

indice

LETTERA AGLI STAKEHOLDER ■	4
NOTA METODOLOGICA ■	7
HIGHLIGHTS ■	10
CHI SIAMO E COSA FACCIAMO ■	17
MISSION	18
ASSETTO SOCIETARIO	18
CORPORATE GOVERNANCE	20
<i>Consiglio di Amministrazione •</i>	21
<i>Comitati interni al Consiglio di Amministrazione •</i>	22
<i>Collegio Sindacale •</i>	22
<i>Sistema di poteri e deleghe •</i>	23
<i>Remunerazione del Management •</i>	23
<i>Sistema di controllo interno •</i>	23
MODELLO E AREE DI BUSINESS	25
STRUTTURA ORGANIZZATIVA	27
GLI AEROPORTI DI LINATE E MALPENSA	30
IL NOSTRO CONTESTO COMPETITIVO ■	35
IL MERCATO DEL TRASPORTO AEREO IN EUROPA E IN ITALIA	36
L'ANDAMENTO DEL TRAFFICO NEGLI SCALI ITALIANI E EUROPEI	37
IL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DEI NOSTRI SCALI	39
<i>Catchment area •</i>	39
<i>Capacità •</i>	39
<i>Offerta di trasporto aereo •</i>	42
<i>Condizioni di competizione diretta e indiretta •</i>	43
<i>Accessibilità agli scali attuale e prospettica •</i>	45
COME INTEGRIAMO LA SOSTENIBILITÀ NEL BUSINESS ■	49
LA GOVERNANCE DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE	50
<i>Ecosistema socio-economico di riferimento •</i>	50
<i>Strategia di CSR e modello di governance della sostenibilità •</i>	52
<i>I driver della strategia •</i>	53
SISTEMA ETICO E DIAMANTE DEI VALORI	54
<i>Qual è la sua funzione •</i>	54
<i>Come è stato realizzato •</i>	56
<i>I valori del Diamante •</i>	57
<i>In che modo i valori ci stimolano al cambiamento •</i>	57
COME DEFINIAMO LE PRIORITÀ DEL NOSTRO IMPEGNO:	
LA MATERIALITY MATRIX	59
<i>Cos'è la materialità •</i>	59
<i>Costruire il cruscotto della materialità •</i>	59
<i>Come abbiamo realizzato la materiality matrix •</i>	59

COME COLTIVIAMO L'ECCELLENZA NEI PROCESSI	61
<i>La nostra politica ambientale ed energetica •</i>	61
<i>I sistemi di gestione certificati •</i>	62
<i>I progetti di green innovation in ambito europeo •</i>	63
LA NOSTRA CITTADINANZA D'IMPRESA	63
<i>La politica di Corporate Citizenship •</i>	63
<i>Gli investimenti in Corporate Citizenship •</i>	64
<i>Un modello di investimento sociale partecipato dai dipendenti: The Social Challenge •</i>	64
<i>Dalla solidarietà a fondo perduto all'investimento in imprese sociali: i progetti di impact investing •</i>	66
IL VALORE DISTRIBUITO AI NOSTRI STAKEHOLDER	67
L'IMPATTO SOCIO-ECONOMICO GENERATO DAI NOSTRI AEROPORTI	69
<i>Le tipologie di impatto analizzate •</i>	69
<i>Impatto socio-economico dell'aeroporto di Malpensa •</i>	69
<i>Impatto socio-economico dell'aeroporto di Linate •</i>	71
IMPATTI DELLA GESTIONE E DELLO SVILUPPO DEL CAPITALE INFRASTRUTTURALE ■	72
EVOLUZIONE DEGLI INVESTIMENTI INFRASTRUTTURALI	73
<i>Investimenti realizzati nello scalo di Malpensa •</i>	74
<i>Investimenti realizzati nello scalo di Linate •</i>	74
COME CONDIVIDIAMO I NOSTRI PROGETTI DI SVILUPPO: IL MASTER PLAN 2030 DI MALPENSA	74
<i>Linee guida del Master Plan •</i>	74
<i>Gli studi ambientali •</i>	75
<i>Il processo di coinvolgimento degli stakeholder •</i>	76
LE ESTERNALITÀ AMBIENTALI LEGATE ALL'ATTIVITÀ DEI NOSTRI AEROPORTI	78
<i>Emissioni di CO2 •</i>	78
<i>Qualità dell'aria •</i>	79
<i>Emissioni acustiche •</i>	81
<i>Scarichi e sversamenti •</i>	83
SAFETY AERONAUTICA	86
VALORE GENERATO DAL BUSINESS AVIATION ■	88
IL PROFILO DEI NOSTRI CLIENTI AVIATION	89
<i>Principali vettori passeggeri operanti su Malpensa •</i>	89
<i>Principali vettori passeggeri operanti su Linate •</i>	90
<i>Principali vettori Cargo •</i>	90
IL PROFILO DEI NOSTRI PASSEGGERI	91
PERFORMANCE ECONOMICHE DEL BUSINESS AVIATION	92
PERFORMANCE COMPETITIVE DEL BUSINESS AVIATION	92
<i>Traffico passeggeri •</i>	93
<i>Puntualità dei voli passeggeri •</i>	97
<i>Traffico merci •</i>	97
<i>Connettività •</i>	100
QUALITÀ DEI SERVIZI AVIATION EROGATI AI PASSEGGERI	102
<i>Indicatori di regolarità del servizio •</i>	102
<i>Indicatori dei servizi di sportello/varco •</i>	104
<i>Indicatori dei servizi di informazione alla clientela •</i>	105
<i>Customer satisfaction •</i>	106
<i>Customer Relationship Management e gestione reclami •</i>	107

VALORE GENERATO DAL BUSINESS NON AVIATION ■	108
IL PROFILO DEI NOSTRI CLIENTI NON AVIATION	109
<i>Punti vendita al pubblico •</i>	<i>110</i>
<i>Food & beverage •</i>	<i>110</i>
PERFORMANCE ECONOMICHE BUSINESS NON AVIATION	111
<i>Retail •</i>	<i>112</i>
<i>Parcheggi •</i>	<i>116</i>
QUALITÀ DEI SERVIZI NON AVIATION EROGATI AI PASSEGGERI	118
<i>Indicatori di sicurezza •</i>	<i>118</i>
<i>Indicatori di comfort •</i>	<i>119</i>
<i>Indicatori di pulizia •</i>	<i>120</i>
<i>Indicatori di servizi aggiuntivi •</i>	<i>121</i>
<i>Indicatori di integrazione modale •</i>	<i>122</i>
QUALITÀ DELL'OFFERTA COMMERCIALE	123
 EFFICIENZA GESTIONALE E PRODUTTIVITÀ ■	 127
LA GESTIONE ORGANIZZATIVA	128
<i>Le nostre persone •</i>	<i>129</i>
<i>Le politiche di empowerment •</i>	<i>130</i>
<i>Le politiche di engagement •</i>	<i>136</i>
<i>La qualità della relazione con le nostre persone •</i>	<i>144</i>
LA GESTIONE DELLE RISORSE AMBIENTALI	150
<i>Consumi energetici •</i>	<i>150</i>
<i>Consumi idrici •</i>	<i>153</i>
<i>Gestione dei rifiuti •</i>	<i>154</i>
LA GESTIONE DELLA SUPPLY CHAIN	156
<i>Politiche di purchasing •</i>	<i>156</i>
<i>Classificazione dei fornitori in base a criteri di CSR •</i>	<i>157</i>
<i>Selezione dei fornitori •</i>	<i>158</i>
<i>Valore generato per l'indotto di fornitura •</i>	<i>158</i>
 IL PUNTO DI VISTA DEGLI STAKEHOLDER ■	 160
 APPENDICE: ALTRE PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ ■	 163
 ANALISI DEL PERIMETRO DELLE TEMATICHE MATERIALI	
E RICONCILIAZIONE CON GLI ASPETTI GRI ■	182
 GRI CONTENT INDEX ■	 185
 RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE ■	 197



LETTERA AGLI STAKEHOLDER

“Se avessi otto ore per abbattere un albero, passerei le prime sei ad affilare la scure”.

Questa citazione di Abramo Lincoln può essere efficacemente utilizzata per descrivere la fase che SEA sta attraversando nel perseguire l’obiettivo di integrare sempre più la strategia di sostenibilità nella gestione del *business*.

Saper incorporare nella strategia e nella gestione d’impresa le aspettative degli *stakeholder* è un’attitudine che sta riscuotendo un crescente apprezzamento da parte dei *player* dei mercati finanziari, ai quali non sfugge il legame tra tale attitudine e la generazione di un più elevato e durevole valore aziendale.

Sotto la lente ESG degli investitori

La nostra stessa azienda ha avuto evidenza di quanto stia crescendo l’attenzione verso i temi ESG (*Environment, Social, Governance*) da parte degli investitori internazionali, dal momento che da due anni viene sottoposta ad un accurato *assessment* – su mandato di un azionista indiretto - finalizzato a valutare la nostra capacità di presidio dei temi ESG, riscontrando oltretutto un risultato molto positivo.

È emerso, infatti, il lavoro che da alcuni anni stiamo facendo per darci un modello di “*governance* integrata”, attraverso il quale puntiamo a incorporare progressivamente i temi di sostenibilità socio-ambientale nella visione, nelle opzioni strategiche, nei piani industriali, nei *budget*, nei sistemi di misurazione delle *performance* manageriali, per fare in modo che la capacità dell’azienda di creare valore nel lungo periodo tenga conto di tutte le variabili che influiscono su di essa.

La disseminazione dell’approccio inclusivo

Il 2016 è stato un anno in cui ci siamo dedicati intensamente ad “affilare la scure” della crescita sostenibile e concertata dei nostri aeroporti e dei sistemi territoriali che gravitano attorno ad essi.

Il nostro progredire su questo fronte è sostanziato non tanto da un susseguirsi di iniziative inanellate per dare tono e volume ad una generica esperienzialità, bensì dall’adozione di una serie di *design pattern*, attraverso i quali cerchiamo di dare sostanza metodologica e applicazione organica alla nostra visione di fondo.

Questo approccio si è tradotto – sul fronte dello sviluppo del nostro capitale infrastrutturale – nella progettazione ed esecuzione di un processo aperto e dialogico con gli *stakeholder* territoriali in merito alle linee guida del *Master Plan* 2030 dello scalo di Malpensa, anticipando e applicando volontariamente l’istituto del *débat public* per la realizzazione delle infrastrutture, introdotto dal nuovo Codice Appalti.

Sul piano della visione e della cultura organizzativa, il varo del nuovo sistema dei valori aziendali (costruito attraverso un ampio coinvolgimento interno) ha costituito il presupposto per l’avvio di un progetto di *change management* imperniato sull’adozione di stili di *leadership* ispirati ai valori stessi e generativi di investimenti in *soft skill* quali la trasversalità dei processi decisionali, la capacità di lavorare in gruppo, l’apertura all’innovazione, la coltivazione dell’eccellenza professionale.

L’attenzione alla crescita e all’ingaggio del capitale umano è stata declinata mettendo in campo, in maniera organica e strutturata, un processo di ascolto delle persone sui temi chiave della qualità del lavoro e del benessere organizzativo, ma soprattutto aderendo ad un modello avanzato di gestione della conciliazione famiglia-lavoro – tradotto nell’ottenimento della certificazione *Family Audit* – attraverso il quale SEA ha definito, anche qui ricorrendo al contributo essenziale delle proprie persone, un piano triennale di interventi organizzativi finalizzato a rendere più flessibile, inclusivo e *smart* il nostro modo di lavorare.

Il nostro modello di cittadinanza d’impresa – identificabile principalmente, ma non solo, nell’iniziativa “*The Social Challenge*” – ha trovato nel 2016 una importante conferma della propria validità e capacità di coinvolgimento degli attori del non *profit* operanti sui territori di riferimento dei nostri aeroporti. Tra il 2015 e il 2016 i nostri colleghi e collaboratori hanno presentato o sponsorizzato oltre 200 progetti di associazioni non *profit*, 13 dei quali si sono visti assegnare un contributo di 10 mila Euro ciascuno grazie ad un meccanismo di valutazione meritocratico, gestito con la partecipazione di tutta la comunità aziendale.

L'eccellenza dei processi e dell'*accountability*

Non va poi dimenticato l'importante contributo – non solo in termini di ottimizzazione dei processi gestionali ma anche come paradigma culturale – generato dall'implementazione di sistemi di gestione certificati che ci spingono quotidianamente a perseguire prestazioni di qualità incrementale nell'ambito dei servizi ai passeggeri, della sicurezza dei lavoratori e della protezione dell'ambiente.

Stiamo infine irrobustendo e innalzando qualitativamente anche la nostra capacità di *accountability* attraverso un Osservatorio sull'*economic footprint* generata dai nostri aeroporti, realizzato in *partnership* con l'Università di Castellanza.

Il progressivo affinamento dell'analisi degli effetti generati, direttamente e indirettamente, dall'attività dei nostri scali a beneficio del sistema socio-economico operante nella loro rispettiva *catchment* area ci fornisce una più completa ed efficace modalità di rappresentazione del valore a noi complessivamente riconducibile. Al contempo, ci spinge a considerare la pianificazione delle traiettorie di sviluppo del nostro sistema aeroportuale in maniera sempre più integrata con le peculiarità e le ambizioni del tessuto produttivo e sociale, al servizio del quale ci poniamo in qualità di infrastruttura strategica di connessione con il mercato globale.

Integrare *business* e sostenibilità

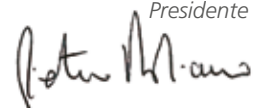
Il sentiero di crescita che abbiamo delineato, attraverso il Piano Industriale 2016-2021, per i prossimi anni fa riferimento a 4 capisaldi strategici: lo sviluppo del traffico, gli investimenti di riqualificazione del nostro capitale infrastrutturale, l'espansione del *business non aviation* e l'ottimizzazione dei processi in chiave di efficienza.

Il fatto che i temi ESG rappresentino un importante connotato qualitativo e identitario di questo piano strategico trova riflesso nella struttura narrativa di questo Bilancio di Sostenibilità 2016. La tradizionale impostazione in base alla quale i *topics* del documento erano riferiti a specifici *stakeholder* (ambiente, collaboratori, passeggeri, fornitori, ecc.) è stata sostituita da una impostazione centrata sui 4 *driver* del nostro piano strategico, di cui le variabili di sostenibilità rappresentano una declinazione da monitorare e su cui investire per non pregiudicare o ritardare il raggiungimento dei *target* di *business* prefissati.

Un primo segnale della concreta volontà di cominciare a lavorare per presidiare tutte le aree di generazione del valore, di breve e di lungo periodo, della nostra azienda.

Pietro Modiano

Presidente





NOTA METODOLOGICA

Il Bilancio di Sostenibilità 2016 del Gruppo SEA (di seguito anche il “Gruppo”), alla sua settima edizione, è stato redatto secondo le linee guida “G4 Sustainability Reporting Guidelines” (2013) e le “Airport Operators Sector Disclosures” (2014) entrambe pubblicate dal *Global Reporting Initiative* (GRI), secondo l’opzione “Core”. In coda al documento sono riportati il *GRI Content Index* e la Relazione della Società di Revisione.

Processo e perimetro di reporting

I contenuti e gli indicatori oggetto della rendicontazione del Bilancio di Sostenibilità 2016 sono stati definiti a partire dai risultati dell’analisi di materialità, percorso iniziato nel 2013, che ha coinvolto il *Top management* e gli *stakeholder* del Gruppo, al fine di identificare, tramite un processo partecipativo, gli aspetti economici, ambientali e sociali rilevanti.

Per completezza nel Bilancio sono comunque rendicontati alcuni aspetti che non risultano tra quelli materiali, in continuità con gli anni precedenti.

Il Bilancio di Sostenibilità presenta le iniziative e i risultati raggiunti nel periodo compreso tra l’1/1/2016 e il 31/12/2016.

All’interno di tale documento è opportunamente segnalato se il dato riportato è stato generato attraverso stime. Per quanto riguarda i dati economici il perimetro di rendicontazione risulta essere lo stesso del Bilancio Consolidato 2016 del Gruppo SEA.

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

- Consorzio Malpensa Construction, per il quale al momento non è stato possibile effettuare una raccolta di dati e informazioni omogenea con le altre società del Gruppo. Si valuterà l’inserimento di Consorzio Malpensa Construction nel perimetro di reporting nel corso dei prossimi esercizi;
- le seguenti società ritenute non significative e tra l’altro incluse nel Bilancio Consolidato con il “metodo del patrimonio netto”: Dufrital SpA, SACBO SpA, SEA Services Srl, Malpensa Logistica Europa SpA, Disma SpA.

Si segnala che il perimetro di consolidamento al 31 dicembre 2016 è variato rispetto al 31 dicembre 2015 a seguito della cessione del 60% della partecipazione detenuta da SEA Prime SpA in Signature Flight Support Italy Srl (già Prime AviationServices SpA) avvenuta in data 1 aprile 2016. Con la perdita del controllo, la

partecipazione è classificata tra le collegate e non più tra le controllate, ed è valutata con il “metodo del patrimonio netto” e non più consolidata integralmente. Pertanto, la Società Prime AviationServices SpA è inclusa nel perimetro delle informazioni qualitative e dei dati quantitativi relativi agli aspetti sociali e ambientali solo fino al 31 marzo 2016.

Eventuali specifiche ed eccezioni al perimetro di reporting sono puntualmente riportate nelle singole sezioni. All’interno del documento sono utilizzate le seguenti dizioni:

- Gruppo SEA per SEA SpA, SEA Energia SpA, SEA Prime SpA e Prime AviationServices SpA;
- SEA per SEA SpA;
- SEA Energia per SEA Energia SpA;
- SEA Prime per SEA Prime SpA;
- Prime AviationServices per Prime AviationServices SpA.

Principi di rendicontazione

Principi di definizione del contenuto del report

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

Inclusività, Materialità, Contesto di sostenibilità

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

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

Completezza

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

Principi di garanzia della qualità del report

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

Equilibrio

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

Comparabilità, Chiarezza

Al fine di semplificare la lettura del documento la struttura informativa contiene grafici, tabelle e un linguaggio chiaro e accessibile. Gli indicatori sono comparati, dove possibile, con quelli dei due anni precedenti e sono commentati evidenziando eventuali variazioni significative. Le tabelle e i grafici privi di comparazione si riferiscono a indicatori il cui confronto temporale non è significativo o a indicatori per i quali non è stato possibile recuperare i dati degli esercizi precedenti. Il riferimento al modello previsto dal *Global Reporting Initiative* permette inoltre il confronto con le organizzazioni nazionali e internazionali che adottano lo stesso modello.

Accuratezza

I dati sono stati controllati dai vari responsabili di area. I dati economico-finanziari riportati sono gli stessi che compongono il Bilancio Consolidato, redatto applicando i principi contabili internazionali.

Tempestività

Il Bilancio di Sostenibilità 2016 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: tale attività si è conclusa con il rilascio della "Relazione della società di revisione".

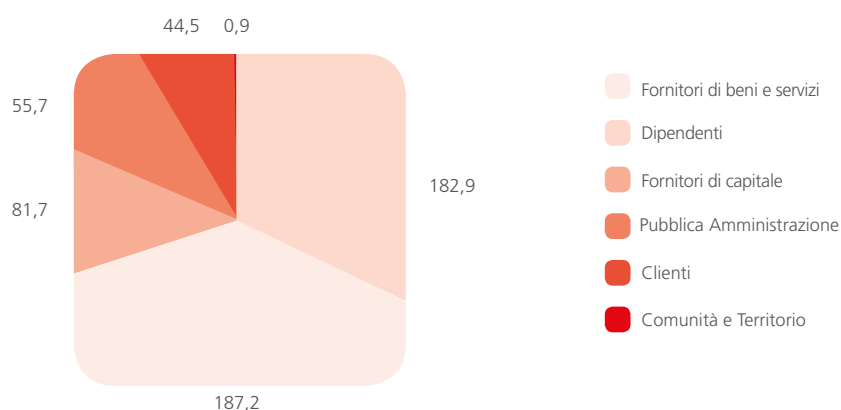
SEA

HIGHLIGHTS

Cosa è successo nel 2016

- Abbiamo distribuito ai nostri *stakeholder* un **valore economico** pari a **552,9** milioni di Euro.

Valore economico distribuito agli stakeholder (milioni di Euro)



Fonte: SEA

- Il nostro aeroporto di Malpensa si è confermato tra i 30 aeroporti globalmente meglio connessi (su una rete che ne comprende 3.873 nel mondo), occupando la **28° posizione**, con un indice di connettività pari a **2,69**. Inoltre Malpensa è l'unico tra gli aeroporti italiani facente parte della *top 20* nel *ranking* continentale basato sulla quota di PIL europeo raggiungibile in tempi contenuti.

PIL europeo raggiungibile in funzione del tempo di viaggio

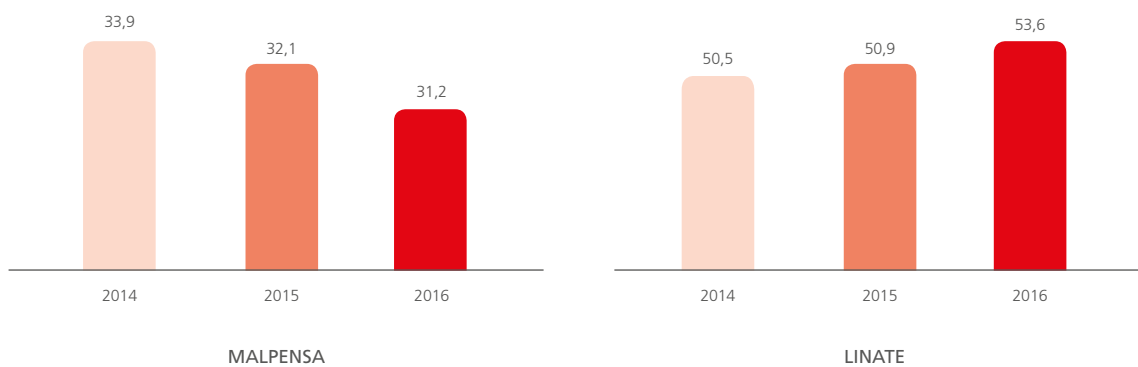
Rank	Aeroporto	% PIL entro 2 ore	% PIL 2-4 ore
1	FRANCOFORTE	91,25	8,30
2	PARIGI CDG	89,29	10,00
3	MONACO	87,63	11,75
4	AMSTERDAM	87,19	12,23
5	BRUXELLES	87,02	12,17
6	ZURIGO	85,66	13,78
7	DUSSELDORF	84,18	15,26
8	STOCCARDA	82,43	16,85
9	GINEVRA	81,98	17,13
10	BASILEA	80,50	18,13
11	MILANO MALPENSA	78,30	20,87

Fonte: ICCSAI Fact Book 2016



- Abbiamo consolidato il nostro impegno nella **raccolta differenziata dei rifiuti**.

Raccolta differenziata (% sul totale rifiuti)

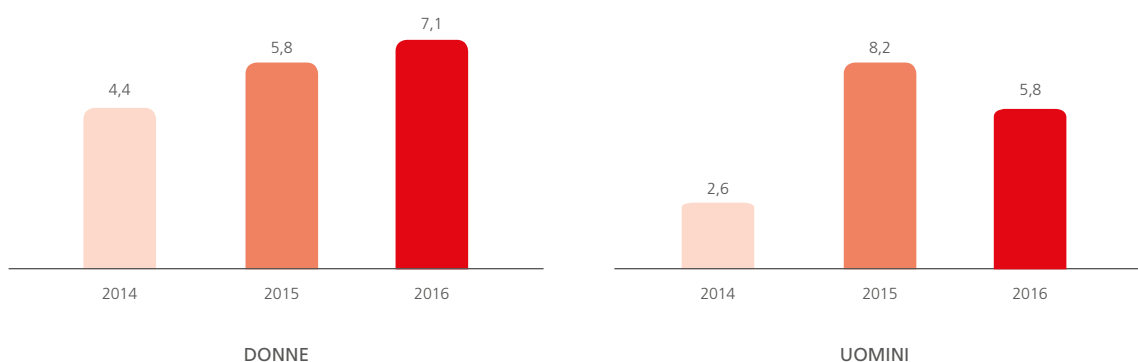


■ 2014 ■ 2015 ■ 2016

Fonte: SEA

- Abbiamo erogato alle nostre persone oltre **17.000 ore** di **formazione**.

Numero medio annuo di ore di formazione pro-capite per genere



■ 2014 ■ 2015 ■ 2016

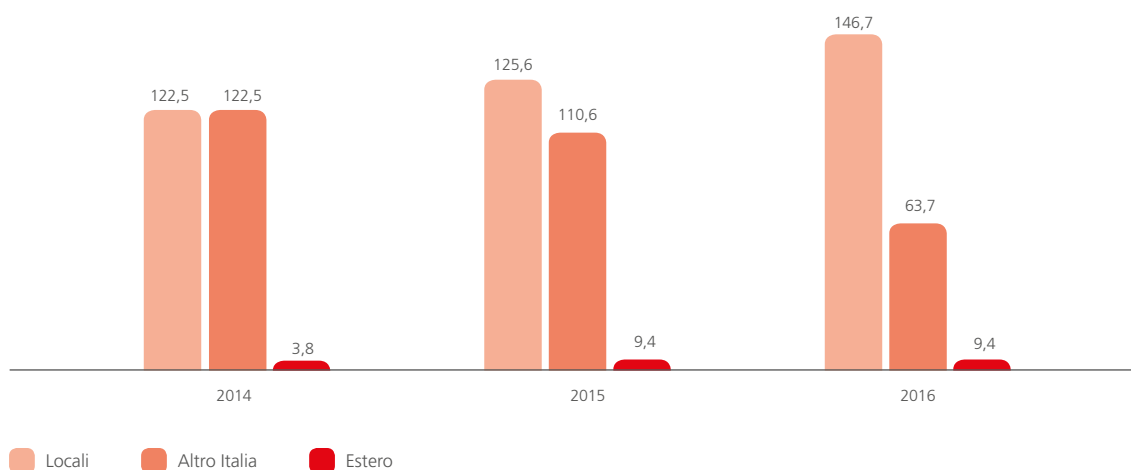
Fonte: SEA



HIGHLIGHTS

■ Abbiamo emesso **219,8 milioni di Euro di ordini ai nostri fornitori.**

Valore ordini per provenienza geografica (milioni di Euro)



Fonte: SEA

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

■ Abbiamo erogato liberalità per **857.800 Euro**, di cui **75.000** in Progetti di *Corporate Citizenship*.

Erogazioni liberali nell'ultimo triennio (Euro)

	2016	2015	2014
Totale Liberalità	782.800	820.242	614.500
di cui: cultura/istruzione	712.400	714.900	584.000
di cui: manifestazioni sportive	10.000	27.000	12.000
di cui: sociale/assistenziale	60.400	78.342	18.500
Progetti di <i>Corporate Citizenship</i>	75.000	81.500	150.400
Totale contributi erogati	857.800	901.742	764.900

Fonte: SEA

- Abbiamo valutato **75 progetti** di investimento sociale – presentati attraverso il coinvolgimento di **59 dipendenti** – e assegnato a **7** di essi un contributo di **10 mila Euro** attraverso un *referendum on line* a cui hanno partecipato **564 dipendenti**.

The Social Challenge: i numeri dell'edizione 2016

	N° PROGETTI	MILANO	VARESE
Progetti presentati	87	65	22
<i>da Dipendenti</i>	39	24	15
<i>da Associazioni</i>	48	41	7
<i>di cui adottati</i>	36	30	6
Progetti ammessi alla valutazione	75	54	21
Dipendenti coinvolti nella presentazione dei progetti	59		
Dipendenti votanti al <i>referendum</i>	564		

Fonte: SEA

- Abbiamo centrato l'**82%** degli obiettivi di qualità dei servizi ai nostri passeggeri nello scalo di Linate, il **91%** nello scalo di Malpensa *Terminal 1* e l'**85%** nello scalo di Malpensa *Terminal 2*.

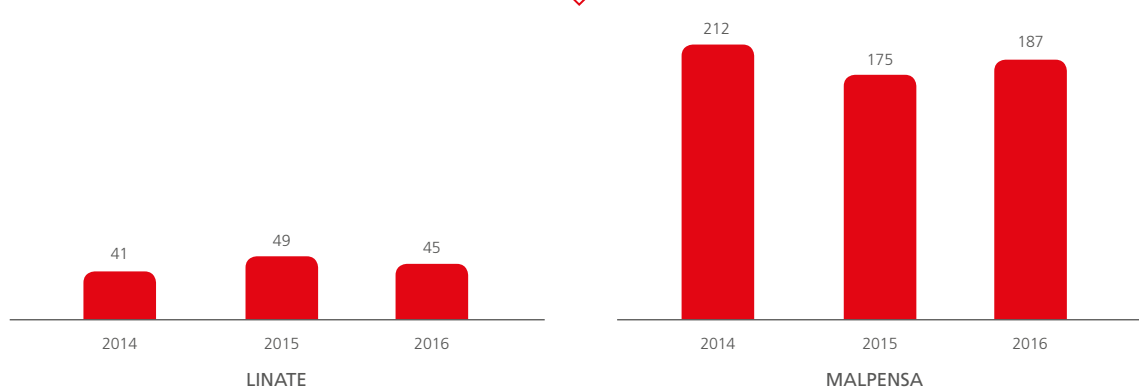
Evoluzione del Customer Satisfaction Index

	2016	2015	2014
Malpensa T1	75	73	70
Malpensa T2	72	72	70
Linate	70	70	67
Sistema	73	72	69

Fonte: SEA, CFI Group

- Abbiamo garantito ai nostri passeggeri **187 destinazioni** nazionali e internazionali da Malpensa e **45** da Linate.

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



Fonte: SEA

- Abbiamo registrato una **puntualità dei voli** in partenza dell'**81,0%** a Malpensa e dell'**85,0%** a Linate

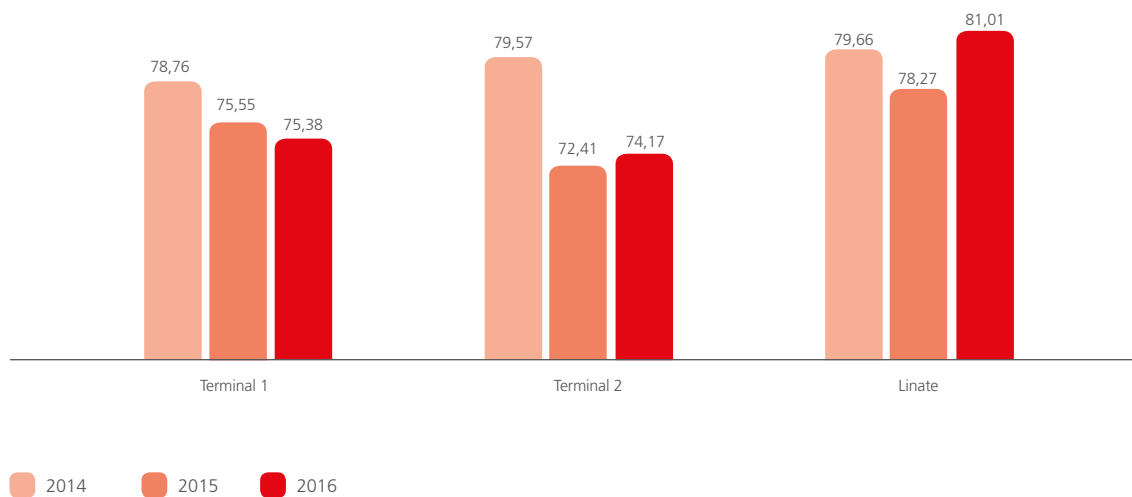
Ranking EAPN puntualità voli in partenza (% entro 15 min.)

	2016	2015	2014
Malpensa	81,3	82,3	82,6
Linate	84,9	88,4	90,8
Media EAPN	77,9	79,5	81,6

Fonte: SEA

- La qualità percepita degli esercizi commerciali presenti negli aeroporti nel 2016 si è attestata attorno a un valore medio pari a **76,86/100**.

Mystery Shopping – Valore medio della qualità percepita per aeroporto (scala 1-100)



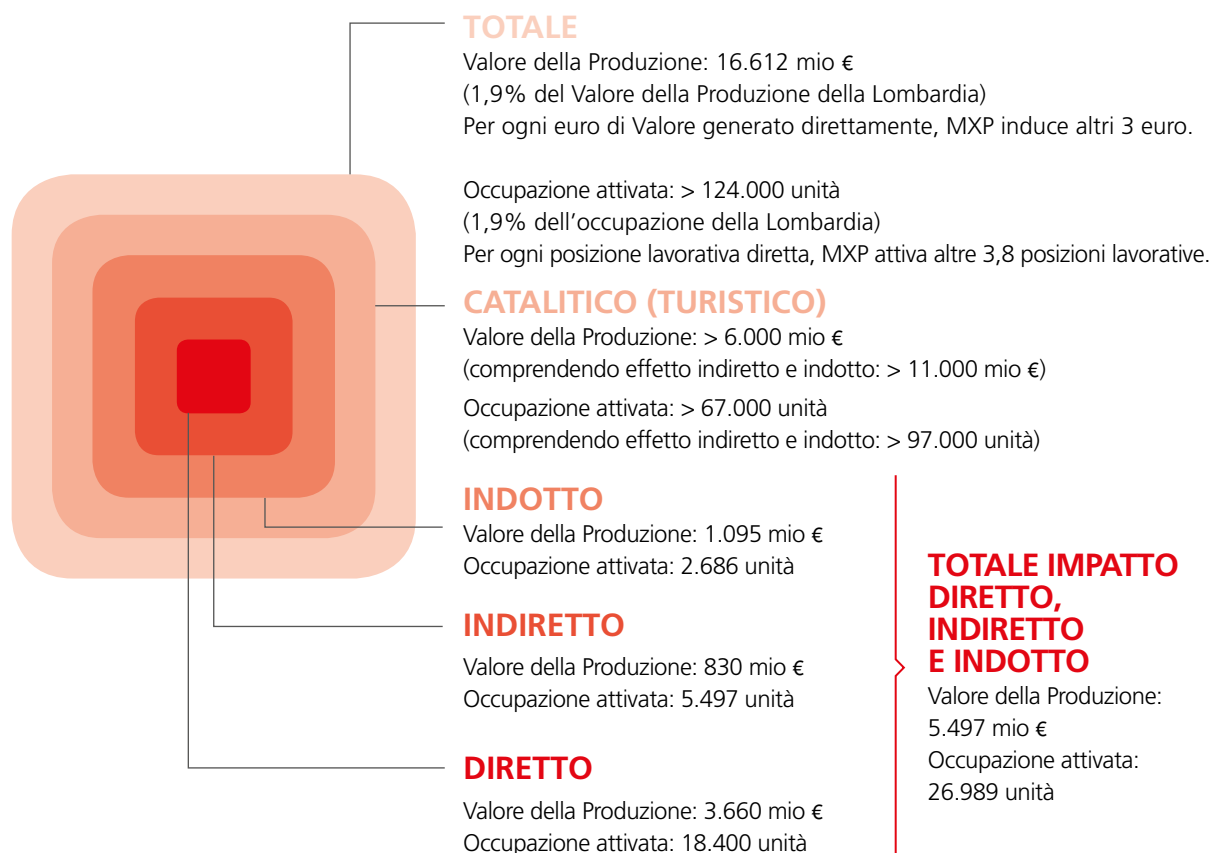
Fonte: SEA

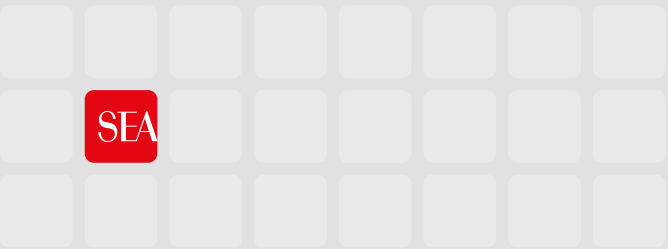
- Abbiamo ottenuto la **Certificazione "Family Audit"** a fronte di un programma triennale di **28** iniziative per migliorare il *work-life balance* delle nostre persone. Abbiamo rinnovato, per il **6°** anno consecutivo, la certificazione **Airport Carbon Accreditation** al livello **3+ (neutrality)**.



- Il nostro aeroporto di Malpensa ha attivato **18.400** posizioni lavorative dirette, **5.500** indirette e **2.600** indotte.

Impatto socio-economico generato dall'aeroporto di Malpensa





SEA

CHI SIAMO
E COSA FACCIAMO

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.

Gli aeroporti di Malpensa e Linate si posizionano tra i primi dieci gestori in Europa per volume di traffico nel segmento passeggeri e tra i primi cinque in quello merci, mentre in Italia il sistema aeroportuale milanese è rispettivamente il secondo operatore per volume di traffico passeggeri e il primo nel comparto *cargo*.

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 2016: 2.866

HIGHLIGHTS 2016

Ricavi totali: 700,1 milioni di Euro

EBITDA: 234,4 milioni di Euro

Utile netto: 93,6 milioni di Euro

Passeggeri: 28,9 milioni

Movimenti Aerei: 260,5 mila

Merci: 549,4 mila (ton)

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

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

Mission

La *mission* 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 merca-

to, 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.

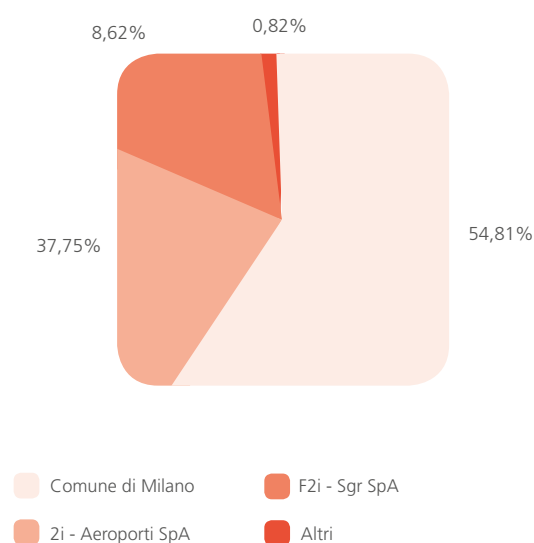
I servizi prestati dal Gruppo SEA sono garantiti dalla gestione e dallo sviluppo di infrastrutture sicure e all'avanguardia, attribuendo primaria importanza alla crescita socio-economica della comunità di riferimento e alla tutela dell'ambiente.

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, 74.375.102 azioni di categoria B e 38.601.093 altre azioni.

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 co-vendita. Gli azionisti titolari di azioni di categoria A godono di un diritto di prelazione in caso di cessione di azioni da parte dei soci titolari di azioni di categoria B.

Struttura del Capitale Sociale





Struttura del Capitale Sociale

Azionisti pubblici

n. 9 enti/società	Comune di Milano (*)	54,81%
	Provincia di Varese	0,64%
	Comune di Busto Arsizio	0,06%
	Altri Azionisti pubblici	0,08%
	Totale	55,59%

Azionisti privati

	Zi Aeroporti SpA	35,75%
	F2i Sgr SpA (**)	8,62%
	Altri Azionisti privati	0,04%
	Totale	44,41%

(*) Titolare di azioni di categoria A

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

Struttura del Gruppo

SEA detiene partecipazioni di controllo nelle società di seguito indicate, sulle quali esercita attività di direzione

e coordinamento, ai sensi dell'art. 2497 e seguenti del Codice Civile:

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

Partecipazioni dirette e indirette di SEA SpA al 31 dicembre 2016

SEA SpA

Gestione aeroportuale	Utilities	Attività commerciali	Altre attività	Handling
S.A.C.B.O. SpA Società per l'aeroporto civile di Bergamo - Orio al Serio 30,98%	SEA Energia SpA 100%	Dufrital SpA 40%	Consorzio Malpensa Construction** 51%	Signature Flight Support Italy S.r.l.*** 39,34%
Aeropuertos Argentina 2000 SA* 8,5%	Disma SpA 18,75%	SEA Services Srl 40%	Romairport SpA**** 0,23%	Malpensa Logistica Europa SpA 25%
SEA Prime SpA 98,34%			SITA Società Cooperativa arl 6 quote	

(*) Con riferimento alla partecipazione di SEA in AA2000 si segnala che il 30 giugno 2011 SEA SpA e Cedcor S.A., in attuazione di quanto patuito con contratto in data 9 agosto 2006, hanno sottoscritto il contratto di vendita da parte di SEA della suddetta partecipazione in AA2000, subordinatamente al rilascio da parte dell'Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos dell'autorizzazione alla stessa vendita, non ancora rilasciata alla data dell'approvazione della Relazione Finanziaria annuale 2016 del Gruppo SEA.

(**) Il Consiglio di Amministrazione di SEA SpA in data 22 febbraio 2017 ha deliberato di autorizzare lo scioglimento e la messa in liquidazione del Consorzio Malpensa Construction. In data 15 marzo 2017 il Consiglio di Amministrazione del Consorzio ha deliberato in tal senso, approvando lo scioglimento e la messa in liquidazione del Consorzio stesso.

(***) In data 1° aprile 2016 è stato ceduto il 60% delle azioni da SEA Prime, che ne possedeva il 100%, a Signature Flight Support UK Regions Limited. A seguito della perdita del controllo la società Signature Flight Support Italy Srl è classificata come società collegata. A febbraio 2017 ha cambiato denominazione e ragione sociale passando da Prime AviationServices SpA a Signature Flight Support Italy Srl.

(****) L'Assemblea Straordinaria di Romairport del 23 febbraio 2017 ha deliberato la trasformazione della Società da SpA a Srl.

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.

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

Il Consiglio di Amministrazione di SEA è composto da 7 membri⁽¹⁾ (esecutivi e non esecutivi). Il CdA in carica al 31 dicembre 2016 è stato nominato dall'Assemblea Ordinaria del 4 maggio 2016, per 3 esercizi fino all'approvazione del Bilancio chiuso al 31 dicembre 2018. Nel corso del 2016 la Società non ha ritenuto di dover verificare la sussistenza dei requisiti di indipendenza in capo agli amministratori, ritenendo adeguato il numero di amministratori non esecutivi.

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 2016 il compenso per il Consiglio di Amministrazione è stato pari a 603 mila Euro.

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.

Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati SEA 2016

Consiglio di Amministrazione				Comitato Controllo e Rischi	Comitato per la Remunerazione e Nomine	Comitato Etico	Fasce d'età	
Carica	Componenti	Esecutivo	Non esecutivo	*	*	*	30-50	> 50
Presidente	Modiano Pietro	X						X
Vice Presidente	Brunini Armando		X	X				X
Amministratore	Bragantini Salvatore		X	X		X		X
Amministratore	Mion Stefano		X		X		X	
Amministratore	Stefani Susanna		X		X			X
Amministratore	Zucchelli Susanna		X	X				X

* Appartenenza del componente del CdA al Comitato.

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 di SEA, nonché confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati. Inoltre il Consiglio di Amministrazione esamina e ap-

prova 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.

⁽¹⁾ Il consigliere Arabella Caporello ha rassegnato le dimissioni dalla carica in data 15 settembre 2016.

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.

Riunioni svolte dal Consiglio di Amministrazione e dai Comitati nel 2016

Consiglio di Amministrazione	Comitato Controllo e Rischi	Comitato per la Remunerazione e Nomine	Comitato Etico
12	6	6	4

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

Il Collegio Sindacale è composto da 5 Sindaci effettivi e 2 supplenti. Del Collegio fanno parte di diritto due Sindaci effettivi: uno, con funzione di Presidente del Collegio, nominato dal Ministro del Tesoro, 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 2016

Collegio sindacale			
Carica	Componenti	In carica dal	In carica fino al
Presidente	Cotroneo Rosalba ⁽¹⁾	16/11/2016	Approvazione Bilancio 2018
Sindaco effettivo	Galli Andrea	24/06/2013	Approvazione Bilancio 2018
Sindaco effettivo	Giovanelli Paolo	24/06/2013	Approvazione Bilancio 2018
Sindaco effettivo	Casiraghi Rosalba	04/05/2016	Approvazione Bilancio 2018
Sindaco effettivo	Sarubbi Giacinto Gaetano	04/05/2016	Approvazione Bilancio 2018
Sindaco supplente	Cioccarelli Andrea	24/06/2013	Approvazione Bilancio 2018
Sindaco supplente	Allievi Anna Maria	04/05/2016	Approvazione Bilancio 2018

⁽¹⁾ Nomina ministeriale, in sostituzione del sindaco Rita Cicchiello.

Nell'esercizio 2016 l'ammontare complessivo dei compensi del Collegio sindacale è pari a 295 mila Euro.

Sistema di poteri e deleghe

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

Il Consiglio di Amministrazione di SEA non ha infatti nominato un Amministratore Delegato e ha conferito ai *Chief Officer* della Società i poteri per la gestione – entro determinati limiti – delle attività ordinarie della Società e per l'attuazione degli indirizzi dettati dall'organo amministrativo.

Ciascun *Chief Officer*, a sua volta, ha subdelegato in parte i poteri delegati. Tale sistema di deleghe di poteri contempla l'informativa costante al Consiglio di Amministrazione sull'esercizio dei poteri delegati e dunque sugli sviluppi e sulla conclusione delle principali operazioni sociali.

Il sistema poggia su una struttura organizzativa interna formalizzata e chiara, suddivisa in distinte unità, per ciascuna delle quali è specificamente individuata la rispettiva linea di dipendenza gerarchica, missione e responsabilità.

La struttura organizzativa prevede un'articolazione delle responsabilità che valorizza le competenze e, allo stesso tempo, consente l'attivazione di meccanismi di *check and balance*, tra i quali:

- la Direzione *Auditing* dipende gerarchicamente dal Presidente e funzionalmente dal Consiglio di Amministrazione e dal Comitato Controllo e Rischi;
- le strutture di *staff* sono accorpate presso il *Chief Corporate Officer*, con la Direzione *Purchasing* accentrata e segregata rispetto ai principali *spender* aziendali;
- le competenze di *business development* sono accentrate presso il *Chief Operating Officer*.

I *Chief Officer* SEA «delegati» alla gestione – ciascuno per l'area di propria pertinenza – partecipano regolarmente alle riunioni del Consiglio di Amministrazione per fornire gli approfondimenti richiesti sugli argomenti in agenda.

Remunerazione del Management

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 della creazione di valore per gli azionisti. La politica di remunerazione è definita allo scopo di attrarre, moti-

vare e trattenere persone di alto profilo professionale e manageriale, qualificate per raggiungere gli obiettivi del Gruppo.

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

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

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

Sistema di controllo interno

SEA 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.

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

Sin dal 2003 SEA ha adottato un "Modello di organizzazione, gestione e controllo" in linea con le disposizioni del D.Lgs. 231/2001 e tenendo conto delle Linee Guida pubblicate da Confindustria, per assicurare correttezza e trasparenza nella conduzione delle attività aziendali.

Il Modello di Organizzazione e Gestione, che è stato modificato e integrato con i reati introdotti nel Decreto a settembre 2016, riporta i principi adottati e l'attività svolta da SEA per prevenire i reati oggetto del D.Lgs. 231/2001 e evitare l'incorrere nelle fattispecie di responsabilità amministrativa e penale delle persone giuridiche prevista dal medesimo decreto.

Il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello e di curare il suo aggiornamento è affidato all'Organismo di Vigilanza collegiale, nominato dal

Consiglio di Amministrazione e composto da 4 membri (un Consigliere di Amministrazione senza deleghe operative, due membri indipendenti esterni e il Direttore *Auditing*).

L'Organismo di Vigilanza risponde ai requisiti di autonomia ed indipendenza, professionalità e continuità d'azione. L'Organismo di Vigilanza è dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo e dispone di adeguate risorse finanziarie per lo svolgimento dei propri compiti. L'Organismo di Vigilanza predispone flussi informativi periodici per il Consiglio di Amministrazione sull'effettività, adeguatezza e mantenimento del Modello.

Nell'ottica di vigilanza sull'attuazione del Modello è stato istituito un canale dedicato alle segnalazioni – anche anonime – provenienti da dipendenti, organi sociali e terzi, di condotte illecite o di situazioni anche solo a potenziale rischio di commissione di condotte illecite all'Organismo di Vigilanza (c.d. “*Whistleblowing*”). Sono parte integrante del Modello 231 di SEA:

- il Codice di Condotta;
- la mappatura dei rischi;
- il sistema organizzativo aziendale;
- il sistema procedurale aziendale;
- il sistema di poteri autorizzativi e di firma;
- il sistema di controllo di gestione;
- il sistema premiante e l'apparato sanzionatorio;
- la comunicazione e formazione del personale;
- il sistema informativo aziendale;
- il sistema di *governance* aziendale;
- le attività di controllo in generale.

L'Organismo di Vigilanza SEA, nel corso del 2016, si è riunito 8 volte; per ogni riunione viene redatto un verbale.

Codice di Condotta e Comitato Etico

Il Codice di Condotta – parte integrante del Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001 – è uno strumento di auto-regolamentazione, adottato per la prima volta nell'aprile 2000, che individua valori e regole di comportamento cui SEA intende riferirsi nella propria attività e al quale debbono attenersi i componenti degli organi sociali, i suoi dipendenti e i collaboratori legati a SEA e alle società del Gruppo SEA da rapporti contrattuali di lavoro di qualsiasi natura (anche occasionali o temporanei), nonché altre specifiche categorie di *stakeholder* (in particolare fornitori e principali *partner* commerciali), cui viene richiesto di rispettare alcune regole di comportamento previste dal Codice di Condotta e formalizzate attraverso specifica previsione nei relativi contratti.

Nello svolgimento delle proprie attività SEA e le società

del Gruppo si attengono a principi di massima trasparenza, chiarezza, correttezza, integrità ed equità.

Le norme del Codice di Condotta costituiscono parte essenziale delle obbligazioni contrattuali di *management*, dipendenti e collaboratori della Società. Pertanto, l'adozione di un comportamento che ne disattenda il dettato costituisce violazione dell'obbligo di diligenza previsto dal vigente CCNL.

Per gli altri *stakeholder* l'osservanza delle previsioni del Codice di Condotta costituisce presupposto essenziale per instaurare e/o proseguire il rapporto con SEA.

SEA ha istituito un Comitato Etico, deputato a garantire la diffusione, l'osservanza, la corretta interpretazione e l'aggiornamento del Codice di Condotta, composto da un consigliere in rappresentanza del Consiglio di Amministrazione della Società (che assume la presidenza del comitato) e dai responsabili delle funzioni aziendali “Direzione Risorse Umane e Organizzazione”, “*Legal and Corporate Affairs*” e “*Auditing*”. Nel corso del 2016 il Comitato Etico si è riunito 4 volte, trattando lo stato di diffusione e l'attuazione del Codice di Condotta e l'esame delle segnalazioni ricevute, riguardanti presunte violazioni del Codice stesso.

La diffusione e la divulgazione del Modello di Organizzazione e Gestione ex D.Lgs. 231/01 e del Codice di Condotta è proseguita nel corso del 2016 con le seguenti iniziative:

- l'aggiornamento dell'informativa relativa alle varie componenti del Modello nell'*intranet* aziendale;
- l'aggiornamento dell'informativa sul D.Lgs. 231/01 e sul Modello e delle F.A.Q. nell'*intranet* aziendale;
- la pubblicazione del Codice di Condotta nell'*intranet* aziendale e nel sito *internet*;
- la messa a disposizione ai dipendenti neo-assunti del Codice di Condotta e del Modello di Organizzazione e Gestione nella sezione *intranet* dedicata.

L'informazione e la formazione sul D.Lgs. 231/01 e sul Modello SEA si è articolata, nel corso del 2016, nei seguenti interventi:

- proseguimento della formazione in modalità *e-learning* per i dipendenti SEA (quadri, impiegati e operai);
- formazione sul Decreto e sul Modello di Organizzazione e Gestione ai Dirigenti e al personale che ricopre ruoli ritenuti sensibili per l'attuazione del Modello;
- informativa sul Modello e sul D.Lgs. 231/01 nei corsi obbligatori (rilascio/rinnovo del tesserino aeroportuale, formazione sulla salute e sicurezza sul lavoro in ottemperanza al D.Lgs. 81/08).

Referente per l'Anticorruzione

In ottemperanza della c.d. "legge anticorruzione", SEA ha provveduto a individuare, con decorrenza 31 gennaio 2014, il proprio Referente per l'Anticorruzione, nella persona del *Direttore Legal & Corporate Affairs*, nonché componente del Comitato Etico.

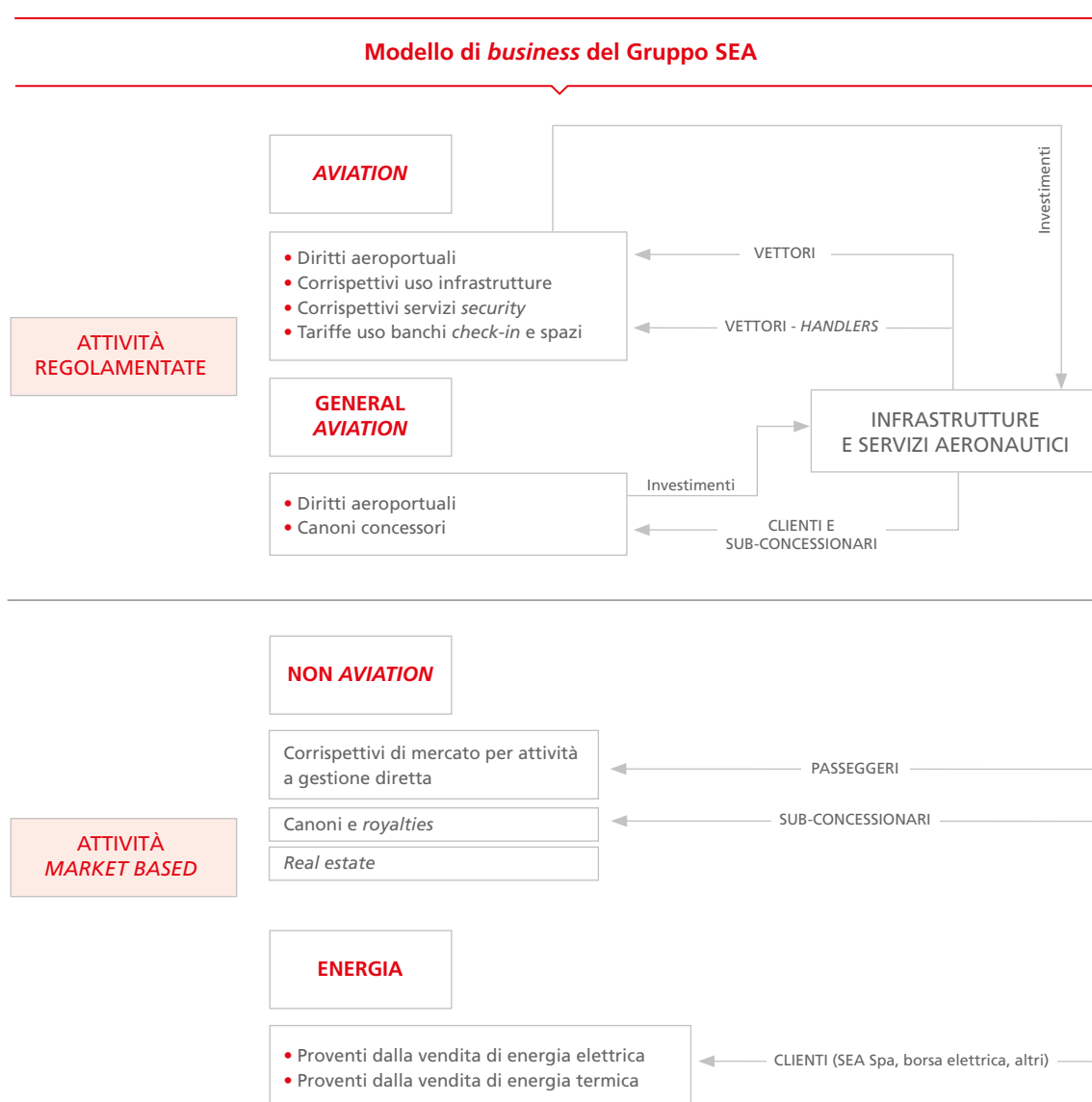
Al Referente per l'Anticorruzione è affidato esclusivamente il compito di curare le comunicazioni in materia

di anticorruzione, come definita ex L. 190/2012, anche verso i terzi; il ruolo, le prerogative e le responsabilità del Referente per l'Anticorruzione non sono pertanto assimilabili a quelle previste dalla normativa di riferimento in capo al responsabile per l'anticorruzione (ovvero, il Responsabile ex L. 190/2012).

Modello e aree di business

A seguito del cambiamento del perimetro di consolidamento del Gruppo SEA nel 2015 (fuoriuscita di Airport Handling SpA e messa in liquidazione di

SEA Handling SpA) il modello di *business* è strutturato tenendo conto delle aree attualmente gestite dal Gruppo SEA.

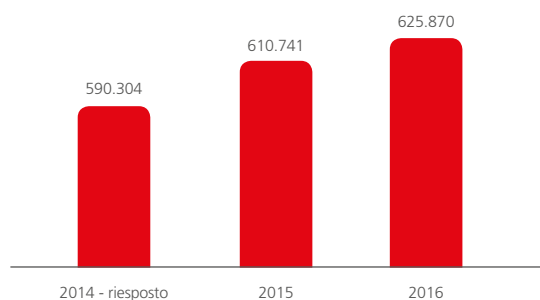


La gestione degli aeroporti da parte del Gruppo SEA si esplica in specifiche *business unit*.

Commercial Aviation

La *business unit* Commercial Aviation comprende le attività Aviation e Non Aviation.

