale e *staff*, nonché veicoli ai varchi di accesso alle aree sterili aeroportuali. In data 5/12/2013 in occasione del secondo incontro del tavolo sul trasporto aereo istituito dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti con le organizzazioni di categoria, Assaeroporti ha evidenziato che l'affidamento del servizio di controllo di sicurezza ai varchi *staff* e carrai (previsto nel corso del 2014) farà lievitare i costi a carico delle società di gestione aeroportuale (circa 400.000 Euro a varco stimati) e attualmente non risulta previsto un idoneo strumento di recupero per via tariffaria. Per SEA, in particolare, sarebbe necessario prevedere un aggiustamento in tal senso in sede di Contratto di Programma per sopravvenuta normativa.

Ground Handling

ENAC ha emanato la nuova Circolare serie APT 02 B in materia di certificazione e sorveglianza dei prestatori di servizi aeroportuali di assistenza a terra, pubblicata il 22 novembre 2013 e vigente da tal data. La nuova Circolare adegua la regolamentazione in materia alla normativa sopravvenuta, ivi compresa l'ultima edizione vigente del Regolamento ENAC sull'*handling*, nonché alle diverse sentenze giurisprudenziali adottate. La Circolare risulta complessivamente positiva rispetto agli oneri imposti a carico delle imprese che intendono certificarsi per operare nel mercato delle attività di assistenza a terra sugli aeroporti italiani, anche con riferimento alle imprese di nuova costituzione. Tuttavia, una serie di dettagli documentali e di analisi sono richiesti nell'ambito della procedura di certificazione.

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'art. 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'*International Civil Aviation Organization* (ICAO) e dall'*European Aviation Safety Agency* (EASA). 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'Organizzazione Internazionale dell'Aviazione Civile (ICAO) 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 e 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 ad 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 e 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, 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.

Il lavoro di identificazione e mappatura degli *stakeholder* di SEA e il relativo approccio strategico che l'azienda intende adottare nei loro confronti è emerso nell'ambito del progetto “*Developing Sustainability Culture*” avviato in SEA nel 2012 – con il supporto scientifico e metodologico di ISTUD e SWG – con l'obiettivo di definire la “*Sustainability Vision*” dei prossimi 3 anni.

Il lavoro del *management* aziendale sinora realizzato ha prodotto una elaborazione su due livelli:

- identificazione e ruolo degli *stakeholder*. I *manager* hanno cominciato a introdurre nei loro schemi valutativi e decisionali una visione *multi-stakeholder* dei problemi che affrontano, in grado di consentire loro di acquisire una visione più “sistemica” dell'impatto delle decisioni di *business* da essi assunte;
- leve di *stakeholder management*. L'obiettivo è stato capire quali leve di relazione con gli *stakeholder* sono praticabili, secondo la visione dei *manager*, e

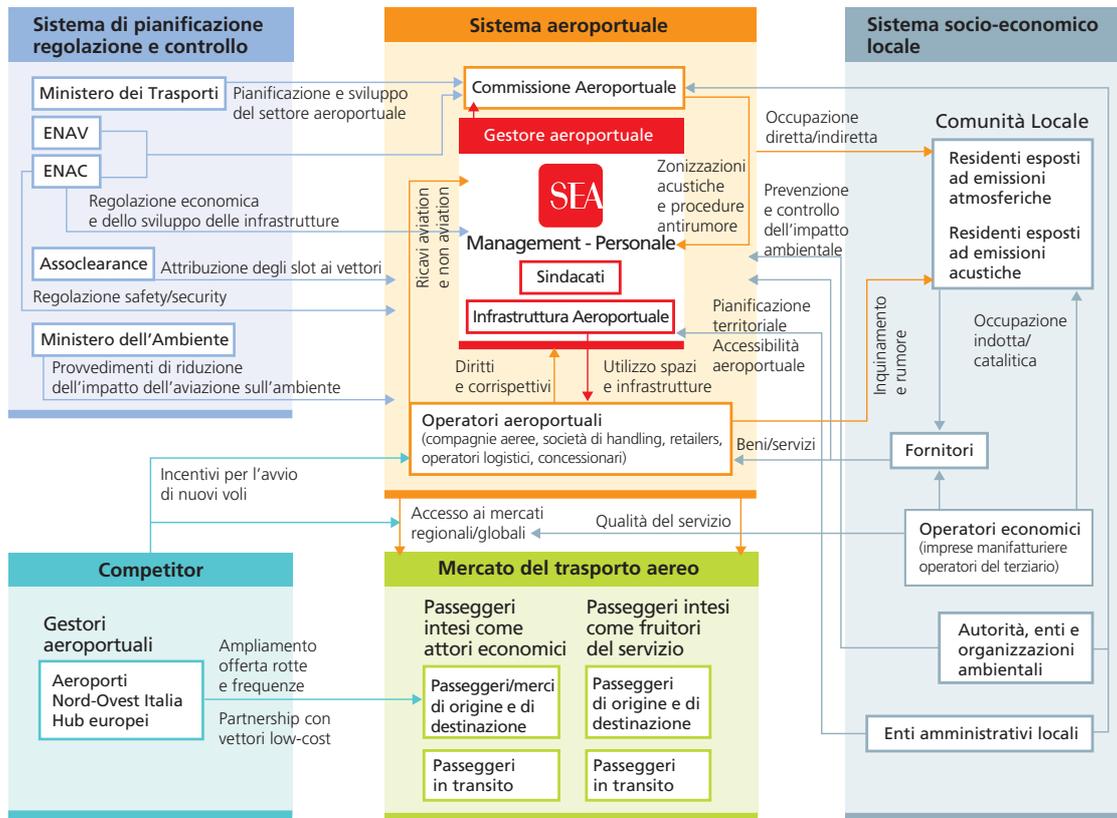
convenientemente utilizzabili per raggiungere gli obiettivi di *business* indicati.

L'essenza di un approccio manageriale “*sustainability oriented*” per SEA consiste quindi:

- nella capacità da parte del *management* di acquisire piena consapevolezza sull'identità, sul ruolo, sul potere di reciproco condizionamento e sulle risorse/opportunità che caratterizzano gli *stakeholder* di riferimento delle principali “*business challenges*” dell'azienda;
- in una progressiva propensione da parte dei *manager* verso la “contestualizzazione” delle proprie scelte e decisioni, come risposta alla complessità del *business environment*. Contestualizzare significa inserire il senso e la logica delle proprie scelte in un ambito più ampio rispetto a quello usualmente adottato e allargare il *range* di variabili (economiche, sociali, ambientali) che influiscono sul risultato della decisione (e su una efficace gestione del rischio) nel medio-lungo periodo;
- nella capacità del *management* di basare il proprio “apprendimento” su un più ampio e pervasivo scambio e confronto con gli *stakeholder*, per generare conoscenza indispensabile alla corretta visione del *business*, altrimenti non acquisibile.

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 e 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 pub-

bliche, 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 a 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*).

Rischio connesso alla decisione della

Commissione Europea concernente gli asseriti

Aiuti di Stato concessi a favore di SEA Handling

Con decisione del 19 dicembre 2012 la Commissione Europea ha stabilito che gli aumenti di capitale effettuati da SEA a favore della sua controllata SEA

Handling nel periodo 2002-2010, per un importo complessivo di 360 milioni di Euro, oltre interessi, costituiscono un Aiuto di Stato incompatibile con il mercato interno. Tale decisione ha stabilito l'obbligo dello Stato italiano di recupero dell'aiuto entro quattro mesi dalla data della sua notifica (e, quindi, entro il 20 aprile 2013, termine successivamente prorogato al 5 giugno 2013).

In tale contesto SEA Handling e le autorità italiane hanno impugnato la decisione dinanzi al Tribunale UE e intrapreso un negoziato con i servizi della Commissione Europea al fine di garantire l'esecuzione della decisione di recupero mediante una modalità alternativa alla restituzione in denaro.

In merito alla seconda iniziativa il Gruppo SEA, con la costituzione di un'apposita *Task Force*, ha avviato un dialogo con la Commissione Europea volto all'individuazione di un percorso, finalizzato all'esecuzione della decisione, alternativo rispetto alla restituzione in denaro a SEA da parte della Controllata dell'asserito Aiuto di Stato, ferme restando le iniziative intraprese a livello giudiziale per l'annullamento della decisione stessa.

Tale modalità alternativa di esecuzione della decisione consiste nell'esecuzione della decisione di recupero tramite la risoluzione dei rapporti di lavoro facenti capo alla Controllata, la cessione degli attivi della Controllata a condizioni di mercato e la sua successiva messa in liquidazione. Le negoziazioni in corso sono effettuate anche sulla base di uno schema di gestione futura della attività di *handling* che consentirebbe di mantenere il coinvolgimento della SEA nell'attività stessa e che può essere schematizzato come segue:

- cessazione dei contratti di fornitura dei servizi di *handling* in essere tra SEA Handling e i vettori aerei operanti negli scali di Linate e Malpensa da realizzarsi in un arco temporale di 10-12 mesi per consentire di mantenere continuità di servizio a favore dei vettori a fronte dell'uscita dal mercato di SEA Handling e dalla sua sostituzione da parte di altri *player*;
- cessione a terzi di tutti gli *asset* di proprietà SEA Handling, da realizzarsi mediante una procedura di evidenza pubblica;
- cessazione dei contratti di lavoro conclusi da SEA Handling;
- messa in liquidazione della società.

In tale contesto, SEA continuerebbe a essere presente nel mercato dell'*handling* attraverso la partecipazione in una nuova società, costituita in data 9 settembre 2013 e denominata Airport Handling Srl; tale società negozierebbe *ex novo* i contratti di lavoro con il personale attualmente impiegato in SEA Handling, acquisirebbe i mezzi tecnici necessari a fornire i servizi di *handling* oltre a competere sul mercato al fine di concludere il maggior numero di contratti con i *carriers* operanti negli scali di Linate e Malpensa.

A fine marzo 2014, lo schema operativo indicato è stato condiviso con la Commissione che non ha sollevato obiezioni sul piano di cessazione di attività di SEA Handling.

Nel corso del secondo semestre 2013 e del primo tri-

mestre 2014, sono proseguiti gli incontri di approfondimento del percorso alternativo proposto dalla Controllata e SEA, che contempererebbe sia le esigenze strategiche di mantenimento del coinvolgimento di SEA nella attività di *handling* sia della Commissione di vedere eseguita la decisione, pur se con differenti posizioni sulla distribuzione del capitale sociale di Airport Handling. In particolare la Commissione ha mostrato, in linea di principio e salvo ulteriori approfondimenti, ad oggi ancora in corso, sulle modalità di messa in liquidazione della Controllata, la propria disponibilità a considerare come correttamente eseguita la decisione nel caso di vendita degli *asset* di SEA Handling a prezzo di mercato e definitiva uscita di quest'ultima dal mercato tramite la liquidazione.

In considerazione dell'evoluzione delle negoziazioni con la Commissione Europea e della possibilità alternativa di messa in liquidazione della Controllata nel secondo semestre 2014 precedentemente riferite con riferimento alla predisposizione del bilancio al 31 dicembre 2013, la Controllata ritiene ancora ragionevole, in continuità con quanto fatto fino ad oggi, non operare nel proprio bilancio al 31 dicembre 2013 alcun accantonamento a fondo rischi per la restituzione a SEA dei presunti Aiuti di Stato. Parimenti, SEA non ritiene di dovere rilevare nel proprio bilancio separato al 31 dicembre 2013 alcun credito nei confronti della Controllata, né di modificare le proprie valutazioni sulla recuperabilità del valore di iscrizione della Controllata, già interamente svalutata nel bilancio separato al 31 dicembre 2012.

La non determinabilità e l'incertezza sulla quantificazione degli oneri di liquidazione alla data di riferimento né alla data di approvazione del bilancio, ha determinato la non iscrizione di alcun fondo per rischi ed oneri nel bilancio di esercizio della controllata al 31 dicembre 2013. In particolare – non essendo ancora possibile stimare l'onere della ricollocazione del personale in esubero rispetto alle esigenze del nuovo operatore – in quanto dipendente dalle modalità di realizzazione definitiva della procedura di dismissione degli attivi aziendali e da quanto personale verrà assunto in base ai contratti di servizio effettivamente acquisiti da detto nuovo operatore – il bilancio della controllata non riflette alcun accantonamento ai fondi rischi per il citato costo di ristrutturazione. Simile trattamento contabile è stato adottato nella valutazione dei presupposti per accantonamenti di fondi per rischi ed oneri nel bilancio consolidato che pertanto, non riflette alcun accantonamento specifico a fronte della ristrutturazione della controllata, mentre rileva l'integrale svalutazione per Euro 10,3 milioni del contributo al consolidato dalla controllata alla luce delle prospettive di mancato recupero dello stesso manifestatesi nell'anno 2013 a seguito della soprammenzionata evoluzione delle negoziazioni con la Commissione Europea.

Ai fini della presentazione del piano alle autorità comunitarie, si sono invero ipotizzati livelli di allocazione in capo a Airport Handling del personale la cui quantificazione – come detto – dipende però dal vo-

lume di attività che la stessa Airport Handling svilupperà. Su tali basi – che non sono certe fino all'approvazione del piano da parte delle autorità comunitarie e all'avvio dell'attività commerciale – si sono ipotizzate stime che non rappresentano comunque ammon-tari certi, nemmeno nel minimo.

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 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 significa-

tivamente 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 e 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 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 inadempimenti 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 ed 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

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:

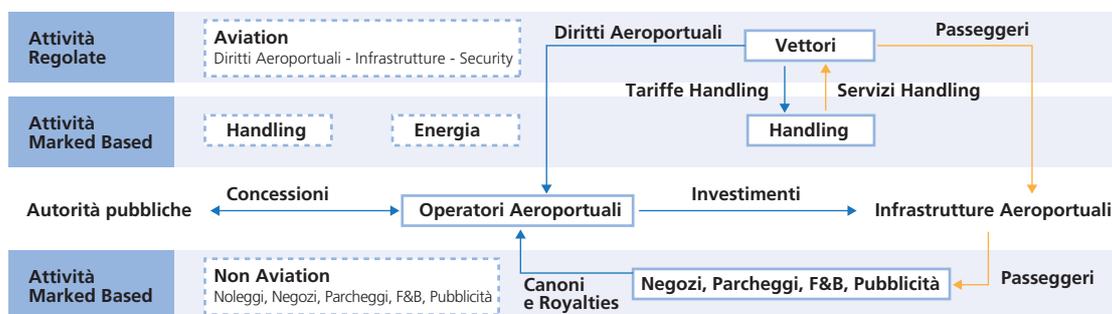
- *Aviation*: attività aeroportuali “core” di supporto all'aviazione passeggeri e merci;
- *Non Aviation*: servizi commerciali offerti ai passeggeri e utenti aeroportuali all'interno degli aeroporti di Milano;

- *Handling*: servizi di assistenza a terra ad aeromobili, passeggeri, bagagli, merci e posta;
- *Energia*: generazione e vendita di energia elettrica e termica.

SEA gestisce le attività *Aviation* in regime di concessione/autorizzazione.

Le attività di *Handling* sono svolte in regime di mercato liberalizzato e le attività *Non Aviation* sono svolte in parte in sub concessione e in parte tramite gestione diretta.

Modello di business del Gruppo SEA

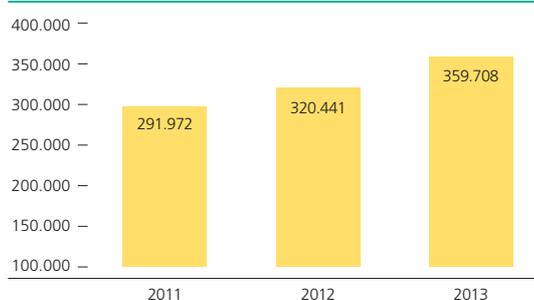


Business Aviation

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)



* Risultato 2011 riesposto.

Fonte: SEA

Business Non Aviation

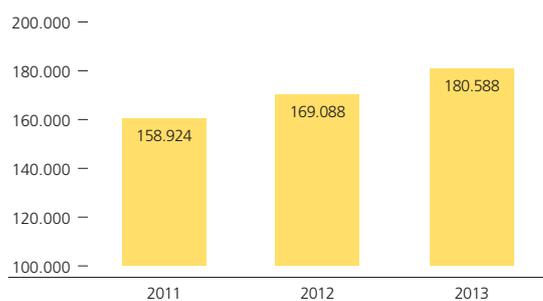
Le attività *Non Aviation* consistono nella prestazione dei servizi di complemento delle attività di supporto all'aviazione e includono:

- le attività *retail* (vendita al pubblico, in regime *duty free* e *duty paid*, ristorazione, autonoleggi, pubblicità, 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” (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* (espresse 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)



* Risultato 2011 riesposto.

Fonte: SEA

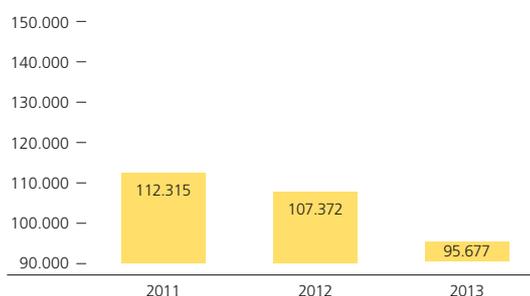
Business Handling

Le attività di *Handling* – gestite attraverso la società SEA Handling, controllata da SEA – consistono nella prestazione di servizi di assistenza a terra ad aeromobili, passeggeri, bagagli, merci e posta. I ricavi di tale segmento sono rappresentati dai corrispettivi di mercato per lo svolgimento delle attività di:

- *Handling* “rampa” (ossia i servizi prestati in area *air-side*, fra cui imbarco/sbarco di passeggeri, bagagli e merci, bilanciamento aeromobili, smistamento e riconcilio bagagli);
- *Handling* “passeggeri” (ossia i servizi prestati in area *land-side*, fra cui *check-in* e *lost & found*).

Tali corrispettivi sono liberamente negoziati tra il Gruppo SEA, tramite SEA Handling, e ciascuna compagnia aerea. Nel comparto *Handling* il Gruppo SEA intende proseguire la politica di focalizzazione e specializzazione nelle attività “core” di tale comparto (rampa passeggeri e merci), confermando la propria capacità di offrire servizi di alta qualità, nonché sviluppare eventuali *partnership* con altri *handler*.

Ricavi di gestione *Business Handling** (migliaia di Euro)



* Risultato 2011 riesposto.

Fonte: SEA

Business Energia

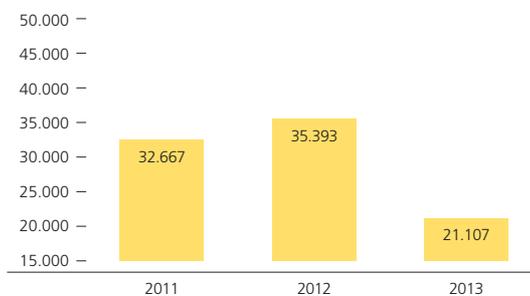
L'attività, svolta da SEA attraverso la controllata SEA Energia, consente la produzione di energia elettrica e termica da destinare agli aeroporti gestiti dal Gruppo, nonché alla cessione sul mercato delle eccedenze elettriche e termiche.

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)



* Risultato 2011 riesposto.

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, 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 2013 (%)	
Nord Italia	43
Centro Italia	34
Sud Italia	23
Totale passeggeri Italia (.000)	143.880

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 2013 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 2013 (%)	
Milano	44
Resto della Lombardia	15
Resto del Nord Italia	41
Totale passeggeri Nord Italia (.000)	61.164

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 9° 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*).

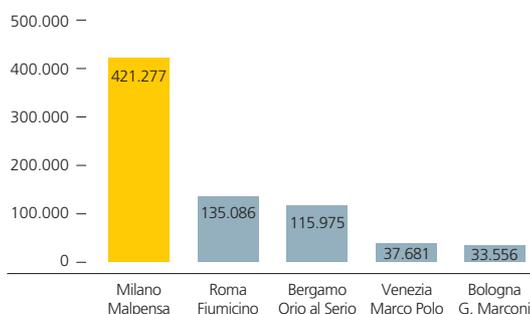
Ranking aeroporti italiani per traffico passeggeri* 2013 (migliaia)



* Compresi transiti diretti.

Fonte: SEA, Assaeroporti

Ranking aeroporti italiani per traffico merci 2013* (tonnellate)



* Escluso traffico postale.

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 2013, più del 30% del traffico complessivo del sistema.

Quote di mercato passeggeri nel sistema aeroportuale milanese (%) 2013

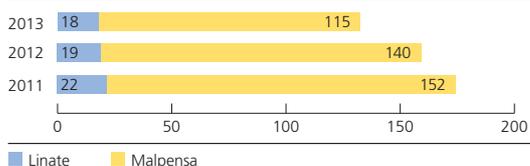
Vettore	2013
easyJet	24,93
Alitalia	24,90
Lufthansa	5,52
Meridiana fly	5,05
British Airways	2,47

Fonte: SEA

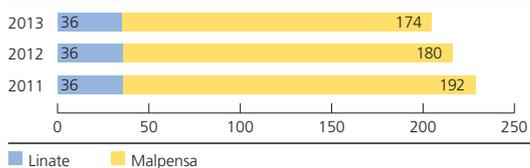
Il portafoglio di destinazioni servite e di frequenze è ampio e diversificato: al 31 dicembre 2013 sono operate 174 destinazioni su Malpensa e 36 su Linate. Il portafoglio di destinazioni è inoltre in continua espansione in particolare lungo le direttrici da e verso il Medio e l'Estremo Oriente, che 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)



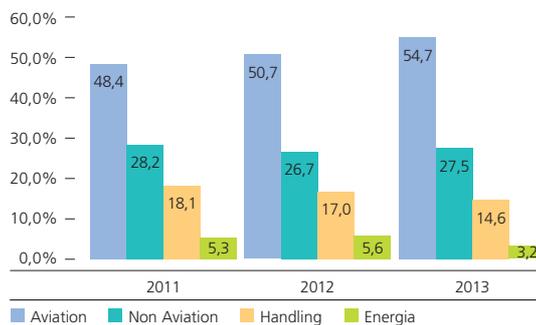
Fonte: SEA

Mix di ricavi diversificato e con margine di sviluppo

I ricavi del Gruppo SEA sono bilanciati tra le diverse attività svolte: nel 2013, le attività *Aviation*, *Non Aviation*, *Handling* ed *Energia* hanno pesato sui ricavi di gestione (pari a 657,1 milioni di Euro) rispettivamente per il 54,7%, il 27,5%, il 14,6% e il 3,2%.

La crescita è stata sostenuta dai segmenti di *business Aviation* e *Non Aviation*, i cui ricavi gestionali verso terzi nel 2013 sono aumentati rispettivamente del 12,3% e del 6,8% rispetto all'anno precedente.

Ricavi di gestione delle Business Unit sul totale (%)



Nota: la percentuale sui ricavi non è comprensiva dell'effetto IFRIC.

Fonte: SEA

L'EBITDA di Gruppo nel 2013 si è attestato a 161,8 milioni di Euro, in crescita (+2,4%) rispetto all'esercizio precedente (158 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 (ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, OHSAS 18001 e ISAGO).

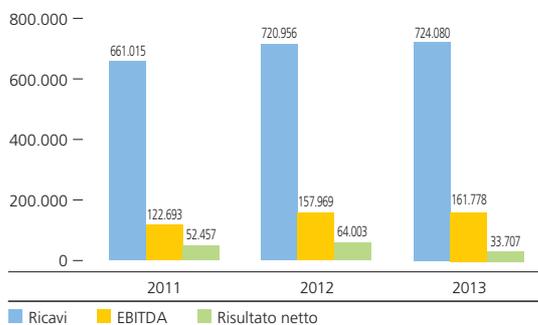
Sistemi di gestione Qualità-Ambiente-Sicurezza certificati (attuali e programmati)

	Environment		Safety		Social	
	Attuali	Previsti	Attuali	Previsti	Attuali	Previsti
SEA SpA	Airport Carbon Accreditation – Neutrality Level ¹		OHSAS 18001		Dasa Register ⁴ UNI CEI EN 45011 ⁵	
	ISO 14001 ⁸					
	ISO 50001 ⁶					
SEA Handling	ISO 14001		ISAGO ²			
SEA Energia	Registrazione EMAS ⁷					
	ISO 14001		OHSAS 18001 ³			

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 CO₂. 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. Registrazione rilasciata dalla IATA e relativa alla qualità del servizio in ambito sicurezza. SEA Handling è il primo *handler* italiano ad ottenerla.
3. 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.
4. 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.
5. Riguarda il servizio di assistenza ai passeggeri con mobilità ridotta in ambito aeroportuale.
6. *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.
7. 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.
8. Riguarda la messa a punto di un Sistema di Gestione Ambientale finalizzato ad individuare, controllare e monitorare le *performance* dell'organizzazione.

Solida performance economica e finanziaria

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



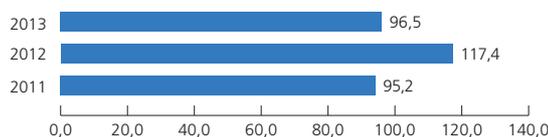
Nota: Il dato dei ricavi del 2012 è comprensivo dell'effetto IFRIC. L'EBITDA è stato definito nel 2013 come differenza tra il totale ricavi e il totale costi operativi, comprensivi degli accantonamenti e svalutazioni, ad eccezione dell'accantonamento al fondo di ripristino e sostituzione. Conseguentemente il 2012 è stato riclassificato con gli stessi criteri.

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 trasporto 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	Clieni Aviation	Clieni Non Aviation	Mondo bancario/ finanziario	Società e Istituzioni
Competenza	3,94	4,10	4,40	4,20	3,80
Affidabilità	4,11	3,67	4,33	4,20	3,75
Correttezza	4,11	3,90	4,33	4,20	3,69
Apertura/Disponibilità	4,00	3,93	4,47	4,10	3,58

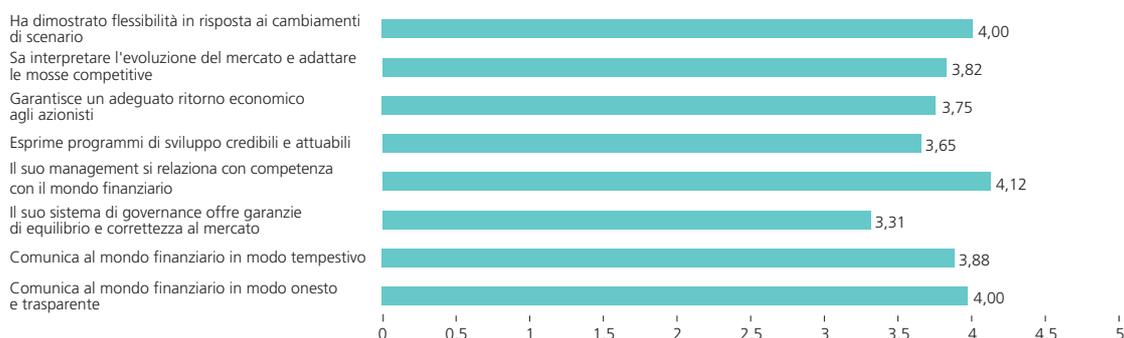
Fonte: Doxa, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2014

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 con-

senso 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: Doxa, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2014

Valore economico generato e distribuito

Nel 2013 SEA ha generato valore economico per un importo pari a 657 milioni di Euro, in crescita del

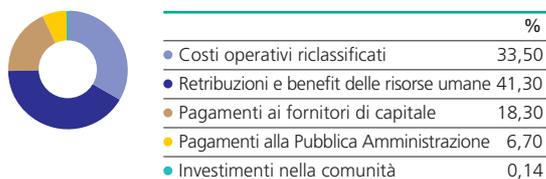
3,9% rispetto all'anno precedente. Nell'ultimo triennio il Gruppo è stato protagonista di una crescita costante, attestata da un Cagr pari al 5%.

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

		2011	2012	2013
Valore economico direttamente generato		595.878	632.294	657.080
a) Ricavi	Ricavi di gestione	595.878	632.294	657.080
Valore economico distribuito		549.028	617.792	606.236
b) Costi operativi riclassificati	Costi di materiali di consumo e altri costi operativi	194.273	203.104	203.319
c) Retribuzioni e benefit delle risorse umane	Costi del lavoro	250.355	256.188	250.344
d) Pagamenti ai fornitori di capitale	Oneri finanziari e dividendi distribuiti nell'esercizio	62.173	121.968	111.117
e) Pagamenti alla Pubblica Amministrazione	Imposte sul reddito corrente e oneri tributari	41.028	35.511	40.591
f) Investimenti nella comunità	Liberalità, sponsorizzazioni e collaborazioni	1.199	1.021	865
Valore economico trattenuto				
	Calcolato come differenza tra il valore economico generato e il valore economico distribuito	46.850	14.502	50.844

Fonte: SEA

Valore economico distribuito – 2013



Fonte: SEA

Il valore economico distribuito è cresciuto mediamente nel triennio, passando da 549 milioni nel 2011 a 606,2 milioni nel 2013 (Cagr 5,1%), ma facendo rilevare una flessione nell'ultimo anno dell'1,9%.

Nel 2013 alla remunerazione del personale sono stati destinati 250,3 milioni di Euro, pari al 41,3% del valore distribuito e al 38,1% di quello generato.

Nel corso del triennio 2011-2013 tale quota di valore, dopo il lieve incremento registrato nel 2012 (256,2 milioni nel 2012) pur in presenza di una diminuzione di organico, si è attestata attorno ai 250 milioni di Euro. Ciò ha determinato una sensibile riduzione della sua incidenza sul totale del valore distribuito, pari al 45,6% nel 2011 e al 41,3% nel 2013.

Nel triennio in questione si è invece mantenuta su significativi livelli di importanza, sia in termini assoluti (62,2 milioni di Euro nel 2011, 122 milioni di Euro nel 2012 e 111,1 milioni di Euro nel 2013), sia come incidenza sul totale del valore distribuito (rispettivamente l'11,3% nel 2011, il 19,7% nel 2012 e il 18,3% nel 2013) la quota di valore indirizzata ai fornitori di capitale dell'organizzazione (azionisti e istituti di credito), in particolare sotto forma di dividendi (ordinari e straordinari) che nel 2011 sono ammontati a 41,8 milioni di Euro, nel 2012 a 102,8 milioni di Euro e nel 2013 a 89 milioni di Euro.

L'aliquota di valore riservata ai fornitori di beni e servizi è stata pari a 203,3 milioni di Euro nel 2013 (sostanzialmente allineata all'anno precedente) e incide per il 33,5% del valore complessivamente distribuito, mentre quella destinata alla Pubblica Amministrazione sotto forma di imposte e tasse è stata pari a 40,6 milioni di Euro nel 2013 (6,7% del valore distribuito). È stato infine pari allo 0,14% nel 2013 il valore distribuito destinato alla società e al territorio, corrispondente alla somma delle liberalità erogate ad enti e associazioni del terzo settore a titolo di supporto per progetti di carattere culturale, umanitario, scientifico e sportivo.

Posizionamento competitivo

Catchment area del sistema aeroportuale milanese

Il sistema aeroportuale milanese è situato in una delle aree europee a maggiore sviluppo economico, denominata “Blue Banana Area”, che si estende dall’area di Londra a quella di Milano/Genova e rappresenta un ponte tra il bacino del Mediterraneo e l’Europa continentale. La “catchment area” degli aeroporti di Milano comprende in primo 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 km², nel 2011 ha registrato:

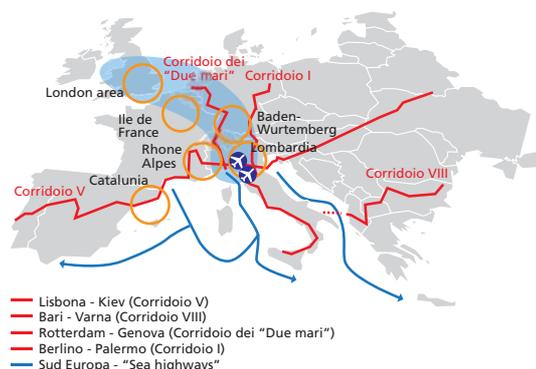
- un PIL di 337,2 miliardi di Euro (pari al 21,3% del PIL nazionale), attestandosi così al 2° posto fra i bacini aeroportuali europei, subito dopo Parigi-Ile de France (PIL pari a 608,6 miliardi) e prima di Londra (o meglio “Inner London” con un PIL pari a 276,3 miliardi)¹, Madrid (PIL pari a 188,4 miliardi) 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 km².²

Il particolare posizionamento geografico ed economico degli scali gestiti dal Gruppo SEA è arricchito dalla sua collocazione lungo alcune fra le principali direttrici di sviluppo della rete di trasporto trans-europea.

Nel dettaglio, gli scali gestiti da SEA sono situati in

prossimità di due assi stradali e ferroviari delineati nell’ambito del programma di sviluppo infrastrutturale correlato alle citate reti di trasporto trans-europee: il corridoio 5 fra Lisbona e Kiev e il corridoio 24 fra Rotterdam e Genova che collegano, rispettivamente, le aree dell’Est Europa con quelle occidentali e la parte settentrionale del continente con quella meridionale.

Posizionamento geografico degli aeroporti di Milano



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

	Catchment area naturale *	% su totale Italia
Superficie (km ²)	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.

Il potenziamento dei collegamenti ferroviari (fra cui l’Alta Velocità, che ha raggiunto nel 2010 l’aeroporto di Malpensa) e delle infrastrutture stradali (quali la realizzazione dell’autostrada Brescia-Bergamo-Milano, conosciuta come “BreBeMi” e della Pedemontana) do-

vrebbero consentire, una volta realizzati, l’ampliamento della catchment area, incrementandola di circa 27.000 km² e di oltre 8 milioni di abitanti, portando il bacino delle imprese dell’area servita a quasi 2 milioni di aziende³.

1. Fonte: Eurostat – News Release febbraio 2014 (Regional GDP 2011).

2. Fonte: Istat – Dati 2012.

3. Fonte: dati ISTAT e Infocamere 2008. L’ampliamento della catchment area ricomprende anche le province di: Venezia, Padova, Vicenza, Verona, Mantova, Bologna, Modena, Reggio Emilia, Genova e Firenze.

Ampliamento Catchment Area



Accessibilità agli scali attuale e prospettica

Attuale accessibilità ferroviaria all'aeroporto di Malpensa

Il collegamento dell'aeroporto di Malpensa con la città di Milano è assicurato sia da una rete viaria che da una linea ferroviaria (su cui opera anche l'Alta Velocità), la cui stazione d'arrivo è situata all'interno di Malpensa 1. Il collegamento ferroviario tra Malpensa e il centro della città di Milano è garantito da:

- Malpensa Express (gestito dal Gruppo Ferrovie Nord Milano): vengono effettuate 130 corse giornaliere tra Milano e Malpensa 1, a partire dal quale ogni 15 minuti⁴ è operativo un servizio di autobus gratuito per il collegamento a Malpensa 2.

In particolare:

- 79 corse, di cui 44 dirette e 35 con fermate intermedie, collegano Milano, zona stazione Cadorna;
- 51 corse collegano Milano, zona stazione Centrale.

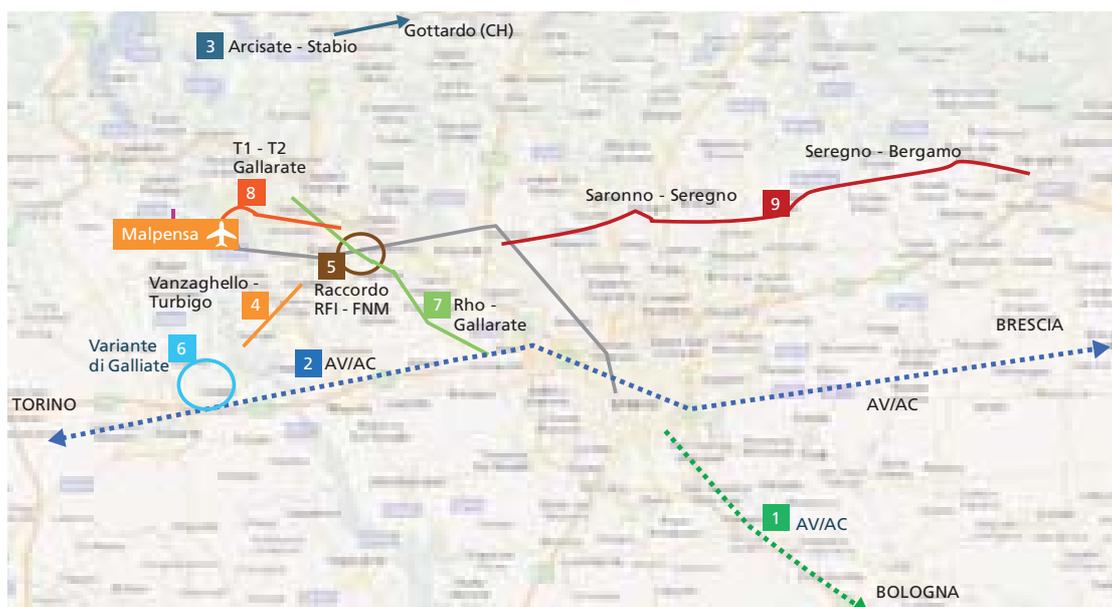
Futura accessibilità ferroviaria all'aeroporto di Malpensa

Sono in parte in fase di realizzazione, in parte programmate per i prossimi esercizi, opere infrastrutturali di sviluppo delle reti autostradale e ferroviaria del Nord Ovest d'Italia che dovrebbero potenziare in modo significativo la raggiungibilità dell'aeroporto di Malpensa⁵.

Per quanto riguarda la rete ferroviaria sono previsti ampliamenti e/o potenziamenti lungo tutte le direttrici di traffico:

- a Sud il quadruplicamento della linea Rho-Gallarate e il collegamento diretto da Malpensa con il polo fiertistico di Fiera di Milano-Rho;
- a Nord lo sviluppo delle connessioni con la Svizzera mediante la realizzazione della tratta Arcisate-Stabio e lo sviluppo della rete fra Bellinzona e Gallarate;
- a Est l'attivazione del servizio passeggeri sulla Saronno-Seregno, ed il prolungamento della tratta fino a Bergamo;
- il potenziamento dell'Alta Velocità (lungo le direttrici Torino-Venezia e Milano-Roma);
- il nuovo collegamento all'Alta Velocità mediante la variante di Galliate e il raddoppio della linea Vanzaghella-Turbigo dovrebbero favorire l'accessibilità a Malpensa anche da Torino;
- è inoltre in fase di studio la realizzazione del collegamento ferroviario tra il Malpensa 1 e Malpensa 2.

Nuove opere ferroviarie di potenziamento dell'accessibilità di Malpensa



4. Fonte: www.aeroporto.net.

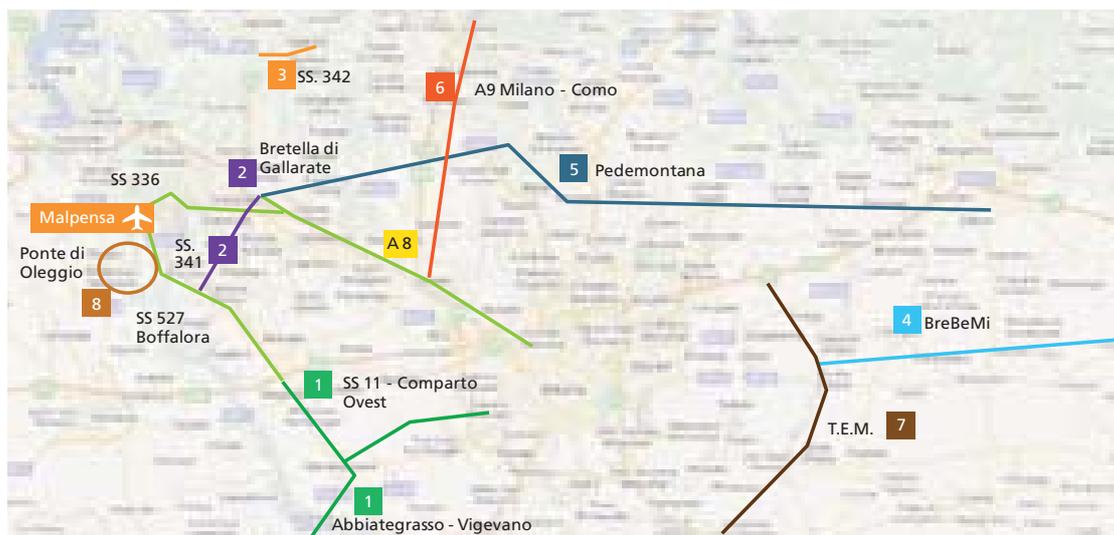
5. Fonte: elaborazioni Nomisma su Documento di Programmazione Economica e Finanziaria 2010-2013, Allegato Infrastrutture.

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 accesso⁶.

Nuove opere viarie di potenziamento dell'accessibilità di Malpensa



In particolare si segnalano:

- l'autostrada BreBeMi, che dovrebbe facilitare il raggiungimento via strada per i passeggeri provenienti dalla parte orientale della Lombardia e favorire l'ampliamento della *catchment area* verso le province del Veneto;
- l'autostrada Pedemontana, che dovrebbe facilitare il raggiungimento via strada per i passeggeri provenienti dalla parte settentrionale della Lombardia;
- la Tangenziale Est esterna di Milano, che collegherà l'autostrada A1 (proveniente da Napoli-Roma-Firenze-Bologna) con la A4 (Torino-Venezia), che dovrebbe facilitare il raggiungimento via strada per i passeggeri provenienti da località site lungo tali direttrici autostradali;
- l'ampliamento, con una terza corsia, della A9 Milano-Como-Svizzera;
- ulteriori interventi sulla rete stradale che dovrebbero facilitare i collegamenti con Pavia e le aree di Como-Varese e Novara.

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 M4⁷ che collegherà Linate ai principali

snodi delle linee metropolitane milanesi già esistenti. La realizzazione di tale opera dovrebbe accrescere in maniera significativa l'accessibilità di Linate, rendendo lo scalo facilmente raggiungibile dalle diverse zone di Milano e dell'*hinterland*.

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 ad 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 Mi-

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

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

lano 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 mo-

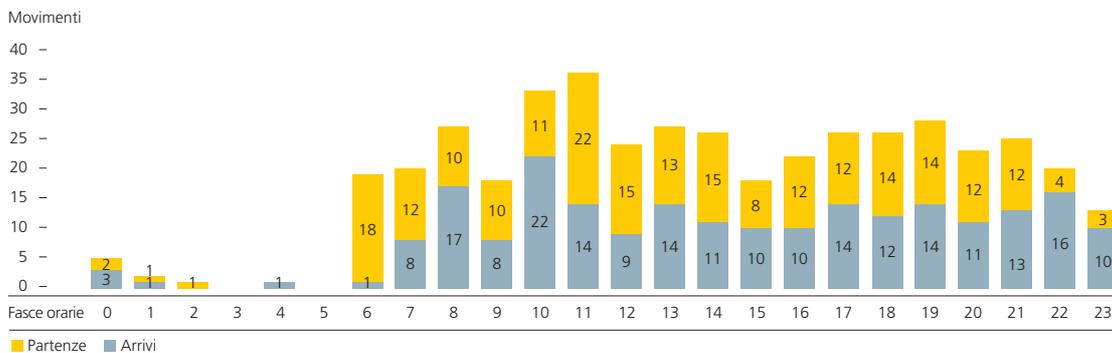
vimenti opposti (ossia movimenti di specie diversa, decolli e atterraggi congiuntamente) per ogni ora;

- 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 utilizzate in futuro dai vettori già operanti nello scalo, oppure da nuovi vettori.

Inoltre, in base alle previsioni di crescita del mercato del traffico aereo nel corso dei prossimi anni, SEA prevede iniziative di sviluppo infrastrutturale (quali l'espansione della *Cargo City* e della terza pista) volte ad accrescere l'attrattività dello scalo e a soddisfare l'incremento di domanda.

Malpensa – Movimenti/ora nella giornata media 2013



Fonte: SEA

Capacità dell'aeroporto di Linate

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

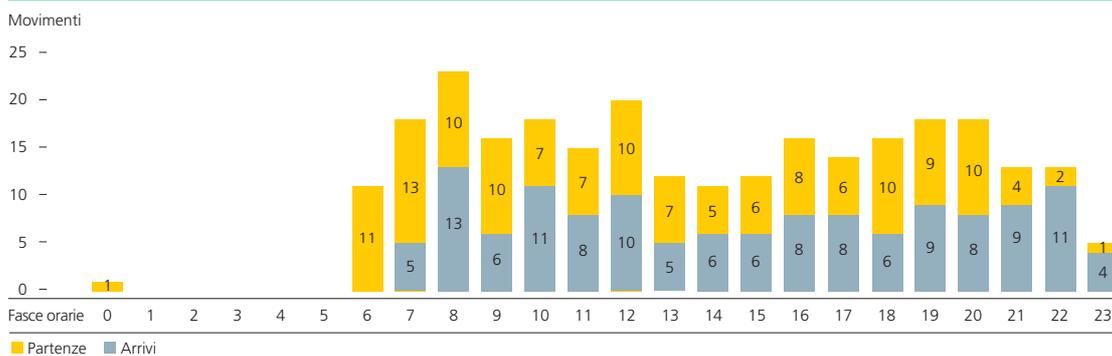
- 14 movimenti omologhi (ossia movimenti della stessa specie, decolli o atterraggi disgiuntamente) e 4 movimenti opposti (ossia movimenti di specie diversa, decolli e atterraggi congiuntamente) per ogni ora;
- massimo di 6 movimenti totali ogni 20 minuti.

Tale capacità è stata fissata per i voli di tipo commer-

ciale 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 2013



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

Fonte: SEA

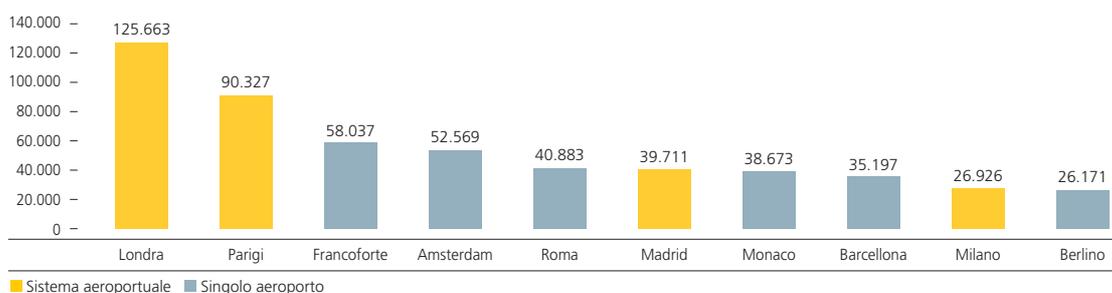
Benchmarking competitivo del sistema aeroportuale milanese

Traffico passeggeri

Gli aeroporti di Milano si collocano tra i principali si-

stemi aeroportuali europei – con 26,8 milioni di passeggeri trasportati nel 2013 – e al 2° posto in Italia e al 9° 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.

Ranking per volumi di traffico passeggeri dei principali aeroporti/sistemi aeroportuali europei nel 2013 (migliaia) *



* Compresi transiti.

Fonte: SEA, ACI Europe

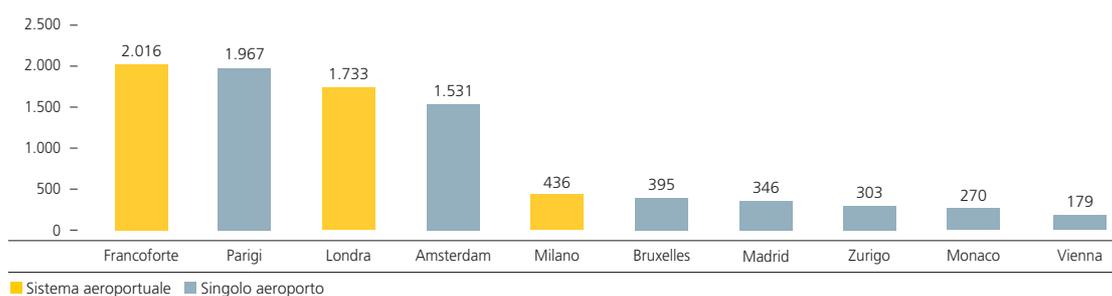
A livello nazionale Malpensa è il secondo aeroporto per volumi di traffico passeggeri, con circa 17,8 milioni di passeggeri nel 2013, nonché quello con la maggior incidenza in Italia di traffico *extra-UE*, mentre Linate ha conservato anche nel 2013 la posizione di terzo scalo italiano con quasi 9 milioni di passeggeri.

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 421.000 tonnellate trasportate via aerea. Il traffico *cargo* a Malpensa nel 2013 ha registrato un incremento (3,8%) 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 2013 (migliaia di tonnellate)



Fonte: SEA

Connettività

La connettività di un aeroporto rappresenta un indicatore della posizione relativa di tale aeroporto rispetto al *network* aeroportuale considerato. Una migliore connettività rappresenta quindi una migliore posizione dell'aeroporto nel *network* e un suo maggior valore competitivo rispetto ad altri aeroporti. 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* 2013 dei 30 aeroporti globalmente meglio connessi (selezionati su una rete che comprende 3.696 aeroporti nel mondo) figurano 2 aeroporti italiani: Fiumicino occupa la 13° posizione (-2 rispetto al 2012) e Malpensa la 26° (+3 rispetto al 2012), con un indice di connettività pari a 2,73. Il con-

fronto tra indici di connettività mondiali ed europei (riferiti a un campione di 493 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. Nella classifica per percentuale di PIL raggiunto con collegamenti diretti l'aeroporto di Malpensa nel 2013 fa invece segnare un lieve peggioramento, scendendo dalla 27° alla 28° posizione nel *ranking* europeo.