Ricavi di gestione Business Commercial Aviation (migliaia di Euro)



Fonte: SEA

L'attività *Aviation* 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. I ricavi generati da tali attività sono definiti da un sistema di tariffe regolamentate e sono rappresentati da:

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

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

L'attività *Non Aviation* fa riferimento a prestazioni di supporto alle attività aeronautiche 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 da corrispettivi di mercato per le attività *Non Aviation* svolte direttamente e da *royalties* 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 contempla le seguenti attività:

- *retail* (vendita al pubblico in regime *duty free* e *duty*

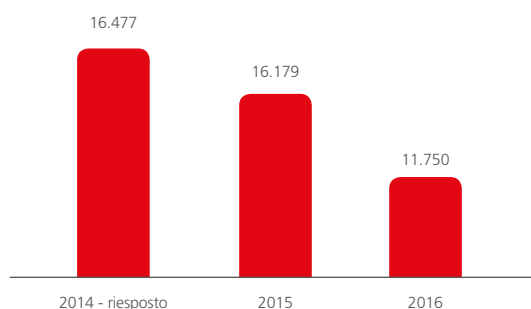
paid, ristorazione, autonoleggi, gestione di spazi per lo svolgimento da parte di soggetti terzi di attività bancarie);

- gestione dei parcheggi;
- gestione degli spazi *cargo*;
- 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).

General Aviation

Le attività di *General Aviation* sono quelle di Aviazione generale svolte attraverso la controllata SEA Prime, acquisita nel corso del 2013 e che fornisce l'intera gamma di servizi connessi al traffico *business* presso il piazzale Ovest dell'aeroporto di Linate, sia le attività di *handling* di Aviazione generale svolte dalla controllata Prime AviationServices⁽¹⁾ presso lo scalo di Linate, Malpensa, Venezia Tessera e Roma Ciampino.

Ricavi di gestione Business General Aviation (migliaia di Euro)



Fonte: SEA

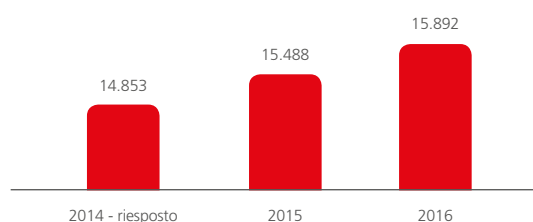
⁽¹⁾ Dall'1 aprile 2016 è stato ceduto il 60% del capitale e pertanto non è più società controllata.

Energy

Il Gruppo SEA garantisce l'autosufficienza energetica (termica ed elettrica) di entrambi i propri aeroporti, utilizzando un sistema di produzione basato su centrali di cogenerazione a metano, a basso impatto ambientale, gestite dalla società controllata SEA Energia. 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'approvvigio-

namento del quartiere milanese di Santa Giulia. Il Gruppo, attraverso SEA Energia, dispone di "certificati verdi" che confermano le caratteristiche degli impianti utilizzati.

Ricavi di gestione Business Energy (migliaia di Euro)



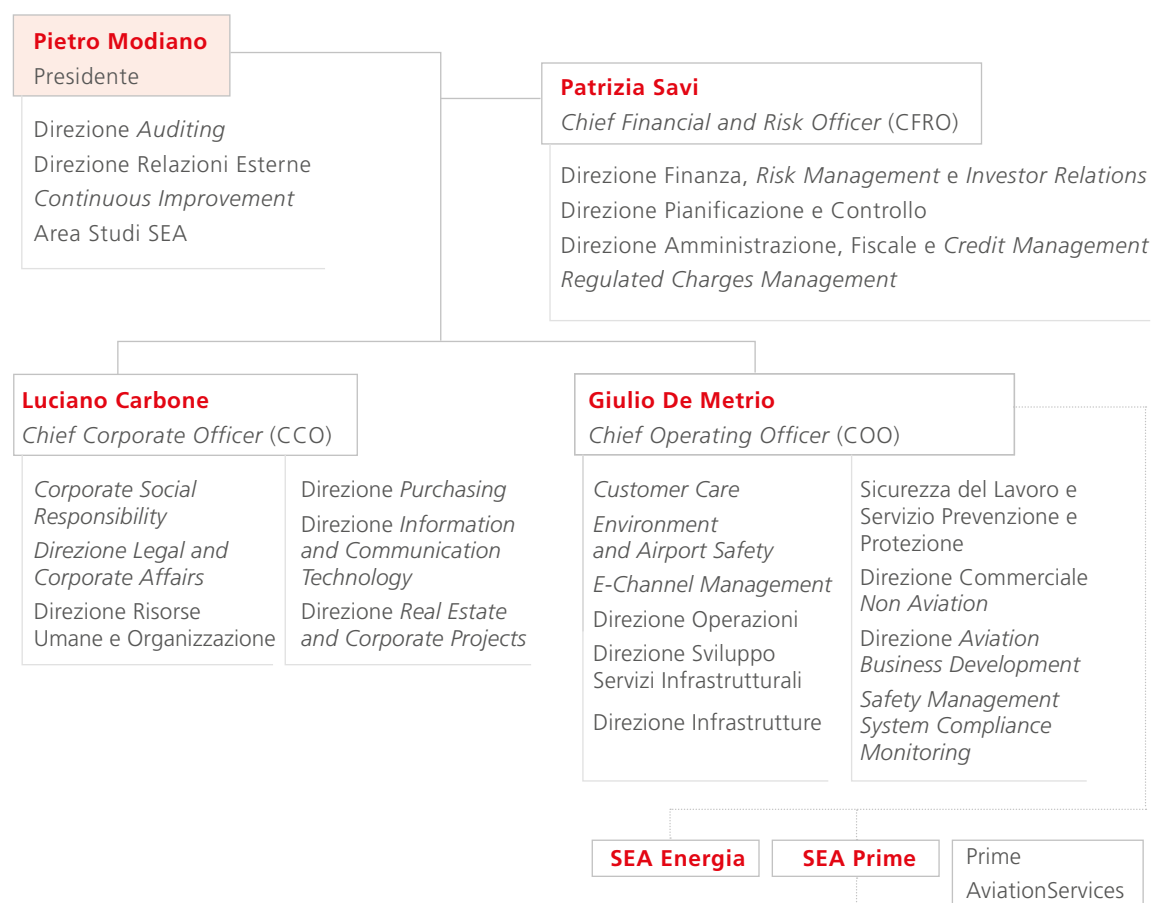
Fonte: SEA

Struttura organizzativa

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

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

Organigramma funzionale al 31-12-2016





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

Executive Committee

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

Group Business Development Committee

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

Group Management Committee

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

Group Business Execution Committee

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

Group Business Economics Committee

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

Safety Board

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



Steering Process

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

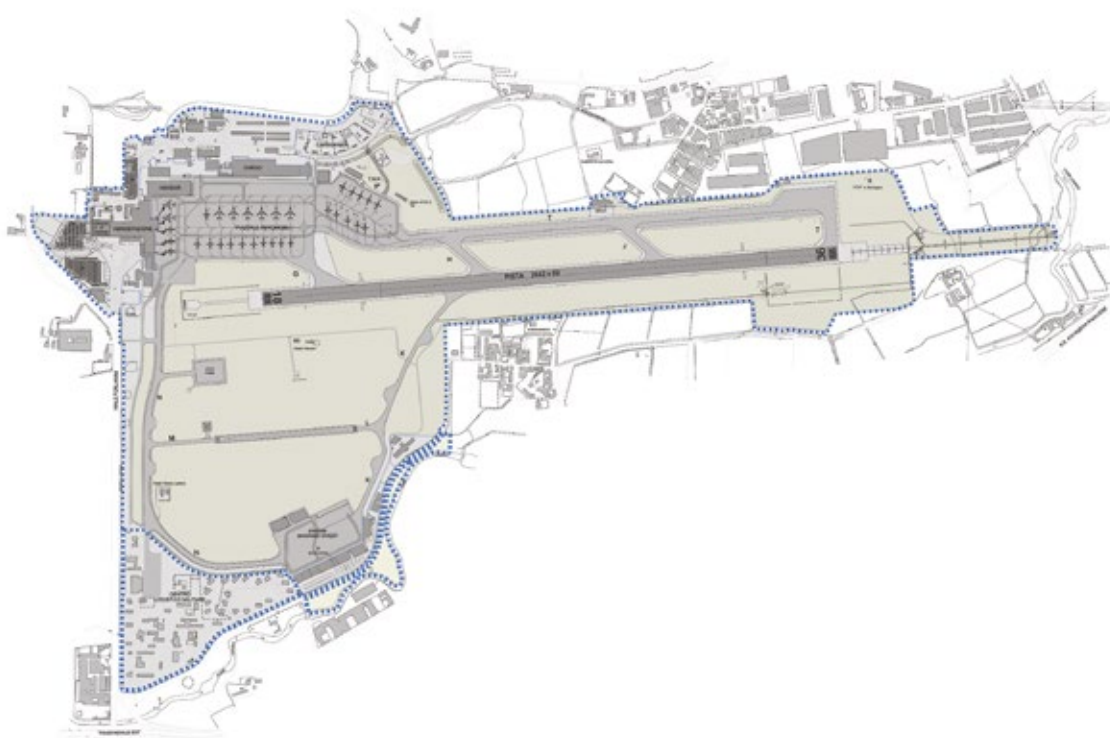
Gli aeroporti di Linate e Malpensa

Aeroporto di Linate

L'aeroporto di Linate occupa un'area complessiva di circa 350 ettari nel settore sud-est della provincia di Milano, sui territori di Peschiera Borromeo, 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 2016 Linate ha operato il 5,9% dei passeggeri, il 7,9% dei movimenti di aeromobili e l'1,5% del cargo sul totale Italia⁽¹⁾.

Lo scalo è dotato di due piste per l'atterraggio e il decollo, delle quali la prima (lunga 2.442 metri) de-

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

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

Scheda aeroporto di Linate

Traffico	Anno 2016	Δ 16/15	Rank ITA
Passeggeri	9.636.221	0,0%	4°
Movimenti	97.828	1,9%	3°

Standard operativi anno 2016

Puntualità in partenza (ritardi inferiori a 15')	86,9%
Riconsegna 1° bagaglio entro 18'	92,7%
N. bagagli disguidati/1.000 passeggeri	1,7

Caratteristiche infrastrutturali

Superficie del sedime	350 ha
N. piste	2
N. piazzole di sosta aeromobili	45
N. banchi <i>check-in</i>	83
N. uscite di imbarco	24
Superficie terminal dedicata a 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	3.736
N. posti auto destinati riservati ad operatori aeroportuali	1.850
N. piazzole di sosta taxi	169

Fonte: SEA, Assaeroporti (www.assaeroporti.it)

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

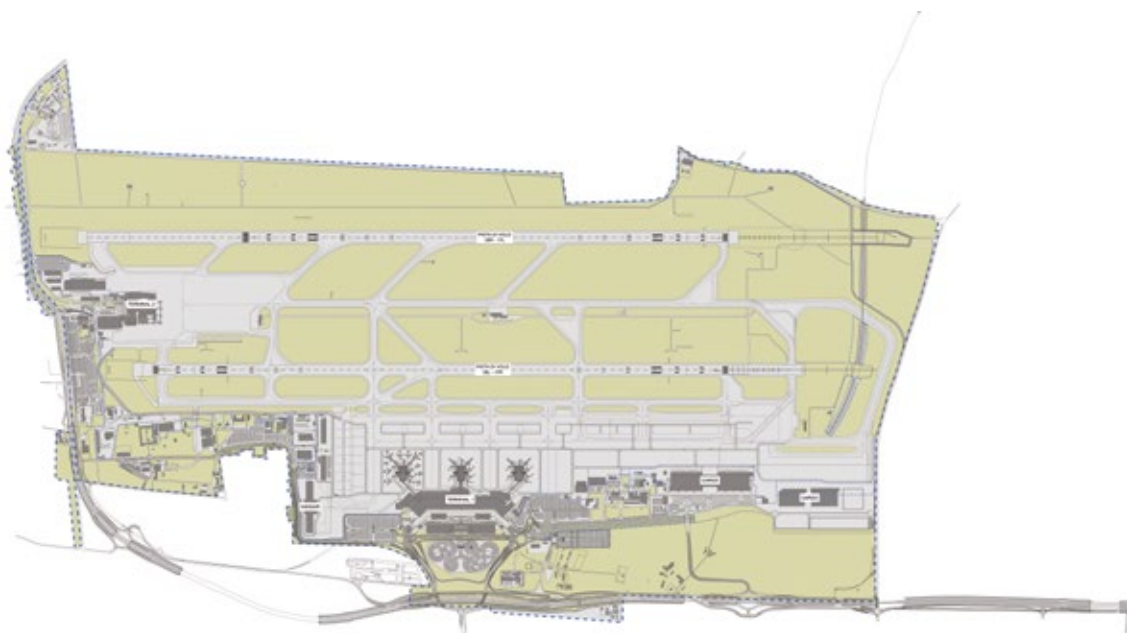
(punti vendita e di ristorazione, autonoleggio e servizi bancari) e il 7,5% ai servizi resi dalle compagnie aeree (*check-in* e biglietteria). L'area merci dispone di un magazzino per le merci di circa 16.800 m² con una capacità di trattamento di 80-100.000 ton/anno.

Aeroporto di Malpensa

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

ferroviaria 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.

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 2016 Malpensa ha gestito l'11,1% dei

movimenti complessivi, l'11,8% del traffico passeggeri e il 52,6% del trasporto merci registrati in Italia. Lo scalo dispone di due piste parallele, distanti 808 metri tra loro, lunghe 3.920 metri ciascuna e abilitate a tutti gli aeromobili in servizio. Le piste non consentono di effettuare avvicinamenti paralleli indipendenti. Il sistema di vie di rullaggio e di raccordi si sviluppa per circa 19,4 km complessivi (28,5 km se si considerano anche i percorsi di rullaggio sui piazzali). Le 203 piazzole di sosta per gli aeromobili – di cui 111 al *Terminal 1*, 43 al *Terminal 2* e 49 a Malpensa Cargo – consentono una capacità massima di sosta contemporanea di 155 velivoli.

Scheda aeroporto di Malpensa

Traffico	Anno 2016	Δ 16/15	Rank ITA
Passeggeri	19.311.565	4,7%	2°
Merci (ton/anno)	536.861	7,4%	1°
Movimenti	162.683	3,9%	2°

Standard operativi anno 2016

Puntualità in partenza	82,8%
Riconsegna 1° bagaglio entro 27'	
• Malpensa T1	93,9
• Malpensa T2	97,8%
N° bagagli disguidati/1.000 passeggeri	1,6

Caratteristiche infrastrutturali

Superficie del sedime	1.220 ha
N. piste	2
N. piazzole di sosta aeromobili	203
N. banchi <i>check-in</i> :	
• Malpensa T1	286
• Malpensa T2	57
N. uscite di imbarco:	
• Malpensa T1	76
• Malpensa T2	27
Superficie dei terminal dedicata ad attività commerciali	
• Malpensa T1	16,0% della superficie aperta al pubblico
• Malpensa T2	17,8% della superficie aperta al pubblico
<i>Baggage Handling System</i> Malpensa T1	10.650 bagagli/ora
<i>Baggage Handling System</i> Malpensa T2	4.800 bagagli/ora
N. caroselli di riconsegna bagagli	
• Malpensa T1	10
• Malpensa T2	5
Capacità di movimentazione merci	700-750.000 ton/anno
Centrale di cogenerazione – potenza elettrica installata	70 MWe
Centrale di cogenerazione – potenza termica installata	62 MWt
N. parcheggi	
• Malpensa T1	10
• Malpensa T2	5
N. posti auto destinati ai passeggeri	
• Malpensa T1	10
• Malpensa T2	5
N. posti auto destinati ad operatori aeroportuali	
• Malpensa T1	2.563
• Malpensa T2	1.160
• Area intermedia • Malpensa T1-Malpensa T2	1.609
• Malpensa Cargo	1.159
N° piazzole di sosta taxi	
• Malpensa T1	280
• Malpensa T2	20

Fonte: Assaeroporti (www.assaeroporti.it)

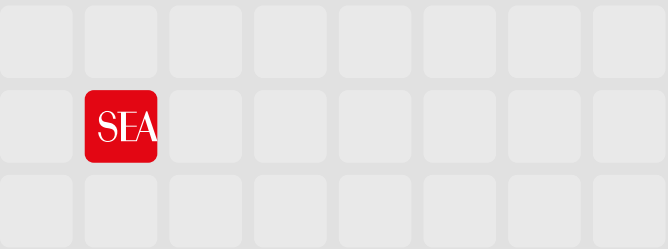


Sono presenti 2 aerostazioni per i passeggeri. Malpensa *Terminal 1*, operativa dal 1998, è stata realizzata secondo uno schema di tipo modulare e si compone di un corpo principale (che si sviluppa su 6 piani) e tre satelliti disposti sul piazzale aeromobili, da cui si dipartono i pontili di imbarco dei passeggeri.

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

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

Il 16% circa della superficie aperta al pubblico è dedicato all'esercizio di attività commerciali (punti vendita e di ristorazione, autonoleggio e servizi bancari). Malpensa *Terminal 2* è dotato di 57 *check-in counter* e 27 *gate* destinati agli aeromobili posizionati in parcheggi raggiungibili con i bus interpista. Il 17,8% circa della superficie aperta al pubblico è dedicato all'esercizio di attività commerciali. Malpensa Cargo dispone di magazzini per una superficie di 50.000 m² e ha una capacità compresa tra le 700.000 e le 750.000 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.



SEA

IL NOSTRO CONTESTO COMPETITIVO

Focus Point

Il *business environment* in cui opera un gestore aeroportuale come il Gruppo SEA è da diversi anni caratterizzato da pressioni competitive determinate dall'ibridizzazione dell'industria aeronautica.

La maggior parte della crescita del traffico è generata principalmente dalle *low cost companies* (LCC) e, in misura minore, da ambiziose compagnie aeree non europee impegnate ad espandere la loro presenza in Europa. 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.

Queste tendenze determinano una più intensa concorrenza tra aeroporti, sia in volumi sia in intensità. A livello generale, i ricavi aeronautici provenienti dai diritti di traffico continuano a diminuire, riflettendo l'aumento della pressione competitiva che determina la necessità per i gestori aeroportuali di manovrare la leva degli incentivi economici alle compagnie aeree per garantirsi i volumi di traffico desiderati.

Questi sistemi di incentivazione sono parte della strategia commerciale della stragrande maggioranza degli aeroporti europei. Le pressioni sui ricavi aeronautici stanno spingendo gli aeroporti a intensificare lo sviluppo di fonti di reddito alternative, in particolare *retail*, *food & beverage*, ma anche immobiliare, pubblicità e parcheggi. La capacità dei gestori di modernizzare e sviluppare gli scali per offrire maggiore qualità e connettività è dunque sempre più subordinata al crescere delle *revenues* commerciali.

Il mercato del trasporto aereo in Europa e in Italia⁽¹⁾

Le performance del mercato europeo

Nel 2016 il traffico passeggeri in Europa è cresciuto del 5,1%, superando quota 2 miliardi di passeggeri e facendo segnare un incremento di volumi superiore al 5% per il terzo anno consecutivo.

Ciò significa che gli aeroporti europei hanno accolto 300 milioni di passeggeri in più rispetto al 2013 e l'80% di essi – 240 milioni – hanno riguardato il mercato del

trasporto aereo dell'UE.

Gran parte di questa impressionante *performance* è dovuta a 3 fattori interconnessi:

1. il miglioramento delle condizioni economiche guidate dalla crescita dei consumi privati e dalla riduzione della disoccupazione;
2. i prezzi bassi del petrolio;
3. l'espansione dell'offerta da parte delle compagnie aeree.

La parte più rilevante della crescita del 2016 è stata generata dal mercato dei paesi UE, i cui aeroporti hanno fatto segnare un incremento del 6,7%. Questo nonostante l'impatto depressivo esercitato dagli attacchi terroristici in Belgio (che ha pagato il prezzo più alto in termini di riduzione del traffico aereo), Francia e Germania.

Il traffico passeggeri negli aeroporti europei non comunitari ha registrato invece una diminuzione media dello 0,9%, causato principalmente dal crollo registrato negli aeroporti turchi (-6,6%) in conseguenza degli attentati terroristici e dell'instabilità politica. Sebbene in leggero miglioramento nella seconda parte dell'anno, il traffico passeggeri è rimasto debole anche negli aeroporti russi, mentre altri mercati extracomunitari come l'Islanda, Israele e Ucraina hanno invece sperimentato una crescita molto dinamica. Del significativo calo di flussi turistici transitati negli aeroporti turchi hanno approfittato gli aeroporti di Croazia, Cipro, Bulgaria, Grecia, Portogallo, Romania e Spagna.

Il traffico di merci è cresciuto negli aeroporti europei del 4,1%, registrando le migliori prestazioni dal 2010 e confermando il miglioramento delle condizioni economiche per l'Europa. I movimenti sono aumentati del 3,2%, riflettendo una significativa espansione della capacità delle compagnie aeree rispetto agli anni precedenti.

Le performance del mercato italiano

In Italia la crescita nel 2016 ha fatto registrare un +4,8%, portando a 164 milioni i passeggeri (erano stati 159 milioni nel 2015) che hanno utilizzato gli scali nazionali. I movimenti complessivi sono stati 1.332.388, segnando un incremento del 2,4% rispetto all'anno precedente. Dato, quest'ultimo, che conferma, altresì, un migliore utilizzo delle infrastrutture aeroportuali nonché una maggiore redditività e un efficientamento dei voli stessi in termini di riempimento medio degli aeromobili (*load factor*).

I volumi di *cargo* (merce e posta) trasportati sono sta-

⁽¹⁾ Fonte: ACI Europe, Comunicato Stampa del 17-02-2017; ENAC, Rapporto e Bilancio Sociale 2016.

ti pari a 998.856 tonnellate, rispetto ai 941.107 del 2015. Questi ultimi hanno fatto registrare un aumento significativo, pari al 6,1%, superiore anche alla media europea, ferma al 4,1%. Dato anch'esso estremamente positivo per l'*import/export* in termini di contribuzione alla bilancia commerciale del Paese e per le ricadute economiche, dirette, indirette e dell'indotto. Nell'ultimo quinquennio (2012-2016) il traffico passeggeri in termini di tasso di crescita medio composito (CAGR) ha registrato il 2,4%, mentre il traffico *cargo* il 3,4%, a dimostrazione, ancora una volta, del *trend* crescente che ha caratterizzato gli ultimi anni. Il modello di *business* introdotto dalle compagnie *low cost* ne ha determinato il successo in tutta Europa, ma è singolare come in Italia la percentuale di traffico operata da questi vettori risulti significativamente superiore a quella di qualunque altro paese continentale: circa il 50% a fronte di una media del 32%. Altro aspetto che si mostra con sempre maggiore evidenza è la contrazione della quota di traffico servita da operatori nazionali (imputabile soprattutto alla crisi Alitalia), che cedono ampie fasce di mercato a operatori europei ed extra-europei, che adottano modelli di *business* più efficienti. Tale tendenza mostra una chiara difficoltà degli operatori nazionali a operare in un regime competitivo e liberalizzato come il settore del trasporto aereo.

L'andamento del traffico negli scali italiani e europei⁽²⁾

L'andamento degli scali europei

Durante il 2016, gli aeroporti con traffico superiore ai 25 milioni di passeggeri l'anno, quelli con traffico compreso tra 10 e 25 milioni di passeggeri, quelli che accolgono tra i 5 e i 10 milioni di passeggeri e, infine, gli aeroporti che accolgono meno di 5 milioni di passeggeri l'anno, hanno registrato una *performance* media pari rispettivamente a: +2,6%, +6,7%, +10,3% e +5,8%.

La crescita del traffico passeggeri – spinta principalmente dalle compagnie *low cost* – è andata a premiare soprattutto gli *hub* secondari ed emergenti, così come gli aeroporti di medie dimensioni.

Questo è stato il caso soprattutto di Barcellona (+11,2%), Dublino (+11,5%), Manchester (+10,8%), Lisbona (+11,7%), Atene (+10,6%), Varsavia (+14,5%), Edimburgo (+11,1%), Colonia (+15,2%), Berlino (+36,7%), Birmingham (+14,3%), Budapest (+11,1%), Bucarest (+18,3%), Venezia (+10%), Bologna (+11,5%).

I 5 principali *hub* europei (Heathrow, Parigi, Francoforte, Schiphol e Madrid) e gli aeroporti regionali più piccoli hanno significativamente sottoperformato rispetto alla media europea, crescendo rispettivamente di appena 1,5% e 4,3%.

Ranking 2016 degli aeroporti europei per volumi di traffico (*)

City	Code	Passenger			Commercial Movements		Freight	
		Anno 2016	2016/15	2016/14	Anno 2016	2016/15	Anno 2016	2016/15
1 LONDON	LHR	75.714.970	1,0%	3,1%	473.229	0,2%	1.541.201	3,0%
2 PARIS	CDG	65.935.748	0,3%	3,3%	472.925	0,8%	1.984.029	4,6%
3 AMSTERDAM	AMS	63.618.867	9,2%	15,7%	478.866	6,3%	1.662.014	2,5%
4 FRANKFURT	FRA	60.786.937	-0,4%	2,0%	452.522	-0,9%	2.029.058	1,8%
5 ISTANBUL	IST	60.011.454	-2,1%	5,7%	448.798	0,4%	783.185	-0,5%
6 MADRID	MAD	50.400.442	7,7%	20,5%	377.400	3,1%	415.774	9,1%
7 BARCELONA	BCN	44.131.031	11,2%	17,6%	304.655	6,6%	132.754	13,3%
8 LONDON	LGW	43.136.047	7,1%	13,2%	278.743	5,0%	77.094	5,0%
9 MUNICH	MUC	42.261.309	3,1%	6,5%	374.057	3,9%	334.497	5,4%
10 ROME	FCO	41.738.662	3,3%	8,4%	310.845	-0,3%	154.977	12,1%

Fonte: ENAC, ACI Europe (2016), Airport Traffic Report

⁽²⁾ Fonte: ACI Europe, Comunicato Stampa del 17-02-2017; ENAC, Rapporto e Bilancio Sociale 2016

Tra i maggiori scali Amsterdam Schiphol è l'unico che ha aumentato notevolmente (9,2%) il proprio traffico, prendendo il posto di Istanbul-Atatürk come terzo aeroporto più trafficato d'Europa con 63,6 milioni di passeggeri, dietro Londra-Heathrow (75,7 milioni di passeggeri, +1%) e Parigi-Charles de Gaulle (65,9 milioni di passeggeri, +0,3%). Istanbul-Atatürk si ritrova al 5° posto (60 milioni di passeggeri, -2,1%) mentre Francoforte ha mantenuto la sua posizione di 4° aeroporto più trafficato europeo (60,7 milioni di passeggeri e -0,4%). Nella speciale graduatoria europea Roma Fiumicino si è piazzato al 10° posto, dietro Monaco (+3,1%) e davanti a Mosca (+7,6%), mentre Milano Malpensa si è posizionata al 29° posto.

L'andamento degli scali italiani

Nella graduatoria 2016 dei primi 10 aeroporti italiani per numero di passeggeri, si segnalano Bologna con 7.662.009 passeggeri (+11,7%), seguito da Catania con 7.828.590 (+11,4%) e Napoli con 6.753.639 (+10,4%). Seguono Venezia, che per la prima volta supera i 9 milioni, registrando a fine anno 9.548.697 (+10%), Palermo con 5.309.696 (+8,5%) e Bergamo con 11.059.238 (+7,3%). Milano Malpensa ha fatto segnare un +4,7% con 19.311.565 e Roma Fiumicino un +3,3% con 41.569.038. Milano Linate, con 9.636.221, è rimasto sostanzialmente in linea con i valori registrati nel 2015.

Per quanto concerne il settore *cargo*, Milano Malpensa con ben 548.768 tonnellate di merce e posta si è confermato lo scalo maggiormente attivo nell'*import/export*, con un'incidenza del 54,9% rispetto ai volumi complessivamente transitati sul territorio nazionale (con un tasso di crescita del 7,4%) seguito da Roma Fiumicino (+10,9%) con 160.867 tonnellate (pari al 16,1% del totale) e da Bergamo (-2,7%) con 117.659 tonnellate, pari all'11,8%.

Per il traffico di Aviazione Generale che ricomprende le attività degli *aeroclub*, delle scuole di volo, dei piccoli aerei privati e i servizi di lavoro aereo pubblicitari, aerofotografici, ecc., il primo aeroporto per numero di movimenti è Roma Urbe, seguito da Milano Linate e da Torino Aerialia.

Le rotte con maggior traffico e i principali vettori del mercato italiano

Sotto il profilo dei collegamenti nazionali, la rotta Catania-Roma Fiumicino si è confermata la tratta che catalizza il maggior numero di passeggeri, con 1.038.945

passeggeri, seguita dalla Roma Fiumicino-Catania con 1.008.295 e dalla Palermo-Fiumicino con 798.736. Al quinto posto si attesta la Milano Linate-Roma Fiumicino con 597.974 passeggeri.

La graduatoria dei collegamenti da/per i Paesi intraeuropei vede al primo posto la Roma Fiumicino-Barcellona, con 1.314.602 passeggeri, seguita dalla Roma Fiumicino-Madrid, con 1.106.699.

Al terzo posto la Roma Fiumicino-Parigi Charles de Gaulle, con 1.105.420 passeggeri, seguita dalla Roma Fiumicino-Amsterdam Schiphol, con 1.098.610 e dalla Roma Fiumicino-Londra Heathrow con 987.509. Il traffico complessivo da/per i Paesi europei è cresciuto costantemente negli anni, passando da poco meno di 70 milioni a oltre 80 milioni di passeggeri nel 2016. Le tratte internazionali che hanno fatto registrare il maggior numero di passeggeri sono state, rispettivamente, la Milano Malpensa-New York JFK con 689.995, la Roma Fiumicino-Tel Aviv Ben Gurion con 677.453, la Roma Fiumicino-New York JFK con 652.262, la Roma Fiumicino-Dubai con 610.339 e la Milano Malpensa-Dubai con 587.576.

Nella graduatoria totale del traffico complessivo, nazionale e internazionale, per compagnie aeree, il vettore irlandese Ryanair si è confermato anche nel 2016 al primo posto, con 32.615.348 passeggeri, facendo registrare un incremento del 9,8% rispetto al 2015. Segue Alitalia con 23.106.354 (+0,5%), terza easyjet con 14.335.531 (-0,2%), quarta Vueling Airlines con 5.601.919 (+11,3%), quinta Lufthansa con 4.287.095 (-1,1%).

Prendendo in esame il solo traffico nazionale, Alitalia si conferma, invece, con 12.778.924, al primo posto in questa graduatoria, seguita da Ryanair con 10.460.364 e easyjet con 2.614.815. Il 2016 evidenzia una ripartizione della quota di mercato di traffico aereo complessivo (nazionale e internazionale) sostanzialmente in equilibrio tra vettori tradizionali (50,5%) e vettori *low cost* (49,5%).

Il dato più interessante è tuttavia rappresentato dalla crescita costante che ha caratterizzato il segmento *low cost* negli ultimi 10 anni.

Basti pensare che la quota di traffico del settore *low cost* nel 2004 si attestava solo al 6,2% e nel 2005 al 17,9% e oggi ammonta a circa la metà del traffico complessivo (49,5%). Nel 2016 la crescita dei vettori *low cost* rispetto al 2015 è stata pari al +7% a fronte di una crescita dei vettori tradizionali del 2,5%.

Il posizionamento competitivo dei nostri scali

Catchment area

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

Per gli aeroporti intercontinentali, come Malpensa, la soglia valida è di 2 ore, poiché la durata dei voli di lungo raggio (convenzionalmente superiore alle 6 ore) giustifica uno spostamento a terra del passeggero di durata superiore a quello compiuto per effettuare voli di breve raggio (ad esempio intraeuropei), inferiori alle 3 ore.

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 Lombardia⁽³⁾ è la principale regione industriale del nostro Paese: nel 2013 il suo valore aggiunto industriale è stato pari al 26,7% di quello nazionale, mentre in termini di occupazione la Lombardia assorbe il 23,8% degli occupati dell'intera industria nazionale.

Ma la Lombardia gioca un ruolo di primo piano anche nell'agricoltura, vantando il secondo valore aggiunto agricolo, pari al 10,4% di quello italiano. Tuttavia il peso delle singole province nel tessuto economico-produttivo lombardo è molto differente, con un ruolo preponderante della provincia di Milano, seguita a una certa distanza dalle province di Brescia e Bergamo. Queste tre province sono quelle più importanti dal punto di vista industriale, mentre nel settore agricolo la *leadership* spetta alle due province sud-orientali della Lombardia (Mantova e Cremona), unitamente alla provincia di Brescia. In particolare, la provincia di Milano genera il 31,3% del valore aggiunto industriale della Lombardia, Brescia il 14% e Bergamo il 13,1%.

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.

Con 9,9 milioni di abitanti la Lombardia, nel confronto con le equivalenti regioni europee di rango NUTS2, è dal punto di vista demografico la seconda Regione europea più popolosa dopo l'Île de France, che ne ha 11,9 mi-

lioni. Dal punto di vista delle dimensioni economiche la Lombardia è la seconda Regione europea NUTS2 per generazione di PIL, posizionandosi nuovamente dopo l'Île de France, ma davanti a Regioni come l'Inner London, l'Alta Baviera, Düsseldorf, o la regione di Stoccarda.

Capacità

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

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

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

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

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

Capacità dell'aeroporto di Malpensa

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

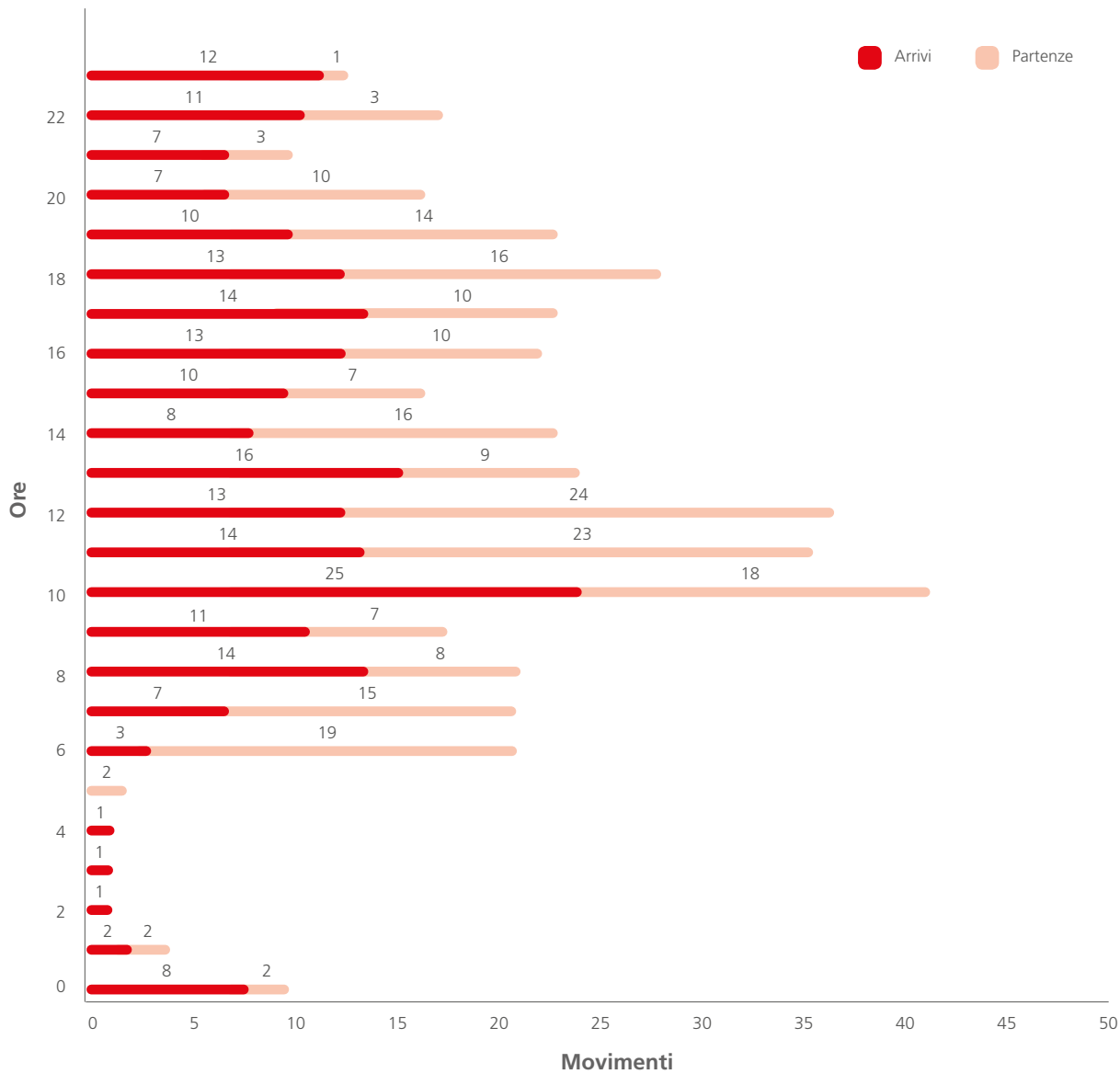
- 39 movimenti omologhi (ossia movimenti della stessa specie, decolli o atterraggi disgiuntamente) e 31 movimenti opposti (ossia movimenti di specie diversa, decolli e atterraggi congiuntamente) per ogni ora;
- 6/7 movimenti omologhi ogni 10 minuti, 6/7 movimenti omologhi nei successivi 10 minuti (per un massimo di 13 movimenti omologhi ogni 20 minuti) e 5 movimenti opposti ogni 10 minuti.

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

(3) Fonte: www.lombardia2030.it



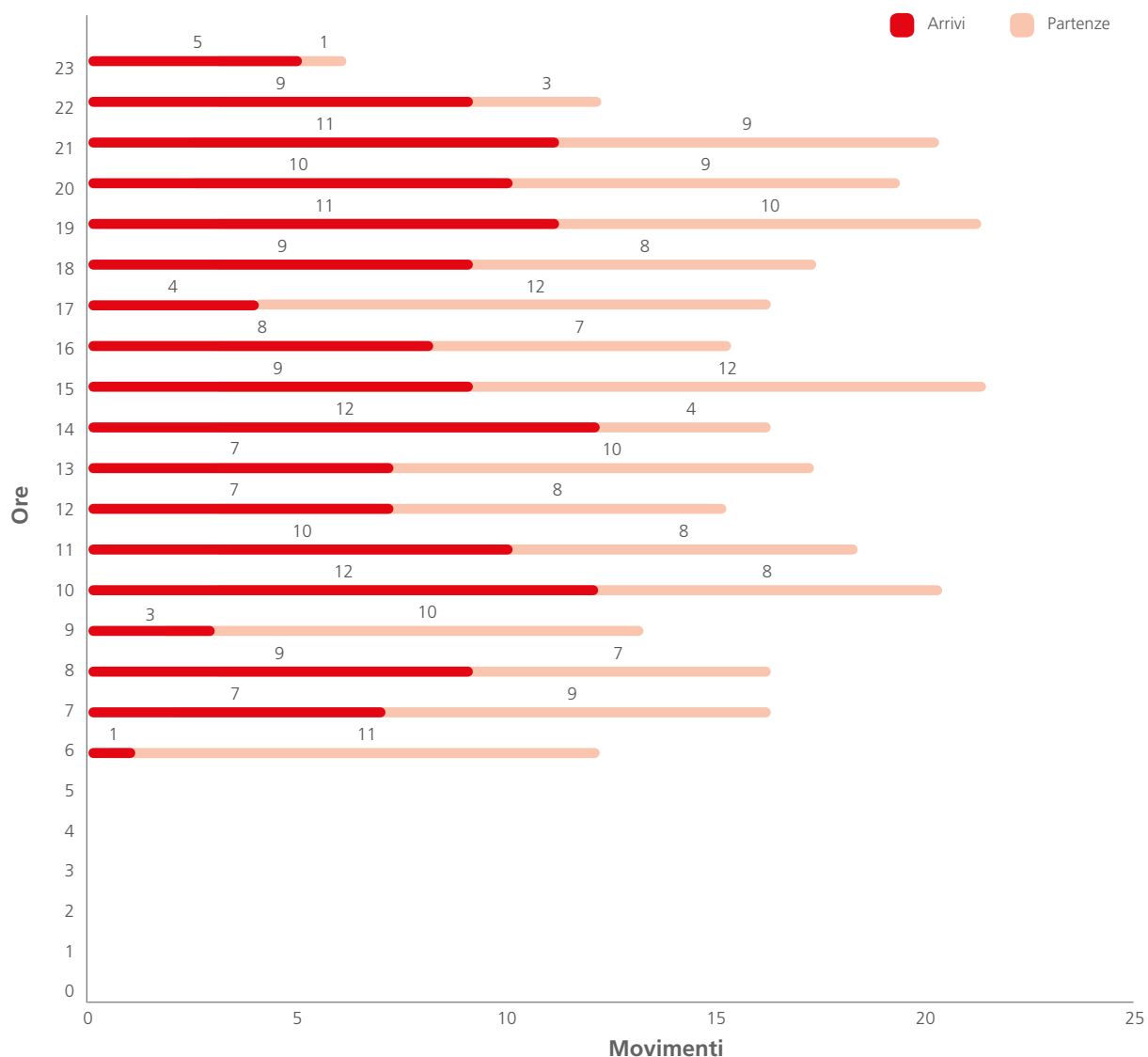
Malpensa - Movimenti/ora nella giornata media 2016



Fonte: SEA

Capacità dell'aeroporto di Linate

Linate - Movimenti/ora nella giornata media 2016



Fonte: SEA

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

Le infrastrutture dell'aeroporto di Linate sono in grado di gestire una capacità di circa 32 movimenti/ora, ma lo scalo opera con una limitazione di traffico rappresentata dalla soglia dei 18 movimenti/ora, introdotta dai Decreti Bersani e Bersani bis. Tale capacità è stata fissata per i voli di tipo commerciale e senza includere i voli di continuità territoriale (ossia i

voli da e verso particolari regioni disagiate dell'Italia, tra cui Sicilia e Sardegna, che garantiscono i collegamenti con i principali scali della penisola) e i voli dell'Aviazione Generale.

Offerta di trasporto aereo

L'area urbana di Milano è al 9° posto europeo per livello complessivo di offerta di trasporto aereo, con 37,4 milioni di ASK - *Available Seat Kilometer* offerti annualmente (ASK è l'indicatore corrispondente al totale dei posti offerti per ogni volo moltiplicato per il numero dei

chilometri volati: una misura della capacità dello scalo in termini di offerta di trasporto ai passeggeri) e 23,9 milioni di posti (8° posto del *ranking* europeo) messi a disposizione dell'utenza dal sistema aeroportuale comprendente Malpensa, Linate e Orio al Serio.

Principali aree urbane europee per offerta di trasporto aereo

Rank ASK	Città	ASK	Rank posti	Posti offerti
1	LONDRA	264.332.404	1	93.115.740
2	PARIGI	171.649.261	2	60.981.760
3	FRANCOFORTE	125.762.460	3	41.424.278
4	AMSTERDAM	85.715.220	4	32.426.778
5	MADRID	73.223.548	6	28.474.153
6	ROMA	50.511.637	5	29.100.927
7	MONACO	49.591.484	7	27.484.743
8	ZURIGO	37.460.279	13	17.277.353
9	MILANO	37.409.952	8	23.936.914
10	BRUXELLES	33.406.410	10	18.617.268

Fonte: ICCSAI Fact Book 2016

L'aeroporto di Malpensa si colloca inoltre al 5° posto del *ranking* europeo per incidenza di ASK relativi a destinazioni *extra-EU* sul totale degli ASK offerti. Il 75,3% dell'offerta di trasporto di Malpensa riguarda infatti destinazioni extraeuropee. Quello di Malpensa è l'unico aeroporto – insieme a Parigi Orly – ad essere presente nella *top 10* di questa graduatoria senza essere un *hub*. Ciò si spiega

in base al fatto che nell'area di Milano lo scalo di Linate assorbe una forte quota di voli intra-UE e anche in considerazione del fatto che Malpensa riesce a garantire una elevata quota di destinazioni di medio-lungo raggio pur in assenza di un *network* di voli *feeder*, potendo contare principalmente sulla domanda originante di trasporto aereo per destinazioni intercontinentali.

Ranking aeroporti europei per % di ASK extra-UE sul totale

Rank	Aeroporto	ASK totali	ASK Extra-EU	% ASK Extra EU/ASK Totali
1	LONDRA HEATHROW	193.820.373	73.824.940	89,6
2	PARIGI CDG	135.640.626	119.028.121	87,7
3	FRANCOFORTE	123.861.477	106.325.884	85,8
4	AMSTERDAM	85.715.220	67.564.945	78,8
5	MILANO MALPENSA	26.107.947	19.658.273	75,3
6	ZURIGO	37.460.279	27.881.744	74,4
7	MADRID	73.223.548	51.013.766	69,6
8	MONACO	49.581.515	33.508.196	67,6
9	PARIGI ORLY	32.690.415	21.551.003	65,9
10	ROMA FIUMICINO	46.807.359	30.299.155	64,7

Fonte: Rielaborazione su dati ICCSAI Fact Book 2016

Condizioni di competizione diretta e indiretta

Competizione diretta

Analizzando il grado di dipendenza degli aeroporti nei confronti delle compagnie aeree (sintetizzato dall'indice di concentrazione Herfindahl-Hirschman – HHI, che raggiunge un valore pari a 10 mila nel caso in cui l'offerta di un aeroporto sia completamente in mano ad una sola compagnia) emerge come l'aeroporto di Malpensa sia lo scalo europeo

di medio-grande dimensione (il secondo in assoluto dopo Venezia) con il più basso livello di dipendenza da un singolo vettore. Ciò a differenza, ad esempio, di grandi aeroporti continentali come Francoforte, dove circa il 54% dell'offerta è in mano a Lufthansa, o di altri scali italiani come Bergamo, dove Ryanair controlla oltre l'80% dell'offerta.

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

Rank	Aeroporto	Indice di HH su ASK	Indice di HH sui posti	N° compagnie	Quota ASK delle prime 5 compagnie (%)
1	VENEZIA	476	634	56	37,7
2	MILANO MALPENSA	539	1.206	80	42,0
3	MANCHESTER	636	676	53	46,5
4	PRAGA	758	704	60	50,3
5	NIZZA	828	1.210	55	54,6
6	BARCELLONA	945	1.811	81	49,1
7	BRUXELLES	959	1.187	66	54,2
8	GINEVRA	1.166	1.786	63	57,7
9	ATENE	1.216	2.393	64	52,8
10	ROMA	1.314	1.819	98	51,0

Fonte: ICCSAI Fact Book 2016

La competizione diretta è misurata anche da un diverso indicatore, denominato indice di entropia (H), che viene calcolato (anch'esso in termini di ASK o di posti) come se la quota d'offerta dell'aeroporto fosse equamente suddivisa tra tutte le compagnie presenti. Pertanto valori bassi di questo indice definiscono situazioni in cui

l'offerta di traffico di un determinato aeroporto è altamente concentrata. Utilizzando questo indice l'aeroporto di Milano Malpensa risulta quello che in Europa detiene la *leadership* per quanto riguarda la minor dipendenza da singole compagnie aeree.

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

Rank	Aeroporto	Indice di H su ASK	Indice di H sui posti
1	MILANO MALPENSA	1,50	1,39
2	VENEZIA	1,45	1,40
3	BARCELLONA	1,39	1,16
4	ROMA FIUMICINO	1,38	1,22
4	PRAGA	1,38	1,40
6	BRUXELLES	1,34	1,33
7	NIZZA	1,32	1,22
8	ATENE	1,27	1,04
9	GINEVRA	1,26	1,12
10	LONDRA HEATHROW	1,23	1,15

Fonte: ICCSAI Fact Book 2016

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

Rank	Aeroporto	N° aeroporti vicini	N° rotte in competizione indiretta	ASK competitor/ASK in competizione
1	LONDRA GATWICK	13	119	1,92
2	LONDRA HEATHROW	13	73	1,57
3	MILANO MALPENSA	3	76	1,52
4	PARIGI - ORLY	6	95	1,44
5	MANCHESTER	5	83	0,96
6	DUSSELDORF	7	87	0,94
7	PARIGI CDG	4	93	0,84
8	BRUXELLES	7	78	0,70
9	ZURIGO	8	70	0,44
10	COPENAGHEN	4	19	0,26

Fonte: ICCSAI Fact Book 2016

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 oltre il 93% 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 è collocato al terzo posto, dopo gli aeroporti londinesi di Gatwick e Heathrow, per intensità di competizione indiretta. Il rapporto tra il volume d'offerta alternativa degli aeroporti territorialmente concorrenti (tra cui Linate) e l'offerta dello scalo relativa alle tratte sottoposte a concorrenza è sensibilmente superiore all'unità.

Accessibilità agli scali attuale e prospettica⁽⁴⁾

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

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

Attuale accessibilità ferroviaria all'aeroporto di Malpensa

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

Nel 2016 è stata inaugurata la tratta ferroviaria che unisce il *Terminal* 1 e 2 di Malpensa, grazie alla quale sarà possibile evitare i disagi del trasferimento tra i due scali con bus navetta. Inoltre, la realizzazione di collegamenti rapidi e frequenti tra i due *terminal* consente una più efficace alimentazione del *Terminal* 1 (dedicato ai voli di

medio-lungo raggio) da parte del *Terminal* 2 (caratterizzato da voli di breve-medio raggio).

Il costo dell'intervento, pari a 115 milioni di Euro, è stato finanziato per 23 milioni dall'Unione Europea, per 16 milioni da SEA, per 45 milioni dallo Stato e per 31 milioni dalla Regione Lombardia.

Futura accessibilità ferroviaria all'aeroporto di Malpensa

Potenziamento tratta Novara-Malpensa

Il collegamento è indispensabile per una connessione diretta tra la linea ad alta capacità Torino-Milano e l'aeroporto di Malpensa. L'intervento riguarda il potenziamento della tratta delle Ferrovie Nord Milano da Novara a Busto Arsizio, dove si connette con la linea già in esercizio Novara-Malpensa. Contestualmente, è prevista l'integrazione funzionale della linea con la stazione AV/AC di Novara sulla Torino-Milano. Il raddoppio della Magnago-Vanzaghella è attivo dal 2008, mentre nel dicembre 2014 è stata attivata anche la tratta Castano Primo-Turbigo. Discorso a parte merita, invece, la variante di Galliate, il cui progetto comprende anche la connessione tra la linea storica e la linea AV/AC Milano-Torino, consentendo l'attivazione di un servizio diretto tra Torino e Malpensa utilizzando la rete AV/AC. Il progetto preliminare è ancora fermo al CIPE per la mancanza dei finanziamenti necessari alla sua realizzazione, pari a 87 milioni di Euro. Tuttavia, l'urgenza di riammodernare tre ponti lungo il torrente Langosco ha reso necessaria la realizzazione di uno stralcio funzionale dell'opera finanziato con 6 milioni di Euro dalla Regione Lombardia. I lavori sono stati consegnati nel novembre 2016 e la conclusione è prevista per l'inizio del 2018.

Nodo di Novara

Il progetto necessario per il nuovo assetto ferroviario del nodo di Novara prevede la realizzazione del raccordo diretto tra la linea AV/AC da Torino e le Ferrovie Nord Milano verso Malpensa, sfruttando la suddetta interconnessione di Novara ovest e realizzando la variante ferroviaria di Galliate ed altri interventi di adeguamento infrastrutturale sulla linea FNM. Non ci sono stati avanzamenti sensibili nel 2016 riguardo l'approvazione dello studio di fattibilità sul nodo di Novara. Il contratto di Programma RFI 2012-2016 - aggiornamento 2016, conferma l'assegnazione prevista di 81 milioni sul Nodo di Novara, oltre ai 9 milioni assegnati dal CdP RFI aggiornamento 2015.

⁽⁴⁾ Fonte: OTI Nord-Ovest, Rapporto 2016

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

Il progetto prevede la realizzazione di un tratto di quadruplicamento, in affiancamento ai due esistenti, lungo la tratta ferroviaria tra Rho e Parabiago, con prosecuzione che prevede la realizzazione di un terzo binario tra le stazioni di Parabiago e Gallarate. Il potenziamento della tratta suddetta permette di ottenere un incremento della capacità disponibile tale da soddisfare le esigenze di mobilità previste sulla direttrice, rientrando nel più ampio scenario infrastrutturale di accessibilità da sud all'aeroporto di Malpensa. Il progetto complessivo comprende infatti la realizzazione di un raccordo a singolo binario a raso che congiunge la linea RFI Rho-Arona (all'altezza di Legnano) alla linea FNM Saronno-Malpensa (all'altezza di Busto Arsizio). Per quanto riguarda la tratta Rho-Parabiago, è in corso l'integrazione del Progetto Definitivo sulla base delle Osservazioni del Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici al fine di proseguire nell'iter autorizzativo verso il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti. Sia la tratta Rho-Parabiago, dal costo di 402 milioni di Euro, che la tratta Parabiago-Gallarate, dal costo di 321 milioni di Euro, al momento non trovano copertura nell'ambito dell'aggiornamento 2016 del Contratto di Programma.

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

Il progetto consiste in un collegamento a doppio binario tra il Terminal 2 di Malpensa e l'esistente linea del Sempione attraverso due allacciamenti, verso Gallarate (direzione Milano) e verso Domodossola (direzione Sempione). Tale progetto nel lungo periodo realizzerà

l'obiettivo strategico di mettere in rete l'aeroporto di Malpensa con il territorio attraverso le direttrici del Sempione e del Gottardo e, quindi, di aumentarne significativamente il bacino d'utenza. Il progetto di fattibilità tecnica ed economica si è concluso nel novembre 2016 ed è stato consegnato alla Regione Lombardia. Il costo dell'intervento è di 180 milioni di Euro, da reperire.

Ferrovia Arcisate-Stabio

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

Il 4 gennaio 2016 è stata pubblicata in Gazzetta Ufficiale la delibera del CIPE che approva il nuovo progetto dell'opera, con il nuovo limite di spesa cresciuto da 223 a 261 milioni di Euro e il progetto di sistemazione delle terre da scavo contenenti arsenico di origine naturale nell'ex cava Femar. I lavori delle opere civili sono in corso, quelli di armamento, trazione elettrica e impianti di sicurezza e segnalamento sono previsti nel 2017, con attivazione della nuova linea programmata per dicembre 2017.

Nuove opere ferroviarie di potenziamento dell'accessibilità di Malpensa



Accessibilità viaria all'aeroporto di Malpensa

Quello viario rappresenta attualmente il più importante sistema di collegamento all'aeroporto di Malpensa. Il mezzo privato può contare su due autostrade esistenti (A8 e A4 collegata tramite il peduncolo autostradale Malpensa-Boffalora) e una in costruzione (Pedemontana). Altri mezzi privati sono le navette di collegamento con gli alberghi o i *pullman* turistici. Il sistema viario è utilizzato inoltre da una pluralità di mezzi pubblici collettivi e individuali: autobus del servizio aeroportuale, *taxi*, NCC e *car-sharing* (e-Vai). Nei prossimi anni sono previsti investimenti infrastrutturali di ampia portata sulla rete viaria lombarda, il cui completamento dovrebbe avere un impatto positivo sulla qualità dei collegamenti verso gli aeroporti di Milano, sia in termini di riduzione dei tempi di percorrenza che di facilità di accesso.

Strada Magenta-Abbiategrosso-Vigevano Tangenziale Ovest di Milano

L'intervento si configura come prosecuzione della Malpensa-Boffalora/A4 e, nell'ambito dei collegamenti per Malpensa, si pone come asse viario esterno alla Tangenziale Ovest di Milano, finalizzato a favorire i collegamenti tra Milano, l'ovest milanese e la A4 in corrispondenza della superstrada Malpensa-Boffalora. All'inizio del 2016, sulla base delle interlocuzioni tra ANAS, Città Metropolitana di Milano, Enti locali interessati e Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, è stato definito di portare avanti l'*iter* approvativo della variante di Abbiategrosso (tratta Vigevano-Abbiategrosso-Tangenziale Ovest di Milano) e di effettuare degli approfondimenti per realizzare interventi puntuali sulla tratta Abbiategrosso-Magenta. Tuttavia, anche a seguito del mancato accordo tra tutte le parti coinvolte, alla fine dell'anno non si sono registrati passi in avanti sull'*iter* dell'opera e che dovrebbe portare alla convocazione di una nuova conferenza dei servizi di approvazione del progetto. L'intervento risulta finanziato nell'ambito del Contratto di programma ANAS per un importo di 220 milioni di Euro.

Variante SS341 Vanzaghello-Samarate

L'intervento, di 9,4 km complessivi, vuole realizzare il collegamento tra la Malpensa-Boffalora, all'altezza di Vanzaghello, e l'Autostrada A8, attraverso la nuova bretella di Gallarate. L'opera si attesterà in prossimità dell'arrivo della Pedemontana Lombarda, in modo da realizzare un collegamento rapido fra il Nord della Lombardia con la A4 (direzione Torino) e Milano (SS11 e Tangenziale Ovest). L'opera ha un costo di 261,78

milioni di Euro, di cui disponibili 133,02 milioni con i quali è possibile realizzare uno stralcio funzionale prioritario costituito dal tratto compreso tra la S.S. 336 e l'Autostrada A8 (Bretella di Gallarate), indispensabile per garantire la continuità trasportistica dei flussi veicolari provenienti dalla Pedemontana Lombarda e diretti a Malpensa e viceversa. Il progetto definitivo è fermo al Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti per l'approvazione del CIPE.

Variante SS33 del Sempione Rho-Gallarate

La variante al Sempione, cosiddetto "Sempione bis", consiste in un tracciato stradale di circa 30 Km a carreggiata unica con una corsia per senso di marcia. L'ipotesi di tracciato si separa dall'attuale SS33 a Rho, all'altezza dell'intersezione con la Tangenziale Ovest di Milano, ed attraversa i territori comunali di Pogliano Milanese, Vanzago, Nerviano, Parabiago, Canegrate, Busto Garolfo, Dairago, Villa Cortese e Busto Arsizio per terminare all'altezza di Samarate dove, intersecandosi con un'altra infrastruttura in fase di progetto, la variante alla SS341, crea un collegamento con l'Autostrada A8. Il costo dell'opera è di 420 milioni di Euro di cui finanziati 42,27 milioni. Il progetto preliminare di uno stralcio funzionale, da avviare con i finanziamenti disponibili, è tuttora fermo al Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti per l'approvazione del CIPE.

Nuove opere viarie di potenziamento dell'accessibilità di Malpensa



Autostrada Milano-Torino

Le opere consistono nell'allargamento delle carreggiate autostradali e nella realizzazione di una corsia di emergenza di 3 metri. Si passa quindi dalle attuali carreggiate di 10 metri per senso di marcia (3 corsie da 3,33 mt), con spartitraffico da 4 metri, a un totale di 24 metri complessivi, a due carreggiate da 14,25 metri). L'adeguamento e il potenziamento risultano necessari in considerazione della costruzione del raccordo Marcallo-Mesero (Boffalora)–Malpensa (eseguito da ANAS), che ha portato un incremento significativo di traffico lungo la A4 nella tratta in oggetto.

gendo anche la tratta centrale tra Piazza San Babila e San Vittore. Tra il 2017 e il 2019 si proseguirà con lo scavo delle gallerie e la realizzazione delle stazioni, mentre tra il 2020 e il 2022, anno in cui si prevede l'apertura all'esercizio, si realizzeranno gli impianti.

Accessibilità attuale e futura all'aeroporto di Linate

Linea metropolitana 4 Lorenteggio-Linate

Il progetto prevede la realizzazione di una metropolitana ad automazione integrale (senza conducente) che collega lungo un percorso di 14,2 km l'aeroporto di Linate con la stazione FS di Milano San Cristoforo (sulla linea ferroviaria Milano-Mortara), per un totale di 21 fermate. Il costo complessivo dell'opera è di 1,8 miliardi di Euro, di cui 958 milioni di Euro dello Stato, 461 dei privati e 400 del Comune di Milano.

Nel corso del 2016 sono proseguiti i lavori, coinvol-

The SEA logo is a red square with the letters "SEA" in white. It is positioned on the left side of the page, within a grid of light gray squares. The grid is composed of three rows and eight columns of squares. The "SEA" logo is located in the second row, first column of the grid.

SEA

COME INTEGRIAMO
LA SOSTENIBILITÀ
NEL BUSINESS

Focus Point

La nostra visione strategica 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.

Definiamo pertanto le nostre strategie in modo che le risorse, le azioni e gli strumenti indirizzati in ambito sociale e ambientale siano caratterizzabili come investimenti e, come tali, risultino funzionali a una corretta gestione del rischio d'impresa e alla crescita del Gruppo.

La governance dello sviluppo sostenibile

Perseguiamo una strategia di creazione del valore – a tutela del rendimento del capitale dei suoi azionisti – improntata ai seguenti principi:

- priorità alle scelte mirate all'accrescimento del valore aziendale nel medio-lungo periodo;
- costante tensione all'armonizzazione degli obiettivi economici con la qualità dell'offerta di connettività aerea erogata al territorio, in ragione del profilo di interesse generale sotteso al ruolo che svolgiamo;
- analisi e valutazioni attente e sistematiche dei rischi strategici e sistemici, oltre che operativi;
- disponibilità al confronto con gli *stakeholder* nella definizione e implementazione delle direttrici di sviluppo, in un'ottica finalizzata alla generazione di benefici diffusi e alla minimizzazione delle esternalità negative.

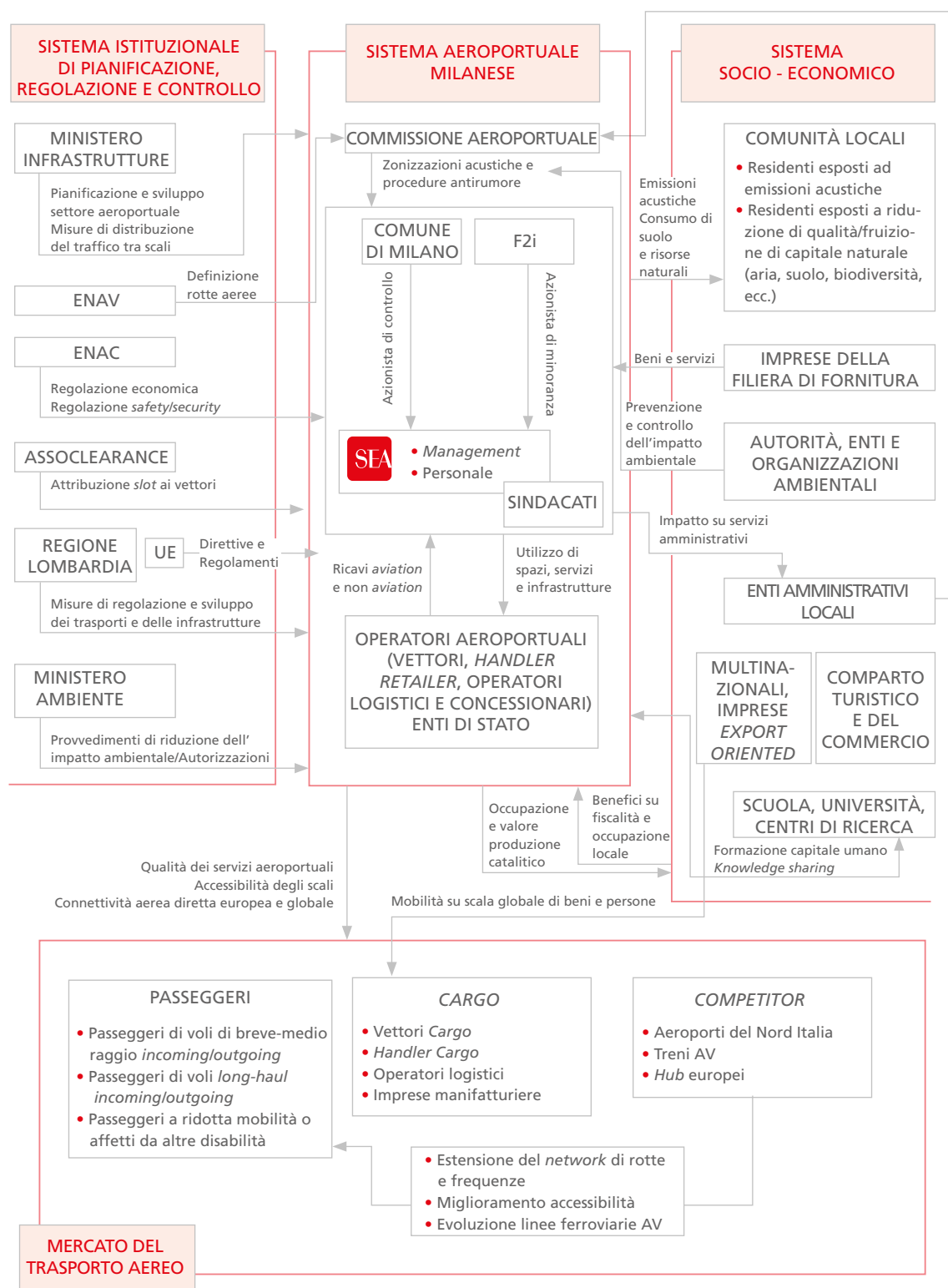
Ecosistema socio-economico di riferimento

Nel nostro ruolo di gestori di infrastrutture adibite ad attività di trasporto pubblico ci impegniamo ad acquisire in maniera organica e strutturata, valutare correttamente ed eventualmente inserire nel processo decisionale le variabili che rispondono agli interessi e alle aspettative dei nostri *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.

Nella mappa sono rappresentati i nostri principali *stakeholder* di 1° livello, ovvero coloro con cui sviluppiamo i rapporti più diretti e intensi.

Mapa degli stakeholder di 1° livello del Gruppo SEA



Strategia di CSR e modello di governance della sostenibilità

La nostra strategia di *Corporate Social Responsibility* ha l'obiettivo di valorizzare le dinamiche relazionali tra la nostra organizzazione e i suoi *stakeholder*, così da rendere questi ultimi – più che semplici destinatari di una quota del valore generato dall'azienda – dei veri e propri contributori qualificati delle principali scelte strategiche di *business* che hanno un impatto signifi-

cativo sul contesto di cui essi sono parte. Tale obiettivo rappresenta la risposta più assennata alle profonde e delicate interdipendenze che caratterizzano le scelte e le decisioni di aziende come SEA – chiamata a progettare, realizzare e gestire infrastrutture di trasporto aereo – e che impattano fortemente sui suoi risultati di medio-lungo periodo.

Modello di governance della sostenibilità di SEA

1° LIVELLO	COSA VOGLIAMO ESSERE	COME VOGLIAMO ESSERE	
FRAMEWORK STRATEGICO	- <i>Mission</i> - Piano Industriale	- Visione Etica - Diamante dei Valori - <i>Materiality Matrix</i>	Accanto a <i>Mission</i> e Pianificazione Strategica, la <i>Vision Etica</i> , i Valori e la <i>Materiality Matrix</i> definiscono gli stili manageriali e le priorità strategiche di CSR collegati al perseguimento degli obiettivi di <i>business</i> .
2° LIVELLO	COME OPERIAMO	COME DECIDIAMO	
POLICY MANAGEMENT	- Codice di Condotta - Codice di Autodisciplina delle società quotate - MOG ex D.Lgs 231 - Sistemi di gestione certificati	- <i>Stakeholder Engagement Tools</i> - <i>Policy di Corporate Citizenship</i> - Principi di Relazione con gli <i>Stakeholder</i> - <i>Family Audit</i>	Insieme a strumenti di <i>compliance</i> – sia normativa che di sistemi di gestione volontariamente adottati – sono stati introdotti <i>pattern</i> decisionali collegati a – e alimentati da – processi di ascolto e coinvolgimento strutturato degli <i>stakeholder</i> interni ed esterni.
3° LIVELLO	VALORE GENERATO	QUALITÀ DEL VALORE GENERATO	
MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE	Bilancio Economico-Finanziario	- Bilancio di Sostenibilità - <i>Airport Economic Footprint</i>	In aggiunta al <i>Financial Report</i> , sono stati messi in campo strumenti di misurazione della qualità del valore generato (Bilancio di Sostenibilità) e dell'impatto socio-economico prodotto sul territorio. È plausibile lo sviluppo di progressive convergenze tra questi report.

La funzione *Corporate Social Responsibility* è stata istituita in SEA nel 2011, a riporto diretto del CCO, con l'obiettivo di presidiare la gestione delle relazioni con gli *stakeholder* e renderla funzionale agli obiettivi di *business*. La *Governance* progettuale e decisionale in materia di sviluppo sostenibile è affidata dal 2012 al *Group*

Sustainability Committee, inserito nello *Steering Process* con le seguenti finalità:

- analizzare le linee guida per lo sviluppo, l'implementazione e il monitoraggio delle politiche di sostenibilità da integrare nel nostro modello di *business*;
- valutare, in base alla mappatura dei principali sta-

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

- discutere e partecipare alla definizione del modello di *reporting* integrato delle *performance* di sostenibilità;
- monitorare l'andamento degli indicatori rilevanti per la *performance* aziendale in termini di sostenibilità e proporre eventuali interventi correttivi.

Alla *Group Sustainability Committee*, presieduta dal Presidente e convocata con cadenza quadrimestrale, partecipano i tre *Chief* aziendali e i responsabili delle Direzioni/Funzioni a loro diretto riporto. Nel corso del 2016 il *Group Sustainability Committee* ha svolto 2 riunioni.

I driver della strategia

La strategia di CSR sviluppata in questi anni è riconducibile a quattro principali filoni di lavoro:

- *Decision-making* integrato;
- *Stakeholder Engagement*;
- *Reporting*;
- *Corporate Citizenship*.

Decision making integrato

Stiamo lavorando sul *mindset* manageriale con l'obiettivo di accentuare la capacità di contestualizzare i progetti di *business* e ampliare il set delle variabili di scenario prese in considerazione.

Il *goal* che ci siamo proposti è di riuscire a valutare adeguatamente le conseguenze e gli impatti delle decisioni aziendali sulla qualità delle relazioni con gli *stakeholder* per prevenire/gestire efficacemente le eventuali retroazioni negative da parte di questi ultimi, con impatto su costi, tempi, efficacia dei progetti di *business*.

Con il progetto *Developing Sustainability Culture* (2012-2014) abbiamo creato i presupposti per definire la nostra *Sustainability Vision* e la relativa declinazione sulle *business challenges*. Il progetto ha contemplato, tra l'altro, interviste a *management* e *stakeholder*, *focus group* e *web discussion* con dipendenti SEA, *workshop* con *top-middle management*.

Nel 2016 è invece partito il progetto "Valori in corso", un piano di *change management* fondato sull'implementazione dei *corporate values* nelle prassi manageriali, in diretta connessione con i contenuti del Piano Industriale 2016-2021. L'obiettivo è ricondurre al minimo comune denominatore dei Valori i nostri *soft asset* (*mindset*, dinamiche decisionali, stili di *leadership*), rendendo il tutto sinergico e funzionale alla strategia di *business*.

Ascolto e coinvolgimento degli stakeholder

Realizziamo annualmente una *survey* su un campione (100-120) di *stakeholder* aziendali – suddivisi per categorie – per rilevare la loro percezione su qualità della relazione con SEA, valutazione del *management* e azioni di SEA che hanno diretto impatto su di loro. A queste rilevazioni abbiamo affiancato nel 2012 un *Multi-Stakeholder Workshop*, momento strutturato di confronto con gli *stakeholder* aziendali più rappresentativi su progetti e temi strategici rilevanti.

Il coinvolgimento dei nostri *stakeholder* interni ed esterni risulta particolarmente significativo su progetti aziendali come l'elaborazione del Sistema Etico, *The Social Challenge* e *Family Audit*.

Accountability

L'*accountability* in merito alle nostre strategie, ai nostri processi e ai nostri impatti non è circoscritta alla sola realizzazione del Bilancio di Sostenibilità.

Da 5 anni abbiamo in corso una *partnership* con CerSt-LIUC che ha l'obiettivo di misurare, in maniera sempre più precisa e affidabile, le esternalità socio-economiche generate, su scale territoriali diverse, dai nostri aeroporti di Malpensa e Linate. L'obiettivo è da un lato definire il ruolo economico che i nostri aeroporti rivestono nel contesto lombardo e nazionale, dall'altro supportare modalità ottimali di confronto con il territorio.

Cittadinanza sociale

Nel 2012 abbiamo elaborato una *Policy di Corporate Citizenship*. Lo *statement* è stato creato per definire strategie di investimento sociale organiche, efficaci e progressivamente correlate con il profilo di *business* dell'azienda. Gli investimenti sociali che sono stati realizzati negli ultimi 5 anni hanno riscontrato la consapevolezza del fatto che il nostro compito come azienda non si esaurisce nel gestire bene i nostri aeroporti, ma abbraccia anche il saper costruire relazioni di sintonia:

- con il territorio che ospita le nostre infrastrutture;
- con le realtà non *profit* che cercano di dare risposte alla collettività di cui siamo parte;
- con le stesse persone di SEA, non considerate esclusivamente nel loro ruolo di dipendenti, ma anche nella loro veste di cittadini che, una volta timbrato il cartellino in uscita, considerano parte importante della loro realizzazione personale il mettersi a disposizione di una buona causa.



Sistema Etico e Diamante dei Valori

Abbiamo definito un nuovo Sistema Etico, approvato dal CdA a dicembre 2015, costituito da 3 *statement*:

- Codice di Condotta;
- Vision Etica e Diamante dei Valori;
- Principi di Relazione con gli *Stakeholder*.

Qual è la sua funzione

La sostanziale revisione dei contenuti e del ruolo che, sin dal 2000, era stato svolto dal Codice Etico è stata dettata

dalla necessità di affiancare ai contenuti *rules-based* – in precedenza preponderanti – dei contenuti *values-based*, basati su impegni reciproci tra azienda e *stakeholder* e finalizzati a indirizzare i destinatari all'adozione di criteri di decisione e comportamento basati sull'attuazione – in maniera autodeterminata e responsabile – di un nucleo di principi etici condivisi.

Classificazione degli *statement* del sistema etico

	CODICE DI CONDOTTA	VISION, VALORI E PRINCIPI
NATURA	Codice di autoregolamentazione	<i>Policy</i> strategica
FINALITÀ	Definisce le regole di comportamento funzionali alla <i>compliance</i> normativa nell'adempimento delle prestazioni lavorative, degli incarichi sociali e dei contratti.	Individua i Valori e i Principi di <i>decision-making</i> ai quali l'azienda si ispira e rispetto ai quali si impegna a mantenersi coerente nel perseguire la propria <i>mission</i> .
CONTENUTI	- Trama di divieti e obblighi - Richiama principi individuali di comportamento (correttezza, integrità, equità, diligenza, etc.).	Fattori abilitanti al perseguimento della creazione di valore nel lungo periodo: - offrono dei <i>pattern</i> di riferimento nel processo decisionale; - guardano al «sistema azienda» più che ai singoli individui; - evidenziano ciò a cui l'organizzazione non è disposta a rinunciare nel suo percorso.

Il Sistema Etico ha il compito di porre in evidenza ai destinatari il nostro stile imprenditoriale e i relativi ambiti decisionali e operativi in cui chi si trova a poter fruire di una certa discrezionalità – potenzialmente in grado di

comportare una iniqua distribuzione di costi e benefici tra azienda e *stakeholder* (c.d. dilemmi etici) – viene indirizzato verso modelli di risposta ispirati al nucleo fondamentale dei valori aziendali.

Dalla *mission* alla *vision etica*

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 **passaggeri, vettori, operatori aeroportuali, 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**.

VISION ETICA

SEA riconosce quali caratteristiche peculiari e distintive dei propri processi di creazione del valore:

- la loro coniugazione con la **pubblica utilità**, sottesa alla gestione e allo sviluppo di infrastrutture aeroportuali che fungono da porta d'accesso al mondo sia per le persone che per le merci, al fine di accrescere il benessere e la prosperità del territorio di riferimento;
- la predilezione per **l'innovazione**, quale modalità elettiva di risposta alla crescente complessità che caratterizza la gestione del *business*, elevando il rischio d'impresa;
- la costante ricerca dell'**efficienza**, intesa come attenzione alla migliore utilizzazione delle risorse aziendali e all'individuazione delle migliori condizioni per l'impiego delle stesse.

Nel perseguire questo profilo di generazione del valore, SEA si fa interprete di un approccio alla gestione dei servizi centrato sulla coltivazione **dell'eccellenza professionale**, sul consolidamento e la progressiva estensione di **criteri meritocratici** nell'assegnazione di ruoli e responsabilità dell'organizzazione e sull'alimentazione di uno **spirito di squadra** che ispiri visioni e soluzioni co-operative, sia all'interno del «sistema-impresa» che a livello di relazioni con il contesto generale di riferimento.

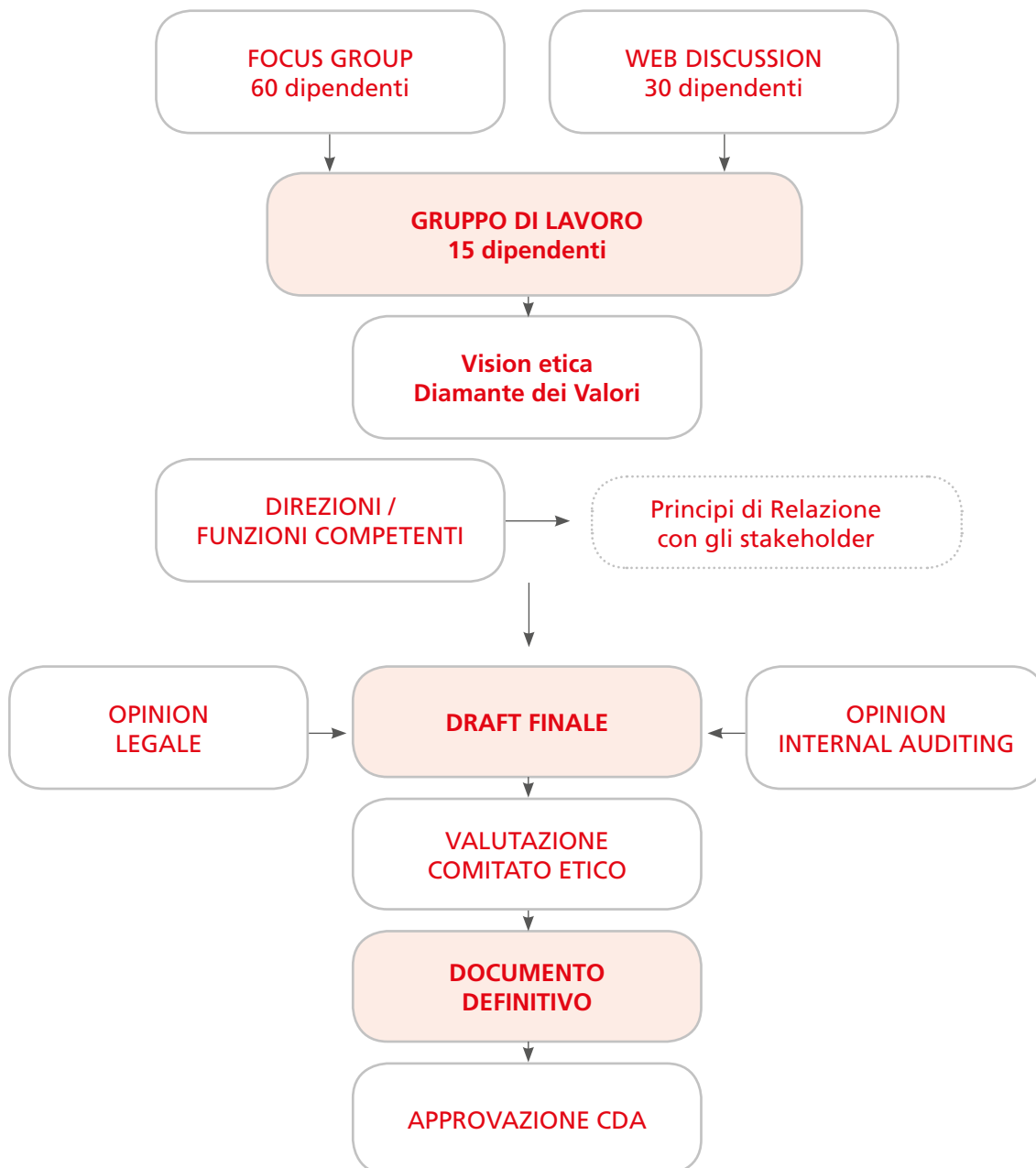
SEA identifica i presupposti fondanti di questa filosofia imprenditoriale nello sviluppo di relazioni, sia interne all'organizzazione che tra l'organizzazione e i propri *stakeholder*, improntate al concreto esercizio del **rispetto**, della trasparenza e della **co-operazione**.

Come è stato realizzato

Il processo di revisione e integrazione del Codice Etico ha seguito una metodologia *bottom-up*, basata sull'ampio coinvolgimento di tutte le categorie professionali dell'organizzazione, oltre che di rappresentanze delle principali

categorie di *stakeholder*. Il lavoro di elaborazione è stato costantemente alimentato dalla messa in campo di strumenti di ascolto (*focus group*, *web discussion*, ecc.) e coinvolgimento strutturato.

Processo di realizzazione del sistema etico



I valori del diamante

- Sono il precipitato di buone prassi che abbiamo realizzato nel tempo e che hanno supportato la nostra organizzazione nella diverse fasi della sua evoluzione.
- Sono anche paradigmi generativi di prassi non ancora o non del tutto attuate, che chiedono alla nostra organizzazione di impegnarsi in una sfida di cambiamento.
- La loro trama sottende una concezione della nostra azienda come «parte di un sistema complesso e interdependente».



In che modo i valori ci stimolano al cambiamento

Nella seconda metà del 2016 abbiamo avviato il progetto “Valori in corso”, finalizzato a favorire la diffusione, lo scambio e la condivisione dei contenuti riguardanti il nuovo Sistema Etico. L’obiettivo del progetto è avviare un cambiamento culturale, organizzativo e tecnologico in grado di sviluppare sistemi di collaborazione, favorire la diffusione, lo scambio e la condivisione di conoscenze, far circolare le idee, aumentare il senso di appartenenza all’organizzazione e stimolare la partecipazione attiva alla vita aziendale da parte di tutti i dipendenti.

Tra le azioni avviate nell’ultimo trimestre dell’anno:

- 2 *workshop* – indirizzati rispettivamente ai *manager* direttivi e a un gruppo di 25 rappresentanti del *middle management* – finalizzati alla costruzione partecipata di strumenti di comunicazione utili alla divulgazione interna del nuovo Sistema Etico;
- un contest “*pinterest-like*”, rivolto a tutta la popolazione aziendale, finalizzato alla diffusione su ampia scala dei valori facenti parte del nuovo Sistema Etico.

Questo impegno evolutivo trova piena rappresentazione nelle valutazioni che un campione di circa 600 dipendenti ha espresso attraverso una *survey*¹, indicando:

- alcuni connotati valoriali forti e costitutivi che, al momento, si possono definire imprescindibili;
- alcuni ambiti di valore non ancora compiutamente definiti e che devono ulteriormente consolidarsi all’interno della cultura aziendale;
- infine un nucleo di valori che va affermato e sostanziato per qualificare in modo definitivo un nuovo modello organizzativo e relazionale che fa perno sulla relazione e la condivisione con gli *stakeholder*.

¹ Rilevazione estensiva realizzata con metodo CAWI, dal 30 giugno al 31 ottobre 2016, su un campione di 596 dipendenti mediante questionario on-line autocompilato veicolato attraverso la intranet aziendale.



Livello di implementazione dei valori nelle prassi organizzative percepito dai dipendenti (scala 1-100)



Fonte: MPS Research, 2016

Come definiamo le priorità del nostro impegno: la *materiality matrix*

Cos'è la materialità

La materialità è la dimensione all'interno della quale un determinato aspetto del rapporto tra l'azienda e i suoi *stakeholder* è in grado di influenzare la capacità della prima di creare valore.

Sono due le caratteristiche che devono essere considerate per valutare la materialità di un aspetto dell'attività aziendale:

- se produce impatti significativi dal punto di vista economico, sociale o ambientale;
- se può influenzare in maniera sostanziale le valutazioni o le decisioni degli *stakeholder* in merito all'azienda.

Determinare quali sono gli aspetti materiali del rapporto azienda-*stakeholder* non è importante solo per identificare quali siano gli argomenti meritevoli di essere inclusi nel *report* di sostenibilità, ma consentono anche di stabilire quali sono gli ambiti decisivi per un governo delle relazioni con gli *stakeholder* in grado di portare l'azienda su un sentiero di generazione sostenibile e durevole del proprio valore economico e competitivo.

Costruire il cruscotto della materialità

Per poter effettuare una valutazione in merito alla *materiality* di un aspetto è necessario partire dalla più ampia platea di fattori riconoscibili come caratterizzanti il rapporto tra l'azienda e i suoi pubblici. Nella definizione di materialità viene posta una forte enfasi sia sugli *stakeholder* esterni che su quelli interni, poichè le loro ragionevoli aspettative e interessi devono essere presi in considerazione come un importante punto di riferimento.

Attraverso una valutazione congiunta tra azienda e *stakeholder* della rilevanza di questi fattori in termini di impatto sulle reciproche aspettative e utilità, si arriva a definire una selezione di *item* che costituiscono i fronti di impegno primari per intraprendere un percorso di sviluppo sostenibile da parte dell'azienda.

Come abbiamo realizzato la *materiality matrix*

Il punto di partenza del nostro processo di individuazione della matrice di materialità è rappresentato dalle *business challenges* che definiscono il nostro orizzonte di medio periodo.

Business challenges di medio termine

1. Sviluppo del capitale infrastrutturale

Nuovi *Master Plan* MXP e LIN fondamentali per la strategia di sviluppo.

Evoluzione infrastrutturale dei due scali in coerenza con la visione strategica di lungo periodo.

2. Incremento del valore generato dal *Business Aviation*

Breve-medio raggio: ulteriore sviluppo dei vettori *low cost*.

Lungo raggio: sviluppo nuovi vettori e collegamenti; sviluppo traffico *incoming extra-UE*.

Cargo: consolidamento di Malpensa come *hub* merci.

3. Espansione del *Business Non Aviation*

Ulteriore diversificazione e miglioramento dell'offerta commerciale.

Continui investimenti nel miglioramento della qualità dei servizi.

Diventare operatore aeroportuale di riferimento a livello europeo per l'innovazione digitale.

4. Efficienza operativa

Migliorare la produttività continuando il percorso di efficientamento avviato negli anni passati.

Significativo piano di riorganizzazione, da gestire in un mutato contesto normativo.

Costi esterni: ridefinizione dei volumi e delle condizioni di acquisto.

L'individuazione degli *item* caratterizzanti il rapporto con i nostri *stakeholder* è stata realizzata nel periodo compreso tra il 2012 e il 2013, durante il quale abbiamo messo in campo numerose iniziative di rilevazione della "*stakeholder voice*".

Successivamente, la pesatura degli *item* individuati è stata effettuata mediante una *survey* realizzata nel 2013, che ha coinvolto complessivamente 111 soggetti, di cui 80 *stakeholder* esterni e 31 *manager* SEA (14 dirigenti e 17 quadri).

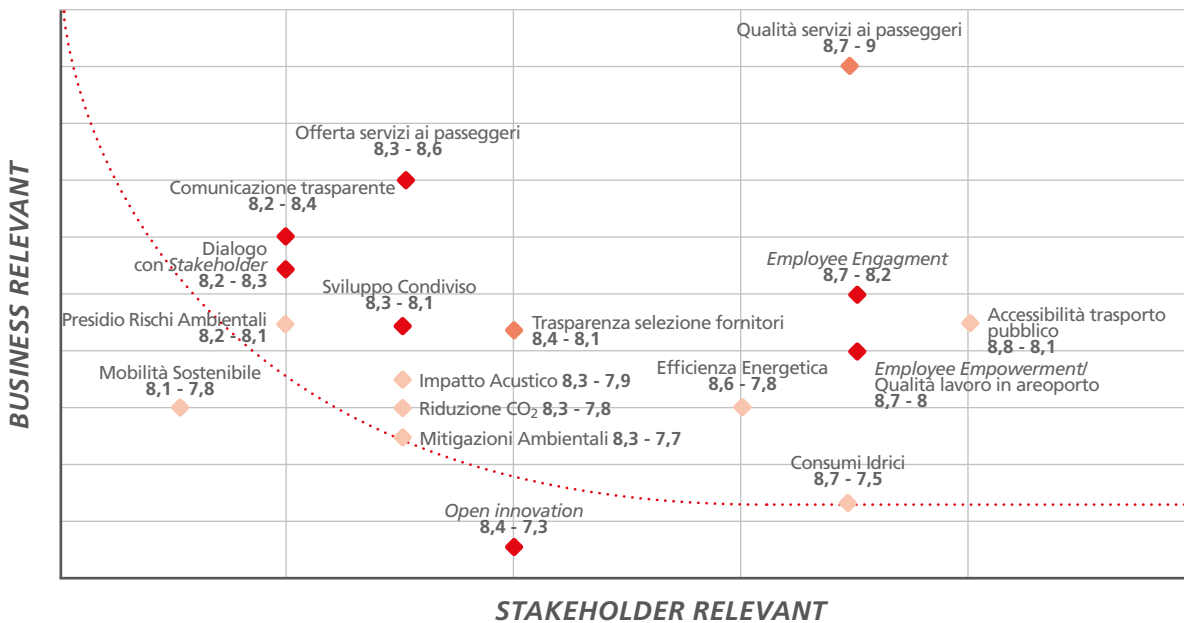
Gli *item* complessivamente sottoposti al campione sono stati 45, distribuiti in 4 categorie, corrispondenti alle *business challenges*.

Sia gli *stakeholder* che il *management* SEA sottoposto

all'indagine hanno valutato tutti gli *item* in base a due dimensioni d'impatto:

- importanza in base alle loro aspettative;
- utilità/coerenza rispetto alle *business challenges* di SEA.

Materiality Matrix



Attribuzione delle *materiality issues* alle *business challenges*

1 - Sviluppo del capitale infrastrutturale

Sviluppo Condiviso
Dialogo con gli *stakeholder*
Impatto acustico
Mitigazioni ambientali
Riduzione CO₂
Presidio rischi ambientali

2 - Incremento del valore generato dal *Business Aviation*

Qualità dei servizi ai passeggeri
Accessibilità degli scali attraverso trasporto pubblico
Qualità del lavoro in aeroporto

3 - Espansione del *Business Non Aviation*

Incremento dell'offerta di servizi ai passeggeri

4 - Efficienza operativa

Employee Empowerment
Employee Engagement
Trasparenza selezione fornitori
Risparmio energetico
Consumi idrici

Come coltiviamo l'eccellenza nei processi

La ricerca dell'eccellenza nella gestione dei processi viene tradotta in SEA nella volontà di non accontentarci, di pretendere – da noi stessi e dall'organizzazione per cui lavoriamo – ciò che serve per spostare costantemente in avanti il confine delle nostre capacità.

Coltivare l'eccellenza significa porci ogni giorno il problema del ben fatto, frutto di un atteggiamento consapevole verso il nostro compito e ben direzionato verso il conseguimento dei nostri e dei comuni obiettivi.

Riteniamo di collocarci nell'alveo dell'eccellenza quando:

- riusciamo a coniugare la generazione di valore economico con quella di pubblica utilità, sottesa alla gestione e allo sviluppo di infrastrutture aeroportuali efficienti, funzionali, accessibili e inclusive;
- subordiniamo le nostre scelte a una attenta valutazione dell'impatto ambientale e ci impegniamo, anche attraverso programmi di ricerca e *partnership* internazionali, a individuare e progettare soluzioni innovative relativamente alla riduzione del consumo di risorse naturali e alla limitazione delle emissioni;
- ci orientiamo all'innovazione, quale modalità elettiva di risposta alla crescente complessità che caratterizza la gestione del *business*, elevando il rischio d'impresa;
- ricerchiamo l'efficienza, intesa come attenzione alla migliore utilizzazione delle risorse aziendali e all'individuazione delle migliori condizioni per l'impiego delle stesse.

La nostra politica ambientale ed energetica

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

La politica nostra ambientale ed energetica 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 e da successivi accordi e convenzioni internazionali;

- 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 nostro impegno per la riduzione dell'impatto ambientale rende sempre più necessaria l'integrazione dei temi chiave della gestione ambientale nelle strategie e nella gestione economico/finanziaria dell'azienda.

In tal senso la funzione *Environment and Airport Safety* assicura agli *stakeholder* operanti nelle attività *aviation* dei nostri aeroporti – tramite *Committee* periodici tenuti mensilmente – le informazioni che riguardano l'ambiente e la *safety* operativa e, sul fronte esterno, assicura un rapporto adeguato con gli enti territoriali e istituzionali.

Gli indirizzi e gli strumenti di gestione delle nostre politiche ambientali ed energetiche sono periodicamente oggetto di verifiche interne ed esterne e alimentano l'impegno da noi assunto in merito alla diffusione verso gli *stakeholder* di una dettagliata reportistica inerente i processi ambientali ed energetici dei nostri aeroporti.

I sistemi di gestione certificati

L'implementazione di prassi gestionali sostenibili passa anche per l'adozione di un ampio set di sistemi di ge-

stione certificati, che abbracciano gli ambiti della qualità, della sicurezza, dell'ambiente e del sociale.

Sistemi di gestione certificati				
	ENVIRONMENT	SAFETY	SOCIAL	QUALITY
SEA	Airport Carbon Accreditation – Neutrality Level ¹	OHSAS 18001 ⁴	Dasa Register ⁵	UNI EN ISO 9001:2008 ⁷
	ISO 14001 ²		UNI CEI EN 45011 ⁶	
	ISO 50001 ³			
SEA Energia	Registrazione EMAS ⁸	OHSAS 18001		
	ISO 14001			

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 Riguarda la messa a punto di un Sistema di Gestione Ambientale finalizzato a individuare, controllare e monitorare le performance dell'organizzazione.

³ 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.

⁴ 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.

⁵ 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.

⁶ Riguarda il servizio di assistenza ai passeggeri con mobilità ridotta in ambito aeroportuale.

⁷ Sistema di Gestione per la Qualità dei servizi erogati.

⁸ 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.

I progetti di *green innovation* in ambito europeo

SEA è presente da tempo e attivamente all'interno dell'*Environmental Strategy Committee* e del *Technical and Operational Safety Committee* di ACI Europe, l'associazione europea degli aeroporti.

In questi anni abbiamo rafforzato la nostra presenza in campo europeo, promuovendo *partnership* progettuali con primari soggetti aeroportuali, territoriali e scientifici incentrati sulla gestione energetica, la gestione delle acque e l'evoluzione delle filosofie e delle procedure di manutenzione nonché dei sistemi di controllo dell'infrastruttura aeroportuale.

Ciò contribuisce ad alimentare la necessaria dimensione internazionale di scambio e confronto delle *best practices* sulla gestione delle problematiche ambientali.

La nostra progettualità internazionale sui temi ambientali si è concentrata in particolare sui seguenti temi:

- energia (due progetti conclusi e uno in fase di completamento);
- emissioni;
- acque (un progetto attivo);
- rumore;
- mobilità sostenibile (un progetto in fase di definizione);
- *safety* e *security* (un progetto attivo sul riconoscimento vocale e un progetto concluso sulla videosorveglianza).

Nel 2016 si è concluso con esito positivo il progetto DREAM (*Distributed Renewable resources Exploitation in electric grids through Advanced heterarchical Management*), www.dream-smartgrid.eu/

Sono invece attualmente in corso i seguenti progetti:

- **WATERNOMICS ICT** for *Water Resource, Efficiency*, <http://waternomics.eu/>, che ha l'obiettivo di migliorare le modalità gestionali delle reti di distribuzione idrica per contenere i consumi e razionalizzare portate e pressioni di esercizio. Il governo del *water footprint* comporterà un approccio inizialmente molto orientato a misurazioni e controlli (dinamici ed in tempo reale) dei consumi per tipologie ed utenza. Tale approccio, finalizzato alla razionalizzazione dei consumi, fornirà in tempo reale informazioni sul consumo e la disponibilità di acqua agli utenti finali e ai *decision maker*. Il perfezionamento della gestione finalizzata al raggiungimento di significative riduzioni dei consumi verrà attuato successivamente, attraverso un'azione articolata di intervento sulle componenti impiantistiche. SEA ha messo a disposizione del progetto un'area *test* all'interno dell'aeroporto di Milano Linate, dove poter implementare, testare e validare la soluzione sviluppata nell'ambito delle attività progettuali.

- **OCTAVE** (*Objective Control for TAlker VERification*), <https://www.octave-project.eu/>, incentrato sul tema della sicurezza, ha come obiettivo l'implementazione di un sistema affidabile di autenticazione biometrica (TBAS = *Trusted Biometric Authentication Service*) che, attraverso il riconoscimento vocale, consenta l'accesso ad aree sensibili non soggette a sorveglianza, a strutture e a servizi *on line*. Il progetto, avviato nel giugno 2015, avrà la durata di 26 mesi. Anche per questo progetto SEA mette a disposizione del consorzio internazionale un'area in cui testare la gestione degli accessi: la piattaforma ecologica di Linate, il cui ingresso è consentito agli *handler* di pulizia aerei e ad altri soggetti che operano per conto di SEA.

La nostra cittadinanza d'impresa

La politica di *Corporate Citizenship*

Abbiamo definito una *policy* sulla "Cittadinanza d'impresa", i cui capisaldi sono:

- la rilevanza della *corporate citizenship* è definita dall'intensità del suo collegamento con la strategia aziendale e non dalla quantità di risorse impiegate;
- le attività di *corporate citizenship* vengono realizzate rispondendo all'esigenza di tutelare le prerogative:
 - degli azionisti, in merito all'utilizzo più corretto, efficiente ed aziendalmente fruttuoso delle risorse complessivamente gestite dal *management*;
 - degli *stakeholder* 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 propria credibilità e reputazione relative alla capacità di essere trasparente sui meccanismi di accoglimento delle richieste di contribuzione da parte del mondo non *profit*;
- il fulcro delle nostre attività di *corporate citizenship* è rappresentato dal progetto finanziato, le cui credenziali (completezza, *endorsement* da parte di istituzioni nazionali ed internazionali, scalabilità, chiarezza degli obiettivi, misurabilità, rendicontabilità) devono aggiungersi a quelle dei suoi proponenti;
- si prediligono progetti coerenti con identità, caratteristiche e fattori distintivi di 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.

Gli investimenti in Corporate Citizenship

Nel corso dell'ultimo triennio abbiamo investito in attività di corporate citizenship oltre 300 mila Euro. La maggior parte dei contributi liberali complessivamente erogati (oltre 2,5 milioni di Euro nel periodo considerato) riguarda invece il sostegno ad iniziative culturali, in particolare all'attività della Fondazione del Teatro alla Scala di Milano.

Quale socio fondatore partecipiamo attivamente al raggiungimento degli obiettivi di diffusione della cultura musicale nel mondo, supportiamo la valorizzazione del patrimonio artistico nazionale – contribuendo a mantenerne elevato il livello qualitativo – e prendiamo parte alla vita artistica della Scala.

Erogazioni liberali nell'ultimo triennio (Euro)

	2016	2015	2014
Totale Liberalità	782.800	820.242	614.500
di cui: culturale/istruzione	712.400	714.900	584.000
di cui: manifestazioni sportive	10.000	27.000	12.000
di cui: sociale/assistenziale	60.400	78.342	18.500
Progetti di Corporate Citizenship	75.000	81.500	150.400
Totale contributi erogati	857.800	901.742	764.900

Fonte: SEA

Un modello di investimento sociale partecipato dai dipendenti: The Social Challenge

Dal 2015 abbiamo avviato una nuova modalità di selezione delle iniziative sociali da finanziare, denominata "The Social Challenge". Si tratta di un processo partecipato di individuazione e selezione di progetti sociali elaborati da Organizzazioni non profit operanti nelle province di Milano e Varese, a beneficio dei quali rendiamo annualmente disponibili 6 contributi da 10 mila Euro ciascuno. Vengono presi in considerazione unicamente i progetti la cui realizzazione è prevista nelle province di Milano o di Varese (nelle quali sono presenti rispettivamente gli aeroporti di Linate e Malpensa) e relativi all'ambito sociale, ambientale o culturale. Al centro del processo ci sono i 2.800 dipendenti di SEA, che ogni anno vengono invitati a:

- individuare organizzazioni non profit aventi sedi operative nelle province di Milano e Varese;
- acquisire – o definire insieme ad esse – un progetto di carattere sociale, ambientale o culturale;

- presentare il progetto a SEA, che lo sottopone a una prima selezione affidata a un Comitato di Valutazione;
- dopo la selezione eventualmente superata, attivarsi presso i colleghi affinché sostengano il progetto, esprimendo la loro preferenza in un referendum digitale organizzato sulla piattaforma intranet Seanet.

Un ruolo attivo è proposto anche alle Organizzazioni non profit aventi sedi operative nelle province di Milano o Varese, le quali sono invitate a presentare ai Promotori progetti sociali – da sottoporre ai dipendenti di SEA – che, se opzionati da questi ultimi, vengono ammessi al medesimo iter di valutazione e votazione riservato ai progetti presentati dai dipendenti.

The Social Challenge: i numeri dell'edizione 2016

	N° PROGETTI	MILANO	VARESE
Progetti presentati	87	65	22
<i>da Dipendenti</i>	39	24	15
<i>da Associazioni</i>	48	41	7
<i>di cui adottati</i>	36	30	6
Progetti ammessi alla valutazione	75	54	21
Dipendenti coinvolti nella presentazione dei progetti	59		
Dipendenti votanti al <i>referendum</i>	564		

Fonte: SEA

The Social Challenge: i numeri dell'edizione 2015

	N° PROGETTI	MILANO	VARESE	MI/VA
Progetti presentati	138	94	39	5
<i>da Dipendenti</i>	48	26	22	-
<i>da Associazioni</i>	90	68	17	5
<i>di cui adottati</i>	56	41	14	1
Progetti ammessi alla valutazione	104	67	36	1
Dipendenti coinvolti nella presentazione dei progetti	84			
Dipendenti votanti al <i>referendum</i>	588			

Fonte: SEA

La Commissione di Valutazione nel 2016 era composta da 3 rappresentanti SEA e 3 esperti del mondo non *profit*. A partire dall'edizione 2016 abbiamo istituito un Premio Speciale – portando il totale dei contributi erogati a 70 mila Euro – che viene assegnato al miglior progetto sostenuto da un dipendente SEA che

sia anche volontario dell'associazione proponente il progetto.

Abbiamo quindi deciso di premiare i nostri dipendenti che non hanno semplicemente “fatto proprio” il progetto di un'associazione, ma hanno supportato il progetto della “loro” associazione.

Dalla solidarietà a fondo perduto all'investimento in imprese sociali: i progetti di *impact investing*

Nel 2015, al fine di qualificare ulteriormente i nostri investimenti sociali, abbiamo realizzato una *partnership* con Fondazione Opes, qualificato fondo di investimenti in progetti imprenditoriali ad elevato impatto sociale. Abbiamo acquisito in tal modo il ruolo di erogatore di capitale filantropico da investire – attraverso Opes – in imprese economicamente sostenibili, capaci di favorire il progresso sociale e l'emancipazione dalla povertà. Opes è il primo *Social Venture Capital* italiano capace di finanziare le imprese sociali che operano nei settori critici dello sviluppo: salute, accesso all'acqua e a servizi igienici di base, energia, educazione, sovranità alimentare. La sua *mission* è supportare imprese sociali e imprenditori illuminati che propongono soluzioni innovative e durevoli per rispondere alle esigenze più persistenti della popolazione alla base della piramide. Il *target* di Opes sono imprese sociali già esistenti – ad uno stadio iniziale di sviluppo e che stiano cercando di validare il proprio *business model* – localizzate in Africa Orientale (Kenya, Uganda, Tanzania) e in India. Opes incanala capitali filantropici, nella forma di investimenti, per perseguire impatto sociale e ritorni finanziari. Tutti i fondi che ritornano a Opes vengono reinvestiti in nuove imprese sociali.

Progetto Kadafrica

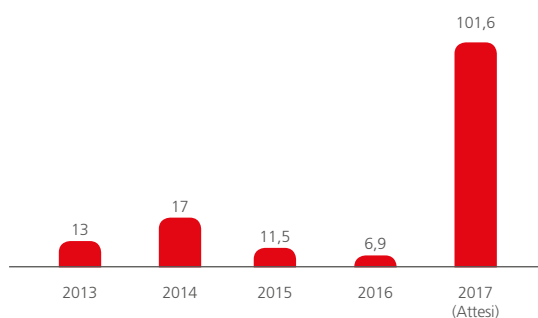
Data investimento: giugno 2016

Ammontare investimento: 100.000\$

(40.000 Euro erogati da SEA)

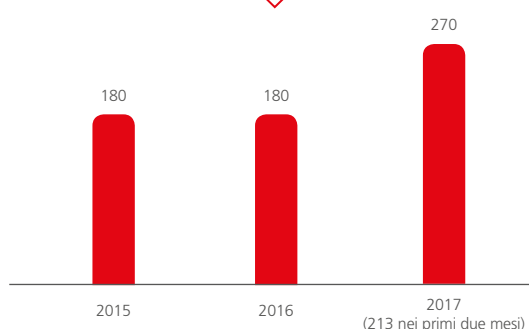
KadAfrica è un'impresa sociale fondata nel 2011 con sede a Fort Portal (Uganda), che produce e commercializza frutti della passione.

Evoluzione del fatturato (000) \$



Fonte: Fondazione Opes

N° di ragazze vulnerabili coinvolte nel programma



In una fase iniziale l'approvvigionamento dei prodotti veniva garantito solo da una rete di centinaia di coltivatrici locali, (ragazze emarginate e con storie di abusi e privazioni) che KadAfrica supportava e continua a supportare con un programma di *training* agronomico e di avvio all'imprenditorialità. Nel 2016 KadAfrica ha rimodulato il suo *business model*, contemplando – oltre alla rete delle coltivatrici (OSGs) – quello dei contadini locali (OGs), la produzione e vendita dei semi e la gestione diretta di un fondo agricolo. Ad oggi tratta solo prodotto fresco, ma per il futuro, quando tutte le attività arriveranno a regime, prevede di espandere le proprie attività costruendo un impianto di trasformazione, in modo da poter produrre anche polpa di frutta, molto richiesta soprattutto dall'industria delle bevande.

La gestione diretta del programma di *training* delle ragazze (prima gestito in *partnership* con la Caritas locale) ha comportato diversi ritardi rispetto agli obiettivi. Questo ha diluito fortemente i tempi dell'implementazione delle altre attività previste (programma *farmers* locali, produzione e vendita semi, avvio produzione sul terreno di proprietà) che dovevano essere contestualmente lanciate per diversificare le entrate.

Progetto The Water Shop Naivasha

Data investimento: giugno 2016

Ammontare investimento: 160.000\$

(40.000 Euro forniti da SEA)

Impresa sociale che opera con il brand "PureFresh" basata in Kenya, a Naivasha (80 mila abitanti, 90 km a Nord Ovest di Nairobi).

Attiva dal 2010, PureFresh si occupa di estrazione, purificazione e commercializzazione di acqua potabile (sia sfusa che imbottigliata). La scarsità e la qualità dell'acqua rappresentano una forte criticità per il paese: in Kenya circa 17 milioni di persone (il 43% della popolazione) non hanno accesso ad acqua potabile sicura.

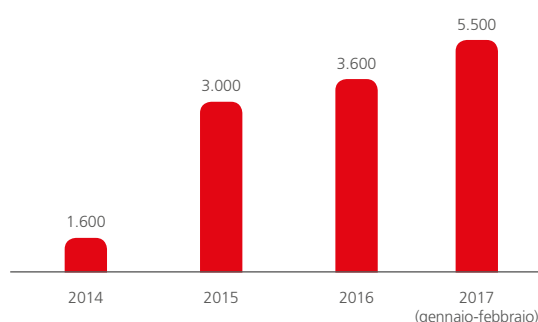
La maggior parte delle famiglie a basso reddito può accedere esclusivamente ad acqua contaminata, con conseguenze molto gravi dal punto di vista sanitario.

La società The Water Shop estrae l'acqua da un pozzo, la purifica in un impianto – utilizzando la tecnica dell'osmosi inversa – e la distribuisce attraverso una rete di quattro negozi, localizzati in diverse zone della città. PureFresh ha iniziato le sue attività aprendo 2 negozi a Naivasha (arrivati poi a 4 nel corso degli anni). La società ha iniziato nel 2015 a testare un nuovo modello di espansione, installando 5 distributori automatici di acqua potabile posizionati presso altri negozi già esistenti,

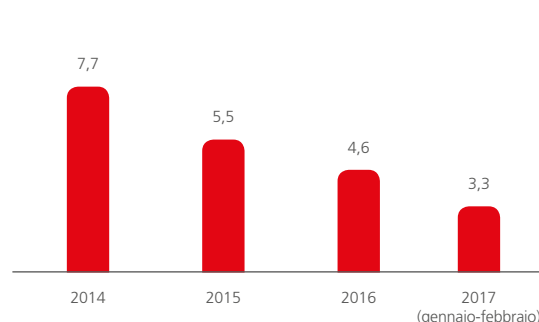
in modo da aumentare i volumi, ridurre i costi operativi e praticare livelli di prezzo tali da rendere sempre più accessibile il proprio prodotto per i clienti dei segmenti a basso reddito.

Nel 2016 è stato realizzato un ulteriore investimento da parte di OPES con SEA e altri 2 investitori americani per realizzare lo *scaling-up* del pilota: da 5 distributori a 20 nelle città di Naivasha e Nakuru. Il modello di *business* è stato modificato favorendo la modalità di *franchising* che si è dimostrata più efficace per raggiungere un numero maggiore di persone e soprattutto abbassare il prezzo dell'acqua.

N° famiglie servite a settimana



Prezzo dell'acqua (Scellini/Lt.)



Fonte: Fondazione Opes

Il valore distribuito ai nostri *stakeholder*

Nel 2016 il Gruppo SEA ha generato valore economico per un importo pari a 653,5 milioni di Euro, in crescita dell'1,7% rispetto all'anno precedente.

L'85% circa di questo valore (553 milioni di Euro) è stato distribuito agli *stakeholder* sotto forma di pagamenti e altre forme di trasferimento (+1,5% rispetto all'anno precedente), passando da 545,0 a 552,9 milioni. I principali percettori di questo valore sono stati i fornitori – ai quali sono stati distribuiti 187,2 milioni (196,9 milioni nell'anno precedente) pari al 33,8% del totale – e le risorse umane, alle quali sono stati erogati circa 183 milioni (33,1% del valore complessivamente distribuito contro il 32,5% del 2015).

Rilevante anche la quota di valore erogata ai fornitori

di capitale (81,8 milioni pari al 14,8% del valore distribuito, contro i 70,8 milioni del 2015), all'interno della quale risulta preponderante la voce dividendi (62,8 milioni, contro i 50,9 milioni di 2015) rispetto agli oneri finanziari pagati agli istituti di credito (19 milioni circa). La quota destinata alla pubblica amministrazione – sotto forma di imposte e tasse – è stata pari a 55,7 milioni (10,1% del valore distribuito). È stata infine pari allo 0,16% nel 2016 la parte di valore distribuito destinata alla società e al territorio, corrispondente alla somma delle liberalità erogate a enti e associazioni del terzo settore a titolo di supporto per progetti di carattere culturale, umanitario, scientifico e sportivo.

Prospetto del valore economico generato e distribuito dal Gruppo (.000 Euro)

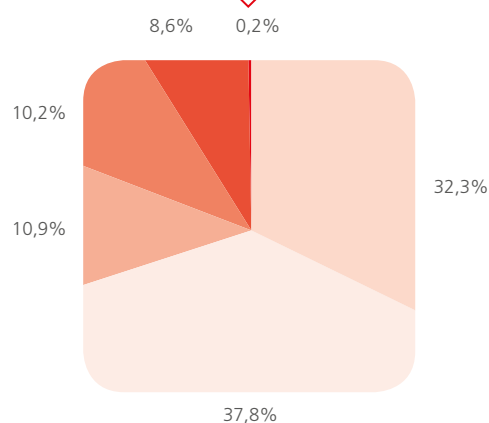
		2016	2015	2014
Valore economico direttamente generato		653.512	642.408	621.634
a) Ricavi	Ricavi di gestione	653.512	642.408	621.634
Valore economico distribuito		552.948	545.002	499.290
b) Costi operativi riclassificati	Costi di materiali di consumo e altri costi operativi riclassificati	187.196	196.990	188.554
c) Costi commerciali	Costi commerciali	44.458	40.786	43.101
d) Retribuzioni e benefit delle risorse umane	Costi del lavoro	182.971	176.979	161.501
e) Pagamenti ai fornitori di capitale	Oneri finanziari e dividendi distribuiti nell'esercizio	81.757	70.845	51.029
f) Pagamenti alla Pubblica Amministrazione	Imposte sul reddito correnti e oneri tributari	55.708	58.500	54.340
g) Investimenti nella comunità	Liberalità, sponsorizzazioni e collaborazioni	858	902	765
Valore economico trattenuto		100.564	97.406	122.344
		Calcolato come differenza tra il Valore economico generato e il Valore economico distribuito		

Fonte: SEA

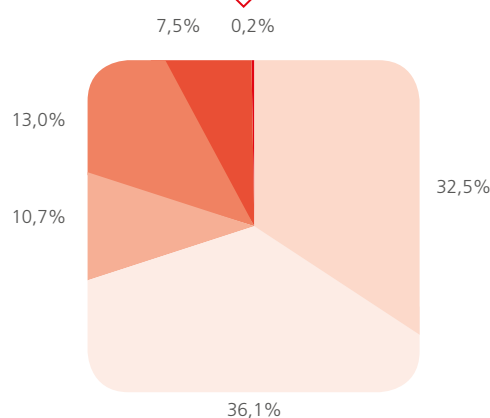
Nel corso del triennio, sia il valore generato che quello distribuito agli *stakeholder* sono cresciuti in maniera significativa, ma il secondo ha registrato un tasso d'incremento doppio (+10,7% rispetto al 2014) rispetto al primo (+5,1%). Lo *stakeholder* fornitori di capitale è quello che ha registrato il maggior incremento di valore incamerato in questo triennio (+60,2%), seguito da ri-

sorse umane (+13,3%), comunità (+12,2), mentre sono rimasti sostanzialmente stabili i flussi di valore trasferiti agli altri *stakeholder*. Da sottolineare infine che nel corso del periodo considerato il Gruppo SEA ha trasferito al settore pubblico, sotto forma di imposte e tasse, oltre 168 milioni di Euro.