Indice di connettività dei primi 10 aeroporti italiani

Rank Italia	Aeroporto	Indice di connettività mondiale 2013	Indice di connettività europeo 2013
1	Roma Fiumicino	2,65	1,88
2	Milano Malpensa	2,73	1,96
3	Venezia	2,92	1,98
4	Bologna	3,14	2,14
5	Napoli	3,15	2,21
6	Palermo	3,15	2,13
7	Olbia	3,17	2,14
8	Verona	3,18	2,39
9	Catania	3,18	2,20
10	Torino	3,20	2,34

Fonte: ICCSAI Fact Book 2014

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 387, mentre i tempi medi di connessione sono pari a 340 minuti, simili a quelli di Fiumicino (332), con una differenza di soli 8 minuti medi sui tempi di percorrenza.

Anche l'aeroporto di Linate esprime una buona connettività in rapporto ai tempi di viaggio, risultando collegata con 385 aeroporti raggiungibili in giornata con un tempo medio pari a 367 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 16° posto del *ranking* europeo basato sulla percentuale di PIL continentale raggiungibile. L'84,94% del PIL europeo è raggiungibile direttamente facendo base dall'aeroporto di Malpensa, mentre un ulteriore 14,29% è raggiungibile attraverso uno scalo intermedio. Malpensa si colloca invece al 20° della graduatoria degli aeroporti europei basata sulla percentuale di popolazione continentale raggiungibile. L'81% della popolazione UE è raggiungibile da Malpensa direttamente, mentre il restante 19% 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.

Network europeo raggiungibile con day trip – 2013

Rank	Aeroporto	N. aeroporti connessi in giornata	Tempo medio	Tempo massimo
1	Copenaghen	178	722'	1050'
2	Düsseldorf	163	729'	1035'
3	Stoccolma-Arlanda	162	738'	1215'
4	Barcellona	157	743'	1050'
5	Oslo	155	733'	1075'
6	Bruxelles	151	739'	1045'
7	Amburgo	150	744'	1005'
8	Monaco	149	662'	990'
9	Amsterdam	149	671'	1325'
10	Londra Heathrow	149	715'	985'
11	Francoforte	145	644'	1065'
12	Parigi CDG	144	679'	970'
13	Zurigo	143	711'	970'
14	Lione	140	740'	1015'
15	Berlino Tegel	140	734'	1015'
16	Madrid	139	744'	1075'
17	Milano Malpensa	137	757'	995'
18	Roma Fiumicino	120	725'	1040'
19	Praga	120	740'	1075'
20	Parigi Orly	103	685'	990'

Fonte: Elaborazione su dati ICCSAI Fact Book 2014

L'aeroporto di Malpensa si colloca in 17° posizione, tra gli aeroporti europei, per numero di destinazioni continentali per le quali è possibile effettuare il *day trip*, con un tempo medio di 757 minuti.

Quest'ultimo dato è di particolare importanza per quegli aeroporti (tra cui quelli milanesi) che sviluppano traffico principalmente attraverso clientela *business*.

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 – 2013

Rank	Aeroporto	PIL <2 ore (%)	PIL 2-4 ore (%)
1	Francoforte	79,34	16,22
2	Amsterdam	76,86	16,32
3	Parigi CDG	76,59	16,12
4	Monaco	70,22	23,04
5	Zurigo	69,88	22,28
6	Bruxelles	69,71	22,35
7	Ginevra	68,03	24,52
8	Copenaghen	66,99	16,69
9	Düsseldorf	66,86	25,74
10	Amburgo	64,14	22,69
11	Berlino	62,34	24,21
12	Lione	62,28	21,63
13	Stoccarda	61,46	25,81
14	Praga	61,45	23,00
15	Milano Malpensa	60,68	29,97

Fonte: ICCSAI Fact Book 2014

Partendo da Francoforte si raggiunge oltre il 79% del PIL europeo entro le 2 ore di viaggio. Malpensa è il primo tra gli aeroporti italiani (unico facente parte della top 20 europea), collocato in 15° posizione con oltre il 60% del PIL europeo raggiungibile entro le 2 ore e oltre il 90% 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'in-

dice 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 con il più basso livello di dipendenza da un singolo vettore (declinando l'indice di HH in termini di ASK - *Available Seat Kilometers*), mentre in termini di posti è al secondo posto dietro Venezia. 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 - 2013

Rank	Aeroporto	Indice di HH su ASK	Indice di HH sui posti	N. compagnie
1	Milano Malpensa	535	1.089	77
2	Venezia	576	766	48
3	Nizza	803	1.209	60
4	Barcellona	854	1.605	77
5	Ginevra-Cointrin	1.023	1.583	57
6	Atene	1.133	1.938	54
7	Bruxelles	1.179	1.551	60
8	Praga	1.202	1.198	49
9	Stoccolma-Arlanda	1.543	2.458	51
10	Londra Heathrow	1.692	2.361	81

Fonte: ICCSAI Fact Book 2014

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 si-

tuazioni in cui l'offerta di traffico di un determinato aeroporto è altamente concentrata. Anche 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 - 2013

Rank	Aeroporto	Indice di H su ASK	Indice di H sui posti
1	Milano Malpensa	1,50	1,41
2	Barcellona	1,43	1,19
3	Venezia	1,38	1,33
4	Nizza	1,33	1,23
5	Roma Fiumicino	1,30	1,16
6	Bruxelles	1,28	1,26
7	Ginevra	1,28	1,13
8	Atene	1,27	1,05
9	Praga	1,26	1,25
10	Stoccolma-Arlanda	1,12	0,94

Fonte: ICCSAI Fact Book 2014

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 – 2013

Rank	Aeroporto	N. aeroporti vicini	N. rotte in competizione indiretta	ASK competitor/ASK in competizione
1	Londra Gatwick	13	100	2,18
2	Milano Malpensa	3	61	1,41
3	Parigi Orly	6	73	1,25
4	Londra Heathrow	13	64	1,13
5	Manchester	5	83	1,11
6	Bruxelles	7	63	1,01
7	Düsseldorf	7	81	0,87
8	Parigi CDG	4	69	0,83
9	Zurigo	8	62	0,38
10	Copenaghen	4	19	0,30

Fonte: ICCSAI Fact Book 2014

Il livello di competizione indiretta è riferita 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 2013 è collocato al secondo posto, dopo Londra Gatwick e prima di Parigi Orly, 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 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*

In linea con la politica di ampliamento di rotte e frequenze di voli attuata negli ultimi anni, il Gruppo SEA intende proseguire nello sviluppo del traffico passeggeri e merci sia mediante i vettori già operanti sui propri scali, sia attraendo nuove compagnie aeree, in particolare sulle rotte da e verso i paesi a maggiore crescita economica, anche usufruendo degli effetti derivanti dalla definizione degli accordi bilaterali che regolano l'accesso al mercato internazionale del trasporto aereo. Per ciò che concerne l'aeroporto di Malpensa, è intenzione del Gruppo SEA sviluppare ulteriormente le potenzialità del modello di traffico c.d. "*Big point*", caratterizzato dalla presenza di una molteplicità di vettori, da un bacino di riferimento in grado di generare volumi di traffico significativi, nonché da un significativo numero di collegamenti di breve e lungo raggio, utilizzabili anche in connessione tra loro.

Tale strategia si sta concretizzando attraverso la creazione da parte di SEA di condizioni per l'integrazione di reti di collegamento aereo riconducibili a vettori diversi e si inquadra in una nuova logica di gestione, che assegna all'aeroporto un ruolo di regista e promotore dell'attività dei vettori operanti sullo scalo.

Nel corso del 2013 sono proseguite le attività di promozione, rivolte principalmente alla distribuzione e alla comunicazione sui canali digitali, del servizio ViaMilano che facilita la possibilità di raggiungere destinazioni nazionali e internazionali grazie alla combinazione di due o più tratte in coincidenza tra loro,

anche se le stesse sono operate da vettori diversi (sia che operino voli di linea sia voli *low cost* e/o vettori tradizionali). In particolare, il servizio di *Virtual Hub* facilita, pur in assenza di accordi tra vettori, il collegamento di singole tratte tra loro autonome fornendo ai passeggeri le connessioni operate e in virtù dei predetti accordi con ulteriori servizi aggiuntivi al passeggero (di seguito descritti). Ciò consente di ampliare la possibilità di scelta tra le possibili combinazioni di viaggio in termini di orari e, in taluni casi, di usufruire anche di condizioni economiche più favorevoli.

Va evidenziato, nell'ambito delle strategie perseguite dal Gruppo, che nel 2015 Milano sarà la sede dell'Expo 2015, il che determinerà ricadute positive sul traffico degli scali di Milano.

Quanto al trasporto merci, in considerazione dei significativi livelli di produzione di beni che contraddistinguono il bacino di utenza di Malpensa e della conseguente elevata domanda di trasporto aereo, il Gruppo SEA è impegnato nell'ampliamento dell'area aeroportuale dedicata al trattamento delle merci (Milano Malpensa Cargo) e all'attuazione di una politica di attrazione di nuovi vettori e di incremento dell'attività delle compagnie già presenti, anche usufruendo degli effetti derivanti dalla definizione degli accordi bilaterali che regolano l'accesso al mercato internazionale del trasporto aereo.

Strategia di sviluppo per la *Business Unit Non Aviation*

In linea con il percorso intrapreso dal Gruppo SEA volto a conquistare un ruolo da protagonista dello sviluppo commerciale degli aeroporti di Milano mediante la valorizzazione, l'ampliamento e l'innovazione dell'offerta di beni e servizi per i molteplici clienti e utenti dei propri scali, lo sviluppo delle attività *Non Aviation* prevede la realizzazione di strategie differenziate sui diversi *terminal* degli aeroporti di Milano Malpensa e Milano Linate, con l'obiettivo di soddisfare le esigenze delle diverse tipologie di passeggeri e utenti che caratterizzano tali *terminal*.

Tale strategia sarà ulteriormente sviluppata e declinata in un'ottica di collaborazione e *partnership* con i principali operatori di settore e prevede non solo l'introduzione di modelli di vendita innovativi e l'ampliamento del portafoglio di *brand*, ma anche l'utilizzo di strumenti di analisi (fra cui profilazione dei clienti, appositi piani di *marketing* e sistemi di controllo qualità) che consentano di identificare e soddisfare al meglio le esigenze dei clienti.

In vista dell'importante appuntamento di Expo 2015, nel 2013 sono iniziati i lavori che porteranno ad avere una profonda riqualificazione e valorizzazione del *terminal* di Malpensa 1 che attraverso innovazione, *design*, materiali all'avanguardia, spazi rinnovati e ampliati, ricerca costante di un *comfort* e di servizi

sempre più efficienti e completi che rispondano a tutte le esigenze di ogni passeggero, vedranno la ridefinizione della piastra commerciale del piano degli imbarchi e un'attività di *restyling* delle altre aree dell'aerostazione.

Acquisti di lusso, prodotti di alta qualità, ristorazione d'eccellenza, servizi dedicati e vantaggiose opportunità di *shopping*: Milano Malpensa trasforma la semplice permanenza in aeroporto in una piacevole "Airport Experience".

Milano Malpensa vuole esprimere i valori della capitale della moda, del *design* e del gusto grazie a un'offerta commerciale mirata, con prestigiosi marchi delle diverse categorie merceologiche. Da Bulgari, Giorgio Armani e Ermenegildo Zegna a Etro e Gucci; da Hermès e Montblanc a Salvatore Ferragamo, i prodotti più raffinati animano le vetrine di un luogo che potrà diventare a tutti gli effetti un luogo di *shopping* di altissimo livello e non solo una zona di passaggio.

Con il completamento di questi lavori, l'aerostazione raggiungerà una superficie totale di 350.000 m², di cui quasi 8.000 m² di nuove aree commerciali ripartite in 46 nuovi negozi che si aggiungono a un'offerta già ricca e articolata.

Elemento di assoluto rilievo e caratterizzante del nuovo progetto è l'eliminazione della separazione tra area Schengen e quella non Schengen: ogni viaggio-

atore, nazionale o internazionale potrà avere accesso a tutte le aree commerciali e a tutte le tipologie di *brand* presenti in aeroporto. SEA ha, quindi, elaborato un piano di sviluppo commerciale di lungo termine, con l'obiettivo di massimizzare i vantaggi connessi al potenziale di crescita del flusso di passeggeri. Punto fondamentale diventa dunque la valorizzazione dell'infrastruttura come momento dell'accoglienza e dell'offerta commerciale con *brand* di lusso e di grande prestigio internazionale, il rinnovo delle aree destinate al *retail* di qualità, sia in termini di *design* sia di *comfort* e ospitalità. Tutto questo con grande attenzione e supporto al *partner* commerciale, in un'ottica di dialogo e rapporto sinergico costruttivo.

Strategia di sviluppo per la *Business Unit Handling*

A seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs. 18/1999 che ha liberalizzato le attività di *handling* (rampa, passeggeri e merci), si è manifestato uno scenario di forte pressione competitiva nel settore. Al 31 dicembre 2013 negli aeroporti di Milano operano in questo settore, oltre a SEA Handling, 5 *Handler* e 3 vettori in autoproduzione, come indicato nella seguente tabella.

Handler terzi e vettori in autoproduzione operanti negli aeroporti di Milano

Aeroporto	Handler terzi	Vettori in autoproduzione
Milano Malpensa	ATA Handling (rampa e passeggeri)	Federal Express (rampa)
	Aviapartner (rampa e passeggeri)	TAM (passeggeri)
	Globeground (passeggeri)	KLM (passeggeri)
	ICTS (passeggeri)	
Milano Linate	ATA Handling (rampa e passeggeri)	
	Aviapartner (rampa e passeggeri)	
	Globeground (passeggeri)	
	EAS (passeggeri)	

Fonte: SEA

Il Gruppo SEA, tramite SEA Handling, intende proseguire la politica di focalizzazione e di specializzazione di SEA Handling nelle attività *core* del segmento di *Handling* (rampa, passeggeri e merci) che ha consentito all'azienda di concentrarsi sull'offerta di servizi di elevata qualità. Ciò al fine di mantenere le quote di mercato servite negli aeroporti di Milano e confermare quale primario operatore nelle attività *Handling*. In particolare, il Gruppo intende confermare la propria capacità di offrire ai vettori un'ampia gamma di servizi, comprendente contratti di *full Handling* che garantiscano elevati SLA (*Service Level Agreement*), prestazione di servizi *ad hoc* a fronte di specifiche richieste, specializzazione nelle attività rampa dedicate ai vettori *all cargo* e lo sviluppo di eventuali nuove *partnership* con altri *handler*. Tali obiettivi sono perseguiti mediante continui aggiornamenti e formazione delle figure professionali dedicate

all'attività di *Handling*, nonché attraverso il mantenimento delle certificazioni di qualità che attestano l'elevato livello qualitativo dei servizi prestati.

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 fabbisog-

gno energetico degli aeroporti, SEA intende perseguire la politica volta all'individuazione di ulteriori clienti finali con cui sottoscrivere contratti bilaterali, ridu-

cendo 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, ...) 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

Con riferimento al *Master Plan* e al Programma Quadriennale degli Interventi, il gestore aeroportuale redige i progetti relativi alle singole opere.

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 il nuovo *Master Plan* aeroportuale che individua e descrive, sulla base di previsioni di traffico che si estendono fino al 2026, lo scenario generale di riferimento dell'aeroporto ed è finalizzato a sviluppare progressivamente la capacità delle diverse infrastrutture, a fronte di un investimento complessivo stimato nell'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 l'*iter* autorizzativo presso il Ministero dell'Ambiente, consistente nello svolgimento della procedura di valutazione di impatto ambientale (V.I.A.).

Secondo quanto previsto dalle norme vigenti, lo Studio di Impatto Ambientale è stato pubblicato al fine di permettere un'ampia divulgazione dei suoi contenuti, in particolare nei confronti dei diversi Enti territoriali interessati dall'attuazione del *Master Plan*.

La documentazione iniziale dello Studio di Impatto Ambientale è stata integrata a maggio 2012 e a novembre 2012 con la pubblicazione di nuovi documenti rispettivamente denominati "Integrazioni volontarie" e "Chiarimenti". In entrambi i casi la redazione e la distribuzione dei nuovi elaborati è stata effettuata per 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 (resi disponibili a gennaio 2014), nonché la definizione del Piano Nazionale degli Aeroporti che conferma Malpensa come scalo di primaria rilevanza nazionale e pone lo sviluppo dello scalo tra le sue priorità (illustrazione del Piano in Consiglio dei Ministri avvenuta il 17 gennaio 2014).

A febbraio 2014 è stata trasmessa al Ministero dell'Ambiente una nuova documentazione che, oltre a tener conto delle più recenti valutazioni sopra citate, illustra anche una rimodulazione degli interventi inclusi nel *Master Plan* aeroportuale, basata su nuove previsioni di traffico e conseguente alle osservazioni espresse dalla Commissione Tecnica, nonché nell'ambito del "pubblico contraddittorio" tenutosi sull'argomento.

Si è attualmente in attesa di nuove determinazioni da parte del Ministero dell'Ambiente.

La rimodulazione degli interventi recentemente proposta prevede tre successive fasi di attuazione del *Master Plan*:

- interventi di "breve termine" (realizzazione prevista entro il 2021), che includono: un primo sviluppo del-

l'area *cargo* verso sud, una prima parte della nuova area manutenzione aeromobili e opere di ampliamento dei *terminal*;

- interventi di "medio termine" (realizzazione prevista tra il 2012 e il 2028), che includono: la terza pista di volo, l'estensione verso sud del *terminal* di Malpensa 1 e la prima parte del "satellite interpista" collegato mediante "people mover", nuove aree di sosta aeromobili e il potenziamento del sistema di vie di rullaggio, ulteriori sviluppi dell'area *cargo* e delle varie strutture tecniche e di supporto all'attività aeronautica;
- interventi di "lungo termine" (successivi al 2028), che includono: il completamento del "satellite interpista", una totale riconfigurazione del *terminal* di Malpensa 2, ulteriori ampliamenti delle aree di sosta aeromobili, della zona *cargo* e delle attività complementari e di supporto.

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 programmazione i Programmi Quadriennali degli Interventi e presentando singoli progetti che sono stati di volta in volta 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.

Il documento ha un orizzonte temporale di riferimento fino al 2030 e prevede 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.

Investimenti effettuati nel triennio 2011-2013

Il Gruppo SEA nel triennio 2011-2013 ha realizzato investimenti (comprensivi della quota finanziata dallo Stato) per un valore complessivo di 309,1 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)	2013	2012	2011	Totale 2011-2013
Milano Malpensa 1	43,8	44,2	23,9	111,9
Milano Malpensa 2	0,7	0,4	1,2	2,3
Milano Malpensa Cargo	9,5	25,9	5,7	41,1
Milano Linate	1,1	3,2	5,0	9,3
Infrastrutture di volo	18,4	5,6	24,9	48,9
Interventi vari	14,4	18,1	21,8	54,3
Beni mobili	8,6	20,0	12,7	41,3
Totale	96,5	117,4	95,2	309,1

Fonte: SEA

Gli investimenti finanziati dallo Stato hanno registrato nel triennio una diminuzione correlata al completamento delle opere infrastrutturali previste dall'Accordo di Programma.

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

2013

- Prosecuzione delle opere di ampliamento del corpo principale del *terminal* 1 di Malpensa. La realizzazione degli interventi proseguirà per fasi successive, con previsione di completamento nel 2015;
- 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 Malpensa, 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).

2011

- Prosecuzione delle opere di ampliamento del *terminal* 1 di Malpensa;
- installazione di nuovi ascensori a grande capacità nella zona *land-side* del *terminal* di Malpensa 1 equipaggiati con dispositivi per il risparmio energetico (*inverter* autorigenerativo);
- interventi di *restyling* dei blocchi *toilette* ai *terminal* di Malpensa e presso l'aerostazione di Linate;
- realizzazione di una nuova scala mobile nella zona imbarchi al fine di collegare il salone imbarchi con il percorso arrivi al *terminal* 2 di Malpensa;
- sistema Telepass presso i parcheggi dei *terminal* di Malpensa e di Linate;
- interventi sulle infrastrutture di volo in entrambi gli

scali e in particolare la riqualifica e l'ampliamento del piazzale aeromobili di Malpensa (*terminal 2*);

- ultimazione, in zona Cargo, della copertura del raccordo ferroviario e avvio dei lavori relativi all'urbanizzazione delle aree e all'ampliamento del piazzale aeromobili;
- riqualifica della facciata *air-side* prospiciente al piazzale aeromobili di Linate;
- realizzazione di nuove attività commerciali nell'area imbarchi di Linate;
- trattamento fotocatalitico anti *smog* sulla pavimentazione del viadotto arrivi.

Investimenti effettuati nel 2013

Malpensa

Nel corso del 2013 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 m² di ulteriori spazi aggiuntivi, di cui circa 67.000 dedicati al servizio diretto dei passeggeri e alle attività commerciali.

L'entrata in esercizio del satellite "nord" ha richiesto alcuni interventi di modifica del *layout* delle aree di sosta aeromobili adiacenti all'edificio, correlati anche alla futura presenza in aeroporto di aeromobili di "codice F" (in particolare l'Airbus A380).

Molto significativi appaiono gli interventi effettuati nel corso del 2013 sulle infrastrutture *air-side*, finalizzati a un sempre più sicuro e funzionale utilizzo dello scalo da parte degli aeromobili, e che includono, in particolare: completamento degli interventi di riqualifica della pista 17L/35R (ripavimentazione, adeguamento delle pendenze trasversali, sostituzione dei fognoli di bordo, ricablaggio e sostituzione degli aiuti visuali luminosi e dei sistemi di telecontrollo), installazione delle luci di identificazione (RTILs) in soglia pista 17R, riqualifica dei sistemi di monitoraggio e controllo degli aiuti visuali luminosi presenti su vari percorsi di rullaggio.

Si segnalano anche l'avvenuta modifica del tracciato della viabilità di servizio per l'area di *de-icing* (in prossimità di *taxiway GW*) e l'avvio dei lavori riguardanti il nuovo albergo ubicato in prossimità del *terminal 2* (intervento a carico di terzi).

Malpensa Cargo

Il ruolo di Malpensa quale scalo merci di primario rilievo in Europa, la sua collocazione in un'area con opportunità molto elevate di *import/export* e la necessità, in tale contesto, di dotare l'aeroporto di ca-

pacità aggiuntiva per la gestione di crescenti quantità di traffico merci, ha inoltre condotto a proseguire anche nel 2013 il processo di sviluppo dell'area *cargo*. Durante il 2013 è stata pertanto completata la realizzazione degli interventi di urbanizzazione delle aree di espansione, che risultano propedeutici allo sviluppo delle successive opere (magazzini, uffici, servizi, ecc.) in grado di incrementare sensibilmente il volume del traffico merci servito in aeroporto (capacità futura stimata intorno al milione di tonnellate/anno, rispetto alle attuali 560.000).

Nel corso dell'anno sono stati inoltre ultimati i lavori di un nuovo piazzale di sosta di oltre 100.000 m², che consentirà di accogliere contemporaneamente fino a sette aeromobili delle maggiori dimensioni utilizzati dai vettori *all cargo* (velivoli di "codice F" tipo: Boeing B747-800, Antonov AN124 e Airbus A380), oppure 15 velivoli di dimensioni più contenute.

Linate

Nel corso del 2013 sono proseguiti vari interventi di *restyling* del *terminal* passeggeri di Linate, tra cui si segnalano la riqualifica parziale dell'area *check-in*, l'apertura di nuove aree commerciali, il rinnovo dell'impianto di diffusione sonora.

Riveste inoltre particolare importanza l'avvio dei lavori riguardanti il collegamento dell'aeroporto di Linate con la rete metropolitana cittadina (linea M4).

Anche nel caso di Linate sono stati poi realizzati vari interventi sulle infrastrutture *air-side* dell'aeroporto, finalizzati a un sempre più sicuro e funzionale utilizzo dello scalo da parte degli aeromobili, che includono, in particolare: il proseguimento della sperimentazione del nuovo sistema di guida luci su *taxiway T* (elemento fondamentale per lo sviluppo di un futuro sistema A-SMGCS – *Advanced Surface Monitoring Guidance and Control System*), la riqualifica di ampie superfici della pista di volo principale (RWY 18/36) e delle *taxiway T, G, E e A*, con sostituzione e potenziamento di parte degli aiuti visuali luminosi a servizio di tali infrastrutture; la riqualifica della pavimentazione in calcestruzzo degli *stand n. 2, 3 e 4* del piazzale nord; il risanamento di impianti e pozzetti dei segnali AVL di piazzale e *taxiway*; l'integrazione della segnaletica aeroportuale con un nuovo *marking* informativo in corrispondenza dell'area di *de-icing*.

Si segnalano infine l'avvenuta modifica della recinzione doganale nella zona in cui si trova la caserma della Guardia di Finanza e l'individuazione dell'area ZTL per *taxi* e *bus* in corrispondenza dei percorsi arrivi e partenze.

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 2013 sono stati pari a 359,7 milioni di Euro (+12,3% rispetto all'anno precedente), pari al 49,7% dei ricavi totali del Gruppo.

Su tale andamento hanno influito l'incremento dei diritti aeroportuali a seguito dell'entrata in vigore del

Contratto di Programma che ha consentito di limitare gli impatti derivanti dalla riduzione del traffico. La componente preponderante dei ricavi *Aviation* è rappresentata dai proventi da diritti e infrastrutture centralizzate, che nel 2013 hanno pesato per l'82,3% del totale, seguiti dai corrispettivi per i servizi di sicurezza (12,8%) e da quelli per l'utilizzo di spazi in regime regolamentato (3,5%).

Incidenza ricavi da attività *Aviation*

	2013	2012
Ricavi gestione <i>Aviation</i> (migliaia di Euro)	359.708	320.441
Ricavi <i>Aviation</i> (% su totale fatturato)	49,7	44,4
Altri ricavi (% su totale fatturato)	50,3	45,6

Fonte: SEA

Tipologia di ricavi da attività *Aviation*

	2013 (migliaia di Euro)	2012 (migliaia di Euro)	% su totale ricavi <i>Aviation</i> 2013
Diritti e infrastrutture centralizzate	296.194	239.775	82,3
Utilizzo spazi in regime regolamentato	12.553	17.656	3,5
Sicurezza	46.161	51.691	12,8
Devoluzione gratuita cespiti	4.800	11.319	1,3
Totale	359.708	320.441	100

Fonte: SEA

Performance del traffico passeggeri nel sistema aeroportuale SEA

Nel corso del 2013 gli aeroporti gestiti dal Gruppo SEA hanno evidenziato una riduzione di circa 739 mila passeggeri (-2,7%) e di circa 15 mila movimenti (-5,7%)

rispetto al 2012, registrando per lo scalo di Malpensa una diminuzione dei passeggeri del 3,0% e dei movimenti del 5,9% superiore allo scalo di Linate, che ha registrato una diminuzione del 2,1% dei passeggeri e del 5,3% dei movimenti.

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

	Movimenti (n.)			Passeggeri (n.)			Merci (ton)		
	2013	2012	Δ%	2013	2012	Δ%	2013	2012	Δ%
Malpensa	160.700	170.747	-5,9	17.781.144	18.329.205	-3,0	421.277	405.858	3,8
Linate	91.128	96.186	-5,3	8.983.694	9.175.619	-2,1	14.847	15.514	-4,3
Sistema aeroportuale	251.828	266.933	-5,7	26.764.838	27.504.824	-2,7	436.125	421.372	3,5

Fonte: SEA

Sull'andamento del traffico negli aeroporti gestiti dal Gruppo SEA a sistema ha influito la *performance* negativa registrata sulle rotte Schengen (-4,2%), che è stata parzialmente compensata dalla *performance* registrata sulle tratte non Schengen (+0,8%), sostenuta anche dall'incremento del traffico sulle rotte europee

non UE (+24,2%). Il traffico intercontinentale ha registrato diminuzioni principalmente verso l'Estremo Oriente (-18,3%), Centro e Sud America (-14,5%) e Africa (-7,6%), mentre il medio Oriente ha riportato andamenti positivi (+11%) grazie alle buone *performance* di Emirates (+23,7%), Turkish (+21,5%) ed Etihad (+8,7%).

Performance del traffico passeggeri nei singoli scali

Malpensa

Nel corso del 2013, 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 4,8 milioni di passeggeri (-2,8% rispetto al 2012).

Malpensa – Numero di passeggeri in arrivo e partenza nel 2013

	Voli nazionali	Voli internazionali	Totale
Passeggeri in arrivo	1.507.669	7.413.892	8.921.651
Passeggeri in partenza	1.496.032	7.363.461	8.859.493
Totale passeggeri	3.003.701	14.777.443	17.781.144

Fonte: SEA

Malpensa – Numero di passeggeri per origine e destinazione, trasferimenti e transiti nel 2013

	Origine e destinazione	Transiti diretti	Totale
Nazionali	3.003.701		3.003.701
Internazionali	10.000.961		10.000.961
Intercontinentale	4.776.482		4.776.482
Totale	17.781.144	159.395	17.940.539

Fonte: SEA

Su tale risultato hanno influito prevalentemente le riduzioni di traffico sulle direttrici verso l'Estremo Oriente (-18,3%), il Centro e Sud America (-14,5%) e l'Africa (-7,6%).

Il Medio Oriente ha invece riportato andamenti positivi (+11,0%) grazie alle buone performance di Emirates (+23,7%), Turkish (+21,5%) ed Etihad (+8,7%).

Malpensa 1 – Destinazioni del traffico passeggeri 2013

Area geografica	%
Europa	60,8
Medio Oriente	14,9
Estremo Oriente	6,3
Nord America	5,5
Centro e Sud America	3,3
Africa	9,2

Fonte: SEA

Malpensa – Numero di movimenti diurni e notturni* (in arrivo e in partenza) nel 2013

Movimenti	Passeggeri	Cargo	Aviazione Generale	Voli di Stato	Totale
Arrivo diurni	71.308	2.856	1.863	1	76.028
Partenza diurni	74.902	2.785	1.981	1	79.669
Arrivo notturni	5.256	929	125	-	6.310
Partenza notturni	1.654	1.010	74	-	2.738
Totale	153.120	7.580	4.043	2	164.745

* Per movimenti notturni si intendono quelli effettuati dalle 22 alle 6.

Fonte: SEA

Linate

L'andamento del traffico sull'aeroporto di Linate continua ad essere condizionato da molteplici fattori. Il primo fra questi è la crisi economica internazionale, che ha influito in modo particolare sul traffico di tipo

business che caratterizza lo scalo. Nell'ultimo triennio inoltre Linate ha risentito della concorrenza che dal 2009 l'Alta Velocità ferroviaria ha avviato sulla tratta Milano-Roma, nonché dell'integrazione dei *network* di Alitalia ed AirOne.

Linate – Numero di passeggeri in arrivo e partenza nel 2013

	Voli nazionali	Voli internazionali	Totale
Passeggeri in arrivo	2.600.568	1.908.962	4.508.630
Passeggeri in partenza	2.557.936	1.917.128	4.475.064
Totale passeggeri	5.158.504	3.825.190	8.983.694

Fonte: SEA

L'andamento negativo registrato a Linate nel 2013 è stato influenzato dal traffico verso destinazioni quali Madrid, Napoli, Londra Gatwick, Bari e Parigi Charles de Gaulle, dalla chiusura del vettore di Wind Jet e dal trasferimento di airBaltic a Malpensa.

Il 2013 è stato caratterizzato dalla liberalizzazione della rotta Milano Linate - Roma Fiumicino che dal 25 marzo 2013 ha visto l'inizio dell'operatività del vettore easyJet con 5 collegamenti giornalieri.

Linate – Numero di passeggeri per origine e destinazione, trasferimenti e transiti nel 2013

	Origine e destinazione	Transiti diretti	Totale
Nazionali	5.158.504		5.158.504
Internazionali	3.825.190		3.825.190
Totale	8.983.694	2.114	8.985.808

Fonte: SEA

Linate – Numero di movimenti diurni e notturni* (in arrivo e in partenza) nel 2013

Movimenti	Passeggeri	Cargo	Aviazione Generale	Voli di Stato	Totale
Arrivo diurni	43.891	219	10.841	1	54.952
Partenza diurni	44.898	265	10.954	2	56.119
Arrivo notturni	1.161	292	217	-	1.670
Partenza notturni	154	248	178	-	580
Totale	90.104	1.024	22.190	3	113.321

* Per movimenti notturni si intendono quelli effettuati dalle 22 alle 6.

Fonte: SEA

Misure *post-dehubbing* 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 competizione 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 di singoli vettori.

Malpensa – Misure post de-hubbing realizzate sull'aeroporto

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Totale
Nuovi vettori	15	15	9	8	5	5	57
Nuovi servizi *	118	91	106	39	29	27	410
Incremento frequenze da parte di vettori già presenti su rotte già operate dai medesimi	520	327	228	171	134	59	1.439
Aumento complessivo di frequenze settimanali (nuovi servizi + incremento frequenze)	638	418	334	210	244	168	2.012

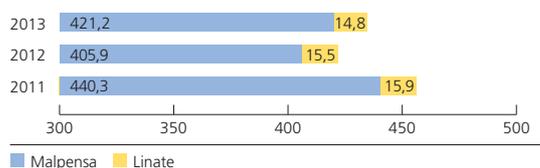
* Per nuovi servizi si intende l'introduzione di nuove destinazioni servite da vettori già operanti, oppure nuovi vettori che operano su rotte già servite, o ancora nuovi vettori che servono nuove destinazioni.

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 2013 il traffico merci gestito dagli aeroporti di Milano Malpensa e Milano Linate si è attestato su un volume pari a oltre 436.000 tonnellate, registrando un aumento di circa 15.000 tonnellate (3,5%) rispetto al 2012.

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

Fonte: SEA

L'andamento del traffico *all cargo* ha evidenziato un incremento del 6,3% attestandosi a 308.000 tonnellate di merce trasportata. I vettori che maggiormente

hanno influenzato il *trend* sono Cargolux Italia (+16,1%), Air Bridges Cargo (+60,9%), Qatar Airways Cargo (+76,2%) e il *courier* Federal Express (+17,6%). Anche nel 2013 si è confermato il ruolo del Gruppo SEA, e di Malpensa in particolare, quale punto focale per la gestione del traffico merci via aerea in Italia: nel periodo gli scali del Gruppo SEA hanno gestito più del 50% della merce trasportata via aerea, con Milano Malpensa che si conferma primo aeroporto per le merci in Italia, raggiungendo il quinto posto sugli scali europei.

Malpensa - Merci in arrivo e partenza su tutti i voli (cargo e passeggeri) 2013

(ton)	Cargo	Passeggeri	Totale
Arrivo	122.471	60.277	182.748
Partenza	173.378	65.151	238.529
Totale merci	295.849	125.428	421.277

Fonte: SEA

Linate – Merci in arrivo e partenza su tutti i voli (cargo e passeggeri) 2013

(ton)	Cargo	Passeggeri	Totale
Arrivo	5.786	1.119	6.905
Partenza	6.226	1.716	7.943
Totale merci	12.012	2.835	14.847

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	2013	2012
Europa	22,4	20,1
Africa	0,6	1,2
Nord America	16,0	14,1
Centro e Sud America	2,3	2,2
Estremo Oriente	27,8	37,2
Medio Oriente	31,0	25,2

Fonte: SEA

In particolare si segnalano andamenti in crescita sulle rotte verso il Medio Oriente (+27,6% con 28.000 tonnellate aggiuntive) e il Nord America (+18,1% con

10.000 tonnellate aggiuntive). L'Estremo Oriente registra invece un decremento (-22,6% con una riduzione di 34.000 tonnellate).

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, pubblicità, gestione di spazi per lo svolgimento da parte di soggetti terzi di attività bancarie);
- gestione dei parcheggi;

- gestione degli spazi *cargo*;
- 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*

	2013	2012
Ricavi di gestione <i>Non Aviation</i> (migliaia di Euro)	180.588	169.088
Ricavi <i>Non Aviation</i> (% su totale fatturato)	24,9	23,5
Altri ricavi (% su totale fatturato)	75,1	76,5

Fonte: SEA

Tipologia di ricavi da attività *Non Aviation*

	2013 (migliaia di Euro)	2012 (migliaia di Euro)	% su totale ricavi <i>Non Aviation</i> 2013
<i>Retail</i>	83.316	81.298	46,1
Parcheggi	52.424	45.474	29,0
<i>Cargo</i>	11.120	10.830	6,2
Servizi e altri ricavi	33.728	31.485	18,7
Totale	180.588	169.088	100

Nota: I dati del 2012 sono stati ricalcolati in base ai criteri utilizzati nella relazione finanziaria.

Fonte: SEA

I ricavi gestionali relativi al *Business Non Aviation* registrati da SEA nel 2013 sono stati pari a circa 181 milioni di Euro (+6,8% rispetto all'anno precedente) e hanno rappresentato il 24,9% dei ricavi totali del Gruppo.

Su tale andamento hanno influito principalmente i ricavi da attività dei parcheggi, che hanno registrato un andamento molto positivo (+15,3%) grazie al rafforzamento dell'attività commerciale rivolta sia al mercato B2B che B2C e grazie anche al presidio delle più importanti fiere di settore e a un piano di comunicazione su media generalisti e di settore.

Anche i ricavi *retail* hanno influito positivamente, in

particolare i ricavi degli *shop* registrano un aumento del 4,7% e quelli del *food & beverage* dell'1,6% rispetto allo scorso esercizio.

Performance delle attività *Retail*

L'attività *retail* ha una incidenza del 46,1% sul fatturato totale del *business Non Aviation*. La voce di ricavo più significativa del *retail* è rappresentata dalla vendita al pubblico (44,5% del totale), seguita dalla ristorazione (19,4%) e dalla pubblicità (11,7%).

Tipologia di ricavi *Retail*

Fatturato servizi al dettaglio	2013 (migliaia di Euro)	%	2012 (migliaia di Euro)	%
<i>Duty free</i> e <i>duty paid</i>	37.039	44,5	35.373	43,2
<i>Food & beverage</i>	16.174	19,4	15.923	19,5
Pubblicità	9.726	11,7	10.166	12,4
Altro (noleggio+banche)	20.377	24,5	20.431	24,9
Totale ricavi <i>Retail</i>	83.316	100	81.892	100

Fonte: SEA

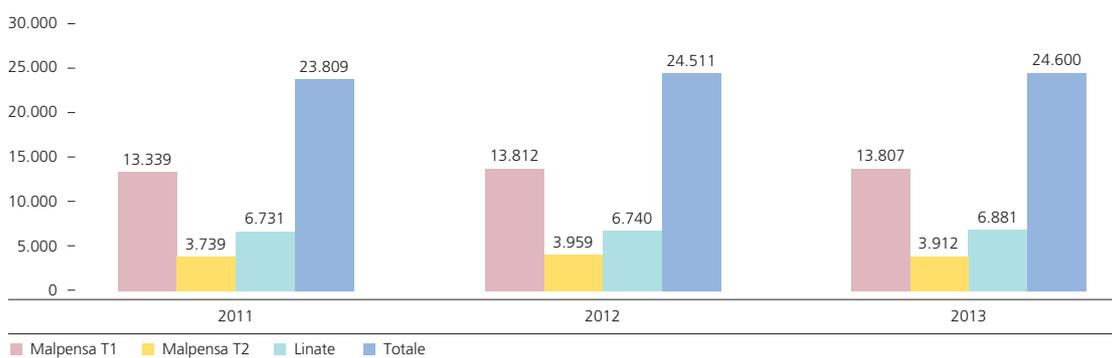
I punti vendita siti all'interno delle aerostazioni passeggeri offrono prodotti sia in regime di *duty free* (ovvero in esenzione dal pagamento dell'IVA e delle accise), sia in regime di *duty paid* (ossia in regime ordinario di acquisto senza poter beneficiare della predetta esenzione).

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 soddi-

sfare differenti tipologie di utenti e prevede una significativa caratterizzazione dell'offerta commerciale di ogni *terminal*:

- Milano Malpensa 1 aeroporto dedicato allo *shopping* di lusso e del *duty free*;
- Milano Malpensa 2 *terminal* 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* (.000 m²)



Fonte: SEA

Aree *retail* degli aeroporti di Milano per milione di passeggeri (m²/passeggeri)

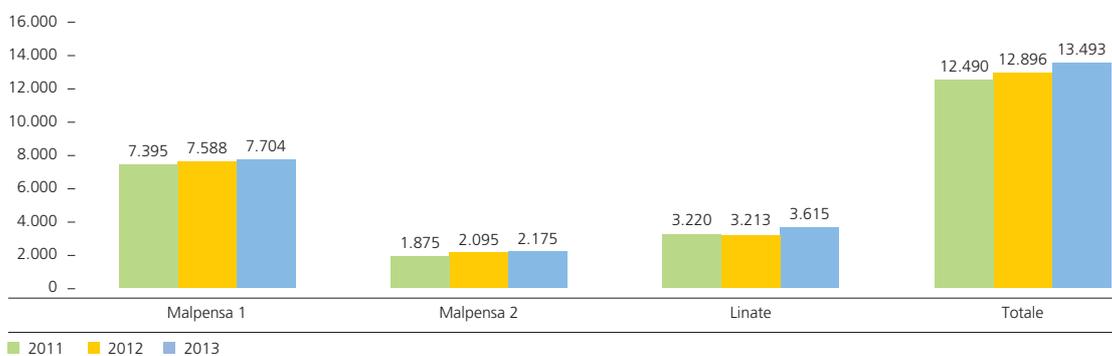
	2011	2012	2013
Malpensa 1	982,2	1.109,2	1.199,4
Malpensa 2	679,0	673,7	624,0
Linate	742,8	734,6	766,0

Fonte: SEA

SEA non svolge direttamente le attività *retail* (vendita al pubblico, *duty free* e *duty paid*, ristorazione, autonoleggi, pubblicità, gestione di spazi per lo svolgi-

mento 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 (m²)

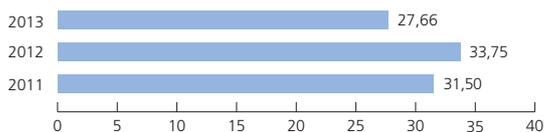


Fonte: SEA

Il 2013 ha visto uno strutturale lavoro di riposizionamento dell'offerta al *terminal* 1 Schengen con l'introduzione dei *brand* Pinko, Wolford, KIKO, Yamamay, Armani Jeans, Desigual. La strategia è stata rapidamente attuata per rendere disponibile un'offerta commerciale forte e attrattiva anche per i passeggeri delle nuove compagnie *low cost* presenti sul *terminal* e per la volontà di concentrare tutti i *brand* di fascia alta in una futura "piazza del lusso" nella nuova area imbarchi che sarà progressivamente aperta durante il 2014. Significativo il contributo alla crescita dei ricavi *shop* apportato dai *duty free* di Dufritel. In area *land-side* va ricordata anche l'apertura del supermercato Carrefour Express, primo ingresso di un *brand* GDO di questo tipo, in un aeroporto italiano, che garantisce l'accessibilità a un'offerta *food* con un livello di prezzo equiparabile a quello cittadino.

Lo scontrino medio per passeggero presso Malpensa 1 è diminuito del 18%, passando da 33,75 a 27,66 Euro.

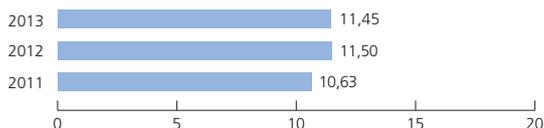
Malpensa 1 Scontrino medio per passeggero nella vendita al pubblico (Euro)



Fonte: SEA

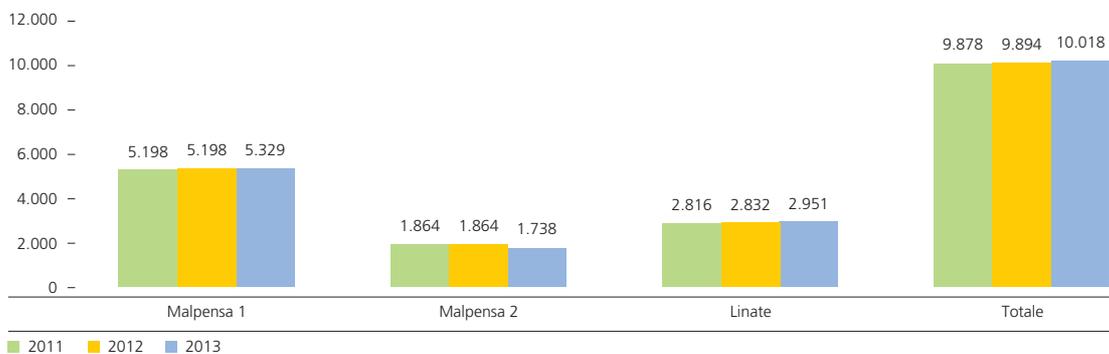
In lieve controtendenza Malpensa 2 dove lo scontrino medio per passeggero è in linea con lo scorso anno.

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



Fonte: SEA

Aree destinate al food & beverage (m²)



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

Fonte: SEA

Nel 2013 a Linate è stato importante l'*upgrade* della galleria commerciale anche in *air-side*, che ha visto oltre al *restyling* e ampliamento dello *store* Swatch, l'apertura di Wolford, nonché di Burberry gestito direttamente dalla casa madre inglese. Da segnalare anche nel *main store* Dufry la riduzione a dicembre dello spazio edicola a favore di un negozio Victoria's Secret.

L'importo medio dello scontrino per passeggero è diminuito dell'11,3%, passando da 20,81 a 18,46 Euro.

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

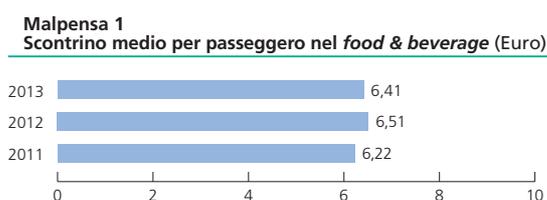


Fonte: SEA

L'attività di ristorazione è affidata da SEA in subconcessione 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 subconcessione l'attività di ristorazione, concedendo a tal fine a questi operatori alcuni spazi all'interno degli aeroporti.

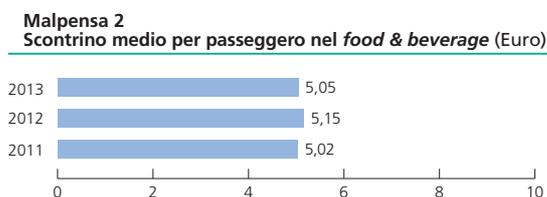
In area *check-in* del *terminal* di Malpensa 1, a seguito dell'avvio dei lavori dell'area (lavori di realizzazione dei nuovi filtri di sicurezza), è stato inaugurato lo Sky Lounge Bar di Autogrill, è stato risolto il contratto con Autogrill per la gestione dell'area *food* al mezzanino del *terminal* di Malpensa 1 e contestualmente ha avuto inizio la progettazione della nuova offerta di MyChef nella medesima area.

Lo scontrino medio per passeggero nel 2013 ha avuto un decremento del 1,5%, passando da 6,51 a 6,41 Euro.



Fonte: SEA

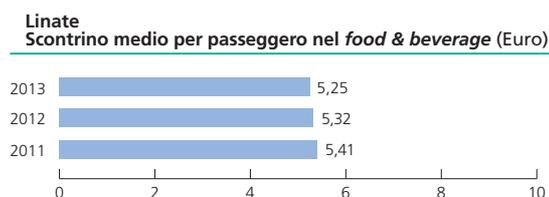
A Malpensa 2 si conferma positivo l'andamento di MyChef con Briciole e di Autogrill con Burger King. Lo scontrino medio per passeggero nel 2013 ha avuto un decremento del 1,9%, passando da 5,15 a 5,05 Euro.



Fonte: SEA

Importanti le novità *food* anche a Linate con l'apertura del Caffè Milano, frutto dell'accordo tra il Co-

mune di Milano e MyChef Elior, che prevede l'utilizzo di *format*, logo e *merchandising* "Milano" nonché il lancio del ristorante "Michelangelo" dal nome dello *chef*, allievo di numerosi *chef* stellati italiani e stranieri, con cucina a vista, arredi di *design* e menù di altissimo livello. Lo scontrino medio per passeggero nel 2013 ha avuto un decremento dell'1,3%, passando da 5,32 a 5,25 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 subconcessione, 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 2013 sono proseguite le attività di *marketing* sia in ottica B2B che B2C, con l'obiettivo di migliorare l'offerta commerciale destinata alle diverse tipologie di utenti. In particolare sono state attuate una serie di iniziative, fra cui politiche tariffarie differenziate (per scalo e durata della sosta), adozione di promozioni correlate a particolari eventi (tariffe vacanze e festività), tempi di prenotazione e acquisto della sosta (tariffe *advance purchasing*) e potenziamento dei canali di vendita *online* e *offline*.

Numero di parcheggi (posti auto)	2011	2012	2013
Malpensa 1	7.288	7.288	7.416
Malpensa 2	3.129	3.429	4.050
Linate	3.933	3.933	3.940
Totale	14.350	14.650	15.406

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

Fonte: SEA

Nel 2013 si rileva il ricavo straordinario pari a 7,3 milioni di Euro per l'indennizzo a SEA da parte del Comune di Milano e Società di progetto Consortile per Azioni M4 per la mancata disponibilità di 1.200 posti auto e per la risistemazione del *layout* al piano terra dell'aerostazione nella zona di innesto del collega-

mento pedonale sotterraneo con la stazione della metropolitana. Tali fenomeni hanno generato un effetto positivo di 5.982 migliaia di Euro pari a +12,9% rispetto al 2012, a fronte peraltro di una contrazione del traffico passeggeri originanti pari a 2,2% sui tre scali.

Malpensa 1 – Indicatori di performance del servizio parking

Anno	Capacità (n. posti)	Transiti auto paganti (n.)	Sosta media (gg.)
2011	7.288	744.794	1,5
2012	7.288	626.670	1,5
2013	7.416	849.615	2,7

Nota: I dati relativi alla capacità si riferiscono ai posti disponibili ed 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.)
2011	3.129	259.953	1,6
2012	3.429	272.962	1,9
2013	4.050	326.449	3,4

Nota: I dati relativi alla capacità si riferiscono ai posti disponibili ed 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.) che ha portato alla firma di nuovi contratti con *tour operator* e agenzie viaggi.

Linate – Indicatori di performance del servizio parking

Anno	Capacità (n. posti)	Transiti auto paganti (n.)	Sosta media (gg.)
2011	3.933	561.479	1,5
2012	3.933	569.241	1,6
2013	3.940	642.306	1,7

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

Fonte: SEA

Queste campagne, in particolare quelle estive, grazie alla loro efficacia commerciale e alla forte attività di comunicazione hanno permesso un recupero di quote di mercato, assicurando una crescita del fatturato complessivo.

Nel corso dell'anno è inoltre continuato il lavoro di

potenziamento e differenziazione dei canali di vendita, con risultati particolarmente positivi su *e-commerce*, Telepass e portale dedicato B2B, che ha comportato una significativa crescita delle vendite dei parcheggi tramite canale *online*, registrando nel 2013 un aumento del 68,4% rispetto al 2012.

Performance Business Handling

Le attività di *Handling* includono tutti i servizi di assistenza a terra ad aeromobili, passeggeri, bagagli, merci e posta che il Gruppo SEA, tramite la controllata SEA Handling, fornisce ai vettori che operano sugli aeroporti gestiti dal Gruppo.

L'attività di *Handling* si articola nelle sottoaree Rampa, Passeggeri e Merci.

Il segmento di attività *Handling*, nel corso del 2013 ha registrato ricavi netti per 95,7 milioni, in diminuzione del 10,9% rispetto al 2012.

Incidenza ricavi da attività *Handling*

	2013	2012
Ricavi di gestione <i>Handling</i> (migliaia di Euro)	95.677	107.372
Ricavi <i>Handling</i> (% su totale fatturato)	13,2	14,9
Altri ricavi (% su totale fatturato)	86,8	85,1

Fonte: SEA

Su tale andamento ha influito la contrazione dei proventi derivanti dall'attività di *Handling* ordinario, che ha risentito della riduzione del 8,9% dei movimenti serviti, correlata alla cessazione dell'attività di alcuni vettori su entrambi gli scali.

accresciute da richieste dei vettori sempre più sfidanti. Nel corso dell'anno SEA Handling ha subito un calo di attività di oltre 550.000 passeggeri (-2,9%) e di oltre 18.000 movimenti serviti (-8,9%) mentre ha registrato un lieve aumento della merce (+1%).

Il decremento in area passeggeri sullo scalo di Malpensa, rispetto all'anno precedente, è dovuto in particolare al forte calo sia del Gruppo Alitalia sia del Gruppo Meridiana, nonché dalla mancata operatività dei clienti/vettori Wind Jet e Jet Airways, non controbilanciato dagli incrementi di vettori quali easyJet, Wizz Air e del nuovo cliente El Al precedentemente servito da un altro *Handler*.

Gestione delle attività di *Handling*

Nel 2013 il Gruppo SEA, attraverso la controllata SEA Handling, ha gestito le attività di *Handling* rampa, passeggeri e merci in uno scenario di mercato complesso, che ha mantenuto caratteristiche di forte competitività,

Performance competitive delle attività di *Handling*

	Sistema aeroportuale			Malpensa			Linate		
	2012	2013	Δ%	2012	2013	Δ%	2012	2013	Δ%
Passeggeri serviti (n.)	19.415.140	18.858.092	-2,9	13.761.278	13.174.782	-4,3	5.653.862	5.683.310	+0,5
Area passeggeri quota di mercato (%)	70,6	70,5	-0,1	75,1	74,1	-1,3	61,6	63,3	+2,8
Movimenti serviti (n.)	204.093	185.875	-8,9	124.499	114.747	-7,8	79.594	71.128	-10,6
Area rampa quota di mercato (%)	76,5	73,8	-3,5	72,9	71,4	-2,1	82,8	78,1	-5,7
Merci servite (ton)	343.124	346.593	+1,0	328.477	332.815	+1,3	14.647	13.778	-5,9
Area merci quota di mercato (%)	81,4	79,5	-2,3	80,9	79,0	-2,3	94,4	92,8	-1,7

Fonte: SEA

Malpensa – Primi 5 clienti SEA Handling in area rampa (% quota di mercato*)

Vettore	2013
easyJet	39,0
Gruppo Alitalia	10,4
Lufthansa	9,9
Swiss Airlines	3,7
Turkish Airlines	3,2
Altri vettori	33,8

* La quota di mercato indicata è calcolata rispetto ai movimenti totali serviti da SEA Handling.

Fonte: SEA

Malpensa – Primi 5 clienti SEA Handling in area passeggeri (% quota di mercato*)

Vettore	2013
easyJet	47,5
Gruppo Alitalia	10,5
Lufthansa	6,5
Neos	3,5
Turkish Airlines	3,1
Altri vettori	28,9

* La quota di mercato indicata è calcolata rispetto ai passeggeri totali serviti da SEA Handling.

Fonte: SEA

Linate – Primi 5 clienti di SEA Handling in area rampa
(% quota di mercato*)

Vettore	2013
Gruppo Alitalia	78,5
Gruppo Meridiana - Air Italy	12,7
easyJet	5,2
Scandinavian	1,5
Mistral	0,7
Altri vettori	1,4

* La quota di mercato indicata è calcolata rispetto ai movimenti totali serviti da SEA Handling.

Fonte: SEA

Linate – Primi 5 clienti di SEA Handling in area passeggeri
(% quota di mercato*)

Vettore	2013
Gruppo Alitalia	58,2
Gruppo Meridiana - Air Italy	17,7
Air France	7,6
easyJet	7,2
KLM	6,6
Altri vettori	2,7

* La quota di mercato indicata è calcolata rispetto ai passeggeri totali serviti da SEA Handling.

Fonte: SEA

In area merci, le cui attività sono concentrate sull'aeroporto di Malpensa dove la società offre i servizi di carico e scarico merci alla quasi totalità dei vettori "all cargo" presenti sullo scalo, si è registrato un aumento di circa 3.500 tonnellate di merce servita (+1,0%).

Su tale risultato ha influito positivamente il buon andamento di vettori "all cargo" quali Cargolux (+9,7%), Qatar (+49,2%) e Air Bridge Cargo (+60,9%), mentre si registrano ancora i segni della crisi di alcuni vettori dell'Estremo Oriente, in particolare China Cargo (-79,9%) e Korean (-18%).

Handling merci – Primi 5 clienti "all cargo"
(% quota di mercato*)

Vettore	2013
Gruppo Cargolux	23,4
Air Bridge Cargo	6,9
Qatar	6,8
Silk Way	5,1
Korean Air	4,6
Altri vettori	53,2

* La quota di mercato indicata è calcolata rispetto al quantitativo totale di tonnellate merci servite da SEA Handling.

Fonte: SEA

Evoluzione delle quote di mercato

L'andamento, nel periodo 2011-2013, delle quote di mercato del Gruppo SEA nell'attività di *handling* in area rampa, passeggeri e merci su entrambi gli scali, evidenzia la capacità competitiva espressa da SEA Handling sul mercato.

Malpensa – Andamento quote di mercato Handling (%)

	2011	2012	2013
Area rampa (movimenti)	73,2	72,9	71,4
Area passeggeri (passeggeri)	63,6	75,1	74,1
Area merci (ton. trasportate merci belly + all cargo)	86,9	80,9	79,0

Fonte: SEA

Linate – Andamento quote di mercato Handling (%)

	2011	2012	2013
Area rampa (movimenti)	79,0	82,8	78,1
Area passeggeri (passeggeri)	51,5	61,6	63,3
Area merci (ton. trasportate merci belly + all cargo)	95,3	94,4	92,8

Fonte: SEA

Performance Business Energia

La *Business Unit* Energia nel 2013 ha generato ricavi pari a 21,1 milioni di Euro (-40,4% rispetto all'anno precedente). I ricavi derivanti dalla vendita di energia elettrica a terzi hanno registrato una riduzione del 45,8% (a seguito dei bassi prezzi di cessione in borsa a fronte di un decremento del costo del metano). I ricavi connessi alla vendita di energia termica hanno registrato un incremento del 7%.

Tipologia di ricavi da attività Energia

	2013 (migliaia di Euro)	2012 (migliaia di Euro)	% su totale ricavi Energia 2013
Vendita energia elettrica	14.730	27.200	69,8
Vendita energia termica	2.343	2.190	11,1
Altri ricavi e servizi	4.034	6.003	19,1
Totale	21.107	35.393	100

Fonte: SEA

Energia elettrica

Nel 2013 la produzione di energia elettrica destinata alla vendita ha registrato una contrazione rispetto al 2012 del 16,2% (-70,7 milioni di kWh), attestandosi a 365,7 milioni di kWh, di cui circa il 40% destinato ai fabbisogni degli scali gestiti dal Gruppo SEA.

Tale diminuzione è correlata alla riduzione della quantità di energia elettrica ceduta a terzi (-75,7 milioni di kWh), solo in parte controbilanciata da un lieve incremento dell'energia elettrica richiesta da parte di SEA (+5 milioni di kWh).

Per quanto riguarda la vendita di energia elettrica con contratti bilaterali è proseguita la fornitura di energia elettrica all'aeroporto di Napoli, all'aeroporto di Bergamo Orio al Serio e all'hotel Sheraton di Malpensa per circa 38,5 milioni di kWh (+20,2% rispetto al 2012).

La produzione di energia elettrica per la vendita attuata attraverso la Borsa Elettrica ha registrato un decremento del 43,6% rispetto al 2012, per il combinato effetto di bassi prezzi in Borsa a fronte di un decremento del costo del metano (-3,7% rispetto al 2012), che non consentendo un adeguato ritorno economico, ha comportato la riduzione della produzione in eccedenza all'autoconsumo. In tale contesto, quindi, la

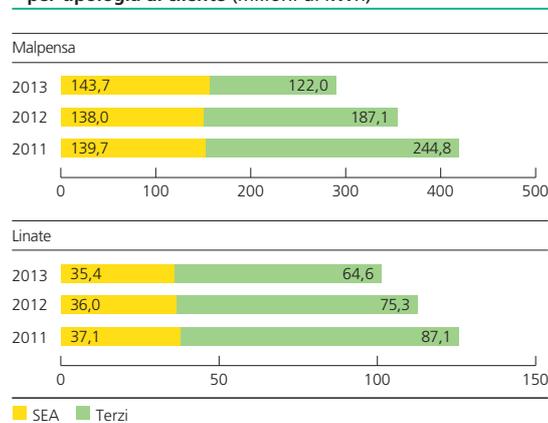
Incidenza ricavi da attività Energia

	2013	2012
Ricavi di gestione energia (migliaia di Euro)	21.107	35.393
Ricavi energia (% su totale)	2,9	4,9
Altri ricavi (% su totale)	97,1	95,1

Fonte: SEA

quantità di energia elettrica venduta attraverso il *trading* in Borsa è diminuita del 34,9% attestandosi a 24,8 milioni di kWh.

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



Nota: I dati del 2012 sono stati ricalcolati per renderli confrontabili con quelli del 2013.

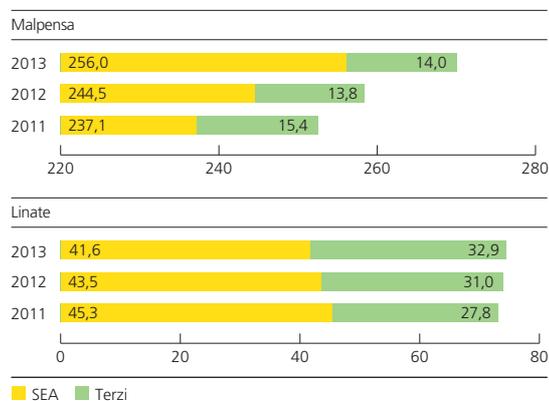
Fonte: SEA

Energia termica

Nel corso del 2013 la produzione di energia termica ha registrato un incremento del 3,6% (+12,1 milioni di kWh) rispetto all'anno precedente, attestandosi a 344,8 milioni di kWh, di cui oltre l'85% destinato ai fabbisogni degli scali di Milano Malpensa e Milano Linate.

Tale aumento di produzione è stato sostenuto dalle maggiori richieste di energia termica correlate alle rigide condizioni climatiche dei primi mesi del 2013, che hanno determinato maggiore fabbisogno di riscaldamento. Su tale incremento ha influito anche la crescita dell'energia termica ceduta per il teleriscaldamento del quartiere di Milano Santa Giulia, prodotta dalla centrale di Milano Linate.

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



Fonte: SEA

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 CO₂ 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 CO₂ e della mobilità sostenibile.

Le priorità per i prossimi anni sono le seguenti:

- mantenere la neutralità nel contesto del "*Carbon Footprint*", attraverso una riduzione del consumo energetico;
- consolidare ed espandere ulteriormente l'azione del Sistema di Gestione dell'Energia;
- promuovere l'uso delle fonti energetiche rinnovabili;
- strutturare uno specifico sistema di gestione dell'acqua per razionalizzare i consumi e definire un *Water Footprint* (similmente come realizzato per il *Carbon Footprint*).

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, SEA Handling e SEA Energia. Le procedure e le istruzioni operative che li compongono consentono di monitorare e ottimizzare le implicazioni ambientali connesse con le diffe-

renti 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

La vasta esperienza maturata sin dal 1998 con la costituzione di SEA Energia e i suoi impianti di cogenerazione (rigenerazione) ha visto un consolidamento formale, a ottobre 2013, dell'*Energy Management System* di SEA e la sua certificazione ISO 50001 a opera di CertiQuality.

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

A livello internazionale, SEA continua il proprio impegno per l'identificazione e l'attivazione delle soluzioni più avanzate per raggiungere i seguenti obiettivi:

- elevati livelli di sostenibilità ambientale nel breve, medio e lungo termine, nei processi aeroportuali;
- uso efficiente delle risorse naturali;
- controllo e riduzione degli impatti ambientali sul suolo e nell'atmosfera;
- livello adeguato di tecnologie innovative nel settore delle attività aeroportuali, in termini di ambiente e sicurezza;
- costante scambio di informazioni con altri attori europei coinvolti in progetti di innovazione;
- significativo ritorno (co-finanziamento) dello sforzo messo in atto.

I progetti europei in corso

SEA partecipa ai lavori del Comitato per le Strategie Ambientali di ACI Europe.

In particolare, nell'ambito dell'iniziativa di ACI Europe *Airport Carbon Accreditation*, nel 2013, gli aeroporti di Linate e Malpensa hanno conseguito per il 4° anno consecutivo l'accreditamento al livello 3+ (Neutralità), confermando la posizione di preminenza di SEA in Europa insieme ad un ristretto gruppo di aeroporti europei nella lotta contro il cambiamento climatico e la riduzione delle emissioni di CO₂ sotto il diretto controllo/influenza, nonché l'impegno che SEA conferma nel sensibilizzare i propri *stakeholder* per quanto riguarda la tematica ambientale.

Nel contesto del Settimo Programma Quadro della Commissione Europea procedono positivamente i due progetti europei CASCADE e S4ECoB, di ricerca, finalizzati ai temi energetici:

- **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. Il progetto prevede di utilizzare come area *test* il satellite B dell'aeroporto di Malpensa (comparandolo con il satellite A) con l'obiettivo di migliorare i cicli di funzionamento delle macchine di termo condizionamento e i processi di regolazione degli assetti. Aeroporto SEA coinvolto: Malpensa
Durata: 36 mesi.
- **Progetto S4ECoB** – Il progetto continua nella sua sequenza di attività. 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*. Aeroporto SEA coinvolto: Linate
Durata: 36 mesi.

Inoltre, sono stati attivati due nuovi progetti di durata triennale focalizzati, rispettivamente, sul tema della distribuzione energetica/*smart grid* e sulla gestione avanzata della risorsa idrica:

- **DREAM – ICT for Energy-efficient Buildings and Spaces of Public Use** si propone di rafforzare l'efficienza e la rete di distribuzione elettrica mediante lo sviluppo di un nuovo approccio gestionale e di controllo, attraverso l'introduzione di funzionalità di simulazione a supporto del processo decisionale e di *test on real scenario* su piccola scala.
- **WATERNOMICS – ICT for Water Resource Management**. L'obiettivo del progetto (che vedrà l'avvio operativo nel 2014) è di fornire informazioni, in tempo reale, sul consumo e la disponibilità di acqua per migliorare la qualità delle decisioni dei decision makers in materia di gestione e controllo delle acque ed aumentare la consapevolezza degli utilizzatori finali su questa importante risorsa naturale.

In particolare per gli aspetti di *safety/security*:

- **ADDPRIV – Automatic Data relevancy Discrimination for a Privacy-sensitive videosurveillance**. Dopo i primi due anni dedicati principalmente allo sviluppo e alla definizione delle specifiche tecniche di algoritmi da utilizzare per determinare una discriminazione automatica dei dati registrati sulla rete di videosorveglianza legati a eventi sospetti, le attività nel 2013 si sono concentrate sulla più complessa fase di dimostrazione durante la quale si è provveduto a implementare e validare, in un ambiente reale, quanto precedentemente sviluppato. Il progetto è nella sua fase conclusiva e avrà termine nei primi mesi del 2014.

Aria e clima

La qualità dell'aria

Per valutare l'impatto atmosferico correlato alle attività connesse ai sistemi aeroportuali si devono prendere in considerazione una serie di sorgenti emmissive principali:

- traffico stradale esterno;
- traffico interno al sedime aeroportuale;
- contesti delle aree di parcheggio degli autoveicoli;
- sorgenti fisse;
- emissioni derivanti dai mezzi utilizzati per le operazioni di carico/scarico e assistenza a terra (*handling*);
- emissioni dovute al movimento (autonomo) al suolo degli aeromobili;
- emissioni degli aeromobili durante il ciclo LTO (*Landing Take Off*).

È pertanto necessario fare alcune considerazioni riguardanti la società di gestione aeroportuale e la sua effettiva area d'intervento in merito a:

- possibilità di incidere positivamente e con efficacia sui processi rispetto ai quali la società di gestione ha spazio di manovra decisionale;

- profilo di influenza che in Italia caratterizza le società di gestione aeroportuale rispetto alla possibilità di incidere sul livello di evoluzione tecnologica delle flotte e di monitorarne l'effettiva efficienza in termini di combustione ed emissioni;
- possibilità di definire rotte e scenari in volo nonché di controllarli.

Gli effetti provenienti dal traffico veicolare e, più in generale, dai mezzi utilizzati per gli spostamenti dei dipendenti da/per l'aeroporto, dei clienti e degli operatori sono strettamente correlati con il livello di intermodalità che caratterizza il contesto territoriale nel quale è collocato ogni aeroporto. Sul secondo e sul terzo punto il problema esula dalle leve di intervento delle società aeroportuali. Infatti, queste ultime due determinanti dimensioni logico-operative sono strettamente correlate con la possibilità di incidere effettivamente, alla fonte, sulle emissioni provenienti dagli aeromobili e non sono, al momento, nel campo delle possibilità di intervento delle società di gestione aeroportuali italiane.

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 (NO₂)

NO ₂ Limite annuale: 40 µg/m ³ media annua	Ferno	Lonate	Somma Lombardo	Busto Arsizio	Gallarate	Varese
	µg/m ³					
Gennaio	50	40	50	48	72	57
Febbraio	51	47	50	40	68	27
Marzo	37	43	40	33	42	52
Aprile	26	36	33	27	42	42
Maggio	16	44	28	15	24	33
Giugno	14	28	27	18	21	31
Luglio	16	31	28	19	27	32
Agosto	15	30	21	16	25	29
Settembre	18	36	24	21	35	37
Ottobre	23	40	21	23	38	36
Novembre	51	51	33	27	53	46
Dicembre	45	59	49	48	75	65

Fonte: Arpa Lombardia, 2013

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_x), 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)

PM10 Limite annuale: 40 µg/m ³ media annua	Ferno	Busto Arsizio	Gallarate	Varese
	µg/m ³	µg/m ³	µg/m ³	µg/m ³
Gennaio	57	34	47	49
Febbraio	49	45	40	41
Marzo	36	34	32	37
Aprile	30	25	24	27
Maggio	15	13	12	13
Giugno	24	19	18	17
Luglio	20	22	19	18
Agosto	15	17	13	14
Settembre	21	21	18	21
Ottobre	37	34	29	30
Novembre	36	25	28	25
Dicembre	62	62	50	44

Fonte: Arpa Lombardia, 2013

Qualità dell'aria nel territorio di Linate

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

anze 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 (NO₂)

NO ₂	Limite Pioltello	Mi Città studi	Monza	Vimercate	Mi Parco Lambro	Mi Marche
Limite annuale: 40 µg/m ³ media annua	µg/m ³					
Gennaio	47	40	53	52	55	83
Febbraio	47	43	72	53	60	82
Marzo	36	47	56	42	45	65
Aprile	23	43	41	32	31	55
Maggio	21	31	27	22	16	37
Giugno	20	27	26	19	18	37
Luglio	19	31	28	22	26	41
Agosto	13	29	22	20	26	41
Settembre	18	40	32	31	32	58
Ottobre	30	51	38	33	34	60
Novembre	38	53	47	53	43	55
Dicembre	58	67	68	76	77	76

Fonte: Arpa Lombardia, 2013

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

PM10	Limite Pioltello	Mi Città studi	Monza	Vimercate
Limite annuale: 40 µg/m ³ media annua	µg/m ³	µg/m ³	µg/m ³	µg/m ³
Gennaio	69	58	69	50
Febbraio	57	51	51	37
Marzo	44	41	40	23
Aprile	37	35	34	23
Maggio	16	21	17	17
Giugno	24	23	22	20
Luglio	21	25	18	27
Agosto	16	20	17	23
Settembre	24	31	33	22
Ottobre	43	41	39	26
Novembre	42	38	38	35
Dicembre	74	73	76	68

Fonte: Arpa Lombardia, 2013

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 è pendente in Cassazione il giudizio civile instaurato nei confronti di SEA da un soggetto privato per il risarcimento dei danni patrimoniali alla proprietà derivanti dall'attività aeronautica sull'aeroporto di Malpensa. Con provvedimento del 9/01/2013, l'esecuzione della sentenza della Corte

d'Appello è stata subordinata alla costituzione di fidejussione di pari valore della controparte, che non ha provveduto a tale adempimento. Il 17/03/2014 si è tenuta l'udienza di discussione in Corte di Cassazione ed è attesa la sentenza. Tra i vari motivi di illegittimità della sentenza d'Appello sollevati da SEA si evidenzia:

- eccezione di carenza della legittimazione passiva di SEA (rumore e inquinamento sono riconducibili ad attività aeronautiche) e assenza del nesso di causalità;
- violazione di norme di legge inerenti ai criteri seguiti per la quantificazione del danno, sia sotto il profilo ambientale sia patrimoniale (estimativo).

Il *climate change* e le emissioni di gas serra

Nel 2009, ACI Europe (*Airport Council International*), per promuovere un concreto contributo da parte degli aeroporti alla lotta contro i cambiamenti climatici, ha lanciato un'iniziativa denominata *Airport Carbon Accreditation*: tale progetto ha visto un coinvolgimento volontario di SEA e dei principali operatori aeroportuali europei. Il progetto ha previsto l'attivazione di una serie di azioni per il controllo e la riduzione delle emissioni dirette e indirette di CO₂ 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* – oltre al requisito del livello 1, creazione di un piano di riduzione delle emissioni finalizzato al continuo miglioramento dei livelli di emissioni (scopo 1 e 2);
- *Optimisation* – oltre ai livelli 1 e 2, calcolo delle emissioni prodotte dagli *stakeholder* aeroportuali e coinvolgimento degli stessi nei piani di riduzione (scopo 3);
- *Neutrality* – oltre ai livelli 1, 2 e 3, raggiungimento dell'obiettivo "*Carbon Neutrality*" per le emissioni, sotto il diretto controllo del gestore aeroportuale (scopo 1 e 2).

Scopo 1 – Emissioni dirette

Emissioni associate alle fonti che sono possedute o che si trovano sotto il controllo della società.

Scopo 2 – Emissioni indirette

Emissioni associate alla generazione di energia elettrica o termica acquistata o consumata dall'impresa, che fisicamente viene immessa nel perimetro societario.

Scopo 3 – Altre emissioni indirette

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 e riguardano in particolar modo:

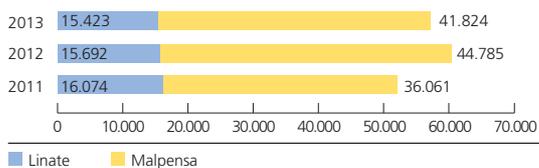
- ciclo LTO (*Landing Take Off*) degli aeromobili;
- emissioni dei mezzi operativi necessari per le attività di assistenza a terra;
- emissioni dei mezzi utilizzati dai passeggeri (e per le merci) per l'accesso all'aeroporto;
- emissioni dei mezzi utilizzate dai dipendenti per l'accesso all'aeroporto.

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

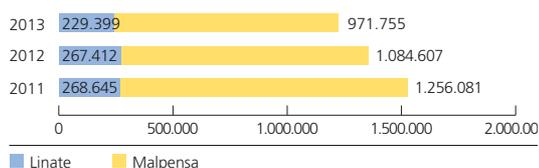
proprietà e gestione degli *handler*, con esclusione di SEA Handling, dove la quota di controllo di SEA ha reso possibile un pieno allineamento agli impegni dell'iniziativa).

Il calcolo delle emissioni è stato basato sul *GHG Protocol* (pubblicato dal *World Business Council for Sustainable Development and the World Resources Institute*) e tutti i dati presentati da SEA percorrono una sequenza di più livelli di verifica, con il coinvolgimento iniziale del certificatore TÜV Italia e, al secondo stadio, di *WSP Environmental*, società londinese che supporta scientificamente il progetto di ACI Europe. Nel 2013 SEA ha confermato per il quinto anno consecutivo la posizione di *leadership* europea per entrambi gli aeroporti di Linate e Malpensa. Nel 2013, grazie ad una riduzione delle emissioni di CO₂ sotto il controllo del gestore aeroportuale pari al 7% per Linate e all'1% per Malpensa, rispetto alla media delle emissioni dei tre anni precedenti, la collocazione dei due aeroporti nel *ranking* europeo si è consolidata all'interno del gruppo "3+ neutralità" assieme a 10 aeroporti svedesi, 2 norvegesi e 2 olandesi.

Emissioni CO₂ degli aeroporti (ton) - Scopo 1 e 2



Emissioni CO₂ 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 CO₂ rientrano principalmente nell'ambito delle politiche di *energy saving* e in quello della mobilità sostenibile.

Risparmio energetico

SEA ha effettuato interventi nel campo dell'illuminazione, della climatizzazione e dell'innovazione. Gli interventi sull'illuminazione hanno riguardato miglioramenti sia tecnologici, con la sostituzione delle lampade interne ed esterne, sia gestionali, quali lo spegnimento delle luci nelle ore notturne presso i luoghi non frequentati e lo spegnimento notturno della pista non utilizzata per lo scenario anti-rumore o per attività di manutenzione.

L'ottimizzazione del *software* di gestione degli impianti ha riguardato, oltre alla climatizzazione, gli impianti di movimentazione bagagli/merci e passeggeri. Sono state introdotte, inoltre, lampade a *led* e motori ad alta efficienza.

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 35.000 m².

Nonostante l'incremento del consumo energetico nell'anno 2013, il consumo rimane comunque inferiore rispetto all'anno 2009 di 16.357 MWh (-9,2%), quando 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 *landside* (strade e parcheggi) di Malpensa e *landside* 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 2013 sono state rinnovate le facilitazioni nell'uso dei mezzi pubblici verso i dipendenti per il percorso casa-lavoro, le iniziative di *car sharing* e *car pooling* (rivolte a dipendenti e passeggeri) e gli interventi sulle attuali flotte bus navetta (pubblici e privati).

Sono, inoltre, in corso le seguenti iniziative:

- progettazione esecutiva, insieme a Trenord, del prolungamento ferroviario da Malpensa 1 a Malpensa 2 attraverso un co-finanziamento comunitario (circa 140 milioni di Euro di investimento stimato, comprensivi della realizzazione della stazione di Malpensa 2) al fine di contribuire all'abbattimento degli impatti prodotti dal traffico veicolare originati dall'aeroporto;
- progetti legati alle auto elettriche quali:
 - e-vai – servizio di *car sharing* e-vai a Linate e Malpensa (realizzato da Trenord con Sems). In ciascuno degli scali sono presenti 4 auto elettriche con relative colonnine di ricarica. Le postazioni di accesso al servizio sono dislocate in punti strategici del sistema lombardo di mobilità su mezzo pubblico tra cui stazioni ferroviarie e, appunto, aeroporti.
 - Flotta aziendale *air-side* – nell'ambito della flotta materiale a trazione elettrica sono presenti 372 veicoli (circa il 27% dei mezzi), in particolare trattorini per il traino convogli bagagli e nastri mobili per il carico/scarico, e sono in corso i lavori con la società tedesca per l'ottenimento di autobus interpista (Cobus) sempre elettrici. Sono in corso azioni di rinnovo e sostituzione con veicoli a trazione elettrica di circa 400 mezzi di servizio dei segmenti A, B e multi spazio (attualmente Fiat 600, Fiat Punto e Fiat Doblò), utilizzati sia dal personale di rampa per spostarsi sottobordo all'attracco dell'aeromobile sia da quello di sicurezza all'interno e all'esterno dell'aeroporto.

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-sets* (Euro)

	2011	2012	2013
Adesione/certificazione ACA	19.065	18.050	13.300
Acquisto <i>off-sets</i>	144.000	93.843	39.917

Fonte: SEA

Certificati verdi

Anche nel 2013 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 45 mila di cui circa 33 mila di competenza SEA Energia, per un ricavo totale lordo pari a circa 2,8 milioni di Euro.

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.

Malpensa – Consumi energetici	2011	2012	2013
Metano (GJ)	12.941	9.770	1.605
Gasolio (GJ)	2.632	2.664	2.578
Energia elettrica (GJ)	426.798	426.794	453.164 *

Linate – Consumi energetici	2011	2012	2013
Metano (GJ)	12.494	9.701	8.839
Gasolio (GJ)	81	0	0
Energia elettrica (GJ)	133.540	129.650	127.274

* 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 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.

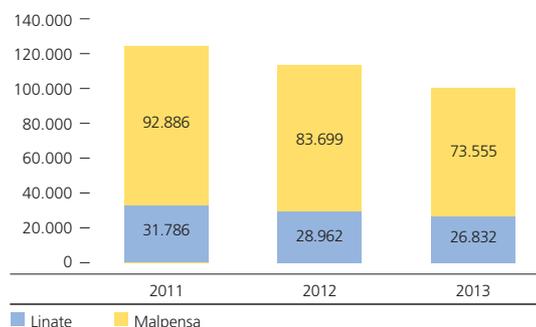
SEA Energia, controllata oggi totalmente da SEA, progetta, costruisce e gestisce impianti energetici di cogenerazione per la fornitura, la produzione e la cessione di energia elettrica, termica e frigorifera. SEA Energia gestisce le centrali di cogenerazione degli aeroporti di Malpensa e Linate. SEA 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 ri-

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.

petto 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 Sm³)



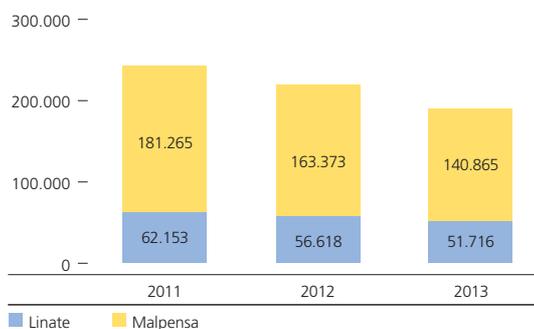
Fonte: SEA

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 ad 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 2013 è proseguita l'attività di produzione di energia termica ed elettrica per soddisfare i fabbisogni del sistema aeroportuale e per la vendita a terzi. Durante il 2013 la produzione di energia elettrica ha registrato una diminuzione del 16% (-72 milioni di kWh). Nel 2013 la produzione di energia elettrica di SEA Energia ha registrato una diminuzione del 18,1% su Malpensa e 10,2% su Linate rispetto all'esercizio 2012, attestandosi su un totale pari a 377,2 milioni di kWh (-72,0 milioni di kWh) con un conseguente calo dell'energia elettrica venduta che ha registrato una dimi-

nuzione del 18,8% su Malpensa e 10,2% su Linate rispetto all'esercizio 2012, attestandosi su un totale pari a 347,9 milioni di kWh (-68,8 milioni di kWh).

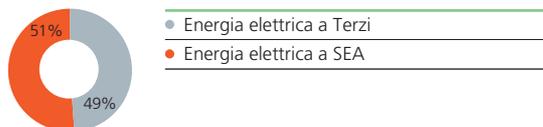
SEA Energia – Emissioni CO₂ (ton)



Fonte: SEA

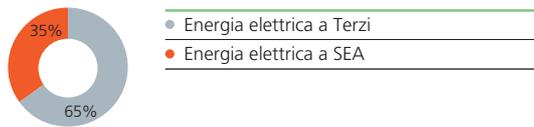
Energia elettrica venduta nel 2013

Malpensa (247,9 milioni di kWh)



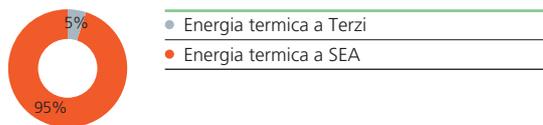
Fonte: SEA

Linate (100 milioni di kWh)



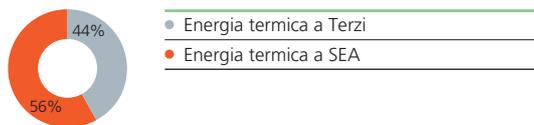
Energia termica prodotta nel 2013

Malpensa (270,3 milioni di kWh)



Fonte: SEA

Linate (74,5 milioni di kWh)



Nel 2013 la produzione di energia termica di SEA Energia ha registrato un aumento del 3,6% (+12,1 milioni di kWh) rispetto all'anno precedente, attestandosi a 344,8 milioni di kWh.

La Centrale di Linate ha ottenuto il riconoscimento dei "certificati verdi" emessi dal Gestore dei Servizi Energetici (GSE) e validi per 8 anni dall'emissione. Tale aumento è stato sostenuto dalle maggiori richieste di energia termica correlate alle rigide condizioni climatiche dei primi mesi del 2013, che hanno determinato un maggiore fabbisogno di riscaldamento. Su tale incremento ha influito anche la crescita dell'energia termica ceduta per il teleriscaldamento del quar-

tiere di Milano Santa Giulia, prodotta dalla centrale di Milano Linate.

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 2013, saranno richiesti al GSE n. 6.339 "certificati bianchi" di cui n. 4.681 spettanti al ciclo combinato 1 (CC1) e n. 1.658 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.

Malpensa – Consumi materie prime	2011	2012	2013
Gasolio per autotrazione (litri)	2.221.221	2.110.410	1.931.173
Benzina (litri)	330.140	318.278	307.365
Kilfrost ABC3 TYPEII (litri)	679.666	1.622.074	1.083.290
Antighiacciante solido (kg)	2.000	140.500	37.350
Antighiacciante liquido (kg)	-	1.066.717	381.912

Linate – Consumi materie prime	2011	2012	2013
Gasolio per autotrazione (litri)	576.372	642.226	649.475
Benzina (litri)	120.966	127.649	120.553
Kilfrost ABC3 TYPEII (litri)	193.000	679.940	582.500
Antighiacciante solido (kg)	-	2.500	-
Antighiacciante liquido (kg)	52.500	634.499	295.835

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

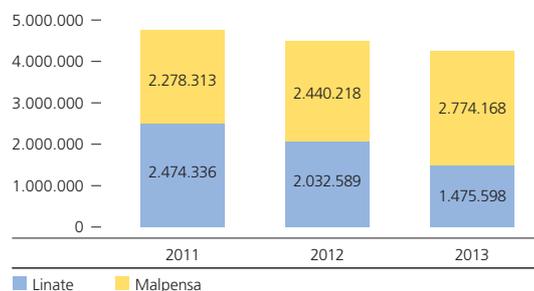
Le principali fonti idriche interessate dai prelievi dell'acqua sono le falde acquifere, dalle quali è emunta attraverso i 12 pozzi situati a Malpensa e gli 8 pozzi situati a Linate.

Per quanto riguarda Malpensa, la falda ha una soggiacenza di circa 51 metri (da misure freaticometriche effettuate sui pozzi G e L), mentre per quanto riguarda Linate la falda ha una soggiacenza di circa 5 metri. 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 (m³)



Nota: I consumi sono comprensivi di SEA Energia.

Fonte: SEA

Il fabbisogno idrico complessivo dello scalo di Linate si è ridotto a circa 1.500.000 m³/anno (valore comprensivo di elementi di stima per particolari utilizzi come ad esempio usi cantieristici, lavaggi, ecc.), mentre si osserva un incremento dei fabbisogni presso lo scalo di Malpensa legato soprattutto alle attività di realizzazione infrastrutturale di grandi opere come ad esempio: la riqualificazione della pista P1, il nuovo albergo a Malpensa 2, l'ampliamento dell'area cargo e l'apertura del terzo satellite.

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.

Linate – Caratterizzazione delle acque potabili

Parametro	Unità di misura	Valore medio annuo			Valori di parametro D.Lgs. 31/01
		2011	2012	2013	
pH	Unità pH	7,6	7,8	7,7	6,5 ≤ pH ≤ 9,5
Conduttività	μS/cm	423,1	418,5	404,6	2500
Durezza	°f	21,6	21,1	22,9	15 ≤ °f ≤ 50
Nitrati	mg/l	11,9	12,5	10,8	50
Cloruri	mg/l	7,9	8,4	6,9	250
Solfati	ug/l	30,6	32,1	31,5	250
Ferro	ug/l	-	10,3	11,8	200
Sodio	mg/l	-	7,5	6,3	200
Tricloroetilene + Tetracloroetilene	μg/l	-	1,3	1,1	10
Triometani totali	μg/l	0,3	0,9	0,9	30
Benzene	μg/l	0,0	0,0	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

Malpensa – Caratterizzazione delle acque potabili

Parametro	Unità di misura	Valore medio annuo			Valori di parametro D.Lgs. 31/01
		2011	2012	2013	
pH	Unità pH	7,8	8,0	7,9	6,5 ≤ pH ≤ 9,5
Conduttività	μS/cm	383,6	350,9	342,5	2500
Durezza	°f	18,0	16,1	17,9	15 ≤ °f ≤ 50
Nitrati	mg/l	21,4	22,7	23,3	50
Cloruri	mg/l	10,9	11,9	10,6	250
Solfati	ug/l	17,2	16,8	16,0	250
Ferro	ug/l	-	11,5	15,0	200
Sodio	mg/l	-	8,7	8,0	200
Tricloroetilene + Tetracloroetilene	μg/l	2,4	2,0	1,9	10
Triometani totali	μg/l	0,2	0,8	1,1	30
Benzene	μg/l	0,0	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.

Linate – Caratterizzazione dello scarico fognario

Parametro	Unità di misura	Valore medio annuo			Valori di parametro D.Lgs. 152/06
		2011	2012	2013	
pH	Unità pH	7,93	7,7	7,9	$5,5 \leq \text{pH} \leq 9,5$
COD	mg/l	160,0	148,0	151,4	500
BOD5	mg/l	63,1	63,8	52,5	250
Solidi sospesi totali	mg/l	57,8	49,3	49,6	200
Fosforo totale	mg/l	2,0	2,2	2,7	10
Piombo	mg/l	0,0	0,0	0,0	0,3
Cromo VI	mg/l	0,0	0,1	0,0	0,2
Rame	mg/l	0,0	0,0	0,0	0,4
Idrocarburi totali	mg/l	0,8	1,3	0,5	10
Zinco	mg/l	0,1	0,2	0,1	1
Tensioattivi totali	mg/l	0,9	0,9	1,3	4
Azoto ammoniacale	mg/l	21,4	18,7	13,0	30
Grassi oli an/veg	mg/l	-	3,1	3,2	40

Fonte: SEA

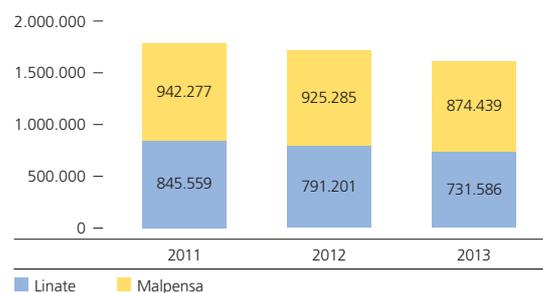
Malpensa – Caratterizzazione dello scarico fognario

Parametro	Unità di misura	Valore medio annuo			Valori di parametro D.Lgs. 152/06
		2011	2012	2013	
pH	Unità pH	7,7	7,6	7,7	$5,5 \leq \text{pH} \leq 9,5$
COD	mg/l	162,2	234,0	246,7	500
BOD5	mg/l	69,7	89,7	86,4	250
Solidi sospesi totali	mg/l	92,5	98,7	17,0	200
Fosforo totale	mg/l	1,9	1,5	3,8	10
Piombo	mg/l	0,0	0,0	0,0	0,3
Cromo VI	mg/l	0,1	0,0	0,0	0,2
Rame	mg/l	0,0	0,0	0,0	0,4
Idrocarburi totali	mg/l	1,3	3,6	1,4	10
Zinco	mg/l	0,2	0,2	0,1	1
Tensioattivi totali	mg/l	1,0	1,8	1,7	4
Azoto ammoniacale	mg/l	19,0	15,1	15,9	30
Grassi oli an/veg	mg/l	-	10,3	12,9	40

Fonte: SEA

Gli scarichi idrici sono stimabili come pari ai quantitativi prelevati. Il grafico seguente riporta le acque re-

flue destinate in fognatura, i rimanenti quantitativi sono scaricati in superficie per dispersione.

Scarichi idrici in fognatura (m³)

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.

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 refluvi derivanti dall'attività e trattati come rifiuto speciale.

Liquido de-icing smaltito (ton)

	2011	2012	2013
Malpensa	14	21	44
Linate	81	104	68

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^a 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 CrVI, Cu, Pb, Zn ed Idrocarburi (recapito in corpo idrico superficiale) e COD, BOD5, Solidi Sospesi, P, Pb, CrVI, Cu, Zn, Tensioattivi e Idrocarburi (recapito nel suolo).

Si evidenzia il mantenimento della sostanziale assenza o bassa incidenza di metalli in ogni tipo scarico, accanto ad un bassissimo tenore di Idrocarburi pari a 0.5 mg/l.

Linate – Caratterizzazione degli scarichi in acque superficiali

Parametro	Unità di misura	Valore medio annuo			Valori di parametro D.Lgs. 152/06
		2011	2012	2013	
Cromo VI	mg/l	0,0	0,0	0,0	0,2
Rame	mg/l	0,0	0,0	0,0	0,1
Piombo	mg/l	0,0	0,0	0,0	0,2
Zinco	mg/l	0,2	0,2	0,2	0,5
Idrocarburi totali	mg/l	0,0	0,1	0,5	5,0

Fonte: SEA

Malpensa – Caratterizzazione degli scarichi sul suolo

Parametro	Unità di misura	Valore medio annuo			Valori di parametro D.Lgs. 152/06
		2011	2012	2013	
pH	Unità pH	7,7	7,5	7,4	8,0
COD	mg/l	38,8	24,7	16,3	100,0
BOD5	mg/l	10,8	9,0	6,8	20,0
Solidi sospesi totali	mg/l	17,0	7,2	6,5	25,0
Fosforo totale	mg/l	0,1	0,5	0,5	2,0
Piombo	mg/l	0,0	0,0	0,0	0,1
Cromo VI	mg/l	-	0,0	0,0	0,2
Rame	mg/l	0,0	0,0	0,0	0,1
Idrocarburi totali	mg/l	0,0	0,5	0,5	5
Zinco	mg/l	0,1	0,0	0,0	0,5
Tensioattivi totali	mg/l	0,3	0,2	0,3	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 corretta 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 dei Vigili del Fuoco.

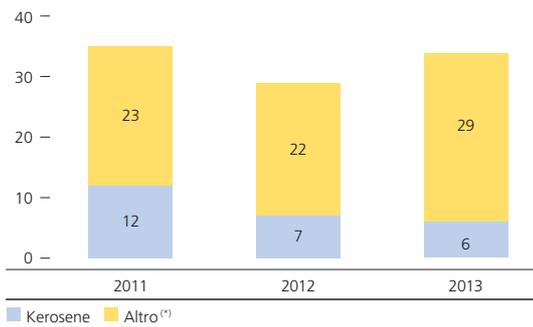
L'intervento dei Vigili del Fuoco consiste in:

- assistenza, ai fini antincendio, fino al ripristino delle condizioni di normalità dell'area interessata dallo sversamento;
- contenimento, qualora ritenuto necessario dal Capo pattuglia dei Vigili del Fuoco, dell'area interessata dallo spandimento mediante la posa di un numero adeguato di pannelli oleoassorbenti.

I rifiuti generati nell'operazione di pulizia sono trasferiti, in ciascun aeroporto, presso apposite dotazioni delle isole ecologiche aeroportuali, 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 m².

Malpensa – Sversamenti rilevanti (n.)



Nota: I dati relativi al 2011 e 2012 sono stati ricalcolati in base al nuovo criterio di identificazione degli sversamenti ritenuti rilevanti.

* Sversamenti di olio idraulico da a/m, di olio idraulico da mezzi operativi e sversamenti di gasolio/benzina da mezzi operativi.

Fonte: SEA

Linate – Sversamenti rilevanti (n.)



Nota: I dati relativi al 2011 e 2012 sono stati ricalcolati in base al nuovo criterio di identificazione degli sversamenti rilevanti.

* Sversamenti di olio idraulico da a/m, di olio idraulico da mezzi operativi e sversamenti di gasolio/benzina da mezzi operativi.

Fonte: SEA

Gli sversamenti da olio idraulico sono determinati da rotture di mezzi operativi. Il tema ha una forte correlazione con le caratteristiche del parco attrezzature e con la funzione Manutenzione Scalo sono stati avviati specifici piani di contrasto del fenomeno.

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 Aeroportuali, 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.

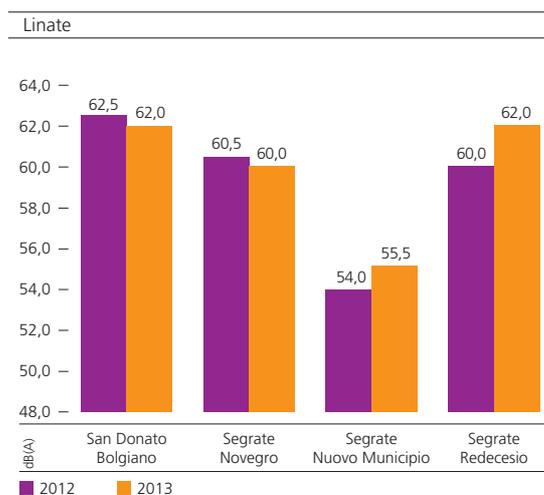
Il monitoraggio del rumore a Malpensa e Linate

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 5 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.

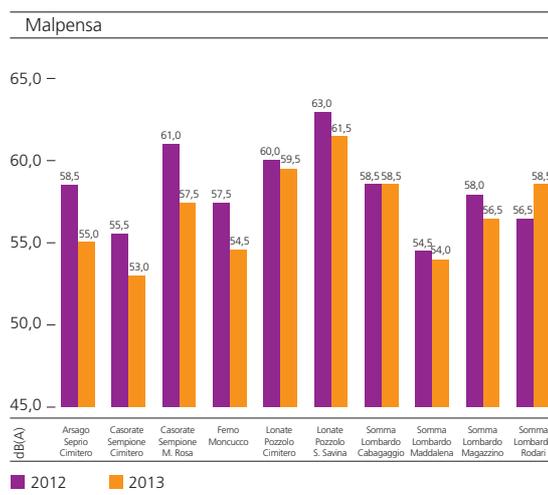
ARPA, in base ai criteri definiti nelle Linee guida della Regione Lombardia (Delibera dell'11 ottobre 2005 n. 8/808 – Linee guida per il conseguimento del massimo grado di efficienza dei sistemi di monitoraggio del rumore aeroportuale in Lombardia), ha classificato del tipo "Monitoraggio" 10 delle 16 postazioni di Malpensa e 4 delle 6 postazioni di Milano Linate, definendo le restanti di tipo "Ambientale". 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.