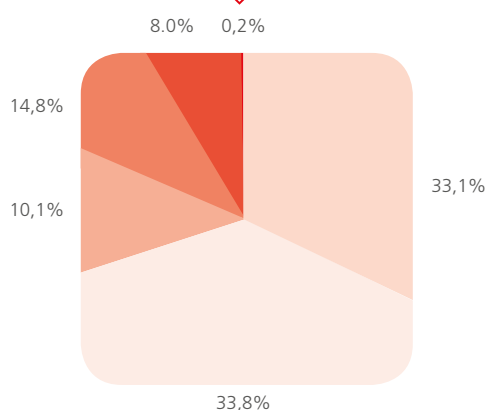
Valore economico distribuito nel 2014



Valore economico distribuito nel 2015



Valore economico distribuito nel 2016



- Valore distribuito ai fornitori di beni e servizi
- Valore distribuito ai dipendenti
- Valore distribuito alla Pubblica Amministrazione
- Valore distribuito ai fornitori di capitale
- Valore distribuito ai clienti
- Valore distribuito alla comunità

Fonte: SEA

L'impatto socio-economico generato dai nostri aeroporti

Il sistema aeroportuale milanese svolge a beneficio dell'intero territorio lombardo (ma spesso si può parlare dell'intero Nord-Ovest italiano) il ruolo di attrattore di capitali, di generatore di opportunità lavorative, di attivatore o catalizzatore di iniziative di investimento. È inoltre 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.

Per questo motivo abbiamo ritenuto opportuno costruire una piattaforma di dati attraverso cui misurare periodicamente l'impatto socio-economico generato sul territorio.

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

È quello generato dall'insieme delle attività economiche che forniscono servizi ai passeggeri e alle merci operando all'interno del sedime aeroportuale (ad esempio: vettori, negozi, bar e ristoranti, autonoleggi, banche, spedizionieri, *cargo*, *handler*, società di *catering*, ecc.).

Impatto indiretto

È rappresentato dall'indotto economico generato da attività che forniscono servizi a passeggeri e merci operando all'esterno del sedime aeroportuale e dalle filiere di fornitura – attivate dai gestori delle attività dirette – che non erogano servizi diretti.

Impatto indotto

È rappresentato dall'incremento di domanda finale causata dalla spesa dei percettori di reddito coinvolti a vario titolo nelle attività innescate dalla presenza dell'aeroporto.

Impatto catalitico di tipo turistico

È quello generato attraverso le spese effettuate sul territorio (alberghi e ristoranti posti fuori dal sedime aeroportuale, noleggio auto, ecc.) dai turisti e da tutti coloro che raggiungono il territorio stesso attraverso

l'aeroporto.

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.

Sulla base di dati aggiornati al 2015-2016 - contenuti in diversi studi commissionati al Prof. Massimiliano Serati, Direttore del Centro di Ricerca per lo Sviluppo del Territorio - LIUC Università Cattaneo - il nostro sistema aeroportuale genera complessivamente, tra impatto diretto, indiretto indotto e catalitico di tipo turistico, ricadute sul territorio lombardo quantificabili in più di 19 miliardi di Euro, alle quali corrisponde una capacità di attivare circa 154.000 posizioni lavorative.

Questi numeri confermano il complesso di infrastrutture aeroportuali gestito da SEA come uno dei "sistemi produttivi" più importanti di tutto il territorio regionale.

Impatto socio-economico dell'aeroporto di Malpensa

Le attività economiche operanti «on site» presso l'aeroporto di Malpensa nel 2016 risultavano pari a 546 (erano 482 nel 2014). 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.

Sulla base di dati aggiornati al 2016 l'impianto produttivo di Malpensa genera ricadute sul territorio lombardo quantificabili in 16,6 miliardi di Euro alle quali corrisponde una capacità di attivare circa 124.000 posizioni lavorative.

L'impatto diretto generato dallo scalo in termini occupazionali si quantifica in circa 18.400 posizioni attivate (SEA incide per il 9,1% del dato complessivo) e in un valore della produzione pari a 3.660 miliardi di Euro (di questi, il 9,8% è direttamente imputabile a SEA). Il valore della produzione è il prodotto tra valore aggiunto e i prezzi finali di settore.

Dall'analisi della distribuzione sul territorio delle ricadute occupazionali dirette generate dall'aeroporto di Malpensa, effettuata attraverso la riclassificazione dei *badge* rilasciati agli addetti in base al comune di residenza nel triennio 2014-2016, emerge come più del 70% degli occupati risieda in Lombardia, più del 6% nella vicina Provincia di Novara e il 20% circa sia invece residente fuori regione.

In Provincia di Varese, dove ha sede l'aeroporto di Malpensa, risulta occupata quasi la metà degli addetti, mentre i comuni del CUV raccolgono il 17-18% dell'oc-

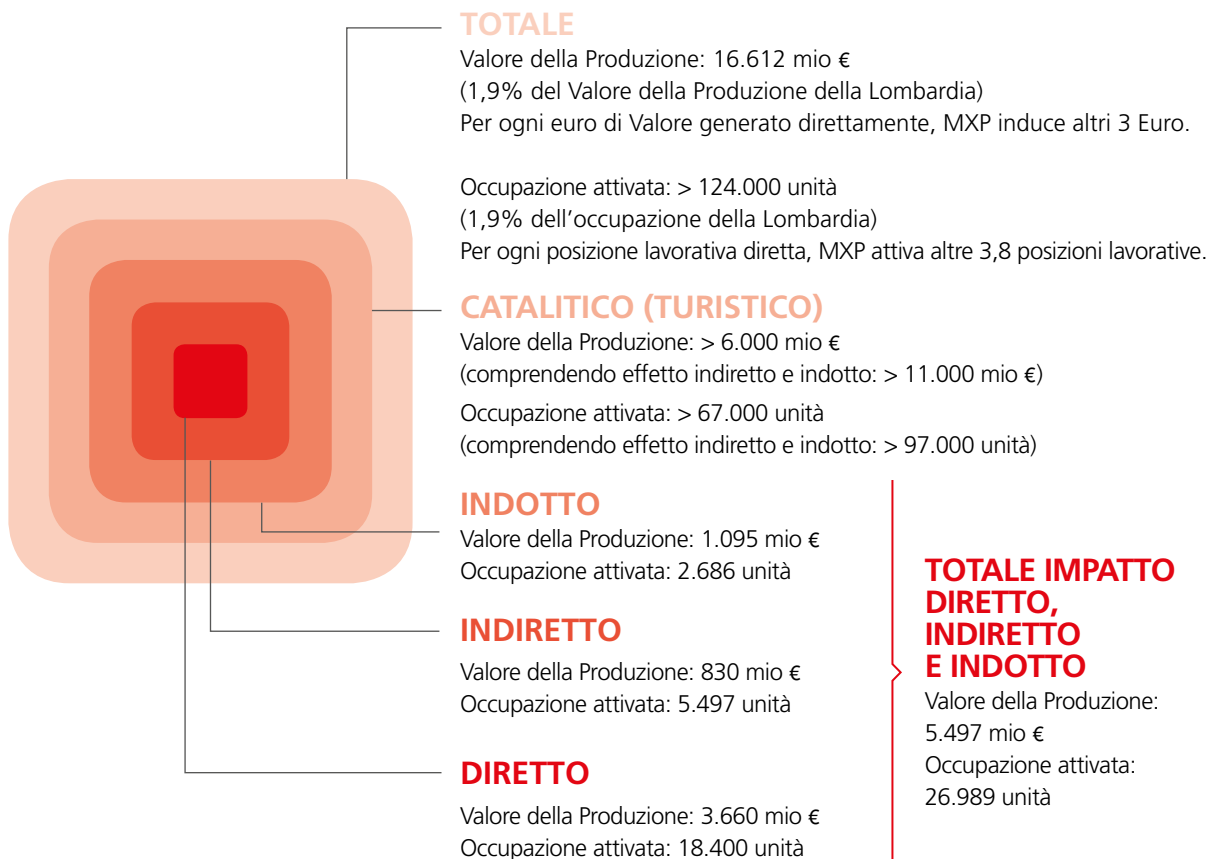
occupazione generata dallo scalo (il 37% dell'occupazione direttamente generata da Malpensa in Provincia di Varese).

Sulla base degli effetti diretti è possibile calcolare gli effetti indiretti e indotti generati dall'aeroporto utilizzando a tal fine i moltiplicatori (rispettivamente leonteviano e keynesiano) prodotti dalla tabella *input/output* regionalizzata.

Il valore cumulato (diretto, indiretto e indotto) della produzione generata attraverso l'attività dell'aeroporto di Malpensa è pari a circa 5,5 miliardi di Euro, mentre l'occupazione derivata è vicina alle 27.000 unità.

Tra le varie tipologie di effetti catalitici si è valutato quello collegato con i fenomeni di attivazione turistica generati dall'aeroporto.

Impatto socio-economico generato dall'aeroporto di Malpensa



Fonte: elaborazione CeRST-LIUC su dati SEA e ISTAT

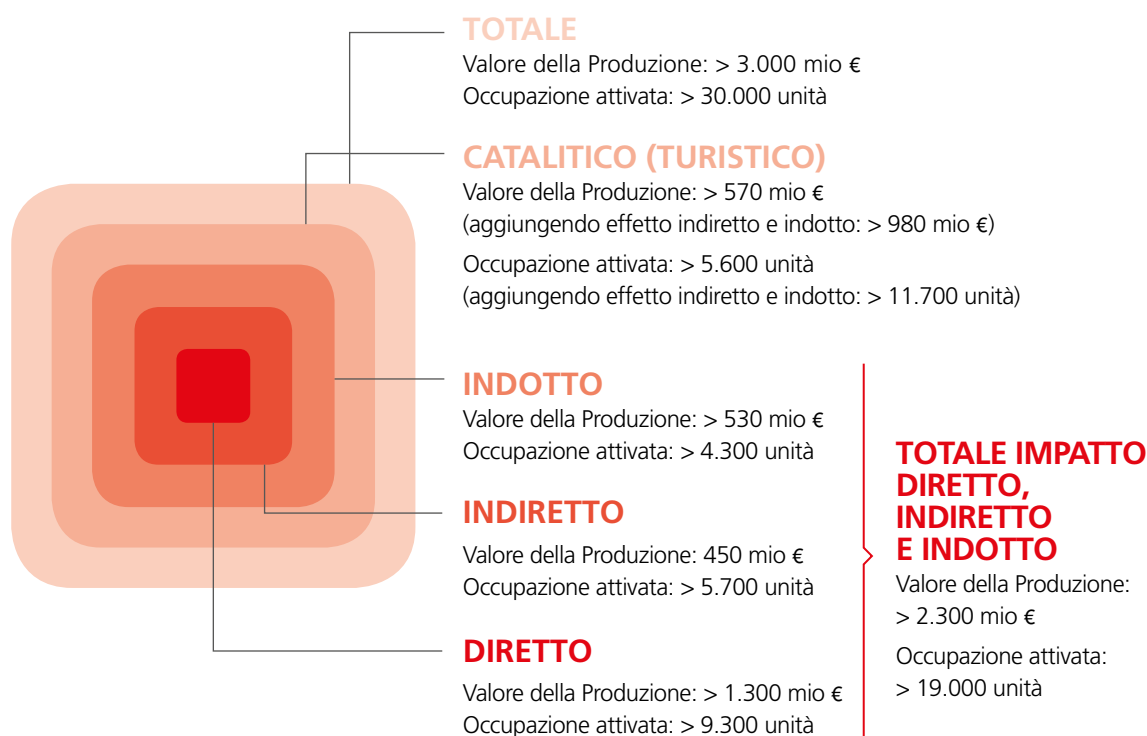
Impatto socio-economico dell'aeroporto di Linate

In base agli ultimi dati disponibili, relativi al 2015, in termini di impatto diretto a Linate si contano poco meno di 300 attività economiche presenti e si stima che a fronte di queste siano state attivate oltre 9.300 posizioni occupazionali. Spicca il peso degli Enti di Stato, degli operatori di *handling* e dei vettori ma anche il ruolo di SEA, che incide per circa il 12% del dato complessivo. Il valore della produzione è pari a circa 1,35 miliardi di Euro. Il ruolo diretto di SEA incide per circa il 10% del dato complessivo. A livello di impatto diretto, indiretto e indotto, Linate genera sul territorio lombardo più di 19.000 posizioni occupazionali e più di 2.3 miliardi di valore economico. L'impatto catalitico di tipo turistico generato dallo scalo è stato ricostruito, come nel caso di Malpensa, partendo da un'indagi-

ne rivolta a un *panel* di passeggeri sbarcati a Linate e avente come oggetto le spese da essi sostenute sul territorio per trasporti, alberghi, ristoranti, strutture commerciali, tempo libero, divertimento e intrattenimento. Sono state realizzate 3.000 interviste nel 2015 a passeggeri in partenza da Linate, rimasti in Lombardia almeno una notte.

I dati *survey* sono stati poi ricondotti all'universo di riferimento costituito dagli 1,1 milioni di turisti *incoming* che nel 2015 sono giunti in Lombardia atterrando a Linate. La dimensione economica dell'*incoming* turistico corrisponde a oltre 570 milioni di Euro e ad una occupazione attivata pari a 5.669 unità. Tenendo conto anche degli impatti indiretti e indotti generati sul territorio, i flussi turistici transitati attraverso Linate generano circa 1 miliardo di Euro di valore della produzione e 11.700 posizioni lavorative.

Impatto socio-economico generato dall'aeroporto di Linate



Fonte: elaborazione CeRST-LIUC su dati SEA e ISTAT

The SEA logo is a red square with the letters "SEA" in white. It is positioned on the left side of the page, within a horizontal band of light gray squares that spans the width of the page.

SEA

IMPATTI DELLA GESTIONE
E DELLO SVILUPPO DEL CAPITALE
INFRASTRUTTURALE

Focus Point

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 infrastrutturazione 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, tipologia di voli serviti, necessità espresse dal territorio, ecc.) esso individua e descrive lo scenario generale di riferimento, analizza la destinazione funzionale delle diverse aree aeroportuali e identifica le principali infrastrutture che dovranno essere realizzate, 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 prosegue poi con una valutazione riguardante gli aspetti di carattere urbanistico espressa dalla "Conferenza dei Servizi", a cui partecipano tutti gli Enti territorialmente interessati dallo sviluppo dell'aeroporto.

L'attuazione degli interventi di breve-medio termine avviene invece sulla base del 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 quest'ultimo documento.

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. Attualmente per i due aeroporti di Milano Malpensa e Milano Linate sono in vigore i Programmi Quadriennali degli Interventi relativi al periodo 2016-2019.

Evoluzione degli investimenti infrastrutturali

Il Gruppo SEA nel triennio 2014-2016 ha realizzato investimenti per un valore complessivo di 254,0 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 infrastrutturali (milioni di Euro)

	2016	2015	2014	Totale 2014-2016
Malpensa <i>Terminal 1</i>	9,5	35,4	59,4	104,3
Malpensa <i>Terminal 2</i>	4,6	0,7	0,3	5,6
Malpensa <i>Cargo</i>	12,9	5,9	0,4	19,2
Linate	1,5	3,3	0,1	4,9
Infrastrutture di volo	9,2	4,6	3,7	17,5
Interventi vari	14,2	24,1	13,3	51,6
Beni mobili	17,6	12,7	13,0	43,4
Devoluzioni gratuite fabbricati	-	-	7,5	7,5
Totale	69,5	86,8	97,7	254,0

Fonte: SEA

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

Investimenti realizzati nello scalo di Malpensa

Gli interventi *air-side* realizzati nel corso del 2016 hanno riguardato alcune opere finalizzate al progressivo sviluppo dello scalo ma, soprattutto, attività correlate agli obiettivi di mantenimento/incremento dei livelli di sicurezza e funzionalità operativa.

L'area di movimento è stata interessata da vari interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria (tra cui il più significativo ha riguardato la zona di toccata di pista 35L), dal completamento dei lavori di adeguamento delle infrastrutture correlati alla presenza dei velivoli di "codice F", da alcuni interventi di rinnovo degli aiuti visuali luminosi, dal completamento degli interventi riguardanti la zona *de-icing* posta nell'area sud-ovest del sedime e da altre opere finalizzate all'incremento dei livelli di funzionalità e di *safety* garantiti dall'aeroporto. Durante il 2016 sono proseguiti i lavori di riqualifica del *Terminal 1* finalizzati ad allineare agli *standard* qualitativi e funzionali del nuovo "terzo/terzo" anche la parte pre-esistente e che sono consistiti in vari interventi di *restyling*, ridistribuzione degli spazi esistenti e potenziamento dei servizi offerti ai passeggeri.

Al *Terminal 2* sono stati eseguiti nel corso dell'anno importanti interventi di potenziamento operativo dell'intera struttura, che hanno riguardato la riconfigurazione dell'atrio partenze, il potenziamento dei sistemi di controllo di sicurezza dei passeggeri in partenza, il rinnovo dei caroselli di restituzione bagagli, lo sviluppo di alcune aree commerciali, ecc.

Per quanto riguarda l'area *cargo*, sono stati completati i lavori per la realizzazione del nuovo magazzino FedEx, ubicato nella zona sud-ovest del sedime. Risultano inoltre in corso altri progetti di sviluppo della medesima area riguardanti l'estensione dei sistemi di accesso veicolare e la costruzione di ulteriori nuovi edifici "di prima linea" destinati alla gestione del traffico merci.

Investimenti realizzati nello scalo di Linate

Nel corso del 2016 a Linate sono stati realizzati vari interventi sulle infrastrutture *air-side* dell'aeroporto, dettati sia da esigenze di manutenzione straordinaria della configurazione esistente, sia dalla volontà di garantire un sempre più sicuro e funzionale utilizzo dello scalo da parte degli aeromobili.

Nel *terminal* passeggeri sono state realizzate alcune opere di *restyling*, di manutenzione straordinaria e di *revamping* degli impianti esistenti e sono stati attivati i progetti di significativo rinnovo dell'edificio (in particolare per quanto riguarda la facciata *land-side* e le aree imbarchi che costituiscono il cosiddetto "corpo F") che verranno realizzati nel breve termine.

Altri interventi hanno riguardato in particolare la zona ovest del sedime, con l'attivazione dei lavori di realizzazione di un nuovo *hangar*, la sistemazione delle aree di piazzale a esso adiacenti e il rinnovo del *terminal* a servizio della "*business aviation*". Parallelamente agli interventi di sviluppo interni al sedime, si è inoltre completata la prima parte delle opere di sistemazione idrica del fiume Lambro, indispensabili per salvaguardare le nuove costruzioni da possibili future esondazioni.

Si è inoltre proceduto ad alcuni interventi di adeguamento/ristrutturazione di altri edifici aeroportuali e alla realizzazione di vari lavori di riqualifica e potenziamento degli impianti tecnologici a servizio dell'aeroporto.

Come condividiamo i nostri progetti di sviluppo: il *Master Plan* 2030 di Malpensa

Linee guida del *Master Plan*

Il passaggio da una prospettiva che contemplava il ritorno di Malpensa alla funzione di *hub* a quella dello sviluppo di un aeroporto intercontinentale *point-to-point* – dapprima delineata a livello strategico e successivamente incorporata nel piano industriale – è il principale presupposto che caratterizza le Linee Guida del *Master Plan* al 2030.

Le previsioni di traffico al 2030

Abbiamo deciso di riformulare le previsioni di crescita dei volumi di traffico, in ragione di un diverso *mix* che caratterizzerà l'aeroporto (quota breve-medio raggio o lungo raggio, quota in capo a compagnie *major* o *low cost*, quote di collegamenti per le diverse aree geografiche, quote di traffico merci *belly* o *all cargo*, ecc.), rispetto a quello che ragionevolmente avrebbe caratterizzato Malpensa con prevalente funzione *hub*.

In base a questi presupposti, a fine periodo (2030) Malpensa dovrebbe registrare 245.000 movimenti secondo lo scenario base, 279.000 nello scenario che include la crescita addizionale stimata. I passeggeri annui dovrebbero essere compresi tra 28 e 32,5 milioni, mentre le merci dovrebbero raggiungere e superare il milione di tonnellate. Per ciò che concerne le previsioni di traffico *cargo*, i valori sono riferiti alle movimentazioni di merci della prima linea, che non considerano potenziali sviluppi di mercato sul fronte spedizionieri/seconda linea/logistica. La crescita prevista nel primo quinquennio (CAGR 7,5%) è coerente con gli sviluppi programmati di capacità e le attività previste dei relativi operatori.

L'analisi della capacità

Ancora in via preliminare, dopo le previsioni di traffico, abbiamo deciso di verificare nuovamente le soglie di capacità dell'aeroporto, in particolare per quanto riguarda le infrastrutture di volo (piste, raccordi, piazzali) che rappresentano l'area più critica di gestione dei flussi.

Lo studio è stato compiuto attivando una collaborazione specifica con ENAV.

L'obiettivo era la valutazione della capacità massima in tre diversi scenari:

1. infrastrutture esistenti (c.d. "baseline");
2. *lay-out* esistente (due piste) ma ottimizzandone l'utilizzo grazie a nuove infrastrutture (nuovi raccordi, nuove vie di uscita, ecc.) e a innovazioni nella gestione delle procedure di decollo e atterraggio;
3. *lay-out* a tre piste (con la terza pista disposta secondo la soluzione individuata a suo tempo dallo studio MITRE).

Gli indirizzi progettuali

Dall'incrocio dell'analisi di previsione e dello studio di capacità è derivata una prima assunzione per la stesura delle Linee Guida.

Pur con tutta la flessibilità che è necessario mantenere quando si tratta di programmare attività a lungo termine, abbiamo ritenuto ragionevole ipotizzare che l'attuale *lay-out* a due piste, ottimizzato grazie a una serie di interventi selettivi, possa sostenere la crescita dei volumi almeno fino al 2030.

Per far fronte all'aumento dei volumi merci, alla diversificazione delle tipologie (merci, *courier*) e all'aumento degli operatori, le Linee Guida prevedono diversi interventi per il potenziamento e il miglioramento dei servizi offerti dalla *Cargo City*, oltre a quelli già in corso o di possibile prossima realizzazione (nuovo piazzale di sosta aeromobili e nuovi magazzini di prima linea).

Una parte delle nuove strutture potrà essere realizzata ancora sull'attuale sedime aeroportuale: un nuovo magazzino di dimensioni ridotte vicino alla centrale tecnologica (previa copertura del tracciato ferroviario); edifici e strutture per servizi di supporto all'attività *cargo* (parcheggi, officine, rifornimento carburante, lavaggio, area di ristoro, ecc.).

Un ulteriore sviluppo, invece, comporterà un'estensione del sedime di circa 60-90 ettari immediatamente

te a sud dell'attuale *Cargo City*, finalizzata alla collocazione di nuovi magazzini di prima linea con relativo piazzale di sosta aeromobili, edifici per funzioni di supporto e viabilità connessa. L'estensione richiederà una deviazione della SP 14 che corre attualmente in prossimità del sedime aeroportuale.

Gli studi ambientali

Per le analisi di tipo ambientale legate al *Master Plan* abbiamo deciso di muoverci in direzioni plurime, coinvolgendo esperti di fauna, di flora e di eco-sistemica, così da monitorare tutte le matrici biologiche presenti, in particolare quelle specie e *habitat* espressamente richiamate negli Allegati delle Direttive Comunitarie "Uccelli" e "*Habitat*", nonché dalle discipline ambientali regionali territorialmente interessate.

Il *Team* di Lavoro, che ha operato sotto la supervisione del prof. Baldaccini – Università di Pisa, è stato così composto:

- Università di Pisa - Oltre al coordinamento scientifico l'Università di Pisa ha affrontato i temi dell'ornitologia e migrazioni e l'ecologia animale;
- Università di Pavia - Dipartimento di Scienze della Terra e dell'Ambiente (Mammologia, Erpetologia, Ittiologia), aspetti modellistici;
- Università di Firenze - Museo della Specola (Chiropterologia);
- Bird Control Italy srl – Ornitologia, in particolare delle aree di sedime e di quelle più logisticamente contigue, flora e vegetazione; questo in virtù della pluriennale azione assicurata in aeroporto sui temi della gestione del *bird/wild life strike* e delle dinamiche naturalistiche a questi direttamente o indirettamente collegate.

Gli studi sull'inquinamento acustico e atmosferico sono stati focalizzati sull'area vasta di circa sei chilometri intorno al sedime aeroportuale di Malpensa comprendente i seguenti Comuni:

- Golasecca, Vergiate, Arsago Seprio, Besnate, Gallarate, Casorate Sempione, Somma Lombardo, Cardano al Campo, Ferno, Lonate Pozzolo, Samarate e Vizzola Ticino (in provincia di Varese);
- Castano Primo, Nosate, Vanzaghella, Turbigo e Robecchetto con Induno (in provincia di Milano);
- Marano Ticino, Oleggio, Pombia e Varallo Pombia, situati invece in provincia di Novara.

L'Università Bicocca di Milano è stato il riferimento per le analisi riguardanti lo stato attuale e gli impatti previsti in

conseguenza degli interventi pianificati nel *Master Plan*. Una collaborazione professionale è stata inoltre attivata con il Politecnico di Milano in merito all'analisi degli aspetti legati alla risorsa idrica e al suolo, esaminando questa dimensione nell'accezione energetica e di «*water footprint*». Questa linea di approfondimento contempla ovviamente elevati livelli di integrazione con l'Università Bicocca (per i temi rumore e inquinamento atmosferico), con le Università di Pisa, Pavia e Firenze per gli aspetti naturalistici e con il CNR per la VIS (Valutazione di Impatto sulla Salute).

La VIS è una procedura partecipata per valutare il rischio attribuibile a interventi o strategie preventivamente rispetto alla loro realizzazione.

Nonostante attualmente tale strumento non rappresenti un obbligo previsto normativamente, abbiamo ritenuto opportuno introdurlo volontariamente nel quadro degli studi preliminari di accompagnamento al progetto di *Master Plan*, in considerazione sia della crescente importanza che la VIS sta assumendo a livello nazionale e internazionale come strumento di supporto alle decisioni, sia dell'ampia possibilità di armonizzare la VIS nel percorso di valutazione proprio della Valutazione di Impatto Ambientale (VIA).

Il processo di coinvolgimento degli stakeholder

In corrispondenza della rielaborazione del *Master Plan* di Malpensa abbiamo varato un articolato piano di *public consultation* mirato a coinvolgere i principali *stakeholder*.

L'obiettivo che ci siamo posti è di adottare modalità strutturate di dialogo con gli attori del territorio per capire come rendere complementari – e non conflittuali – le loro istanze con le esigenze di sviluppo del traffico aeroportuale. Riteniamo che lavorando d'intesa con le comunità locali – oltre che con compagnie aeree, autorità di regolamentazione, esperti e altri *stakeholder* – sia possibile individuare soluzioni sostenibili alle nostre sfide e condividere benefici, costi e rischi connessi alla gestione dei nostri aeroporti in modo equo ed efficace. L'approccio è basato su 4 presupposti metodologici, assunti come essenziali per una efficace e costruttiva interazione:

- massima trasparenza, chiarezza e diffusione delle informazioni riguardanti il progetto;
- proattività di SEA nell'attivazione dei processi di dialogo e confronto;

- utilizzo delle migliori competenze disponibili per la valutazione degli impatti ambientali;
- netta separazione tra processo di dialogo/confronto sui contenuti del *Master Plan* e atti di erogazioni liberali al territorio da parte di SEA.

Nel processo di coinvolgimento degli *stakeholder* sulle linee guida del *Master Plan* 2030 ci siamo fatti interpreti dell'anticipazione delle più evolute disposizioni normative e dell'applicazione delle migliori esperienze realizzate a livello internazionale.

Indicazioni di normative di futura adozione già acquisite nel processo di *Master Plan*

RIFERIMENTO NORMATIVO

DIRETTIVA 2014/52/UE

in materia di valutazione degli impatti ambientali. Obbligo di recepimento nelle legislazioni degli Stati membri entro maggio 2017.

DIRETTIVA 2014/24/UE

in materia di appalti per opere pubbliche. Recepita nell'ordinamento italiano con il D.Lgs 50/2016 – c.d. «Codice Appalti». In attesa di pubblicazione del Regolamento applicativo.

INDICAZIONI ACQUISITE NEL PROCESSO

- Coinvolgimento del pubblico interessato al progetto in una fase precoce delle procedure decisionali (art. 6, comma 2).
- Accessibilità elettronica delle informazioni pertinenti (art.6, comma 3).
- Tempi di consultazione del pubblico interessato non inferiori ai 30 gg. (art. 6, comma 4).
- Considerazione attenta delle relazioni con il tema dell'impatto sanitario (art.3, comma 1).
- Previsione dell'istituzione del «*débat public*» in fase di programmazione e progettazione di grandi progetti infrastrutturali aventi impatto sull'ambiente o sull'assetto del territorio.

Il processo di coinvolgimento della platea di *stakeholder* si è sviluppato su 3 livelli:

INFORMAZIONE

Abbiamo reso disponibili, in formato cartaceo ed elettronico, alcuni strumenti informativi (*booklet* delle Linee Guida, documenti sul progetto tecnico, sull'analisi di scenario, sull'impatto socio-economico e sulle analisi ambientali) che hanno avuto la funzione di trasmettere alla platea di portatori d'interesse tutti gli elementi utili alla loro piena comprensione del progetto.

DIALOGO

Abbiamo attivato una piattaforma digitale attraverso la quale gli *stakeholder* qualificati hanno potuto acquisire materiale informativo e trasmetterci opinioni, commenti, proposte, analisi e valutazioni in merito a quanto esposto nelle linee guida del progetto.

CONFRONTO

Abbiamo organizzato un ciclo di 6 *workshop* di illustrazione delle linee guida del progetto dedicati ai rappresentanti di tutte le categorie di *stakeholder* interessati. Abbiamo inoltre preso parte, su invito delle amministrazioni interessate, a 5 confronti pubblici in altrettanti comuni del comprensorio aeroportuale.

INFORMAZIONE

Guidelines del Master Plan in formato cartaceo ed elettronico (scaricabile da piattaforma *on-line* e *corporate website*).

DIALOGO

Piattaforma digitale, realizzata con i criteri dell'«*agorà telematica*», attraverso la quale scambiare documenti e far pervenire commenti e opinioni.

CONFRONTO

Realizzazione di 6 *workshop* dedicati alle seguenti categorie di *stakeholder*:

- Istituzioni Territoriali (2);
- Vettori e operatori aeroportuali;
- Residenti, Comitati Civici e Associazioni Ambientaliste (2);
- *Business Community*.

Incontri (a richiesta) nei Comuni del sedime (5 *meeting*).

Il processo di consultazione strutturato degli *stakeholder* in merito al *Master Plan* non ha come finalità assoluta il raggiungimento della totale soddisfazione delle parti coinvolte.

È invece finalizzato a garantire:

- che i contenuti del progetto siano valutati e compresi sino in fondo da tutte le parti interessate;
- che SEA abbia modo di poter prendere in considerazione e valutare tutte le proposte alternative a quanto ipotizzato nelle Linee Guida.

Con il processo partecipativo abbiamo inteso fornire agli *stakeholder* l'opportunità di influenzare il punto di vista di SEA sul progetto, generando in tal modo legittimazione collettiva delle scelte di sviluppo dell'aeroporto.

Le esternalità ambientali legate all'attività dei nostri aeroporti

Emissioni di CO₂

Siamo da anni impegnati nell'attivazione di una serie di azioni per il controllo e la riduzione delle emissioni dirette e indirette di CO₂ prodotte all'interno del sedime aeroportuale e derivanti dalle attività proprie del gestore aeroportuale.

Le emissioni di anidride carbonica sono suddivise come segue:

Scopo 1 - Emissioni dirette associate alle fonti di proprietà o sotto il controllo delle Società del Gruppo, quali combustibili utilizzati per il riscaldamento e per i mezzi operativi necessari per le attività aeroportuali.

Scopo 2 - Emissioni indirette associate alla generazione di energia elettrica o termica acquistata e consumata dalle Società del Gruppo.

Scopo 3 - Altre emissioni indirette derivanti dalle attività

delle Società del Gruppo ma prodotte da fonti non appartenenti o non controllate dalle Società stesse, quali trasferte di lavoro e viaggi casa-lavoro dei dipendenti.

Partecipiamo all'iniziativa *Airport Carbon Accreditation* lanciata da ACI Europe (*Airport Council International*), per promuovere un concreto contributo da parte degli aeroporti alla lotta contro i cambiamenti climatici.

Il progetto ha previsto l'attivazione di una serie di azioni per il controllo e la riduzione delle emissioni dirette e indirette di 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* - creazione di un piano di riduzione delle emissioni (scopo 1 e 2);
- *Optimisation* - calcolo delle emissioni prodotte dagli *stakeholder* aeroportuali e coinvolgimento degli stessi nei piani di riduzione (scopo 3);
- *Neutrality* - raggiungimento della "*Carbon Neutrality*" per le emissioni, sotto il diretto controllo del gestore aeroportuale (scopo 1 e 2), con l'acquisto di *off-set*.

Nel 2016 abbiamo confermato la nostra posizione di *leadership* europea per entrambi gli aeroporti di Linate e Malpensa, all'interno del gruppo "3+ neutralità", insieme ad altri 25 aeroporti, di cui 2 italiani (Roma e Venezia), che rappresentano il 18,9% del traffico europeo. L'andamento delle emissioni di CO₂ del 2016 è sostanzialmente in linea con l'anno precedente. L'aumento dello scopo 2 è dovuto a un maggiore acquisto di energia elettrica a seguito di interventi sulle turbine dell'impianto di cogenerazione della centrale di Malpensa.

Emissioni di CO₂ del Gruppo SEA (tCO₂)

	2016		2015	
	MALPENSA	LINATE	MALPENSA	LINATE
Scopo 1 ¹	121.608	62.963	117.675	58.580
Scopo 2	322	89	116	90
Scopo 3	2.369	876	2.343	889

¹ Si evidenzia che per l'anno 2016 sono stati aggiornati i fattori di emissione del gas naturale e del gasolio per riscaldamento

[Fonti: Tabella parametri standard nazionali: coefficienti utilizzati per l'inventario delle emissioni di CO₂ nell'inventario nazionale UNFCCC (media dei valori degli anni 2013-2015). Tali dati possono essere utilizzati per il calcolo delle emissioni dal 1 Gennaio 2016 al 31 Dicembre 2016. Energia elettrica, fattore di emissione utilizzato: Emission factor for grid electricity @ Airport Carbon Accreditation Guidance Document. Issue 9 v2: August 2015].

EMISSIONI DI CO₂ del Gruppo SEA per unità di traffico (KgCO₂/unità di traffico)

	2016			2015		
	MALPENSA	LINATE	TOTALE	MALPENSA	LINATE	TOTALE
Scopo 1	4,93	6,45	5,36	5,02	6,00	5,31
Scopo 2	0,01	0,01	0,01	0,00	0,01	0,01
Scopo 3	0,10	0,09	0,09	0,10	0,09	0,10
Scopo 1 + Scopo 2	4,94	6,46	5,37	5,02	6,01	5,31

Fonte: SEA

Nota: per unità di traffico si intende il numero di passeggeri più la merce trasportata (dove 1 pax equivale a 100 Kg. di merce).

Qualità dell'aria**Qualità dell'aria nel territorio di Malpensa**

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

SEA, in quanto gestore aeroportuale, non ha la possibilità di incidere sui processi che riguardano le compagnie aeree, come il livello di evoluzione tecnologica delle flotte e l'efficienza in termini di emissioni o la possibilità di definire rotte e scenari in volo, né sugli effetti provenienti dal traffico veicolare esterno strettamente correlati con il livello di intermodalità che caratterizza il contesto territoriale nel quale è collocato ogni aeroporto.

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.

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).

Monitoraggio aree limitrofe a Malpensa – valori medi mensili biossido di azoto (NO₂)

NO ₂ Limite annuale: 40 µg/m ³ media annua	FERNO µg/m ³	LONATE µg/m ³	SOMMA LOMBARDO µg/m ³	BUSTO ARSIZIO µg/m ³	GALLARATE µg/m ³	VARESE µg/m ³
Gennaio	50,1	54,6	59,1	48,2	51,7	72,4
Febbraio	43,6	45,0	53,3	38,3	51,5	55,1
Marzo	35,3	34,3	46,3	38,3	45,1	48,0
Aprile	24,0	22,1	33,7	26,1	30,5	36,6
Maggio	21,6	20,8	27,0	23,0	29,6	35,4
Giugno	11,0	21,2	25,7	18,9	21,6	28,8
Luglio	11,5	20,6	23,8	20,5	20,0	33,4
Agosto	9,4	15,9	15,5	16,2	16,1	26,9
Settembre	18,9	28,2	25,1	21,1	40,2	33,6
Ottobre	27,0	28,9	28,0	24,4	39,4	30,8
Novembre	42,2	40,9	38,2	22,5	46,4	36,3
Dicembre	58,0	52,5	51,6	35,4	59,1	52,3

Fonte: Arpa Lombardia, 2016

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 µg/m ³	BUSTO ARSIZIO µg/m ³	GALLARATE µg/m ³	VARESE µg/m ³
Gennaio	53	55	56	44
Febbraio	31	25	33	30
Marzo	28	21	29	26
Aprile	23	19	25	27
Maggio	14	13	16	17
Giugno	15	14	17	16
Luglio	18	18	22	19
Agosto	16	15	17	15
Settembre	26	22	23	23
Ottobre	28	22	27	23
Novembre	37	36	39	31
Dicembre	54	48	60	46

Fonte: Arpa Lombardia, 2016

Qualità dell'aria nel territorio di Linate

Per l'area di Linate sono considerati i dati delle stazioni di monitoraggio collocate nelle immediate vicinanze dell'aeroporto (Limite-Pioltello e Milano-Parco

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

Monitoraggio aree limitrofe a Linate – valori medi mensili biossido di azoto (NO₂)

NO ₂ Limite annuale: 40 µg/m ³ media annua	LIMITO PIOTTELLO µg/m ³	MI CITTÀ STUDI µg/m ³	MONZA µg/m ³	VIMERCATE µg/m ³	MI PARCO LAMBRO µg/m ³	MI MARCHE µg/m ³
Gennaio	74,0	56,7	94,1	60,6	68,7	76,1
Febbraio	54,8	31,5	75,8	46,1	41,6	75,0
Marzo	48,2	40,5	67,7	40,3	35,9	73,0
Aprile	33,2	35,6	49,9	24,4	20,4	72,6
Maggio	32,4	35,6	46,2	33,9	19,5	75,8
Giugno	30,5	31,7	38,9	24,9	17,7	58,1
Luglio	28,3	28,8	33,4	28,9	29,3	44,9
Agosto	23,1	24,5	28,9	19,0	26,0	41,5
Settembre	41,3	44,4	53,2	29,1	44,0	61,8
Ottobre	49,3	51,8	62,6	24,6	47,9	77,3
Novembre	58,3	57,6	75,0	44,2	57,7	73,9
Dicembre	77,9	70,5	92,5	62,6	81,5	75,6

Fonte: Arpa Lombardia, 2016

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

PM10 Limite annuale: 40 µg/m³ media annua	LIMITO PIOTTELLO µg/m³	MI - CITTÀ STUDI µg/m³	MONZA µg/m³	VIMERCATE µg/m³
Gennaio	63	69	65	65
Febbraio	36	40	36	42
Marzo	30	33	31	32
Aprile	28	34	30	34
Maggio	18	22	20	21
Giugno	21	22	22	20
Luglio	21	23	23	23
Agosto	18	18	19	19
Settembre	31	33	32	27
Ottobre	33	38	30	30
Novembre	45	51	44	44
Dicembre	65	73	72	70

Fonte: Arpa Lombardia, 2016

Complessivamente, sulla base della molteplicità dei dati raccolti presso 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 a altre zone del territorio provinciale.

Emissioni acustiche

Dal 2001 assicuriamo il monitoraggio del rumore di origine aeronautica negli aeroporti di Linate e Malpensa, in ottemperanza alla vigente normativa nazionale. Il sistema è dotato di 22 stazioni sul campo (16 a Malpensa e 6 a Linate) e di 4 centraline mobili, quest'ultime utilizzate per campagne di misura specifiche. Operiamo in collaborazione e sotto lo stretto controllo dell'ARPA (Agenzia Regionale Protezione Ambiente) al fine di migliorare l'azione di monitoraggio e la salvaguardia del territorio che circonda i nostri scali. ARPA, in base ai criteri definiti nelle Linee guida della Regione Lombardia, ha classificato del tipo "Monitoraggio" 4 delle 6 postazioni di Linate e 10 delle attuali 16 postazioni di Malpensa. Il D.M. 31 ottobre 1997 stabilisce che l'indice da utilizzare per la misurazione del rumore di origine aeroportuale è il livello di valutazione del rumore aeroportuale (LVA). Inoltre classifica il territorio circostante

gli aeroporti in tre aree di rispetto caratterizzate da soglie massime crescenti di rumore ammesso, in base alla tipologia di insediamenti ivi presenti:

- **ZONA A:** l'indice LVA è compreso fra 60 e 65 dB(A). In questa fascia non sono previste limitazioni.
- **ZONA B:** l'indice LVA è compreso fra 65 e 75 dB(A). In questa fascia possono essere insediate attività agricole e allevamenti di bestiame, attività industriali e assimilate, attività commerciali, attività di ufficio, del terziario e assimilate.
- **ZONA C:** l'indice LVA può superare il valore di 75 dB(A) prodotto esclusivamente dalle attività funzionalmente connesse all'infrastruttura aeroportuale.

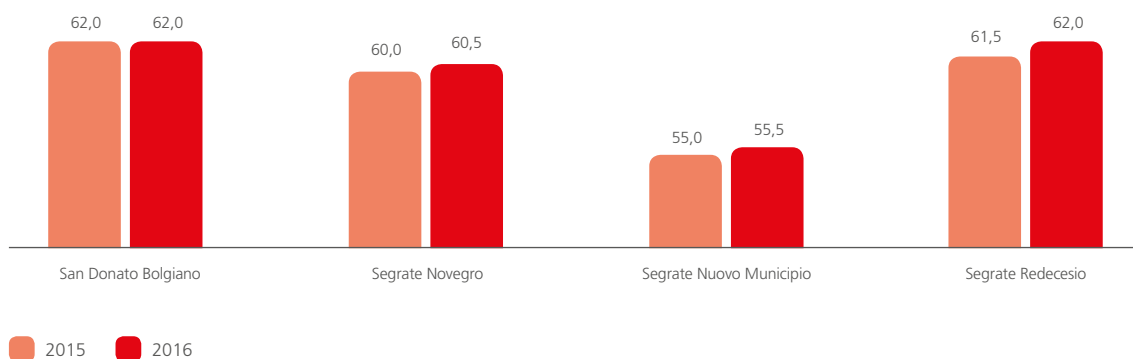
I confini di ogni area di rispetto sono individuati dalle Commissioni Aeroportuali (D.M. 31 ottobre 1997).

La Commissione di Linate ha approvato nel 2009 la zonizzazione, mentre la Commissione Aeroportuale di Malpensa non vi è ancora pervenuta.

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 alle emissioni acustiche e all'operatività dei nostri scali sono presenti in un'apposita sezione del sito web www.seamilano.eu

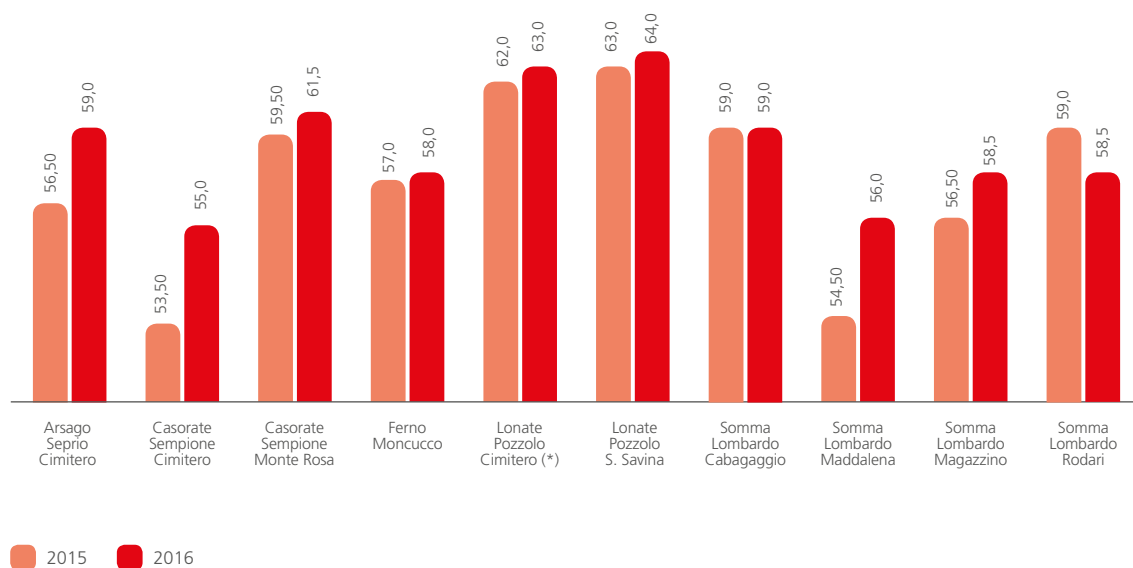
Linate - monitoraggio rumore LVA dB(A)



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 2016.

Malpensa - monitoraggio rumore LVA dB(A)



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 2016.

** Nel periodo dal 1° febbraio al 29 luglio 2016 all'interno del Cimitero di Lonate Pozzolo sono stati eseguiti dei lavori per la costruzione di un nuovo blocco di colombari, in prossimità della centralina, che hanno causato interferenze nelle misurazioni acustiche.*

Scarichi e sversamenti

La gestione degli 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
		2016	2015	2014	
COD	mg/l	77,9	47,7	86,0	500
BOD5	mg/l	36,7	23,1	27,0	250
Fosforo totale	mg/l	2,1	1,3	1,0	10

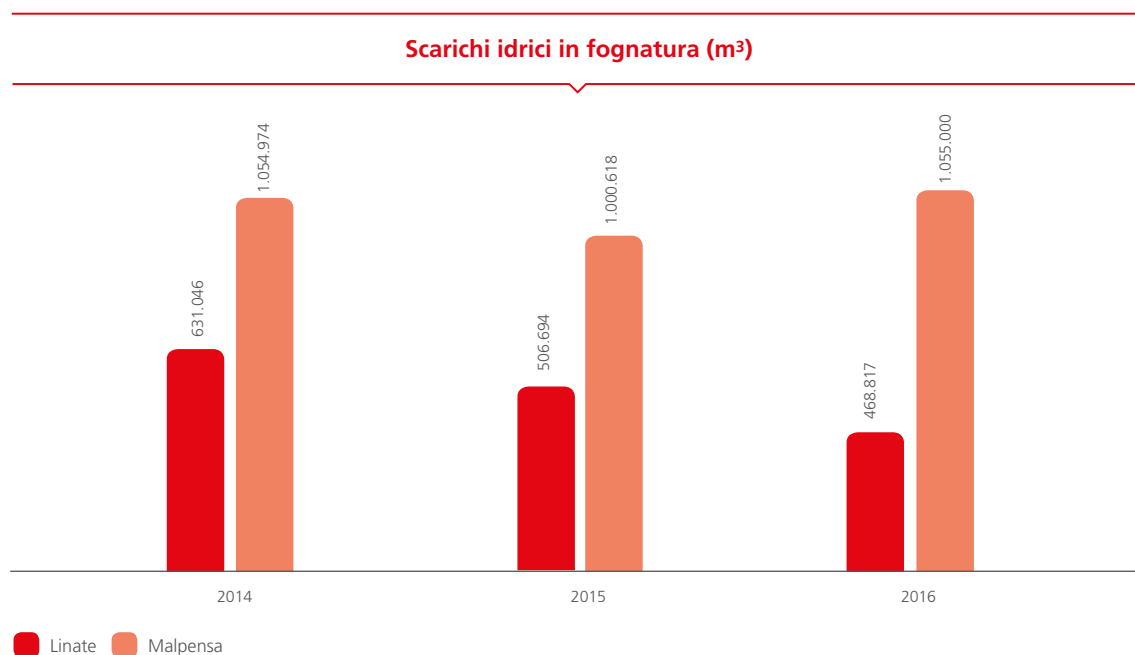
Fonte: SEA

Malpensa - caratterizzazione dello scarico fognario

Parametro	Unità di misura	Valore medio annuo			Valori di parametro D.Lgs. 152/06
		2016	2015	2014	
COD	mg/l	219,6	203,5	254,4	500
BOD5	mg/l	102,4	87,4	73,1	250
Fosforo totale	mg/l	3,3	3,5	3,3	10

Fonte: SEA

Il grafico seguente riporta le acque reflue destinate in fognatura, i rimanenti quantitativi sono scaricati in superficie per dispersione.



Fonte: SEA

Nota: I dati di Linate non comprendono i valori relativi agli scarichi di SEA Energia; dal 2014 gli scarichi sono stati stimati pari al totale dei prelievi dai pozzi, al netto delle perdite stimate della rete acquedottistica.

Il trattamento del *de-icing*, relativo allo sbrinamento degli aeromobili durante il periodo invernale, e quando richiesto dalle compagnie aeree, è svolto in piazzole dedicate, dotate di un sistema di raccolta di eventuali reflui derivanti dall'attività e trattati come rifiuto speciale.

regionali, separazione della frazione delle acque di prima pioggia (trattate con sistemi di disoleazione e recapitate nei pubblici collettori fognari).

Prima dei recapiti finali le acque meteoriche sono sottoposte a periodiche verifiche di qualità per i parametri evidenziati nelle tabelle, con caratteristiche qualitative ampiamente rispondenti alle normative ambientali di riferimento.

	2016	2015	2014
Malpensa	7	0	15
Linate	77	91	45

Fonte: SEA

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

Linate - caratterizzazione degli scarichi in acque superficiali

Parametro	Unità di misura	Valore medio annuo			Valori di parametro D.Lgs. 152/06
		2016	2015	2014	
Cromo VI	mg/l	0,01	0,01	0,005	0,2
Rame	mg/l	0,02	0,02	0,006	0,1
Piombo	mg/l	0,01	0,01	0,005	0,2
Zinco	mg/l	0,23	0,10	0,05	0,5
Idrocarburi totali	mg/l	0,28	0,29	0,2	5,0

Fonte: SEA

Malpensa - caratterizzazione degli scarichi sul suolo

Parametro	Unità di misura	Valore medio annuo			Valori di parametro D.Lgs. 152/06
		2016	2015	2014	
Ph	Unità pH	7,4	7,3	7,3	8,0
COD	mg/l	10,2	14,4	10	100,0
BOD5	mg/l	10,0	10,3	10	20,0
Solidi sospesi totali	mg/l	6,0	6,4	5	25,0
Fosforo totale	mg/l	0,1	0,1	0,1	2,0
Piombo	mg/l	0,01	0,01	0,01	0,1
Cromo VI	mg/l	0,01	0,01	0,01	0,2
Rame	mg/l	0,01	0,01	0,01	0,1
Idrocarburi totali	mg/l	0,1	0,1	0,1	5,0
Zinco	mg/l	0,04	0,05	0,01	0,5
Tensioattivi totali	mg/l	0,2	0,2	0,2	0,5

Fonte: SEA

Attualmente sugli scali non esistono sistemi di riutilizzo dell'acqua. Il Gruppo SEA, insieme ad altri importanti attori europei, sta approfondendo molti aspetti legati ai sistemi di *Water Saving* e alla possibilità di

riutilizzo delle acque meteoriche, in una logica di risparmio del prelievo idrico dalla falda acquifera e di razionalizzazione dei consumi idrici.

La gestione degli sversamenti

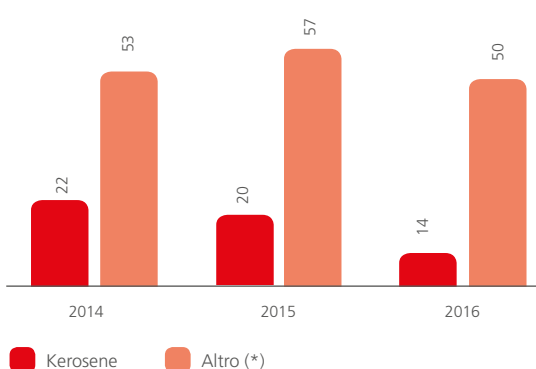
Ci impegniamo a operare attentamente e a garantire una corretta gestione di potenziali sversamenti. In caso di sversamenti accidentali di carburanti o di oli in aree operative, piste e piazzali, si provvede a intercettare i fluidi prima che gli stessi interessino la rete di drenaggio delle acque meteoriche.

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 nostre funzioni Manutenzione Scalo e Gestione Operativa Ambientale al fine di coordinare gli interventi di pulizia, bonifica e ripristino, nelle aree interessate, delle condizioni di agibilità e sicurezza, dopo l'eventuale intervento di contenimento, dell'area interessata dallo sversamento mediante la posa di un numero adeguato di pannelli oleoassorbenti da parte dei Vigili del Fuoco. I rifiuti generati nell'operazione di pulizia sono trasferiti, in ciascun aeroporto, presso apposite dotazioni delle isole ecologiche aeroportuali, come previsto dalle procedure aziendali, nel rispetto delle norme di tutela ambientale, di sicurezza e igiene sul lavoro applicate a entrambi i nostri scali.

Gli sversamenti presi in considerazione sono quelli ritenuti rilevanti, ovvero quelli che hanno visto coinvolta una superficie pari o maggiore a 20 m².

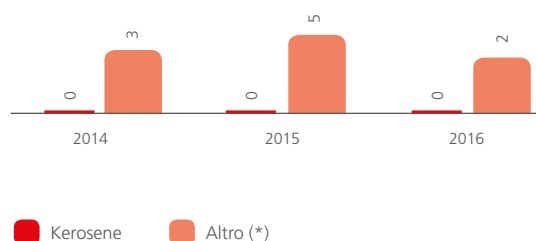
Malpensa - Sversamenti rilevanti (n.)



Fonte: SEA

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

Linate - Sversamenti rilevanti (n.)



Fonte: SEA

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

Sullo scalo di Malpensa si registra un miglioramento sia per gli sversamenti da kerosene sia per gli sversamenti da olio idraulico determinati da rotture di mezzi operativi, dovuti principalmente alla vetustà dei mezzi utilizzati dagli *handler* che operano sottobordo. Sono attivi specifici *Working Group* per la mitigazione degli eventi.

Safety Aeronautica

Negli aeroporti di Milano è attivo un efficace *Safety Management System* (SMS), validato e controllato anche da ENAC, per garantire in termini di *safety* aeronautica il mantenimento dei più alti livelli di sicurezza e di qualità del servizio attraverso il mantenimento delle infrastrutture di volo e degli impianti, dei processi e procedure operative e della formazione del personale coinvolto.

Il confronto e l'approfondimento delle tematiche che costituiscono i capisaldi della struttura del *Safety Management System* sono trattati mensilmente nei *Safety Board* e nei *Safety Committee* di Linate e di Malpensa, garantendo una completa e diffusa trattazione dei temi di sicurezza delle operazioni. La partecipazione attiva di tutti gli operatori aeroportuali, compagnie aeree, enti istituzionali e soggetti attori delle differenti attività presenti nei due aeroporti permette un ampio confronto e un costruttivo dibattito sulle principali tematiche trattate.

Per monitorare l'efficacia del *Safety Management System* aeroportuale, SEA utilizza alcuni elementi quantitativi riferiti sia a Linate sia a Malpensa. Gli indicatori dei principali eventi riscontrati negli scali di 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.

I GSR ricevuti nel 2016 sono stati rispettivamente 749 per Malpensa (641 nel 2015) e 633 per Linate (701 nel 2015); 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, anzi hanno evidenziato un continuo miglioramento delle *performance* di *safety*.

MALPENSA (%)	2016	2015	2014
Danneggiamento aeromobili	2,4	3,9	5,4
FOD	2,3	3,1	3,7
Mancate precedenti	6,7	8,7	7,7

LINATE (%)	2016	2015	2014
Danneggiamento aeromobili	2,2	2,3	3,8
FOD	2,2	1,3	2,5
Mancate precedenti	7,3	9,6	9,3

Fonte: SEA

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 a *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*". Rispetto al 2015 le segnalazioni di *bird strike* sono in miglioramento tranne a Linate dove il dato rimane stabile per il rateo annuale su 10.000 movimenti, mentre è in diminuzione per l'indicatore di rischio (BRI2).

Indicatori di rischio di *wildlife striking*

MALPENSA (%)	2016	2015	2014
Wildlife Strike ⁽¹⁾	0,5	2,2	3,2
Wildlife Strike ⁽²⁾	0,08	0,14	0,19

LINATE (%)	2016	2015	2014
Wildlife Strike ⁽¹⁾	3,2	3,1	2,7
Wildlife Strike ⁽²⁾	0,17	0,22	0,20

Fonte: SEA

⁽¹⁾ Rateo annuale per 10.000 movimenti.

⁽²⁾ Indicatore di rischio BRI2 calcolato secondo la nuova Circolare APT-01B ENAC.

SEA continua nell'attività di controllo e gestione del fenomeno attuando con sistematicità azioni di prevenzione e mitigazione, quali aumento di strumenti dissuasivi, utilizzo di prodotti utilizzati dopo lo sfalcio dell'erba per il controllo delle popolazioni di invertebrati e una campagna di contenimento delle avicole 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.

The SEA logo is a red square with the letters "SEA" in white, serif font. It is positioned on the left side of the page, within a horizontal band of light gray squares that spans the width of the page.

SEA

**VALORE GENERATO
DAL BUSINESS AVIATION**

Focus Point

Lavoriamo in *partnership* con compagnie aeree, autorità politico-istituzionali e *business community* per generare l'offerta di connettività aerea più funzionale alle esigenze del nostro territorio di riferimento e accrescere, a beneficio dei nostri aeroporti e delle compagnie aeree *partner*, i volumi di traffico.

Per proporci quale *partner* attraente alle compagnie aeree adottiamo un approccio obiettivo ed altamente professionale nelle relazioni commerciali e ci adoperiamo per offrire servizi di qualità, moderni, efficienti e flessibili, adeguati alle aspettative e agli *standard* europei. Attribuiamo crescente attenzione e centralità al passeggero, con l'obiettivo di offrirgli un servizio di eccellenza, affidabile, adeguato alle sue aspettative e necessità, in linea con l'evoluzione di abitudini e stili di vita, ricercando soluzioni che coniughino efficacia del servizio ed efficienza economica.