Monitoraggio rumore LVA dB(A)



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 2013.

Fonte: SEA



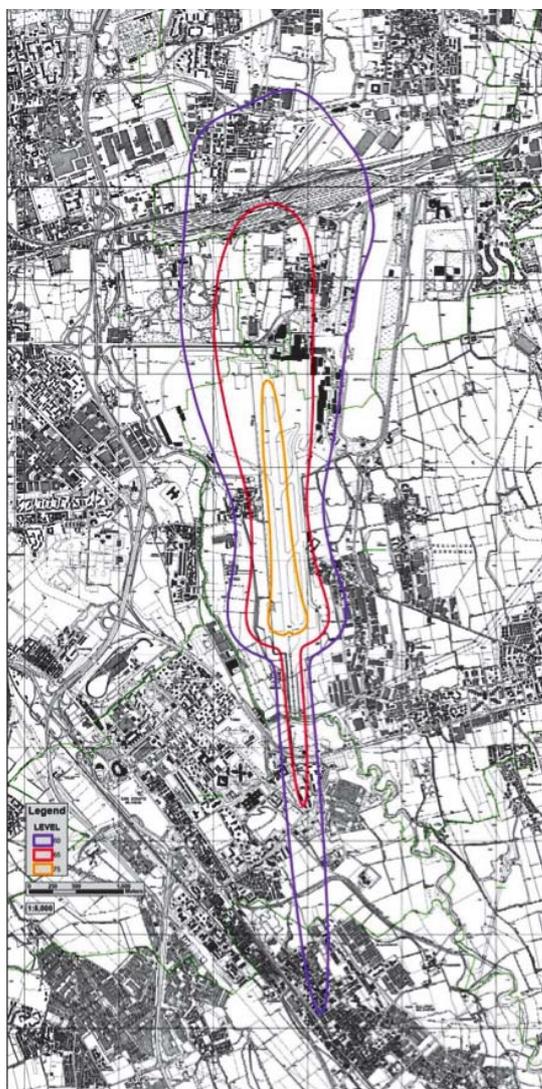
Nota: LVA – Livello di Valutazione Aeroportuale: viene calcolato, ai sensi del D.M. 31/10/1997 – Metodologia di misura del rumore aeroportuale, in base ai dati di LVAj relativi alle tre settimane a maggior traffico, identificate nell'anno 2013.

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



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 ridistribuzione 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 CO₂, 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 utilizzo delle piste in fase di decollo; inoltre è attualmente allo studio la realizzazione di una nuova rotta di decollo con l'obiettivo di minimizzare ulteriormente gli impatti sul territorio circostante lo scalo.

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 2013 le tipologie di aeromobile maggiormente utilizzate sugli scali di Linate e Malpensa sono risultate essere quelle appartenenti alla famiglia degli A320.

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 riverse, 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.

In base a quanto definito dal D.Lgs. 194/2005, SEA a giugno 2012 ha predisposto le mappature acustiche per i due scali di Linate e Malpensa analizzando i dati di

traffico dell'anno 2011. Le tabelle sotto riportate mostrano i risultati delle mappature acustiche.

Linate – Lden, risultati popolazione ed edifici esposti

	Popolazione			Edifici		
	2011	2006	Var.% da anno 2006	2011	2006	Var.% da anno 2006
Lden 55-59 dB	25.694	47.700	-46%	1.484	2.400	-38%
Lden 60-64 dB	9.157	21.100	-57%	518	900	-42%
Lden 65-69 dB	1.578	4.900	-68%	77	200	-62%
Lden 70-74 dB	0	200	-100%	0	0	-
Lden >75 dB	0	0	-	0	0	-

Linate – Lnight, risultati popolazione ed edifici esposti

	Popolazione			Edifici		
	2011	2006	Var.% da anno 2006	2011	2006	Var.% da anno 2006
Lnight 50-54 dB	8.924	21.500	-58%	479	700	-32%
Lnight 55-59 dB	1.402	2.900	-52%	58	100	-42%
Lden 60-64 dB	0	200	-100%	0	0	-
Lden 65-69 dB	0	0	-	0	0	-
Lden 70-74 dB	0	0	-	0	0	-

Malpensa - Lden, risultati popolazione ed edifici esposti

	Popolazione			Edifici		
	2011	2006	Var.% da anno 2006	2011	2006	Var.% da anno 2006
Lden 55-59 dB	21.274	26.000	-18%	4.957	6.400	-23%
Lden 60-64 dB	3.239	10.300	-69%	702	2.300	-69%
Lden 65-69 dB	672	800	-16%	137	200	-32%
Lden 70-74 dB	0	100	-100%	0	0	-
Lden >75 dB	0	0	-	0	0	-

Malpensa - Lnight, risultati popolazione ed edifici esposti

	Popolazione			Edifici		
	2011	2006	Var.% da anno 2006	2011	2006	Var.% da anno 2006
Lnight 50-54 dB	6.675	13.000	-49%	1.590	2.900	-45%
Lnight 55-59 dB	2.671	1.900	41%	558	400	40%
Lden 60-64 dB	0	300	-100%	0	100	-100%
Lden 65-69 dB	0	0	-	0	0	-
Lden 70-74 dB	0	0	-	0	0	-

Fonte: SEA

In merito al contenzioso in materia di rumore relativo a Linate in cui abitanti della frazione di Redecesio (Segrate) lamentavano danni da immissioni acustiche, la Corte d'Appello nel gennaio 2014, riforma la sentenza di primo grado che condannava SEA a pagare 721.730 Euro. La sentenza conferma che sulla base dei dati di

ARPA relativi al monitoraggio acustico, dal 2007 in avanti non si è rilevato il superamento dei limiti previsti dalla normativa in materia di rumore (D.M. 31.10.1997), escludendo obblighi in capo al gestore aeroportuale in relazione ai piani di risanamento (per il periodo successivo alla zonizzazione acustica, definita nel 2009).

Gestione dei rifiuti

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

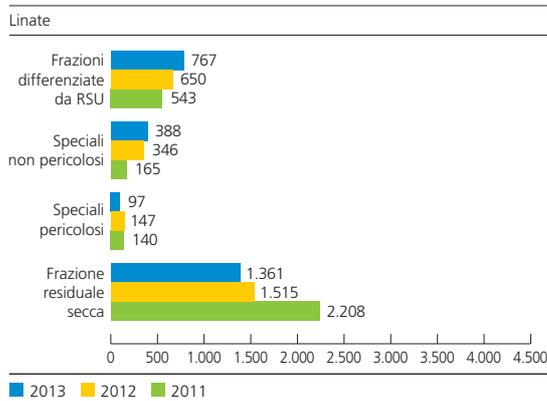
I rifiuti prodotti nell'ambito delle attività aeroportuali di gestione degli uffici, della pulizia degli aeromobili, della manutenzione delle infrastrutture, degli esercizi commerciali e della ristorazione sono per la maggior parte rapportabili a quelli prodotti in ambito urbano e si suddividono in:

- rifiuti solidi urbani e assimilati: sono generati dalle attività di pulizia nelle aerostazioni e negli edifici ausiliari e comprendono anche i rifiuti provenienti 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. La frazione secca dei rifiuti solidi urbani è conferita in impianti di incenerimento con recupero di energia, mentre le frazioni di raccolta differenziata sono destinate al recupero in idonei impianti;

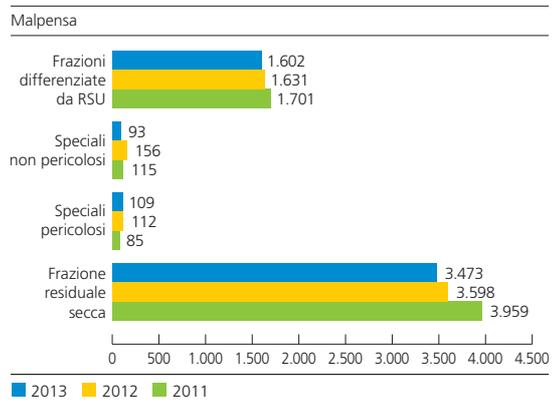
- rifiuti speciali, pericolosi e non: derivano dall'attività manutentiva di SEA. Sono suddivisi in pericolosi (ad esempio: olio esausto, emulsioni oleose, accumulatori di piombo e al nichel-cadmio, filtri olio e gasolio, rifiuti sanitari, lampade fluorescenti, ecc.) e non pericolosi (ad esempio: rottami ferrosi, farmaci scaduti, batterie alcaline, ecc.). I rifiuti speciali (sia pericolosi sia non) sono, dove tecnicamente possibile, dedicati alle filiere di recupero;
- rifiuti di origine alimentare: sono costituiti dai residui dei pasti consumati dai passeggeri a bordo degli aeromobili; sono gestiti, e successivamente smaltiti, direttamente dalle società di *catering* e non sono trattati dal gestore aeroportuale.

Rifiuti prodotti per tipologia (ton)



Fonte: SEA

La produzione complessiva di rifiuti a Linate, dopo la significativa diminuzione degli anni scorsi, è stata pari a 2.614 tonnellate, mentre sullo scalo di Malpensa si è



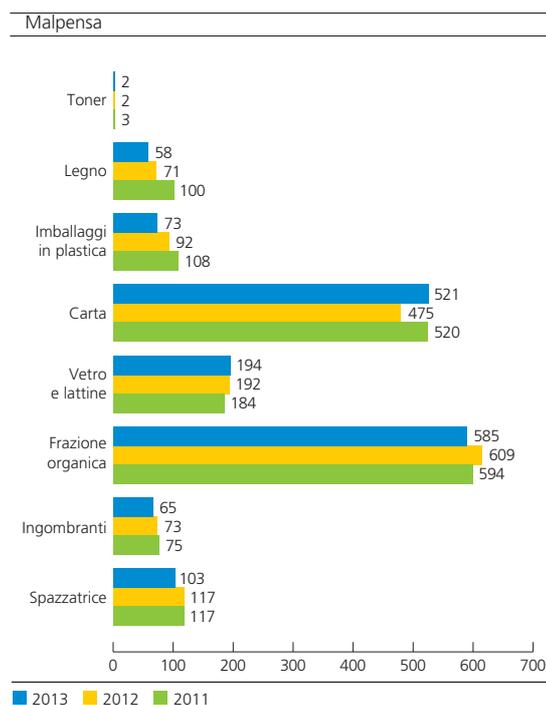
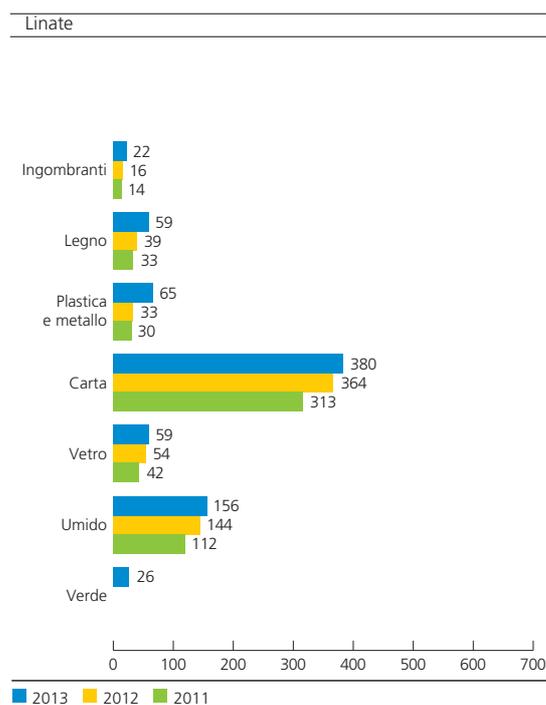
evidenziato un deciso decremento della produzione complessiva annuale che per il 2013 è stata pari a 5.277 tonnellate.

La raccolta differenziata

Nel corso del 2013 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)



Tutti i rifiuti speciali prodotti sono gestiti in modo differenziato per tipologia, con specifici contratti con società autorizzate alla gestione di queste tipologie (ad esempio: 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'inc-

mento 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 specifico") risulta per Linate pari al 47,9% e per Malpensa al 34,2%, considerando anche la raccolta differenziata dei rifiuti speciali. Per gli anni precedenti i dati risultavano essere rispettivamente 43,0% e 34,5% per il 2012 e 27,7% e 32,4% per il 2011.

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.

Linate – Rifiuti per modalità di smaltimento (ton)		
Modalità smaltimento/recupero	2012	2013
Incenerimento a terra (D10)	1.516	1.362
Messa in riserva di rifiuti per sottoporli a una delle operazioni indicate nei punti da R1 a R12 (R13)	628	796
Riciclo/recupero delle sostanze organiche non utilizzate come solventi (comprese le operazioni di compostaggio e le altre trasformazioni biologiche) (R3)	144	156
Deposito preliminare dei rifiuti per sottoporli ad una delle operazioni indicate nei punti da D1 a D14 (D15)	120	72
Ricondizionamento preliminare prima di una delle operazioni di cui ai punti da D1 a D13 (D14)	4	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)	246	225

Malpensa – Rifiuti per modalità di smaltimento (ton)		
Modalità smaltimento/recupero	2012	2013
Incenerimento a terra (D10)	3.601	3.477
Messa in riserva di rifiuti per sottoporli a una delle operazioni indicate nei punti da R1 a R12 (R13)	1.673	1.616
Riciclo/recupero delle sostanze organiche non utilizzate come solventi (comprese le operazioni di compostaggio e le altre trasformazioni biologiche) (R3)	109	109
Deposito preliminare dei rifiuti per sottoporli ad una delle operazioni indicate nei punti da D1 a D14 (D15)	103	76
Ricondizionamento preliminare prima di una delle operazioni di cui ai punti da D1 a D13 (D14)	8	0
Utilizzazione principalmente come combustibile o come altro mezzo per produrre energia (R1)	1	0
Raggruppamento preliminare prima di una delle operazioni di cui ai punti da D1 a D12 (D13)	2	0

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 televisioni, 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 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 ad 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'analoga 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 alterate 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 rimboscimento, miglioramento boschivo, formazione prati e realizzazione di siepi.

SEA, recentemente, ha effettuato interventi infrastrutturali nel sedime aeroportuale di Malpensa che hanno comportato l'interessamento di alcune aree boscate, peraltro particolarmente infestate da essenze alloctone come la Robinia e il Ciliegio Tardivo, per un totale di 20,88 ettari.

Quale compensazione, in collaborazione con il Parco del Ticino, SEA ha effettuato, con l'assistenza di ERSAF, una serie di interventi finalizzati sia alla realizzazione di nuove aree boscate sia al miglioramento di boschi esistenti.

Gli interventi, per un investimento complessivo a carico di SEA pari a circa 2 milioni di Euro, con la messa a dimora di oltre 70.000 nuove piante, consistono in:

- rimboschimenti per 23,85 ettari;
- miglorie forestali per 113,70 ettari.

Tali interventi sono stati realizzati su aree in parte di proprietà SEA e in parte di proprietà, o nelle disponibilità, del Parco del Ticino, situate in diverse zone del Parco contribuendo a migliorare la qualità dei boschi dei luoghi interessati.

Con il Nuovo *Master Plan* di Malpensa particolare attenzione è stata posta all'inserimento della struttura aeroportuale all'interno del sistema ambientale del Parco prevedendo una vasta gamma di interventi ambientali per compensare e/o mitigare la sottrazione di una parte degli ambienti naturali, necessaria e indispensabile all'ampliamento dell'aeroporto.

Gli interventi puntuali saranno sviluppati in sinergia con le autorità ambientali (Parchi del Ticino lombardo e piemontese) e territoriali (Regioni Lombardia e Piemonte e Provincie di Varese e Novara) che potranno indicare le aree di intervento che maggiormente necessitano di attenzione al fine di un miglioramento complessivo dell'ecosistema naturale e che hanno una responsabilità diretta nella salvaguardia dell'ambiente e nello sviluppo del territorio.

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 ecosistemi, 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 robor* (9190);
- e costituiscono *habitat* naturali di interesse comunitario.

Gli interventi di mitigazione sono stati definiti in:

- interventi per la ricostituzione della brughiera (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.

L'ampliamento dell'aeroporto di Malpensa va a impattare anche su altri aspetti ambientali quali, aria, acqua, rumore, ecc., che sono stati tutti trattati e descritti nello Studio di Impatto Ambientale in attesa di autorizzazione da parte del Ministero dell'Ambiente.

Safety aeroportuale

Negli aeroporti di Milano è attivo un efficace *Safety Management System* (SMS) validato e controllato anche da ENAC. Nel 2013 sono stati consolidati i risultati ottenuti nei precedenti anni ed è stato implementato il livello di gestione della *safety* aeroportuale.

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, ulteriormente incrementata nel corso del 2013, permette

un ampio confronto e un costruttivo dibattito sulle principali tematiche trattate.

Sono proseguite le attività dei gruppi tematici relativi a:

- *Local Runway Safety Team*;
- *Bird Strike*;
- Emergenze (simulazioni di emergenza "*Full Scale*");
- Sicurezza di rampa;
- Rifornimenti con passeggeri a bordo o in fase di imbarco/sbarco.

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 2013, ha anche contribuito ad 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 indagine, approfondimento e classificazione in base alle regole definite e condivise anche con gli altri operatori nelle periodiche riunioni del *Safety Committee*. È stata effettuata una revisione della classificazione degli eventi, utilizzata anche dal gruppo di lavoro tecnico istituito in Assaeroporti, di cui SEA fa parte, con l'obiettivo di creare uno strumento omogeneo di confronto per gli aspetti di *safety* tra tutti i principali aeroporti italiani.

Rispettando le indicazioni del Regolamento europeo 996/2010 sono stati individuati i criteri da utilizzare per la segnalazione degli eventi all'Agenzia Nazionale di Sicurezza del Volo, con la quale, nel corso del 2013 sono state gestite con positivi riscontri specifiche richieste di indagini.

Per quanto riguarda il tema della formazione, nel 2013 sono state effettuate le seguenti iniziative:

- organizzazione, presso lo scalo di Linate, del primo *workshop* "*Safety Culture: consapevolezza e azioni per un aeroporto total safety*". L'evento, voluto da ENAC Direzione Aeroportuale di Milano e condiviso anche da ENAV, ha trattato, con diversi interventi di specialisti del settore, la circolazione sul piazzale, le mancate precedenze e il FOD;

- partecipazione fattiva, a livello nazionale, ai seguenti convegni:
 - “Indagini di sicurezza”, tenuto dall’ANSV, dove sono state presentate le modalità di indagine adottate per le situazioni di incidenti ed inconvenienti gravi;
 - “*Bird strike*”, organizzato da ENAC Roma, dove sono state approfondite tematiche legali, economiche, operative ed assicurative;
 - “Segnalazioni eE-MOR”, organizzato dall’ufficio *Safety* di ENAC Roma, con lo scopo di ridefinire e condividere le logiche di segnalazione di questo tipo di occorrenze.

Sono stati elaborati e approvati da ENAC specifici *Risk Assessment* prospettici e, al fine di garantire un ulteriore miglioramento delle condizioni di sicurezza sullo scalo, sono state effettuate azioni sulla segnaletica orizzontale. È stato, inoltre, realizzato e distribuito un apposito “*Safety Information Bulletin*” condiviso con ENAC ed ENAV e i principali vettori operanti sullo scalo.

Anche lo scalo di Linate, come quello di Malpensa, ha concluso l’*iter* autorizzativo riferito alle operazioni “ri-fornimento con passeggeri a bordo o in fase di imbarco/sbarco” ed è stata pubblicata la relativa procedura negli specifici Manuali di Aeroporto e nei rispettivi Regolamenti di Scalo.

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.

Il primo studio naturalistico commissionato è stato realizzato nel 2002 a cura del Dipartimento di Biologia Animale dell’Università di Pavia; successivamente sono stati realizzati da *Bird Control Italy* e dal Dipartimento di Biologia dell’Università di Pisa e, 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.

Le recenti ricerche sono state realizzate in applicazione di quanto previsto da ENAC, ponendosi i seguenti obiettivi:

- identificazione dei volatili presenti in aeroporto;
- identificazione dei mesomammiferi presenti in aeroporto (lepri, conigli, volpi);
- valutazione dell’utilizzo degli *habitat*;
- andamenti mensili delle popolazioni residenti;
- orari preferiti di presenza;
- zone di concentrazione nell’aeroporto;
- descrizione dei movimenti giornalieri;
- localizzazione delle eventuali fonti di attrazione dei volatili presenti in aeroporto;
- valutazione della potenziale pericolosità dei volatili per la navigazione aerea (*risk assessment*);
- contestualizzazione ambientale del sito aeroportuale.

È previsto un aggiornamento annuale di tale ricerca 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 2012 gli eventi di *bird strike* su Linate sono diminuiti (passando da 93 a 66), mentre a Malpensa il numero di eventi è rimasto pressoché invariato (50 rispetto ai 48 dell’anno precedente) così come si può vedere dal rateo annuale su 10.000 movimenti (3,0 per Malpensa e 5,8 per Linate) e dall’indicatore di rischio (BRI2) in tabella. SEA continua nell’attività di controllo e gestione del fenomeno attuando con sistematicità azioni di prevenzione e mitigazione, quali ad esempio l’incremento della consistenza degli strumenti dissuasivi anti volatili con cannoncini a gas propano radiocomandati, appositamente sviluppati; l’utilizzo di prodotti consigliati dai consorzi agrari locali e impiegati in agricoltura dopo lo sfalcio dell’erba, in grado di controllare le popolazioni di invertebrati che costituiscono attrattiva per molti uccelli e mammiferi; una campagna di contenimento delle arvicole e dei lombrichi. 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		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
<i>Wildlife Strike</i> *	0,12	0,31	0,28	0,45	0,19	0,17

* 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 sorve-

glianza di ENAC hanno evidenziato la sua sostanziale validità. 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	2011	2012	2013
Danneggiamento aeromobili	8,5	4,9	4,2
FOD	11,3	5,6	4,8
Mancate precedenze	6,6	8,0	8,4

Linate	2011	2012	2013
Danneggiamento aeromobili	7,9	6,5	2,5
FOD	4,2	3,9	3,5
Mancate precedenze	6,3	6,2	4,3

Nota: Rispetto al precedente bilancio i dati sono forniti in percentuale.

Sostenibilità delle Relazioni Socio-Economiche

Risorse Umane

L'anno 2013, in continuità con gli anni precedenti, ha rilevato una crescente complessità dovuta al permanere della crisi economica sul mercato del trasporto aereo che ha comportato una sempre crescente focalizzazione sui temi dell'efficienza e contenimento dei costi.

In relazione a organici e costo del lavoro, anche per il 2013, sono stati attivati gli ammortizzatori sociali della Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria (CIGS) e della procedura di mobilità in ottica di ottimizzazione ed efficientamento. A queste azioni, si sono affiancati progetti e interventi rivolti anche agli altri costi operativi e di funzionamento delle strutture organizzative.

Nel corso dell'anno, nel contesto già particolarmente complesso, è intervenuta la decisione della Commissione Europea in relazione ai presunti Aiuti di Stato nei confronti della Controllata SEA Handling. Questa decisione ha reso particolarmente complessa la definizione dell'evoluzione dei servizi di *handling* e del perimetro occupazionale a questi collegati. La decisione della Commissione ha conseguentemente influenzato in modo significativo i temi della gestione e delle relazioni industriali.

Seppure in un contesto così incerto e complesso, i principali processi legati alle Risorse Umane (formazione, sviluppo e gestione) sono stati implementati al fine di garantire una continuità di intervento e incentivare la valorizzazione di tutti i contributi e le competenze presenti per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e dell'eccellenza operativa. In particolare, continua l'attenzione ai temi dello sviluppo delle competenze e della comunicazione interna in modalità 2.0.

Nel corso del 2014, la funzione Risorse Umane sarà fortemente impegnata, oltre che nel consueto contributo agli obiettivi aziendali complessivi di redditività

ed efficientamento, anche nell'implementazione dei processi definiti per la cessazione della controllata SEA Handling e lo *start up* della nuova società Airport Handling.

Composizione del Personale

Al 31 dicembre 2013 il totale delle risorse del Gruppo SEA è di 4.986 unità, in decremento di 68 unità rispetto a fine 2012 (-1,3%). Il numero di *Headcount Equivalent*¹ complessivo del periodo gennaio-dicembre 2013 rispetto all'intero anno 2012 è in riduzione di 105 unità da 4.854 a 4.749 (-2,2%).

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 108 cessazioni per SEA e 57 per SEA Handling. Le cessazioni hanno riguardato per la stragrande maggioranza impiegati e operai.

La presenza femminile nel Gruppo SEA rappresenta il 31% degli *Headcount* al 31 dicembre, concentrata nella categoria impiegatizia (il totale è così distribuito: 7% dirigenti-quadri, 88% impiegati, 5% operai).

Evoluzione organico Gruppo SEA al 31 dicembre (n.)²

	2011	2012	2013
Dirigenti e Quadri	346	346	355
Impiegati	2.880	2.902	2.854
Operai	1.864	1.806	1.777
Totale	5.090	5.054	4.986

Fonte: SEA

1. 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.

2. 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	2011				2012				2013			
	Linate		Malpensa		Linate		Malpensa		Linate		Malpensa	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
<30			4	1	7	1	4	1	1	1	1	1
30-50	5	5	7	18	6	8	8	21	4	13	10	21
>50	16	32	2	27	4	21	3	36	4	56	9	45
Totale	21	41	10	52	11	33	12	58	9	70	19	67
Totale per anno	124				114				165			
Ripartizione %	2,5%				2,3%				3,3%			

Nota: non comprende trasferimenti infragruppo e contratti a tempo determinato.

Fonte: SEA

Evoluzione organico Gruppo SEA per società di appartenenza al 31 dicembre (n.)

Società	2011		Totale 2011	2012		Totale 2012	2013			Totale 2013
	Linate	Malpensa		Linate	Malpensa		Linate	Malpensa	Altre sedi*	
SEA	1.117	1.644	2.761	1.124	1.617	2.741	1.098	1.551		2.649
SEA Handling	587	1.716	2.303	583	1.703	2.286	562	1.659		2.221
SEA Energia	8	18	26	8	19	27	8	20		28
ATA Trasporti							49			49
ATA Servizi							22		17	39
Totale	1.712	3.378	5.090	1.715	3.339	5.054	1.739	3.230	17	4.986

* Personale presente negli scali di Roma Ciampino, Verona e Catania.

Fonte: SEA

La tipologia dei contratti registra una quota marginale di tempi determinati, che al 31/12/2013 rappresentano lo 0,28% del totale dipendenti, mentre durante

la stagione estiva, a più alto traffico passeggeri, questa componente è più significativa e pari a circa il 2%.

Evoluzione organico Gruppo SEA per età e tipologia di contratto al 31 dicembre (n.)

Tipologia di contratto	2011			Totale 2011	2012			Totale 2012	2013			Totale 2013
	<30	30-50	>50		<30	30-50	>50		<30	30-50	>50	
Tempo determinato	13	47	9	69	11	5	2	18	6	6	2	14
Tempo indeterminato	72	4.146	803	5.021	62	3.980	994	5.036	70	3.891	1.011	4.972
TOTALE	85	4.193	812	5.090	73	3.985	996	5.054	76	3.897	1.013	4.986
Ripartizione %	1,7%	82,4%	16,0%	100%	1,4%	78,9%	19,7%	100%	1,5%	78,2%	20,3%	100%

Fonte: SEA

L'analisi della provenienza geografica dei dipendenti del Gruppo non mostra significative variazioni rispetto all'anno precedente, confermando che oltre il 90% dei dipendenti risiede in Lombardia e che circa l'82%

risiede nelle province di Milano e Varese. In merito alla cittadinanza il 98% è italiano mentre il restante 2% comprende cittadinanze varie del mondo.

Evoluzione organico Gruppo SEA per provenienza geografica al 31 dicembre (%)

Area di residenza	2011	2012	2013
Altro Italia	1,5	1,4	1,8
Piemonte	6,9	7,1	6,9
Altro Lombardia	3,6	3,6	3,6
Lodi	2,0	2,0	2,0
Milano	39,7	39,6	39,6
Monza e Brianza	3,5	3,5	3,7
Varese	42,8	42,8	42,3
Totale complessivo	100	100	100

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 del *front end* (accettazione passeggeri e imbarchi, accoglienza Club SEA) e, al 31 dicembre 2013, rappresenta il 31% dell'organico.

Evoluzione organico Gruppo SEA per genere e categoria professionale al 31 dicembre (n.)

Categoria professionale	2011		Totale 2011	2012		Totale 2012	2013		Totale 2013
	Donne	Uomini		Donne	Uomini		Donne	Uomini	
Dirigenti e Quadri	106	240	346	106	240	346	113	242	355
Impiegati	1.341	1.539	2.880	1.363	1.539	2.902	1.356	1.498	2.854
Operai	78	1.786	1.864	79	1.727	1.806	77	1.700	1.777
TOTALE	1.525	3.565	5.090	1.548	3.506	5.054	1.546	3.440	4.986
Ripartizione %	30,0%	70,0%	100%	30,6%	69,4%	100%	31,0%	69,0%	100%

Fonte: SEA

La maggior presenza di uomini nella categoria operaia è invece il risultato della specifica normativa sulla movimentazione manuale dei carichi che, attraverso l'in-

dicazione di un diverso indice di sollevamento, 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		
2011									
Dirigenti e Quadri	-	78	28	106	1	125	114	240	346
Impiegati	38	1.179	124	1.341	24	1.218	297	1.539	2.880
Operai	-	70	8	78	22	1.525	239	1.786	1.864
TOTALE	38	1.327	160	1.525	47	2.868	650	3.565	5.090
Ripartizione %	0,7%	26,1%	3,1%	30,0%	0,9%	56,3%	12,8%	70,0%	100%
2012									
Dirigenti e Quadri	-	72	34	106	-	114	126	240	346
Impiegati	36	1.160	167	1.363	20	1.159	360	1.539	2.902
Operai	-	66	13	79	17	1.414	296	1.727	1.806
TOTALE	36	1.298	214	1.548	37	2.687	782	3.506	5.054
Ripartizione %	0,7%	25,7%	4,2%	30,6%	0,7%	53,2%	15,5%	69,4%	100%
2013									
Dirigenti e Quadri	-	70	43	113	-	112	130	242	355
Impiegati	38	1.137	181	1.356	20	1.128	350	1.498	2.854
Operai	-	66	11	77	18	1.384	298	1.700	1.777
TOTALE	38	1.273	235	1.546	38	2.624	778	3.440	4.986
Ripartizione %	0,8%	25,5%	4,7%	31,0%	0,8%	52,6%	15,6%	69,0%	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.

Per la categoria impiegati il differenziale è conse-

guenza di una presenza femminile con inquadramento contrattuale mediamente più elevato nell'ambito della stessa.

Il differenziale tra uomini e donne più elevato all'interno della categoria Dirigenti e Quadri è conseguenza della ridotta presenza femminile fra le posizioni dirigenziali di maggior *seniority*.

Rapporto dello stipendio e della remunerazione donna/uomo per categorie

Categoria professionale	RAL ¹		Reddito ²	
	2012	2013	2012	2013
Dirigenti e Quadri	82%	83%	78%	77%
Impiegati	103%	103%	95%	96%
Operai	92%	92%	85%	90%
TOTALE	106%	106%	99%	99%

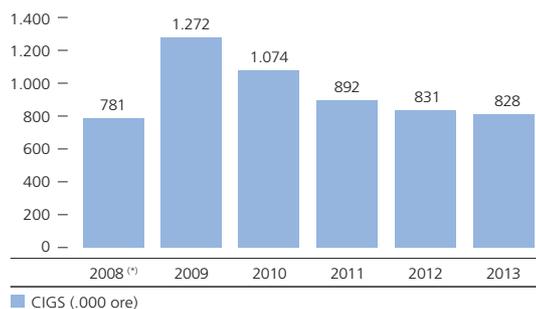
1. Rapporto tra la Retribuzione annua lorda media delle donne e quella degli uomini.
2. Rapporto tra il Reddito annuo medio delle donne e quello degli uomini.

Fonte: SEA

Ricorso agli ammortizzatori sociali

Nel periodo è proseguito il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria (CIGS) per SEA e SEA Handling. L'applicazione di tale strumento da parte delle funzioni aziendali, di *staff* e operative, è avvenuta in maniera mirata: la gestione delle ore di CIGS è stata programmata in ragione dell'andamento del traffico. A fine 2013 le ore di CIGS complessivamente effettuate ammontano a circa 828.000, in linea con il 2012.

Ricorso alla CIGS



* Aprile-dicembre 2008.

Fonte: SEA

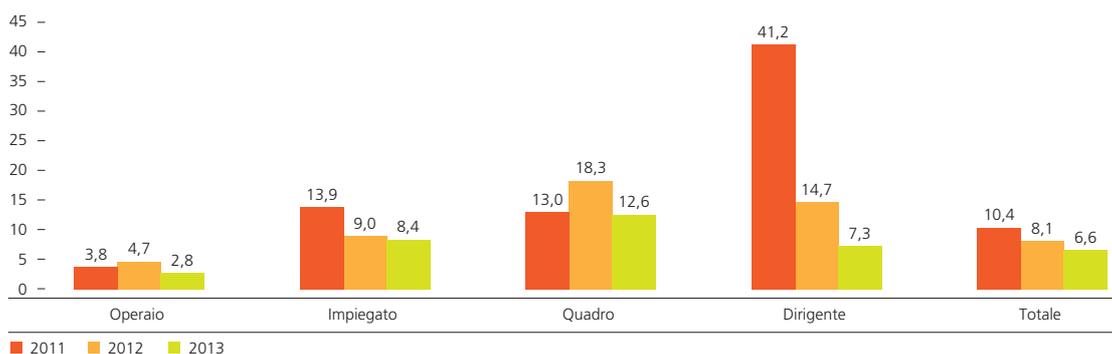
Formazione

Gli esiti delle valutazioni sulle competenze professionali hanno permesso, attraverso un'attenta analisi dei bisogni, la puntuale definizione e pianificazione delle iniziative formative. Per la formazione mandatoria il riferimento è stato rappresentato dallo speci-

fico dettato normativo vigente.

Nel 2013 sono state erogate oltre 77.000 ore di formazione, in diminuzione del 14,3% rispetto al 2012; la ragione principale della riduzione è dovuta al pesante investimento del 2012 in programmi di formazione legati alla Sicurezza del Lavoro che hanno coinvolto la totalità del personale del Gruppo.

Numero medio annuo di ore di formazione pro-capite per categoria professionale

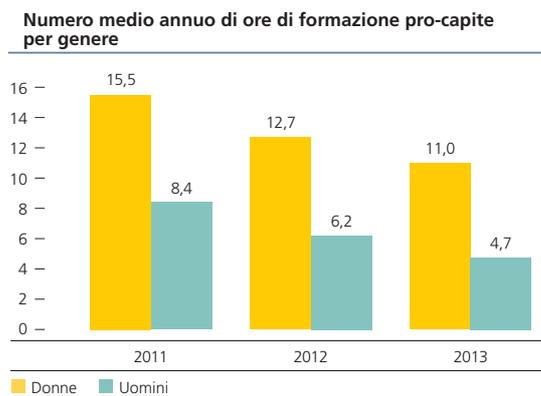


Nota: i dati non comprendono le ore di formazione mandatoria e sono riferiti a SEA e SEA Handling.

Fonte: SEA

La formazione non mandatoria rappresenta complessivamente il 41,5% dell'intero monte ore 2013; in linea generale si osserva una diminuzione (-17,2%) del numero di ore erogate rispetto al 2012, a favore di quelle dedicate alla formazione mandatoria. Per il 2013 l'impatto degli interventi sui temi della Sicurezza sul Lavoro, realizzati in ottemperanza dell'Accordo Stato-Regioni, ha disciplinato gli obblighi formativi per dirigenti e preposti.

Nel 2013 su tutte le categorie si rileva un numero medio di ore di formazione (al netto di quella mandatoria) in diminuzione (-18,5%) rispetto al 2012.



Nota: I dati non comprendono le ore di formazione mandatoria e sono riferiti a SEA e SEA Handling.

Fonte: SEA

Formazione mandatoria

I principali progetti riferiti alle aree *Safety* e *Safety* aeroportuale che hanno diffusamente coinvolto la popolazione aziendale sono riassunti di seguito:

- “SEA Lavoro in Sicurezza – Preposti” in coerenza con le indicazioni del T.U. 81/2008 e dell'Accordo Stato-Regioni del dicembre 2011, il corso, con contenuti di aggiornamento della durata di 8 ore, ha interessato le figure professionali individuate come Preposti con un intenso calendario di attività svolte nei due *training center* di Linate e Malpensa. Circa 900 le persone che hanno potuto fruire dei contenuti del corso per lavoratori preposti anche mediante moduli di formazione a distanza.
- “Corso Antincendio a Rischio Elevato ed Aggiornamento” – relativo alle attività formative espressamente richieste in coerenza con le linee guida e secondo quanto prescritto dal Decreto Ministeriale del 10/03/1998 e successive specifiche.

I partecipanti ai corsi – pianificati tra febbraio e novembre – sono stati circa 400 tra le figure di addetti alla *Security*, di coordinamento della manutenzione di SEA e delle attività di piazzale di SEA Handling.

I corsi teorici si sono tenuti presso le sedi di Linate e Malpensa, mentre le parti pratiche e gli esami di certificazione sono stati tenuti dai Vigili del Fuoco nel campo di Addestramento Antincendio, presso la sede di Malpensa, per il terzo anno di attività, con oltre 3.100 ore di formazione erogate.

La *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 *security*, per corsi legati al Programma Nazionale di Sicurezza necessari al rilascio del tesserino aeroportuale, rivolti alle persone del Gruppo e agli operatori aeroportuali.

Sviluppo professionale

Le iniziative di sviluppo attuate nel corso del 2013 sono state caratterizzate dalla duplice volontà di favorire e potenziare la crescita professionale delle risorse più contributive, fornendo contemporaneamente all'azienda maggiori strumenti per l'ingaggio delle persone rispetto ai risultati attesi.

In quest'ottica, nel corso del 2013 sono state definite le linee guida e metodologiche del progetto di *Performance Management* dedicato ai quadri che, in via sperimentale, a partire dall'esercizio 2014, consentirà la valutazione della prestazione attraverso l'assegnazione di obiettivi specifici per ciascun ruolo aziendale. La valutazione della prestazione per obiettivi costituisce un ulteriore elemento a completamento del sistema di gestione e sviluppo dei quadri che consentirà di misurare e comunicare l'allineamento delle prestazioni rispetto al contributo atteso indirizzando la prestazione e i comportamenti organizzativi: potenziare il ruolo e la capacità manageriale dei capi, rendere esplicito il contributo individuale agli obiettivi aziendali, diffondere la cultura della misurazione. Nel corso del 2013, una serie di aree aziendali hanno partecipato al progetto pilota per la definizione degli elementi della valutazione e, grazie al contributo delle persone coinvolte, valutati e valutatori, è stato possibile costruire l'impianto del sistema di valutazione della prestazione.

È inoltre proseguito il lavoro di implementazione e completamento del Sistema Professionale con la definizione di nuovi mestieri da assegnare alle nuove professionalità presenti in azienda e l'aggiornamento delle competenze per una maggiore aderenza delle professionalità all'evoluzione dei ruoli organizzativi.

In continuità con gli anni precedenti, nel 2013 continua il programma di *Development Center* dedicato ai quadri neo inseriti o di nuova nomina. Il *Development* ha la finalità di osservare le capacità manageriali e di focalizzare i punti di forza e di debolezza di ciascun partecipante in modo da innescare un percorso di autosviluppo e crescita professionale.

Nel 2013 è stata realizzata una nuova azione di sviluppo, il *Project Work*, dedicato a profili di *middle management* con la finalità di contribuire all'analisi ed elaborazione di proposte utili su temi e progetti di valore strategico per l'azienda. Le persone invitate a partecipare (2 gruppi di 12) sono state identificate a seguito degli esiti dei processi di valutazione (prestazione, competenze, potenziale e priorità di azione per lo sviluppo manageriale).

I gruppi, che hanno operato in qualità di consulenti interni per alcune funzioni aziendali (committenti), hanno affrontato temi di organizzazione processi, *business development* ed efficientamento costi.

Il calendario degli incontri ha previsto tre giornate dedicate alle attività di gestione del progetto e tre *workshop* orientati a una formazione di tipo esperienziale sulle competenze di negoziazione, proattività e orientamento al risultato e “gestione del rischio”.

Per tutta la durata del progetto, sul sito SElinSEA è stata attiva una sezione dedicata, accessibile solo ai componenti dei gruppi e ai *tutor*, per lo scambio di comunicazioni e la raccolta di materiali di lavoro da condividere. Complessivamente sono stati pubblicati sul portale 150 documenti e 260 *post*.

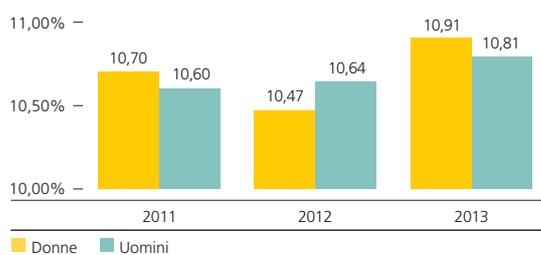
Lo studio di fattibilità e l'esito del lavoro di gruppo sono stati presentati in un'apposita riunione al vertice aziendale che ha validato le proposte.

A conclusione del percorso formativo, tutti i partecipanti, attraverso un colloquio individuale con il *tutor* di progetto, hanno potuto ottenere un *feedback* rispetto alle proprie aree di forza e di miglioramento per condividere e intraprendere azioni di sviluppo e crescita professionale.

Valutazioni delle *performance* e dello sviluppo della propria carriera suddiviso per genere

La percentuale dei dipendenti suddivisa per genere che hanno ricevuto regolarmente valutazioni delle *performance* sono in continuità con i dati dello scorso anno e riguardano principalmente dirigenti e quadri.

Dipendenti coinvolti in processi formalizzati di valutazione della prestazione (%)



Fonte: SEA

Relazioni Industriali

Le relazioni industriali del triennio si sono sviluppate in continuità con le azioni intraprese nel periodo precedente. Tali azioni sono state necessariamente volte all'individuazione e alla condivisione con le Organizzazioni Sindacali di interventi sulla struttura dell'azienda e degli istituti con impatto sul costo del lavoro, volti a portare a compimento il processo di risanamento di SEA Handling e di allineamento delle *performance* economiche di SEA con quelle dei principali *competitor*.

Il protrarsi degli effetti negativi determinati dal *de-hubbing* e l'inizio della crisi economica globale hanno sfidato le varie funzioni aziendali a individuare azioni sempre più mirate e di sintonia volte al contenimento dei costi e le relazioni industriali hanno avuto nella propria agenda tale costante priorità.

Il 2013 ha però segnato un momento di discontinuità, in relazione alla decisione assunta dalla Commissione Europea che ha qualificato come Aiuti di Stato incompatibili con il mercato interno gli interventi effettuati da SEA sul capitale di SEA Handling nel periodo 2002-2010 e che ha concretamente messo in discussione la continuità di SEA Handling, gravata dell'onere di rimborsare a SEA 360 milioni di Euro oltre gli interessi. Tale elemento di novità ha posto sul tavolo sindacale la necessità di individuare e condividere un percorso atto a garantire la maggior salvaguardia possibile per il perimetro di attività del Gruppo.

Il tasso di sindacalizzazione nel Gruppo rimane sostanzialmente stabile, la leggera flessione che si può osservare è dovuta all'uscita di lavoratori “anziani” accompagnati alla pensione dalla procedura di mobilità, statisticamente più sindacalizzati dei dipendenti con minore anzianità.

Sindacalizzazione Gruppo SEA

		Numero sigle sindacali	Sigle sindacali	% sindacalizzazione
31/12/2011	Gruppo SEA	13	CGIL; CISAL; CISL; COBAS COORD.P. VARESE; CUB-TRASPORTI; F.L.A.T.-C.I.S.A.S.; FLAI; SEL; SIN.PA; SLAI COBAS; U.G.L.; UIL; USB	65,8%
31/12/2012	Gruppo SEA	13	CGIL; CISAL; CISL; COBAS COORD.P. VARESE; CUB-TRASPORTI; F.L.A.T.-C.I.S.A.S.; FLAI; SEL; SIN.PA; SLAI COBAS; U.G.L.; UIL; USB	63,0%
31/12/2013	Gruppo SEA	14	CGIL; CISAL; CISL; COBAS COORD.P. VARESE; CUB-TRASPORTI; F.L.A.T.-C.I.S.A.S.; FLAI; SEL; SIN.PA; SLAI COBAS; U.G.L.; UIL; USB; ADL	61,7%

Principali accordi 2013 con le Organizzazioni Sindacali

L'attività di Relazioni Sindacali, finalizzata a perseguire l'efficientamento dei processi di lavoro e il contenimento dei costi in continuità con il periodo precedente, è stata concentrata sulla gestione della questione SEA Handling, in connessione con la citata decisione della Commissione Europea.

Gli accordi sindacali del 2013, hanno recepito di fatto questo secondo tema:

- 4 novembre: sottoscrizione di un "Accordo di Progetto" volto a creare le condizioni necessarie a mettere in sicurezza le attività di *handling* nel perimetro di Gruppo, a valle del necessario consenso della Commissione Europea. L'impianto dell'accordo si compone di due accordi *a latere* nei quali le parti si impegnano a declinare i contenuti del Progetto in accordi di dettaglio per SEA e SEA Handling, poi sottoscritti e di seguito riassunti;
- 27 novembre: sottoscrizione tra SEA e le Organizzazioni Sindacali (OO.SS.) di un'intesa, in applicazione dell'accordo *a latere* sopracitato, volta all'applicazione dei contratti di solidarietà difensivi e allo smaltimento delle ferie in SEA;
- 11 dicembre: sottoscrizione tra SEA Handling e OO.SS. di un'intesa finalizzata al ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria per crisi-cessazione di attività in SEA Handling. Tale accordo è poi stato ratificato, in data 19 dicembre, presso la sede ARIFL competente, dalle medesime parti.

Rispetto all'Accordo del 4 novembre 2013 devono ancora essere sottoscritti due accordi ex Legge 223/1991 (licenziamenti collettivi), rispettivamente per SEA e per SEA Handling.

Nel corso del 2013 non vi sono accordi sindacali specifici relativi alla salute e alla sicurezza dei lavoratori.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Numero di accordi siglati con le OO.SS.	20	15	13	24	14	8

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

1+1=3: Il valore delle diversità

Con l'obiettivo di conoscere la situazione in merito alla valorizzazione delle diversità di genere, a fine anno è stata lanciata l'iniziativa "1+1=3: il valore delle diversità". Il titolo nasce dall'idea che dal confronto tra donne e uomini possa generarsi un arricchimento maggiore rispetto alla semplice somma dei singoli contributi. Anche in un momento difficile e complesso come quello presente, in cui è necessario che tutte le energie si esprimano al massimo, è utile conoscere quali ostacoli o autolimitazioni, sia a livello organizzativo che personale, impediscano alle persone, e in particolar modo alle donne, di emergere e affermarsi pienamente, contribuendo alla creazione di quel valore aggiunto dato dall'incontro delle diversità.

Nello specifico il progetto si è proposto di:

- individuare azioni virtuose per favorire l'espressione di tutte le capacità e le potenzialità presenti in azienda;
- favorire la diffusione di una cultura e un linguaggio rispettoso delle differenze di genere;
- sensibilizzare il *management* alla valorizzazione delle diversità in azienda;
- diffondere uno stile di *leadership* inclusivo;
- conoscere e rimuovere ogni ostacolo alla valorizzazione del contributo individuale, in particolare quello delle donne, utile per favorire la crescita in azienda.

Una sezione dedicata della piattaforma "SElinSEA", ha consentito a tutte le persone del Gruppo di esprimere opinioni e fornire spunti di riflessione sul tema della diversità di genere alla luce della propria esperienza professionale.

Il progetto 1+1=3 si è così articolato:

- raccolta aspettative: interviste ai committenti e al *management*, analisi quantitativa/qualitativa dei dati aziendali, dati di *benchmark* italiani e stranieri, *survey*, interviste autobiografiche, *focus group*;
- socializzazione e comunicazione: sezione del progetto su portale SElinSEA dove è stato possibile compilare il questionario, partecipare al *blog* e ai mini-sondaggi su argomenti quali la genitorialità, gli stili di *leadership*, il linguaggio che valorizza le diversità, le condizioni di lavoro e la facilitazione per la conciliazione di carichi familiari e lavorativi.

Nel primo trimestre del 2014 si è conclusa la fase di analisi con la raccolta delle evidenze quantitative e qualitative. Per l'anno prossimo, è prevista la progettazione e l'implementazione di azioni e soluzioni a sostegno della maggiore inclusione delle donne nei processi aziendali che potranno essere introdotte sul piano della formazione, dello sviluppo e della comunicazione interna.

La Nuova Intranet del Gruppo SEA

A seguito della fase di analisi e *benchmarking* svolta nel 2012, il 2013 ha visto la definizione delle specifiche funzionali utili alla progettazione della nuova *intranet* aziendale destinata a tutte le persone del Gruppo e basata su una piattaforma collaborativa.

Nel corso dell'anno le principali funzioni aziendali sono state coinvolte in momenti di confronto e analisi dei bisogni e delle necessità, con l'obiettivo di condividere l'impostazione e le specifiche funzionali del nuovo portale interno.

I principali obiettivi della nuova *intranet* sono:

- concentrare in un unico punto di accesso le principali funzionalità e i contenuti oggi presenti nell'attuale *intranet*, nel sito di *community* SEInSEA, nel portale e.Point e in altri servizi remotizzati;
- rendere agevole ed efficiente la fruizione dei servizi da parte delle persone e incrementare l'efficacia e la capillarità della comunicazione tra azienda e persone, sfruttando le potenzialità delle tecnologie *web* multicanale (*computer, tablet, smartphone*), riducendo l'uso di carta e la duplicazione di attività;
- facilitare l'accesso agli applicativi, utilizzando laddove possibile un'autenticazione unica (*Single Sign On*);
- prevedere una profilazione capillare, per permettere l'accesso ai contenuti per funzione, mansione e caratteristiche operative;
- agevolare la collaborazione e condivisione di contenuti, sfruttando le potenzialità della piattaforma per la diffusione in azienda della cultura 2.0, con conseguenti impatti positivi sia sulla soddisfazione delle persone sia sulla loro produttività;
- eliminare progressivamente le cartelle di condivisione attualmente gestite prevedendo una migrazione sulle gallerie documentali della nuova piattaforma.

Sono state progettate nel corso dell'anno le attività di supporto al *Change Management* e la formazione specifica di redattori e *key user*, legate entrambe all'introduzione in azienda della nuova piattaforma: sono stati creati ambienti di *training* con la pubblicazione di un sito pilota di funzione (*Team Site*) e un sito pilota di progetto e sono state realizzate prime sessioni informative con alcuni gruppi pilota.

Il portale e.Point

Nel corso dell'anno è proseguita l'implementazione di soluzioni di comunicazione interna agili ed efficaci, rivolgendo particolare attenzione al perfezionamento di quelle utilità destinate alla popolazione aziendale che, per peculiarità del *business* aeroportuale, svolge la propria attività in aerostazione o sul piazzale aeromobili e non ha accesso a una postazione personale dotata di *computer*.

In questo senso, canale privilegiato è stato ancora il portale e.Point: con particolare riferimento agli obiettivi di semplificazione e dematerializzazione sono state rese disponibili alcune nuove funzionalità che offrono oggi un supporto alla compilazione di

modulistica e la possibilità di attivare, attraverso moduli *online*, l'iscrizione a specifici servizi di *Welfare* aziendale.

Benefit per i dipendenti e Welfare aziendale

Le attività di *Welfare* attuate nel corso del 2013 hanno evidenziato una rivisitazione dei contenuti e delle procedure di erogazione delle singole iniziative, con l'introduzione di nuove modalità operative di selezione dei fornitori e di comunicazione interna. Ciò ha consentito di migliorare la qualità delle iniziative attivate e di accelerare i tempi di risposta e di trasmissione delle informazioni alle persone, compresa la valutazione sui servizi ricevuti.

Inoltre, la collaborazione con l'Associazione NoiSea, l'organo bilaterale nato lo scorso anno proprio per rendere l'organizzazione delle iniziative di *Welfare* più efficiente e coerente con i bisogni e le esigenze delle persone del Gruppo SEA e delle loro famiglie, ha permesso di condividere un'offerta più in linea con il contesto socio-economico (con l'inserimento, in aggiunta alle azioni di sostegno al reddito, di iniziative di supporto al bilancio familiare) e di creare una sinergia che ha portato alla condivisione di nuove proposte, tra le quali una nuova iniziativa di orientamento professionale, rivolta a giovani laureati e laureandi, figli delle persone di SEA: una giornata d'aula che ha avuto l'obiettivo di mettere i giovani a conoscenza degli strumenti più innovativi ed efficaci per cercare lavoro nel mercato attuale e che ha visto la partecipazione, in qualità di relatori, di *Manager* delle Risorse Umane di alcune delle più importanti aziende italiane e multinazionali. Due le edizioni realizzate per un totale di 15 partecipanti.

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 triennio 2011-2013, nonostante una diminuzione complessiva di organico, ha evidenziato un aumento delle persone che hanno potuto beneficiare delle iniziative di *Welfare*.

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 triennio.

"Sea per te" – Accesso ai servizi 2011-2013 (n.)

Iniziativa	Beneficiari		
	2011	2012	2013
Assegni studio	911	925	986
Soggiorni climatici	68	81	112
Buono giocattoli	2.454	2.472	2.447
Profilassi antinfluenzale	448	266	285
Mobilità collettiva casa-lavoro	167	308	329
Servizi sociali (finanziamenti personali)	526	574	515
Centri estivi	366	396	384
Cure termali	138	103	108
Cassa assistenza sanitaria (<i>check-up</i>)	600	556	509
Cassa assistenza sanitaria	3.674	2.869	3.994
Assicurazioni infortuni	14	5	9
Orario flessibile (dato medio annuale)	785	795	829
<i>Part-time</i> mamma (dato medio annuale)	118	118	108
Permessi per visite mediche	362	313	321

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 nel 2013 (n.)

Società		Donne	Uomini
		SEA	
	Diritto ¹	200	245
	Fruizione ²	91	128
SEA Handling			
	Diritto ¹	273	305
	Fruizione ²	190	163

1. 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.

2. 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 significa-

tiva anche dai padri che sempre più aiutano le madri nella gestione dei figli;

- solo in una percentuale di casi l'assenza non è seguita dal rientro al lavoro ma da assenza ad altro titolo.

Ritorno al lavoro dopo astensione facoltativa nel 2013

Società		Donne (n.)	Uomini (n.)	Donne (%)	Uomini (%)
		SEA			
	Rientrati al lavoro	65	109	71	85
	Assenti ad altro titolo post congedo ¹	14	11	15	9
	Congedo ancora in corso	12	8	13	6
Totale		91	128		
SEA Handling					
	Rientrati al lavoro	133	124	70	76
	Assenti ad altro titolo post congedo ¹	25	16	13	10
	Congedo ancora in corso	32	23	17	14
Totale		190	163		

1. 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.).

Fonte: SEA

Retention fruitori astensione facoltativa nel 2013

Società	Retention	Donne (n.)	Uomini (n.)	Donne (%)	Uomini (%)
SEA	Si ¹	89	128	98	100
	No	2	-	2	-
SEA Handling	Si ¹	188	162	99	99
	No	2	1	1	1

1. Il tasso di *retention* indica la percentuale di dipendenti che è rimasta in azienda a seguito 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 sono ancora in forza al termine dell'anno di riferimento.

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	2011	2012	2013
Numero iscritti	4.825	4.828	5.397
Attivo netto destinato alla previdenza (milioni di Euro)	125	138	151
Rendimento fondo	3,52%	3,59%	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, nel corso dell'ultimo quinquennio, si è consolidata un'importante triangolo-

lazione 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 5 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 in questo lustro è riuscita a raccogliere e indirizzare alla ricerca scientifica promossa da Telethon circa 250.000 Euro.

A partire dal 2012 i fondi raccolti attraverso le donazioni dell'azienda e dei dipendenti SEA verranno 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 nel 2013, per questo specifico progetto, è stata pari a 101.000 Euro.

Attività di *fundraising* del personale SEA a favore di Telethon

	2011	2012	2013
Iniziative varie	17.945	16.030	21.145
Contributo SEA	60.000 *	30.000	30.000
<i>Payroll-giving</i>	5.754	2.260	1.850
Totale	83.699	48.290	52.995

* Contiene 30.000 Euro di contributo per il Centro Clinico NEMO, inaugurato nel 2012.

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 e SEA Handling 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 folclore 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 trattenute 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.

Nel corso del 2013, l'Assemblea dei Sindaci dell'ambito distrettuale di Somma Lombardo – con il coordinamento dell'Ufficio di Piano, l'adesione e il sostegno di SEA e l'appoggio dell'Associazione NoiSea – ha reso possibile l'avvio del servizio Filo d'Argento Auser a beneficio dei Comuni intorno all'aeroporto, con l'apertura di una sede dell'Associazione Filo d'Argento Auser "Volontari con le Ali" presso Malpensa 1.

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, elementi 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 2013 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.

Nel corso dell'anno si è provveduto a svolgere il Programma di *Audit* interni articolando il processo di analisi su 23 aree aziendali. Al fine di garantire i requisiti di conformità legislativa e il miglioramento continuo del SGSSL, per ogni area auditata è stata pianificata un'attività di *follow up*, che ha impegnato con cadenza bimensile sei *auditor* interni OHSAS 18001, finalizzata alla verifica delle azioni correttive/preventive individuate e del loro stato di avanzamento.

Nei mesi di aprile e ottobre 2013 sono state inoltre effettuate le previste verifiche di sorveglianza da parte di TÜV Italia, che hanno coinvolto tutte le unità operative aziendali per un totale di otto giornate di *audit on site* che hanno dato esito positivo.

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 alle 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	Note
SEA	6	6	n. 6 per le unità produttive con oltre 1.000 addetti
SEA Handling	3	6	n. 3 per le unità produttive con > 200 e < 1.000 addetti
SEA Energia		1	n. 1 rappresentante nelle aziende ovvero unità produttive sino a 200 lavoratori

Fonte: SEA

L'altro importante canale di comunicazione diretta tra azienda e lavoratori, rappresentato dallo sportello informatico presente sull'*intranet* aziendale di SEA Handling, ha consentito la segnalazione diretta alla funzione "Sicurezza del Lavoro", anche nel 2013, di circa un centinaio di criticità, gestite e risolte quasi in tempo reale.

Sicurezza sul lavoro in SEA nel 2013

Tra le molteplici attività svolte nell'anno si evidenziano in particolare:

- in seguito all'emanazione dell'Accordo Stato-Regioni sulla Formazione in materia di Sicurezza sul Lavoro, in stretta collaborazione con la Direzione Risorse Umane e Organizzazione, è stato ultimato il piano formativo per i dipendenti di SEA e SEA Handling anche relativamente a Preposti e Dirigenti, allineato alle modalità contenute nelle linee guida applicative dell'Accordo stesso;
- sono proseguite per SEA e SEA Handling le esercitazioni di emergenza ed evacuazione programmate su entrambi gli scali societari; le esercitazioni effettuate hanno fornito un riscontro positivo sia sotto l'aspetto gestionale che 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* di Linate e Malpensa;
- presso il campo addestramento antincendio di Malpensa sono proseguiti i corsi di formazione, con certificazione finale dei Vigili del Fuoco, per gli addetti alla gestione delle emergenze incendio di SEA e SEA Handling. Inoltre, sono stati attivati specifici corsi di aggiornamento teorico-pratico per il personale già in possesso della certificazione negli anni antecedenti all'ultimo triennio;
- le risorse interne del Servizio Prevenzione e Protezione hanno aggiornato i Documenti di Valutazione dei Rischi effettuando:
 - l'aggiornamento della valutazione dei rischi di SEA Handling e dei relativi allegati tecnici, per entrambi gli scali societari, allineandola allo *standard* di quella predisposta per la Capogruppo SEA, già oggetto di certificazione OHSAS 18001;
 - l'aggiornamento delle valutazioni dei rischi da esposizione ad agenti chimici per tutte le attività di SEA e SEA Handling sugli scali di Linate e Malpensa, secondo le recenti Linee Guida della Commissione Consultiva Permanente per la Salute e Sicurezza sul Lavoro del novembre 2012, relativa sia ai rischi legati alla salute sia a quelli attinenti alla sicurezza dei lavoratori;
 - la valutazione dei rischi legati all'utilizzo di specifiche attrezzature di lavoro con la implementazione/revisione delle conseguenti norme/procedure di utilizzo in sicurezza;
 - l'aggiornamento della valutazione del rischio da *stress* da lavoro correlato, attraverso l'applicazione delle specifiche linee guida proposte dall'INAIL, che conferma anche per il 2013 la presenza di un livello di rischio che può essere

definito "basso", il che consente nuovamente di chiudere la fase di processo valutativo e attivare il monitoraggio periodico previsto dalle linee guida;

- con l'intento di anticipare la gestione dei rischi correlati all'utilizzo delle attrezzature e delle macchine introdotte a supporto delle attività lavorative, è proseguita l'opera di valutazione e analisi preventiva in occasione del loro acquisto, svolta nell'ambito della commissione di collaudo interna alla quale partecipa anche il Servizio di Prevenzione e Protezione, sia per SEA sia per SEA Handling;
- è proseguita inoltre l'attività di verifica dei progetti di riqualificazione e allineamento alle nuove tecnologie (4G-LTE) degli impianti di telefonia mobile presenti sugli scali, 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;
- sono stati inoltre effettuati i corsi di formazione per il personale incaricato di gestire le attività che sono svolte in ambienti confinati con potenziale rischio d'inquinamento, ai sensi del D.P.R. 177/2011; detti incaricati sono chiamati a gestire, se del caso coordinandosi con il Servizio Prevenzione e Protezione, anche le situazioni in cui tali attività sono svolte da imprese terze.

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 antirumore – 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

Anche per il 2013 è proseguita l'attività di sorveglianza sanitaria nel Gruppo SEA, affidata a sei 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 2013 ha comportato l'effettuazione delle seguenti visite:

Attività di sorveglianza sanitaria realizzata nel 2013

Fattore di rischio	Visite effettuate (n.)	
	SEA	SEA Handling
Videoterminali	260	125
Prodotti chimici	251	-
Radiazioni ottiche artificiali	26	-
Rumore	77	446
Movimentazione manuale carichi	-	592
Visite varie a richiesta	14	62

Nota: Il programma di sorveglianza sanitaria di SEA Energia non ha previsto visite per il 2013.

Fonte: SEA

Sono inoltre proseguiti gli accertamenti sanitari (1.089) 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 di dettaglio del fenomeno infortunistico mostra delle differenze significative tra SEA e SEA Handling, dovute alle diverse tipologie di attività svolte.

In particolare, al netto degli infortuni *in itinere*, le principali cause di infortunio di SEA sono riconducibili a situazioni scarsamente significative, se riferite all'analisi dei rischi professionali, quali ad esempio la deambulazione (scivolamento, inciampo, appoggio del piede in modo non coordinato, ecc.), mentre per SEA Handling le principali cause infortunistiche sono così suddivise:

Casistica infortuni per area di attività di SEA Handling nel 2013

Area carico e scarico aeromobili		
Descrizione cause	n. infortuni	% su tot. area
Lesioni durante l'uso di attrezzature (trattori, nastri, carrelli, <i>pallets</i> , contenitori, ecc.)	32	32%
Lesioni durante la movimentazione manuale di bagagli, merce, posta	23	23%
Lesioni durante gli spostamenti pedonali (salita/discesa da mezzi, inciampo, scivolamento, caduta)	18	18%
Lesioni per urti contro gli aeromobili (urti vari stiva, fusoliera, sporgenze, ecc.)	14	14%
Altro	13	13%
Totale	100	100%

Area smistamento bagagli		
Descrizione cause	n. infortuni	% su tot. area
Lesioni durante l'uso di attrezzature (trattori, carrelli, contenitori, ecc.)	13	46,43%
Lesioni durante la movimentazione manuale di bagagli	9	32,14%
Lesioni durante gli spostamenti pedonali (salita/discesa da mezzi, inciampo, scivolamento, caduta)	4	14,28%
Altro	2	7,14%
Totale	28	100%

Area assistenza passeggeri		
Descrizione cause	n. infortuni	% su tot. area
Lesioni per urti contro arredi (cassettiere, armadietti, banchi <i>check-in</i> , ecc.)	2	18,18%
Lesioni durante la movimentazione manuale di bagagli	0	0%
Lesioni durante gli spostamenti pedonali (inciampo, scivolamento, caduta)	5	45,45%
Altro	4	36,36%
Totale	11	100%

Dall'analisi delle cause d'infortunio e dalla loro ripartizione in macro tipologie, emerge una situazione so-

stanzialmente in linea con quella dell'anno precedente.

Indicatori infortunistici del Gruppo SEA

		Linate	Malpensa	Uomini	Donne
Tasso	2011	6,01	7,58	8,14	4,04
infortuni	2012	6,14	7,00	7,72	4,08
complessivo	2013	5,52	6,91	7,51	3,67
Tasso	2011	1,04	1,22	1,14	1,21
infortuni	2012	1,34	1,24	1,17	1,55
itinere	2013	0,80	1,07	0,97	0,99
Tasso	2011	0,00	0,29	0,26	0,00
malattie	2012	0,16	0,41	0,45	0,00
professionali	2013	0,40	0,43	0,58	0,00
Indice	2011	163,34	186,17	189,15	149,19
di gravità	2012	134,26	145,22	162,65	86,69
complessivo	2013	166,75	225,48	242,41	109,56
Indice	2011	33,09	55,65	47,79	48,72
di gravità	2012	52,26	36,08	44,13	35,28
itinere	2013	33,53	49,51	42,22	48,29

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.

Fonte: SEA

Dall'analisi degli indicatori infortunistici, a fronte di una flessione del numero d'infortuni rispetto all'anno precedente, emerge un certo incremento dell'indice di gravità, che di fatto riporta il dato ai valori del 2011. Tale incremento non trova tuttavia riscontro nella durata media di primo certificato di prognosi per ciascun infortunio, che registra per contro una flessione rispetto al 2012.

Malattie professionali

In considerazione dell'esiguità del numero di denunce di malattie professionali, in relazione al numero dei dipendenti/soggetti esposti, si ritiene di poter affermare che nell'ambito delle attività professionali svolte nel Gruppo SEA non ve ne sia nessuna che presenti un'alta incidenza o un alto rischio di specifiche malattie professionali.

Assenteismo

I dati relativi ai tassi di assenteismo evidenziano una leggera diminuzione per i dipendenti di SEA operanti su Linate (da 3,40 del 2012 a 3,01 del 2013 per la popolazione femminile; da 3,35 del 2012 a 3,19 del 2013 per quella maschile), riassettandosi sui valori del 2011. Stesso andamento, anche se meno marcato, per il tasso relativo ai dipendenti di SEA operanti su Malpensa.

Per quanto riguarda SEA Handling, invece, si registra un incremento dell'assenteismo su entrambi gli scali con l'unica eccezione della popolazione femminile a Linate che registra una diminuzione (da 3,68 del 2012 a 3,40 del 2013).

Evoluzione del tasso di assenteismo* per società, sede operativa e genere

Società	2011		2012		2013							
	Linate		Malpensa		Linate		Malpensa					
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini				
SEA	3,01	3,05	4,02	3,19	3,40	3,35	4,07	3,14	3,01	3,19	4,01	3,13
SEA Handling	2,98	4,09	4,10	4,73	3,68	4,17	3,73	4,45	3,40	5,60	4,44	4,96
SEA Energia	0,00	5,89	0,00	2,21	0,00	3,05	6,61	1,29	0,00	1,78	1,28	1,74

Nota: Le assenze considerate sono relative a quelle non pianificate (es. malattie, infortuni, ecc.) mentre sono escluse quelle pianificate (es. ferie, maternità, ecc.).

* Il tasso di assenteismo è calcolato come il rapporto tra il totale delle ore di assenza non pianificate sul totale delle ore lavorabili.

Fonte: SEA

Fornitori³

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.

Numero ordini per tipologia



Fonte: SEA

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 su:

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 contenuto 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 il Gruppo SEA ha previsto l'iscrizione telematica all'Albo fornitori e la gestione elettronica (*e-procurement*) di alcune procedure di appalto. Nel corso del 2013 sono stati qualificati 781 fornitori, suddivisi in base alle attività di CSR implementate nei rispettivi processi aziendali secondo i seguenti profili di sostenibilità:

- Certificazione ISO 14001;
- Certificazione EMAS;
- Dichiarazione ambientale di prodotto;

3. Nel 2013 è stato adottato un nuovo sistema gestionale per il ciclo passivo. I dati del 2011 e del 2012 sono stati pertanto riclassificati sulla base dei nuovi criteri gestionali. I dati sono comprensivi di SEA Energia.

Il totale del numero ordini nella suddivisione tra Linate e Malpensa è superiore al totale generale, in quanto alcuni ordini possono avere posizioni su entrambi gli scali.

- Sistema Gestione della Salute e Sicurezza del Lavoro;
- Servizio di prevenzione e protezione interno;
- Nomina Referente Sicurezza per singoli contratti/commesse;
- Beneficio di riduzione tasso INAIL ultimo triennio;
- Modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001;
- Adozione Codice Etico.

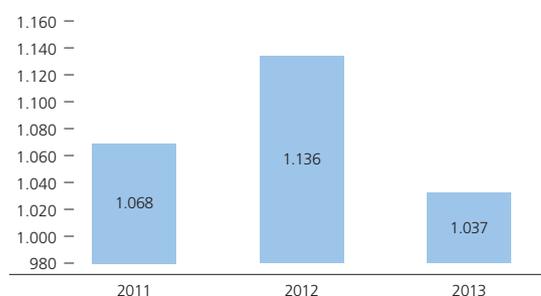
Selezione dei fornitori

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 ad 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 superiore 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 merceo-

logiche 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.

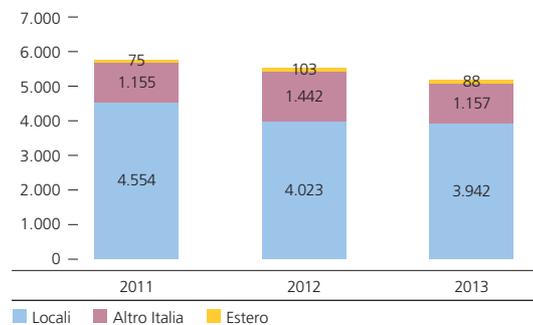
Sotto il profilo della salvaguardia delle risorse umane impiegate viene attuata una puntuale verifica dell'osservanza delle norme in tema di sicurezza del lavoro nell'attività d'impresa, con obbligo di segnalazione laddove sia incorsa in gravi infrazioni e dell'applicazione dei contratti di lavoro di 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

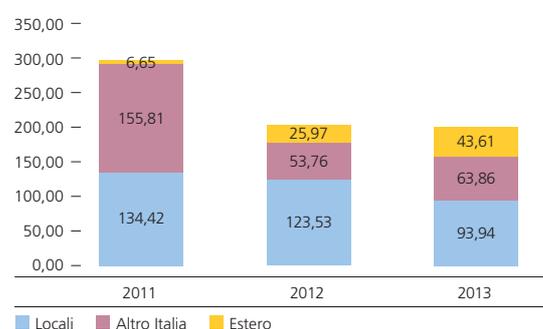
Con riferimento alla provenienza geografica delle forniture, il Gruppo SEA non dispone di strumenti specifici per privilegiare nella selezione i fornitori per provenienza geografica, sia per i vincoli derivanti dalle gare ad evidenza pubblica sia per la precisa scelta del Gruppo di privilegiare gli aspetti qualitativi, economici e di sostenibilità della fornitura.

Numero ordini per provenienza geografica



Nota: Per locali si intendono fornitori con sede nelle province della Lombardia, Novara e Piacenza.

Fonte: SEA

Valore ordini per provenienza geografica (milioni di Euro)

Nota: Per Locali si intendono fornitori con sede nelle province della Lombardia, Novara e Piacenza.

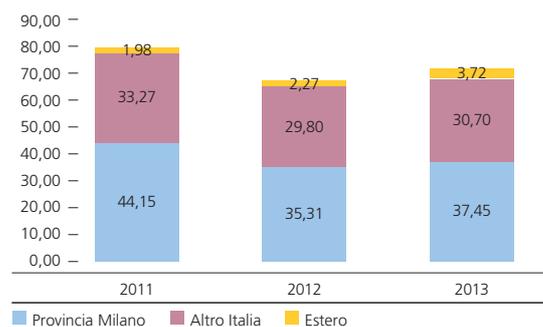
Fonte: SEA

Ciononostante, l'impatto economico generato sul territorio circostante dall'attività del Gruppo SEA in termini di forniture di beni e servizi, è particolarmente rilevante: nel 2013 infatti il numero degli ordini presso fornitori locali è stato pari al 76% del totale, mentre la percentuale con riferimento al valore degli ordini, è risultata pari al 47% del totale.

Nello scalo di Linate il numero degli ordini effettuati presso fornitori localizzati nella provincia di Milano è stato pari al 49%, per un controvalore del 55%.

Linate – Numero ordini per appartenenza territoriale

Fonte: SEA

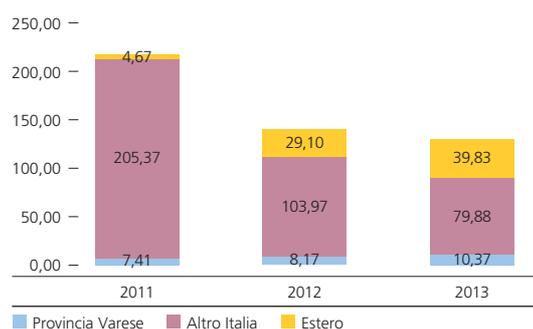
Linate – Valore ordini per appartenenza territoriale (milioni di Euro)

Fonte: SEA

Nello scalo di Malpensa il numero degli ordini rivolti a fornitori presenti nella provincia di Varese è stato pari al 17%, per un controvalore di circa l'8%.

Malpensa – Numero ordini per appartenenza territoriale

Fonte: SEA

Malpensa – Valore ordini per appartenenza territoriale (milioni di Euro)

Fonte: SEA

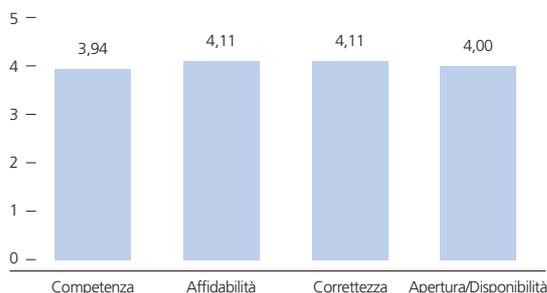
Il giudizio dei fornitori su SEA

Il posizionamento reputazionale di SEA e la qualità delle sue relazioni riguardanti lo *stakeholder* fornitore emergono da un'indagine realizzata da Doxa, primario istituto di ricerche di mercato, nel gennaio 2014. All'interno del panel di 150 *stakeholder* esterni sono stati intervistati complessivamente 25 fornitori.

La qualità della relazione

Il 28% dei fornitori intervistati ha affermato di avere mediamente oltre 5 occasioni di contatto nel corso di un anno con i *manager* SEA. L'84% dei fornitori considera il rapporto con SEA utile o costruttivo e l'84% 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: Doxa, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2014

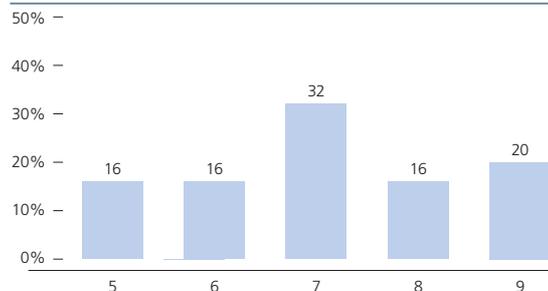
Nell'opinione dei fornitori i punti maggiormente qualificanti del rapporto con SEA sono rappresentati dalla capacità dell'azienda di selezionare i fornitori con onestà e trasparenza e dalla capacità di gestire con chiarezza e serietà la negoziazione. Ottengono una valutazione più che positiva anche la capacità dell'azienda di selezionare i fornitori secondo criteri di qualità e l'efficienza nella gestione amministrativa dei contratti. Da sottolineare anche il giudizio di piena soddisfazione sull'affidabilità e la puntualità dei pagamenti.

Valutazione della relazione con SEA (scala 1-5)

Fonte: Doxa, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2014

La valutazione reputazionale di SEA

Il 68% del campione di fornitori intervistati da Doxa 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. Complessivamente l'84% dei fornitori coinvolti nell'indagine ha espresso un voto al di sopra della sufficienza. L'84% del campione ha percepito un cambiamento in SEA negli ultimi anni e il 57% di esso lo considera positivo.

Se dovesse valutare SEA con un voto da 1 a 10 che voto darebbe? (% di risposte per voto)

Fonte: Doxa, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2014

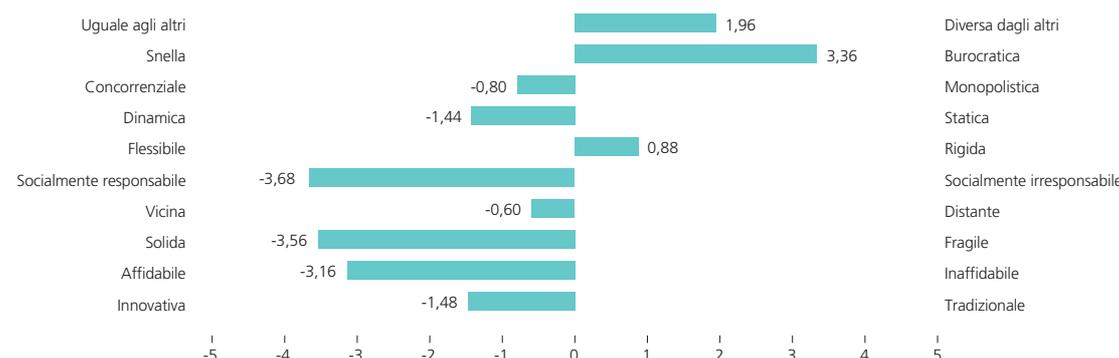
La valutazione degli elementi caratterizzanti l'identità di SEA

L'identità di SEA, così come percepita dai propri fornitori, si caratterizza principalmente per propensione

a un comportamento socialmente responsabile, solidità e affidabilità.

In secondo piano, anche se con valori significativi, si collocano caratteristiche come la dinamicità e l'innovatività.

Aggettivi di caratterizzazione valutati su differenziale semantico



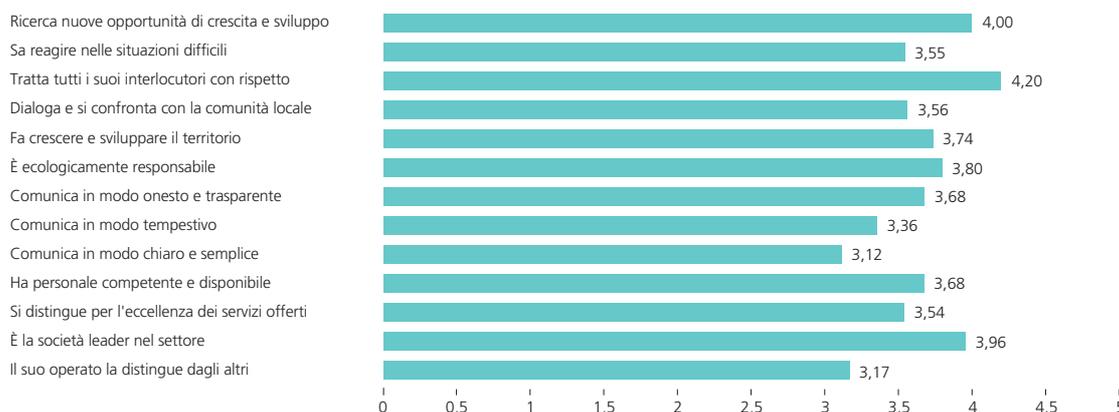
Fonte: Doxa, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2014

La valutazione delle competenze distintive di SEA

I fornitori considerano SEA soprattutto capace di trattare tutti i propri interlocutori con rispetto e di ricercare nuove opportunità di crescita e sviluppo. Molto

presente nell'immaginario dei fornitori anche la *leadership* del Gruppo nel proprio settore, il suo ruolo di volano per lo sviluppo del territorio e la competenza e disponibilità del proprio personale.

Valutazione delle competenze distintive di SEA (scala 1-5)



Fonte: Doxa, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2014

Tra gli aspetti giudicati meno brillantemente si individuano invece la tempestività e la chiarezza della comunicazione e la distintività del suo operato.

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.

Adesione a programmi di *customer satisfaction* a livello europeo

Nel corso del 2013 SEA ha studiato e sperimentato un nuovo sistema di valutazione della *Customer Satisfaction*, basato sul *Customer Satisfaction Index*, messo a punto 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 non esistono applicazioni in campo aeroportuale, ma i primi riscontri di SEA sono risultati confortanti in termini di rappresentatività e significatività delle dinamiche che collegano interventi su infrastrutture, processi e servizi e di valorizzazione dell'indice.

In particolare le analisi comparative con i dati elaborati da ACI ASQ (il servizio di *benchmark* internazionale sulla qualità dei servizi aeroportuali promosso e gestito dall'associazione mondiale degli aeroporti) hanno confermato la validità del sistema di misurazione. Anche sulla scorta di questi risultati, SEA è entrata a far parte dell'*Airport Advisory Board* di ACI ASQ, che affiancherà ACI World nel percorso evolutivo di questi servizi di *benchmark*.

È infatti evidente che l'industria aeroportuale 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 come "Skytrax, Flightstats" e altri che propongono *awards* internazionali basati su sondaggi *online* non rigorosi e scarsamente rappresentativi.

La qualità del servizio erogato ai passeggeri

I dati di puntualità del 2013 dei voli sia in arrivo sia in partenza si mantengono sui livelli medi del 2012 con sensibili oscillazioni, tuttavia, nei mesi di marzo e di giugno. Fenomeni atmosferici avversi e l'astensione dal lavoro del personale ATC in Francia hanno penalizzato in questi mesi del 2013 la *performance* negli aeroporti europei. Circa l'83% dei voli sono partiti puntuali e poco più dell'84% sono arrivati puntuali negli aeroporti considerati. La *performance* evidenzia ancora una generale difficoltà a recuperare i ritardi in arrivo soprattutto nel secondo semestre dell'anno. Gli aeroporti che maggiormente mostrano questa difficoltà si riconfermano gli *Hub* di medie dimensioni, da cui transitano 25/40 milioni di passeggeri/anno (quali Monaco, Fiumicino e Barcellona).

Di seguito le *performance* di qualità dei servizi registrate nei due scali gestiti da SEA.

Malpensa

Malpensa, i cui valori di puntualità si mantengono intorno all'85%, appare in linea con la media degli aeroporti europei di dimensioni analoghe (tra cui Vienna, Atene, Zurigo, Düsseldorf) e si pone al di sopra di Roma Fiumicino.

Con un valore consuntivo 2013 di puntualità in partenza dei voli di linea passeggeri attestato all'85,8%, Malpensa migliora leggermente la propria *performance* rispetto all'85,0% del 2012, soprattutto in termini di recupero di puntualità (+1,8% sia per Malpensa 1 sia per Malpensa 2). Malpensa 1, a fronte di una puntualità in arrivo dell'83,5% consuntiva una puntualità in partenza pari a 85,4%, mentre Malpensa 2 passa dall'85,1% in arrivo a 87,0% in partenza.

La *performance* relativa ai tempi di riconsegna bagagli si attesta su valori ben superiori a quanto dichiarato nella Carta dei Servizi:

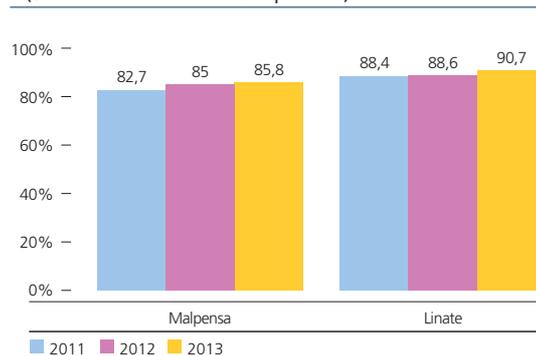
- la riconsegna del primo bagaglio entro 27 minuti è stata assicurata per il 97,1% dei voli a Malpensa 1 e per il 95,7% a Malpensa 2;
- la riconsegna dell'ultimo bagaglio entro 37 minuti è stata rispettata per il 93,7% dei voli a Malpensa 1 e per il 97,9% a Malpensa 2.

Nonostante l'apertura di nuove tratte intercontinentali e il conseguente aumento del numero di bagagli per volo, la *performance* a Malpensa 1 risulta in leggero miglioramento rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, mentre a Malpensa 2 la leggera diminuzione della percentuale di rispetto del primo bagaglio deriva dal fatto che per il 2013 è stato introdotto uno *standard* più sfidante abbassando da 27' a 26' il valore di riferimento. La riconsegna dell'ultimo bagaglio entro 37 minuti risulta invece allineata ai valori dello scorso anno.

Gli sforzi di SEA si sono concentrati in particolare sul rispetto dei minimi di scalo, dando luogo ad approfondimenti delle dinamiche di quei voli che "sfiorano" i parametri della Carta dei Servizi. Particolare attenzione è posta alle *performance* dei singoli *handler*, influenzate sia da problematiche operative legate al momento molto critico del mercato del lavoro, sia agli *standard* previsti nei "Service Level Agreement" delle compagnie servite, che in qualche caso sono risultati peggiorativi rispetto a quanto richiesto nella Carta dei Servizi, pur senza compromettere il livello complessivo del servizio.

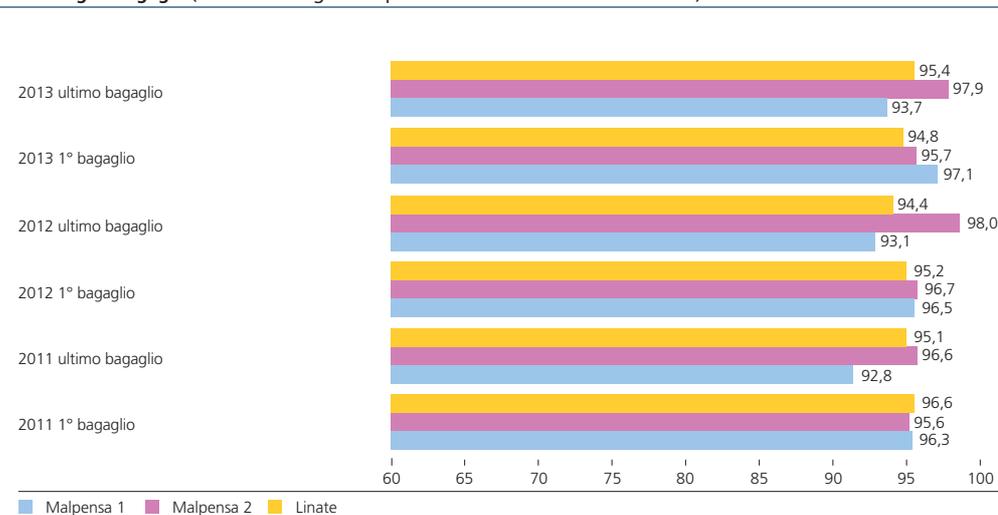
I valori dei bagagli disguidati risultano in miglioramento sia a Malpensa 1 (da 4,2 bagagli disguidati ogni 1.000 passeggeri partiti nel 2012 a 3,1 nel 2013), sia Malpensa 2, dove il valore passa da 0,6 bagagli ogni 1.000 passeggeri partiti del 2012 a 0,5 del 2013. Allineati allo scorso anno, anche i valori relativi all'incidenza dei bagagli disguidati per cause riconducibili alla gestione dell'impianto di smistamento bagagli (0,4 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

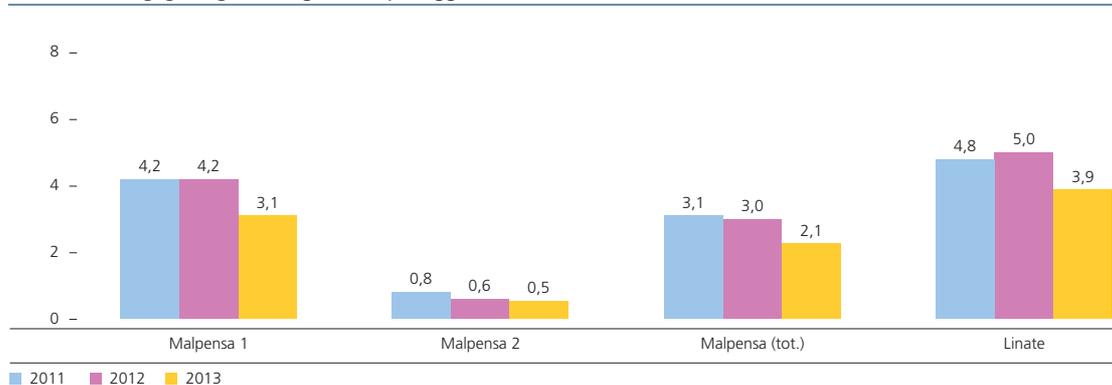
La puntualità in partenza a Linate nel 2013 si è attestata al 90,7%, in miglioramento rispetto ai valori del 2012 consolidando la propria ottima posizione tra gli scali europei superando anche Oslo, Stoccolma e Monaco e posizionandosi come il migliore nel gruppo degli aeroporti con un traffico che conta tra 5/15 milioni di passeggeri/anno, in cui si collocano Bologna, Budapest, Ciampino, Ginevra, Londra Luton e Varsavia. Nel contesto generale europeo precedentemente descritto, Linate ha registrato una capacità di recupero dei ritardi in arrivo (+3 punti rispetto al 2012), fatto, questo, ancora più significativo perché realizzato in presenza di una puntualità molto alta in arrivo.

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 atten-

zione al processo per mantenere fede agli impegni assunti. Nello specifico i valori risultano allineati a quanto registrato lo scorso anno; infatti la riconsegna del primo bagaglio entro 18 minuti è stata assicurata per il 94,8% dei voli, mentre la riconsegna dell'ultimo bagaglio entro 25 minuti è stata rispettata per il 95,4% dei voli, nonostante la diversa tipologia di traffico e il trasferimento da Malpensa a Linate di voli con una forte componente di traffico in prosecuzione da e per destinazioni intercontinentali sui principali *hub* europei.

Il numero dei bagagli disguidati (3,9 bagagli ogni 1.000 passeggeri partiti), risulta in miglioramento rispetto ai valori registrati lo scorso anno (5,0 bagagli disguidati ogni 1.000 passeggeri partiti). Migliora anche l'incidenza delle cause riconducibili alla gestione dell'impianto di smistamento bagagli (0,4 bagagli ogni 1.000 passeggeri partiti nel 2013 contro lo 0,5 dell'anno precedente).

Numero di bagagli disguidati (ogni 1.000 passeggeri)



Fonte: SEA

Livello di allineamento agli obiettivi di qualità della Carta dei Servizi

Il 2013 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 (l'operato di SEA in quest'ultimo anno, pur essendo ancora lontano dal completamento degli interventi migliorativi, ha quasi azzerato i giudizi di esplicita insoddisfazione) esalta i valori positivi.

Molti obiettivi sono quindi stati superati. SEA considera questo come un risultato confortante, ma che 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, evidenzia ancora una distanza significativa rispetto al punto di arrivo ideale a cui SEA sta puntando per centrare le aspettative dei suoi clienti.

Di seguito sono riportati i risultati ottenuti nel 2013 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% (evidenziazione blu);
- raggiungimento dell'obiettivo (evidenziazione verde);
- risultato inferiore all'obiettivo entro la soglia del 5% (evidenziazione gialla);
- risultato inferiore all'obiettivo oltre la soglia del 5% (evidenziazione rossa).

Indicatori di sicurezza del viaggio e sicurezza personale

Fattore di qualità	Indicatore	Unità di misura	Obiettivo 2013			Risultato 2013		
			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			
Aeroporti in cifre						T1	T2	Linate
Apparecchi per i controlli di sicurezza						52	18	26
Servizio di vigilanza interno						24h	24h	24h

Raggiungimento dell'obiettivo

Fonte: SEA, CFI Group

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 2013			Risultato 2013		
			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	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

La puntualità dei voli in partenza da Malpensa è ulteriormente migliorata nel 2013, confermando la capacità dello scalo 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 che 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 livello di *performance* in partenza, la forbice, pur po-

sitiva 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 risultato ottenuto da Linate evidenzia la buona capacità dello scalo di gestire e di coordinare l'insieme delle attività a terra di tutti gli Enti coinvolti. Il livello di soddisfazione globale espresso dai passeggeri sui servizi ricevuti continua a mantenersi molto alto sia a Malpensa (98%) sia a Linate (99%). SEA vuole dedicare grande attenzione al miglioramento del servizio di riconsegna bagagli, specie nei periodi di più intenso traffico, attraverso incontri periodici con l'ENAC, le compagnie aeree e le società che per le stesse forniscono il servizio, al fine di analizzare le *performance*.

Indicatori di pulizia e condizioni igieniche

Fattore di qualità	Indicatore	Unità di misura	Obiettivo 2013			Risultato 2013		
			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	87,5	83	77			
	Percezione del livello di pulizia in aerostazione	% passeggeri soddisfatti	95	95	90			
Aeroporti in cifre						T1	T2	Linate
N. totale <i>toilette</i>						481	148	250
N. <i>toilette</i> per disabili						50	13	15

Superamento dell'obiettivo oltre la soglia del 5%
 Raggiungimento dell'obiettivo

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 dedicati

alle persone con mobilità ridotta. Il livello di soddisfazione dei passeggeri rispetto alla pulizia e funzionalità delle *toilette*, risulta in miglioramento rispetto ai valori registrati nel 2012.

Indicatori di comfort durante la permanenza in aeroporto

Fattore di qualità	Indicatore	Unità di misura	Obiettivo 2013			Risultato 2013		
			T1	T2	Linate	T1	T2	Linate
Comfort durante la permanenza in aeroporto	Disponibilità di spazio per i passeggeri	M ² /TPHP	19	12	11			
	Disponibilità di posti a sedere	TPHP/N° sedute	1,5	1,9	2			
	Disponibilità di carrelli portabagagli	TPHP/N° carrelli	1,8	4	3			
	Percezione sulla disponibilità di carrelli portabagagli	% di passeggeri soddisfatti	91	91	95			
	Efficienza dei sistemi di trasferimento passeggeri (scale mobili, tapis roulant)	% tempo di funzionamento nell'orario di apertura scalo	99,15	99	97,6			
	Percezione su efficienza sistemi di trasferimento passeggeri	% di passeggeri soddisfatti	92,4	92	85			
	Percezione su efficienza impianti di climatizzazione	% di passeggeri soddisfatti	95	93	94			
	Percezione su luminosità aerostazione	% di passeggeri soddisfatti	95	95	90			
	Percezione su rumorosità aerostazione	% di passeggeri soddisfatti	95	95	90			
Percezione complessiva del livello di <i>comfort</i>	% di passeggeri soddisfatti	95,6	90	86,6				
Aeroporti in cifre						T1	T2	Linate
Spazio disponibile (m ²)						132.500	30.000	33.500
Posti a sedere nelle aree di attesa						4.818	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 miglioramento rispetto lo scorso anno. Convinti di poter migliorare il giudizio dei passeggeri sul livello di *comfort* in generale, sono in corso interventi sia di ca-

rattere infrastrutturale, sia di revisione dell'offerta dei servizi usufruibili presso il *terminal*.

In particolare, a Malpensa 1 i passeggeri hanno valutato positivamente gli interventi infrastrutturali sugli ascensori e, analizzando i dati specifici di chi parte dal nuovo Satellite Nord, risultano premianti le nuove

scelte architettoniche messe in campo nella nuova infrastruttura. A Linate si registra il giudizio complessivo migliore degli ultimi cinque anni; evidente l'impatto delle ristrutturazioni effettuate in area *check-in* e arrivi, oltre al buon gradimento della rinnovata offerta

commerciale *retail e food & beverage*. Questo ambito registra buoni riscontri anche a Malpensa 1. 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 2013			Risultato 2013		
			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	% di passeggeri soddisfatti	90	90	85			
	Percezione su disponibilità, qualità, prezzi dei bar	% di passeggeri soddisfatti	82	82	75			
	Percezione su disponibilità, qualità, prezzi dei ristoranti	% di passeggeri soddisfatti	80	85	75			
Aeroporti in cifre						T1	T2	Linate
Punti di ristorazione						39	14	18
Capienza del deposito bagagli (m ²)						130	Non presente	107
Telefoni pubblici, fax, postazioni internet						142	28	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 2013			Risultato 2013		
			T1	T2	Linate	T1	T2	Linate
Servizi di informazione al pubblico	Disponibilità dei punti di informazione operativi	TPHP / N° punti informazione	34,4	60	45,4			
	Percezione sull'efficacia dei punti di informazione operativi	% di passeggeri soddisfatti	95	95	95			
	Presenza di segnaletica interna chiara, comprensibile ed efficace	% di passeggeri soddisfatti	92	92	89,6			
	Percezione sulla comprensibilità degli annunci	% di passeggeri soddisfatti	80	80	84			
	Percezione complessiva sull'efficacia delle informazioni	% di passeggeri soddisfatti	93	93	90			
Aeroporti in cifre						T1	T2	Linate
Punti di informazione operativi (banchi)						5	1	2
N. posizioni informative con <i>monitor</i>						154	36	47

- 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 servizio 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, 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 2013			Risultato 2013		
			T1	T2	Linate	T1	T2	Linate
Aspetti relazionali e comportamentali	Percezione sulla cortesia del personale	% di passeggeri soddisfatti	95	95	95			
	Percezione professionalità del personale	% di passeggeri soddisfatti	95	95	95			

Raggiungimento dell'obiettivo

Fonte: 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 cri-

ticità. 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 2013			Risultato 2013		
			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'	6'20"			
	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'	8'			
	Attesa in coda controllo passaporti arrivi/partenze	Tempo nel 90% dei casi	4'	4'	4'			
	Percezione coda al controllo passaporti	% di passeggeri soddisfatti	95	95	92			

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

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 includono ad esem-

pio 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 2013			Risultato 2013		
			T1	T2	Linate	T1	T2	Linate
Integrazione modale (efficacia collegamenti città-aeroporto)	Disponibilità, frequenza, puntualità e prezzo collegamenti bus/treno/taxi	% di passeggeri soddisfatti	82	82	87			
	Collegamenti stradali città-aeroporto	% di passeggeri soddisfatti	88	88	85			
	Presenza di segnaletica esterna chiara, comprensibile ed efficace	% di passeggeri soddisfatti	92	92	85			

■ Superamento dell'obiettivo oltre la soglia del 5%
■ Raggiungimento dell'obiettivo

Fonte: SEA, CFH 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 Malpensa 1 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).