Consideriamo l'innovazione tecnologica come uno strumento strategico per agevolare il passeggero e migliorare ogni sua esperienza di viaggio che coinvolga l'infrastruttura aeroportuale.

Ci adoperiamo per rendere i nostri aeroporti ambienti accoglienti, attraverso la ricerca della qualità architettonica, lo sviluppo dei servizi offerti nonché la professionalità e la cura con cui il personale dedicato svolge le proprie funzioni.

Il profilo dei nostri clienti *Aviation*

Nel 2016 la ridotta concentrazione delle quote di traffico ha continuato a rappresentare un fattore caratterizzante del sistema aeroportuale milanese. In particolare, nel 2016 Malpensa si è confermato l'aeroporto con la quota di 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. Infatti il 48% del traffico passeggeri è realizzato dai vettori easyJet e Alitalia, con peso sostanzialmente tra loro equivalente (26% e 22%) e corrispondente a oltre 7 milioni di passeggeri (prevalentemente serviti a Malpensa) per easyJet e oltre 6 milioni per il Gruppo Alitalia.

Principali vettori passeggeri operanti su Malpensa

Presso l'aeroporto di Malpensa al 31 dicembre 2016 erano presenti 110 compagnie aeree (l'8% in meno rispetto al 2015). È stata confermata la presenza di tutte le principali alleanze internazionali di vettori:

- Star Alliance al 31 dicembre 2016 rappresentava il 17% del traffico passeggeri (19% nel 2015);
- Sky Team e One World a fine 2016 rappresentavano rispettivamente il 9% e l'8% (invariate rispetto al 2015) del traffico passeggeri di Malpensa.

Al 31 dicembre 2016 lo scalo di Malpensa risultava collegato con 187 destinazioni nazionali e internazionali, il 7% in più rispetto al 2015 (175). 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 35,0% del traffico passeggeri di Malpensa. La compagnia inglese ha confermato il ruolo di Milano *Terminal 2* quale importante base per l'Europa continentale.

Malpensa - Top 10 vettori passeggeri (% incidenza su n. passeggeri)

Vettore	2016	2015
easyJet	35,0	36,4
Lufthansa	5,4	5,8
Emirates	4,4	4,5
Alitalia	3,7	4,3
Vueling Airlines	3,5	2,6
Ryanair	3,4	-
Neos	2,6	2,9
Meridiana fly	2,4	2,2
Turkish Airlines	2,1	2,5
Qatar Airways	1,6	1,6
Altri vettori	35,9	35,5

Fonte: SEA

Principali vettori passeggeri operanti su Linate

Al 31 dicembre 2016 l'aeroporto di Linate vedeva la presenza di 18 compagnie aeree (rispetto alle 20 dell'anno precedente) e risultava collegato con 45 scali, sia nazionali che *intra*-UE.

L'attività di Linate è significativamente influenzata dal Gruppo Alitalia, che nel 2016 ha generato il 57,3% del traffico. La tabella evidenzia le prime 10 compagnie aeree, in termini percentuali sul numero complessivo di passeggeri, che hanno operato su Linate nel corso del 2016.

Linate – Top 10 vettori passeggeri (% incidenza su n. passeggeri)

Vettore	2016	2015
Gruppo Alitalia	57,3	58,4
Meridiana fly	7,4	7,4
easyJet	6,7	4,6
British Airways	4,8	5,2
Air France	4,5	4,9
KLM	4,0	4,0
Lufthansa	3,6	3,7
Air Berlin	2,9	3,1
Iberia	2,3	2,2
Brussels Airlines	1,4	1,5
Altri vettori	5,2	5,1

Fonte: SEA

Principali vettori Cargo

Tra i vettori "*all cargo*" che operano presso l'aeroporto di Malpensa, al 31 dicembre 2016 si contavano 17 compagnie aeree. Il *business cargo* di Malpensa è distribuito tra un ampio numero di vettori: nel 2016 il 68% del totale merci trasportato risultava spalmato su 13 compagnie aeree. Tra queste Cargolux – primario operatore internazionale del settore – ha una posizione di assoluta preminenza, mentre la crescita più elevata (pari al 31,3% rispetto al 2015) è stata registrata da Air Bridge Cargo Airlines.

Malpensa – Volumi movimentati dai principali vettori cargo (ton)

Vettore	2016	2015
Cargolux Group	94.919	80.171
Air Bridge Cargo Airlines	49.527	37.720
Qatar Airways	38.817	34.535
Federal Express Corporation	33.188	34.821
European Air Transport	29.334	27.386
Silk Way	23.774	18.806
Etihad Airways	22.605	17.915
Nippon Cargo Airlines	20.554	16.901
Korean Air	13.576	16.376
Asiana Airlines	11.545	11.766
Saudi Arabian Airlines	10.522	13.051
Turkish Airlines	10.167	7.793
Cathay Pacific Airways	8.490	8.529
Altri	20.178	29.690
Totale attività "<i>all cargo</i>"*	387.196	355.460
Totale attività cargo Malpensa	536.682	500.054

Fonte: SEA

* Il dato è riferito ai volumi movimentati delle sole attività "*all cargo*".

La tabella seguente elenca i primi 10 vettori, in termini di incidenza percentuale sul volume complessivo delle merci, operanti su Malpensa nel 2016.

Malpensa - % di merce movimentata dai primi 10 vettori cargo		
Vettore	2016	2015
Gruppo Cargolux	17,7	16,0
Qatar Airways	9,7	9,3
Air Bridge Cargo Airlines	9,2	7,5
Federal Express	6,2	7,0
Etihad Airways	5,6	5,2
Emirates	5,5	6,0
European Air Transport	5,4	5,4
Silk Way West Airlines	4,4	-
Nippon Cargo Airlines	3,8	-
Cathay Pacific Airways	3,3	3,6
Altri vettori	29,2	32,0

Fonte: SEA

Il profilo dei nostri passeggeri

La verifica del profilo dei passeggeri dei nostri aeroporti viene effettuata attraverso rilevazioni a cadenza mensile, in base a quote di campionamento specifiche per i tre *terminal* (Linate, Malpensa T1, Malpensa T2). Il totale dei passeggeri intervistati nel 2016 è stato pari a 4.800.

I soggetti da intervistare vengono 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 dei passeggeri dei nostri scali nel 2016

	Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Genere maschile	59%	51%	60%
Età media (anni)	42	40	43
Cultura universitaria	45%	41%	48%
Residenti in Italia	72%	73%	76%
Motivo di viaggio principale	Vacanza/ Turismo	Vacanza/ Turismo	Lavoro/ Affari/ Studio
Permanenza media in aeroporto (minuti)	139	134	115

Fonte: CFI Group

Di seguito le principali evidenze riscontrate attraverso le rilevazioni compiute nel 2016.

Linate

In aumento la percentuale dei viaggi per lavoro/affari/studio (+6 punti percentuali) a discapito della vacanza/turismo (-3 punti) e dei motivi familiari/di salute (-3 punti). Rispetto all'anno precedente si è registrato un forte incremento nell'utilizzo del mezzo pubblico autobus ATM urbano (+9 punti) come mezzo di collegamento città-aeroporto.

Malpensa T1

Rispetto al 2015 diminuisce la quota di passeggeri con un alto titolo di studio (-4 punti).

Rispetto allo storico la quota di passeggeri in viaggio per vacanza/turismo è risultata in aumento (+5 punti), contestualmente a un decremento legato al lavoro/affari/studio (-4 punti).

Malpensa T2

Rispetto al 2015 aumenta la quota di passeggeri *frequent flyer* (+7 punti).

In aumento i viaggi per vacanze/turismo (+10 punti) a discapito dei motivi familiari/di salute (-8 punti).

Diminuisce la quota di passeggeri *outgoing* (-12 punti) e residenti in Italia (-12 punti); questo calo è dovuto ai residenti in regione Lombardia (-12 punti).

Performance economiche del *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 nel 2016 sono stati pari a 408,9 milioni di Euro (+3,3% rispetto all'anno precedente), pari al 58,4% dei ricavi totali del Gruppo. Il risultato deriva dai maggiori volumi di traffico regi-

strati a seguito di nuovi collegamenti o di incrementi di frequenze su rotte esistenti. La componente preponderante dei ricavi *Aviation* è rappresentata dai proventi da diritti e infrastrutture centralizzate, che nel 2016 hanno pesato per l'85,8% del totale, seguiti dai corrispettivi per i servizi di sicurezza (11,0%) e da quelli per l'utilizzo di spazi in regime regolamentato (3,1%).

Incidenza ricavi da attività *Aviation*

	2016	2015
Ricavi gestione <i>Aviation</i> (migliaia di Euro)	408.970	395.877
Ricavi <i>Aviation</i> (% su ricavi totali)	58,4	57,0
Altri ricavi (% su ricavi totali)	41,6	43,0

Fonte: SEA

Tipologia di ricavi da attività *Aviation* (migliaia di Euro)

	2016	2015	% su totale Ricavi <i>Aviation</i>
Diritti e infrastrutture centralizzate	351.088	333.923	85,9
Utilizzo spazi in regime regolamentato	12.732	13.121	3,1
Controlli di Sicurezza	45.150	48.833	11,0
Totale	408.970	395.877	100

Fonte: SEA

Performance competitive del *Business Aviation*

Il 2016 ha generato un importante «*turning point*», con risultati positivi di crescita, soprattutto se confrontati con il 2015 (anno di Expo). L'anno che si è appena concluso ha visto l'apertura di 13 nuove destinazioni e l'ingresso di 4 nuovi vettori, che hanno determinato

un importante *trend* di crescita nell'ultimo trimestre che si protrarrà nel prosieguo della stagione.

Il *trend* dell'ultimo trimestre è un buon segnale in previsione degli obiettivi di traffico del 2017.



Azioni di espansione del traffico a Malpensa (n.)

	2016	2015	2014	Totale 2014-2016
Nuovi vettori	4	7	7	18
Nuovi servizi *	30	24	25	79
Incremento frequenze da parte di vettori già presenti su rotte già da essi operate	12	13	55	80
Aumento complessivo di frequenze settimanali (nuovi servizi + incremento frequenze)	158	112	147	417

Fonte: SEA

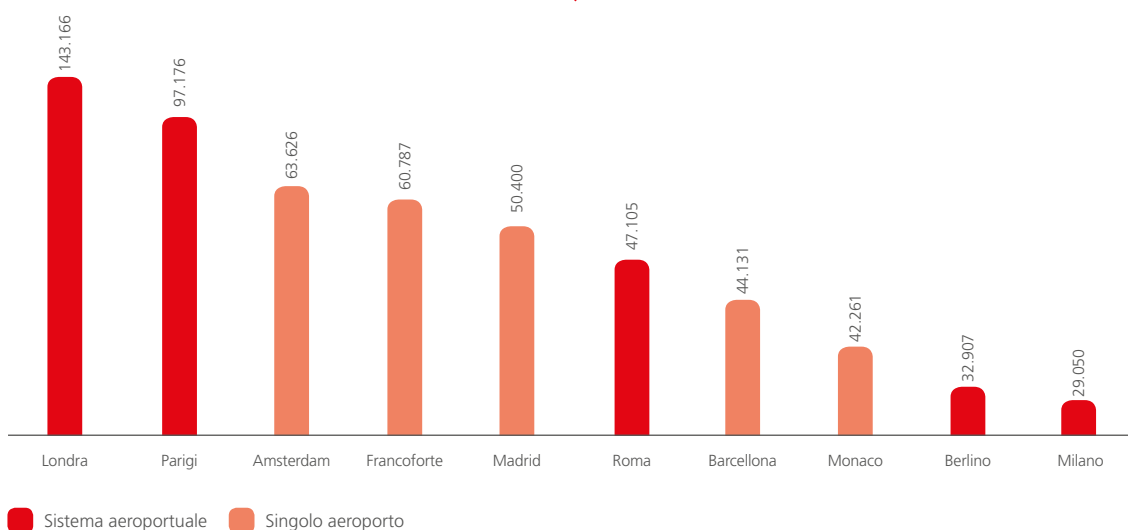
*Per nuovi servizi si intende l'introduzione di nuove destinazioni servite da vettori già operanti, oppure nuovi vettori che operano su rotte già servite, o ancora nuovi vettori che servono nuove destinazioni.

Traffico passeggeri

Gli aeroporti di Milano si collocano tra i principali sistemi aeroportuali europei, con oltre 29 milioni di passeggeri trasportati nel 2016.

In particolare, il sistema milanese occupa il 2° posto in Italia e il 10° in Europa per volumi di traffico passeggeri.

Ranking dei principali aeroporti/sistemi aeroportuali europei per volumi di traffico passeggeri nel 2016 (.000 pax)*



Fonte: SEA, ACI Europe

*Compresi transiti

Nel corso del 2016 i nostri aeroporti hanno conseguito un aumento di oltre 864.000 passeggeri (+3,1%) e di oltre 7.800 movimenti (+3,1%) rispetto al 2015. Per lo scalo di Malpensa l'incremento è stato del 4,7% per i

passeggeri e del 3,9% per i movimenti.

Lo scalo di Linate ha mantenuto invece lo stesso numero di passeggeri, registrando al contempo un +1,9% nei movimenti.

Indicatori di performance del Business Aviation del sistema aeroportuale SEA

	Movimenti (n.)			Passeggeri (n.)			Merci (ton.)		
	2016	2015	Δ %	2016	2015	Δ %	2016	2015	Δ %
Malpensa	162.683	156.642	3,9	19.311.565	18.444.778	4,7	536.862	500.054	7,4
Linate	97.828	96.049	1,9	9.636.221	9.638.763	0,0	12.553	12.434	1,0
Sistema aeroportuale	260.511	252.691	3,1	28.947.786	28.083.541	3,1	549.415	512.488	7,2

Fonte: SEA

Malpensa

Nel 2016 la nostra politica commerciale *aviation* su Malpensa – finalizzata ad aumentare la connettività aerea al servizio del territorio – è stata indirizzata all’acquisizione di nuovi vettori e allo sviluppo dell’attività di

quelli già presenti sugli scali. Un particolare impegno è stato rivolto allo sviluppo del traffico Schengen all’interno del *Terminal 1*, attraverso nuove *partnership* con vettori *low cost*.

Numero di movimenti diurni e notturni* (in arrivo e in partenza) - 2016

Movimenti	Passeggeri	Cargo	Aviazione Generale	Voli di Stato	Totale
Arrivo Diurni	69.843	3.705	-	-	-
Partenza Diurni	74.122	3.929	-	-	-
Arrivo Nottturni	6.217	1.581	-	-	-
Partenza Nottturni	1.924	1.362	-	-	-
Totale	152.106	10.577	4.153	6	166.842

Fonte: SEA

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

La politica commerciale prevede un costante contatto con le compagnie aeree, la ricerca di nuove opportunità di sviluppo – con specifici strumenti di *marketing* (“*welcome package*”, iniziative di comunicazione, partecipazione ad eventi internazionali) – oltre alla partecipazione ai negoziati per la revisione degli Accordi Bilaterali con l’intento di perseguire una più ampia liberalizzazione in materia di diritti di traffico, ivi compresi i diritti di quinta libertà.

Nel corso del primo semestre 2016 sono stati sottoscritti due nuovi accordi bilaterali con la Corea del Sud ed il Qatar. Il primo contempla un incremento delle frequenze – sia passeggeri che *cargo* – e un incremento dei punti di destinazione, mentre il secondo prevede un incremen-

to delle frequenze per passeggeri e merci, l’aumento dei punti di destinazione in Italia e la stabilizzazione dei diritti di quinta libertà a beneficio di Qatar Airways, per l’effettuazione dei voli *cargo* Doha-Malpensa-Chicago.

Nel mese di luglio si è svolto a Mosca un negoziato con le autorità aeronautiche della Russia a seguito del quale è stato sottoscritto un nuovo accordo che prevede l’incremento delle frequenze sulle rotte diverse da Mosca e l’aumento dei punti di destinazione.

Nel mese di novembre è stato rivisto l’accordo bilaterale con Hong Kong, che contempla una liberalizzazione della tabella delle rotte e la stabilizzazione dei diritti di quinta libertà concessi alla parte estera per voli *all cargo* sulla rotta Hong Kong-India-Malpensa.

Sono inoltre stati aggiornati gli accordi con Arabia Saudita, Australia, Capo Verde, Costa d'Avorio, Giamaica e Nuova Zelanda, mentre sono state stipulate per la prima volta intese con Bahamas, Benin e Curaçao, in tutti i casi con definizione o incremento di capacità operativa su Milano, senza restrizioni di sorta rispetto agli altri scali

nazionali. Da segnalare la concessione di un'autorizzazione temporanea, in attesa di sottoscrizione di un accordo bilaterale, a beneficio della compagnia Turkmenistan Airlines, che consentirà l'effettuazione di due servizi settimanali sulla rotta Ashgabat-Milano.

Numero di passeggeri in arrivo e partenza - 2016

	Voli nazionali	Voli internazionali	Totale
Passeggeri in arrivo	1.350.356	8.324.302	9.674.658
Passeggeri in partenza	1.342.775	8.294.132	9.636.907
Totale passeggeri	2.693.131	16.618.434	19.311.565

Fonte: SEA

L'ingresso di Ryanair a Malpensa ha stimolato nuovamente la crescita del *Terminal 1* senza penalizzare il traffico già esistente. Il traffico intercontinentale è rimasto sostanzialmente stabile (-2,0%) dopo le crescite generate con Expo nel 2015. SEA ha puntato sui vettori *low cost* per la loro capacità di crescita, intesa sia in termini di traffico che di ampliamento del portafoglio di destinazioni. L'aumentato grado di competizione tra vettori garantisce lo sviluppo di nuove destinazioni e la crescita del traffico necessaria al raggiungimento degli obiettivi, grazie a prezzi più bassi a beneficio dell'utenza e all'allargamento della *catchment area* del nostro sistema aeroportuale. La presenza di più vettori *low cost* e l'annuncio ruolo a tendere di «alimentatori» del lungo raggio costituiscono un'opportunità di sviluppo futuro soprattutto per Malpensa.

Numero di passeggeri per origine e destinazione, trasferimenti e transiti - 2016

	Origine e destinazione	Transiti diretti	Totale
Nazionali	2.693.131	-	-
Internazionali	11.139.806	-	-
Intercontinentale	5.478.628	-	-
Totale	19.311.565	100.144	19.411.709

Fonte: SEA

La crescita su Malpensa è stata in parte trainata dagli investimenti di Ryanair (73% della crescita pari a circa 630.000 passeggeri), ma anche di altri vettori tra i quali Vueling, Meridiana, Flybe, Latam che hanno registrato le maggiori crescite in valore assoluto. easyJet sul *Terminal 2* ha investito con una crescita di capacità del 3,5% e di trasportato dello 0,5% ampliando il proprio *network* con

8 nuove destinazioni. Alitalia ha continuato nella propria strategia di alleggerimento su Malpensa, uscendo completamente dal breve-medio raggio (cancellazione del Malpensa-Fiumicino da febbraio 2017) e mantenendo gli operativi di lungo raggio su New York, Abu Dhabi e Tokyo. Turkish Airlines, nonostante la crisi, ha mantenuto intatta la struttura di prodotto articolata su quattro voli giornalieri su Istanbul, ma ha ridotto la capacità unitaria degli aeromobili e le frequenze sull'aeroporto secondario di Sabiha Gokcen. Quattro nuovi vettori hanno iniziato ad operare a Malpensa nel corso del 2016: Croatia Airlines (Zagabria), Ellinair (Salonicco), Atlasglobal (Istanbul) e Fly Ernest (Tirana). Sono 13 le nuove destinazioni attivate. Tra queste, 9 europee (Lille, Cracovia, Lourdes, Zagabria, Salonicco, Alicante, Kalamata, Podgorica, Sibiu) e 4 extraeuropee (Annaba, Lagos, Accra, Kutaisi). Tra i principali incrementi di frequenze: Air Canada (da 5 voli settimanali a giornaliero), Singapore Airlines (da 5 a 6 voli settimanali), Air India (da 3 a 4 voli settimanali), Aeroflot (da 3 a 4 frequenze giornaliere). Emirates ha continuato ad investire su Malpensa, posizionando da ottobre l'A380 sulla seconda frequenza giornaliera su Dubai (oltre al volo su New York).

Destinazioni del traffico passeggeri dal Terminal 1 - 2016

Area geografica	%
Europa	57,6
Medio Oriente	16,9
Nord America	8,2
Estremo Oriente	7,4
Africa	5,7
Centro/Sud America	4,3

Fonte: SEA

La distribuzione del traffico passeggeri per area geografica nel 2016 ha messo in evidenza principalmente crescite verso l'America Centrale (+11,8%) e Centro/Sud Africa (+7,4%) mentre si registra una riduzione verso l'America del Nord (-0,9%), il Medio Oriente (+1,9%) e l'Estremo Oriente (-2,6%).

re nel 2015. Il traffico domestico ha evidenziato un andamento positivo verso Cagliari, Catania, Lamezia Terme, Alghero e Palermo, mentre il traffico europeo è risultato in calo verso tutte le tratte, ad eccezione di Barcellona.

Linate

Nel corso del 2016 Alitalia ha confermato la quota di *share* (57,3%) del traffico di Linate fatta registra-

Numero di passeggeri in arrivo e partenza - 2016

	Voli nazionali	Voli internazionali	Totale
Passeggeri in arrivo	2.470.252	2.378.787	4.849.039
Passeggeri in partenza	2.428.154	2.359.028	4.787.182
Totale passeggeri	4.898.406	4.737.815	9.636.221

Fonte: SEA

La navetta Linate-Fiumicino è diminuita del 13% attestandosi a 1,2 milioni di passeggeri. Tale risultato è

dovuto al vettore easyJet che ha cancellato definitivamente il collegamento con la capitale.

Numero di passeggeri per origine e destinazione, trasferimenti e transiti - 2016

	Origine e destinazione	Transiti diretti	Totale
Nazionali	4.898.406	-	-
Internazionali	4.737.815	-	-
Totale	9.636.221	2.275	9.638.496

Fonte: SEA

Numero di movimenti diurni e notturni* (in arrivo e in partenza) - 2016

Movimenti	Passeggeri	Cargo	Aviazione Generale	Voli di Stato	Totale
Arrivo Diurni	46.982	100	10.108	2	57.192
Partenza Diurni	48.490	30	10.133	2	58.655
Arrivo Notturni	1.680	154	226	-	2.060
Partenza Notturni	168	224	236	-	628
Totale	97.320	508	20.703	4	118.535

Fonte: SEA

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

Puntualità dei voli passeggeri

I dati di puntualità 2016, raccolti tra i membri del gruppo di lavoro ACI Europe - EAPN (*European Airport Punctuality Network*), evidenziano un lieve peggioramento rispetto al 2015. La puntualità dei voli in partenza si attesta su un valore medio pari al 77,9% con sensibili oscillazioni mensili che vanno da un massimo dell'84% dei mesi di febbraio ed aprile a un minimo del 69% e del 68%, rispettivamente, dei mesi estivi di giugno e luglio. Il primo trimestre dell'anno, caratterizzato da un clima non particolarmente rigido, ha registrato i valori di puntualità superiori. I mesi estivi di giugno e luglio hanno riportato, invece, valori inferiori sia in arrivo che in partenza. Le operazioni sono state condizionate dalle condizioni

meteorologiche tipiche del periodo estivo: temporali e forti venti a cui si sono aggiunti i disagi causati dalle astensioni dal lavoro del personale ATC, soprattutto in Francia. Linate, con circa l'85% di voli partiti puntuali, detiene il primato di puntualità in partenza tra gli scali compresi in questa classifica e si lascia alle spalle gli aeroporti italiani comparabili di Bologna e di Napoli. Malpensa, i cui valori di puntualità si consolidano intorno all'81%, è superiore ai valori della media europea e in linea con gli aeroporti europei di dimensioni analoghe (tra cui Vienna e Copenaghen). È di gran lunga migliore dei principali aeroporti *hub* di dimensioni comunque superiori, quali Roma Fiumicino, Zurigo, Madrid e Londra Heathrow.

Ranking EAPN Puntualità voli in partenza (% entro 15 min.)

	2016	2015	2014
Malpensa	81,3	82,3	82,6
Linate	84,9	88,4	90,8
Media EAPN	77,9	79,5	81,6

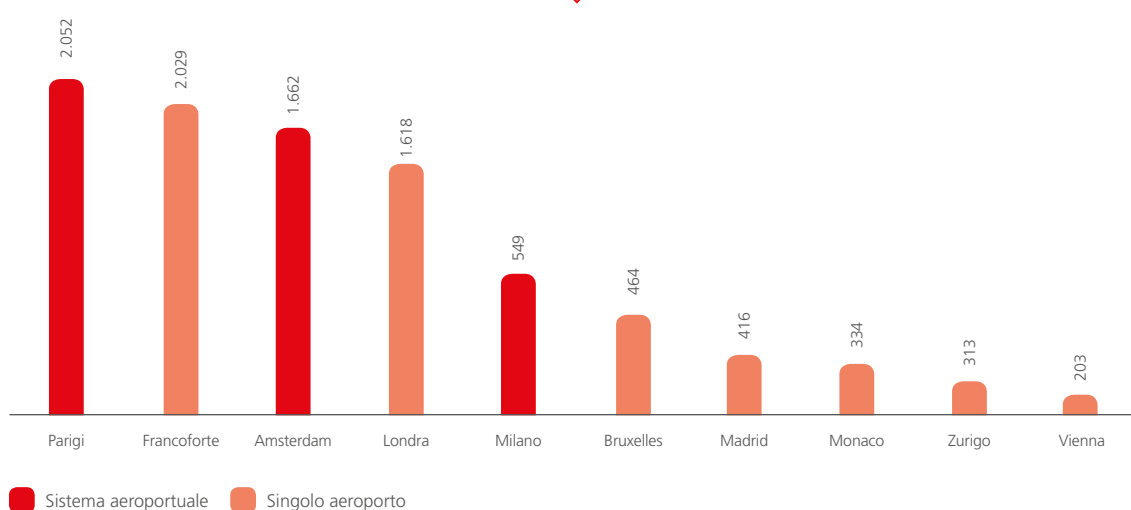
Fonte: SEA

Traffico merci

Il sistema aeroportuale milanese occupa il 1° posto in Italia e il 5° in Europa per volumi di traffico merci. Nel 2016 il traffico merci gestito dagli aeroporti di Malpensa e Linate si è attestato su un volume pari

a oltre 549.000 tonnellate, registrando un aumento di oltre 36.900 tonnellate (7,2% a livello di sistema, 7,4% Malpensa, 1,0% Linate).

Ranking dei principali aeroporti/sistemi aeroportuali europei per volumi di merci nel 2016 (.000 ton)



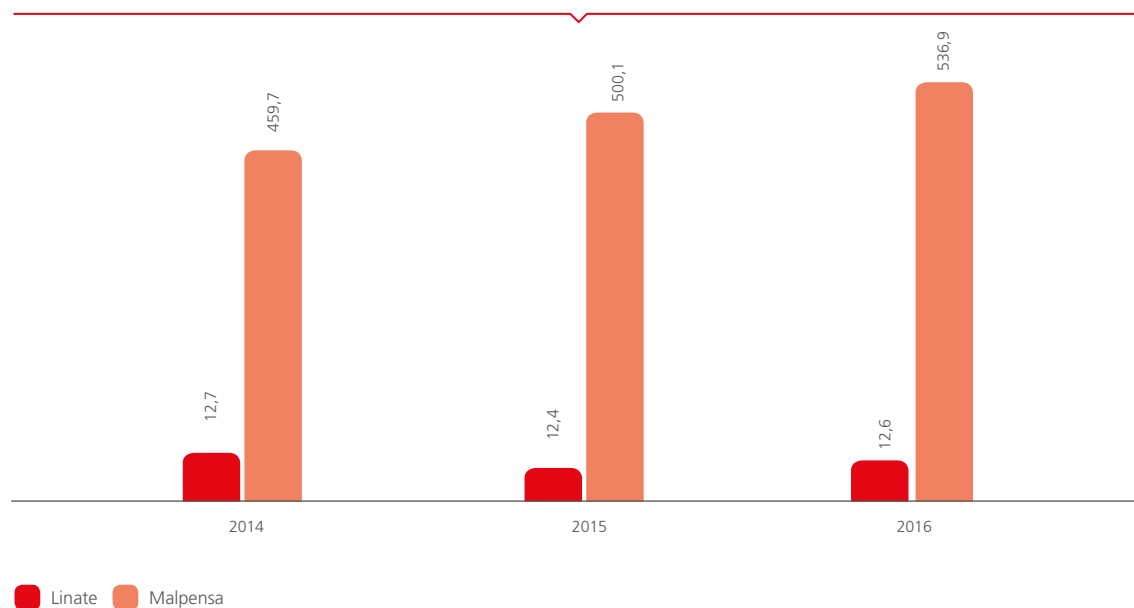
Fonte: SEA, ACI Europe

Le merci in transito non sono considerate.

Questo *trend* positivo (in particolare nell'ultimo quadrimestre, nel quale la crescita è stata del 13% rispetto all'anno precedente) ha consentito di segnare il nuovo *record* assoluto di merci trasportate a Malpensa, con quasi 537.000 tonnellate. Da segnalare, in particolare, gli investimenti del Gruppo Cargolux (+18,4%), che si è confermato il primo

vettore, con un *market share* del 17,7% del trasportato. DHL ha consolidato la propria presenza a Malpensa, con una crescita del 21% rispetto all'anno precedente. I flussi di traffico sono stati caratterizzati da una costante crescita dell'*export* (+8,7%) e da una ripresa dell'*import* (+5,4%).

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



L'andamento del traffico *all cargo* ha evidenziato un incremento dell'8,9% raggiungendo oltre 387.000 tonnellate di merce trasportata. I vettori *all cargo* che hanno contribuito allo sviluppo nell'anno sono: Cargolux (+18,4%), AirBridgesCargo (+31,3%) e Etihad Airways (+26,2%). Il traffico *belly* è cresciuto del 3,5%, realizzando 150.000

tonnellate di merce trasportata. Tra i vettori con aeromobili con configurazione mista, Emirates risulta il principale vettore per quantità di merce movimentata, mentre i principali incrementi in rapporto all'anno precedente sono stati conseguiti da Alitalia, Oman Air, Qatar Airways e Singapore Airlines.

Malpensa - Merci in arrivo e partenza su tutti i voli (cargo e passeggeri) nel 2016 (ton)

	Cargo	Passeggeri	Totale
Arrivo	141.199	69.685	210.884
Partenza	245.994	79.984	325.978
Totale merci	387.193	149.669	536.862

Fonte: SEA

Linate - Merci in arrivo e partenza su tutti i voli (cargo e passeggeri) nel 2016 (ton)

	Cargo	Passeggeri	Totale
Arrivo	4.817	943	5.761
Partenza	5.324	1.468	6.792
Totale merci	10.142	2.411	12.553

Fonte: SEA

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

Malpensa - Distribuzione del traffico merci per area geografica di destinazione (% su volume complessivo merci)

Area geografica	2016	2015	2014
Europa	25,5	24,5	22,7
Medio Oriente	28,8	29,8	31,6
Estremo Oriente	27,2	26,0	25,8
Nord America	15,1	15,8	16,7
Centro-Sud America	2,5	2,9	2,4
Africa	0,9	1,0	0,8

Fonte: SEA

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.

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.

Connettività

In base agli ultimi dati disponibili, nel *ranking* dei 30 aeroporti globalmente meglio connessi (selezionati su una rete che comprende 3.873 aeroporti nel mondo) Malpensa occupa la 28° posizione, con un indice di connettività pari a 2,69.

A livello di connettività europea (riferita a un campione di 480 aeroporti continentali) Malpensa si colloca al 24° posto, con un indice pari a 1,90.

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 390,

con tempi medi di connessione di 312 minuti. *Performance* simili a quelle di Fiumicino: 392 aeroporti collegati con tempi medi di 306 minuti.

Anche l'aeroporto di Linate esprime una buona connettività in rapporto ai tempi di viaggio, risultando collegata con 387 aeroporti raggiungibili in giornata con un tempo medio pari a 332 minuti.

Accessibilità al PIL europeo

Malpensa è l'unico tra gli aeroporti italiani facente parte della *top 20* nel *ranking* continentale basato sulla quota di PIL europeo raggiungibile in tempi contenuti.

Lo scalo si colloca all'11° posto, con il 78,30% del PIL europeo raggiungibile entro le 2 ore di viaggio e un ulteriore 20,9% raggiungibile in 2-4 ore.

PIL europeo raggiungibile in funzione del tempo di viaggio

Rank	Aeroporto	% PIL entro 2 ore	% PIL 2-4 ore
1	FRANCOFORTE	91,25	8,30
2	PARIGI CDG	89,29	10,00
3	MONACO	87,63	11,75
4	AMSTERDAM	87,19	12,23
5	BRUXELLES	87,02	12,17
6	ZURIGO	85,66	13,78
7	DUSSELDORF	84,18	15,26
8	STOCCARDA	82,43	16,85
9	GINEVRA	81,98	17,13
10	BASILEA	80,50	18,13
11	MILANO MALPENSA	78,30	20,87

Fonte: ICCSAI Fact Book 2016



Tempi di viaggio

Oltre alla capacità complessiva di raggiungere il *network* europeo assume un ruolo rilevante anche l'indicazione relativa alla quota parte dell'Europa raggiungibile in tempi limitati.

Questo dato è di particolare importanza per quegli aeroporti il cui traffico è costituito principalmente da clientela *business*.

Considerando in particolare l'insieme delle destina-

zioni per le quali è possibile effettuare un volo di andata e ritorno entro la giornata (*day trip*) rimanendo a destinazione almeno 4 ore, il sistema aeroportuale milanese vede Linate in 12° posizione – con un *network* di 150 destinazioni e un tempo medio di 732 minuti – e Malpensa in 20° con un *network* di 180 destinazioni e un tempo medio di 744 minuti.

Network europeo raggiungibile con *day trip*

Rank	Aeroporto	N° aeroporti connessi in giornata	Tempo medio
1	FRANCOFORTE	184	653'
2	MONACO	206	676'
3	AMSTERDAM	222	683'
4	PARIGI CDG	187	684'
5	ZURIGO	196	709'
6	PARIGI ORLY	165	717'
7	DUSSELDORF	207	720'
8	LONDRA HEATHROW	203	720'
9	COPENAGHEN	224	722'
10	AMBURGO	194	725'
11	ROMA FIUMICINO	175	727'
12	MILANO LINATE	150	732'
13	LIONE	165	733'
14	VIENNA	180	734'
15	BRUXELLES	209	738'
16	BERLINO	184	741'
17	BARCELLONA	206	742'
18	OSLO	209	742'
19	BASILEA	157	743'
20	MILANO MALPENSA	180	744'

Fonte: ICCSAI Fact Book 2016

Qualità dei servizi *Aviation* erogati ai passeggeri

La Carta dei Servizi aeroportuali è lo strumento creato per definire il livello qualitativo dei servizi che, come gestore aeroportuale, ci impegniamo a garantire ai nostri passeggeri.

Attraverso questo documento comunichiamo ai passeggeri, insieme alle compagnie aeree e alle società che per le stesse forniscono servizi, gli obiettivi di qualità verso i quali ci assumiamo precisi impegni circa il livello dei servizi offerti.

Le *performance* registrate nel 2016 sono state molto

positive e tutti i parametri hanno registrato livelli di servizio molto soddisfacenti, raggiungendo gli obiettivi nella quasi totalità dei casi.

I *target* sono stati definiti nell'ambito del processo di approvazione della Carta dei Servizi del Gestore Aeroportuale, che prevede il confronto e la condivisione degli *standard* di qualità con gli *stakeholder*: Ente Nazionale per l'Aviazione Civile (ENAC) e Comitato Utenti, in rappresentanza delle compagnie aeree e degli operatori aeroportuali.

Indicatori di regolarità del servizio

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Puntualità complessiva dei voli	% dei voli puntuali/totale voli in partenza	Target 2016	80,0%	80,0%	85,0%
		Risultato 2016	82,3%	84,0%	86,9%
Tempi di riconsegna del 1° bagaglio dal <i>block-on</i> dell'aeromobile	Tempo in minuti calcolato dal <i>block-on</i> dell'aeromobile alla riconsegna del 1° bagaglio nel 90% dei casi	Target 2016	23'00"	26'00"	17'00"
		Risultato 2016	20'50"	22'15"	16'50"
Tempi di riconsegna dell'ultimo bagaglio dal <i>block-on</i> dell'aeromobile	Tempo in minuti calcolato dal <i>block-on</i> dell'aeromobile alla riconsegna dell'ultimo bagaglio nel 90% dei casi	Target 2016	36'00"	37'00"	24'00"
		Risultato 2016	32'50"	26'05"	22'35"
Tempo di attesa a bordo per lo sbarco del 1° passeggero	Tempo di attesa in minuti dal <i>block-on</i> nel 90% dei casi	Target 2016	4'	3'	3'
		Risultato 2016	4'	4'	3'
Percezione complessiva sulla regolarità e puntualità dei servizi ricevuti in aeroporto	% di passeggeri soddisfatti	Target 2016	95,0%	95,0%	95,0%
		Risultato 2016	98,7%	97,3%	96,6%

Fonte: SEA, CFI Group



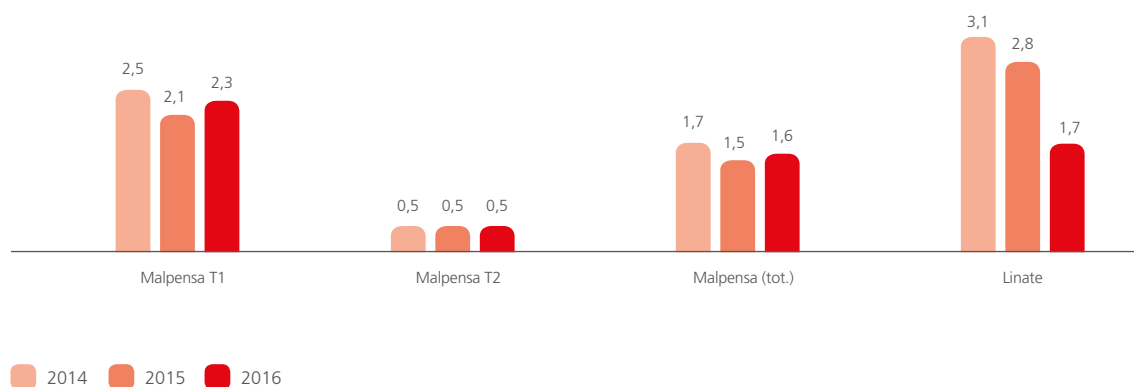
A Malpensa la puntualità in partenza dei voli, per il 2016, segna un consuntivo dell'82,8%, con un recupero di puntualità (differenza tra puntualità in arrivo e puntualità in partenza) di 2,7 punti. Anche l'analisi per *terminal* mostra un andamento analogo: il *Terminal 1* chiude il periodo con una puntualità in partenza dell'82,3% (+2,6 punti di recupero) e il *Terminal 2* fa segnare un progressivo dell'84% (+2,8 punti di recupero). La *performance* relativa ai tempi di riconsegna bagagli si attesta, anche per quest'anno, su valori ben superiori a quanto dichiarato nella

Carta dei Servizi per tutti i *terminal*, nonostante gli *standard* più restrittivi rispetto all'anno precedente (90% dei casi).

Al *Terminal 1* la riconsegna del primo bagaglio entro 23 minuti è stata assicurata per il 93,9% dei voli, mentre la riconsegna dell'ultimo bagaglio entro 36 minuti è stata rispettata per il 94,0%.

Al *Terminal 2* la riconsegna del primo bagaglio entro 26 minuti è stata assicurata per il 97,8% dei voli mentre la riconsegna dell'ultimo bagaglio entro 37 minuti è stata rispettata nel 99,3% dei casi.

Numero di bagagli disguidati (ogni 1.000 passeggeri)



Fonte: SEA

Il numero di bagagli totali disguidati è in costante miglioramento sullo scalo di Linate, mentre si registra un leggero peggioramento sul dato del *Terminal 1* di Malpensa (2,29 bagagli disguidati ogni 1.000 passeggeri partiti contro i 2,1 del 2015). Nel *Terminal 2*

il valore di 0,48 bagagli disguidati ogni 1.000 passeggeri partiti è sostanzialmente in linea con quello degli anni precedenti.

Indicatori dei servizi di sportello/varco

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Percezione sul servizio biglietteria	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	95,0%	95,0%	95,0%
		Risultato 2016	97,9%	100,0%	100,0%
Tempo di attesa al <i>check-in</i>	Tempo di attesa in minuti nel 90% dei casi rilevati	Target 2016	20'	15'	10'
		Risultato 2016	15'13"	17'06"	7'21"
Percezione del tempo di attesa al <i>check-in</i>	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	93,0%	93,0%	95,0%
		Risultato 2016	97,5%	95,6%	96,3%
Tempo di attesa ai controlli di sicurezza	Tempo di attesa in minuti nel 90% dei casi rilevati	Target 2016	7'	8'	7'40"
		Risultato 2016	6'44"	5'54"	7'01"
Percezione del tempo di attesa al controllo passaporti	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	95,0%	95,0%	95,0%
		Risultato 2016	98,5%	98,9%	93,5%

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.

I tempi di attesa in coda ai filtri del controllo radiogeno del bagaglio a mano sono ampiamente all'interno dei valori richiesti dal Contratto di Programma (6'23" il valore, ponderato tra i due *terminal*, consuntivato nel 2016, a fronte di uno *standard* richiesto di 8'30").

L'apertura dei nuovi filtri di sicurezza nel 2016 anche al *Terminal 2* ha consentito una riduzione dei tempi di attesa in coda.

I valori di dettaglio dei due *terminal* sono i seguenti: al *Terminal 1* 6'44" rispetto ad un limite di 7'00", al *Terminal 2* 5'54" verso un limite di 8'00" e a Linate 7'01" verso un limite di 7'40".

Nell'aerostazione i passeggeri trovano, oltre ai banchi gestiti normalmente dal personale di assistenza, anche postazioni di *self check-in*.

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. Da dicembre 2016 al *Terminal 1* sono disponibili i dati dei tempi di attesa in coda al controllo passaporti in arrivo, rilevati con la tecnologia Blue-Fi, già in uso per il monitoraggio delle code ai filtri di sicurezza e dei passaporti in partenza.

Indicatori dei servizi di informazione alla clientela

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Sito <i>web</i> di facile consultazione e aggiornato	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	90,0%	90,0%	90,0%
		Risultato 2016	97,4%	92,5%	92,2%
Percezione sull'efficacia dei punti di informazione operativi	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	95,0%	95,0%	95,0%
		Risultato 2016	98,2%	97,7%	97,9%
Percezione sulla chiarezza, comprensibilità ed efficacia della segnaletica interna	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	98,3%	92,0%	98,4%
		Risultato 2016	97,8%	96,9%	96,9%
Percezione sulla professionalità del personale (<i>info point, security</i>)	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	95,0%	95,0%	95,0%
		Risultato 2016	97,1%	95,2%	97,7%
Percezione complessiva sull'efficacia e sull'accessibilità dei servizi di informazione al pubblico (<i>monitor, annunci, segnaletica interna, ecc.</i>)	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	93,0%	93,0%	95,0%
		Risultato 2016	99,3%	98,1%	97,4%
Aeroporti in cifre			T1	T2	Linate
Punti di informazione operativi (banchi + <i>virtual desk</i>)			14	4	5
N. blocchi <i>monitor</i> informativi			210	66	46

Fonte: SEA, CFI Group

Durante il 2016 abbiamo consolidato il servizio di assistenza in aeroporto tramite il sistema di “*video conference*” attivato nel 2013. I passeggeri possono ricevere assistenza direttamente da un operatore di *Customer Service*, che dialoga con loro attraverso uno dei 16 video presenti nei nostri 2 aeroporti. Negli ultimi 2 mesi dell’anno si è svolta una campagna promozionale con l’obiettivo di far conoscere questo nuovo modo innovativo di aiutare i passeggeri a orientarsi in aeroporto. Il confronto con l’anno precedente, per i mesi in cui il numero delle postazioni disponibili è rimasto il medesimo, ha evidenziato un incremento nell’uso del servizio del 15%. SEA fa parte della *Community Airport Helper* – a cui partecipano alcuni tra i principali aeroporti europei

– e sviluppa insieme a loro idee e progetti comuni, finalizzati non solo al miglioramento dell’accoglienza al passeggero, ma anche a un sempre maggiore coinvolgimento e valorizzazione di tutto il personale che opera in aeroporto. Nel 2016 sono stati organizzati due incontri informativi con il personale di SEA che aderisce al progetto *Airport Helper*. Nel 2016 si è inoltre conclusa con successo la prima fase del progetto “*Time to Gate*”, che fornisce l’indicazione dinamica (comprensiva degli eventuali tempi di attesa in coda al controllo passaporti) dei minuti necessari per raggiungere il *gate*.

Customer Satisfaction

Le indagini svolte nel corso del 2016 da CFI Group (primario istituto di ricerche di mercato) e relative ai servizi resi negli aeroporti di Malpensa e di Linate hanno evidenziato un livello stabile e più che positivo nel grado di soddisfazione da parte dei passeggeri.

Il nuovo sistema di valutazione della *Customer Satisfaction* basato sul *Customer Satisfaction Index* (CSI) ha espresso, nel 2016, valori di CSI (scala 0-100) in miglioramento rispetto ai dati del 2015.

Evoluzione del Customer Satisfaction Index

	2016	2015	2014
Malpensa T1	75	73	70
Malpensa T2	72	72	70
Linate	70	70	67
Sistema	73	72	69

Fonte: SEA, CFI Group

I risultati sono migliorati rispetto al 2015 su tutti i *terminal*, che beneficiano dei lavori di ristrutturazione e dei costanti sforzi compiuti in ambiti prioritari per il passeggero: *comfort*, controllo di sicurezza, manutenzione e *retail*. Continua dunque il *trend* positivo del giudizio globale espresso dai passeggeri transitati nei nostri scali.

In particolare aumentano positivamente i giudizi espressi per il *Terminal 1* di Malpensa per tutti i servizi messi a disposizione. Oltre all'apertura di nuovi negozi si aggiungono anche nuovi servizi per una migliore efficienza delle operazioni e per una migliore esperienza di viaggio del passeggero (es. *self-bag drop*: spedizione in autonomia del bagaglio da stiva; *time-to-gate*: indicazione sui tabelloni della distanza del tabellone orario al proprio *gate*, inclusa l'indicazione di coda al controllo passaporti; *sleeping-box*: dispositivi semplici per trascorrere sdraiati in aerostazione una più lunga attesa per la partenza del proprio volo in un ambiente funzionale e protetto).

L'offerta in generale si rinnova in un ambiente moderno, luminoso, spazioso, confortevole e accogliente. Nel contesto europeo Malpensa *Terminal 1* si distingue per l'alto gradimento dei servizi di ristorazione e per l'ampia offerta commerciale, per l'efficienza del servizio passaporti e per il rapporto qualità-prezzo dei parcheggi. Grazie a questi risultati positivi sta migliorando il posizionamento di Malpensa nel *ranking* europeo. È proseguito anche nel 2016 l'uso di un nuovo strumento di monitoraggio della qualità percepita, introdotto nel maggio 2015, che rileva la soddisfazione del passeggero sui singoli servizi 24 ore su 24 e che consente al passeggero di esprimere il proprio parere immediatamente dopo avere usufruito del servizio, con utilizzo di *totem* dedicati. Tale strumento è presente in più di 50 aeroporti nel mondo (es. Heathrow, Orlando, Melbourne, Hong Kong) e fornisce risultati giornalieri e orari, consentendo di intervenire puntualmente e di migliorare gli *standard* di qualità evitando scostamenti sul medio lungo periodo.

Customer Relationship Management e gestione reclami

SEA utilizza dal 2010 un'innovativa piattaforma CRM, specificatamente sviluppata per governare la relazione con il cliente passeggero, che presenta peculiarità uniche rispetto a qualsiasi altra realtà di servizio. Nel 2016 gli utenti registrati sulla piattaforma *Customer Relationship Management* (CRM) SEA hanno raggiunto la quota di 1.400.000. Il *trend*, molto positivo, è stato sostenuto soprattutto dal sistema *Wi-Fi* e dall'*e-commerce*. Oltre 950.000 iscritti hanno dato consenso all'invio di *newsletter* e questionari di ricerca, finalizzati a informare l'utenza aeroportuale e conoscere aspettative e valutazioni per orientare l'offerta dei servizi in aeroporto. Per quanto riguarda la segnalazione dei reclami, i canali disponibili sono numerosi:

- sito (www.seamilano.eu – sezione “contatti”);
- *fax*;
- modulo consegnato presso gli *Info desk*;
- lettera.

Trattiamo tutti i reclami e le segnalazioni sui servizi offerti con la massima attenzione e discrezione e ci impegniamo a rispondere nel più breve tempo possibile e comunque entro 28 giorni dalla data di ricevimento della comunicazione. Analogamente alle rilevazioni di qualità, come gestore aeroportuale analizziamo 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. Il sistema di *Customer Relationship Management* facilita da una parte i passeggeri nell'invio dei reclami e dall'altra la nostra struttura nella loro gestione. Nel 2016 la percentuale di reclami inviati via *web* è stata pari al 68%, (64% nel 2015) e il tasso dei reclami sugli aeroporti milanesi è risultato pari a circa 24,3 reclami ogni milione di passeggeri. Entrambi i dati sono allineati al 2015 e continuano a posizionare gli aeroporti gestiti da SEA tra i migliori scali europei.

Classificazione dei reclami per aree tematiche nel 2016 (%)

Tipologia	N°
Bagagli e <i>lost & found</i>	24
Controlli sicurezza	14
<i>Check-in</i> , imbarco	9
Operativo voli	6
Parcheggi	16
<i>Comfort</i>	6
Informazioni	2
<i>Retail</i>	5
Altro	18

Fonte: SEA

A seguito di reclami pervenuti sulla carenza di informazioni per tematiche specifiche è stata realizzata un'informativa sui seguenti aspetti:

- passaggio dedicato per portatori di *pacemaker* presso i controlli di sicurezza;
- indicazioni orari di apertura delle porte con identificazione di quella disponibile in orario notturno.

Inoltre è stata resa definitiva l'iniziativa *Family Friendly Airport*, introdotta nel 2013 per agevolare la permanenza nei nostri scali dei passeggeri che viaggiano con figli da 0 ai 12 anni. Il progetto ha l'obiettivo di migliorare la *Customer Experience* dei passeggeri che viaggiano con bambini e ha un impatto trasversale su *comfort*, controlli di sicurezza, informazioni, ristorazione e negozi; l'iniziativa, migliorando gli aspetti del percorso aeroportuale, mira ad incentivare la propensione all'acquisto di questo particolare segmento di utenza.

The SEA logo is a red square with the letters "SEA" in white. It is positioned within a grid of 24 light gray squares, which are arranged in 3 rows and 8 columns. The grid is located on the left side of the page, and the SEA logo is the second square from the left in the middle row.

SEA

VALORE GENERATO
DAL BUSINESS
NON AVIATION

Focus Point

Consideriamo il sistema di offerta commerciale al pubblico presente nei nostri aeroporti come una fondamentale leva di sviluppo e crescita del *business*.

Allo stesso tempo riteniamo che tale tipo di *business* vada alimentato e rafforzato garantendo al contempo al passeggero la migliore “*customer experience*” complessiva. Nella definizione dei sistemi di offerta commerciale per i nostri aeroporti ricerchiamo i *partner* commerciali in base alle esigenze, al comportamento e al profilo socio-demografico dei passeggeri che vi transitano.

Nella gestione della relazione con i nostri *partner* ci impegniamo a garantire:

- procedure di negoziazione chiare e trasparenti, che garantiscano esaustività e correttezza delle informazioni trasferite alla controparte;
- condizioni di corretta e leale gestione delle trattative;
- informazioni esaurienti sugli aspetti della relazione di maggior rilievo per il *partner* commerciale;
- rapporti di cooperazione rivolti allo scambio reciproco di competenze e informazioni e che favoriscano la creazione di valore comune;
- un confronto costante e costruttivo per l'individuazione delle aree di miglioramento della relazione.

Il profilo dei clienti *Non Aviation*

Le attività commerciali *Non Aviation* che non gestiamo direttamente sono disciplinate da appositi contratti sottoscritti con operatori terzi, in forza dei quali concediamo l'organizzazione e la gestione delle attività di volta in volta rilevanti, nonché l'uso degli spazi dei sedimi aeroportuali necessari al fine dello svolgimento delle attività. I contratti hanno durata variabile (mediamente pari a 3 anni) e non consentono il rinnovo tacito. Tali contratti prevedono generalmente come remunerazione per SEA:

- corrispettivi fissi annui per l'uso degli spazi;
- corrispettivi variabili (*royalty*) calcolati sulla base di differenti parametri, in ragione dell'attività svolta (quali, a titolo di esempio, il fatturato realizzato o le merci trattate), fermo restando un minimo garantito e assistito solitamente da una fidejussione bancaria.

Lo sviluppo delle attività *Non Aviation* prevede la realizzazione di strategie differenziate sui diversi *terminal* degli aeroporti di Malpensa e Linate, con l'obiettivo di soddisfare le esigenze delle diverse tipologie di passeggeri e utenti che caratterizzano questi scali.

Tale strategia è stata sviluppata e declinata in un'ottica di collaborazione e *partnership* con i principali operatori del settore e ha portato non solo all'introduzione di modelli di vendita innovativi e all'ampliamento del portafoglio di *brand* operanti negli aeroporti di Milano, ma anche all'utilizzo di strumenti di analisi (fra cui la profilazione dei clienti, appositi piani di *marketing* e sistemi di controllo della qualità) che consentono di identificare e meglio soddisfare le esigenze dei clienti.

Punti vendita al pubblico

Nel 2016 nei nostri aeroporti si contavano 129 punti vendita, corrispondenti a 16.604 m² di spazi commerciali (+467 m²), di cui 13.020 m² a Malpensa (10.829 presso il T1 e 2.191 presso il T2) e 3.584 m² a Linate.

Punti vendita presenti negli aeroporti di Milano

	m ² 2016	m ² 2015	Punti vendita 2016	Punti vendita 2015
Malpensa <i>Terminal</i> T1	10.829	10.270	72	90
Malpensa <i>Terminal</i> T2	2.191	2.280	18	18
Linate	3.584	3.587	39	42

Fonte: SEA

Food & Beverage

Nel 2016 nei nostri aeroporti erano presenti 61 bar e ristoranti, per una superficie occupata di circa 11.516 m² (-636 m²), di cui 8.578 a Malpensa (6.741 m² al T1 e 1.837 al T2) e 2.938 m² a Linate.

Esercizi food & beverage presenti negli aeroporti di Milano

	m ² 2016	m ² 2015	Punti Food & Beverage 2016	Punti Food & Beverage 2015
Malpensa <i>Terminal</i> T1 ^(*)	6.741	7.521	29	31
Malpensa <i>Terminal</i> T2	1.837	1.693	14	11
Linate ^(*)	2.938	2.938	18	18

Fonte: SEA

(*) Non sono comprese le Sale VIP e le aree esterne.

Performance economiche del business Non Aviation

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

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

Incidenza ricavi da attività Non Aviation

	2016	2015
Ricavi di gestione <i>Non Aviation</i> (migliaia di Euro)	216.900	214.864
Ricavi <i>Non Aviation</i> (% su ricavi totali)	31,0	30,9
Altri ricavi (% su ricavi totali)	69,0	69,1

Fonte: SEA

Tipologia di ricavi da attività Non Aviation

	2016 (migliaia di Euro)	2015 (migliaia di Euro)	% su totale Ricavi <i>Non Aviation</i> 2016
<i>Retail</i>	90.088	88.468	41,5
Parcheggi	60.226	57.150	27,8
<i>Cargo</i>	12.688	12.572	5,8
Pubblicità	10.451	12.137	4,8
<i>Premium service</i>	17.874	16.806	8,2
<i>Real estate</i>	3.179	2.610	1,5
Servizi e altri ricavi	22.394	25.121	10,3
Totale	216.900	214.864	100

Fonte: SEA

I ricavi gestionali relativi al business *Non Aviation* registrati nel 2016 sono stati pari a 216,9 milioni di Euro (+0,9% rispetto all'anno precedente) e hanno rappresentato circa il 31,0% dei ricavi totali del Gruppo. La voce di ricavo più significativa del business *Non Aviation* è rappresentata dalle attività *retail* (41,5% del

totale) seguita dalla voce parcheggi (27,8%), con una crescita rispetto al 2015 rispettivamente dell'1,8% e del 5,4%. Per i ricavi *retail*, in particolare i ricavi degli *shop* registrano un aumento del 1,9% mentre quelli del *food & beverage* un aumento del 4,5% rispetto allo scorso esercizio.

Retail

La voce di ricavo più significativa del *retail* è rappresentata dalla vendita al pubblico (52,2% del totale),

seguita dalla voce dal *food & beverage* (21,1%), dal *car rental* (16,4%) e infine da servizi bancari (10,3%).