Il collegamento stradale con Malpensa è garantito dalla SS 336, (uscita Busto Arsizio dell'autostrada A8) e dalla superstrada che collega l'autostrada A4 Torino-Milano (uscita Marcallo Mesero). Inoltre SEA mette a disposizione, gratuitamente, un servizio navetta che collega Malpensa 1 e Malpensa 2.

L'aeroporto di Linate, vicinissimo alla città di Milano, è collegato 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, nelle pagine di Televideo, di Mediavideo e presso 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 secondo semestre del 2013, SEA ha intrapreso varie iniziative per lo sviluppo dei servizi ai PRM; in particolare, attivando tavoli tecnici con Trenord e Re-

gione Lombardia, sta lavorando per individuare aree di intervento allo scopo di integrare l'offerta di servizi e informazioni dedicate su tutta la filiera del trasporto. EXPO 2015 sarà un'occasione importante per arrivare a proporre un'esperienza uniforme e integrata a questi passeggeri in tutta la catena della mobilità che questi passeggeri 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 Disciplinary 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 Disciplinary 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 Disciplinary Tecnico è consultabile sul sito 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, per l'anno 2013.

<i>Customer Satisfaction</i>	Unità di misura	Obiettivo 2013	Modalità di rilevazione
Percezione complessiva sul servizio ricevuto in aeroporto	% passeggeri a mobilità ridotta soddisfatti	88%	Sondaggio
	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' nel 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 gate/aeromobile, rispetto allo sbarco dell'ultimo passeggero	5' nell'85% dei casi 10' nell'95% dei casi 20' nel 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 quarta edizione in coincidenza con l'inizio della stagione invernale 2013/2014.

Difatti, SEA avviava 3 anni fa (ottobre 2010), in tempi non sospetti, 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 ottempera alla recente revisione 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 2013 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: oltre il 98% si è infatti dichiarato complessivamente soddisfatto della propria esperienza negli scali gestiti dal Gruppo SEA.

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, etc.) 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 2013 è pari a 4.803.

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 2013

	Malpensa 1	Malpensa 2	Linate
Genere maschile	67%	58%	71%
Età media	41	40	42
Cultura universitaria	51%	44%	50%
Residenti in Italia	68%	80%	74%
Motivo di viaggio principale	Vacanza/Turismo	Vacanza/Turismo	Lavoro/Affari/Studio
Permanenza media in aeroporto in minuti	126	114	82

Fonte: CFI Group

Livello di soddisfazione globale dei passeggeri nel 2013

L'analisi di *Customer Satisfaction* dei servizi resi negli scali gestiti da SEA nel 2013, condotta da CFI Group, evidenzia un andamento in crescita della soddisfazione dei passeggeri complessiva a Linate e Malpensa, attestandosi su livelli più che positivi (99% a Linate e 98% a Malpensa la quota di passeggeri che si dichiarano complessivamente soddisfatti della loro esperienza aeroportuale). In particolare si segnala l'andamento positivo degli indicatori di *comfort* (efficienza impianti, luminosità, rumorosità) durante la presenza in aeroporto, la pulizia, i servizi di informazione al pubblico e i sistemi di integrazione modale (efficacia dei collegamenti città-aeroporto).

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 inol-

trati 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. La percentuale di reclami inviati via *web* si mantiene circa al 70%, un dato in linea con il 2012. Nel corso del 2013 il tasso dei reclami sugli aeroporti milanesi è risultato comunque inferiore a 25 reclami ogni milione di passeggeri, un dato che posiziona gli aeroporti gestiti da SEA tra i migliori scali europei.

Classificazione dei reclami per aree tematiche nel 2013 (%)

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 una serie di investimenti su due aree tematiche in particolare:

- carrelli gratuiti – da ottobre 2013 i carrelli di Malpensa sono diventati gratuiti e senza cauzione ed è stato previsto l'acquisto di 1500 nuovi carrelli per fare fronte alla nuova organizzazione del servizio.
- *WIFI* gratuito – il nuovo modello di connettività nei nostri aeroporti prevede 3 fasce di accesso alla rete *wireless* degli aeroporti di Milano. Ad ogni fascia di accesso corrispondono prestazioni differenziate in termini di velocità di navigazione dati (512kb/s – 2Mb/s – 8Mb/s).

Tavolo di conciliazione con il CRCU

Il servizio offerto da SEA attraverso l'accordo sottoscritto con le associazioni nel 2008, non ha a 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 realizzato la piattaforma tecnologica di supporto per gestire la relazione con il cliente passeggero. Molto positivo il *trend* di registrazione di utenti nel sistema CRM SEA, sostenuto soprattutto dal nuovo sistema *WIFI* e dall'*e-commerce*. La maggior parte degli iscritti ha espresso un consenso che ci permette di inviare loro *newsletter* e questionari di ricerca, che ci consentono di informare l'utenza aeroportuale e conoscere aspettative e valutazioni per orientare la nostra offerta di servizio in aeroporto.

Dal punto di vista operativo da quest'anno 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.

Il sistema realizzato da SEA è il primo nel suo genere in Europa e l'unica altra realtà nota a livello mondiale che abbia intrapreso un percorso analogo è l'aeroporto di Changi a Singapore.

Social media – Twitter

Nell'ottobre 2012 è stato introdotto il servizio *Twitter* come ulteriore canale di comunicazione a disposizione dei nostri passeggeri a cui rispondono gli operatori *front line* del *Customer Care*. Esso rappresenta uno strumento di contatto veloce che il passeggero utilizza sia per avere informazioni sull'orario del proprio volo che per avere notizie più generali sullo stato operativo dei nostri aeroporti in situazioni di scioperi o eventi meteo/altro presenti attorno a Malpensa e Linate e/o in corso in aree geografiche diverse (es. neve negli Usa, eruzione Etna a Catania) che generano problemi al traffico aereo.

Nella gestione del canale, che richiede, per sua natura, una veloce e pronta reazione per rispondere alle domande, gli aeroporti milanesi si sono aggiudicati il primo posto al mondo per percentuale e tempo.

Il *Customer Service* via *Twitter* si è distinto nel 2013 risultando il migliore per tempi e percentuale di risposta nell'industria aeroportuale a livello mondiale (fonte Socialbakers – www.socialbakers.com).

Sistema di telepresenza per servizio informazioni

Il sistema concepito e progettato da SEA, come evoluzione di quanto realizzato nelle uniche esperienze simili di Monaco e Amsterdam, consente il presidio in telepresenza di punti informativi in aerostazione, attraverso chioschi multimediali dotati di due *monitor*, quello verticale dove compare l'operatore di *Customer Care* e quello orizzontale, in modalità *touch screen*, utilizzato dal passeggero per attivare la chiamata che genera la comparsa dell'assistente; i chioschi sono governati in remoto da postazioni di *back office* presidiata 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. Questo risultato è di particolare rilievo in vista dell'apertura delle nuove aree presso Malpensa 1.

A fine dicembre 2013 sono stati posizionati e installati i primi due *virtual desk* in edizione pilota: uno a Malpensa 1, al Satellite Nord e l'altro a Linate, in area arrivi.

Entrambi gli obiettivi sono pensati nell'ottica del miglioramento globale del servizio per il quale il progetto sopra descritto prevede il posizionamento di altre quattro postazioni entro marzo 2014 e ulteriori sei entro la fine del 2014.

Clienti

Identità e classificazione dei clienti *Aviation*

Nel 2013 la ridotta concentrazione delle quote di traffico ha continuato a rappresentare un fattore caratterizzante del sistema aeroportuale milanese. In particolare nel 2013 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. Nel corso dell'anno easyJet ha raggiunto il Gruppo Alitalia come primo vettore per passeggeri trasportati, rappresentando ciascuno il 24,9% del traffico totale degli scali (con oltre 6,6 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 2013 erano presenti 115 compagnie aeree, ovvero il 18% in meno rispetto al 2012. È stata confermata la presenza di tutte le principali alleanze internazionali di vettori:

- Star Alliance al 31 dicembre 2013 rappresenta il 17% del traffico passeggeri (20% al 31 dicembre 2012);
- Sky Team e One World a fine 2013 rappresentano rispettivamente il 13% (17% al 31 dicembre 2012) e il 9% (6% al 31 dicembre 2012) del traffico passeggeri di Malpensa.

Al 31 dicembre 2013 lo scalo di Malpensa è collegato con 174 destinazioni nazionali e internazionali, il 3% in meno rispetto al 2012 (quando erano 180). 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 35,2% del traffico passeggeri di Malpensa. La compagnia inglese ha confermato il ruolo di Milano Malpensa 2 quale importante base per l'Europa continentale.

Malpensa – Top 10 vettori passeggeri (% incidenza su n. passeggeri)

Vettore	2013	2012
easyJet	35,2	32,0
Alitalia	7,8	11,8
Lufthansa	6,1	5,1
Emirates	3,2	2,5
Neos	2,6	2,5
Turkish Airlines	2,3	2,1
Meridiana fly	1,9	1,8
Vueling Airlines	1,8	1,5
airberlin	1,6	1,4
Austrian Airlines	1,5	1,4
Altri vettori	36,1	38,0

Fonte: SEA

Principali vettori passeggeri operanti su Linate

Al 31 dicembre 2013 l'aeroporto di Linate vede la presenza di 18 compagnie aeree (rispetto alle 19 dell'anno precedente) e risulta collegato con 36 scali, sia nazionali

sia *intra*-UE. L'attività di Linate è significativamente influenzata dal traffico del Gruppo Alitalia, che nel 2013 ha rappresentato il 58,8% 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 2013.

Linate – Top 10 vettori passeggeri (% incidenza su n. passeggeri)

Vettore	2013	2012
Gruppo Alitalia	58,8	61,1
Meridiana fly	11,2	8,5
British Airways	5,3	4,4
Air France	4,8	5,1
easyJet	4,6	3,2
Lufthansa	4,4	4,4
KLM	4,2	3,5
Iberia	1,8	1,9
Scandinavian Airlines	1,1	1,1
Brussels	1,0	-
Altri vettori	2,7	5,0

Fonte: SEA

Principali vettori *Cargo*

Tra i vettori "*all cargo*" che operano presso l'aeroporto di Malpensa, al 31 dicembre 2013 si contano 16 compagnie aeree. Il *business cargo* di Malpensa è distribuito tra un ampio numero di vettori: nel 2013 il 70% del totale merci trasportato risulta spalmato su 14 compagnie aeree (67% nell'anno precedente). Tra queste Cargolux – primario operatore internazionale del settore – ha una posizione di assoluta preminenza, mentre la crescita più elevata pari al 60,9%, rispetto al 2012, è stata registrata da AirBridgeCargo.

Malpensa – Volumi movimentati dai principali vettori *cargo*

Vettore	2013	2012
Cargolux Group	80.944	73.790
Federal Express Corporation	38.623	32.844
AirBridgeCargo Airlines	24.016	14.924
Qatar Airways	23.591	20.523
Silk Way	17.628	13.985
Korean Air	15.519	20.649
European Air Transport	14.626	14.213
Saudi Arabian Airlines	13.532	12.438
Nippon Cargo Airlines	13.236	12.431
Etihad Airways	12.867	17.308
Asiana Airlines	12.788	11.155
Cathay Pacific Airways	12.221	23.189
Turkish Airlines	9.814	9.913
China Cargo Airlines	4.708	23.392
Altri	1.336	5.364
Totale attività "all cargo"	295.850 *	271.646 *
Totale attività <i>cargo</i> Malpensa	421.277	405.858

* 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 2013.

Malpensa – % di merce movimentata dai primi 10 vettori cargo (% incidenza su volume merci)		
Vettore	2013	2012
Gruppo Cargolux	19,2	18,2
Federal Express	9,2	8,1
Qatar Airways	7,3	5,1
Emirates	6,5	5,2
AirBridgeCargo Airlines	5,7	3,7
Cathay Pacific Airways	5,4	5,7
Etiad Airways	4,9	4,3
Silk Way West Airlines	4,1	-
Korean Air	4,1	5,1
European Air Transport	3,5	3,5
Altri vettori	30,2	35,4

Fonte: SEA

Gestione delle relazioni con i vettori

Nel corso del 2013 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, con un particolare *focus* sulle direttrici da e verso i paesi a maggiore crescita economica.

Ulteriori strumenti di *marketing* sono stati la promozione degli accordi bilaterali, anche in regime di quinta libertà, e l'adozione di politiche di incentivazione mirate allo sviluppo di nuove rotte e destinazioni.

Nel 2013 sono stati potenziati i collegamenti verso la Russia a seguito del nuovo importante accordo bilaterale tra l'Italia e la Federazione Russa sottoscritto nel 2012 che ha portato a un significativo incremento delle frequenze operabili. In particolare, è significativo il raddoppio delle frequenze giornaliere operabili tra Milano e Mosca da parte russa, nonché l'opportunità d'ingresso sul mercato di un secondo vettore. Grazie a questo accordo il vettore russo Transaero ha attivato i nuovi collegamenti da Malpensa verso Mosca, su cui opera un volo giornaliero, e San Pietroburgo, mentre Aeroflot, opera tre voli giornalieri su Mosca.

Da gennaio 2013 si segnala inoltre l'incremento delle frequenze operate da parte di Saudi su Jeddah e Riyadh e, dal mese di giugno, l'introduzione di un quinto volo giornaliero di Turkish Airlines su Istanbul, in particolare sull'aeroporto di Sabiha Gokcen in aggiunta ai quattro voli giornalieri che già operava sull'aeroporto di Atatürk. Da giugno Pakistan International Airlines ha aumentato di una frequenza l'offerta su Islamabad portando a 3 il totale dei voli dal Pakistan su Milano. Con l'orario estivo Malpensa 1 ha visto l'ingresso di tre nuovi vettori: BM Regional con 6 frequenze su Bristol, WOW air, vettore *low cost* islandese, con 2 frequenze su Reykjavík e Atlantic Airways con un collegamento settimanale con le isole Fær Øer. Tra gli incrementi: Alitalia su New York (da 5 a 7) e Mosca (da 11 a 14), airberlin su Düsseldorf (da 11 a 18) e Tunisair su Tunisi (da 9 a 11). Thai ha incrementato di una frequenza settimanale (da 3 a 4) l'offerta su Bangkok, così come Delta ha incrementato le frequenze, da 6 a 7, del volo su Atlanta (da giugno ad agosto). Sia airBaltic (su Riga) sia TAP (su Lisbona) tornano a operare su Malpensa dopo un periodo di operatività da Linate. Nel mese di settembre Darwin Airline ha attivato un nuovo collegamento su Cambridge (4 voli settimanali) e il vettore Twin Jet, già operativo su Malpensa con voli su Ginevra, ha introdotto nuovi voli su Tolosa (11 frequenze settimanali) e su Marsiglia (9 voli settimanali). Un ulteriore importante sviluppo su Milano Malpensa è stato, da ottobre 2013, l'avvio di un collegamento giornaliero da parte di Emirates su New York con un'autorizzazione concessa dall'ENAC su base extra bilaterale (c.d. diritti di quinta libertà). Effettuato con un Boeing 777-300ER, il volo è un prolungamento di uno dei tre collegamenti giornalieri già attivi tra Dubai e Milano. A fine anno l'improvviso fallimento di Belle Air ha portato alla sospensione da parte del vettore *low cost* albanese del servizio su Tirana, subito sostituito dall'incremento di frequenze da parte di Air One e dall'ingresso sulla rotta di blu-express con 10 voli settimanali, cui si sono poi aggiunti ulteriori otto nuovi voli da parte di Meridiana e di Livingston a dicembre.

Per quanto riguarda Malpensa 2, easyJet ha introdotto 4 frequenze settimanali su Lussemburgo, 5 frequenze su Sharm el-Sheikh, 2 frequenze su Larnaca, 3 su Belgrado e 3 su Ajaccio; mentre ha incrementato le frequenze su Praga, Londra Gatwick, Napoli, Marrakech e Alghero.

Malpensa – Nuovi vettori/incrementi frequenze passeggeri

2011		2012		2013	
Gulf Air	(N)	Monarch	(N)	airBaltic	(N)
Biman Bangladesh	(N)	Wizzair	(N)	BMI Regional	(N)
Ethiopian Airlines	(N)	Transaero	(N)	WOW air	(N)
Air Europa	(N)	Armavia	(N)	Atlantic Airways	(N)
Transavia	(N)	Belle Air Europe	(N)	Darwin Airline	(N)
Aer Lingus	(I)	Blue Panorama	(I)	easyJet	(I)
Air China	(I)	Air One	(I)	Cargolux Italia	(I)
Air France	(I)	Alitalia	(I)	Turkish Airlines	(I)
Air Seychelles	(I)	Norwegian	(I)	Aegean Airlines	(I)
Alitalia	(I)	easyJet	(I)	Meridiana fly	(I)
Belle Air	(I)	Aegean Airlines	(I)	Qatar Cargo	(I)
Blue Panorama	(I)	Neos	(I)	Blu Express	(I)
Cathay Pacific	(I)	Qatar	(I)	Twin Jet	(I)
Delta Airlines	(I)	Air China	(I)	Emirates	(I)
easyJet	(I)	Jat	(I)	American Airlines	(I)
Egypt Air	(I)	Uzbekistan Airways	(I)	Livingston	(I)
El Al	(I)	Aer Lingus	(I)	Saudi Arabian Airlines	(I)
Etihad Airways	(I)	Azerbaijan Airlines	(I)	Airbridge Cargo	(I)
Gulf Air	(I)	Emirates	(I)	Air Moldova	(I)
LOT	(I)	Meridiana fly	(I)	Air One	(I)
Gruppo Lufthansa	(I)	Ethiopian Airlines	(I)	Alitalia	(I)
MEA	(I)	Luxair	(I)	Ukraine Intl.	(I)
Meridiana fly	(I)	Czech Airlines	(I)	Wizzair	(I)
Oman Air	(I)	American Airlines	(I)	airberlin	(I)
Rossiya	(I)	Rossiya	(I)	Delta Airlines	(I)
SAS	(I)	Turkish Airlines	(I)	Tunisair	(I)
Singapore	(I)	Fly Be	(I)	Pakistan Intl.	(I)
TAP	(I)	Royal Air Maroc	(I)	Thai Airways	(I)
Thai Airways	(I)	Egyptair	(I)	Tap	(I)
Tunis Air	(I)	Iceland Air	(I)		
Turkish Airlines	(I)				
Twin Jet	(I)				
Ukraine Intl.	(I)				
Vueling	(I)				

Nota: (I) incrementi di frequenze; (N) nuovi vettori.

Fonte: SEA

Il settore *cargo* ha evidenziato nel 2013 una forte ripresa sia per quanto riguarda i volumi in *import* che in *export*, con una crescita nel secondo semestre di oltre il 7% rispetto al 2012. È aumentata, in particolare, la capacità offerta sul Nord America con i servizi transatlantici operati da Cargolux Italia su New York-Chicago e Chicago-Los Angeles e da Qatar Cargo su Chicago, questi ultimi in prosecuzione da Doha con diritti di quinta libertà su base extra bilaterale. Il gruppo Cargolux, primo vettore a Malpensa con una *market share* del 19% e una crescita del 10% nel 2013, ha attivato inoltre, nel mese di ottobre, un nuovo collegamento su Mexico City e Dallas, mercati serviti per la prima volta con un volo diretto da Malpensa. Altri vettori hanno incrementato la propria attività: il vettore *cargo* russo AirBridge e Korean Air Cargo (en-

trambi da 2 a 5 voli settimanali). Positivi i risultati anche per gli altri operatori *cargo* quali Silk Way (+26%), FedEx (+18%), Asiana (+15%) e Nippon Cargo (+7%).

A Milano Linate, easyJet ha iniziato da marzo 2013 a operare su Roma Fiumicino, a seguito della positiva sentenza del Consiglio di Stato che ha confermato la decisione dell'Antitrust dell'ottobre 2012. La rotta, operata con aeromobili Airbus 319, prevede 5 voli giornalieri nelle fasce orarie del mattino e della sera. Con l'orario invernale 2013 Alitalia ha inaugurato un nuovo servizio da Linate su Vienna con 12 voli settimanali. Inoltre si è aggiudicata la gara per l'attribuzione di frequenze in regime di continuità territoriale sulla Sardegna attivando un volo giornaliero su Alghero e aumentando l'offerta su Cagliari (da 2 a 5).

Progetti di collaborazione in area *Aviation*

Nel corso del 2013 è proseguito il progetto denominato “*Chinese Friendly Airport*” (avviato nel 2012) con lo scopo di sviluppare collaborazioni commerciali e istituzionali con fondazioni, enti istituzionali e governativi cinesi. Nel corso dei primi nove mesi del 2013 sono state attuate iniziative commerciali e operative che hanno visto il coinvolgimento di negozi aeroportuali, *tour operator* ed Enti istituzionali e operativi. In particolare, nel primo semestre dell’anno, in collaborazione con il *tour operator* Beijing Viaggi, è stata effettuata una “*survey*” rivolta ai passeggeri cinesi per valutare il livello di gradimento delle strutture aeroportuali, dei servizi e prodotti offerti. I risultati dei questionari sono stati molto positivi, hanno confermato la validità delle attività svolte e hanno offerto spunti molto interessanti per lo sviluppo di ulteriori iniziative. Nello stesso periodo è stato effettuato un “*test*” rivolto a passeggeri cinesi in partenza da Malpensa, avente l’obiettivo di verificare l’efficacia di un supporto all’acquisto in madrelingua cinese (*shopping helper*) e di valutare il potenziale di spesa dei suddetti passeggeri attraverso l’utilizzo di una carta sconto *FasCINATION* appositamente predisposta. I risultati ottenuti sono stati molto soddisfacenti sia per il livello di gradimento dello “*shopping helper*” da parte dei passeggeri e dei negozi aeroportuali, e sia per quanto riguarda il valore dello scontrino medio consuntivato, che è stato di tre volte superiore rispetto a quello normalmente ottenuto per la stessa tipologia di passeggeri.

Nei primi mesi del secondo semestre si sono svolti numerosi incontri con *tour operator* in Italia specializzati nella gestione dei flussi di traffico *Incoming/Outgoing* e in particolare sono proseguiti i contatti con il *tour operator* Private Incentive, specializzato nel segmento di passeggeri cinesi “*top spenders*”; l’obiettivo della collaborazione con Private Incentive è quello di sviluppare strumenti e servizi a valore aggiunto per i clienti del *tour operator* e allo stesso tempo di promuovere, nei confronti degli operatori di settore in Cina, lo scalo di Malpensa. Nella seconda parte dell’anno sono stati realizzati i primi interventi di adeguamento della segnaletica aeroportuale attraverso l’introduzione di *display* a bandiera in lingua cinese in area *check-in* e imbarchi e della lingua cinese nelle nuove *directory* luminose in area arrivi e nelle nuove *directory* commerciali del *terminal* di Malpensa 1.

Negli ultimi mesi del 2013 sono proseguiti gli incontri con EXPO e con la Società EXPLORA per la promozione dell’aeroporto nei confronti dei passeggeri cinesi (e non solo). Con importanti agenzie di viaggio cinesi si è definito un accordo (in esclusiva per 6 mesi) avente come oggetto, tra le altre cose, la distribuzione della carta sconti *FasCINATION* ai clienti cinesi e l’utilizzo dei parcheggi e delle sale *VIP SEA*. L’accordo per l’utilizzo dei parcheggi è stato in seguito esteso anche per i passeggeri di *business* e *economy* del vettore Air China. Numerose sono state inoltre le attività di comunicazione intraprese durante il corso dell’anno nei

canali *digital* di SEA e in aeroporto tra cui si citano: lo scambio di visibilità con la pagina *facebook worldwide* di Air China; l’installazione delle *directory* luminose del piano arrivi a Malpensa 1, con le scritte in lingua cinese, giapponese, russa e araba; la produzione del catalogo delle promozioni natalizie in lingua cinese in occasione dei saldi; la traduzione in cinese delle *app* di Malpensa.

ViaMilano: l’innovativa strategia di *self hubbing* del Gruppo SEA

Nel corso del 2013 sono proseguite le attività di promozione del servizio ViaMilano, rivolte principalmente alla distribuzione e alla comunicazione sui canali digitali. Per quanto riguarda il *Trade*, ViaMilano ha confermato la propria presenza e visibilità ad alcuni importanti eventi quali fiera BIT di Milano, TTG di Rimini, Travelexpo di Palermo e 9° *workshop* degli aeroporti di Puglia. Durante il 2013 sono state numerose le collaborazioni con i vettori *partner* del servizio ai quali ViaMilano ha fornito studi di connettività volti a evidenziare il potenziale di estensione dei loro *network* con quello di Malpensa. Il servizio è stato inoltre presentato alle rappresentanze delle compagnie aeree all’ACI Europe, all’AOC di Malpensa (*Airline Operators Committee*) e in occasione del *meeting* di fine anno dell’IBAR (*Italian Board Airline Representatives*). Nel 2013 è stata rivista e approfondita la collaborazione con l’assicurazione ViaMilano AXA Assistance per garantire ai passeggeri una copertura e un’assistenza più completa; la nuova polizza sviluppata è ora in grado di offrire un nuovo biglietto gratuito di prosecuzione in caso di *misconnection*. Si sono intensificati i contatti diretti con gli operatori del settore attraverso i *workshop* organizzati nel Sud Italia con i GDS Amadeus e Travelport (Lamezia Terme, Bari, Napoli, Palermo e Catania in programma per il 4 luglio) e attraverso la partecipazione di ViaMilano ai “*sales Blitz*” di Emirates tenutisi in Puglia e Campania. I rapporti con i GDS sono inoltre proseguiti per sviluppare ulteriormente gli strumenti introdotti per gli agenti di viaggio e, in particolare, sono proseguite le analisi congiunte con vettori e GDS per l’implementazione di ulteriori funzionalità di prenotazione di voli *low-cost* e *legacy* di lungo raggio. Gli sforzi di comunicazione sul canale digitale si sono concentrati principalmente su *Facebook*, per il quale si è registrato un considerevole incremento della *fan base* (*Like*). Il superamento dei 120.000 *fan* della pagina è il risultato dei concorsi a premio lanciati in questi mesi con i *partner* (“*Travel Memory*” in collaborazione con CTS Viaggi ed Emirates nel mese di marzo e “*Travel Affinity*” nel mese di giugno in collaborazione con Icelandair), nonché della campagna Ads e del fitto piano editoriale rivolto ai *fan* italiani e stranieri. Sempre sul piano digitale, dal mese di febbraio è stata inaugurata la *newsletter* mensile di ViaMilano ed è stato inoltre aperto il nuovo canale *Twitter* (@FlyViaMilano). Infine, a testimonianza dell’interesse per il servizio ViaMilano suscitato nell’ambito dell’*airport industry*, l’aeroporto di Londra Gatwick ha replicato l’esperienza

di ViaMilano clonandone sul proprio scalo il modello di funzionamento, l'aeroporto di Saint Louis Missouri ha chiesto formalmente a SEA di ricevere maggiori informazioni sul progetto ipotizzando possibili collaborazioni e lo stesso modello di "virtual hubbing" è attualmente in uso presso l'aeroporto di Singapore Changi. Il dato dei transiti ViaMilano consuntivato nel 2013 registra un incremento di oltre il 10% rispetto a quello dell'anno precedente.

Nuovi accordi bilaterali nell'esercizio e concessione dei diritti di quinta libertà

Nel 2013 il Gruppo SEA, nell'ambito delle strategie adottate per sviluppare il traffico sugli scali di Milano, ha confermato l'impegno a favorire la definizione e revisione di alcuni accordi bilaterali che regolano l'accesso al mercato internazionale *extra-UE* del trasporto aereo. In particolare, nel 2013 sono stati sottoscritti nuovi accordi bilaterali con la Corea del Sud, che prevedono l'incremento delle frequenze e l'ampliamento dei diritti di quinta libertà per vettori *all cargo* e con l'Egitto per l'incremento delle frequenze voli passeggeri. È stata inoltre raggiunta la prima storica intesa aeronautica tra l'Italia e l'Ecuador per la liberalizzazione del traffico passeggeri e merci, potenzialmente rilevante nel medio termine in considerazione dei cospicui valori di traffico O&D (*Origin & Destination*) tra i due Paesi, ed è stato raggiunto un accordo con lo Sri Lanka che prevede l'ampliamento della facoltà di *codeshare*. Da ultimo, sono state anche sottoscritte due nuove importanti intese: una con il Qatar, finalizzata all'incremento delle frequenze operabili, l'altra con le Filippine, ispirata a un'ampia liberalizzazione delle relazioni aeronautiche bilaterali in materia di frequenze, destinazioni e compagnie designabili. Un elemento rilevante, caratteristico e innovativo della strategia SEA in materia di ampliamento dei diritti di traffico a beneficio dei vettori esteri è rappresentato dalle attività finalizzate a consentire lo sviluppo di servizi aerei, passeggeri e *cargo*, che possano beneficiare dei diritti di quinta libertà, ovvero in prosecuzione, tipicamente, da scali asiatici e con destinazione finale un aeroporto sul continente americano (in futuro prevedibilmente anche in Africa). L'inclusione dei diritti di quinta libertà negli accordi bilaterali, peraltro, costituisce una pratica ormai comune alla maggior parte dei paesi dell'Unione Europea, che hanno stipulato intese comprensive di tale prerogativa con una pluralità di stati extracomunitari. A testimonianza dell'efficacia del lavoro svolto in questa direzione, sono da citare il conseguimento dei diritti di quinta libertà da parte di Emirates, che ha consentito il nuovo servizio quotidiano passeggeri sulla rotta Milano-New York, in pro-

secuzione da Dubai, nonché l'autorizzazione concessa a Qatar Airways per l'effettuazione di un nuovo volo *all cargo* bisettimanale sulla tratta Milano-Chicago in prosecuzione da Doha.

Il punto di vista dei clienti *Aviation*

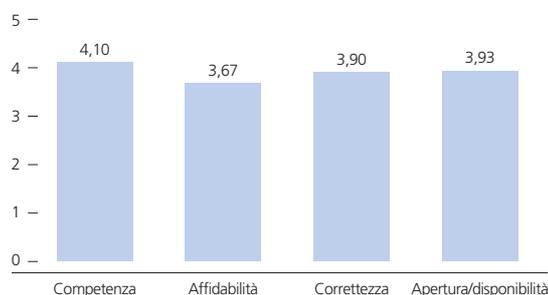
Il posizionamento reputazionale di SEA e la qualità delle sue relazioni riguardanti lo *stakeholder* "cliente *Aviation*" emergono da una indagine realizzata da Doxa, primario istituto di ricerche di mercato, nel gennaio 2014. All'interno del *panel* di 150 *stakeholder* esterni sono stati intervistati complessivamente 30 vettori.

La qualità della relazione

Il 70% dei clienti *Aviation* intervistati ha affermato di avere mediamente oltre 5 occasioni di contatto nel corso di un anno con i *manager* SEA. Il 90% dei vettori considera il rapporto con SEA costruttivo/utile e l'84% 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.

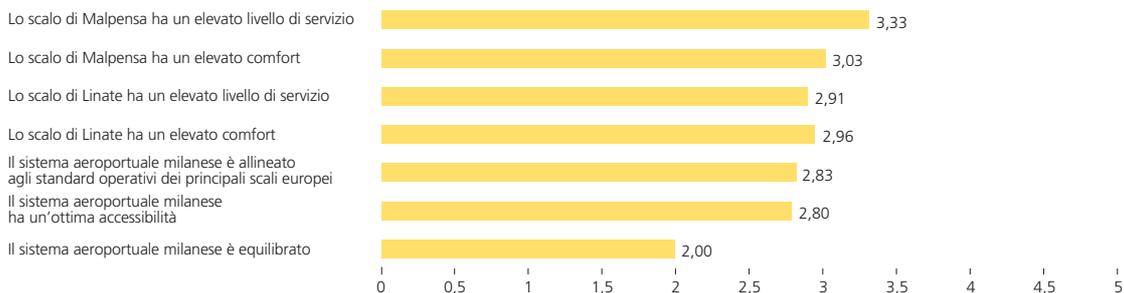
Valutazione del *management* SEA (scala 1-5)



Fonte: Doxa, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2014

Nell'opinione dei vettori raggiungono valutazioni significative la qualità dei servizi per i vettori e l'elevato livello di *comfort* su entrambi gli scali. Le compagnie aeree esprimono invece una non piena convinzione in merito all'allineamento degli *standard* operativi dei due aeroporti milanesi alla media europea 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)

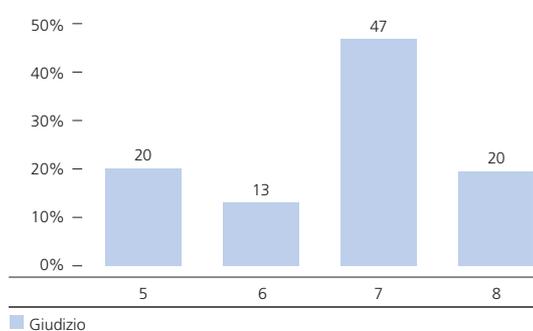


Fonte: Doxa, Indagine sugli *stakeholder* del Gruppo SEA 2014

La valutazione reputazionale di SEA

La maggioranza del campione di vettori intervistati da Doxa (il 67%) 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'80% delle compagnie coinvolte nell'indagine ha espresso un voto al di sopra della sufficienza. Il voto complessivo medio è di 6,7. L'80% del campione ha percepito un cambiamento in SEA negli ultimi anni e il 67% lo ha ritenuto di segno positivo.

Se dovesse valutare SEA con un voto da 1 a 10 che voto darebbe? (% di risposte per voto)



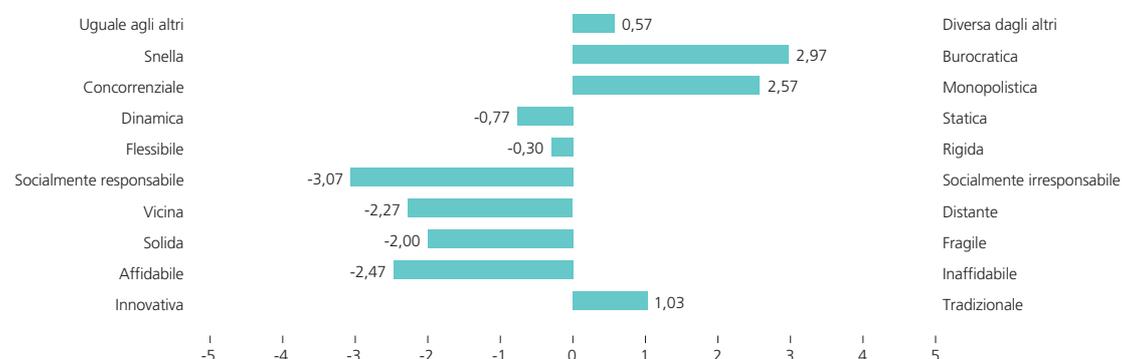
Fonte: Doxa, Indagine sugli *stakeholder* del Gruppo SEA 2014

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, vicinanza 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



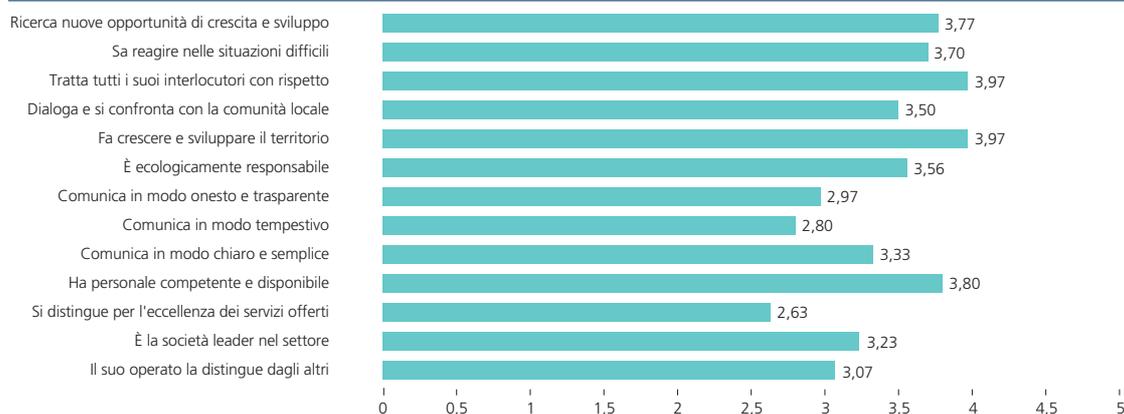
Fonte: Doxa, Indagine sugli *stakeholder* del Gruppo SEA 2014

La valutazione delle competenze distintive di SEA

I clienti *Aviation* considerano SEA un importante volano di crescita per il territorio e una realtà aziendale che vanta personale di buona caratura professionale e orientato al dialogo e alla collaborazione, che sa rea-

gire nelle situazioni critiche e che si relaziona con rispetto verso i propri interlocutori. Sono riconosciute inoltre la *leadership* di SEA nel settore aeroporti e la propensione dell'azienda a ricercare sempre nuove occasioni di sviluppo.

Valutazione delle competenze distintive di SEA (scala 1-5)



Fonte: Doxa, Indagine sugli *stakeholder* del Gruppo SEA 2014

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. Ciò accade 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, esigenze riconducibili a due elementi fondamentali: l'affidabilità e la tempestività del servizio. L'affidabilità si riferisce a "come" sono effettuati i ser-

vizi 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 comuni a tutte le Carte dei Servizi aeroportuali (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. Nel primo di questi due gruppi di indicatori rientrano i *kpi* FAP e NFD, mentre il secondo include tutti gli elementi di carattere "soggettivo" che misurano il grado di soddisfazione della clientela rispetto ai singoli fattori di qualità e ad altri elementi, classificabili come "Servizi dello Scalo Merci", che concorrono a determinare il livello di servizio complessivo delle infrastrutture e dei servizi generali di Malpensa Cargo.

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.

Lo sportello unico doganale

Tra le iniziative orientate a rendere la *Cargo City* di Malpensa sempre più competitiva ed efficiente a livello tecnologico si segnala l'attivazione, dal mese di ottobre, dello sportello unico doganale che permette una procedura integrata per le merci soggette a più controlli da parte di diversi enti organizzativi con una conseguente semplificazione e riduzione dei tempi/costi di sdoganamento.

A fine anno è stata inoltre siglata una *partnership* tra SEA, Regione Lombardia, ANAMA e Assohandler per la realizzazione di un "ecosistema" informativo (progetto Malpensa *smart city* delle merci) in cui confluiranno tutte le informazioni di una spedizione durante i vari passaggi della filiera dell'*air cargo* nell'ottica di una sempre maggiore tracciabilità delle merci.

Il punto di vista degli Operatori Cargo

A luglio 2013, in collaborazione con ANAMA (Associazione Nazionale Agenti Merci Aeree), AOC *Cargo Working Group* e Associazione dei doganalisti di Milano è stato condotto per la prima volta, da una società esterna, un sondaggio in modalità "online" sul sito Milano.Malpensa Cargo, rivolto a tutti gli operatori interessati (compagnie aeree, agenti merci, case di spedizione, agenti doganali ecc.). Le 24 risposte pervenute hanno comportato i seguenti risultati.

Indicatore	Punteggio medio	Target Carta dei Servizi
Livello di sicurezza dei servizi alle merci nello scalo	6,75	80%
Regolarità del servizio	6,86	60%
Pulizia e condizioni igieniche dell'area Cargo	5,48	60%
Servizi aggiuntivi nell'area Cargo	6,95	75%
Servizi di informazione sul traffico merci disponibili nello scalo	5,67	60%
Cortesia e attenzione al cliente da parte del personale di <i>front-line</i>	6,7	65%
Servizi di sportello/varco	5,88	60%
Strutture per l'integrazione modale terra-aria	5,86	60%

Fonte: SEA

Identità e classificazione dei clienti *retail*

Punti vendita al pubblico

Al 31 dicembre 2013 negli aeroporti di Milano si contano 145 punti vendita, corrispondenti a 13.494 m² di spazi commerciali (+598 m²), di cui 9.879 m² a Malpensa (7.704 presso Malpensa 1 e 2.175 presso Malpensa 2) e 3.615 m² a Linate.

Punti vendita presenti negli aeroporti di Milano

	m ² 2012	m ² 2013	Punti vendita 2012	Punti vendita 2013
Malpensa 1	7.588	7.704	76	81
Malpensa 2	2.095	2.175	18	19
Linate	3.213	3.615	41	45

Fonte: SEA

Food & Beverage

Al 31 dicembre 2013 negli aeroporti di Milano sono presenti 64 bar e ristoranti, per una superficie occu-

pata di circa 10.543 m², di cui 7.592 a Malpensa (5.854 m² a Malpensa 1 e 1.738 a Malpensa 2) e 2.951 m² a Linate.

Esercizi Food & Beverage presenti negli aeroporti di Milano

	m ² 2012	m ² 2013	Punti Food & Beverage 2012	Punti Food & Beverage 2013
Malpensa 1	5.973 *	5.854 *	32	35
Malpensa 2	1.864	1.738	10	11
Linate	2.832 *	2.951 *	15	18

* Escluse Sale VIP (315 m² Linate; 250 m² Malpensa 1).

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 fideiussione 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

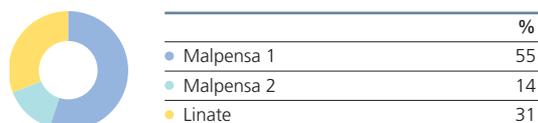
Il "*Mystery Shopping*" è uno strumento di verifica della qualità dei servizi commerciali – basato su visite e interviste effettuate da personale "in incognito" – che SEA ha introdotto nel 2011 con l'obiettivo di acquisire informazioni strutturate sulle esperienze d'acquisto degli utenti dei propri aeroporti. All'interno del punto 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.

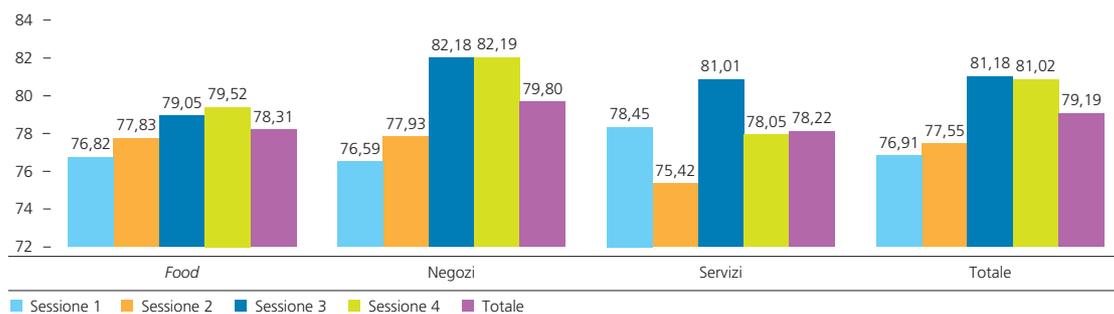
Negli aeroporti gestiti da SEA il "*Mystery Shopping*" è stato avviato nel 2011 e articolato in due sessioni d'indagine diventate quattro dal 2012. Nel corso dell'anno le sessioni hanno coinvolto 209 esercizi commerciali per un totale di 839 visite. Di seguito la distribuzione dei negozi visitati per tipologia e per localizzazione nell'anno 2013.

Mystery Shopping – Negozi visitati per tipologia di attività

Fonte: SEA

Mystery Shopping – Negozi visitati per localizzazione

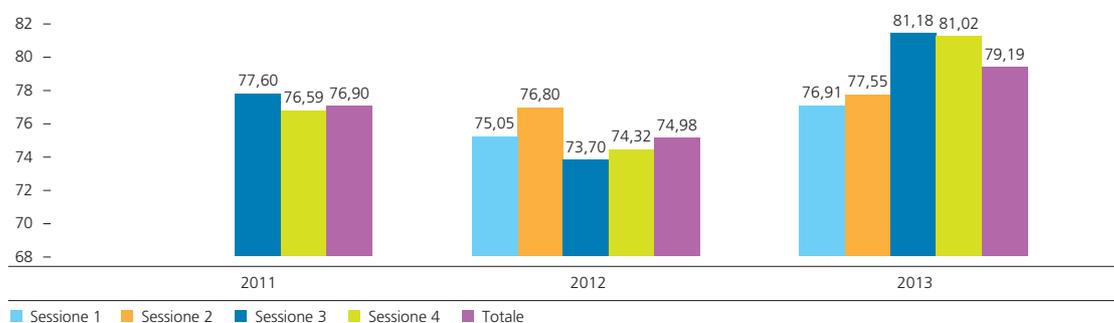
Fonte: SEA

Mystery Shopping – Valore medio della qualità percepita per tipo di esercizio (scala 1-100)

Fonte: SEA

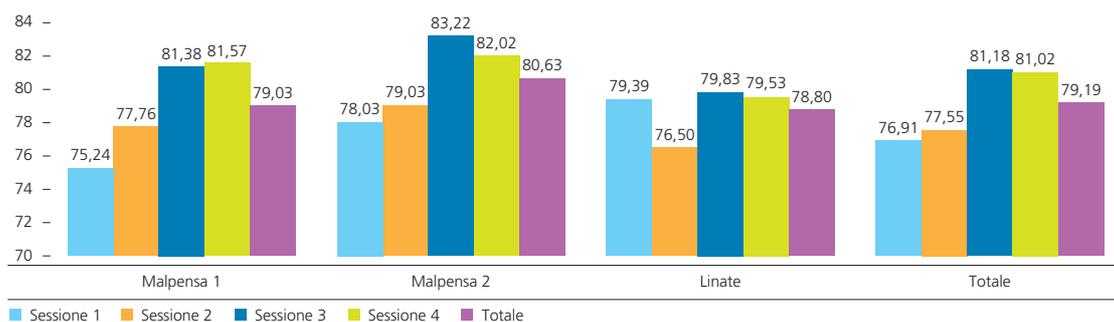
La qualità percepita degli esercizi commerciali presenti negli aeroporti gestiti da SEA nel 2013 si è attestata attorno ad un valore medio di 79/100. Osservando il dato in funzione della tipologia di eser-

cizio, emerge che la categoria dei negozi ottiene il riscontro più elevato (79,80), mentre quelle del food e dei servizi si collocano in linea con il dato medio generale (rispettivamente 78,31 e 78,22).

Mystery Shopping – Valore medio della qualità percepita (scala 1-100)

Nota: Nel 2011 sono state effettuate due sessioni d'indagine.

Fonte: SEA

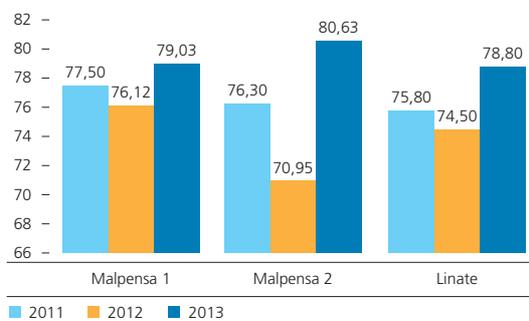
Mystery Shopping – Valore medio della qualità percepita per aeroporto (scala 1-100)

Fonte: SEA

Leggendo le *performance* qualitative registrate nei diversi *terminal* si evidenzia un posizionamento in linea con la media per i negozi presenti a Malpensa 1, men-

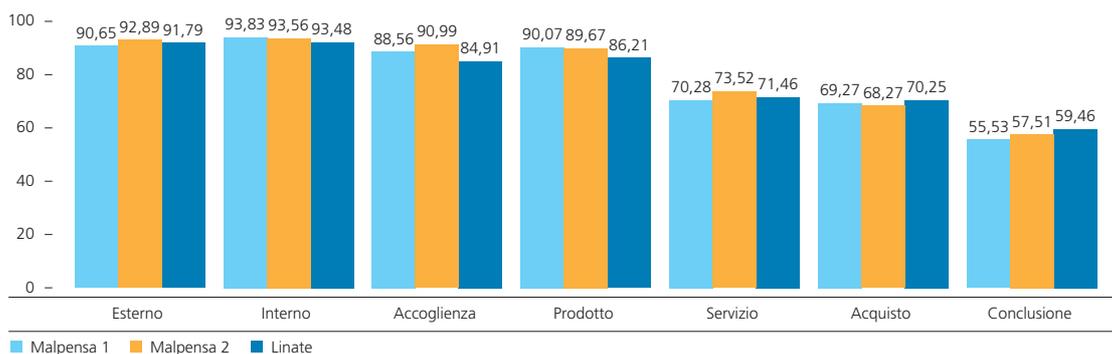
tre si collocano appena sotto la media i negozi operanti a Linate, e poco sopra quelli presenti a Malpensa 2.

Mystery Shopping – Valore medio della qualità percepita per aeroporto (scala 1-100)



Fonte: SEA

Mystery Shopping – Driver della qualità percepita per aeroporto (scala 1-100)



Fonte: SEA

L'indagine *Mystery Shopping* 2013, rispetto al 2012, presenta in media un miglioramento di 4 punti su 100 su tutte e tre le categorie (*food*, negozi, servizi); analizzando i risultati dal punto di vista degli scali si può vedere che Malpensa 1 e Malpensa 2 registrano un *trend* in crescita mentre Linate ha un andamento più discontinuo. La *shopping experience* evidenzia un andamento calante, con ottimi risultati per le strutture, l'accoglienza e il prodotto e punteggi inferiori per il servizio, l'acquisto e la conclusione (della vendita). Nonostante si riscontrino un miglioramento su tutte le fasi, le tecniche di vendita registrano ancora un risultato migliorabile.

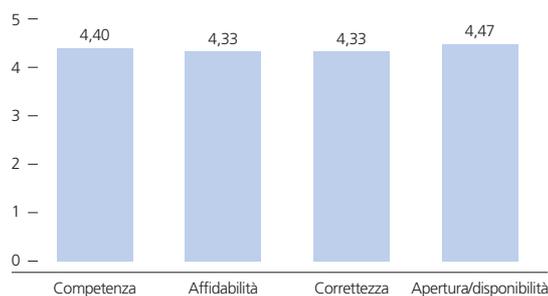
La valutazione del sistema aeroportuale SEA da parte dei clienti *retailer*

Il posizionamento reputazionale di SEA e la qualità delle sue relazioni riguardanti lo *stakeholder* "cliente *retailer*" emergono da un'indagine realizzata da Doxa, primario istituto di ricerche di mercato, nel gennaio 2014. All'interno del panel di 150 *stakeholder* esterni sono stati intervistati complessivamente 15 *retailer*.

La qualità della relazione

Il 67% dei *retailer* intervistati ha affermato di avere mediamente oltre cinque occasioni di contatto nel corso di un anno con i *manager* SEA. Il 93% di essi considera il rapporto con SEA costruttivo/utile e la totalità 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 competenza e apertura/disponibilità.

Valutazione del *management* SEA (scala 1-5)

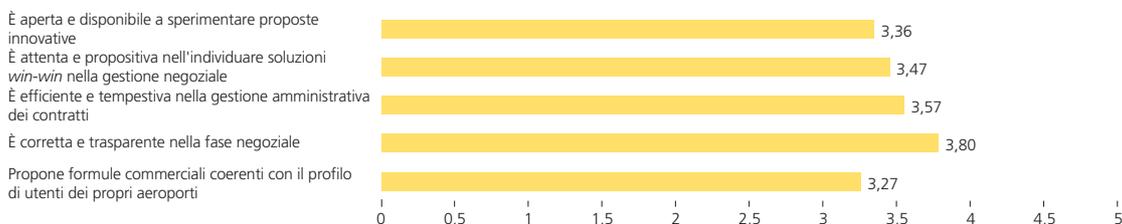


Fonte: Doxa, Indagine sugli *stakeholder* del Gruppo SEA 2014

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.

Valutazione della relazione con SEA (scala 1-5)



Fonte: Doxa, Indagine sugli *stakeholder* del Gruppo SEA 2014

Positiva anche la capacità di ricercare soluzioni condivise e la coerenza dell'approccio commerciale con il profilo di utenza dei diversi scali.

La valutazione reputazionale di SEA

L'87% del campione di *retailer* del Gruppo intervistati da Doxa ha emesso nei confronti di SEA un giudizio sintetico di apprezzamento (su una scala di valore 1-10) corrispondente ai valori 6, 7 e 8. Il 73% del campione ha percepito un cambiamento in SEA negli ultimi anni e il 91% di esso lo considera positivo.

Se dovesse valutare SEA con un voto da 1 a 10 che voto darebbe? (% di risposte per voto)



Fonte: Doxa, Indagine sugli *stakeholder* del Gruppo SEA 2014

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, vicinanza e propensione a un comportamento socialmente responsabile.

Caratteristiche di segno inverso sono la rigidità e l'approccio monopolistico.

Aggettivi di caratterizzazione valutati su differenziale semantico

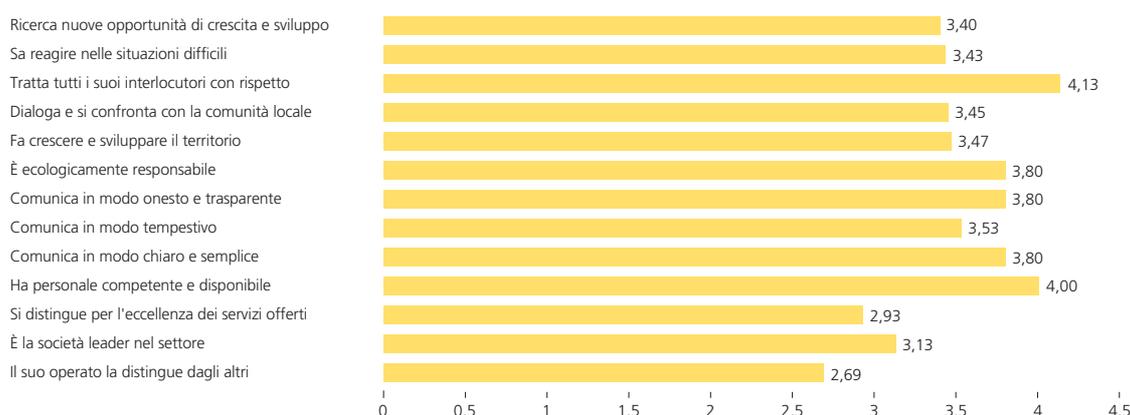


Fonte: Doxa, Indagine sugli *stakeholder* del Gruppo SEA 2014

La valutazione delle competenze distintive di SEA

I clienti *retailer* riconoscono a SEA la propensione a trattare i propri interlocutori con rispetto, la trasparenza e chiarezza della comunicazione e la propensione a essere ecologicamente responsabile. Nel profilo

aziendale tracciato dai *retailer*, emergono anche le competenze distintive di saper reagire nelle situazioni difficili e di esser dotata di personale competente e disponibile.

Valutazione delle competenze distintive di SEA (scala 1-5)

Fonte: Doxa, Indagine sugli *stakeholder* del Gruppo SEA 2014

Politiche di relazione con i clienti *Handling*

Le attività di *handling* sono prestate da SEA Handling ai propri clienti, rappresentati da vettori, prevalentemente in forza di appositi contratti di servizio aventi durata variabile (da un minimo di 1 anno a un massimo di 5 anni) e talvolta di durata indeterminata.

In conformità alla clausola dello *Standard Ground Handling Agreement* (SGHA) della IATA – e ove ciò non sia espressamente escluso contrattualmente – tali contratti di *handling* prevedono la facoltà, per entrambe le parti, di recedere dal contratto con un preavviso di 60 giorni. Nel corso del 2013 SEA Handling si è presentata al mercato con un'offerta di servizi di elevata qualità e fortemente orientati alle diverse esigenze dei clienti, al fine di mantenere e, ove possibile incrementare, le quote di mercato servite negli scali gestiti dal Gruppo SEA confermandosi quale primario operatore nelle attività di *handling*.

In particolare, SEA Handling ha confermato la propria capacità di offrire ai vettori un'ampia gamma di attività, comprendenti servizi sia di *full handling* sia di *handling* parziale, prestazioni di servizi *ad hoc* a fronte di specifiche richieste dei vettori e, specializzazione nelle attività di rampa dedicate ai vettori *all cargo* che richiedono una particolare competenza in termini di personale dedicato e di mezzi utilizzati.

Sfera organizzativa e professionale

L'esperienza maturata nel tempo dal personale (anche attraverso una rilevante presenza di contratti a tempo indeterminato) crea una situazione di professionalità diffusa e di trasmissione operativa della conoscenza. Il personale esperto (incluso in questo contesto la catena di comando e controllo) ha maturato esperienze specifiche necessarie a gestire varie situazioni di emergenza operativa che, in modo sempre diverso, contraddistinguono la normale operatività aeroportuale.

Dimensioni di SEA Handling

- Capacità di assorbire fenomeni temporanei (e poco prevedibili) di variabilità di traffico, facendo ricorso esclusivamente alla forza lavoro interna;
- disponibilità di sistemi informatici che supportano la normale operatività, ottimizzando la qualità del servizio fornito. Si tratta di sistemi molto evoluti, che permettono la completa integrazione dei cicli di lavoro a partire dalla pianificazione risorse, passando per la programmazione, la gestione operativa (con i vari riallineamenti in tempo reale) sino alla fase finale di consuntivazione;
- possibilità di supplire a carenze di altri operatori aeroportuali insufficientemente strutturati. La presenza di un sistema diffuso di coordinamento garantisce la costante presenza fisica nell'aeroporto di personale qualificato, in grado di assumere decisioni importanti interagendo con gli altri soggetti operanti sullo scalo.

Evoluto pacchetto di certificazioni

Il livello qualitativo dei servizi offerto da SEA Handling è evidenziato anche dalle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001, relative alla progettazione, coordinamento ed erogazione dei servizi di assistenza a terra per passeggeri, bagagli e aeromobili.

SEA Handling ha inoltre ottenuto la Registrazione ISAGO, rilasciata dalla IATA e relativa alla qualità del servizio nell'ambito della sicurezza.

ISAGO (*Iata Safety Audit for Ground Operations*) è un programma di *audit* standardizzato e strutturato per gli operatori aeroportuali, il cui obiettivo è verificare che il fornitore di servizi di *handling* sia in possesso di tutti i requisiti normativi e operativi necessari al fine di ridurre i rischi che pregiudicano la sicurezza (*safety*) del volo, i danneggiamenti di aeromobili a terra e gli infortuni agli operatori, oltre che a prevenire atti illeciti. SEA Handling è stato il primo *handler* italiano a ottenere la registrazione ISAGO.

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 ed enti che operano nel sistema aeroportuale.

D'altra parte non vi sono dubbi che il sistema aeroportuale milanese svolga a beneficio dell'intero territorio lombardo (quando non addirittura del Nord-Ovest italiano) il ruolo di attrattore di capitali, di generatore di opportunità lavorative, di attivatore o catalizzatore di iniziative di investimento.

È altrettanto evidente il suo ruolo di volano straordinario nei confronti di alcuni settori economici specifici, come quelli legati al turismo, alla logistica, ai trasporti e al commercio.

Accanto all'effetto puramente moltiplicativo che il sistema aeroportuale milanese ha impresso ai circuiti economici locali, sono evidenti gli impatti di tipo qualitativo, ossia le "mutazioni genetiche" che il territorio ha attraversato, accompagnando lo scalo aeroportuale nel suo percorso di sviluppo: nuove figure professionali, mutamenti nel modello di specializzazione produttiva, maggiore grado di multietnicità e cosmopolitismo sul territorio, nuovi e diversi percorsi di formazione.

Le evidenze statistiche che descrivono gli elementi di questo rapporto aeroporti-territorio sono molte. Si può evidenziare, ad esempio, che:

- 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;
- nell'ultimo decennio Varese è balzata dal 7° al 3° posto tra le province lombarde in termini di numero di turisti in arrivo sul territorio con un incremento (+80%) che non ha paragoni in tutto il Nord Italia;
- 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 (17ª posizione) delle province 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.

In questo quadro non mancano 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, Arzago Seprio, Somma Lombardo, Cardano al Campo, Golasecca e Samarate.

L'impatto socio-economico dell'aeroporto di Malpensa

Nella loro complessità, i rapporti aeroporto-territorio debbono essere analizzati e scomposti capillarmente e in maniera rigorosa al fine di potenziare in maniera ottimale ed efficace gli sforzi che, soprattutto recentemente, SEA ha avviato e progressivamente intensificato, al fine di rendere armonioso e costruttivo il suo rapporto con il sistema socio-economico locale.

Per questo motivo SEA ha ritenuto opportuno costruire una piattaforma di dati attraverso cui misurare periodicamente l'impatto socio-economico generato sul territorio lombardo, della provincia di Varese e dell'*hinterland* più ravvicinato, dall'aeroporto di Malpensa.

Ad oggi su tale piattaforma convergono i dati relativi a:

- uno studio realizzato tra il 2012 e il 2013 da un gruppo di ricerca partecipato da LIUC e Istituto per la Ricerca Sociale (IRS) e coordinato dal prof. Massimiliano Serati, direttore del Centro Ricerche per lo Sviluppo Territoriale della medesima Università;
- un'analisi prodotta a gennaio 2014 dalla Camera di Commercio di Varese in merito all'evoluzione delle unità produttive (e relative ricadute occupazionali) operanti nell'area di Malpensa;
- ricerche e studi prodotti a livello internazionale sull'impatto socio-economico generato dal settore del trasporto aereo – e in particolare dagli aeroporti – nelle diverse regioni del mondo.

Coerentemente con gli approcci più diffusi nella letteratura relativa alle infrastrutture e alle reti di trasporto, sono state combinate e integrate tra loro

analisi di impatto diretto, indiretto, indotto e catalitico, con la finalità di capire quali sono 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.

Le tipologie di impatto analizzate

Impatto diretto *on-site*

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 diretto *off-site*

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.

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.

Sono state inoltre valutate le ricadute dell'attività aeroportuale sul sistema delle imprese, sul mercato del lavoro, sul modello di specializzazione, sulla competitività e l'attrattività del territorio, sulla sua propensione all'innovazione e sul gettito fiscale in varia misura raccolto dalle Pubbliche Amministrazioni locali.

Evoluzione dell'*economic footprint* di Malpensa

La valutazione quantitativa delle ricadute economiche dell'aeroporto di Malpensa negli ultimi 7-8 anni consente di ridimensionare alcune delle riflessioni critiche relative al supposto declino del ruolo di motore economico da parte dello scalo aeroportuale, mosse da alcuni *stakeholder* del territorio.

Sulla base di dati aggiornati al 2012 e contenuti nello studio LIUC-IRS, l'impianto produttivo di Malpensa genera, tra impatto diretto, indiretto e indotto, ricadute sul territorio lombardo quantificabili in più di 12 miliardi di Euro, alle quali corrisponde una capacità di attivare quasi 87 mila posizioni lavorative.

Questi numeri confermano l'aeroporto come uno degli "impianti produttivi" più importanti di tutto il territorio regionale.

Comparando i risultati di questa ricerca con quelli relativi al 2005 (contenuti in uno studio precedente⁴) si può concludere che nel periodo 2005-2012 nel "sistema economico Malpensa" sarebbero stati persi quasi 3.000 addetti (-3.1%), mentre il valore della produzione a prezzi costanti sarebbe cresciuto del 16,4%. L'analisi compiuta dalla Camera di Commercio di Varese fotografa anch'essa, a marzo 2013, una situazione in cui l'economia del territorio è strettamente legata alla presenza dell'aeroporto, essendo caratterizzata da 21.950 unità locali e 84.298 lavoratori. Questi dati confermano l'importanza economica dell'area di Malpensa, che in soli 13 comuni concentra quasi 1/3 dell'occupazione totale provinciale.

Evoluzione delle unità locali nell'area di Malpensa e nella Provincia di Varese (n.)

Unità locali	Dicembre 2007	Dicembre 2009	Δ% 07-09	Dicembre 2011	Δ% 09-11	Marzo 2013	Δ% 07-13
Area Malpensa ¹	21.818	22.057	1,1	22.114	0,3	21.950	0,6
Altri comuni della Provincia di Varese	50.979	50.934	-0,1	50.868	-0,1	50.340	-1,3
Totale Provincia di Varese	72.797	72.991	0,3	72.982	-	72.290	-0,7

1. L'Area Malpensa come definita dalla L.R. 10/1999 comprende i comuni di: Arsago Seprio, Busto Arsizio, Cardano al Campo, Casorate Sempione, Ferno, Gallarate, Golasecca, Lonate Pozzolo, Samarate, Sesto Calende, Somma Lombardo, Vergiate, Vizzola Ticino appartenenti alla provincia di Varese; Castano Primo, Nosate, Robecchetto con Induno, Turbigo appartenenti alla provincia di Milano.

Fonte: CCIAA Varese - Analisi d'area Malpensa, 2014

L'osservazione della dinamica a partire da fine 2007 rivela:

- un aumento del numero delle unità locali più vivace nell'area aeroportuale (+0,6%) che nel resto della provincia (-0,7%);

- una diminuzione dell'occupazione in Malpensa inferiore, seppur di poco, alla media provinciale (-5,5% Malpensa e -6,2% totale Provincia).

4. Gruppo CLAS 2007.

Evoluzione dell'occupazione nell'area di Malpensa e nella Provincia di Varese (n.)

Addetti occupati	Dicembre 2007	Dicembre 2009	Δ% 07-09	Dicembre 2011	Δ% 09-11	Marzo 2013	Δ% 07-13
Area Malpensa ¹	89.216	87.613	-1,8	86.069	-1,8	84.298	-5,5
Altri comuni della Provincia di Varese	191.541	184.965	-3,4	182.344	-1,4	179.149	-6,5
Totale Provincia di Varese	280.757	272.578	-2,9	268.413	-1,5	263.447	-6,2

1. L'Area Malpensa come definita dalla L.R. 10/1999 comprende i comuni di: Arsago Seprio, Busto Arsizio, Cardano al Campo, Casorate Sempione, Ferno, Gallarate, Golasecca, Lonate Pozzolo, Samarate, Sesto Calende, Somma Lombardo, Vergiate, Vizzola Ticino appartenenti alla provincia di Varese; Castano Primo, Nosate, Robecchetto con Induno, Turbigo appartenenti alla provincia di Milano.

Fonte: CCIAA Varese - Analisi d'area Malpensa, 2014

Ciò significa che:

- le stime sul declino occupazionale previste dal *de-hubbing* in poi si sono avverate solo in parte, grazie sia all'azione degli ammortizzatori sociali sia alle scelte strategiche attuate da SEA;
- la crisi ha colpito duramente sia la Provincia di Varese sia l'area di Malpensa;
- complessivamente l'aeroporto ha vissuto una mancata crescita, ma ha anche dimostrato di aver saputo reggere l'impatto del *de-hubbing*;
- dall'analisi dei numeri risulta chiaro che alcune azioni di ristrutturazione e riorganizzazione della grande "impresa Malpensa" sono state compiute e che hanno avuto come effetto principale la riduzione

degli addetti impiegati nell'area, mantenendo una certa vivacità imprenditoriale;

- al di là dei numeri di passeggeri e dell'andamento degli occupati diretti dell'aeroporto, Malpensa si conferma come *asset* strategico in grado di offrire economie di localizzazione per l'apertura di nuove attività nell'area piuttosto che in altri Comuni.

Passando a studiare più da vicino l'aeroporto e utilizzando le informazioni che provengono dalla banca dati SMAIL della Camera di Commercio di Varese è possibile provare a ricostruire la dinamica produttiva e occupazionale intervenuta in questi ultimi anni:

Evoluzione produttiva e occupazionale nell'area di Malpensa

Unità locali/Addetti	2007	2013	Δ% 07-13
Unità produttive nel sedime	255	241	-5,5
Unità produttive legate all'aeroporto	411	469	14,1
Unità produttive dell'area Malpensa	21.818	21.950	0,6
Occupazione nel sedime	7.720	6.991	-9,4
Occupazione legata all'aeroporto	12.861	12.569	-2,3
Occupazione nell'area Malpensa	89.216	84.298	-5,5

Fonte: CCIAA Varese - Analisi d'area Malpensa, 2014

- a fine 2007 si contano 255 unità locali con indirizzo presso l'aeroporto (escluse le compagnie aeree), che occupano 7.720 persone. Per effetto combinato della crisi e del *de-hubbing* a fine marzo 2013 le unità locali scendono a 241 (-5,5%) e i lavoratori a 6.991 (-9,4%);
- a marzo 2013 le compagnie aeree operanti nell'aeroporto di Malpensa, compreso il comparto *cargo*, sono 58 e occupano 4.282 addetti. Rispetto a cinque anni prima gli occupati sono cresciuti dello 0,1%, mentre le unità locali sono aumentate di 10;
- le attività di supporto al trasporto aereo situate a Lonate Pozzolo, Cardano al Campo, Somma Lombardo, Gallarate, Busto Arsizio, Ferno, Vizzola Ticino e Marnate contano, a fine marzo 2013, 57 unità locali per un totale di 437 addetti;
- il settore alberghiero a marzo 2013 evidenzia 30 realtà con 256 dipendenti che, con elevata probabilità, presentano un'attività collegata all'aeroporto, in quanto situate nei comuni limitrofi (Cardano al Campo, Ferno, Lonate Pozzolo, Somma Lombardo e Vizzola Ticino);

- i parcheggi e gli autonoleggi (riferiti sempre all'area di Ferno, Vizzola Ticino, Lonate Pozzolo, Cardano al Campo, Somma Lombardo) sono 53 e impiegano a fine marzo 2013 circa 271 addetti;
- le restanti attività, comprendenti magazzinaggio, preparazione pasti, vigilanza e agenzie viaggio raggruppano circa le 120 unità di lavoro.

A marzo 2013, quindi, l'area vasta di Malpensa (quella che insiste sui 13 Comuni, esclusi i 4 della Provincia di Milano), conta oltre 84.000 addetti e circa 22.000 unità locali (terzo cerchio) di cui 12.569 addetti e 470 unità locali strettamente legate all'operatività dell'aeroporto (primo e secondo cerchio).

Osservando i dati si evincono alcune conclusioni:

- le perdite occupazionali nel sedime aeroportuale (cioè dentro l'aeroporto, il cosiddetto primo cerchio) sono state più importanti che nell'intera area dei 13 Comuni di Malpensa, si registra infatti un -9,4% contro il -5,5% dell'area.

- l'attività *core* dell'aeroporto (inserita nel secondo cerchio), ovvero il trasporto aereo, ha perso Alitalia, ma ha saputo rispondere diversificando l'offerta e incrementando la presenza di altri vettori, con il risultato di far registrare tra il 2007 e il 2012 un incremento – scorporata Alitalia – del numero di addetti (+0,1%);
- le altre attività (sempre secondo cerchio), situate nei comuni vicini all'aeroporto e strettamente connesse ad esso, hanno fatto registrare variazioni prevalentemente positive, come nel caso dell'incremento del numero di alberghi, parcheggi e autonoleggi, vigilanza e attività di supporto al trasporto aereo. Pertanto l'occupazione complessiva presente nel primo e secondo cerchio, tra il 2007 e il 2013, fa segnare una riduzione del 2,3%, inferiore a quella registrata nel sedime ma anche a quella evidenziata nei 13 Comuni dell'Area.

Pertanto, a livello micro e meso-territoriale e rimanendo nell'alveo dei settori merceologici di diretta attivazione, la spinta economica dell'aeroporto sul territorio è ancora consistente e sostanzialmente allineata con quella degli anni precedenti.

Dagli studi di LIUC-IRS e della Camera di Commercio di Varese emerge l'immagine di un'infrastruttura che, pur in presenza delle note difficoltà di percorso, ha comunque agito sul territorio come efficace ammortizzatore della recente crisi economica, arginandone la portata (che in altri settori e contesti territoriali è stata devastante) e garantendo alla filiera produttiva e al bacino occupazionale coinvolti dalle attività aeroportuali risultati meno negativi di quelli attesi nel momento del *de-hubbing* prima e della recessione globale poi.

Impatto diretto *on-site*

Le attività economiche operanti a vario titolo presso l'aeroporto di Malpensa nel 2012 risultano pari a 1.457.

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.

Il peso dei fornitori *off-site* è pari al 63,6% del totale delle attività economiche mappate.

Sono stati considerati "fornitori *off-site*" tutte quelle imprese che non hanno distaccato stabilmente una quota di personale presso la stazione aeroportuale.

Tra le categorie di attività più rappresentate si individuavano nel 2012 111 vettori, 104 negozi/punti vendita, 101 spedizionieri.

Impatto occupazionale

In base allo studio realizzato da LIUC-IRS nel 2012 il numero di addetti collegati con le attività economiche attive *on-site* presso l'aeroporto di Malpensa risultava pari a 16.617 unità (valore sostanzialmente allineato a quello calcolato dalla Camera di Commercio di Varese che nel marzo 2013 registrava 15.947 addetti impiegati in attività direttamente riconducibili all'aero-

porto), alle quali si aggiungono 3.784 ulteriori addetti riconducibili a fornitori di SEA e delle aziende terze operanti *on-site*. L'occupazione media di settore è stata ricavata incrociando la banca dati Istat-Asia, la letteratura dedicata ai sistemi aeroportuali esistenti e i risultati di verifiche condotte direttamente presso la stazione aeroportuale. L'occupazione totale è ovviamente ottenuta come prodotto tra l'occupazione media di settore e il numero di attività *on-site* per ogni settore.

Dall'analisi della distribuzione sul territorio delle ricadute occupazionali dirette generate dall'aeroporto di Malpensa, effettuata nel 2013 attraverso la riclassificazione dei *badge* rilasciati agli addetti in base al comune di residenza, emergeva come più del 72% degli occupati risiedesse in Lombardia, il 5,9% nella vicina Provincia di Novara e il 20,2% fosse invece residente fuori regione.

Malpensa – Distribuzione sul territorio delle ricadute occupazionali dirette

Territorio di residenza	% occupati
Lombardia	72,4
di cui Provincia di Varese	44,8
di cui Somma Lombardo	4,7
di cui Casorate Sempione	1,2
di cui Cardano al Campo	3,3
di cui Samarate	1,8
di cui Lonate Pozzolo	2,2
di cui Ferno	1,5
di cui Vizzola Ticino	0,5
di cui Golasecca	0,4
di cui Arsago Seprio	0,9
Totale comuni CUV	16,6
Provincia di Novara	5,9
Altre sedi	20,2
Residenza non accertata	1,5
Totale	100

Fonte: SEA

In Provincia di Varese, dove ha sede l'aeroporto di Malpensa, risultava occupata quasi la metà degli addetti (44,8%), mentre i comuni del CUV raccoglievano quasi il 17% 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 2012 era pari a quasi 2 miliardi e 776 milioni di Euro. Di questi, il 13% era direttamente prodotto da SEA.

Il valore aggiunto è ottenuto come prodotto tra occupazione e produttività di settore, mentre il valore della produzione è il prodotto tra valore aggiunto e i prezzi finali di settore.

Malpensa - Impatto economico diretto on-site dell'aeroporto (*milioni di Euro)

Attività economiche	Produttività	Valore Aggiunto*	Valore della produzione*
Autonoleggi	0,11	6,97	15,46
Banche	0,17	5,51	8,53
Bar e Ristoranti	0,05	3,78	7,15
<i>Cargo & Handling</i>	0,04	72,96	198,16
<i>Catering</i>	0,05	2,23	4,22
Enti di Stato	0,02	42,59	60,20
Enti vari	0,85	96,33	148,78
Negozi/punti vendita	0,05	41,19	70,84
<i>Refuelling</i>	0,05	7,68	144,20
SEA			359,92
Servizi a turisti e passeggeri	0,05	51,51	365,96
Spedizionieri	0,10	353,91	530,30
Trasporti	0,10	22,49	52,37
Vettori	0,10	275,47	748,14
Vigilanza/Sicurezza	0,05	28,58	61,54
TOTALE ATTIVITÀ		1.011,2	2.775,8

Fonte: LIUC, 2012

Impatto sul gettito tributario locale

In quanto produttore di sviluppo economico, l'aeroporto rappresenta un veicolo di generazione anche di significativi volumi di gettito fiscale e di gettito tributario sotto varie forme.

Da un lato, infatti, il blocco dei lavoratori occupati (per via diretta, indiretta o indotta) collegati allo scalo costituisce un blocco di contribuenti IRPEF (e relative addizionali), dall'altro la presenza sul territorio del sistema di aziende interconnesso alle attività aeroportuali produce ricadute significative sulle entrate tributarie delle amministrazioni comunali. L'analisi di tali profili di gettito tributario attivati su scala locale aggiunge quindi un altro elemento al quadro complessivo e mostra come un aeroporto come Malpensa possa incidere sull'evoluzione dei dati di bilancio delle amministrazioni comunali del territorio.

Nei piccoli Comuni del CUV la dinamica dei gettiti tributari nel periodo 2007-2011, è stata non solo crescente, ma più favorevole che nei territori di contesto ampio (provincia e regione) e talora in chiara controtendenza rispetto alla contrazione in corso in questi ultimi.

La ricerca LIUC-IRS ha calcolato in prima battuta i volumi di gettito IRPEF⁵ (e relative addizionali) prodotti dall'aeroporto attraverso la sua capacità di creare occupazione.

Malpensa - La dimensione "fiscale" dell'impatto dell'aeroporto

Impatto su dati IRPEF (2010)	(importi in milioni di Euro)
Gettito	
IRPEF Totale generata	1.543,4
Addizionale regionale generata	97,7
Addizionale comunale generata	22,3

Nota: I dati si riferiscono al 2011.

Fonte: rielaborazione LIUC su dati Ministero delle Finanze

I gettiti IRPEF generati dall'aeroporto di Malpensa su scala regionale e destinati a Stato, regione e comuni rappresentano il 4,5% circa del gettito lombardo.

Un secondo aspetto dello studio ha preso in considerazione in quale misura la presenza dell'aeroporto di Malpensa abbia alimentato nel tempo una dinamica dei gettiti tributari nei comuni limitrofi facenti parte del CUV⁶ significativamente diversa da quella della Provincia di Varese. A tal proposito sono state considerate per il periodo 2007-2010 quattro tipologie di entrate tributarie: l'ICI su fattispecie diversa da abitazione principale, l'imposta sulla pubblicità, l'addizionale sul consumo di energia elettrica, la tassa per la raccolta e lo smaltimento dei rifiuti solidi urbani. Due evidenze sono alquanto indicative dell'influenza che l'aeroporto esercita sulle variabili economiche a livello micro-territoriale:

- i livelli assoluti di gettito tributario *pro-capite* nel blocco dei Comuni del CUV e in quello del CUV esteso a inglobare Busto Arsizio e Gallarate tendono a essere sistematicamente più elevati (e spesso in misura rilevante) rispetto alle medie provinciali e regionali;
- sempre nei piccoli Comuni del CUV (e in questo caso l'evidenza è ancora più forte escludendo le due realtà di spicco di Busto Arsizio e Gallarate), mediamente, la dinamica dei gettiti tributari nel periodo 2007-2010, è non solo crescente, ma anche più favorevole che nei territori di contesto ampio (provincia e regione) e talora in chiara controtendenza rispetto alla contrazione in corso in questi ultimi.

5. Sulla base della tavola *input/output* regionalizzata sono stati ricavati i redditi medi per addetto per ciascuna delle branche economiche collegate (per via diretta o indiretta) con la gestione dell'aeroporto; utilizzando poi gli scaglioni e le aliquote di prelievo nazionali sono stati calcolati i gettiti IRPEF del contribuente medio per ciascuna branca economica e in seguito, sulla scorta delle rispettive aliquote, sono stati calcolati anche i gettiti delle addizionali regionali e comunali. Infine, applicando i moltiplicatori occupazionali (derivati muovamente dalla matrice *input/output* regionalizzata) utilizzati nel calcolo dell'impatto economico dell'aeroporto sono stati desunti i gettiti complessivi ad esso collegati.

6. I comuni considerati sono quelli che costituiscono il blocco lombardo del CUV, Arsago Seprio, Cardano al Campo, Casorate Sempione, Ferno, Golasecca, Lonate Pozzolo, Samarate, Somma Lombardo, Vizzola Ticino. A questi sono affiancati anche Busto Arsizio e Gallarate, vale a dire le due realtà più popolate e significative anche sul piano produttivo nei dintorni dell'aeroporto.

Malpensa – La dimensione “tributaria” dell’impatto dell’aeroporto

Gettiti tributari a confronto (* importi in Euro)

	ICI su fattispecie diversa da abitazione principale		Imposta comunale sulla pubblicità		Addizionale comunale sul consumo di energia elettrica		Tassa rifiuti solidi urbani	
	Livello procapite*	Crescita	Livello procapite*	Crescita	Livello procapite*	Crescita	Livello procapite*	Crescita
	2010	2007-2010	2010	2007-2010	2010	2007-2010	2010	2007-2010
Lombardia	159,5	-6,3%	8,5	1,2%	11,2	0,9%	88,8	12,7%
Varese	141	-14,1%	8,5	3,5%	11,1	0,0%	88,0	12,8%
Comuni del CUV	169,3	7,3%	11,4	6,6%	11,4	3,2%	95,6	17,6%
CUV + Gallarate e Busto Arsizio	173,5	2,3%	14,4	0,9%	10,5	-1,8%	127,2	19,0%

Fonte: LIUC

Impatto diretto off-site

Per calcolare gli effetti diretti *off-site* la Federal Aviation Administration (FAA-USA) suggerisce di basarsi sulle spese annuali dei turisti/visitatori dell'area che pervengono mediante il vettore aereo. A tal fine in questa analisi il gruppo di ricerca LIUC ha realizzato un'indagine diretta sui passeggeri aerei avente come oggetto (accanto ad alcune informazioni utili a profilare il turista) le spese sostenute per servizi.

Nel primo trimestre 2013 sono state realizzate circa 400 interviste a passeggeri in partenza (al termine del loro soggiorno in Lombardia), aventi provenienza estera e fermatisi in Lombardia almeno una notte. L'universo di riferimento è costituito dai 7.600.000 turisti esteri che ogni anno giungono in Lombardia at-

terrando all'aeroporto di Malpensa.

Le tipologie di spesa valutate sono: trasporti, alloggio, ristorazione, *shopping*, intrattenimento, tempo libero. Dall'indagine e dalle successive elaborazioni dei dati raccolti è emerso come la spesa media totale *pro-capite* per giorno trascorso sul territorio lombardo risulti pari a 225,5 Euro. Tenendo conto che i giorni di permanenza media sono 2,55 e moltiplicando questo dato per la spesa media *pro-capite* e il volume di *in-coming* internazionale prodotto dall'aeroporto di Malpensa si ottiene una spesa totale effettuata sul territorio lombardo pari a 4.370 milioni di Euro, la quale attiva, rapportando le voci di spesa al prodotto per addetto settoriale, un'occupazione pari a 38.256 addetti.

Spesa prodotta sul territorio dai turisti che giungono a Malpensa

Voci di spesa	Ammontare spesa	Addetti corrispondenti (n.)
Trasporti	15,7	1.615
Alloggio	76,9	13.151
Ristoranti	41,2	7.037
<i>Shopping</i>	59,9	12.735
Tempo libero	31,7	3.718
Spesa totale <i>pro-capite</i> per notte (Euro)	225,5	
N. notti medie di permanenza	2,55	
N. turisti che spendono per pernottare	7.600.000	
SPESA TOTALE (milioni Euro)	4.370	38.256

Nota: I dati si riferiscono al 2012.

Fonte: LIUC

Gli effetti diretti complessivi prodotti da Malpensa parlano di 7.146 milioni di Euro di valore delle produzioni generate e di quasi 55.000 addetti.

Impatto indiretto e indotto

Sulla base degli effetti diretti è possibile calcolare gli effetti indiretti e indotti generati dall'aeroporto utiliz-

zando a tal fine i moltiplicatori (rispettivamente leonteviano e keynesiano) prodotti dalla tabella *input/output* regionalizzata.

Malpensa – Valore della produzione e occupazione diretti, indiretti e indotti dell'aeroporto				
	Diretto	Indiretto	Indotto	Totale
	Valore della produzione (milioni di Euro)			
Moltiplicatore		0,4	0,64	
Effetto <i>on-site</i>	2.775,79	775,87	1.251,80	4.803,46
Effetto <i>off-site</i>	4.370,42	1.221,59	1.970,94	7.562,95
Effetto totale	7.146,20	1.997,46	3.222,75	12.366,41
	Occupazione (n.)			
Moltiplicatore		0,33	0,17	
Effetto <i>on-site</i>	16.617	6.804	4.132	27.552
Effetto <i>off-site</i>	38.256	13.705	8.323	55.502
Effetto totale	54.874	20.509	12.454	87.837

Nota: I dati si riferiscono al 2012.

Fonte: LIUC

Il valore totale (diretto, indiretto e indotto) della produzione generata attraverso l'attività dell'aeroporto di Malpensa è pari a 12,4 miliardi di Euro, mentre l'occupazione derivata è superiore a 87 mila unità.

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.

Investimenti in progetti e iniziative sociali

Il Gruppo SEA ritiene molto importante il rapporto con l'ambiente economico e sociale circostante ed

Particolare rilevanza assumono i rapporti con il Comune di Milano, i Comuni del CUV, la Provincia di Varese e le relative comunità civiche, con l'Ente Parco del Ticino, con importanti attività culturali e artistiche milanesi e con operatori del non profit e mondo scolastico.

Liberalità e progetti di Corporate Citizenship 2011-2013 (Euro)				
	2011	2012	2013	Totali 2011-2013
Totale Liberalità	1.020.978	792.253	665.797	2.479.028
di cui: cultura/istruzione	970.086	690.020	625.197	2.285.303
di cui: manifestazioni sportive	15.000	12.000	12.000	39.000
di cui: sociale/assistenziale	35.892	90.233	28.600	154.725
Progetti di Corporate Citizenship	178.000	228.921	199.421	606.342
Totale contributi erogati	1.198.978	1.021.174	865.218	3.085.370

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 aziendalmente 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’azienda 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 ed 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 2013 il Gruppo SEA ha investito in attività di *corporate citizenship* circa 200.000 Euro, proseguendo nell’implementazione – in *partnership* con istituzioni e ONP – di 3 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^a 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, etc.) 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 svolgeranno 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 curriculare 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;
- 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 intermedi

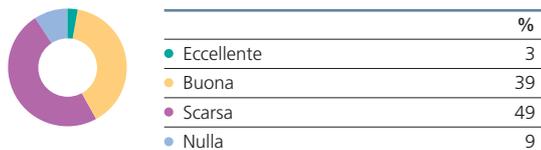
Indagine presso i genitori degli alunni coinvolti nel progetto

Nel 2013, è stata riproposta un'indagine, già effettuata nel 2012, 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 589 questionari alle famiglie degli alunni delle prime classi – ottenendo una *redemption* di 485 risposte, pari all'82% – e 704 questionari alle famiglie degli alunni delle seconde e terze classi, ottenendo una *redemption* pari a 569 questionari, pari all'81%.

Di seguito i risultati relativi all'indagine riguardante i genitori degli alunni delle prime classi.

Conoscenza della lingua inglese in famiglia



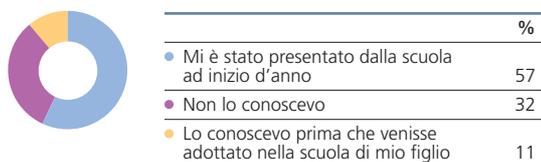
Fonte: Ufficio Scolastico Provinciale di Varese

La maggioranza del campione (58%) ha affermato di avere scarsa o nulla conoscenza della lingua inglese, contro il 39% che ha dichiarato di possedere un buon livello di conoscenza e il 3% che vanta un livello eccellente.

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 (57%) coinvolte conosca la metodologia didattica CLIL, grazie alle presentazioni effettuate dalle rispettive scuole all'inizio dell'anno scolastico. È comunque emersa una sensibile quota di famiglie (32%) che non era a conoscenza del progetto.

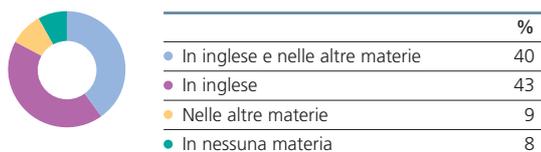
Conoscenza della metodologia CLIL



Fonte: Ufficio Scolastico Provinciale di Varese

La maggior parte delle famiglie intervistate ha riscontrato miglioramenti nel profitto scolastico dei bambini, sia nella sola lingua inglese (43%) che in inglese e in altre materie (40%). Molto bassa (8%) 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

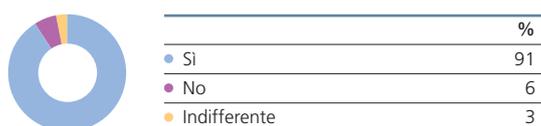
La maggioranza del campione ha notato che il proprio figlio utilizza termini stranieri nel parlato quotidiano (79% a volte, 6% spesso). Infine la quasi totalità dei genitori intervistati ritiene che lo studio di una materia curricolare in lingua inglese consenta di accrescere la competenza linguistica.

Percezione delle famiglie sul ricorso a termini inglesi da parte dei figli



Fonte: Ufficio Scolastico Provinciale di Varese

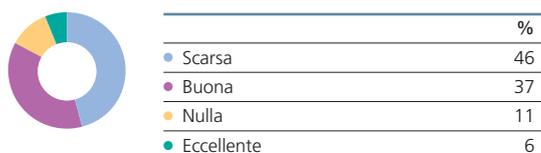
Percezione dell'utilità dell'apprendimento di una materia in lingua inglese



Fonte: Ufficio Scolastico Provinciale di Varese

Di seguito i risultati relativi all'indagine riguardante i genitori degli alunni delle seconde e terze classi.

Conoscenza della lingua inglese in famiglia



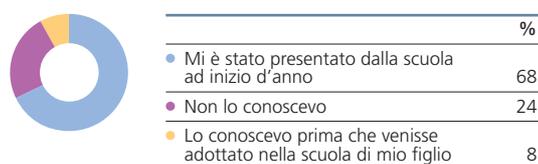
Fonte: Ufficio Scolastico Provinciale di Varese

La maggioranza del campione (57%) ha affermato di avere scarsa o nulla conoscenza della lingua inglese, contro il 37% che ha dichiarato di possedere un buon livello di conoscenza e il 6% che vanta un livello eccellente.

La totalità delle famiglie (99,5%) è risultata concorde nell'affermare l'importanza della conoscenza della lingua straniera da parte del proprio figlio.

Si amplia, rispetto ai genitori dei bambini del 1° anno, la quota di famiglie (68%) coinvolte che conosce la metodologia didattica CLIL, grazie alle presentazioni effettuate dalle rispettive scuole all'inizio dell'anno scolastico, mentre diminuisce sensibilmente la quota di famiglie (24%) che non risulta tuttora a conoscenza del progetto.

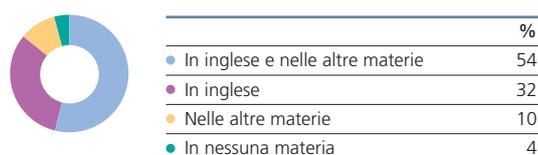
Conoscenza della metodologia CLIL



Fonte: Ufficio Scolastico Provinciale di Varese

La maggior parte delle famiglie intervistate ha riscontrato miglioramenti nel profitto scolastico dei bambini in inglese e in altre materie (54%), mentre il 32% degli intervistati ha rilevato miglioramenti solo nella lingua inglese. Decresce ulteriormente (4%), rispetto a quanto rilevato per gli alunni delle prime classi, 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 stragrande maggioranza del campione rileva nel proprio figlio l'uso di termini stranieri nel parlato quotidiano (81% a volte, 8% spesso). Così come la quasi totalità dei genitori intervistati ritiene auspicabile l'adozione del metodo CLIL anche nei successivi anni scolastici.

Percezione delle famiglie sul ricorso a termini inglesi da parte dei figli



Fonte: Ufficio Scolastico Provinciale di Varese

Valutazione sull'utilità della prosecuzione del metodo CLIL negli anni successivi



Fonte: Ufficio Scolastico Provinciale di Varese

Indagine presso gli insegnanti coinvolti nel progetto

L'indagine ha riportato anche le valutazioni di 25 dei 27 docenti che hanno aderito al progetto. Gli insegnanti intervistati hanno dichiarato in prevalenza (64%) di essere già a conoscenza del metodo CLIL nel momento in cui il progetto è stato lanciato nella loro scuola d'appartenenza.

I tre quarti dei docenti intervistati (76%) sono stati concordi nel sostenere che il metodo CLIL risulti efficace in tutti i gradi scolastici, mentre il restante 24% si suddivide tra coloro che ritengono che lo stesso vada introdotto solo nelle scuole secondarie (12%) e coloro che lo considerano efficace a partire già dagli anni precedenti (12%).

L'84% del campione è convinto che il metodo CLIL eserciti un positivo impatto (importante per il 20%, discreto per il 64%) sull'apprendimento di una disciplina e, nel caso specifico, il 60% ritiene che l'apprendimento della geografia nelle scuole in cui il progetto è in corso di realizzazione sia migliorato e il 96% ritiene che l'effetto si sia registrato 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 stranieri (il 64% del campione ha affermato questo) rispetto a quelli italiani (il 48% degli insegnanti lo ha rilevato), mentre la situazione inversa si è rilevata per l'apprendimento dell'inglese (l'87% degli insegnanti è convinto che gli alunni italiani abbiano beneficiato del CLIL, mentre solo il 48% ritiene che ne abbiano tratto giovamento i bambini stranieri).

Progetto "Accesso alle energie rinnovabili per le aree rurali del Malawi"

Ratio del progetto

Attraverso i propri progetti di *energy saving* SEA ha conseguito una riduzione dei consumi di energia del 9% nel triennio 2010-2013, rispetto all'anno di riferimento 2009. Dal 2011 l'azienda ha inteso trasferire idealmente questo risparmio nei paesi in via di sviluppo, in un'ottica di cooperazione internazionale e di facilitazione dell'accesso alle energie rinnovabili che costituiscono un complemento importante, in ottica di sostenibilità, della *mission* di connettività e rapida accessibilità fisico-geografica propria di un aeroporto internazionale.

Descrizione

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.

Obiettivi

L'obiettivo generale è di migliorare l'accesso a fonti di energia sostenibili affinché migliorino le condizioni di vita delle popolazioni rurali in Malawi. L'obiettivo specifico consiste nell'aumentare l'accesso a dei servizi di energia moderni, accessibili e sostenibili che utilizzino risorse energetiche locali e rinnovabili e nel promuovere un'efficiente produzione, trasformazione e uso produttivo di energia.

Luogo

Malawi centrale – Distretto di Kasungu e Isola di Likoma.

Contesto

In Malawi la fornitura di energia elettrica è inadeguata, inaffidabile e inaccessibile a molti a causa della scarsa copertura di rete (circa il 5% della popolazione), l'impossibilità di pagare il servizio e l'insufficiente investimento da parte dell'azienda elettrica nazionale. Nel Distretto di Kasungu solo il 3% della popolazione totale (circa 600.000 persone) ha accesso all'energia elettrica. Di queste 19.000 persone, solo 3.700 usano elettricità anche per cucinare e non solo per illuminazione. Solo l'1% delle case nelle aree rurali sono elettrificate. Nell'isola di Likoma vivono circa 10.000 persone ma meno di 700 famiglie (3.000 persone) sono connesse alla rete elettrica nazionale. La maggiore risorsa energetica in Malawi è la biomassa che è utilizzata come legna da ardere e soddisfa la gran parte delle esigenze dell'agricoltura e della vita domestica nel Paese. Al momento la produzione di biomassa è inferiore al suo consumo, fattore che porta a un preoccupante processo di deforestazione. A questo vanno aggiunti problemi di salute (inalazioni di fumo e malattie respiratorie, diminuzione dei pasti cucinati quindi malnutrizione), sociali ed economici.

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 km²; 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

4 anni, con inizio da luglio 2011.

Outcomes intermedi

Il progetto nel 2013 è giunto al terzo anno di operatività. Nel corso del 2012 e del 2013 i sistemi fotovoltaici sono stati installati presso le comunità locali, che sono state, inoltre, formate e sensibilizzate sui temi inerenti alla conservazione delle risorse naturali, oltre che sull'utilizzo di sistemi a energie rinnovabili e alla loro manutenzione.

Cinque gruppi di produttori di "energy saving stoves" sono ad oggi operativi, nell'ambito di questo progetto, nel distretto di Kasungu. Ai precedenti tre gruppi se ne sono aggiunti altri due, che sono stati formati nella seconda metà del 2013.

Ad oggi più di 900 stufe sono state acquistate da COOPI. Di queste, 720 sono state distribuite ai beneficiari nei villaggi nel distretto di Kasungu, mentre

oltre 260 sono state distribuite ai beneficiari sull'isola di Likoma. La distribuzione delle "energy saving stoves" ai beneficiari viene effettuata in accordo con i criteri per la distribuzione che prevedono, da parte di chi riceve la stufa in dono da COOPI, la piantumazione di un certo numero di alberi per la riforestazione. Per completare il numero previsto dal progetto, COOPI deve ancora acquistare e distribuire circa 400 "energy saving stoves". Questo è il numero minimo, ma considerando la funzione che, queste stufe per cucinare, offrono alla salvaguardia dell'ambiente con la riduzione del consumo di legna e delle emissioni di fumi e con la riforestazione, sarebbe opportuno prevedere un aumento nei gruppi di produttori locali e di conseguenza un aumento della stufe prodotte e del loro uso domestico locale.