Tipologia di ricavi Retail

Fatturato servizi al dettaglio	2016 (migliaia di Euro)	2015 (migliaia di Euro)	% su totale Retail 2016
Shop	47.070	46.190	52,2
Food & beverage	19.039	18.211	21,1
Car Rental	14.761	14.472	16,4
Servizi bancari	9.218	9.596	10,3
Totale ricavi Retail	90.088	88.469	100

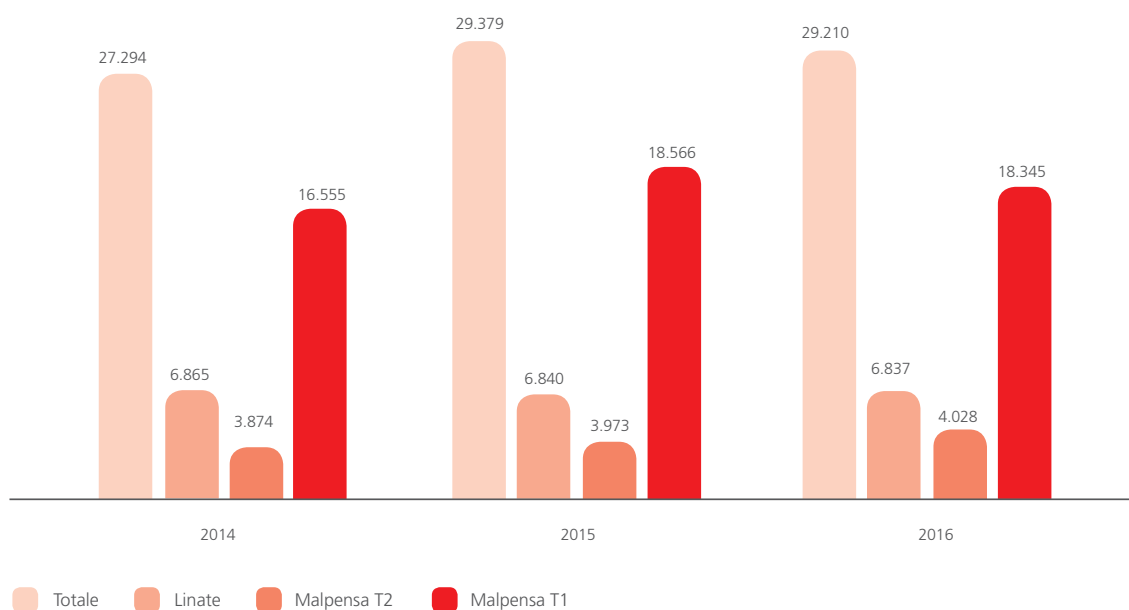
Fonte: SEA

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 i nostri aeroporti offre al pubblico e ai passeggeri un'ampia gamma di prodotti e marchi volti a soddisfare differenti

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

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

Aree commerciali degli aeroporti di Milano - shops + food & beverage (m²)



Fonte: SEA

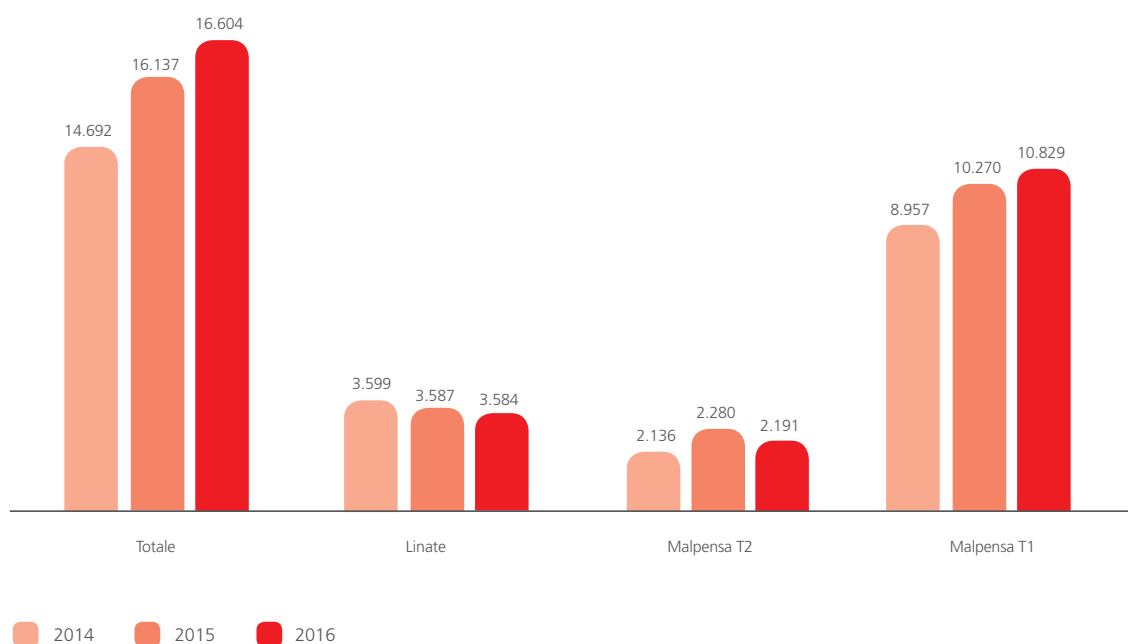
**Aree retail degli aeroporti di Milano per milione di passeggeri (m²/passeggeri)**

	2016	2015	2014
Malpensa T1	1.461,9	1.583,4	1.357,0
Malpensa T2	595,5	591,3	596,0
Linate	709,5	709,6	762,7

Fonte: SEA

Non svolgiamo direttamente le attività *retail* (vendita al pubblico, *duty free* e *duty paid*, ristorazione, autonoleggi, gestione di spazi per lo svolgimento da parte di

soggetti terzi di attività bancarie), ma cediamo a terzi l'uso di spazi commerciali negli aeroporti di Milano.

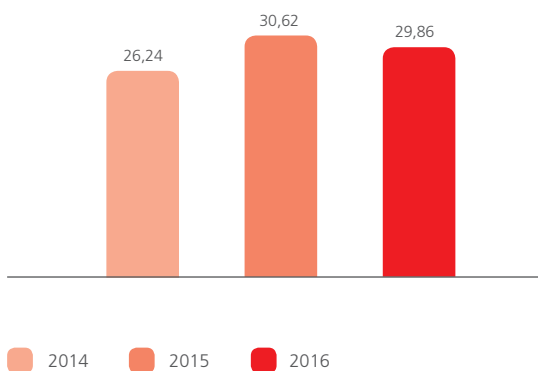
Aree destinate ad attività di vendita al pubblico (m²)

Fonte: SEA

Il 2016 è stato caratterizzato, in termini di strategia commerciale, dall'inizio dei lavori nell'area imbarchi Schengen del *Terminal 1* che ha comportato una serie

di chiusure e spostamenti dei negozi. Lo scontrino medio per passeggero presso il *Terminal 1* è diminuito del 2,5%, passando da 30,62 a 29,86 Euro.

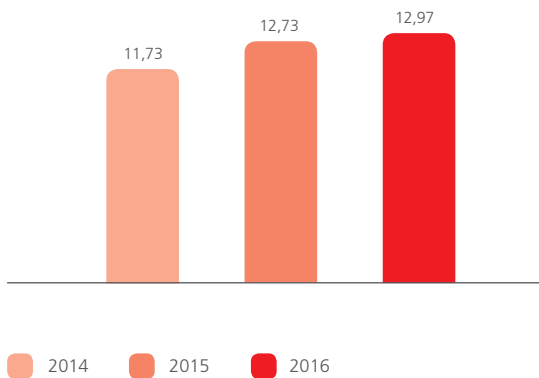
Malpensa T1 - Scontrino medio per passeggero nella vendita al pubblico (Euro)



Fonte: SEA

Sul *Terminal 2* lo scontrino medio per passeggero è aumentato dell'1,9% passando da 12,73 a 12,97 Euro rispetto allo scorso anno.

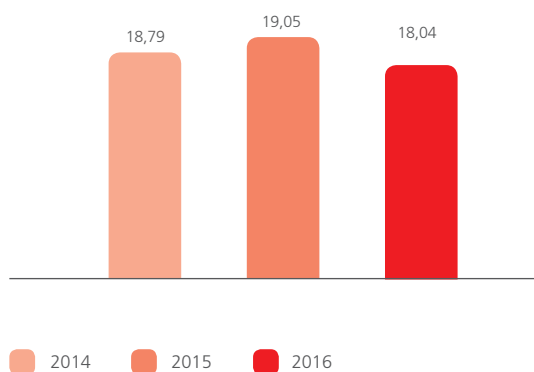
Malpensa T2 - Scontrino medio per passeggero nella vendita al pubblico (Euro)



Fonte: SEA

Linate registra invece una diminuzione del 5,4% dell'importo medio dello scontrino per passeggero passando da 19,05 a 18,04 Euro.

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



Fonte: SEA

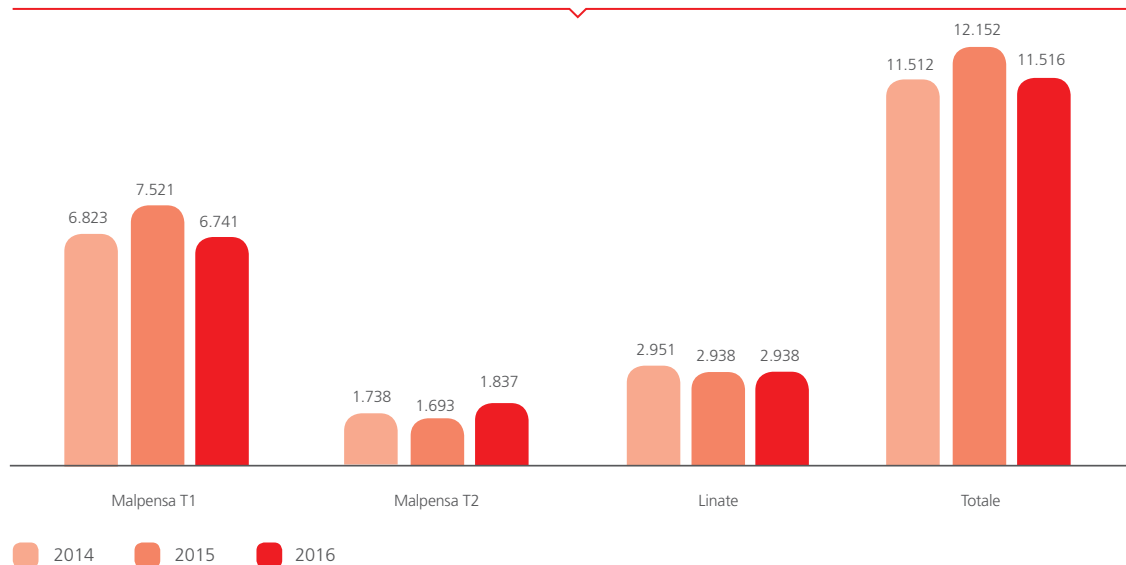


VALORE GENERATO DAL BUSINESS NON AVIATION

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 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.

Aree destinate al food & beverage (m²)



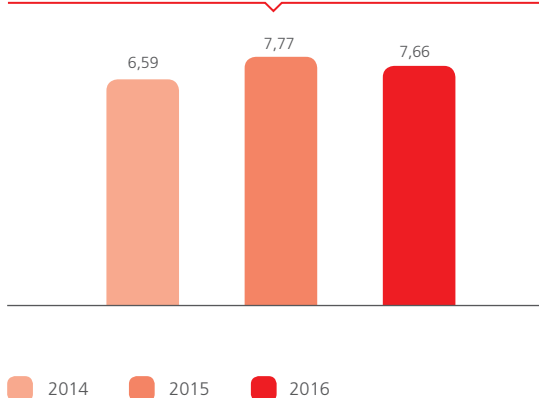
Fonte: SEA

Nota: Non sono comprese le Sale Vip e le aree esterne.

Il *Terminal 1* di Malpensa ha consolidato la sua *performance* dovuta all'arricchimento della sua offerta e alla qualità dei *format* già presenti. Lo scontrino medio per passeggero nel 2016 ha avuto una diminuzione dello 0,11, passando da 7,77 a 7,66 Euro.

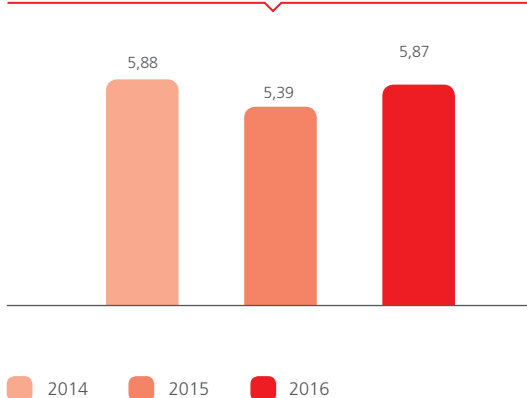
Al *Terminal 2* si registra invece un aumento dello scontrino medio per passeggero dell'8,9%, che passa da 5,39 a 5,87 Euro.

Malpensa T1 - Scontrino medio per passeggero nel food & beverage (Euro)



Fonte: SEA

Malpensa T2 - Scontrino medio per passeggero nel food & beverage (Euro)

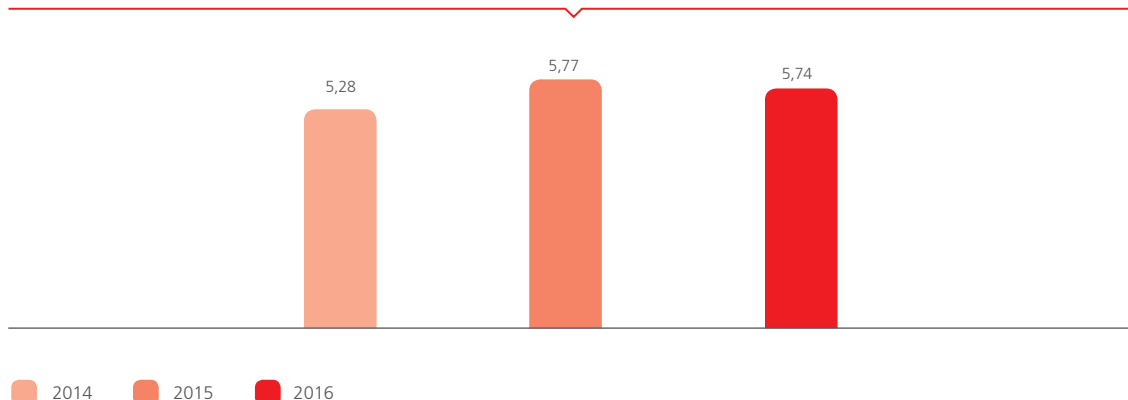


Fonte: SEA

Linate conferma le buone *performance* dei *format* presenti, in particolare Sweet & Bagel Factory, Panino Giusto e *wine bar* Ferrari Spazio Bollicine. Lo scon-

trino medio per passeggero nel 2016 è in linea con l'anno precedente (-0,5%), passando da 5,77 a 5,74 Euro.

Linate - Scontrino medio per passeggero nel food & beverage (Euro)



Fonte: SEA

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. Gestiamo direttamente tutti i parcheggi dell'aeroporto di Linate e il parcheggio del *Terminal 2* di Malpensa.

I parcheggi del *Terminal 1* sono invece gestiti, dall'aprile 2007, da APCOA. La *performance* dell'anno è stata caratterizzata dal ripristino della piena operatività dei parcheggi di Malpensa che erano stati penalizzati nel 2015 dai lavori di costruzione della stazione ferroviaria sul *Terminal 2*.

Numero parcheggi (posti auto)

	2016	2015	2014
Malpensa T1	7.279	6.642	7.457
Malpensa T2	2.440	2.000	1.490
Linate	3.736	3.736	3.779
Totale	13.455	12.378	12.726

Fonte: SEA

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

In generale la crescita del *business* parcheggi è stata supportata da una costante attività di comunicazione nel posizionamento del prodotto sul mercato, ac-

compagnata da campagne di forte taglio dei prezzi in particolare sul canale *on line* in occasione dei picchi stagionali di traffico.

**Malpensa T1 - Indicatori di performance del servizio parking**

Anno	Capacità (n. posti)	Transiti auto paganti (n.)	Sosta media (gg.)
2016	7.279	675.811	3,3
2015	6.642	662.398	3,3
2014	7.457	928.088	2,6

Fonte: SEA

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

Malpensa T2 - Indicatori di performance del servizio parking

Anno	Capacità (n. posti)	Transiti auto paganti (n.)	Sosta media (gg.)
2016	2.440	210.458	2,5
2015	2.000	190.363	2,4
2014	1.490	295.987	3,2

Fonte: SEA

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

Particolare attenzione è stata posta a livello di comunicazione e di *marketing* in attività di supporto alla crescita di ViaMilano Parking, sia attraverso le campagne promozionali legate alle stagionalità dell'offerta che nella valorizzazione del *brand* stesso. Questo tramite il presidio dei mezzi di comunicazione in avvicinamento agli aeroporti e della segnaletica stradale ma anche

della comunicazione diretta al *target* di riferimento, su Milano in particolare ma anche in Lombardia e nelle regioni limitrofe. Attenzione anche al mercato *Business to Business*, con attività mirate al mondo *leisure* (*tour operator*) e al mondo professionale (grandi aziende) e con la partecipazione a eventi e fiere di settore.

Linate - Indicatori di performance del servizio parking

Anno	Capacità (n. posti)	Transiti auto paganti (n.)	Sosta media (gg.)
2016	3.736	664.742	2,7
2015	3.736	660.756	2,6
2014	3.779	725.093	1,6

Fonte: SEA

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

Qualità dei servizi *Non Aviation* erogati ai passeggeri

Anche per i servizi *Non Aviation* che abbiamo erogato ai passeggeri, nel 2016 le *performance* registrate sono

state molto positive, raggiungendo gli obiettivi nella quasi totalità dei casi.

Indicatori di sicurezza del viaggio e sicurezza personale e patrimoniale

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Percezione complessiva sul servizio di controllo di sicurezza delle persone e dei bagagli a mano	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	94,0%	94,0%	94,0%
		Risultato 2016	95,5%	93,2%	97,3%
Percezione complessiva sul livello di sicurezza personale e patrimoniale in aeroporto	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	94,0%	94,0%	94,0%
		Risultato 2016	97,3%	94,6%	97,5%
Aeroporti in cifre			T1	T2	Linate
Servizio di vigilanza interno			24h	24h	24h

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 possibi-

le 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 *comfort* durante la permanenza in aeroporto

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Percezione sulla disponibilità dei carrelli portabagagli	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	91,0%	91,0%	95,0%
		Risultato 2016	98,1%	99,4%	98,3%
Percezione sull'efficienza dei sistemi di trasferimento passeggeri (scale mobili, ascensori, people mover, ecc.)	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	92,8%	92,0%	93,0%
		Risultato 2016	94,3%	97,2%	91,8%
Percezione sull'efficienza impianti di climatizzazione	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	95,0%	93,0%	95,0%
		Risultato 2016	97,5%	94,6%	97,0%
Percezione complessiva sul livello di sicurezza personale e patrimoniale in aeroporto	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	97,0%	93,0%	97,0%
		Risultato 2016	99,2%	97,6%	92,4%
Aeroporti in cifre			T1	T2	Linate
Spazio disponibile (m²)			146.500	30.000	33.600
Posti a sedere nelle aree di attesa			5.249	874	1.268
Carrelli portabagagli (€)			2	2	2

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 soddisfa-

cente per Malpensa mentre risulta inferiore al *target* per Linate.



Indicatori di pulizia e condizioni igieniche

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Percezione sul livello di pulizia e funzionalità delle toilette	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	91,0%	85,0%	89,5%
		Risultato 2016	94,7%	90,3%	95,0%
Percezione sul livello di pulizia in aerostazione	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	95,0%	95,0%	95,0%
		Risultato 2016	98,4%	96,4%	96,5%
Aeroporti in cifre			T1	T2	Linate
N. totale toilette			546	147	250
N. toilette per disabili			57	13	15

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* è leggermente inferiore rispetto ai valori sul livello di soddisfazione della pulizia delle aerostazioni, ma comunque superiore al *target*.

Indicatori dei servizi aggiuntivi

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Percezione sulla connettività del wi-fi all'interno dell'aerostazione	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	85,0%	85,0%	92,0%
		Risultato 2016	82,3%	87,6%	96,1%
Percezione sulla disponibilità di postazioni per la ricarica di cellulari/laptop, nelle aree comuni, ove presenti	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	70,0%	70,0%	83,0%
		Risultato 2016	74,2%	75,4%	89,7%
Compatibilità dell'orario di apertura bar con l'orario di apertura dell'aeroporto	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	100,0%	100,0%	100,0%
		Risultato 2016	100,0%	100,0%	99,0%
Percezione sulla adeguatezza delle sale fumatori, ove presenti	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	75,0%	70,0%	80,0%
		Risultato 2016	61,6%	55,6%	78,2%
Percezione su disponibilità, qualità, prezzi di negozi ed edicole	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	90,0%	90,0%	90,0%
		Risultato 2016	96,8%	95,5%	95,9%
Percezione su disponibilità, qualità, prezzi dei bar e ristoranti	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	78,0%	70,0%	70,0%
		Risultato 2016	79,1%	67,4%	73,3%
Percezione su disponibilità di distributori di bibite, snack, ove presenti	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	90,0%	90,0%	90,0%
		Risultato 2016	90,2%	94,0%	98,4%
Aeroporti in cifre			T1	T2	Linate
Capienza del deposito bagagli (m²)			130	Non presente	107

Fonte: SEA, CFI Group

L'assistenza *pre e post* vendita fornita dal "call centre" per i servizi *e-commerce* acquistabili attraverso una piattaforma multisito (principalmente per i parcheggi, oltre che per i *fast track* e le sale *vip*) ha generato un incremento delle chiamate totali nel 2016 pari al 9%, passando da 130.000 contatti a 142.000. Data la tipologia dei servizi venduti *on line*, il servizio telefonico si configura sempre di più come un'assistenza al passeggero già presente in aeroporto nelle fasi che precedono il viaggio. Insieme allo sviluppo dei

servizi *e-commerce* si evidenzia anche l'evoluzione dell'assistenza anche grazie alle funzioni delle nuove *app*. Gli operatori *call centre* infatti sono disponibili al passeggero anche attraverso un canale di *web chat* e possono chiamare direttamente i clienti che attivano la richiesta di "recall". Da dicembre 2016, infine, il *call centre* risponde prontamente ai passeggeri anche via Facebook, canale *social* adottato da SEA ormai da qualche anno e assegnato di recente al *Customer Care* per l'assistenza operativa ai passeggeri.

Indicatori di integrazione modale

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Percezione sulla chiarezza, comprensibilità ed efficacia della segnaletica esterna	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	93,0%	93,0%	90,0%
		Risultato 2016	96,4%	96,2%	95,3%
Percezione sull'adeguamento dei collegamenti città/aeroporto	% passeggeri soddisfatti	Target 2016	93,0%	93,0%	90,0%
		Risultato 2016	96,2%	97,9%	96,3%

SEA ha il compito di sostenere e promuovere piani di intervento per la riqualifica dei collegamenti viari e ferroviari da e verso gli aeroporti, in sinergia con gli enti istituzionali competenti. L'aeroporto di Malpensa è accessibile da Milano Stazione Cadorna attraverso il servizio ferroviario "Malpensa Express", con tempi di percorrenza a partire da 29' e frequenze ogni 30', oppure con Trenitalia (arrivo a Gallarate e prosecuzione in bus o taxi) mentre il collegamento stradale è garantito

dalla SS 336, (uscita Busto Arsizio dell'autostrada A8) e dalla superstrada che collega l'autostrada A4 Torino-Milano (uscita Marcallo Mesero). Tra i due *terminal* di Malpensa oltre un servizio di navetta gratuito è da poco avviato anche il collegamento ferroviario. L'aeroporto di Linate, vicinissimo alla città di Milano, è servito con autobus di linea per il centro città e con navette per la Stazione Centrale e l'aeroporto di Malpensa.



Qualità dell'offerta commerciale

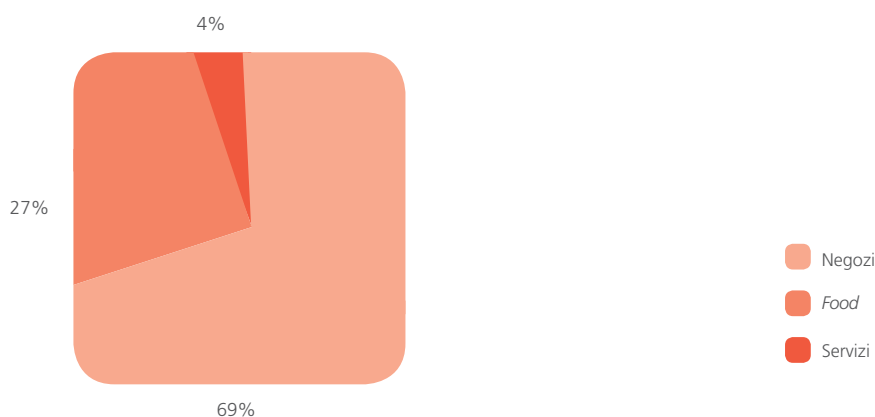
SEA ha introdotto dal 2011 il *"Mystery shopping"* - strumento di verifica della qualità dei servizi commerciali, basato su visite e interviste effettuate da personale "in incognito" - con l'obiettivo di acquisire informazioni strutturate sulle esperienze d'acquisto degli utenti dei propri aeroporti. 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;

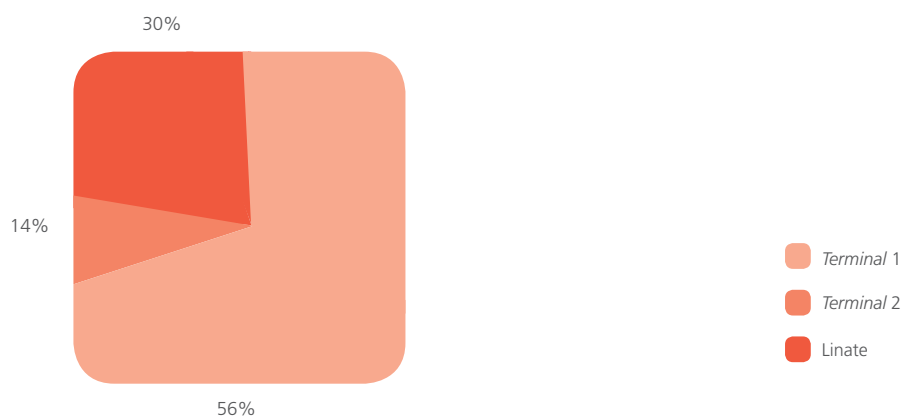
- capacità di *problem solving*;
- efficacia nella vendita, nella *customer retention* e nel proporre acquisti supplementari;
- capacità di ascolto, empatia, gentilezza e simpatia;
- coerenza con la filosofia aziendale;
- clima interno.

Nel corso dell'anno 2016 sono stati coinvolti 219 esercizi commerciali per un totale di 795 visite così suddivise per tipologia di negozi e per localizzazione sugli scali.

Mystery Shopping - Negozi visitati per tipologia di attività



Mystery Shopping - Negozi visitati per localizzazione

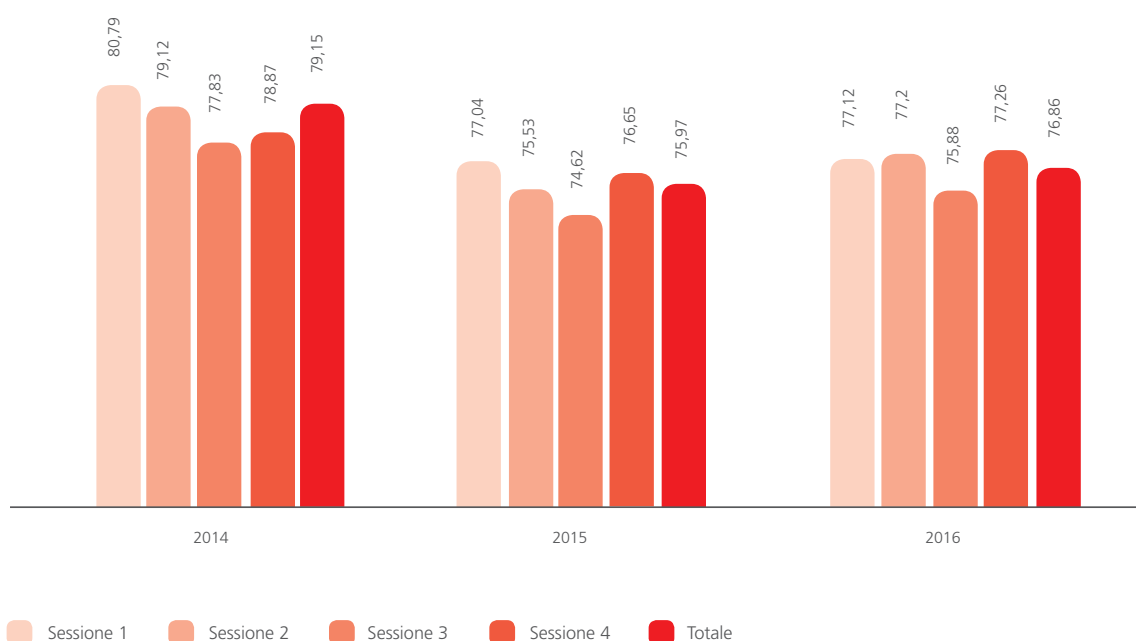


Fonte: SEA

La qualità percepita degli esercizi commerciali presenti negli aeroporti gestiti da SEA nel 2016 si è attestata attorno a un valore medio di quasi 76,86/100 leggermente superiore all'anno precedente. L'impressione che resta al cliente è complessivamente positiva in oltre 4 casi su 5.

In tutti gli aeroporti è cresciuta la quota di coloro che si dicono «soddisfatti» dell'esperienza (soprattutto a Malpensa *Terminal 1*), anche se a Malpensa *Terminal 2* è leggermente calata la quota di passeggeri che si sono definiti «molto soddisfatti».

Mystery Shopping - Valore medio della qualità percepita (scala 1-100)



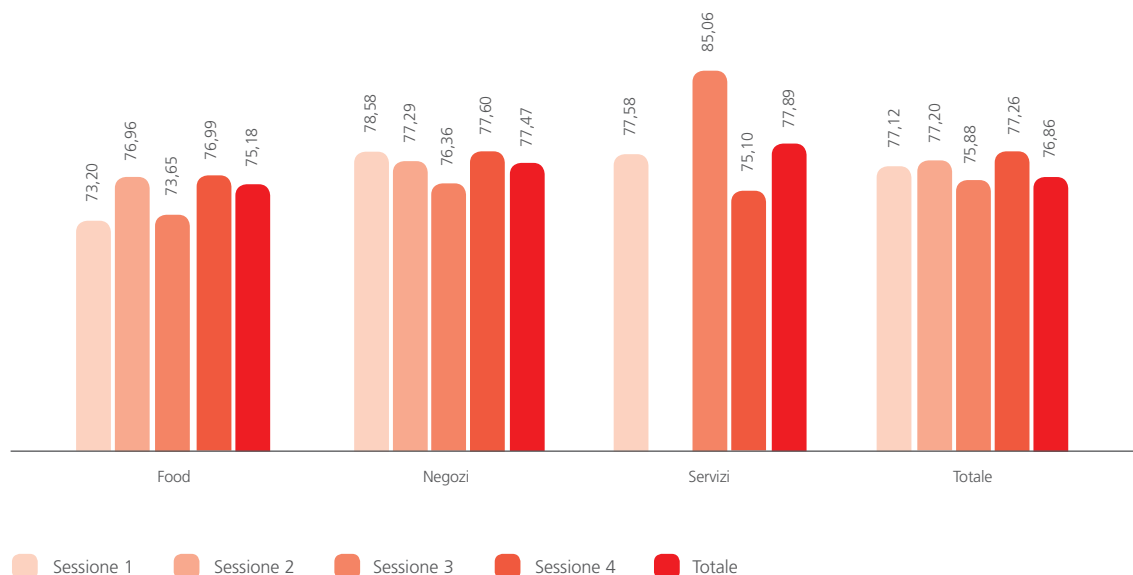
Fonte: SEA

Osservando il dato in funzione della tipologia di esercizio, emerge che le categorie dei servizi e dei negozi si attestano al di sopra del dato medio generale (rispettivamente 77,89 e 77,47), mentre la categoria del *food*

(75,18) risulta inferiore al dato medio generale (76,86) mentre ha subito un miglioramento rispetto al dato 2015 (72,77).



Mystery Shopping - Valore medio della qualità percepita per tipo di esercizio (scala 1-100)

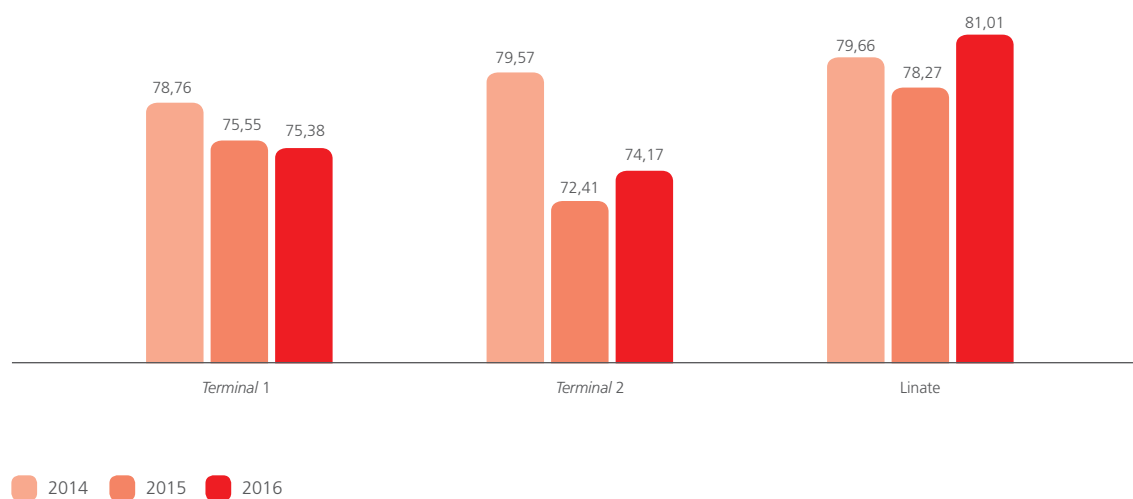


Fonte: SEA

Per quanto riguarda la *performance* dei vari scali, Linate ha registrato un miglioramento, Malpensa *Terminal 1* è rimasto sostanzialmente stabile, mentre anche Malpensa *Terminal 2* ha registrato un progresso.

Confrontando i valori medi, il percepito dal cliente rispetto al valore dell'erogato ha confermato il *trend* 2015: il percepito è mediamente più elevato dell'erogato. Fanno eccezione gli esercizi del settore *Food*.

Valore medio della qualità percepita per aeroporto (scala 1-100)

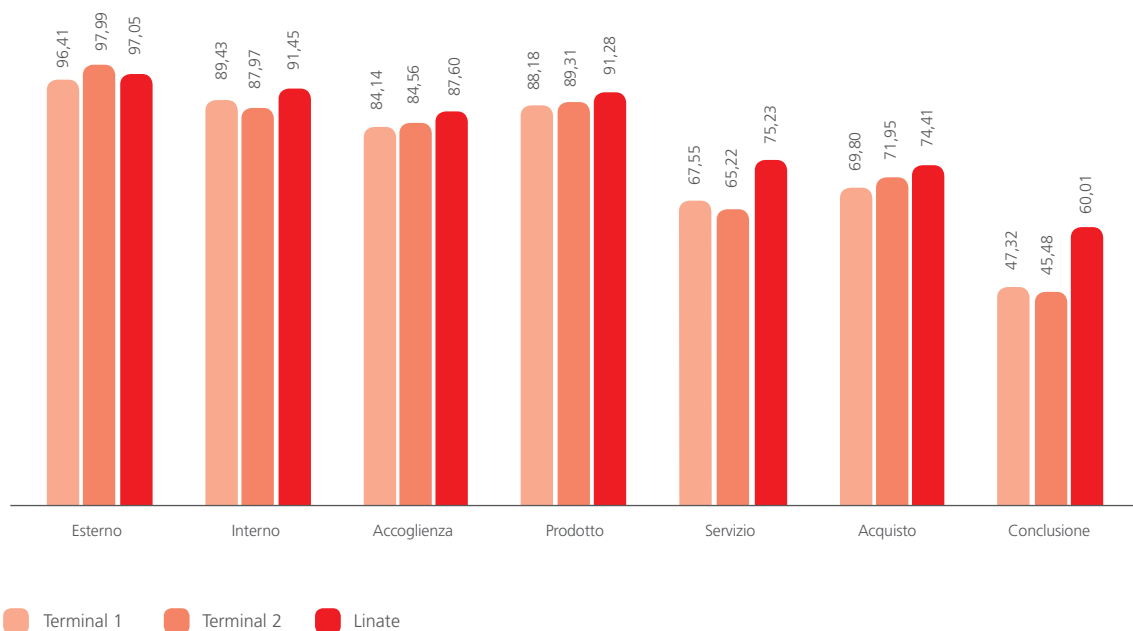


Fonte: SEA

Osservando il valore medio della qualità percepita nel triennio 2014-2016 si registra una diminuzione dei valori più marcata per lo scalo di Malpensa mentre

lo scalo di Linate nel 2016 prevede un'inversione di tendenza.

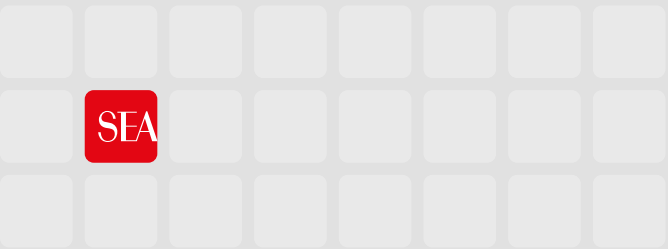
Mystery Shopping - Driver della qualità percepita per aeroporto (scala 1-100)



Fonte: SEA

L'indagine *Mystery Shopping* 2016, rispetto al 2015, rileva un generale miglioramento delle *performance*. La *shopping experience* evidenzia per i tre scali un buon

risultato per le strutture, il prodotto e l'accoglienza, mentre si registrano risultati inferiori per aspetti quali il servizio, l'acquisto e la conclusione della vendita.



SEA

EFFICIENZA GESTIONALE
E PRODUTTIVITÀ

Focus Point

Consideriamo l'efficienza come un complemento prezioso dell'efficacia: contrasto al consumo improduttivo delle risorse che impieghiamo nel nostro lavoro (tempo, soldi, attrezzature, materiali); ricerca dell'ottenimento del risultato contenendo il più possibile gli sprechi e utilizzando la corretta quantità di risorse; un modo per liberare valore – in precedenza incorporato in maniera ridondante in procedure e processi – e riappropriarcene a beneficio non solo dei nostri azionisti, ma anche degli imperativi della nostra *mission*.

Questo pilastro strategico del nostro *business plan* lo decliniamo su 3 fronti principali:

Sul piano organizzativo:

- promuovendo politiche di gestione delle persone volte a creare un ambiente lavorativo in cui i diversi saperi e le relative competenze professionali di ogni lavoratore siano costantemente alimentati e incoraggiati;
- progettando percorsi di carriera centrati su competenze, contributo generato per l'azienda e margine di sviluppo della persona.

Nella gestione delle risorse ambientali:

- subordinando le nostre scelte a una attenta valutazione dell'impatto ambientale;
- impegnandoci – anche attraverso programmi di ricerca e *partnership* internazionali – a individuare e progettare soluzioni innovative relativamente alla riduzione della produzione di rifiuti e del consumo di acqua;
- promuovendo azioni e investimenti volti a garantire alti tassi di efficienza energetica dei processi.

Nella gestione della *supply chain*:

- inducendo nella catena di fornitura un dinamismo virtuoso in direzione della sostenibilità ambientale e sociale;
- promuovendo comportamenti virtuosi al nostro interno in merito a modelli di consumo attenti agli sprechi e alla predilezione per approvvigionamenti ecologicamente e socialmente qualificati;
- valutando le caratteristiche di riduzione dei consumi energetici e relativo contenimento dell'impatto ambientale nella selezione e scelta di impianti, attrezzature e sistemi tecnologici da installare nei nostri aeroporti.

La gestione organizzativa

Le attività e i progetti 2016 riguardanti gli aspetti organizzativi e di gestione del capitale umano sono stati definiti, a sostegno del nostro Piano Industriale 2016-2021, avendo come riferimento l'orizzonte temporale 2016-2023. Nel Piano sono state illustrate le azioni finalizzate a consolidare il percorso di efficientamento, con particolare riferimento al dimensionamento dell'organico. Parallelamente abbiamo realizzato percorsi di riqualificazione professionale del personale proveniente dal settore *handling*, sostanzialmente ricollocato nelle attività di *security*. È stato progettato e avviato un percorso di formazione e riqualificazione di oltre 200 persone, di cui 175 sono state confermate nel nuovo mestiere di "addetto *security*" con certificazione di Guardia Particolare Giurata. È stato realizzato il deconsolidamento della Società Prime AviationServices, che ha visto l'uscita dal Gruppo di 39 persone. Parallelamente, in continuità con la logica di sviluppo ed *engagement* delle nostre persone, sono stati implementati progetti sia di rafforzamento delle competenze di *customer orientation* per il personale di *front end*, sia di sviluppo di nuovi servizi *welfare*.

Le nostre persone

Al 31 dicembre 2016 il totale delle risorse del nostro Gruppo risultava pari a 2.850 unità (2.866 se si considerano anche i lavoratori somministrati), in riduzione di 37 unità rispetto ai dati di fine 2015 (-1,3%).

La presenza femminile del 29%, concentrata nella categoria impiegatizia caratterizzata da mansioni di *front*

end, è così distribuita: 3,6% dirigenti-quadri, 23,4% impiegati, 1,8% operai. La preponderante presenza di uomini nella categoria operaia è motivata dalla specifica normativa sulle operazioni di scalo, che penalizza la popolazione lavoratrice femminile rispetto a quella maschile.

Personale del Gruppo SEA per inquadramento e genere al 31 dicembre (n.)

	2016			2015			2014		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dirigenti e quadri	104	221	325	106	220	326	100	220	320
Impiegati	666	1.157	1.823	678	1.164	1.842	624	1.026	1.650
Operai	52	650	702	52	667	719	52	637	689
Totale	822	2.028	2.850	836	2.051	2.887	776	1.883	2.659

Fonte: SEA

Personale del Gruppo SEA e dei collaboratori esterni per sede e genere al 31 dicembre (n.)

	2016			2015			2014		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Linate	356	826	1.182	365	837	1.202	345	772	1.117
Malpensa	466	1.218	1.684	467	1.222	1.689	427	1.125	1.552
Altre sedi*	-	-	-	4	10	14	4	11	15
Totale	822	2.044	2.866	836	2.069	2.905	776	1.908	2.684

Fonte: SEA

* *Personale presente negli scali di Roma Ciampino, Venezia, Catania per il 2014 e negli scali di Roma Ciampino e Venezia per il 2015.*

Il numero di *Headcount Equivalent*⁽¹⁾ complessivo del periodo gennaio-dicembre 2016 rispetto all'intero anno 2015 è in incremento di 10 unità da 2.812 a 2.822 (+0,4%). Tale incremento è derivato dai processi di riqualificazione del personale proveniente da *Airport Handling* per la copertura di esigenze di nuovo organico

all'interno del Gruppo SEA, soprattutto per i servizi di *security* aeroportuale.

La dinamica delle uscite registra 31 cessazioni per SEA e ha riguardato per il 61% impiegati, per il 7% operai e per il 32% dirigenti e quadri.

⁽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.*

Le politiche di empowerment

Formazione

Nel 2016 sono state erogate ai dipendenti SEA oltre 17.000 ore di formazione.

Sono risultate in aumento le ore di formazione pro-capite rivolte al personale femminile, anche in virtù di

interventi mirati al miglioramento della “customer orientation” del nostro personale dedicato alle attività di *front end*, *security* e *customer care*.

Numero medio annuo di ore di formazione pro-capite per genere

	2016	2015	2014
Donne	7,1	5,8	4,4
Uomini	5,8	8,2	2,6

Fonte: SEA

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

In particolare citiamo le seguenti iniziative:

- “Il Valore della Security”, dedicato al team di Security. Il percorso ha interessato le figure di Responsabile in Turno, Supervisore, Addetto, con la finalità di migliorare il presidio del proprio ruolo e con particolare riferimento all’integrazione tra le dimensioni di rispetto della *compliance*, attenzione alla *customer experience* e motivazione personale. Il percorso nel 2016 ha visto la partecipazione di 270 persone, di cui circa 50 donne, per un totale di oltre 3.500 ore di formazione.
- “Yes I care”, rivolto al personale del Customer Care, 50 unità, che svolgono l’attività di “Operatore Informazioni Clienti” all’interno dei *call center* e ai banchi informazioni situati nelle aerostazioni. L’intervento ha avuto la finalità di sviluppare nelle persone la capacità di far vivere al passeggero una relazione «di valore» per migliorare la sua percezione della qualità del servizio offerto e, più in generale, l’esperienza in aeroporto. Tra gli obiettivi del percorso sono stati individuati quelli di aumentare il benessere nello svolgimento del proprio lavoro, sviluppare ulteriormente l’approccio multiculturale, riconoscere e diffondere le *best practice*.

Tra le iniziative più partecipate del 2016 va segnalato l’incontro aziendale, organizzato in ottobre, dedicato ai responsabili di *team* e processi (oltre 200 persone) in un evento di formazione e *networking* di una giornata: l’iniziativa “Smart in Everyday Action” ha avuto la finalità di permettere una *vision* sugli obiettivi strategici e sui

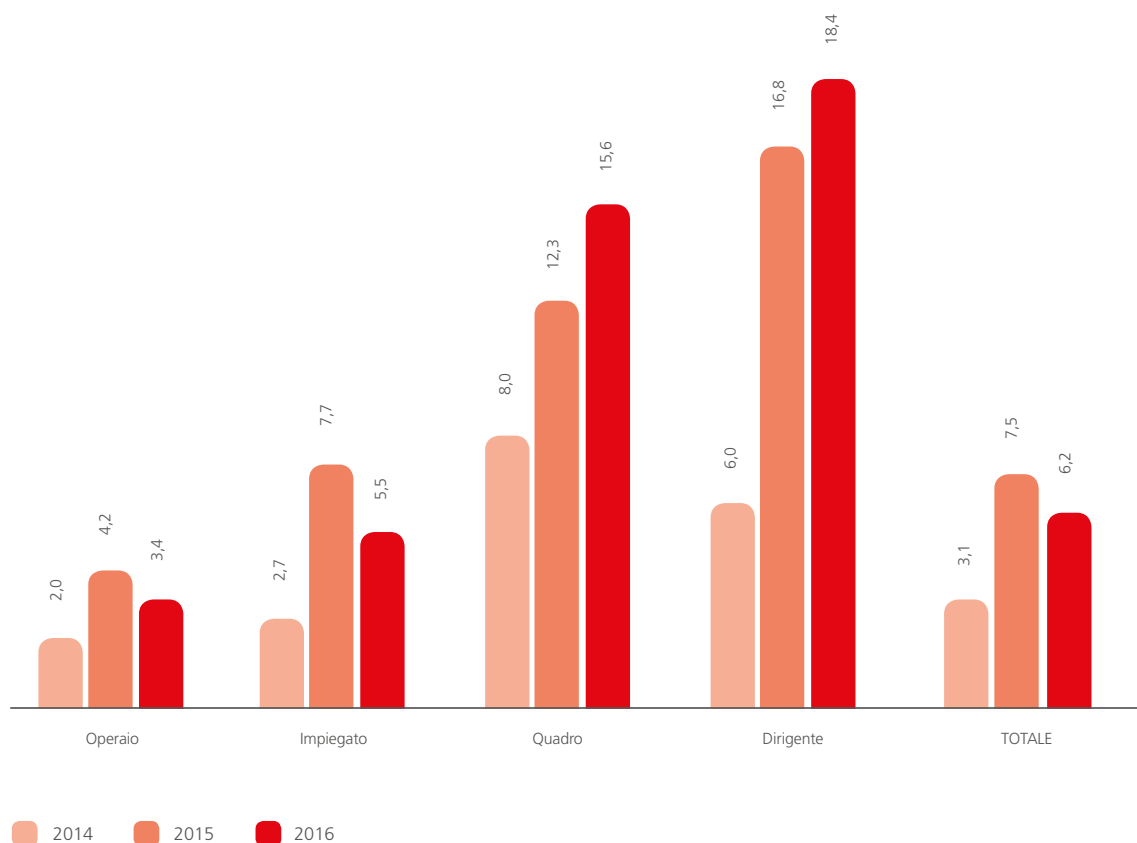
trend evolutivi aziendali, con il *focus* sul ruolo manageriale per una sempre crescente efficacia professionale. Durante l’incontro è stato lanciato il percorso dedicato ai Responsabili “l’Eccellenza nel Quotidiano”, rivolto alle persone di SEA che hanno la guida di *team* e/o di processi aziendali. L’iniziativa, composta da due giornate di formazione per condividere i concetti di *routine*, imprevisto e criticità in azienda, ha avuto la finalità di rafforzare le capacità manageriali quali la pianificazione del lavoro e delle scadenze, il *feedback* verso i collaboratori e il processo decisionale.

Come di consueto, un monte ore significativo è stato dedicato alla formazione *Operations* con oltre 2.000 ore di formazione in particolare su nuovi processi e sull’abilitazione all’utilizzo di nuove attrezzature.

Nel corso del 2016 si sono svolti anche numerosi interventi di formazione sui temi del Regolamento Europeo 139 del 2014 in materia di *Safety* Aeroportuale.

Il numero medio annuo di ore di formazione pro-capite per categoria professionale vede nel 2016 un aumento per le qualifiche di “Quadro” e “Dirigente” in virtù di interventi formativi rivolti alla popolazione manageriale, con lo scopo di rafforzare l’efficacia di capacità quali la pianificazione del lavoro e il processo decisionale e di agire in modo più consapevole il ruolo di responsabile di *team*.

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



Fonte: SEA

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

Tra le attività di sviluppo e rafforzamento delle conoscenze si segnala l'iniziativa dedicata al *"Business English"*, con un progetto pilota che ha coinvolto una decina di unità in un corso semestrale. Queste persone - tramite una piattaforma *on line* e un servizio personalizzato con un *virtual coach* - hanno imple-

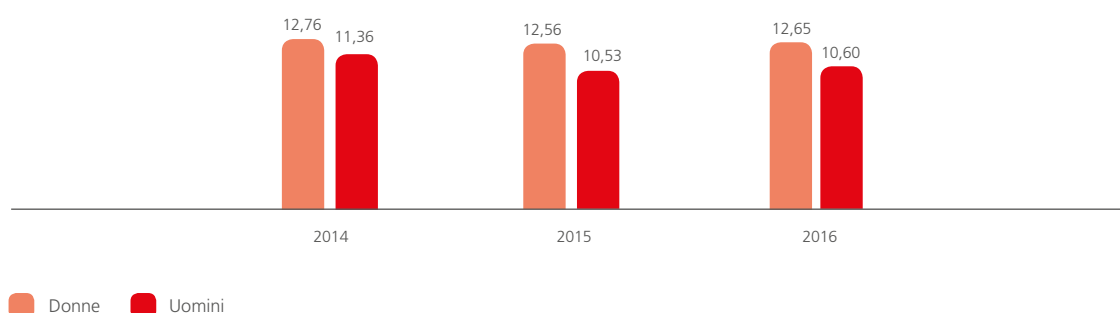
mentato e consolidato le loro conoscenze linguistiche, concentrandosi in particolare sull'utilizzo della lingua parlata in diverse situazioni professionali senza però tralasciare gli aspetti linguistici legati alla grammatica, ai vocaboli, alle letture e all'ascolto.

Crescita

La percentuale dei colleghi - suddivisa per genere - interessati dalla valutazione delle *performance* è in continuità con i dati del biennio precedente e riguarda Dirigenti e Quadri.

Anche per il 2016 la variazione delle percentuali è proporzionale all'incremento o alla riduzione del personale in forza con tali qualifiche nello stesso anno.

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



Fonte: SEA

Diversity

Per quanto riguarda il *gap* retributivo di genere i dati 2016 sono in continuità con il 2015: le retribuzioni medie di uomini e donne differiscono soprattutto in

relazione al trattamento retributivo complessivo (reddito annuo).

Rapporto dello stipendio e della remunerazione donna/uomo per categoria

	RAL 2016 ^(a)	Reddito 2016 ^(b)	RAL 2015 ^(a)	Reddito 2015 ^(b)
Dirigenti e Quadri	81%	75%	79%	71%
Impiegati	97%	90%	97%	90%
Operati	83%	83%	84%	84%
Totale	97%	90%	96%	89%

Fonte: SEA

^(a) Rapporto tra la Retribuzione annua lorda media delle donne e quella degli uomini. Come Retribuzione annua si considera il salario annuo lordo fisso, pagato al dipendente sulla base della propria mansione o per incarichi specifici.

^(b) Rapporto tra il Reddito annuo medio delle donne e quello degli uomini. Come Reddito annuo lordo si intende il salario annuo lordo al quale vengono aggiunti importi variabili annuali, ad esempio bonus legati alla performance individuale e/o alla produttività aziendale, maggiorazioni per lavoro notturno, straordinario e festivo, indennità di presenza ecc. I dati sono riferiti a SEA.

Il differenziale tra uomini e donne all'interno della categoria Dirigenti-Quadri è conseguenza della ridotta presenza femminile fra le posizioni dirigenziali di maggior *seniority*. Il *gap* retributivo per la categoria impiegatizia e operaia è condizionato dalla preponderante presenza

di personale turnista (soprattutto maschile) e in particolare dal riconoscimento di diverse indennità legate all'effettuazione di turnistica in fasce della giornata o della settimana più disagiate (e più remunerate) tipicamente svolta dal personale maschile.

Safety

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 2016 abbiamo mantenuto la certificazione del Sistema di Gestione per la Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSSL) rilasciata da TÜV Italia – Accredia, in linea con la norma BS OHSAS 18001/2007, come previsto dall'art. 30 del D.Lgs. 81/08 per i modelli organizzativi aventi efficacia esimente ai sensi del D.Lgs. 231/2001. Il SGSSL è stato monitorato attraverso n° 8 *audit* interni, condotti da personale aziendale specificamente formato e abilitato, che hanno originato attività di *follow-up* in accordo con i Responsabili delle aree coinvolte e n° 5 giornate di *audit* di sorveglianza da parte di TÜV Italia. L'attività ha interessato quasi tutte le aree operative aziendali e ha portato alla conferma della validità del Certificato in corso. Gli esiti di tali attività hanno rilevato che il Sistema è correttamente attuato e mantenuto attivo ed è funzionale nel perseguimento degli obiettivi aziendali.

La partecipazione dei dipendenti alla sicurezza

Il coinvolgimento dei lavoratori nelle attività aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro avviene principalmente attraverso il canale istituzionalizzato, affidato al rapporto con i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS).

Su questo versante, oltre che nella riunione periodica annuale di sicurezza, la partecipazione, come di consuetudine, è avvenuta in occasione di modifiche significative all'organizzazione del lavoro, degli spazi, delle macchine e attrezzature e più in generale a fronte di ogni richiesta avanzata dai Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza o, in alcune circostanze, direttamente dai lavoratori.

In ottemperanza con quanto stabilito dalla normativa vigente (art. 47 D.Lgs. 81/2008 e accordo interconfederale 22/06/95), i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza delle società del Gruppo SEA sono stati eletti e risultano pienamente operativi in base alla ripartizione della tabella sottostante.

Numero di Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS)

Società	LINATE	MALPENSA	Note
SEA	6	6	n. 6 per le unità produttive con oltre 1.000 addetti
SEA Prime	1		n. 1 rappresentante nelle aziende ovvero unità produttive sino a 200 lavoratori
SEA Energia	1	1	n. 1 rappresentante nelle aziende ovvero unità produttive sino a 200 lavoratori

Fonte: SEA

Sicurezza sul lavoro in SEA nel 2016

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

- aggiornamento dei Documenti di Valutazione dei Rischi per i lavoratori SEA;
- elaborazione dei DUVRI per la gestione preventiva dei rischi interferenziali presenti nelle svariate attività svolte sui sedimi aeroportuali da imprese terze in regime di appalto;
- n° 13 esercitazioni sull'attuazione dei Piani d'Emergenza e Evacuazione e dei sistemi di allertamento e di rivelazione incendi;
- attività correlate alla prevenzione e gestione degli incendi, tra le quali l'implementazione di un sistema

di *audit* interni specifici per la verifica della corretta conduzione e del rispetto delle norme di prevenzione incendi negli spazi affidati agli operatori commerciali *retail* presenti all'interno dei due *terminal* di Malpensa;

- 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 di SEA.

Indicatori infortunistici

L'analisi del fenomeno infortunistico nel 2016 evidenzia che:

- gli infortuni in itinere rappresentano il 32% del totale degli infortuni;
- dei restanti infortuni (cosiddetti sul lavoro), oltre il

40% sono riconducibili alle dinamiche della deambulazione (scivolamento, inciampo, appoggio del piede in modo non coordinato, ecc.) e quindi ampiamente o del tutto non correlati ai rischi più tipicamente professionali.

Indicatori infortunistici del Gruppo per genere e sede

		Linate		Malpensa		Altre sedi*	
		Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Tasso infortuni complessivo	2015	1,89	2,10	3,97	4,43	27,79	0,00
	2016	4,51	1,77	3,21	3,09	-	-
Tasso infortuni itinere	2015	0,73	1,05	0,76	1,77	9,26	0,00
	2016	1,16	1,06	0,95	1,40	-	-
Tasso malattie professionali	2015	0,00	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00
	2016	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
Indice di gravità complessivo	2015	57,32	42,87	87,57	137,44	158,23	0,00
	2016	119,81	21,48	63,36	46,98	-	-
Indice di gravità itinere	2015	43,08	29,87	9,11	42,73	49,97	0,00
	2016	41,17	9,76	24,22	10,74	-	-

Fonte: SEA

* Personale presente negli scali di Roma Ciampino, Venezia e Catania nel 2015. I dati del 2016 per le altre sedi non sono presenti a seguito della cessione del 60% del capitale di Prime Aviation Services SpA, avvenuta in data 31 marzo 2016.