I previsti sei impianti di irrigazione in altrettanti villaggi del distretto di Kasungu sono stati ultimati e sono funzionali. Nella stagione delle piogge (da metà novembre a fine marzo) gli impianti non sono utilizzati e così i bacini dell'acqua possono riempirsi per essere pronti e utilizzati durante il periodo di siccità. In questo periodo si effettua la manutenzione degli impianti e l'eventuale formazione degli addetti agli impianti.

Inoltre 21 sistemi ad energia solare, di cui 20 nel parco nazionale di Kasungu ed 1 sull'isola di Likoma, sono stati installati e sono funzionanti, permettendo ai beneficiari di portare avanti delle attività che consentono loro di avere un ritorno in termini finanziari e quindi distogliere il possibile interesse verso attività di bracconaggio all'interno del parco.

Nell'ambito del progetto 2.400 solar kits, che forniscono illuminazione a livello familiare, sono stati prodotti dalla ditta tedesca Fosera e acquistati da COOPI. I kit solari sono distribuiti in dono ai beneficiari nei villaggi, previa verifica dei criteri prestabiliti per la distribuzione, che prevedono, anche in questo caso, la riforestazione. Sull'isola di Likoma, l'edificio di Lita è stato ristrutturato ed è pronto ad ospitare il primo impianto ibrido a energie rinnovabili per lo sviluppo di attività commerciali turistiche sull'isola.

Infine sei scuole sono state fornite di altrettanti sistemi di pannelli solari e 18 computer sono stati ricevuti come donazione da aziende private e sono stati distribuiti nelle scuole, sia nel distretto di Kasungu sia a Likoma. Con i direttori si sta ora studiando come rifornire le scuole di stampanti e provvedere al collegamento internet, con dei modem esterni ricaricabili, localmente chiamati "dongo".

Il progetto include inoltre l'utilizzo di tecniche innovative, quali:

- implementazione di un sistema di carbon credits;
- studi del Politecnico di Milano;
- sistema di monitoraggio attraverso telefonia mobile e applicazioni web.

Studio di valutazione degli impatti in collaborazione con il Politecnico di Milano

Il Politecnico di Milano, Dipartimento Energia, sta realizzando un monitoraggio e una valutazione degli impatti economici, ambientali e sociali del progetto di *Energy Facility* realizzato da COOPI in Malawi e co-finanziato da SEA. Al termine dello studio sarà possibile avere un quadro definito degli *outcomes* prodotti dal progetto.

Il Politecnico di Milano ha iniziato il primo dei tre studi previsti nel progetto, ovvero:

- studio di valutazione del progetto in tre momenti: *baseline*, *mid-term* e *final*;
- studio ecologico: esaminando la relazione tra l'obiettivo del progetto (soddisfare i bisogni energetici) e l'impatto ambientale misurato nelle diverse componenti: aria, acqua, suolo e in tre scale temporali e spaziali differenti (*local*, *regional* e *global level*);
- studio finanziario e di fattibilità, incluso una pubblicazione scientifica: valutazione dell'impatto complessivo del progetto e stima della sua riproducibilità a livello nazionale, includendo una valutazione del miglioramento dei servizi resi disponibili a livello locale grazie alle nuove fonti di energia sviluppate durante il progetto.

Una componente innovativa del sistema di monitoraggio è la raccolta dati attraverso telefonia mobile e applicazioni *web*. Il *field staff* di COOPI fa uso di un'applicazione per *smartphones* per raccogliere i dati necessari al calcolo degli indicatori e inviarli a una piattaforma *online* dedicata. La raccolta dati è iniziata in maniera sistematica nel maggio 2012 e, fino ad ora, sono state raccolte informazioni relative alle attività dei VNRC e alla loro capacità di risparmio.

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 sei tipologie di capitale creato: economico, ambientale, fisico (infrastruttura), umano (*capacity building*), sociale (relazionale) e personale (sfera motivazionale).

Sono previste altre due missioni a luglio 2014 (*Mid term evaluation*) e luglio 2015 (*Final Evaluation*).

Un'ulteriore componente relativa alla collaborazione tra il Politecnico di Milano e COOPI, riguarda il coinvolgimento di alcuni studenti nello sviluppo di progetti d'esame o tesi nell'ambito di energie rinnovabili applicate a contesti di sviluppo.

Progetto "Fighting child labour in Kenya"

Ratio del progetto

Il tema del benessere lavorativo rappresenta uno dei capisaldi delle politiche di gestione delle risorse umane in SEA. Il pacchetto di interventi costituenti il sistema di *welfare* aziendale integrativo ne è una delle espressioni più evidenti. L'intento di SEA è di poter contribuire a migliorare le condizioni lavorative anche nei paesi in via di sviluppo, in un'ottica di cooperazione internazionale e di attivazione di forme di collaborazione con i Paesi del continente africano, che rappresenta una delle aree a maggior potenziale di crescita ed espansione economica nel medio periodo, con inevitabili riflessi anche sull'assetto dei flussi di trasporto e di collegamento per via aerea.

Descrizione

Il progetto ha l'obiettivo di contribuire al contrasto dello sfruttamento del lavoro minorile in Kenya, instaurando delle "Child Labour Free Zones" (CLFZ) correlate alla creazione di una specifica certificazione. L'intervento, che coinvolgerà autorità locali, bambini e istituti educativi e sociali, nonché le aziende stesse, si inserisce nella campagna "Stop Child Labour: School is the best place to work" che ha l'obiettivo di sensibilizzare l'Italia e l'Europa sul tema dello sfruttamento del lavoro minorile partendo da progetti concreti nel Sud del mondo.

Obiettivi

Contribuire al contrasto dello sfruttamento del lavoro minorile in Kenya. Nello specifico si interverrà instaurando "Child Labour Free Zones" (CLFZ), ossia territori privi di sfruttamento del lavoro minorile. Per perseguire tale obiettivo si punterà ad accrescere la consapevolezza di tutti gli attori locali, *in primis* le aziende, sulla responsabilità sociale verso i minori. La partecipazione delle imprese locali servirà a creare un "Child Labour Free Certificate" (CLFC) basato su un sistema di monitoraggio delle catene produttive, di promozione dell'impiego adulto e di eliminazione totale del lavoro minorile.

Luogo

Province di Nyanza e Nairobi (Kenya).

Contesto

Nel mondo ci sono 215 milioni di bambini sfruttati. In Kenya, le statistiche più recenti indicano una percentuale del 17,4% della popolazione minorile tra i 5 e 17 anni, che equivale a circa 1,9 milioni, attivamente coinvolti in varie forme di sfruttamento del lavoro.

Le due regioni di Nairobi e Nyanza rappresentano aree dove i fattori di rischio sono elevati. Nairobi è l'area urbana per eccellenza dove la forbice tra ricchezza e povertà raggiunge le sue massime espressioni. Nyanza

è situata nei pressi del lago Vittoria. Un'area rurale con un'accentuazione particolare riferita all'industria ittica. Una regione considerata tra le più povere del paese, con un alto tasso di mortalità dovuto all'HIV/AIDS.

Le forme più diffuse di sfruttamento del lavoro minorile identificate nelle aree del progetto sono:

- raccolta e riciclaggio di rifiuti, per lo più maschi tra i 5 e i 17 anni;
- sfruttamento a scopo di prostituzione, principalmente femmine tra i 10-17;
- lavoro domestico: femmine tra i 6 e 17 anni;
- industria ittica: maschi coinvolti in attività di pesca e femmine in attività collaterali.

L'analisi del contesto ha identificato i seguenti urgenti problemi:

1. inadeguata capacità delle autorità locali e del privato sociale nella prevenzione e lotta al lavoro minorile e nell'intervento di sostegno alle vittime e loro reinserimento.
2. insufficiente responsabilità sociale delle aziende locali e mancanza di partenariati tra pubblico e privato nella lotta al lavoro minorile.
3. ininfluente rappresentanza e partecipazione dei bambini/e in azioni di contrasto al lavoro minorile sia a livello locale sia nazionale.

Destinatari

Nel complesso, circa 350.000 persone beneficeranno, direttamente o indirettamente, di questo progetto tra cittadini, famiglie e membri delle comunità:

- 3.500 vittime del lavoro minorile suddivise in due gruppi: 2.000 minori, coinvolti nelle forme estreme di sfruttamento del lavoro minorile, riceveranno servizi adeguati di protezione; 1.500 minori ospiti di istituzioni governative riceveranno sostegno psicosociale;
- 40.000 alunni della scuola pubblica elementare-media (6-15 anni) che parteciperanno ad attività informative ed educative; 1.500 di essi saranno coinvolti in gruppi (*children rights* e *peer educators clubs*). Almeno 20.000 genitori saranno sensibilizzati sul tema tramite 100 spettacoli di teatro partecipativo;
- attività formative verranno offerte a 375 membri di 15 comitati di protezione minorile;
- 391 lavoratori e volontari locali riceveranno una formazione sulla protezione dei minori: 60 ufficiali dell'amministrazione pubblica, 100 insegnanti, 48 poliziotti, 60 anziani dei villaggi, 48 volontari, 75 lavoratori di istituti minorili governativi;
- un fitto lavoro di rete coinvolgerà 120 autorità locali, 30 ONG, 15 organizzazioni gestite su base religiosa e 150 attori della società civile;
- 33 aziende membri di Rubikom saranno coinvolte nelle attività di CSR.

Partner

CESVI è un'organizzazione umanitaria indipendente. Fondata nel 1985 a Bergamo, opera in 28 Paesi del mondo. La missione di CESVI consiste nella lotta alla

povertà attraverso qualificati programmi di sviluppo. Gli interventi sono improntati alla solidarietà attiva: non elemosine ma iniziative di sviluppo che valorizzano il "genius loci" e mobilitano le popolazioni beneficiarie.

Ruolo di SEA

SEA partecipa al progetto in qualità di *partner* finanziario privato per integrare i fondi assegnati a CESVI dall'UE, corrispondenti all'80% circa del valore totale del progetto.

Periodo

30 mesi a partire da novembre 2011.

Principali attività

- Creazione e formazione di 15 comitati di zona contro il lavoro minorile per prevenzione, monitoraggio, identificazioni di casi, coordinamento di azioni.
- *Lobbying* presso il locale Ministero del Lavoro per la ratificazione della proposta di una *Child Labour Policy*.
- Conduzione a vasto raggio di campagne di sensibilizzazione della popolazione sul tema del lavoro minorile.
- Rafforzamento dei sistemi e delle procedure pubbliche di intervento e di riferimento.
- Sostegno diretto a 200 vittime di sfruttamento del lavoro minorile tramite supporto psicosociale e formazione al lavoro.
- Reinserimento in famiglia di 100 minori vittime di sfruttamento e sostegno alle famiglie.
- Creazione, impostazione e lancio di una certificazione di qualità per aziende con marchio "*Child Labour Free*" (CLFC), con relativo sistema di monitoraggio e controllo.

Outcomes intermedi

- Realizzata una mappatura delle WFCL (*Worst Form of Child Labour*) nelle aree di riferimento del progetto. Sono stati rilevati: 3.402 casi di sfruttamento del lavoro minorile per attività di recupero e riciclaggio materiali presso le discariche (47% del totale di casi rilevati), 433 casi nel settore della pesca (6%), 1.034 casi di utilizzo per lavori domestici (20%); 545 casi riguardanti i lavori agricoli (7%), 465 casi attinenti attività minerarie (7%) e 920 casi di sfruttamento della prostituzione minorile (13%). La maggior parte dei bambini censiti (31,4%) lavora per 4-6 ore giornaliere, ma una quota sostanziosa (21,3%) lavora per più di 8 ore al giorno e un altro 20,7% è impegnato in attività lavorative per 6-8 ore giornaliere. La frequenza scolastica è molto bassa nell'area di Nairobi (30,9% dei bambini monitorati), ma cresce nella provincia di Nyanza, attestandosi al 71,1%.
- Effettuata la mappatura delle aziende e dei *network* produttivi operanti nelle aree del progetto, al fine di raccogliere le disponibilità a divenire "*applicant*" dello *standard "child labour free"*. A fine 2012 le aziende facenti parte del *panel* di sperimentazione

erano 28, di cui 17 consorzi di pescatori, 8 aziende e 3 enti parastatali.

- Organizzati a Nairobi 2 *workshop* formativi sulla Responsabilità Sociale d'Impresa. Al primo hanno aderito 12 aziende, 2 enti parastatali, la Federazione delle imprese del Kenya (FKE) e il principale sindacato nazionale (COTU). Al secondo hanno aderito 16 aziende, 3 enti parastatali, il Ministero del Lavoro del Kenya, FTE e COTU.
- Elaborata la procedura di acquisizione dello *standard*, che prevede da parte delle imprese aderenti la sottoscrizione di un codice di condotta, la compilazione di un questionario autovalutativo, la mappatura della filiera di riferimento, la messa in opera di sistemi di monitoraggio e controllo sulla filiera e la definizione di un sistema di *rating* che definisce il livello di applicazione dello *standard* da parte dell'impresa aderente.

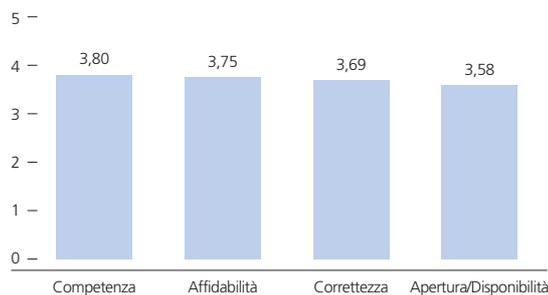
La percezione dell'impatto di SEA sul territorio

Il posizionamento reputazionale di SEA e la qualità delle sue relazioni riguardanti lo *stakeholder* "società e territorio" emergono da una indagine realizzata da Doxa, primario istituto di ricerche di mercato, nel gennaio 2014. All'interno del *panel* di 150 *stakeholder* esterni sono stati intervistati complessivamente 60 operatori socio-economici e istituzionali dell'area territoriale di riferimento.

La qualità della relazione

Il 35% 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: Doxa, Indagine sugli *stakeholder* del Gruppo SEA 2014

Il 62% del campione ha giudicato utile o costruttivo il rapporto instaurato.

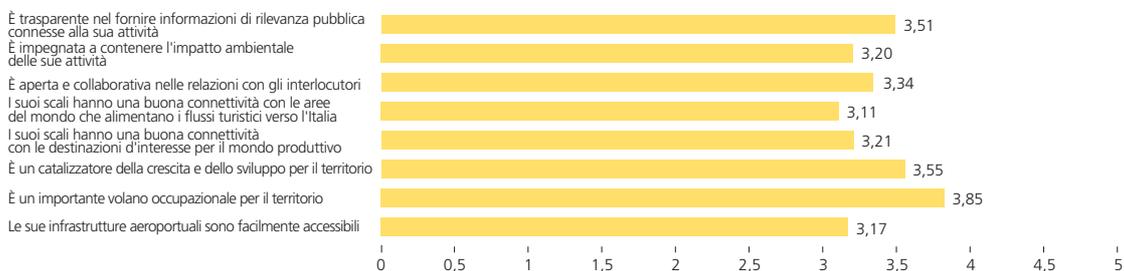
L'80% del campione ha dichiarato di nutrire molta (12%) o abbastanza (68%) fiducia in SEA, mentre il 20% ha manifestato un grado di fiducia scarsa.

Si conferma la valutazione positiva da parte degli *stakeholder* territoriali in merito alle qualità del *management* di SEA, con giudizi che oscillano tra 3,6 e 3,8. 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 e la disponibilità al dialogo e al confronto, mentre resta stabile 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 e l'accessibilità delle infrastrutture aeroportuali.

Valutazione della relazione con SEA (scala 1-5)



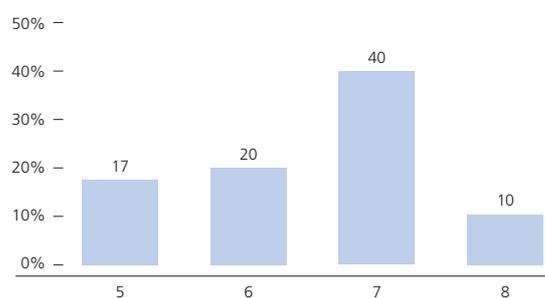
Fonte: Doxa, Indagine sugli *stakeholder* del Gruppo SEA 2014

La valutazione reputazionale di SEA

Il 54% del campione di operatori socio-economici e istituzionali intervistati da Doxa 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 74% del campione ha espresso una valutazione di SEA che si attesta al di sopra della sufficienza.

Il 58% del campione ha inoltre dichiarato di aver percepito un cambiamento nel modo di agire di SEA negli ultimi anni, contro il 42% che invece considera SEA tendenzialmente rimasta uguale a se stessa. Tra coloro che hanno percepito il cambiamento di SEA, il 57% lo ha ritenuto di segno positivo.

Se dovesse valutare SEA con un voto da 1 a 10 che voto darebbe? (% di risposte per voto)

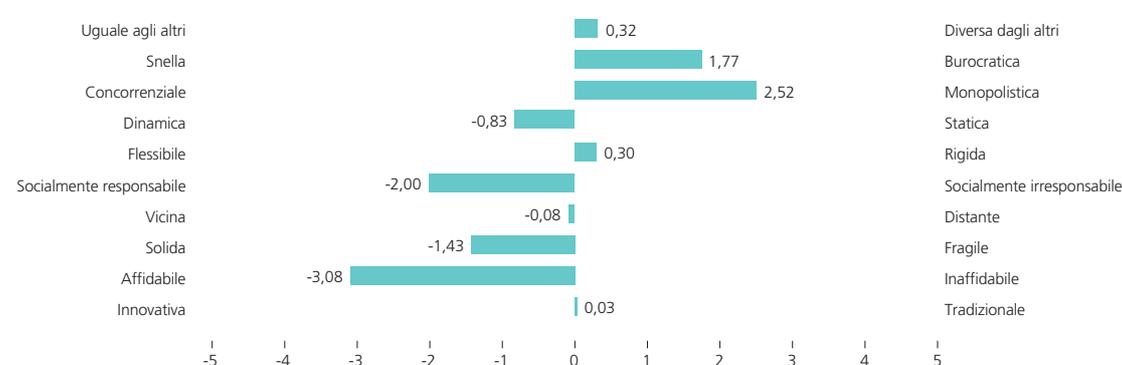


Fonte: Doxa, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2014

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: Doxa, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2014

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 la ricerca di nuove opportunità di sviluppo. Viene

inoltre riconosciuta chiaramente la capacità di reazione nelle situazioni di difficoltà, 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: Doxa, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2014

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 3 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 2013 e gennaio 2014 da Doxa, primario istituto di indagini demoscopiche. Sono stati intervistati complessivamente 150 *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 linea rispetto alla rilevazione precedente. Le valutazioni migliori sono state espresse dalla categoria del mondo bancario e finanziario (in leggera diminuzione rispetto al sondaggio del 2013) e da quella dei fornitori. Meno elevate, sebbene del tutto positive le opinioni di clienti *Aviation*, *Non Aviation* e dalle autorità di controllo, mentre risulta ancora in calo la valutazione degli esponenti della società e delle istituzioni territoriali.

Se dovesse valutare SEA con un voto da 1 a 10 che voto darebbe?

	2011	2013	2014
Fornitori	7,5	6,5	7,1
Clienti <i>Aviation</i>	7,5	6,2	6,7
Clienti <i>Non Aviation</i>	7,4	6,8	6,9
Autorità di Controllo	6,5	6,8	6,9
Mondo bancario/finanziario	7,0	7,5	7,1
Società/Territorio	7,0	6,9	6,2
Media generale	7,2	6,7	6,6

Fonte: 2011, 2013 – SWG, Indagine sugli *stakeholder* del Gruppo SEA
2014 – Doxa, Indagine sugli *stakeholder* del Gruppo SEA

Nell'opinione degli *stakeholder* SEA, la percezione del cambiamento positivo è comunque elevata anche se, rispetto alla rilevazione precedente, ha subito un sensibile ridimensionamento.

Percezione del cambiamento di SEA negli ultimi 2/3 anni

	2011	2013	2014
È cambiata	80,2%	49%	68%
È rimasta uguale	14,9%	29%	30%
È cambiata in meglio	86,4%	77%	65%
È cambiata in peggio	11,1%	18%	33%

Fonte: 2011, 2013 – SWG, Indagine sugli *stakeholder* del Gruppo SEA
2014 – Doxa, Indagine sugli *stakeholder* del Gruppo SEA

La valutazione del rapporto con SEA resta molto positiva (il 78% del campione lo giudica costruttivo e utile), sebbene in leggero arretramento rispetto alla rilevazione precedente.

Valutazione complessiva del rapporto con SEA

	2011	2013	2014
Costruttivo	60,4%	50,7%	41%
Utile	27,7%	29,6%	37%
Inutile	1%	1,4%	7%
Dispersivo	1%	4,2%	5%

Fonte: 2011, 2013 – SWG, Indagine sugli *stakeholder* del Gruppo SEA
2014 – Doxa, 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, contro il 77,5% della rilevazione precedente).

Livello di fiducia in SEA

	2011	2013	2014
Molta fiducia	31,7%	21,1%	21%
Abbastanza fiducia	60,4%	56,4%	65%
Poca fiducia	6,9%	12,7%	13%
Nessuna fiducia	1%	2,8%	1%

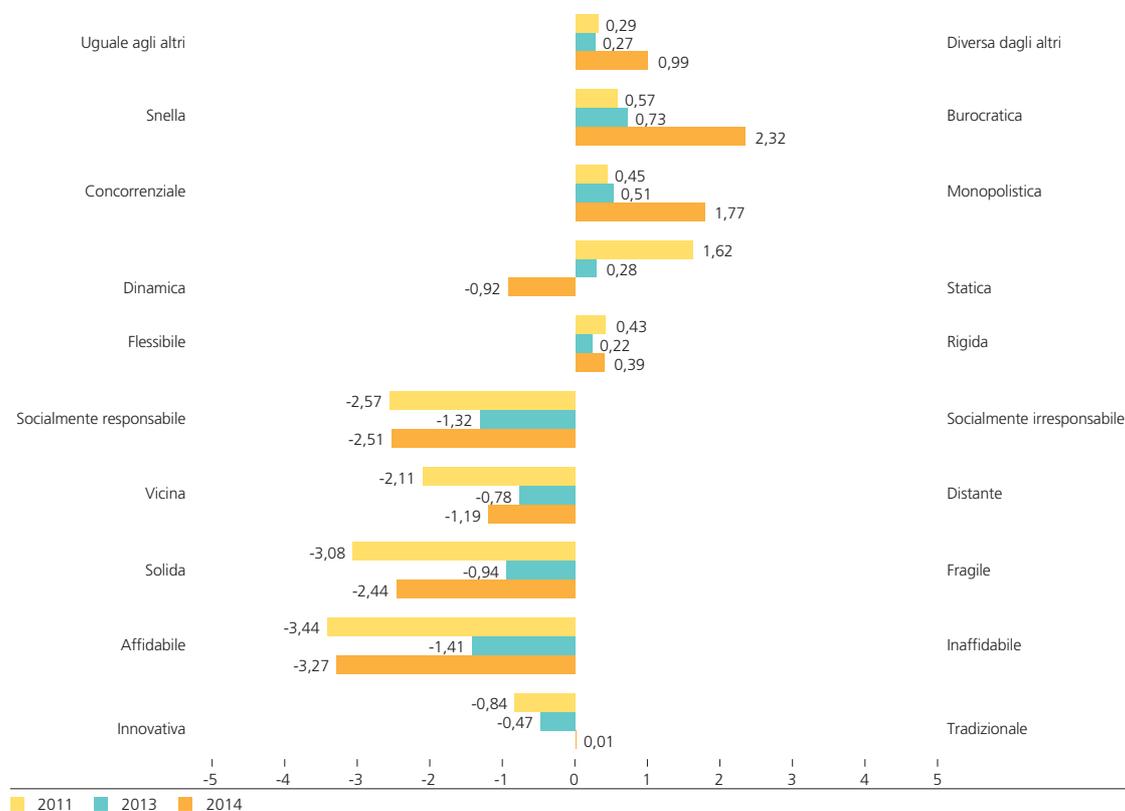
Fonte: 2011, 2013 – SWG, Indagine sugli *stakeholder* del Gruppo SEA
2014 – Doxa, Indagine sugli *stakeholder* del Gruppo SEA

La valutazione degli elementi caratterizzanti l'identità di SEA

L'identità percepita di SEA, così estrapolabile dalla valutazione dei suoi elementi caratterizzanti, mostra un riallineamento dei dati con la rilevazione del 2011.

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, mentre la dinamicità ha subito un cambiamento di segno.

È continuata la crescita degli attributi negativi, quali la burocraticità e l'approccio monopolistico.

Aggettivi di caratterizzazione valutati su differenziale semantico

Fonte: 2011, 2013 – SWG, Indagine sugli *stakeholder* del Gruppo SEA
2014 – Doxa, Indagine sugli *stakeholder* del Gruppo SEA

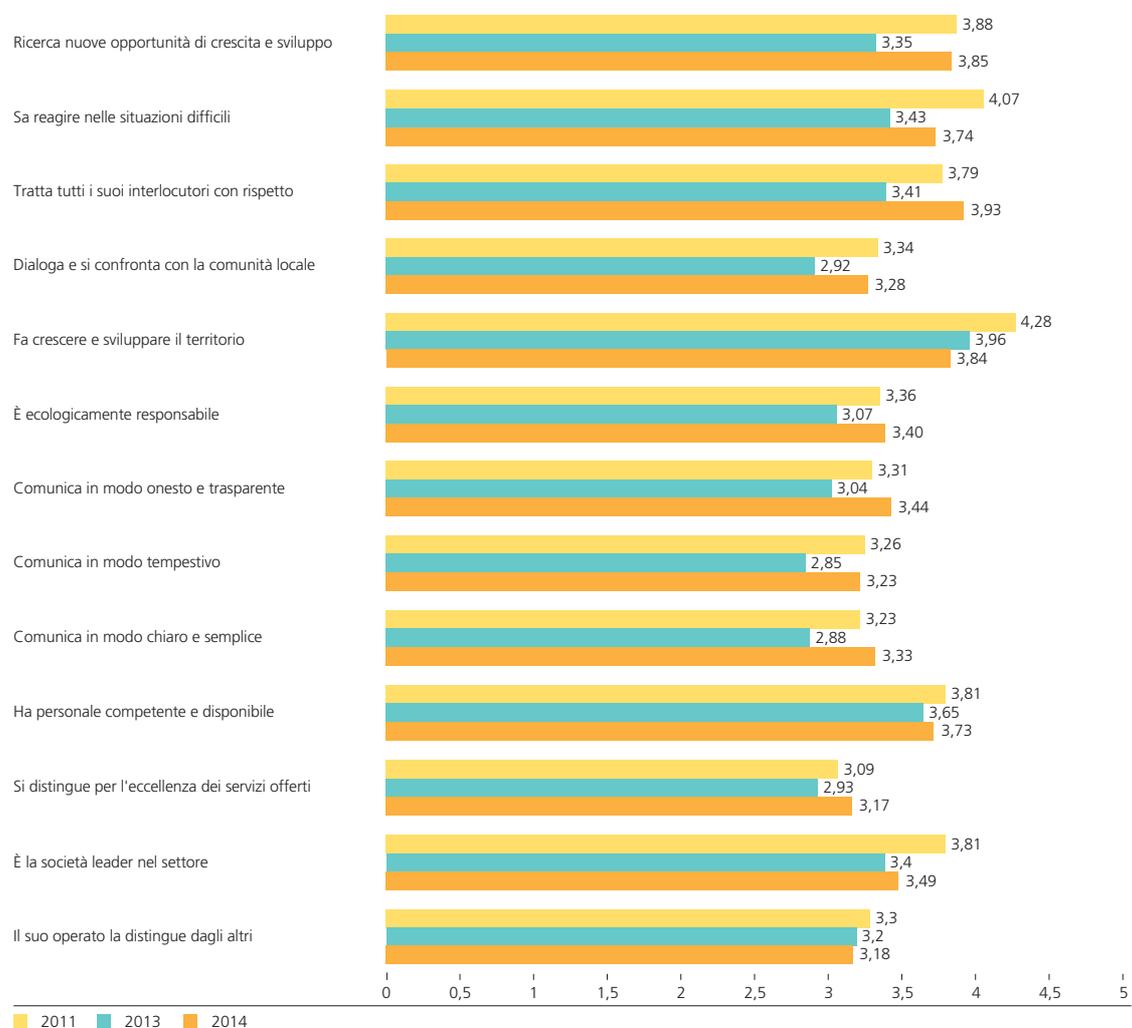
La valutazione delle competenze distintive di SEA

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 a 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 ricerca di nuove opportunità e sviluppo e dalla capacità di innescare, stimolare e accelerare lo svi-

luppo economico del territorio circostante la sede degli aeroporti, (nonostante quest'ultima sia in diminuzione rispetto alle rilevazioni precedenti).

Altri elementi distintivi, confermati in entrambe le sessioni d'intervista, sono rappresentati dalla “*resilience*” che l'azienda è in grado di esprimere quando si trova di fronte a situazioni difficili, dalla competenza professionale e relazionale del personale SEA, e nella *leadership* che esprime nel proprio settore di riferimento. Le competenze aziendali meno riconosciute dagli *stakeholder* sono quelle relative alla operatività rispetto agli altri, all'eccellenza dei servizi offerti, alla disponibilità al dialogo, al confronto con la comunità locale, alla chiarezza, alla trasparenza e alla tempestività della comunicazione (anche se in crescita rispetto alla rilevazione del 2013).

Valutazione delle competenze distintive di SEA



Fonte: 2011, 2013 – SWG, Indagine sugli *stakeholder* del Gruppo SEA
2014 – Doxa, Indagine sugli *stakeholder* del Gruppo SEA

Obiettivi di Sostenibilità

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 2013 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 conseguito 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 2013 è continuato il percorso relativo all'elaborazione della "*Sustainability Vision*" di SEA, che rappresenterà l'agenda programmatica degli obiettivi strategici, delle *policies*, degli strumenti e delle risorse attraverso cui gli obiettivi di *business* saranno coniugati con le *issues* 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.

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	4 anni (2011-2014)	In corso
	Raggiungere l' <i>application level A+</i> previsto dal GRI	3 anni (2011-2013)	Completato
Stakeholder	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	2 anni (2013-2014)	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 (2012-2014)	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 ricalizzazione finalizzata alla definizione dei *target* relativi al quinquennio successivo.

L'anno base relativo alle *performance* individuate è il 2009 e l'orizzonte temporale di riferimento per il loro

miglioramento è il triennio 2011-2013.

SEA si impegna a esibire idonea documentazione a supporto dei valori rilevati nell'anno base e dei valori-obiettivo fissati per ciascun indicatore (ad 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 2013 tutti gli obiettivi fissati sono stati conseguiti.

Obiettivi di Sostenibilità Ambientale				
Indicatore	Obiettivo		Status 2013	
	Malpensa	Linate	Malpensa	Linate
Contratto di Programma				
Centraline di rilevazione del rumore	2011: 10 2012: 10 2013: 10	2011: 4 2012: 4 2013: 4	Completato	Completato
Estensione dell' <i>up time</i> della rete di monitoraggio del rumore (% tempo di funzionamento/orario di apertura dello scalo)	2011: 91% 2012: 91,5% 2013: 92%	2011: 91,4% 2012: 91,7% 2013: 92%	Completato	Completato
Aumento della raccolta differenziata (% rifiuti raccolti in modo differenziato/totale rifiuti)	2011: 19% 2012: 19,5% 2013: 20%	2011: 17% 2012: 17,5% 2013: 18%	Completato	Completato
Rispetto di una soglia più restrittiva del limite di legge per i valori del BOD5, COD e fosforo delle acque reflue (% soglia rispettata - soglia di legge/soglia di legge)	2011: -22% 2012: -23% 2013: -24%	2011: -22% 2012: -23% 2013: -24%	Completato	Completato
Riduzione delle emissioni di CO ₂ (kg di CO ₂ /unità di traffico – ovvero 1 passeggero o 100 kg di merce trasportata)*	2011: 3,65 2012: 3,60 2013: 3,55	2011: 2,1 2012: 2 2013: 1,9	Completato	Completato
Altri obiettivi ambientali	Orizzonte temporale		Status	
Rinnovo flotta aziendale con veicoli elettrici	2012-2014		In corso	
Installazione colonnine ricarica auto elettriche a Linate	2012-2014		In corso	
Certificazione energetica ISO 50001	2013		Completato	

* 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 2013	
	Linate	Malpensa	Linate	Malpensa
Contratto di Programma				
Disponibilità punti informazione operativi (<i>Typical Peak Hour Passengers</i> - TPHP/n. punti informazione)	2011: 45,8 2012: 45,6 2013: 45,4	2011: 34,8 2012: 34,6 2013: 34,4	Non raggiunto	Raggiunto
Percezione del livello di pulizia e funzionalità delle <i>toilette</i> (% passeggeri soddisfatti intervistati/passeggeri totali intervistati)	2011: 70% 2012: 76% 2013: 77%	2011: 86,5% 2012: 87,0% 2013: 87,5%	Raggiunto	Raggiunto
Percezione complessiva del livello di <i>comfort</i> in aerostazione (% passeggeri soddisfatti intervistati/passeggeri totali intervistati)	2011: 86,2% 2012: 86,4% 2013: 86,6%	2011: 95,2% 2012: 95,4% 2013: 95,6%	Raggiunto	Raggiunto
Presenza di segnaletica interna chiara, comprensibile ed efficace (% passeggeri soddisfatti intervistati/passeggeri totali intervistati)	2011: 89,2% 2012: 89,4% 2013: 89,6%	–	Raggiunto	–
Tempo di attesa al controllo radiogeno dei bagagli (minuti di attesa nel 90% dei casi)*	2011: 9'00" 2012: 8'50" 2013: 8'00"	2011: 10'24" 2012: 10'13" 2013: 10'03"	Raggiunto	Raggiunto
Attesa in coda al <i>check-in</i> (minuti di attesa nel 90% dei casi)*	2011: 07'00" 2012: 06'40" 2013: 06'20"	2011: 11'30" 2012: 11'11" 2013: 10'51"	Raggiunto	Non Raggiunto
Riconsegna bagaglio, differenza tra ultimo e primo bagaglio (minuti di attesa nel 90% dei casi)*	2011: 08'50" 2012: 08'40" 2013: 08'30"	2011: 15'50" 2012: 15'40" 2013: 15'30"	Non Raggiunto	Non Raggiunto
Assistenza Passeggeri a Ridotta Mobilità (PRM) (% passeggeri soddisfatti intervistati / passeggeri totali intervistati)*	2011: 86% 2012: 87% 2013: 88%	2011: 86% 2012: 87% 2013: 88%	Raggiunto	Raggiunto
Bagagli disguidati per malfunzionamento del <i>Baggage Handling System</i> (n. bagagli disguidati/1000 passeggeri in partenza)	2011: 1,25 2012: 1,20 2013: 1,15	2011: 0,95 2012: 0,90 2013: 0,85	Raggiunto	Raggiunto
Disponibilità carrelli portabagagli (TPHP/n. carrelli)	2011: 3,2 2012: 3,1 2013: 3,0	2011: 2,0 2012: 1,9 2013: 1,8	Non raggiunto	Non raggiunto
Efficienza sistemi di trasferimento passeggeri (% tempo di funzionamento/orario di apertura dello scalo)	2011: 97,2% 2012: 97,4% 2013: 97,6%	2011: 99,05% 2012: 99,10% 2013: 99,15%	Raggiunto	Non raggiunto
Percezione sull'efficienza (% sistemi di trasferimento, passeggeri soddisfatti intervistati/passeggeri totali intervistati)	–	2011: 92% 2012: 92,2% 2013: 92,4%	–	Raggiunto
Affidabilità sistema di movimentazione bagagli (% tempo di funzionamento/orario di operatività dello scalo)*	2011: 99,52% 2012: 99,54% 2013: 99,56%	2011: 99,52% 2012: 99,54% 2013: 99,56%	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 (il prossimo triennio) 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.

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>	<i>Obiettivo</i>	<i>Orizzonte temporale</i>	<i>Status 2013</i>
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	In corso
	Assegnazione di obiettivi di <i>performance</i> a un gruppo <i>target</i> di quadri aziendali	2013-2014	
Fornitori	Aggiornamento dei criteri di selezione dei fornitori, con introduzione di parametri di responsabilità socio-ambientale	2011-2014	In corso
Vettori/Passeggeri	Estensione del servizio ViaMilano (n. passeggeri transitati, n. bagagli trattati)	2011-2014	In corso

Elementi del profilo

Aspetto	Codice	Indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
1. Strategia e analisi				
	1.1	Dichiarazione della più alta autorità del processo decisionale in merito all'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e la sua strategia.	T	5
	1.2	Descrizione degli impatti chiave, rischi e opportunità.	T	52-54
2. Profilo dell'organizzazione				
	2.1	Nome dell'organizzazione.	T	18
	2.2	Principali marchi, prodotti e/o servizi.	T	26-27
	2.3	Struttura operativa dell'organizzazione, considerando anche principali divisioni, aziende operative, controllate e <i>joint venture</i> .	T	28; 33
	2.4	Luogo in cui ha sede il quartier generale dell'organizzazione.	T	18
	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	18
	2.6	Assetto proprietario e forma legale.	T	27-28
	2.7	Mercati serviti (includendo analisi geografica, settori serviti, tipologia di consumatori/ beneficiari).	T	78-81
	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	18
	2.9	Cambiamenti significativi nelle dimensioni, nella struttura o nell'assetto proprietario avvenuti nel periodo di rendicontazione.	T	27
	2.10	Riconoscimenti/premi ricevuti nel periodo di rendicontazione.	T	Nel 2013 SEA non ha ricevuto premi.
3. Parametri del report				
Profilo del report				
	3.1	Periodo di rendicontazione delle informazioni fornite.	T	9
	3.2	Data di pubblicazione del <i>report</i> di sostenibilità più recente.	T	9
	3.3	Periodicità di rendicontazione.	T	9
	3.4	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sul <i>report</i> di sostenibilità e i suoi contenuti.	T	201
Obiettivo e perimetro del report				
	3.5	Processo per la definizione dei contenuti del <i>report</i> .	T	9-10
	3.6	Perimetro del <i>report</i> .	T	9
	3.7	Dichiarazione di qualsiasi limitazione specifica dell'obiettivo o del perimetro del <i>report</i> .	T	9
	3.8	Informazioni relative a <i>joint venture</i> , controllate, impianti in <i>leasing</i> , attività in <i>outsourcing</i> e altre entità che possono influenzare significativamente la comparabilità tra periodi e/o organizzazioni.	T	9-10
	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	9
	3.10	Spiegazione degli effetti di modifiche di informazioni dei <i>report</i> precedenti e le relative motivazioni.	T	9-10
	3.11	Cambiamenti significativi di obiettivo, perimetro o metodi di misurazione utilizzati nel <i>report</i> , rispetto al precedente periodo di rendicontazione.	T	9-10; 12; 134-136
GRI Content Index	3.12	Tabella esplicativa dei contenuti.	T	189-197
Assurance	3.13	Politiche e pratiche attuali al fine di ottenere l' <i>assurance</i> esterna del <i>report</i> .	T	199

Copertura (T) totale (P) parziale (NA) Non applicabile.

Elementi del profilo				
Aspetto	Codice	Indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
4. Governance, impegni, coinvolgimento degli stakeholder				
<i>Governance</i>	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	29-32
	4.2	Indicazione se il presidente del più alto organo di governo ricopre anche un ruolo esecutivo.	T	29; 33
	4.3	Numero di componenti dell'organo di governo indipendenti e/o non esecutivi.	T	29-31
	4.4	Meccanismi a disposizione degli azionisti e dipendenti per fornire indicazioni al più alto organo di governo.	T	31-32
	4.5	Legame tra compensi dei componenti del più alto organo di governo, <i>senior manager</i> ed <i>executive</i> e la <i>performance</i> dell'organizzazione.	T	31
	4.6	Attività in essere presso il più alto organo di governo per garantire che non si verifichino conflitti di interesse.	T	30
	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	35
	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	20
	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	35
	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	31
Impegno in iniziative esterne	4.11	Spiegazione della modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale.	T	92
	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
Coinvolgimento degli stakeholder	4.14	Elenco dei gruppi di <i>stakeholder</i> con cui l'organizzazione intrattiene attività di coinvolgimento.	T	51
	4.15	Principi per identificare e selezionare i principali <i>stakeholder</i> con i quali intraprendere l'attività di coinvolgimento.	T	50-51; 61;136-138; 154-157; 160-162; 177-178
	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	180-182
	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	180-182

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>	56-60; 163-169
DMA EN	<i>Disclosure on Management Approach EN</i>	92-111
DMA LA	<i>Disclosure on Management Approach LA</i>	118-127; 128-130
DMA HR	<i>Disclosure on Management Approach HR</i>	74; 121; 123; 128; 134-135; 148
DMA SO	<i>Disclosure on Management Approach SO</i>	29-31; 163-170
DMA PR	<i>Disclosure on Management Approach PR</i>	48; 115-116; 139; 146-147

Indicatori di performance

Indicatori di performance economica

Aspetto	Codice	Descrizione dell'indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
Performance economiche	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	62
	EC2	Implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità per le attività dell'organizzazione dovuti ai cambiamenti climatici.	P	98
	EC3	Copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico (<i>benefit plan obligations</i>).	T	127
	EC4	Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione.	T	Nel corso del 2013 SEA non ha ricevuto finanziamenti dalla P.A.
Presenza sul mercato	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	135-136
	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	79-80
	AO2	Numero totale annuo di movimenti di aeromobili diurni e notturni, suddivisi per voli commerciale passeggeri, commerciale cargo, aviazione generale e aviazione di stato.	T	79-80
	AO3	Quantitativo di merce (<i>cargo</i>) movimentato in tonnellate.	T	81
	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	170-177
	EC9	Analisi e descrizione dei principali impatti economici indiretti considerando le esternalità generate.	T	163-169

Copertura (T) totale (P) parziale (NA) Non applicabile.

Indicatori di performance ambientale

Aspetto	Codice	Descrizione dell'indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
Materie prime	EN1	Materie prime utilizzate per peso e volume.	T	101
	EN2	Percentuale dei materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato.	T	Nessun materiale identificato nell'indicatore EN1 deriva da materiale riciclato.
Energia	EN3	Consumo diretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria.	T	99
	EN4	Consumo indiretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria.	T	99
	EN5	Risparmio energetico dovuto alla conservazione e ai miglioramenti in termini di efficienza.	T	98
	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	98
	EN7	Iniziative volte alla riduzione dell'energia indiretta e riduzioni ottenute.	T	97-99
Acqua	EN8	Prelievo totale di acqua per fonte.	T	101
	A04	Qualità delle acque meteoriche secondo la normativa vigente.	T	102-104
	EN9	Fonti idriche significativamente interessate dal prelievo di acqua.	T	101
	EN10	Percentuale e volume totale dell'acqua riciclata e riutilizzata.	T	105
Biodiversità	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	112-114
	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	112-114
	EN13	<i>Habitat</i> protetti o ripristinati.	T	112-114
	EN14	Strategie, azioni attuali e piani futuri per gestire gli impatti sulla biodiversità.	T	112-114
	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	112-114
Emissioni, scarichi e rifiuti	EN16	Emissioni totali dirette e indirette di gas a effetto serra per peso.	T	97
	EN17	Altre emissioni indirette di gas a effetto serra significative per peso.	T	97
	EN18	Iniziative per ridurre le emissioni di gas a effetto serra e risultati raggiunti.	T	98
	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	NO _x , SO _x e altre emissioni significative nell'aria per tipologia e peso.	T	94-96
EN21	Acqua totale scaricata per qualità e destinazione.	T	103-104	
EN22	Peso totale dei rifiuti per tipologia e metodi di smaltimento.	T	109-111	
EN23	Numero totale e volume di sversamenti significativi.	T	105	

Copertura (T) totale (P) parziale (NA) Non applicabile.

Indicatori di performance ambientale

Aspetto	Codice	Descrizione dell'indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
	A05	Livello di qualità dell'aria in base alle concentrazioni di inquinanti in microgrammi per metro cubo (g/m ³) o parti per milione (ppm) previsto dalla normativa vigente.	T	94-96
	A06	Quantità di liquido antigelo (<i>de-icing</i>) utilizzato e trattato (m ³ e/o ton) suddiviso per piste e aeromobili.	T	101; 104
	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	103-104
Prodotti e servizi	EN26	Iniziative per mitigare gli impatti ambientali dei prodotti e servizi e grado di mitigazione dell'impatto.	T	94-96; 106-108
	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.
Conformità	EN28	Valore monetario delle multe significative e numero delle sanzioni non monetarie per mancato rispetto dei regolamenti e leggi in materia ambientale.	T	96
Trasporti	EN29	Impatti ambientali significativi del trasporto di prodotti e beni/materiali utilizzati per l'attività dell'organizzazione e per gli spostamenti del personale.	T	98
	A07	Numero e percentuale di persone che risiedono in aree interessate dal rumore aeroportuale.	T	108

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.	P	118-120 SEA svilupperà ulteriormente il proprio sistema di raccolta dati al fine di fornire la scomposizione dell'organico tra <i>full-time</i> e <i>part-time</i> entro il 2014.
	LA2	Numero totale e tasso di assunzione dei nuovi assunti e <i>turnover</i> del personale, suddiviso per età, sesso e area geografica.	T	119 Nel corso del 2013 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	125-126
	LA15	Tasso di ritorno al lavoro e di <i>retention</i> al termine del periodo di congedo parentale, suddiviso per genere.	T	126-127
Relazioni industriali	LA4	Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione.	T	Tutti i dipendenti di SEA sono coperti da Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro.
	LA5	Periodo minimo di preavviso per le modifiche operative (cambiamenti organizzativi), specificando se tali condizioni siano incluse o meno nella contrattazione collettiva.	T	124
	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
Salute e sicurezza dei lavoratori	LA7	Tasso d'infortuni sul lavoro, di malattie, di giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi, divisi per area geografica.	T	133
	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	131-132
	LA9	Accordi formali con i sindacati relativi alla salute e alla sicurezza.	T	124
	LA10	Ore medie di formazione annue per dipendente per genere, suddiviso per categoria di lavoratori.	T	121-122
Formazione e istruzione	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	122-123
	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	29; 120
	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	121

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 a 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 e 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 e 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	163-169
	SO9	Operazioni con potenziali o attuali impatti negativi significativi sulle comunità locali.	T	106-108
	SO10	Misure di prevenzione e mitigazione attive nelle operazioni con potenziali o attuali impatti negativi significativi sulle comunità locali.	T	106-108
	A08	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	32
	SO3	Percentuale dei dipendenti che hanno ricevuto formazione sulle politiche e procedure anticorruzione dell'organizzazione.	T	32
	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	52-53
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	106-108; 114-116
	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	116
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	48-49
	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	141-146
Marketing communication	PR6	Programmi di conformità a leggi, <i>standard</i> e codici volontari relativi all'attività di <i>marketing</i> incluse 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> incluse 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

Relazione della Società di Revisione



Deloitte ERS.
Enterprise Risk Services S.r.l.
Via Tortona, 25
20144 Milano
Italia
Tel: + 39 02 83322611
Fax: + 39 02 83322612
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 2013. La responsabilità della redazione del Bilancio di Sostenibilità in conformità alle linee guida "Sustainability Reporting Guidelines" (versione 3.1) e alle linee guida "Sustainability Reporting Guidelines & Airport Operators Sector Supplement" (versione 3.1/AOSS Final Version) entrambe 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 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 2013, sul quale Deloitte & Touche S.p.A. ha emesso la relazione della società di revisione (ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 27.1.2010, n.39), in data 15 aprile 2014;
 - 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

Bologna Bari Firenze Genova Milano Roma Torino Padova

Sede Legale: Via Tortona, 25 – 20144 Milano

Capitale Sociale: sottoscritto e versato Euro 34.000,00 – deliberato Euro 50.000,00

Codice Fiscale/Registro delle Imprese Milano n. 05059250158 – R.E.A. Milano n. 1105593

Partita IVA: IT 05059250158

Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited



FS 550166

Pagina 2

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 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 presentati a fini comparativi, si fa riferimento alla relazione emessa da altro revisore in data 20 giugno 2013.

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 2013 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida "Sustainability Reporting Guidelines" (versione 3.1) e alle linee guida "Sustainability Reporting Guidelines & Airport Operators Sector Supplement" (version 3.1/AOSS Final Version) entrambe definite nel 2011 dal GRI - *Global Reporting Initiative*, come descritto nel paragrafo "Nota metodologica".

Milano, 21 ottobre 2014

DELOITTE ERS – Enterprise Risk Services S.r.l.



Franco Amelio
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 CO₂.

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 2013

Publicazione 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
- Direzioni di SEA Handling e SEA Energia
- 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

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 2013 SEA S.p.A., la pubblicazione è disponibile anche all'indirizzo www.seamilano.eu

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