Nota: Gli indicatori infortunistici sono calcolati come segue:

- Tasso infortuni complessivo: $n. \text{ infortuni sul lavoro e in itinere } / \text{ ore lavorate } * 200.000$
- Tasso infortuni itinere: $n. \text{ infortuni in itinere } / \text{ ore lavorate } * 200.000$
- Tasso malattie professionali: $n. \text{ malattie professionali } / \text{ ore lavorate } * 200.000$
- Indice di gravità complessivo: $n. \text{ giorni persi a causa di infortuni sul lavoro e in itinere } / \text{ ore lavorabili } * 200.000$
- Indice di gravità itinere: $n. \text{ giorni persi a causa di infortuni in itinere } / \text{ ore lavorabili } * 200.000$.

È compreso solo il personale dipendente.

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.

Il fenomeno infortunistico del 2016 è, nel suo complesso, sostanzialmente allineato a quello dell'anno precedente. L'incremento dei tassi e degli indici - riscontrabile nei

dati riferiti al personale maschile dello scalo di Linate - è complessivamente compensato dal calo registrato dalle restanti realtà.



Le politiche di *engagement*

Welfare

Le nostre politiche di *welfare* aziendale hanno confermato nel 2016 attenzione e impegno nel garantire iniziative e attività dedicate ai colleghi e alle loro famiglie, orientandosi ad un continuo rinnovamento dei servizi,

in coerenza con i nuovi bisogni espressi dalle persone. 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

Iniziativa	N° Beneficiari		
	2016	2015	2014
Cassa assistenza sanitaria	1.863	1.829	1.731
Buono giocattoli	1.080	1.082	1.125
Orario flessibile (dato medio annuale)	849	854	840
Assegni studio	721	735	670
Cassa assistenza sanitaria (<i>check-up</i>)	355	337	384
Permessi per visite mediche	310	302	272
Centri estivi	215	219	214
Mobilità collettiva casa-lavoro	181	183	181
Profilassi antinfluenzale	150	122	194
<i>Future Lab: Push to Open</i> , Imparo a studiare	142	37	-
Soggiorni climatici	110	82	80
Servizi sociali (finanziamenti personali)	99	173	239
<i>Part-time</i> mamma (dato medio annuale)	17	28	30
Assicurazioni infortuni	4	14	11

Fonte: SEA

Nel corso dell'anno, oltre alla gestione dei servizi di *welfare* tradizionali (mobilità casa-lavoro, profilassi antinfluenzale, *check-up* ecc.), sulla base dei dati a consuntivo dell'anno precedente e del favorevole riscontro ottenuto per le nuove iniziative introdotte nell'ambito del progetto *Future Lab*, ci si è concentrati sullo sviluppo e sulla conferma di iniziative dedicate ad incrementare le competenze per l'occupabilità dei figli dei colleghi.

In particolare:

- il percorso di orientamento scolastico e professionale "*Push to Open*" per i ragazzi della scuola secondaria superiore, che hanno avuto la possibilità di avvicinarsi al mondo del lavoro partecipando a una *community on line* e a *workshop* in presenza presso le aziende del *network* del progetto;
- "*Talent Days*", classi-laboratorio di orientamento professionale in collaborazione con *HRCCommunity* dedicate ai laureandi e ai neolaureati;
- il bando per l'assegnazione di borse di studio all'estero della "Fondazione Intercultura" che si è arricchito con l'aggiunta di un soggiorno estivo in Irlanda, oltre a quello estivo in Cina e quello annuale in un paese europeo;
- "Imparo a Studiare con SEA", il nuovo progetto attivato nel 2016 e dedicato ai ragazzi della Scuola Secondaria di Primo Grado e al Biennio della Scuola Secondaria di Secondo Grado, con la finalità di trasmettere strumenti utili e immediati da applicare nello studio a casa e sui banchi di scuola, iniziativa apprezzata da oltre 100 ragazzi iscritti tra Linate e Malpensa;
- infine, ancora in ambito scolastico, la nuova iniziativa "Alternanza Scuola Lavoro", orientata al territorio. A seguito della decisione da parte del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) di inserire nell'offerta formativa delle scuole secondarie di secondo grado il progetto "Alternanza scuola-lavoro", SEA ha deciso di partecipare, progettando un percorso formativo presso le Scuole e di *training on the job (summer job)* in aeroporto e coinvolgendo i colleghi attraverso la possibilità di segnalare la scuola dei loro figli per l'effettuazione di una esperienza di alternanza scuola-lavoro a Linate e a Malpensa. Sono state individuate 4 scuole nelle province di Milano, Varese e Novara, che potranno fruire delle lezioni in aula di "maestri di mestiere" SEA e che potranno inviare al *summer job* circa 30 ragazzi;
- le "Borse di studio" al merito per la promozione dei ragazzi delle scuole di primo e secondo grado sono state erogate quest'anno con importi maggiori, che premiano gli studenti più meritevoli, prefiggendosi

l'obiettivo di promuovere l'impegno e la costanza nello studio;

- nell'ambito delle iniziative dedicate alla conciliazione vita-lavoro ha visto la luce il "*Pink Parking*", un nuovo servizio dedicato alle colleghe in gravidanza, che possono ora usufruire, fino all'ultimo giorno di lavoro prima del congedo di maternità, di parcheggi a loro dedicati adiacenti alle aerostazioni di Linate e Malpensa *Terminal 1* e *Terminal 2*;
- come lo scorso anno, in collaborazione con l'Associazione NoiSea, sono stati realizzati i centri estivi per accogliere i figli dei colleghi nel periodo di chiusura delle scuole e sono stati organizzati i soggiorni di vacanza presso strutture in montagna, al mare e il *camp* dedicato allo sport sulle colline umbre, con un'affluenza che ha superato di gran lunga quella degli scorsi anni;
- infine un grande impegno è stato dedicato alle attività previste dalla partecipazione di SEA al processo di certificazione "*Family Audit*", con la predisposizione di un gruppo di lavoro che ha contribuito a definire una proposta di soluzioni innovative relativamente a flessibilità del lavoro, *smart working* e cultura della conciliazione.

Fondo Pensione Complementare

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.

Dei 5.045 iscritti al 31/12/2016, 2.920 appartengono al Gruppo SEA, mentre 2.125 ad altri operatori aeroportuali.

Dati relativi al Fondo Pensione

Fondo pensione	2016	2015	2014
Numero iscritti	5.045	5.113	5.183
Attivo netto destinato alla previdenza (milioni di Euro)	189	177	165
Rendimento fondo	2,30%	2,97%	3,50%

Fonte: SEA

Il Fondo Pensione è un fondo costituito in forma di associazione non riconosciuta, dotato di personalità giuridica 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 par-

tecipazione 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	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%.

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. La fruizione dei congedi parentali nel 2016 è aumentata sia per le donne sia per gli uomini.

Diritto e fruizione dell'astensione facoltativa (n.)

	2016		2015		2014	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Diritto ⁽¹⁾	260	374	280	364	196	247
Fruizione ⁽²⁾	108	204	92	164	79	130

Fonte: SEA

⁽¹⁾ Il congedo facoltativo può essere richiesto per ogni figlio nei primi 12 anni di vita (fino al giorno del compimento del dodicesimo compleanno). Come aventi diritto sono quindi considerati i dipendenti con un figlio di età minore o uguale a 12 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.

I dati sono riferiti a SEA.

Dalle tabelle sulle assenze relative al congedo parentale si evince che:

- la quasi totalità dei fruitori torna regolarmente al lavoro dopo la nascita di un figlio;
- viene regolarmente utilizzato in maniera significativa

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

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

Retention dei fruitori del 2016 dell'astensione facoltativa (1)

	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Totale Fruitori nel 2016	108	204		
Status al 31 dicembre 2016				
Congedo ancora in corso ⁽²⁾	9	9	8%	4%
Assenti ad altro titolo post congedo ^{(2) (3)}	1	1	1%	1%
Usciti durante l'anno	0	0	0%	0%
Totale rientrati al lavoro e ancora impiegati	98	194	91%	95%
Tasso di Ritorno al 31.12.2016 (%) ⁽⁴⁾	100%	100%		

Fonte: SEA

⁽¹⁾ I dati relativi agli aventi diritto e ai fruitori dell'astensione facoltativa sono relativi solo a SEA.

⁽²⁾ Per l'individuazione delle assenze/congedi ancora in corso si considerano le due settimane successive al 31 dicembre dell'anno di riferimento.

⁽³⁾ 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.).

⁽⁴⁾ Il tasso di retention indica la percentuale dei dipendenti rimasti in azienda al termine della fruizione di un periodo di congedo parentale. Tale dato è calcolato prendendo in considerazione i dipendenti che hanno usufruito di almeno un giorno di congedo parentale e che sono rientrati al lavoro e sono ancora in forza al termine dell'anno di riferimento e dell'anno successivo.

**Retention dei fruitori del 2015 dell'astensione facoltativa (1)**

	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Totale Fruitori nel 2015	92	164		
Status al 31 dicembre 2015				
Congedo ancora in corso ⁽²⁾	6	13	7%	8%
Assenti ad altro titolo post congedo ^{(2) (3)}	1	1	1%	1%
Usciti durante l'anno	1	1	1%	1%
Totale rientrati al lavoro e ancora impiegati	84	149	91%	90%
Tasso di Ritorno al 31.12.2015 (%) ⁽⁴⁾	100%	100%		
Status al 31 dicembre 2016				
Congedo ancora in corso ⁽²⁾	0	0	0%	0%
Assenti ad altro titolo post congedo ^{(2) (3)}	0	0	0%	0%
Usciti durante l'anno	0	0	0%	0%
Totale rientrati al lavoro e ancora impiegati	91	163	100%	100%
Tasso di Ritorno al 31.12.2016 (%) ⁽⁴⁾	100%	100%		

Fonte: SEA

⁽¹⁾ I dati relativi agli aventi diritto e ai fruitori dell'astensione facoltativa sono relativi solo a SEA.⁽²⁾ Per l'individuazione delle assenze/congedi ancora in corso si considerano le due settimane successive al 31 dicembre dell'anno di riferimento.⁽³⁾ 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.).⁽⁴⁾ Il tasso di retention indica la percentuale dei dipendenti rimasti in azienda al termine della fruizione di un periodo di congedo parentale. Tale dato è calcolato prendendo in considerazione i dipendenti che hanno usufruito di almeno un giorno di congedo parentale e che sono rientrati al lavoro e sono ancora in forza al termine dell'anno di riferimento e dell'anno successivo.

Conciliazione: *Family Audit*

Nel corso del 2016 è stato realizzato il processo di accreditamento finalizzato all'ottenimento della certificazione "*Family Audit*".

Family Audit è uno strumento manageriale adottato su base volontaria dalle organizzazioni – dalle aziende private agli enti pubblici, fino alle organizzazioni non profit - che intendono certificare il proprio costante impegno sul *work-life balance*. Adottando la certificazione *Family Audit* intendiamo innescare un ciclo virtuoso di miglioramento continuo, introducendo soluzioni organizzative innovative relativamente a flessibilità del lavoro, *smart working* e cultura della conciliazione.

Nel 2016 l'iter di applicazione del *Family Audit* ha contemplato la fase di progettazione, realizzata attraverso

la costituzione di 2 distinti Gruppi di Lavoro interni.

Il Gruppo di Lavoro dell'Audit, composto da 17 dipendenti rappresentanti di tutti gli inquadramenti professionali, ha svolto un ruolo di analisi e proposta di azioni migliorative della conciliazione famiglia-lavoro prendendo in considerazione i diversi regimi familiari.

Una piattaforma di 28 misure di conciliazione è stata elaborata nel corso di 6 *meeting* svolti dal Gruppo. Il Gruppo di Lavoro della Direzione - formato da 8 manager appartenenti a diverse Direzioni e Funzioni - ha svolto invece un ruolo d'indirizzo e di valutazione delle proposte pervenute (le cui condizioni e modalità di applicazione verranno ulteriormente vagliate in fase di implementazione), che ha portato all'ottenimento della Certificazione Base a febbraio 2017.

PIATTAFORMA DELLE ATTIVITÀ 2017-2019

Titolo attività	Descrizione	Risultati attesi
ROL FRUIBILI A ORE	Introduzione della possibilità di fruire dei ROL anche a ore, per tutto il personale, previa autorizzazione del responsabile.	• Diminuzione delle assenze • Soddisfazione del personale
PART TIME PAPÀ	Introduzione del <i>part time</i> anche per i padri, che per esigenze di conciliazione possono scegliere di ridurre l'orario di lavoro fino al 5° anno di vita del figlio.	• Maggiore attenzione alla genitorialità maschile • Abbattimento di politiche potenzialmente discriminanti
PART TIME OVER 60	Introduzione del <i>part time</i> dedicato agli "over 60", a carattere volontario e che non preveda spese aggiuntive per l'azienda.	• Attenzione a personale prossimo al pensionamento • Cura delle relazioni intergenerazionali
DEFINIZIONE DI <i>POLICY</i> AZIENDALE PER ORGANIZZARE FERIE IN OTTICA <i>FAMILY FRIENDLY</i>	Definizione e diffusione di una politica aziendale che favorisca la gestione delle ferie congiunte per membri della stessa famiglia, se richiesto dagli interessati/e e ove compatibile con le esigenze di servizio e con il meccanismo di turnazione in vigore.	• Soddisfazione del personale con figli da 6 a 14 anni
2 GIORNI DI PERMESSO SPECIALE AI NEO PAPÀ	Introduzione di 2 giorni di permesso speciale offerti dall'azienda in aggiunta a quelli previsti per legge, per i neo papà.	• Maggiore attenzione alla genitorialità maschile • Abbattimento di politiche potenzialmente discriminanti
MEETING ANNUALI NEI SERVIZI CON PERSONALE TURNISTA	Introduzione di strumenti di comunicazione interna <i>off-line</i> e <i>on-line</i> tra un numero elevato di colleghi e colleghe turnisti/e di un medesimo reparto, finalizzate a condividere temi specifici, eventi, problemi e soluzioni.	• Maggior condivisione degli obiettivi e delle conoscenze • Incremento della partecipazione dal basso



Titolo attività	Descrizione	Risultati attesi
TEAM MEETING PERIODICI PER NON TURNISTI	Introduzione di strumenti di comunicazione interna <i>off-line</i> e <i>on-line</i> tra un numero elevato di colleghi e colleghe non turnisti di un medesimo reparto, finalizzate a condividere temi specifici, eventi, problemi e soluzioni.	• Maggior condivisione degli obiettivi e delle conoscenze • Incremento della partecipazione dal basso
STUDIO PER L'INCREMENTO DELL'INTERSCAMBIABILITÀ TRA PERSONALE AMMINISTRATIVO	Definizione di una politica per migliorare il tasso di interscambiabilità nel personale amministrativo e attivazione di una sperimentazione su almeno due servizi in cui siano presenti persone con forti esigenze di conciliazione.	• Incremento dell'interscambiabilità delle persone
ATTIVAZIONE SPAZI PER REMOTE WORKING E COWORKING	Identificazione di spazi di <i>remote working</i> ad uso del personale amministrativo per consentire una maggiore conciliazione, nel caso in cui la residenza fosse più vicina a sedi SEA diverse da quella in cui c'è la postazione di lavoro ufficiale. Apertura di tali spazi anche ad altri colleghi amministrativi trasferiti come spazi di <i>coworking</i> .	• Maggior efficienza e risparmio tempo • Incremento senso di appartenenza dell'azienda
MIGLIORAMENTO DEGLI SPOSTAMENTI PARKING-OFFICE	Studio di sistemi differenti per limitare a Malpensa il tempo di spostamento dal parcheggio alla postazione di lavoro attraverso sistemi ecologici e innovativi.	• Maggior efficienza e risparmio tempo
INCREMENTO DI MEETING VIRTUALI	Incremento dell'utilizzo di videoconferenze o <i>call-conference</i> – sia per occasioni formative che per <i>meeting</i> interni o per comunicazioni semplici – tra persone al posto del telefono.	• Maggior confidenza nei media digitali • Cambiamento culturale
SPERIMENTAZIONE SMART WORKING	Sperimentazione progressiva dello <i>smart working</i> per il personale amministrativo.	• Maggior efficienza e risparmio tempo
INTERVENTO SU MIDDLE MANAGEMENT PER LA DIFFUSIONE DI UNA CULTURA PIU' ORIENTATA AL WORK-LIFE BALANCE	Organizzazione di iniziative formative e di sensibilizzazione culturale rivolte alla "comunità dei capi", su tematiche legate ad una gestione delle risorse umane più orientata al <i>work-life balance</i> .	• Miglioramento capacità di gestione diretta del personale
INDIVIDUAZIONE DI LINEE GUIDA PER LA CRESCITA IN AZIENDA	Definire e comunicare con più analiticità le politiche di crescita aziendale, favorendo in particolare la formazione di corrette aspettative in merito alle possibilità di crescita da parte del personale <i>part-time</i> .	• Diffusione di modalità di sviluppo meritocratiche
MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE	Rivedere le modalità di effettuazione della valutazione delle competenze del personale, in particolare per quanto riguarda il meccanismo di discussione e trasmissione degli esiti.	• Diffusione di modalità di sviluppo meritocratiche
MANTENIMENTO DEL GRUPPO DI LAVORO	Stabilizzazione del Gruppo di Lavoro, con la finalità di diffondere le azioni del piano e vigilare sullo stato di avanzamento.	• Verifica e controllo del piano delle attività
MIGLIORARE LA VISIBILITÀ DI SEANET AL PERSONALE OPERATIVO	Nell'ambito della ristrutturazione del portale, rendere obbligatorio l'atterraggio su Seanet, e/o attivare sistemi che invitino il personale operativo a leggere e verificare le novità aziendali.	• Maggior circolazione delle informazioni

Titolo attività	Descrizione	Risultati attesi
CREAZIONE DI UNO SPAZIO SU INTRANET CON FAQ SU ISTITUTI E OPPORTUNITÀ	Individuazione di uno spazio su Seaneet in cui inserire informazioni utili al personale rispetto a utilizzo di istituti e opportunità aziendali, interpretazione di alcune informazioni o regolamenti, identificazione di richieste e moduli base.	• Maggior circolazione delle informazioni
RIDEFINIZIONE DEI PARAMETRI DELLE CONVENZIONI MEDICHE E SANITARIE	Rinegoziazione delle convenzioni in uso al fine di aggiornare modalità, tariffe, prestazioni.	• Maggior efficacia delle misure di <i>welfare</i>
STUDIO DI FATTIBILITÀ PER VERIFICARE COME ALLARGARE LA DEFINIZIONE DI FAMIGLIA NELL'INDICAZIONE DEI BENEFICIARI DEI CONTRIBUTI, INCLUDENDO LE "NUOVE FAMIGLIE"	Allargare le misure in favore dei familiari anche ai figli non a carico o ai figli di conviventi, al fine di non escludere le famiglie non tradizionali.	• Maggior efficacia delle misure di <i>welfare</i>
COSTRUZIONE SISTEMA DI CUSTOMER SATISFACTION COSTANTE PER I SERVIZI DI WELFARE	Creazione di un sistema di <i>customer satisfaction</i> immediato, per misurare il tasso di gradimento del personale e migliorare l'offerta nel tempo.	• Maggior efficacia delle misure di <i>welfare</i>
INDIVIDUAZIONE DI UNO SPAZIO PER RITIRO CONSEGNA DI PACCHI E SERVIZI	Identificazione di uno spazio per ciascuna sede aziendale in cui sia possibile far pervenire prodotti e/o pacchi acquistati su <i>internet</i> oppure consegnare e ritirare prodotti o servizi.	• Maggior efficacia delle misure di <i>welfare</i>
INTRODUZIONE DI STAGE INTERAZIENDALI PER FIGLI DIPENDENTI	Definizione di accordi con altre aziende del territorio per riservare tirocini destinati ai figli dei dipendenti, finalizzato ad agevolare l'inserimento lavorativo degli stessi.	• Sostegno alle famiglie con figli grandi
INCREMENTO BAGNI ATTREZZATI PER NURSING	Arrivare al 100% dei bagni attrezzati con fasciatoio e <i>baby point</i> .	• Maggiore attenzione alla genitorialità maschile • Condivisione politiche <i>family friendly</i>
MASSIMA VALORIZZAZIONE DELLA CERTIFICAZIONE FAMILY AUDIT SUI BILANCI DI SOSTENIBILITÀ FUTURI	Comunicare meglio le iniziative sul territorio di SEA per migliorare il senso di appartenenza.	• Maggior circolazione delle informazioni
INCREMENTO DEL NUMERO DI PC PORTATILI	Cambiare progressivamente la dotazione dei <i>device</i> fissi in portatili, in particolare nelle aree potenzialmente interessate dallo <i>smart working</i> .	• Rimozione progressiva degli ostacoli allo <i>smart working</i>
RAZIONALIZZAZIONE DEGLI ACCESSI E DELLE PASSWORD	Definizione di una politica che permetta l'accesso ai diversi servizi interni aziendali utilizzando il minor numero possibile di <i>password</i> .	• Facilitazione dell'accesso per il personale operativo
ATTIVAZIONE DI UNA RETE WI-FI GRATUITA PER I DIPENDENTI	Attivazione di una rete <i>wi-fi</i> gratuita grazie alla quale il personale possa accedere all' <i>intranet</i> e ad applicativi aziendali anche utilizzando <i>device</i> privati.	• Facilitazione accesso per personale operativo

La qualità della relazione con le nostre persone

Nella seconda metà dell'anno è stata realizzata una *survey* d'opinione rivolta ai dipendenti, che per un'ampia parte ha riproposto *item* su cui era stato registrato il parere della comunità aziendale per la prima volta nel 2010.

La rilevazione è stata realizzata su piattaforma digitale, con l'obiettivo di acquisire il punto di vista delle persone di SEA in merito ad alcuni temi di grande importanza sul piano del benessere lavorativo come *welfare*, organizzazione del lavoro, identità e valori.

Il questionario è stato compilato da 595 dipendenti, pari al 21% della popolazione aziendale.

Il rapporto dei dipendenti con SEA

Le valutazioni offerte evidenziano nell'insieme un miglioramento nel rapporto tra azienda e dipendenti, un clima più positivo.

Tutti gli indicatori sono associati ad andamenti crescenti, con alcuni scostamenti significativi (orgoglio e appartenenza). La sostanziale stabilità degli altri indicatori esprime in ogni caso un contesto di clima più favorevole considerando le politiche di *downsizing* che il Gruppo SEA ha posto in essere negli ultimi cinque anni. Rispetto alla valutazione del 2010 migliora in particolare il senso di orgoglio per ciò che l'azienda è in grado di fare e il senso di appartenenza.

La relazione dei dipendenti con SEA - confronto risultati 2010-2016

2010		2016
7,0	Sono fiero di dire agli altri che lavoro qui APPARTENENZA	7,7
6,6	Provo un senso di orgoglio per quanto riusciamo a realizzare in SEA ORGOGGIO	7,4
6,8	Ho fiducia in SEA FIDUCIA	7,0
6,9	Sono soddisfatto del mio lavoro in SEA REALIZZAZIONE	7,0
6,0	SEA è vicina ai suoi dipendenti CURA	6,2

Stabili le dimensioni più interne dell'*engagement*, della motivazione personale (soddisfazione per il proprio lavoro), della cura e della vicinanza.

Va quindi evidenziato che il consolidamento del rapporto tra l'azienda e le sue persone beneficia in modo particolare del profilo reputazionale di SEA, ovvero del posizionamento esterno e di mercato che l'azienda ha conquistato nel tempo.

La rilettura dei dati rispetto al profilo socio-professionale consente di verificare come le funzioni apicali (dirigenti e quadri) da un lato, dall'altro i ruoli più operativi (operai) esprimono maggiore positività nel rapporto con l'azienda, mentre i turnisti (categoria a grande con-

centrazione di impiegati) lasciano trasparire mediamente una maggiore criticità.

Allo stesso modo sono le persone che vantano un'anzianità superiore ai 15 anni di servizio a esprimere maggior insofferenza e insoddisfazione. Tra i dipendenti di Linate e quelli di Malpensa non si osservano scostamenti di rilievo anche se a Malpensa emerge maggior disagio nelle dimensioni più "fiduciarie".

Infine i più giovani si distinguono per un approccio complessivamente più favorevole, mentre le donne e i profili scolari più elevati per un atteggiamento tendenzialmente più critico.

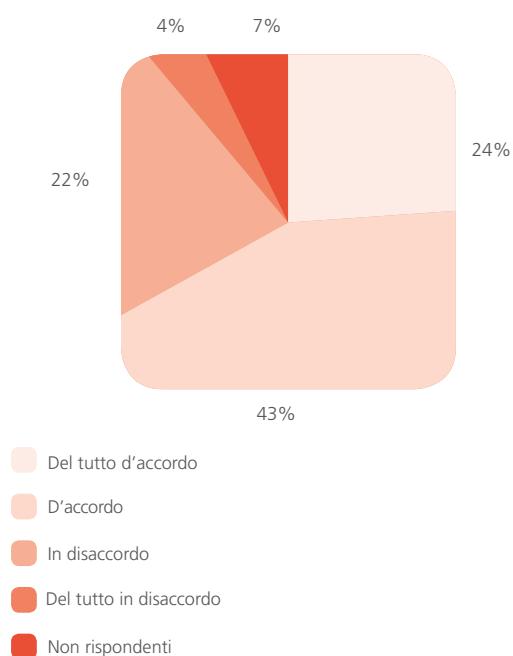
Conciliazione famiglia-lavoro e indicatori di benessere lavorativo

Per i dipendenti coinvolti nell'indagine la conciliazione è un tema importante, su cui SEA si è già molto impegnata, anche se esistono ulteriori margini di miglioramento. Un'ampia maggioranza dei rispondenti (67%) riconosce l'impegno di SEA sul terreno della conciliazione che continua a rappresentare un *item* su cui è forte la domanda di investimento, pur nella consapevolezza

dell'esistenza di vincoli oggettivi di carattere organizzativo non facilmente superabili.

Le donne, i dipendenti che hanno figli, gli operai, i turnisti appaiono più critici sulla concreta volontà dell'azienda di offrire soluzioni ai bisogni di conciliazione dei dipendenti.

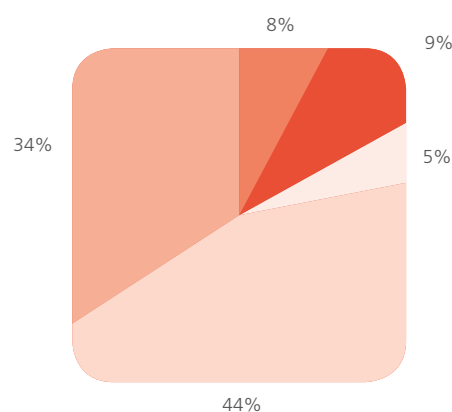
La conciliazione dei tempi di vita e lavoro dei dipendenti è un tema importante per SEA



Fonte: MPS Research

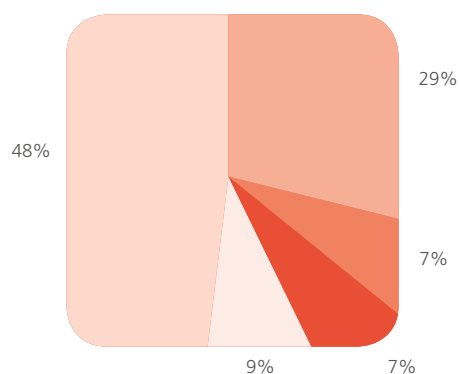
Se la maggior parte della popolazione non trova che il proprio orario di lavoro crei problemi con la conciliazione famiglia-lavoro (57%), una percentuale comunque

Compatibilmente con le necessità legate alle esigenze operative, SEA cerca sempre di facilitare ai dipendenti la conciliazione dei tempi di vita e lavoro



non trascurabile, il 36% degli intervistati, ritiene che quello dell'orario sia un problema rilevante nel rapporto con l'azienda.

Lei è d'accordo o in disaccordo con l'affermazione: "l'orario di lavoro non mi crea problemi nel conciliare i tempi di vita e di lavoro?"



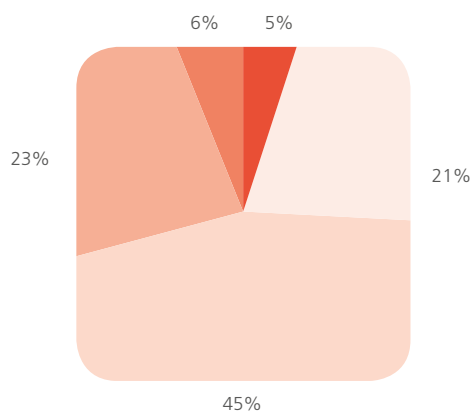
- Del tutto d'accordo
- D'accordo
- In disaccordo
- Del tutto in disaccordo
- Non rispondenti

Fonte: MPS Research

Tra le categorie maggiormente rappresentate notiamo i turnisti, le donne e la popolazione di età compresa tra i 35 e i 44 anni con carichi famigliari e uno o due figli. La maggioranza dei dipendenti (66%) ritiene l'orario un fattore organizzativo soggetto a possibile miglioramento: tra i più convinti della possibilità di migliorarlo troviamo operai e turnisti.

La valutazione di una serie di modalità relative ai processi di lavoro interni a SEA offre un quadro complessivamente soddisfacente. Il lavoro di gruppo appare come una prassi positiva e consolidata per un'ampia maggioranza dei rispondenti (59%). Simili - e pari a

Fermi restando gli obblighi contrattuali e le necessità legate all'organizzazione, il suo orario di lavoro potrebbe essere migliorato?



- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per niente
- Non rispondenti

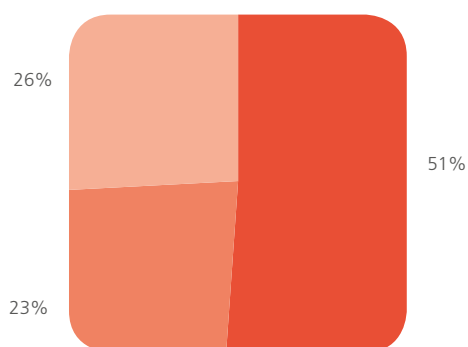
circa la metà dei dipendenti coinvolti - le percentuali di gradimento associate agli orari delle riunioni, alle modalità e strumenti di programmazione del lavoro, al tasso di intercambiabilità delle persone.

Alcune criticità si osservano unicamente in tema di pianificazione del lavoro: su questo terreno la percentuale media di soddisfazione è pari al 51%.

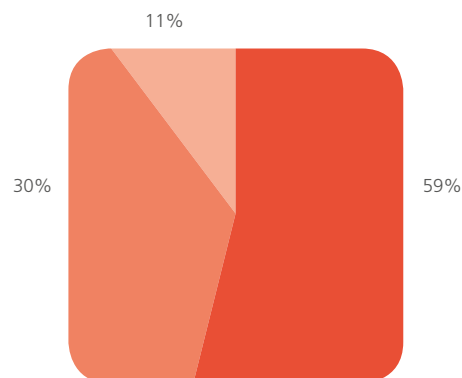
Si distinguono quadri e dirigenti con percentuali superiori alla media (71%). Tra i meno soddisfatti invece gli operai, le cui valutazioni si invertono rispetto alla generalità del campione (41% di soddisfatti verso il 43% di critici).

Le elencherò ora una serie di modalità relative ai processi di lavoro interni a SEA.
In base alla sua personale esperienza esprima una valutazione su ciascuno:

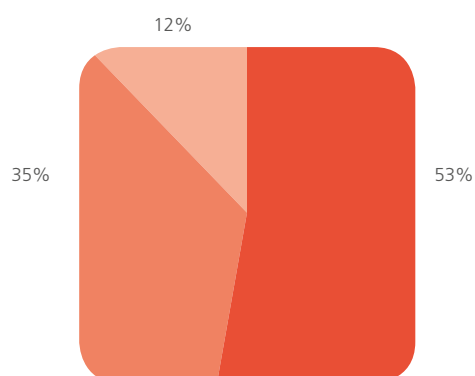
orari riunioni



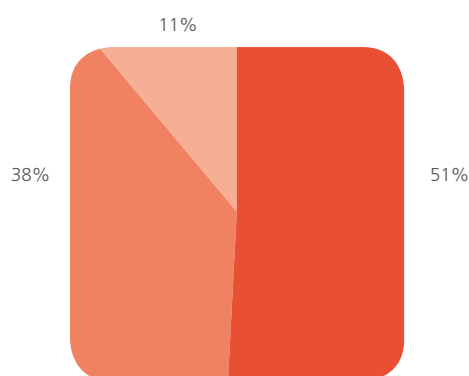
lavoro di gruppo



tasso intercambiabilità



pianificazione lavoro



■ Non rispondenti ■ Insoddisfacente ■ Soddisfacente

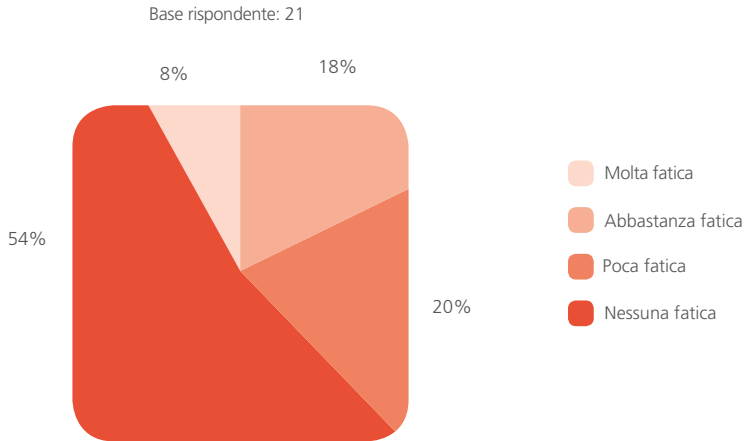
Fonte: MPS Research

Secondo i rispondenti il miglioramento dei processi di lavoro richiede, da un lato, il consolidamento del rapporto fiduciario tra SEA e le sue persone, dall'altro un approccio maggiormente improntato alla condivisione di programmazione, priorità e gestione delle attività. In entrambi i casi la maggioranza dei rispondenti (rispettivamente il 54% e il 52%) mette in evidenza la necessità di consolidare il patto tra azienda e dipendenti, patto che si nutre da un lato del senso di responsabilità che

deve caratterizzare l'agire delle persone, dall'altro dei processi di delega fondati sulla fiducia di SEA verso le proprie persone. Il tema della fiducia e delle responsabilità è particolarmente caro alle persone con maggiore anzianità e ai dipendenti di Malpensa, più che a quelli di Linate.

Sul tema dei congedi parentali emerge che due rispondenti su dieci hanno fatto ricorso a questo istituto negli ultimi 5 anni.

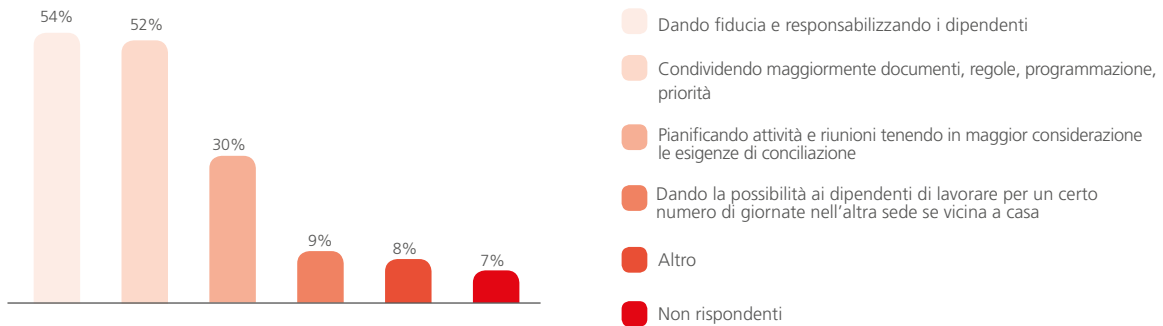
**Lei ha usato i congedi parentali negli ultimi 5 anni?
E al rientro al lavoro ha fatto molta, poca o nessuna fatica?**



Fonte: MPS Research

Tra i maggiori utilizzatori, i dipendenti e le famiglie con tre figli. Al rientro dal congedo una larga maggioranza non ha riscontrato difficoltà (74%); tra quanti hanno manifestato criticità, si rilevano percentuali superiori alla media tra i dirigenti.

Secondo lei, i processi di lavoro in SEA potrebbero essere migliorati:



Fonte: MPS Research

La condivisione di documenti, regole e programmazione è invece un'opzione indicata maggiormente dai dirigenti e dai quadri. Si rifà alle esigenze di conciliazione un segmento minoritario (30%), pratico e pragmatico,

tra cui emergono i dipendenti con più di tre figli. Infine il 9% dei rispondenti indica la possibilità ai dipendenti di lavorare per un certo numero di giornate all'anno nell'altra sede, se più vicina al proprio domicilio.

Assenteismo

A conferma della qualità delle relazioni con le nostre persone, va evidenziato come i tassi di assenteismo siano stabilmente ancorati su valori contenuti. Su Linate l'andamento del 2016 risulta in linea con l'anno precedente, mentre su Malpensa si registra una leggera diminuzione (da 3,78 del 2015 a 3,74 del 2016).

Una lettura del fenomeno in base al genere rivela una

crescita del tasso di assenteismo solo per la popolazione maschile (Linate da 3,45 del 2015 a 3,71 del 2016; Malpensa da 3,41 del 2015 a 3,59 del 2016). Per la popolazione femminile il tasso risulta in decremento (Linate da 4,55 del 2015 a 4,00 del 2016; Malpensa da 4,86 del 2015 a 4,15 del 2016).

Tasso di assenteismo per genere e sede

	2016	2015	2014
Linate	3,80%	3,79%	3,71%
Donne	4,00%	4,55%	3,20%
Uomini	3,71%	3,45%	3,94%
Malpensa	3,74%	3,78%	4,45%
Donne	4,15%	4,86%	5,44%
Uomini	3,59%	3,41%	4,09%
Altre sedi*	0,44%	1,76%	3,22%
Donne	0,18%	4,00%	3,39%
Uomini	1,18%	1,11%	3,15%

Fonte: SEA

* Personale presente negli scali di Roma Ciampino, Venezia, Catania per il 2014 e negli scali di Roma Ciampino e Venezia per il 2015.

Nota: Il tasso di assenteismo è calcolato come segue: $n. \text{ giornate di assenza} / \text{giornate lavorabili} * 100$.

È compreso solo il personale dipendente. Le assenze considerate sono relative a quelle non pianificate (ad esempio: malattia, infortuni) mentre sono escluse quelle pianificate (ad esempio: ferie, maternità).

La gestione delle risorse ambientali

Consumi energetici

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

- l'energia prodotta deve essere garantita nel rispetto e tutela dell'ambiente;
- la riduzione dell'impatto ambientale e il miglioramento delle prestazioni ambientali sono tra i criteri che concorrono alla definizione delle strategie di *business*, anche sull'evoluzione delle infrastrutture;
- la consapevolezza dei dipendenti, *partner*, fornitori, appaltatori, *stakeholder* sulle implicazioni ambientali delle proprie attività è un elemento indispensabile per il miglioramento delle prestazioni ambientali di entrambi gli aeroporti.

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

I principali interventi di *energy saving* per l'anno 2016 sono stati:

- spegnimento nelle ore notturne della pista di volo non utilizzata in base allo scenario antirumore;
- introduzione di lampade a basso consumo;

- ottimizzazione delle centrali di condizionamento (riduzione della "minima portata aria esterna" in funzione della presenza di passeggeri, inserimento di *inverter* sulle sottocentrali termiche, interventi di ottimizzazione delle UTA e delle cassette di miscela, ottimizzazione dei *set-point* per l'ottimizzazione del microclima);
- efficientamento, con introduzione di lampade a basso consumo e a LED, dell'illuminazione piazzali e viabilità esterna;
- efficientamento, con modifica del sistema SCADA automatico di accensione luci notturne, dell'illuminazione piazzali;
- completamento dell'informatizzazione dei dati di consumo energetico ed introduzione di ulteriori misuratori in campo al fine di suddividere ed analizzare in modo più preciso i consumi;
- eliminazione quasi integrale dei poli produttivi decentralizzati (caldaie, gruppi frigo, usi diretti di metano) con conseguente ulteriore miglioramento anche dell'impatto ambientale;
- introduzione di auto elettriche di piccola taglia per gli operatori, che si aggiungono all'eliminazione di veicoli a gasolio in area aeronautica.

Abbiamo 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. Offriamo prestazioni ad alta efficienza che consentono la generazione di risparmi tanto all'azienda quanto ai clienti che, grazie all'utilizzo del teleriscaldamento, ottengono risparmi legati al calore di recupero.



Consumi energetici del Gruppo SEA

Unità di Misura	2016		2015	
	Malpensa	Linate	Malpensa	Linate
Benzina (GJ)	5.040	1.641	4.927	1.603
Gasolio per riscaldamento (GJ)	1.963	-	2.548	73
Metano (GJ)	2.141.443	1.111.063	2.068.399	1.032.663
Gasolio per autotrazione (GJ)	21.030	9.610	22.434	9.554
Energia elettrica acquistata (GJ)	2.855	784	1.027	796
Energia frigorifera venduta (GJ)	20.021	-	17.507	-
Energia termica venduta (GJ)	21.444	284.550	19.722	238.489
Energia elettrica venduta (GJ)	251.253	246.751	231.144	237.448
Totale (GJ)	1.879.612	591.797	1.830.963	568.753

Fonte: SEA

Energy intensity (GJ/n. passeggeri)

Consumo energetico interno	Malpensa	Linate	Totale
2015	0,08	0,06	0,07
2016	0,08	0,06	0,07

Fonte: SEA



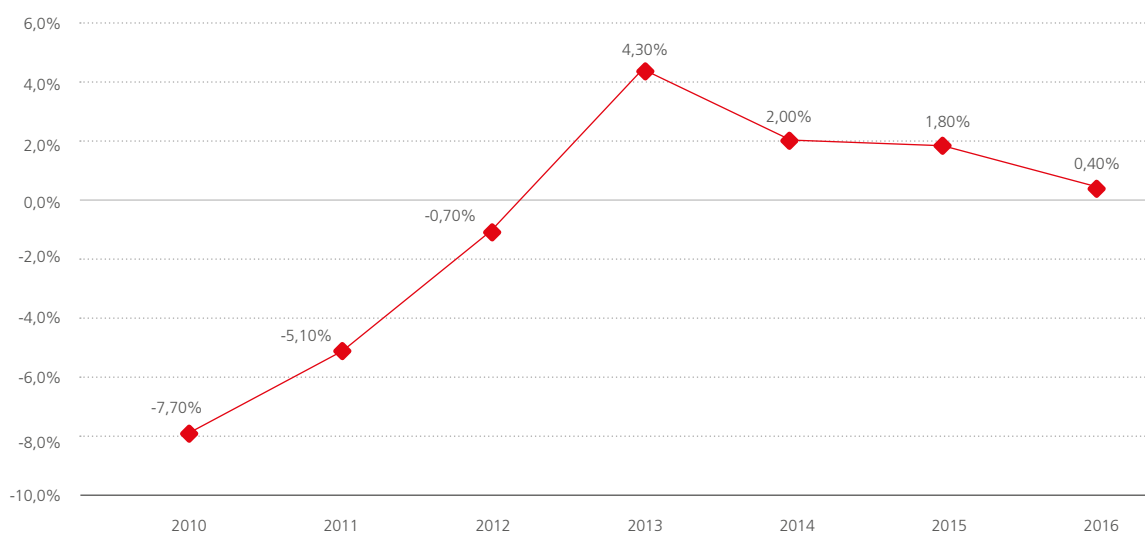
Gli interventi effettuati su entrambi gli scali hanno comportato un risparmio energetico rispetto all'anno precedente di 13.589 MWh nel 2010 (-7,7% rispetto al 2009), di 8.353 MWh nel 2011 (-5,1% rispetto al 2010) e di 1.080 MWh nel 2012 (-0,7% rispetto al 2011).

Nel corso del 2013, 2014 e 2015, SEA pur avendo incrementato il *Terminal 1* di Malpensa di nuovi spazi infrastrutturali di 49.600 m² (2013), 18.500 m² (2014) e

4.950 m² – per l'operatività del terzo satellite e di quello nord – è comunque riuscita a garantire un notevole risparmio di energia rispetto al 2009.

Nel 2016 i consumi si sono stabilizzati sui valori del 2015 e il consumo energetico è rimasto comunque inferiore di 9.478 MWh rispetto al 2009 (-5,3%), anno in cui SEA ha iniziato gli interventi relativi alla politica di risparmio energetico.

Trend dei consumi energetici (%)



Fonte: SEA

Consumi idrici

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.

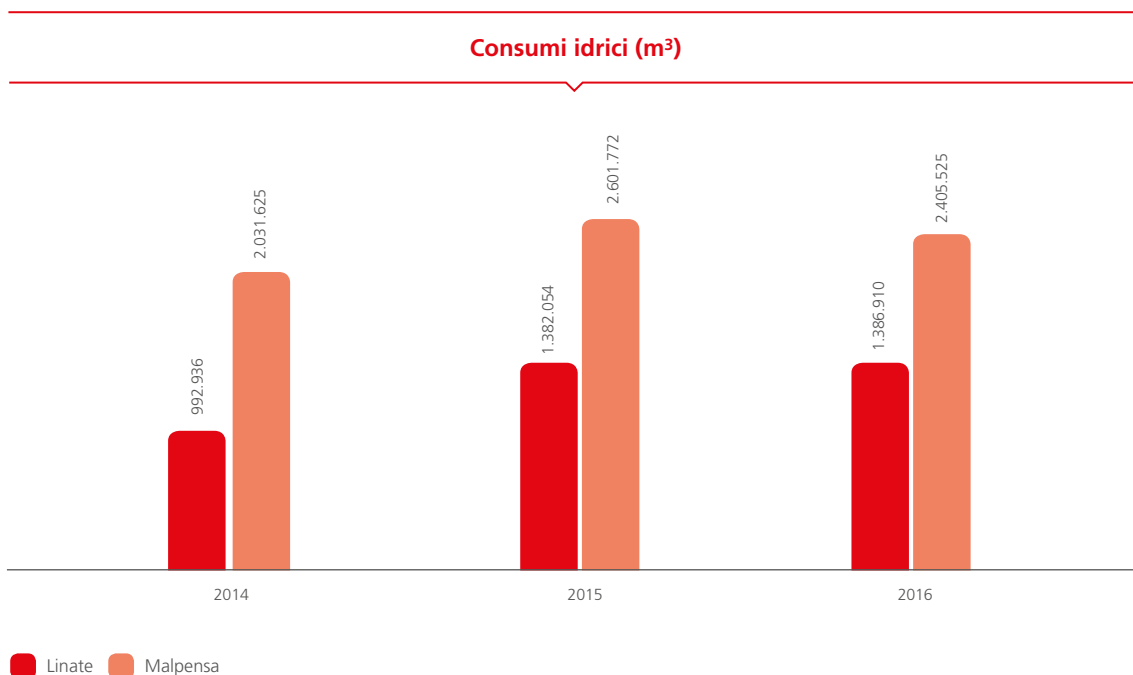
Le principali fonti idriche interessate dai prelievi dell'acqua sono le falde acquifere, dalle quali è emunta attraverso i 12 pozzi situati a Malpensa e gli 8 pozzi situati a Linate. Per quanto riguarda Malpensa, la falda ha una soggiacenza di circa 51 mt. (da misure freaticometriche effettuate sui pozzi G e L), mentre per quanto riguarda Linate la falda ha una soggiacenza di circa 5 mt.

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.

L'approvvigionamento idrico dei nostri aeroporti avviene tramite 12 pozzi situati a Malpensa e 8 a Linate e gestiti in autonomia, che soddisfano le necessità igienico-sanitarie, antincendio e di tipo "industriale" di entrambi gli aeroporti.

I volumi idrici prelevati dai pozzi presenti nei sedimi aeroportuali di Malpensa e Linate sono distribuiti al consumo attraverso acquedotti interni.



Fonte: SEA

Nota: I consumi sono comprensivi di SEA Energia.

Nello scalo di Linate i fabbisogni idrici hanno confermato la tendenza a stabilizzarsi su 1.350.000 – 1.400.000 mc/anno, mentre per Malpensa il fabbisogno idrico, pur

a fronte di incrementi di traffico passeggeri, nel 2016 ha fatto segnare un discreto decremento, probabilmente influenzato anche da minori fabbisogni cantieristici.



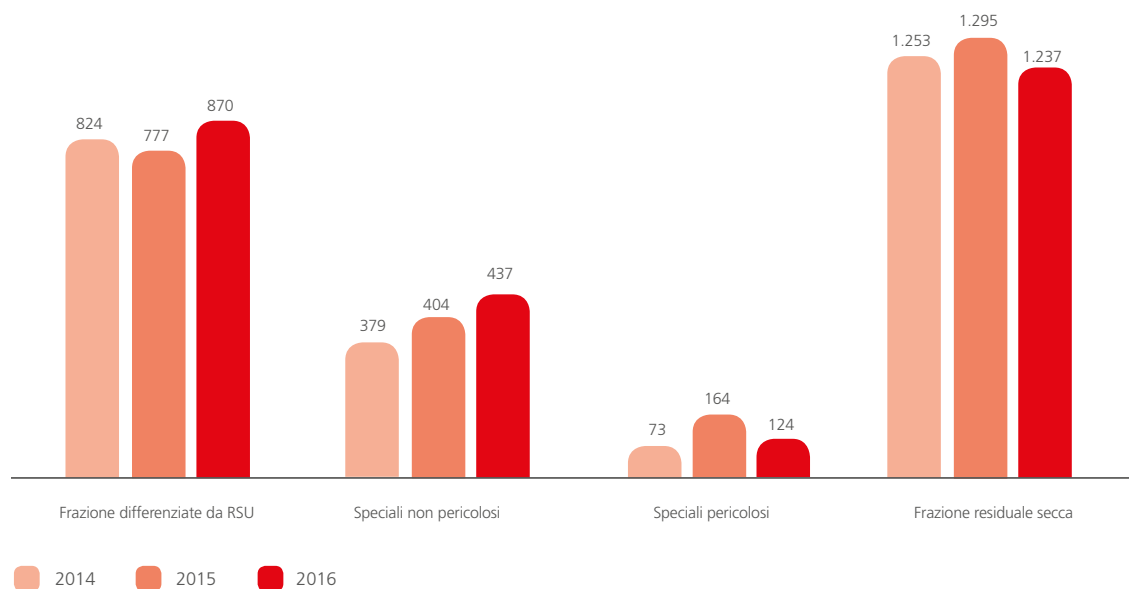
Gestione dei rifiuti*

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

- rifiuti solidi urbani e assimilati generati dalle attività di pulizia nelle aerostazioni, negli edifici ausiliari e dall'attività di pulizia degli aeromobili. Tali rifiuti sono raccolti in apposite dotazioni (cassoni e cassonetti), opportunamente distribuite nei sedimi aeroportuali e smaltiti a cura delle società incaricate dalle amministrazioni comunali territorialmente competenti. I rifiuti solidi urbani e assimilati sono costituiti dalla frazione secca e dalle frazioni differenziate;
- rifiuti speciali pericolosi (ad es. olio esausto, emulsioni oleose, filtri olio e gasolio, rifiuti sanitari, ecc.) e non pericolosi (ad es.: rottami ferrosi, farmaci scaduti, batterie alcaline, ecc.) derivanti dall'attività manutentiva di SEA;
- rifiuti di origine alimentare costituiti dai residui dei pasti consumati dai passeggeri a bordo degli aeromobili, che sono gestiti e smaltiti direttamente dalle società di *catering* e non trattati dal gestore aeroportuale.

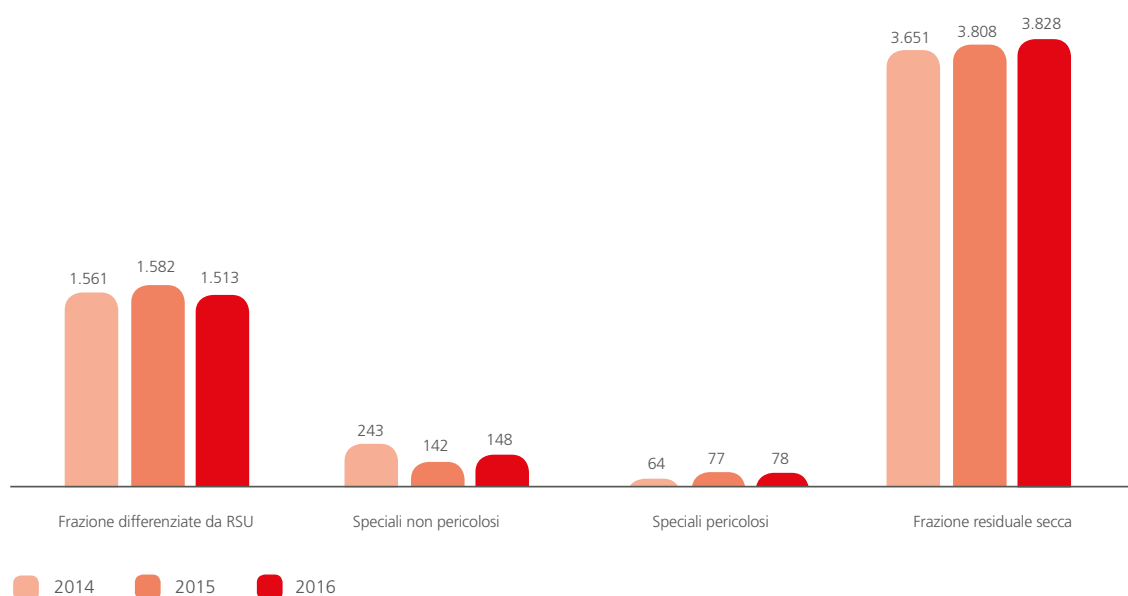
*I dati non comprendono SEA Energia.

Linate - Rifiuti prodotti per tipologia (ton)



Fonte: SEA

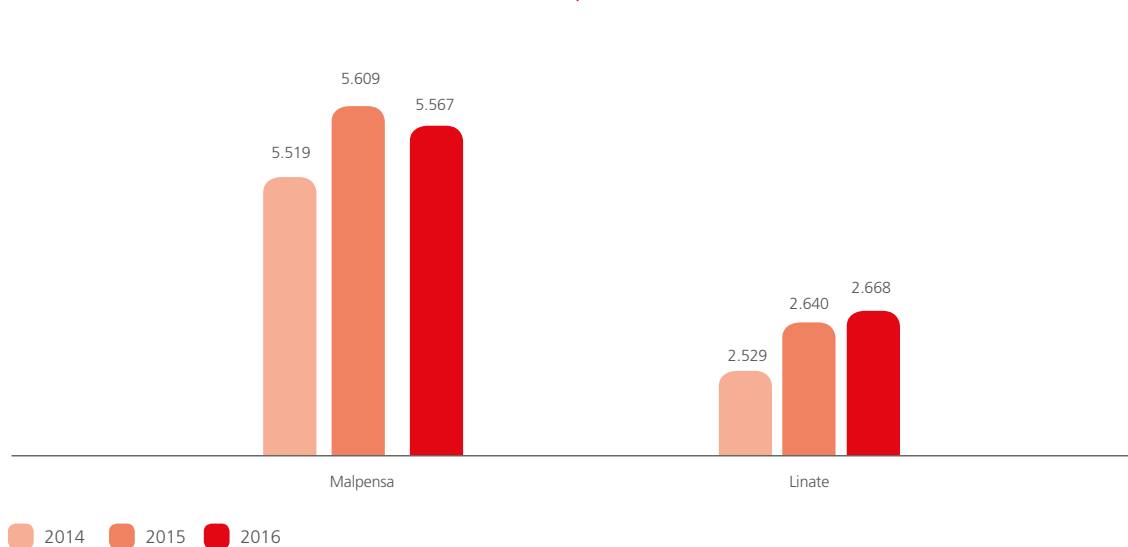
Malpensa - Rifiuti prodotti per tipologia (ton)



La produzione complessiva di rifiuti a Linate per il 2016 è stata pari a 2.668 tonnellate – registrando un aumento del 1,1% – mentre sullo scalo di Malpensa la

produzione complessiva è stata pari a 5.567 tonnellate, con una diminuzione dello 0,8% rispetto al 2015.

Produzione rifiuti totali (ton)



Anche nel 2016 è continuato il nostro impegno nella raccolta differenziata dei rifiuti, che risulta pari al 53,6% per Linate e al 31,2% per Malpensa, considerando anche la

raccolta differenziata dei rifiuti speciali. A Linate si registra un aumento rispetto all'anno precedente, mentre Malpensa ha fatto segnare una leggera diminuzione.

Raccolta differenziata (%)

	2016	2015	2014
Malpensa	31,2	32,1	33,9
Linate	53,6	50,9	50,5

Fonte: SEA

La gestione della *supply chain*

Policy di purchasing

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. In tale ottica, nell'Albo fornitori, attivo da maggio 2011, sono richieste specifiche informazioni e valutazioni sulle modalità di gestione della sostenibilità da parte dei fornitori, in particolare relativamente a:

Ambiente

Sono valutate eventuali certificazioni del sistema di gestione ambientale del potenziale fornitore (quali UNI EN ISO 14001 o la registrazione EMAS) così come certificazioni ambientali di prodotto (ECOLABEL, FSC, PEFC, plastica seconda vita e altre certificazioni), le modalità interne di gestione degli aspetti ambientali quali rifiuti, imballaggi, utilizzo di materiale avente 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

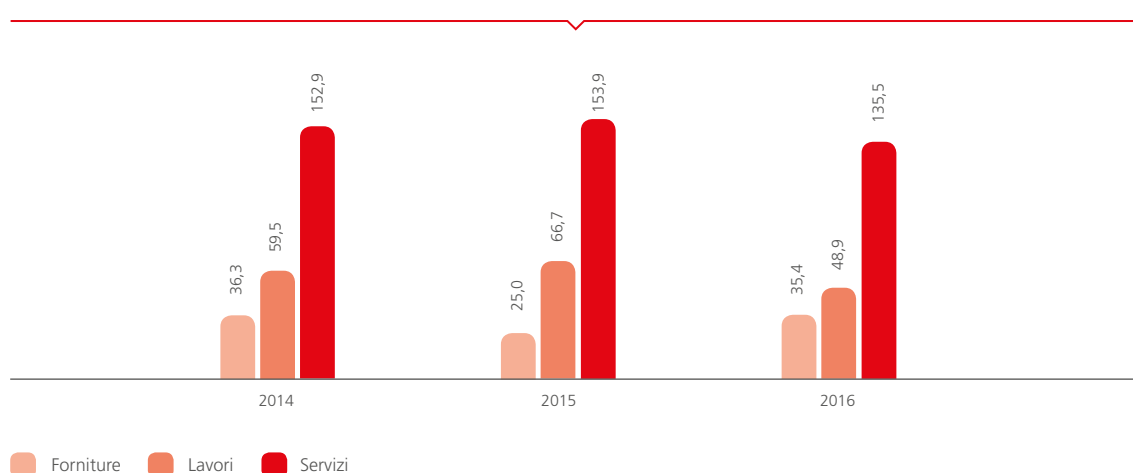
Sono analizzati il grado di attenzione e la modalità di gestione dei profili di sicurezza tramite la valutazione del

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 al Gruppo 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.

Valore ordini per tipologia (milioni di Euro)



Fonte: SEA

Nota: I valori si riferiscono a quanto ordinato nel periodo (gli ordini pluriennali non sono ripartiti per competenza nei singoli anni).

Classificazione dei fornitori in base a criteri di CSR

Nell'ottica della trasparenza e dell'accessibilità SEA ha previsto l'iscrizione telematica all'Albo fornitori e la gestione elettronica (*e-procurement*) di alcune procedure di appalto. Nel corso del 2016 sono stati qualificati 1.442

fornitori, suddivisi in base alle attività di CSR implementate nei rispettivi processi aziendali secondo i profili di sostenibilità come riportato nella tabella sottostante.

Profili di sostenibilità dei fornitori

Profilo	Qualificati		In valutazione		Totale	
Adozione Codice Etico	416	28,8%	38	22,5%	454	28,2%
Beneficio di riduzione tasso INAIL ultimo triennio	343	23,8%	36	21,3%	379	23,5%
Certificazione EMAS	14	1,0%	2	1,2%	16	1,0%
Certificazione ISO 14001	256	17,8%	33	19,5%	289	17,9%
Dichiarazione Ambientale di Prodotto - EPD	23	1,6%	2	1,2%	25	1,6%
Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001	278	19,3%	33	19,5%	311	19,3%
Nomina Referente Sicurezza per singoli contratti/commesse	825	57,2%	101	59,8%	926	57,5%
Servizio di Prevenzione e Protezione Interno	859	59,6%	72	42,6%	931	57,8%
Sistema Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro	346	24,0%	50	29,6%	396	24,6%
Totale fornitori	1.442	100,0%	169	100,0%	1.611	100,0%

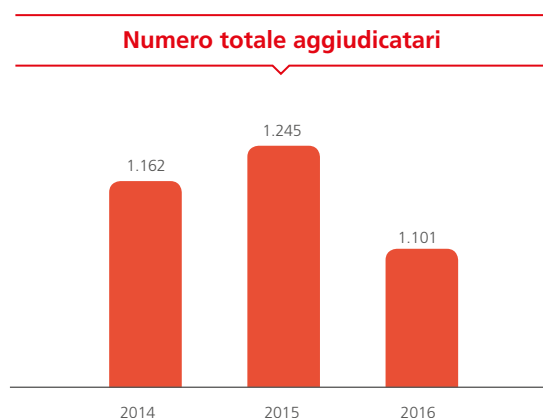
Fonte: SEA

Selezione dei fornitori

Le modalità di selezione dei fornitori affidatari dei contratti variano in funzione dell'appartenenza degli stessi alle seguenti macro categorie:

- contratti d'appalto affidati mediante gara a evidenza pubblica, previa pubblicazione di un avviso di gara;
- contratti d'appalto che, in ragione dell'importo o, in quanto riconducibili a specifici servizi, soggiacciono alla procedura specifica dei "sottosoglia".

Con riferimento alle gare pubbliche, la selezione dei concorrenti avviene sulla base dei criteri di qualificazione soggettivi, nonché afferenti la capacità economico-finanziaria e tecnica degli stessi, nell'osservanza dei vincoli posti dal D.Lgs. 163/2006 o della normativa di settore nonché dei principi di concorrenzialità e trasparenza.



Fonte: SEA

Nota: Per aggiudicatari si intendono i fornitori che hanno eseguito almeno una prestazione nel periodo (anche su ordine d'acquisto già esistente). I dati includono gli incentivi concessi ai vettori.

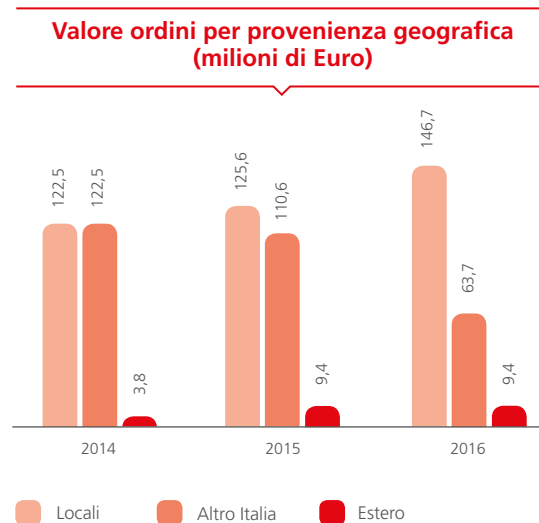
Con riferimento agli affidamenti dei "sottosoglia", le procedure interne prevedono l'invito di almeno cinque fornitori, tra quelli inclusi nell'Albo fornitori aziendale nel rispetto del principio di rotazione e tenendo conto dei requisiti degli stessi in relazione alle caratteristiche dell'offerta. Inoltre, 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 merceologiche rientranti in aree certificate e per i fornitori con impegno economico rilevante o strategico per SEA, una valutazione in corso d'opera mediante la formulazione di un giudizio, da parte dell'utente interno che gestisce il contratto, il quale analizza i profili operativi,

organizzativi e comportamentali del fornitore riscontrati in sede di esecuzione della fornitura. Un eventuale esito negativo della verifica comporta la sospensione dall'Albo per la categoria merceologica sino all'esclusione nelle ipotesi di gravi inadempimenti. Una volta stipulato il contratto, il fornitore deve rispettare diversi vincoli contrattuali e, oltre a quelli di carattere qualitativo e prestazionali, gli viene richiesto di rispettare anche la procedura SEA relativa ai principi e criteri di natura ecologico-ambientale per i fornitori. Sotto il profilo della salvaguardia delle risorse umane impiegate viene attuata una puntuale verifica dell'osservanza delle norme in tema di sicurezza del lavoro nell'attività d'impresa, con obbligo di segnalazione laddove sia incorsa in gravi infrazioni e dell'applicazione dei contratti di lavoro di categoria prevedendo, inoltre, l'impegno all'applicazione di eventuali accordi integrativi aziendali in vigore per il tempo e nella località di svolgimento del lavoro.

Viene poi effettuata, in corso di contratto, la verifica del rispetto dei versamenti contributivi già accertati in fase di qualificazione del fornitore, di aggiudicazione e successiva stipula del contratto.

Valore generato per l'indotto di fornitura

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



Fonte: SEA

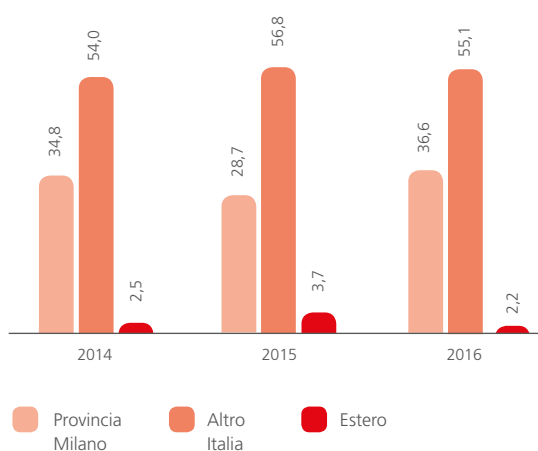
Nota: Per locali si intendono fornitori con sede nelle province della Lombardia, Novara e Piacenza.

Ciononostante, l'impatto economico generato sul territorio circostante dall'attività del Gruppo SEA in termini di forniture di beni e servizi è stato nel 2016 pari al 67% del valore totale.

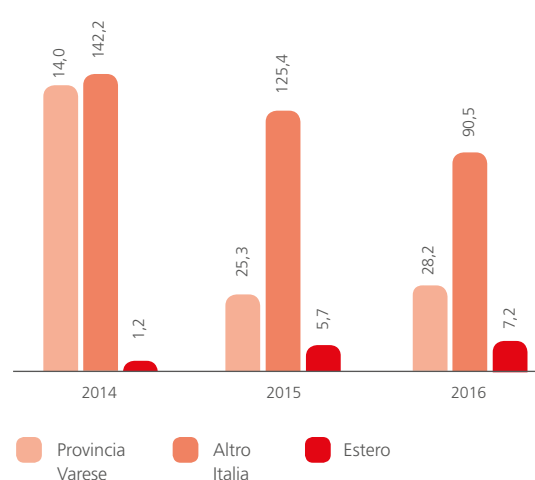
Nello scalo di Linate il valore degli ordini effettuati presso

fornitori localizzati nella provincia di Milano è stato pari al 39%, mentre nello scalo di Malpensa il valore degli ordini rivolti a fornitori presenti nella provincia di Varese è stato pari al 22%.

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



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



Nota: Con riferimento agli ordini di SEA Energia, comuni a Linate e Malpensa, l'allocatione sui due aeroporti è stata oggetto di stime.

The logo consists of the letters "SEA" in white, set against a red square background. This square is part of a larger grid of 24 light gray squares arranged in 3 rows and 8 columns.

SEA

IL PUNTO DI VISTA DEGLI STAKEHOLDER

Il punto di vista degli *stakeholder*

Nel 2016 i nostri *stakeholder* sono stati interpellati dalla società di ricerca SWG in merito ad alcuni tratti caratterizzanti del nostro profilo reputazionale.

Sono state condotte due indagini parallele:

- una indagine quantitativa su un campione di 1.016 individui residenti nel Nord Italia, di età pari o superiore a 25 anni, responsabili dell'acquisto di servizi e prodotti finanziari;
- una indagine qualitativa su un campione di 53 *stakeholder* così suddiviso:

Categorie di *stakeholder* coinvolte nell'indagine qualitativa

Opinion Leader & Policy Makers

Esponenti politici	13
Organizzazioni imprenditoriali	6
Editoria e istruzione	3
Settore trasporti	3
Associazionismo	2

Operatori finanziari

Private banker	10
Direttori, AD e Investment manager	10
Promotori finanziari e gestori	6

Fonte: SWG

Risultati dell'indagine quantitativa

L'indagine quantitativa restituisce un'immagine di SEA caratterizzata principalmente dal ruolo che svolge per il sistema economico lombardo – in particolare sul fronte della generazione di nuovi posti di lavoro – e dalla capacità di andare incontro alle esigenze dei viaggiatori.

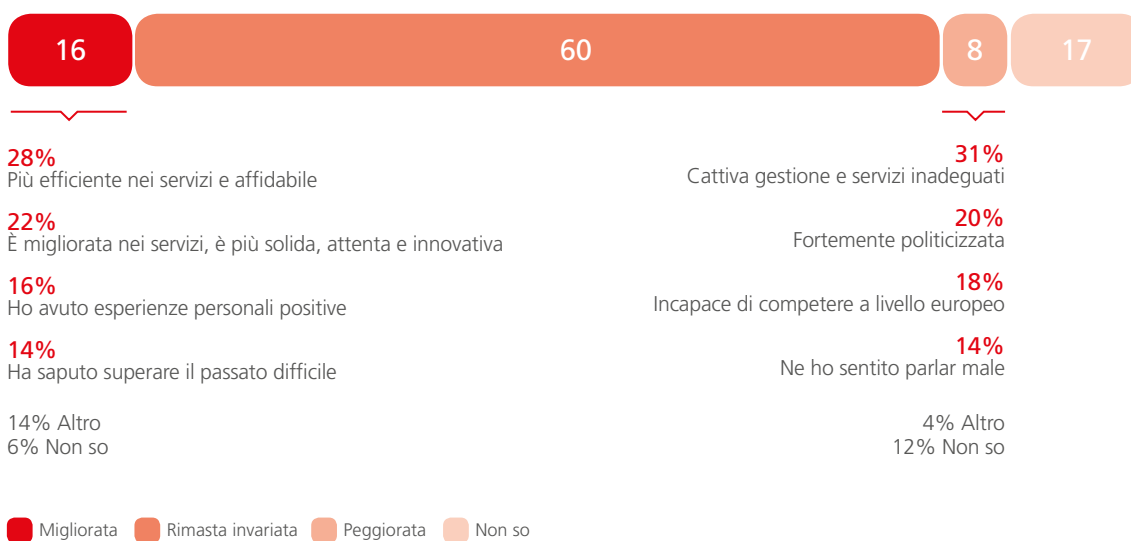
Quanto ciascuna delle seguenti frasi descrive SEA?



Fonte: SWG

Nel confronto con il passato la valutazione di SEA da parte dell'opinione pubblica registra un importante miglioramento, grazie principalmente ad una maggiore innovazione ed efficienza nell'erogazione dei servizi al passeggero.

Rispetto agli anni scorsi la valutazione complessiva che lei ha di SEA è...?



Fonte: SWG

Evidenze dell'indagine qualitativa

La valutazione derivante dalle 53 interviste effettuate presso gli *stakeholder* conferma – tra gli elementi che caratterizzano positivamente la reputazione di SEA – la qualità dei servizi presenti nei suoi aeroporti, la sua rilevanza economica per il territorio e la sua solidità

in termini di capacità di generare valore. Risulta apprezzabile anche un certo dinamismo finalizzato al miglioramento. Tra i punti critici invece viene rilevata una scarsa attitudine alla comunicazione e un profilo non del tutto allineato agli *standard* moderni.

Il profilo reputazionale di SEA presso gli *stakeholder*



Buona qualità dei servizi: soprattutto negli ultimi tempi rispetto ad altri aeroporti italiani del Centro Sud

Dinamicità: investe per migliorare

Rilevanza economica: è importante/imponente nel panorama economico

Solidità: il bilancio positivo

Posizionamento: è un monopolio "naturale"

Radicamento sul territorio



Disomogeneità/concorrenza interna

Scarsa comunicazione

Poca modernità

Qualità dei servizi migliorabile

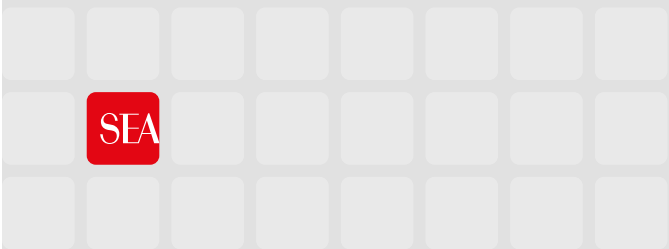
inoltre:

"Italianità": pesantezza, eccesso di burocrazia, *old style*

Inferiorità professionale: rispetto agli *standard* europei

Scarsa capacità organizzativa: nella progettazione di eventi e logistica passeggeri

Fonte: SWG

A decorative horizontal band consisting of a grid of light gray squares. One square in the second row from the top is highlighted in red and contains the white text "SEA".

SEA

**APPENDICE:
ALTRE PERFORMANCE
DI SOSTENIBILITÀ**

Appendice: altre *performance* di sostenibilità

Capitolo 6 – La *governance* dello sviluppo sostenibile

Posizioni e partecipazione sulla politica pubblica

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

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

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

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

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

UNIVA Varese – Associazione d'impresa 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, relativi ai passeggeri e altri interessi.

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

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

Capitolo 7 – Esternalità ambientali legate all'attività dei nostri aeroporti

bon Accreditation e il raggiungimento del livello "Neutrality" sostiene i seguenti costi:

Implicazioni finanziarie per le attività legate ai cambiamenti climatici

SEA per la partecipazione al progetto *Airport Car-*

Costi per la partecipazione al progetto ACA e l'acquisto di off-sets (Euro)

	2016	2015	2014
Adesione/certificazione ACA	11.200	9.800	13.850
Acquisto off-sets	16.230	19.362	12.540

Fonte: SEA

Certificati verdi

Anche nel 2016 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, ne ha confermato i requisiti per ottenere certificati verdi: saranno richiesti al Gestore dei Servizi Energetici n. 47.000, di cui 34.169 di competenza della Società e 12.831 di competenza a2a in forza di un contratto che prevede che una percentuale dei certificati verdi da teleriscaldamento siano riconosciuti ad a2a in quanto l'investimento legato alla rete di distribuzione del calore è stato effettuato interamente a onere, cura e responsabilità di a2a.

Numero e percentuale di persone che risiedono in aree interessate dal rumore aeroportuale

La sensibilità verso le tematiche di inquinamento acustico negli ultimi dieci anni è molto aumentata, ciò ha por-

tato all'emanazione di numerosi atti normativi europei, nazionali e regionali. Tale sensibilità ha raggiunto il livello maggiore con l'emanazione della Direttiva Europea 2002/49/CEE recepita in Italia dal D.Lgs. 19/08/2005 n. 194. La Direttiva citata, e quindi il decreto di attuazione, introducono i concetti di mappatura acustica e mappa acustica strategica: con essi il legislatore si è posto l'obiettivo, da un lato, di rappresentare in modo facilmente comprensibile la situazione di inquinamento acustico presente nei principali agglomerati urbani e nelle vicinanze delle maggiori sorgenti inquinanti, dall'altro di avere a disposizione informazioni e strumenti utili a gestire in maniera organica le problematiche di inquinamento acustico in scala nazionale ed europea.

Le tabelle sotto riportate mostrano i risultati delle mappe acustiche nel 2014. (Il dataset censuario utilizzato dall'Università Bicocca per il calcolo della popolazione è costituito dai domiciliati forniti da Arpa Lombardia).

Linate – N. popolazione esposta per comune

Comuni	Fascia acustica	
	60-65 dB(A)	65-75 dB(A)
Milano	41	0
Segrate	4.110	146
Peschiera B.	173	16
San Donato M.	710	165
San Giuliano M.	6.120	0

Fonte: SEA

Malpensa – N. popolazione esposta per comune

Comuni	Fascia acustica	
	60-65 dB(A)	65-75 dB(A)
Somma Lombardo	694	120
Arsago Seprio	82	0
Casorate Sempione	258	0
Cardano al Campo	0	0
Samarate	0	0
Ferno	28	0
Golasecca	0	0
Lonate Pozzolo	1.195	465
Castano Primo	247	0
Nosate	0	0
Turbigo	456	0
Robecchetto	9	0

Fonte: SEA

A giugno 2014 è entrato in vigore il Regolamento Europeo n. 598/2014 che istituisce norme e procedure per l'introduzione di restrizioni operative per il contenimento del rumore negli aeroporti dell'Unione e che abroga la direttiva 2002/30/CE. Il regolamento si applica soltanto agli aeroporti con un traffico civile superiore a 50.000 movimenti all'anno, laddove sia stato constatato un problema di inquinamento acustico, e stabilisce procedure da seguire per contenere le immissioni sonore e ridurre il numero delle persone esposte al rumore secondo il principio dell'approccio equilibrato.

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. 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. 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. Inoltre confinano con il sedime dell'aeroporto il Parco Forlanini, uno dei maggiori parchi dell'area urbana milanese, e l'Idroscalo. L'aeroporto di Malpensa è compreso nel Parco regionale della Valle del Ticino. Al Parco appartengono dieci degli undici comuni coinvolti dal Piano Territoriale d'Area di Malpensa. L'unico comune esterno è Busto Arsizio. Le riserve naturali del parco e le relative aree di rispetto, concentrate all'interno della valle del fiume a partire dai canali Villoresi e Naviglio Grande, sono lontane dall'aeroporto, separate da zone boschive alternate a zone coltivate di protezione di scarso pregio naturalistico, ma di elevato valore ecologico anche per l'attenuazione dell'impatto dell'aeroporto. Le zone di interesse paesistico del Parco rappresentano il paesaggio lontano dall'aeroporto, filtrato dall'insediamento degli abitati di Somma Lombardo, Arsago Seprio e Casorate Sempione.

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 robur* (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.

Capitoli 8-9 – Qualità dei servizi erogati ai passeggeri

Passeggeri a ridotta mobilità (PRM)

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.

Di seguito le *performance* 2016 riportate nella Carta dei Servizi.

Indicatori di efficienza dei servizi di assistenza

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
PRM in partenza: tempo di attesa per ricevere l'assistenza, da uno dei punti designati dell'aeroporto, con prenotazione	Tempo di attesa in minuti nel 90% dei casi	Target 2016	20'	20'	10'
		Risultato 2016	27'	24'	4'20"
PRM in partenza: tempo di attesa per ricevere l'assistenza, da uno dei punti designati dell'aeroporto, una volta notificata la propria presenza, senza prenotazione	Tempo di attesa in minuti nel 90% dei casi	Target 2016	25'	25'	15'
		Risultato 2016	28'	25'	4'
PRM in arrivo: tempo di attesa a bordo per lo sbarco dei PRM, dopo lo sbarco dell'ultimo passeggero, con prenotazione	Tempo di attesa in minuti nel 90% dei casi	Target 2016	10'	10'	7'
		Risultato 2016	5'	5'	4'50"
PRM in arrivo: tempo di attesa a bordo per lo sbarco dei PRM, dopo lo sbarco dell'ultimo passeggero, senza prenotazione	Tempo di attesa in minuti nel 90% dei casi	Target 2016	15'	15'	15'
		Risultato 2016	7'	7'	5'

Fonte: SEA

Indicatori di sicurezza per la persona (safety)

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Percezione sullo stato e sulla funzionalità dei mezzi/attrezzature in dotazione	% PRM soddisfatti	Target 2016	90,0	90,0	90,0
		Risultato 2016	95,4	97,7	90,6
Percezione sull'adeguatezza della formazione del personale	% PRM soddisfatti	Target 2016	90,0	90,0	90,0
		Risultato 2016	100,0	100,0	97,1

Fonte: SEA, CFI Group



Indicatori di informazioni in aeroporto

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Accessibilità: n. delle informazioni essenziali accessibili a disabilità visive, uditive e motorie rapportato al n. totale delle informazioni essenziali	% informazioni essenziali accessibili sul n. totale delle informazioni essenziali	Target 2016	100,0	100,0	100,0
		Risultato 2016	100,0	100,0	100,0
Completezza: n. delle informazioni e istruzioni, relative ai servizi offerti, disponibili in formato accessibile rapportate al n. totale	% informazioni/ istruzioni relative ai servizi in formato accessibile sul n. totale delle informazioni/istruzioni	Target 2016	100,0	100,0	100,0
		Risultato 2016	100,0	100,0	100,0
Percezione sull'efficacia e sull'accessibilità delle informazioni, comunicazioni e segnaletica aeroportuale interna	% PRM soddisfatti	Target 2016	90,0	90,0	90,0
		Risultato 2016	97,9	94,9	94,2

Fonte: SEA, CFI Group

Indicatori di comunicazione con i passeggeri

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
N. delle risposte fornite nei tempi stabiliti rispetto al n. totale delle richieste di informazioni ricevute	% risposte fornite nei tempi stabiliti sul n. totale delle richieste	Target 2016	100,0	100,0	100,0
		Risultato 2016	100,0	100,0	100,0
Numero di reclami ricevuti rispetto al traffico totale di PRM	% reclami ricevuti sul traffico totale di PRM	Target 2016	0,05	0,05	0,05
		Risultato 2016	0,004	0,013	0,011

Fonte: SEA

Indicatori di comfort in aeroporto

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Percezione sull'efficacia dell'assistenza ai PRM	% PRM soddisfatti	Target 2016	90,0	90,0	90,0
		Risultato 2016	96,3	96,8	95,7
Percezione sul livello di accessibilità e fruibilità delle infrastrutture aeroportuali: parcheggio, citofoni di chiamata, sale dedicate, servizi igienici, ecc.	% PRM soddisfatti	Target 2016	90,0	90,0	90,0
		Risultato 2016	92,4	97,0	93,9
Percezione sugli spazi dedicati per la sosta dei PRM (es. Sala Amica)	% PRM soddisfatti	Target 2016	90,0	90,0	90,0
		Risultato 2016	95,8	91,9	89,3

Fonte: SEA, CFI Group

Indicatori di aspetti relazionali e comportamentali

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Percezione sulla cortesia del personale (<i>info point</i> , <i>security</i> , personale dedicato all'assistenza speciale)	% PRM soddisfatti	Target 2016	90,0	90,0	90,0
		Risultato 2016	94,4	98,1	97,4
Percezione sulla professionalità del personale dedicato all'erogazione delle assistenze speciali ai PRM	% PRM soddisfatti	Target 2016	90,0	90,0	90,0
		Risultato 2016	94,3	99,0	97,3

Fonte: SEA, CFI Group

La certificazione del servizio di assistenza

Il servizio di assistenza in ambito aeroportuale ai passeggeri con mobilità ridotta di SEA è certificato (TÜV IT 005 MS).

La certificazione del servizio, è basata su un Disciplinare Tecnico costruito in linea con la UNI CEI EN 45011 e validato da un Comitato tecnico, presieduto dal Professor Mario Melazzini 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 Disciplinare Tecnico impegna SEA a mantenere nei propri aeroporti di Linate e Malpensa un livello di servizio su valori anche superiori

a quelli prescritti dalla normativa europea.

Il Disciplinare Tecnico è consultabile sul sito www.se-amilano.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.

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

Dal 2011 è attivo il *Contingency Plan* di SEA per gli aeroporti di Malpensa e Linate, per rispondere alle esigenze di un aeroporto in situazioni di disagi operativi che generano ritardi e/o cancellazioni di voli e per assistere i passeggeri che sostano in aerostazione per periodi di tempo prolungati, attraverso interventi mirati (pernottamento temporaneo in aeroporto, ristorazione, ecc.).

Capitolo 10 – La gestione organizzativa

Le nostre persone

Personale del Gruppo SEA e collaboratori esterni per genere al 31 dicembre (n.)

	2016			2015			2014		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dipendenti subordinati	822	2.028	2.850	836	2.051	2.887	776	1.883	2.659
Somministrati	-	16	16	-	18	18	-	25	25
Totale	822	2.044	2.866	836	2.069	2.905	776	1.908	2.684

Fonte: SEA

Personale dipendente subordinato del Gruppo SEA per tipologia contrattuale e genere al 31 dicembre (n.)

	2016			2015			2014		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Tempo indeterminato	821	2.027	2.848	834	2.047	2.881	771	1.879	2.650
Tempo determinato	1	1	2	2	4	6	5	4	9
Totale	822	2.028	2.850	836	2.051	2.887	776	1.883	2.659

Fonte: SEA

Personale dipendente subordinato a tempo indeterminato del Gruppo SEA per tipologia professionale e genere al 31 dicembre (n.)

	2016			2015			2014		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
<i>Full time</i>	634	1.992	2.626	649	2.011	2.660	610	1.847	2.457
<i>Part time</i>	187	35	222	185	36	221	161	32	193
Totale	821	2.027	2.848	834	2.047	2.881	771	1.879	2.650

Fonte: SEA

La tipologia dei contratti registra una quota marginale di lavoratori a tempo determinato che al 31/12/2016 rappresentano lo 0,1% del totale dipendenti, mentre i lavoratori *part time* rappresentano il 7,8%.

Personale dipendente subordinato del Gruppo SEA in uscita per sede, genere e fasce di età (n.)

2016										
	<30			30-50			>50			Totale
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	
Linate	-	2	2	8	22	30	1	9	10	42
Malpensa	1	-	1	4	7	11	-	2	2	14
Altre sedi*	-	3	3	4	10	14	-	-	-	17
Totale	1	5	6	16	39	55	1	11	12	73
<i>Turnover</i>	14,3%	71,4%	42,9%	2,8%	3,1%	3,0%	0,4%	1,4%	1,2%	2,6%

2015										
	<30			30-50			>50			Totale
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	
Linate	3	2	5	5	2	7	6	14	20	32
Malpensa	1	-	1	2	10	12	1	4	5	18
Altre sedi*	-	3	3	-	3	3	-	-	-	6
Totale	4	5	9	7	15	22	7	18	25	56
<i>Turnover</i>	50,0%	41,7%	45,0%	1,1%	1,1%	1,1%	3,6%	2,8%	3,0%	1,9%

2014										
	<30			30-50			>50			Totale
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	
Linate	1	2	3	10	14	24	9	28	37	64
Malpensa	-	-	-	14	18	32	2	23	25	57
Altre sedi*	-	1	1	1	5	6	-	-	-	7
Totale	1	3	4	25	37	62	11	51	62	128
<i>Turnover</i>	12,5%	15,0%	14,3%	4,1%	2,7%	3,1%	7,3%	10,5%	9,7%	4,8%

Fonte: SEA

Nota: non sono compresi i trasferimenti infragruppo.

* Personale presente negli scali di Roma Ciampino, Venezia e Catania per il 2014 e negli scali di Roma Ciampino e Venezia per il 2015.


Personale dipendente subordinato del Gruppo SEA in entrata per sede, genere e fasce di età (n.)
2016

	<30			30-50			>50			Totale
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	
Linate	-	3	3	1	19	20	-	2	2	25
Malpensa	-	-	-	2	5	7	1	-	1	8
Altre sedi*	-	1	1	-	2	2	-	-	-	3
Totale	-	4	4	3	26	29	1	2	3	36
Turnover	0,0%	57,1%	28,6%	0,5%	2,1%	1,6%	0,4%	0,3%	0,3%	1,3%

2015

	<30			30-50			>50			Totale
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	
Linate	3	3	6	4	4	8	1	1	2	16
Malpensa	2	1	3	1	3	4	1	1	2	9
Altre sedi*	-	3	3	-	2	2	-	-	-	5
Totale	5	7	12	5	9	14	2	2	4	30
Turnover	62,5%	58,3%	60,0%	0,8%	0,6%	0,7%	1,0%	0,3%	0,5%	1,0%

Fonte: SEA

Nota: non sono compresi i trasferimenti infragruppo.

** Personale presente negli scali di Roma Ciampino, Venezia e Catania per il 2014 e negli scali di Roma Ciampino e Venezia per il 2015.*



**Personale dipendente subordinato del Gruppo SEA per inquadramento,
genere e fasce di età al 31 dicembre (n.)**

2016										
<30			30-50			>50			Totale	
Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale		
Dirigenti e quadri	-	1	1	56	89	145	48	131	179	325
Impiegati	7	4	11	468	714	1.182	191	439	630	1.823
Operai	-	2	2	39	438	477	13	210	223	702
Totale	7	7	14	563	1.241	1.804	252	780	1.032	2.850
2015										
<30			30-50			>50			Totale	
Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale		
Dirigenti e quadri	-	1	1	64	98	162	42	121	163	326
Impiegati	8	6	14	527	807	1.334	143	351	494	1.842
Operai	-	5	5	43	492	535	9	170	179	719
Totale	8	12	20	634	1.397	2.031	194	642	836	2.887
2014										
<30			30-50			>50			Totale	
Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale		
Dirigenti e quadri	-	-	-	65	105	170	35	115	150	320
Impiegati	8	10	18	508	766	1.274	108	250	358	1.650
Operai	-	10	10	44	507	551	8	120	128	689
Totale	8	20	28	617	1.378	1.995	151	485	636	2.659

Fonte: SEA

Nota: non sono compresi i trasferimenti infragruppo.

* Personale presente negli scali di Roma Ciampino, Venezia e Catania per il 2014 e negli scali di Roma Ciampino e Venezia per il 2015.

Relazioni Industriali

Il tasso di sindacalizzazione nel Gruppo è in linea con l'anno precedente.

Sindacalizzazione Gruppo SEA			
	N° sigle sindacali	Sigle sindacali	% sindacalizzazione
31/12/2016	13	CGIL; CISL; COBAS COORD.P. VARESE; CUB-TRASPORTI; FLAI; SEL; SIN.PA; U.G.L.; UIL; USB; ADL VARESE; SGB; LABOUR	59%
31/12/2015	11	CGIL; CISL; COBAS COORD.P. VARESE; CUB-TRASPORTI; FLAI; SEL; SIN.PA; U.G.L.; UIL; USB; ADL VARESE	59%
31/12/2014	12	CGIL; CISAL; CISL; COBAS COORD.P. VARESE; CUB-TRASPORTI; FLAI; SEL; SIN.PA; U.G.L.; UIL; USB; ADL VARESE	59%

Fonte: SEA

Principali accordi 2016 con le Organizzazioni Sindacali

Nel 2016 è proseguito il costante confronto con le Organizzazioni Sindacali aventi i requisiti di legge, riguardante le problematiche emerse nei singoli reparti. Nell'ottica del contenimento del costo del lavoro, dell'incremento della produttività e dell'introduzione di una più efficiente organizzazione sono inoltre state raggiunte le seguenti intese:

- luglio 2016 - sottoscrizione di un accordo quadro di progetto, con orizzonte temporale 2016-2023, a sostegno dei piani di sviluppo e efficientamento della Società;
- novembre 2016 - sottoscrizione di un accordo volto a confermare il trattamento economico e normativo relativo alla gestione delle risorse durante il "programma di emergenza neve".

	2016	2015	2014
Numero di accordi siglati con le OO.SS.	2	6	5

Fonte: SEA

Nel corso del 2016 non vi sono accordi sindacali specifici relativi alla salute e sicurezza dei lavoratori.

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 Cisl e Cisl 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.



Capitolo 10 – La gestione delle risorse ambientali

Materie prime

Essendo SEA un'azienda fornitrice di servizi, i principali consumi di materie prime sono riferibili, oltre che ai

consumi energetici (compresivi dei consumi di gasolio e benzina utilizzati per l'operatività degli scali) ai liquidi per le attività di *de-icing* degli aeromobili durante la stagione invernale, in presenza di condizioni meteo particolari.

Malpensa - Consumi materie prime	2016	2015	2014
Kilfroast ABC3 TYPEII (Lt)	677.035	841.566	326.905
Antighiacciante solido (Kg)	3.710	9.290	70
Antighiacciante liquido (Kg)	79.270	494.720	111.488

Linate - Consumi materie prime	2016	2015	2014
Kilfroast ABC3 TYPEII (Lt)	223.699	344.277	98.170
Antighiacciante solido (Kg)	-	-	-
Antighiacciante liquido (Kg)	36.200	7.981	29.230

Fonte: SEA

Qualità delle acque

La qualità delle acque distribuite tramite gli acquedotti aeroportuali è sottoposta, oltre che ai controlli ispettivi dell'Ente sanitario, a un programma interno tempificato di frequente verifica che comprende la valutazione di numerosi parametri sia chimico/fisici sia microbiologici.

Le tabelle di seguito mostrano come i parametri analizzati siano ampiamente inferiori al limite massimo ammesso dalla legge e dimostrano la buona qualità dell'acqua distribuita in entrambi gli aeroporti sia dal punto di vista chimico sia dal punto di vista microbiologico.

Linate - caratterizzazione delle acque potabili

Indicatore	Unità di misura	Valore medio annuo			Valori di parametro D.Lgs. 31/01
		2016	2015	2014	
pH	Unità pH	7,9	8,1	7,8	$6,5 \leq \text{pH} \leq 9,5$
Conduttività	$\mu\text{S}/\text{cm}$	388,6	387,7	400,7	2500
Durezza	°f	22,8	21,7	22,5	$15 \leq \text{°f} \leq 50$
Nitrati	mg/l	11,9	11,1	10,8	50
Cloruri	mg/l	7,4	7,8	6,9	250
Solfati	ug/l	32,5	31,3	31,8	250
Ferro	ug/l	10,0	10,0	13,2	200
Sodio	mg/l	7,7	5,9	5,8	200
Tricloroetilene + Tetracloroetilene	$\mu\text{g}/\text{l}$	1,1	1,0	1,4	10
Triometani totali	$\mu\text{g}/\text{l}$	1,0	1,0	1,1	30
Benzene	$\mu\text{g}/\text{l}$	0,1	0,1	0,1	1
Batteri coliformi a 37°C	n/100ml	0	0,0	0,0	0
Escherichia coli	n/100ml	0	0,0	0,0	0
Enterococchi	n/100ml	0	0,0	0,0	0

Fonte: SEA



Malpensa - caratterizzazione delle acque potabili

Indicatore	Unità di misura	Valore medio annuo			Valori di parametro D.Lgs. 31/01
		2016	2015	2014	
pH	Unità pH	8,1	8,1	8,0	$6,5 \leq \text{pH} \leq 9,5$
Conduttività	$\mu\text{S}/\text{cm}$	314,0	307,0	344,7	2500
Durezza	$^{\circ}\text{f}$	17,4	17,0	18,3	$15 \leq ^{\circ}\text{f} \leq 50$
Nitrati	mg/l	22,5	21,7	21,9	50
Cloruri	mg/l	10,3	10,2	10,8	250
Solfati	$\mu\text{g}/\text{l}$	15,3	15,4	16,2	250
Ferro	$\mu\text{g}/\text{l}$	11,3	11,2	14,9	200
Sodio	mg/l	8,0	7,5	7,6	200
Tricloroetilene + Tetracloroetilene	$\mu\text{g}/\text{l}$	1,1	1,1	1,5	10
Triometani totali	$\mu\text{g}/\text{l}$	1,0	1,0	1,1	30
Benzene	$\mu\text{g}/\text{l}$	0,1	0,1	0,1	1
Batteri coliformi a 37°C	n/100ml	0,0	0,0	0,0	0
Escherichia coli	n/100ml	0,0	0,0	0,0	0
Enterococchi	n/100ml	0,0	0,0	0,0	0

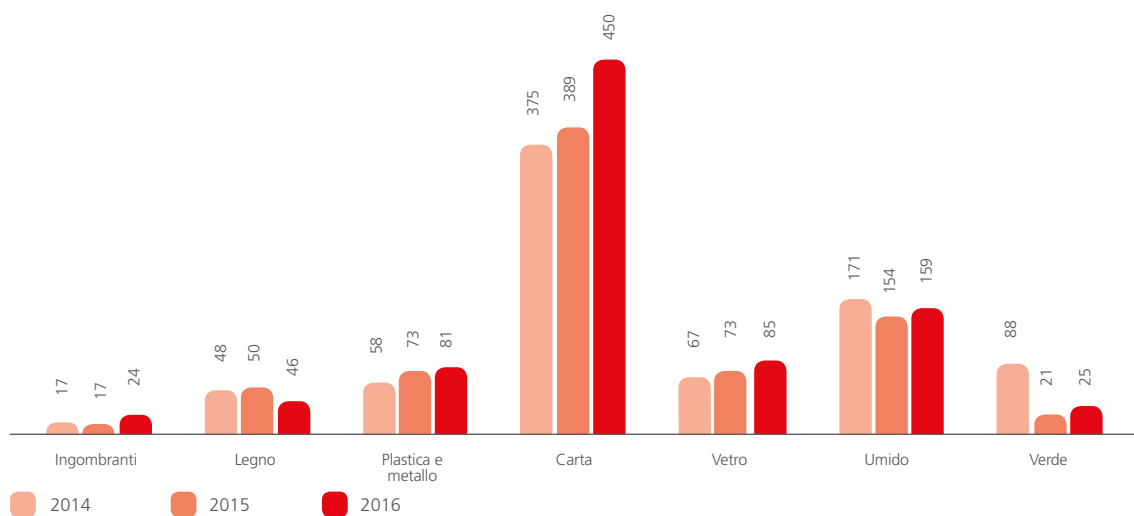
Fonte: SEA

Gestione dei rifiuti

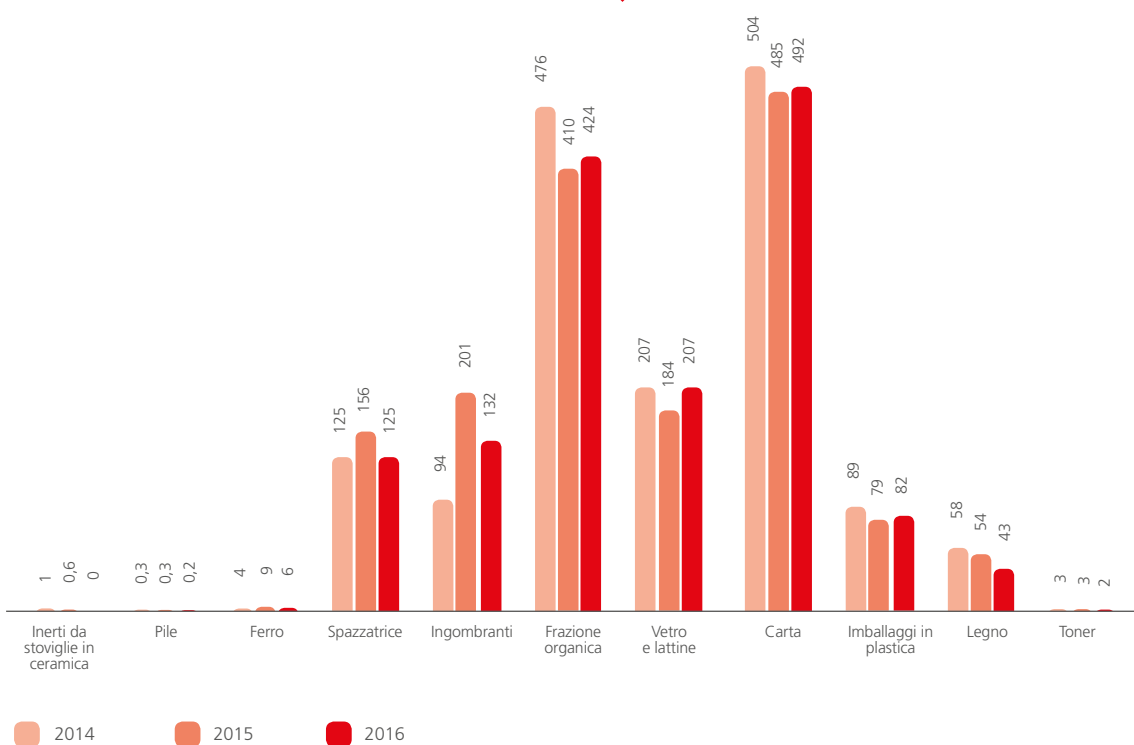
Anche per il 2016 il Gruppo SEA ha confermato il proprio impegno nella raccolta differenziata di rifiuti solidi urbani e assimilati sugli scali di Linate e Malpensa. A oggi le frazioni raccolte in modo differenziato sono

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.

Linate - Raccolta differenziata rifiuti solidi urbani e assimilati (ton)



Malpensa - 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 es.: attrezzature informatiche, oli, emulsioni, ferro, vernici, ecc.). Questi rifiuti sono quindi tutti integralmente differenziati per tipologia e smaltiti/recuperati secondo

le normative di riferimento e gli *standard* di tecnologia degli impianti di trattamento in cui sono conferiti. 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	2016	2015	2014
Utilizzazione principale come combustibile o altro mezzo per produrre energia (R1)	1.237	-	-
Incenerimento a terra (D10)	0,5	1.296	1.254
Messa in riserva di rifiuti per sottoporli a una delle operazioni indicate nei punti da R1 a R12 (R13)	971*	900	747
Riciclo/recupero delle sostanze organiche non utilizzate come solventi (comprese le operazioni di compostaggio e le altre trasformazioni biologiche) (R3)	175	154	175
Deposito preliminare dei rifiuti per sottoporli ad una delle operazioni indicate nei punti da D1 a D14 (D15)	46	51	151
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)	239	239	60
Trattamento biologico che dia origine a composti o a miscugli eliminati secondo uno dei procedimenti elencati nei punti da D1 a D12 (D9)	-	-	142

*Dato al netto di una produzione una tantum straordinaria di rifiuti speciali da "costruzione e demolizione" non pericolosi derivanti da pulizia di superfici aeroportuali per complessive 1.417,36 ton.

Malpensa – Rifiuti per modalità di smaltimento (ton)

Modalità smaltimento/recupero	2016	2015	2014
Utilizzazione principale come combustibile o altro mezzo per produrre Energia (R1)	3.832	-	-
Incenerimento a terra (D10)	2	3.812	3.656
Messa in riserva di rifiuti per sottoporli a una delle operazioni indicate nei punti da R1 a R12 (R13)	1.554	1.555	1.730
Trattamento fisico-chimico non specificato altrove nel presente allegato, che dia origine a composti o miscugli eliminati secondo uno dei procedimenti elencati nei punti da D1 a D12 (D9)	5	-	-
Deposito preliminare dei rifiuti per sottoporli ad una delle operazioni indicate nei punti da D1 a D14 (D15)	174	242	133

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).

The SEA logo is a red square with the white text "SEA" inside. It is positioned on the left side of the page, within a horizontal band of light gray squares.

SEA

ANALISI DEL PERIMETRO
DELLE TEMATICHE MATERIALI
E RICONCILIAZIONE
CON GLI ASPETTI GRI



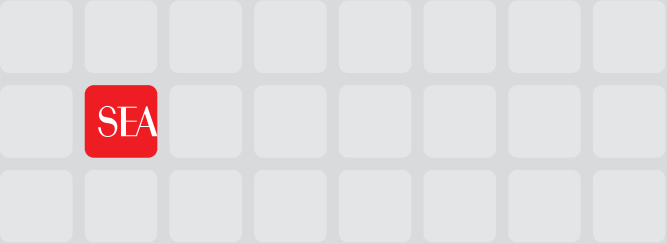
Analisi del perimetro delle tematiche materiali e riconciliazione con gli aspetti GRI

Topic materiali	Perimetro interno	Perimetro esterno	Aspetti GRI G4 e Airport Operators Sector Disclosures
Sviluppo condiviso	Gruppo	Tutti gli <i>stakeholder</i>	<i>Performance</i> economica
			Impatti economici indiretti
			Comunità locali
Dialogo con gli <i>stakeholder</i>	Gruppo		
Comunicazione trasparente	Gruppo		
Impatto acustico	Gruppo	Operatori aeroportuali	Rumore
			Salute e sicurezza dei consumatori
			Prodotti e servizi
Presidio rischi ambientali	Gruppo	Operatori aeroportuali	Biodiversità
			Rumore
			Prodotti e servizi
			Scarichi e rifiuti
			Inter-modalità
			Meccanismi di gestione dei reclami ambientali
			<i>Compliance</i>
Riduzione CO ₂	Gruppo	Operatori aeroportuali	Emissioni
Qualità servizio ai passeggeri	Gruppo	Operatori aeroportuali/ Pubblica Amministrazione	<i>Business continuity</i> e gestione delle emergenze
			Salute e sicurezza dei consumatori
			Qualità del servizio
Accessibilità trasporto pubblico	Gruppo	Operatori aeroportuali/ Pubblica Amministrazione	Inter-modalità
			Trasporti
Qualità lavoro in aeroporto	Gruppo	Operatori aeroportuali	Salute e sicurezza dei lavoratori

Analisi del perimetro delle tematiche materiali e riconciliazione con gli aspetti GRI

Topic materiali	Perimetro interno	Perimetro esterno	Aspetti GRI G4 e Airport Operators Sector Disclosures
Offerta servizi ai passeggeri	Gruppo	Operatori aeroportuali/ Pubblica Amministrazione	Offerta di servizi a persone a ridotta mobilità
<i>Employee engagement</i>	Gruppo		Occupazione
			Relazioni industriali
			Diversità e pari opportunità
			Parità di retribuzione per uomini e donne
<i>Employee empowerment</i>	Gruppo		Formazione e sviluppo
Trasparenza e selezione fornitori	Gruppo		Pratiche di approvvigionamento
			Valutazione ambientale dei fornitori
Efficienza energetica	Gruppo	Operatori aeroportuali	Energia
Consumi idrici	Gruppo	Operatori aeroportuali	Acqua

Fonte: SEA



SEA

GRI CONTENT INDEX



General Standard Disclosure

General Standard Disclosure	Informazione standard	N° pagina
Strategia e analisi		
G4-1	Lettera agli <i>stakeholder</i>	5-6
Profilo dell'organizzazione		
G4-3	Nome dell'organizzazione	18
G4-4	Principali marchi, prodotti e servizi	25-27
G4-5	Sede principale	18
G4-6	Paesi di operatività	18
G4-7	Assetto proprietario e forma legale	18-20
G4-8	Mercati serviti	89-91
G4-9	Dimensione dell'organizzazione	18
G4-10	Dipendenti per tipologia di contratto, genere, area geografica e inquadramento	129; 171-172
G4-11	Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	175
G4-12	Descrizione della catena di fornitura dell'organizzazione	156-159
G4-13	Cambiamenti significativi della dimensione, struttura, assetto proprietario o catena di fornitura dell'organizzazione	8; 18; 20
G4-14	Applicazione dell'approccio prudenziale alla gestione dei rischi	SEA si impegna ad applicare un approccio prudenziale nella definizione e gestione dei rischi ambientali e sociali.
G4-15	Adozioni di codici di condotta, principi e carte, sviluppati da enti e associazioni esterne relative a <i>performance</i> economiche, ambientali e sociali	102-105; 118-120
G4-16	Appartenenza ad associazioni o organizzazioni nazionali o internazionali	164



General Standard Disclosure

General Standard Disclosure	Informazione standard	N° pagina
Aspetti materiali identificati e perimetro del report		
G4-17	Elenco delle entità incluse nel bilancio consolidato e di quelle non comprese nel bilancio di sostenibilità	8
G4-18	Descrizione del processo per la definizione dei contenuti del bilancio	8; 59-60
G4-19	Aspetti materiali identificati	59-60; 183-184
G4-20	Aspetti materiali interni all'organizzazione	183-184
G4-21	Aspetti materiali esterni all'organizzazione	183-184
G4-22	Modifiche di informazioni rispetto al precedente bilancio	8
G4-23	Cambiamenti significativi in termini di obiettivi, perimetri o metodi di misurazione rispetto al precedente bilancio	8
Coinvolgimento degli stakeholder		
G4-24	Elenco dei gruppi di <i>stakeholder</i> con cui l'organizzazione intrattiene attività di coinvolgimento	51
G4-25	Principi per identificare e selezionare i principali <i>stakeholder</i> con i quali intraprendere l'attività di coinvolgimento	50-53
G4-26	Approccio all'attività di coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> , specificando la frequenza per tipologia di attività sviluppata e per gruppo di <i>stakeholder</i>	52-53; 74-78
G4-27	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 bilancio di sostenibilità	57-58; 76-78; 144-148; 161-162



General Standard Disclosure

General Standard Disclosure	Informazione standard	N° pagina
Profilo del report		
G4-28	Periodo di rendicontazione del bilancio di sostenibilità	8
G4-29	Data di pubblicazione del bilancio più recente	8
G4-30	Periodicità di rendicontazione	8
G4-31	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sul bilancio e i suoi contenuti	200
G4-32	Indicazione dell'opzione "in accordance" scelta; indice dei contenuti GRI; riferimenti alla verifica esterna	8; 198-199
G4-33	Assurance esterna del report	198-199
Governance		
G4-34	Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i membri dell'organo più alto di governo. Identificazioni di comitati responsabili per i processi decisionali per tematiche economiche, ambientali e sociale	20-24
G4-35	Processo di delega per le tematiche economiche, ambientali e sociali dal più alto organo di governo ai dirigenti o ad altri dipendenti dell'organizzazione	23; 28-29
G4-36	Posizioni dirigenziali o con responsabilità per le tematiche economiche, ambientali e sociali, specificando se queste riportano direttamente al più alto organo di governo	23; 28-29
G4-38	Composizione del più alto organo di governo e dei rispettivi comitati	21-22
G4-39	Indicare se il Presidente del più alto organo di governo ricopre anche un ruolo esecutivo	21
Etica e integrità		
G4-56	Mission, valori, codici di condotta e principi	18; 23-25; 54-57



Specific Standard Disclosure

DMA e Indicatori	Informazione standard	N° pagina
INDICATORI DI PERFORMANCE ECONOMICA		
Aspetto materiale: Performance economica		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	25-27
G4-EC1	Valore economico direttamente generato e distribuito	67-68
G4-EC2	Implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità per le attività dell'organizzazione dovuti ai cambiamenti climatici	165
G4-EC3	Copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico (<i>benefit plan obligations</i>)	138
G4-EC4	Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione	Nel corso del 2016 SEA non ha ricevuto finanziamenti dalla P.A.
Aspetto: Presenza sul mercato		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	92-99
G4-EC5	Rapporto tra lo stipendio dei neoassunti e lo stipendio minimo locale nelle sedi operative più significative, suddiviso per genere	Tale ambito è regolato dal CCNL e dagli accordi integrativi.
G4-EC6	Procedure di assunzione di persone residenti dove si svolge prevalentemente l'attività e percentuale dei <i>senior manager</i> assunti nella comunità locale	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.
G4-A01	Numero totale di passeggeri nell'anno, suddivisi fra passeggeri di voli internazionali e nazionali e suddivisi fra origine-destinazione e trasferimento, inclusi i passeggeri in transito	94-96
G4-A02	Numero totale annuo di movimenti di aeromobili diurni e notturni, suddivisi per voli commerciale passeggeri, commerciale cargo, aviazione generale e aviazione di stato	94-96
G4-A03	Quantitativo di merce (<i>cargo</i>) movimentato in tonnellate	97-99



Specific Standard Disclosure

DMA e Indicatori	Informazione standard	N° pagina
Aspetto materiale: Impatti economici indiretti		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	63-67; 69-71
G4-EC7	Sviluppo e impatto di investimenti in infrastrutture e servizi forniti principalmente per "pubblica utilità", attraverso impegni commerciali, donazioni di prodotti/servizi, attività <i>pro bono</i>	63-67
G4-EC8	Analisi e descrizione dei principali impatti economici indiretti considerando le esternalità generate	69-71
Aspetto materiale: Pratiche di approvvigionamento		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	156-159
G4-EC9	Percentuali di spesa concentrata su fornitori locali in relazione alle sedi operative più significative	158-159
INDICATORI DI PERFORMANCE AMBIENTALE		
Aspetto materiale: Energia		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	150
G4-EN3	Consumi di energia all'interno dell'organizzazione	151
G4-EN5	<i>Energy intensity</i>	151
G4-EN6	Iniziative volte alla riduzione del consumo energetico	150
G4-EN7	Riduzioni del fabbisogno energetico per prodotti e servizi	152



Specific Standard Disclosure

DMA e Indicatori	Informazione standard	N° pagina
Aspetto materiale: Acqua		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	153; 177
G4-EN8	Prelievo totale di acqua per fonte	153
G4-EN9	Fonti idriche significativamente interessate dal prelievo di acqua	153
G4-EN10	Percentuale e volume totale dell'acqua riciclata e riutilizzata	85
G4-A04	Qualità delle acque meteoriche secondo la normativa vigente	85
Aspetto materiale: Biodiversità		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	166-167
G4-EN11	Localizzazione e dimensione dei terreni posseduti, affittati oppure gestiti all'interno o nelle vicinanze di aree protette oppure di aree ad alto valore per la biodiversità anche se al di fuori di aree protette	166-167
G4-EN12	Descrizione degli impatti significativi delle attività, dei prodotti e servizi sulla biodiversità all'interno di aree protette oppure di aree ad alto valore per la biodiversità anche se al di fuori di aree protette	166-167
G4-EN13	<i>Habitat</i> protetti o ripristinati	166-167
G4-EN14	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	166-167

Specific Standard Disclosure

DMA e Indicatori	Informazione standard	N° pagina
Aspetto materiale: Emissioni		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	78
G4-EN15	Emissioni totali dirette di gas a effetto serra (Scopo 1)	78
G4-EN16	Emissioni totali indirette di gas a effetto serra (Scopo 2)	78
G4-EN17	Altre emissioni indirette (Scopo 3)	78
G4-EN18	Intensità delle emissioni di gas a effetto serra	79
G4-EN20	Emissioni di sostanze nocive per l'ozono per peso	I quantitativi delle sostanze di ozono presenti nei sistemi di raffreddamento e condizionamento sono irrilevanti in quanto presenti solo in alcune apparecchiature residue.
G4-EN21	Emissioni di NOx, SOx e altre emissioni significative in atmosfera, per tipologia e peso	79-81
G4-A05	Livello di qualità dell'aria in base alle concentrazioni di inquinanti in microgrammi per metro cubo (µg/m³) o parti per milione (ppm) previsto dalla normativa vigente	79-81
Aspetto materiale: Scarichi e rifiuti		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	83-85; 154
G4-EN22	Acqua totale scaricata per qualità e destinazione	84
G4-EN23	Peso totale dei rifiuti per tipologia e metodi di smaltimento	154-156; 179-181
G4-EN24	Numero totale e volume di sversamenti significativi	86
G4-EN25	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	Il Gruppo non gestisce il trasporto, l'importazione ed esportazione dei rifiuti speciali considerati come pericolosi in base alla Convenzione di Basilea.
G4-EN26	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	85; 166-167
G4-A06	Quantità di liquido antigelo (<i>de-icing</i>) utilizzato e trattato (m³ e/o ton) suddiviso per piste e aeromobili	84; 176

Specific Standard Disclosure

DMA e Indicatori	Informazione standard	N° pagina
Aspetto materiale: Prodotti e servizi		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	78-81
G4-EN27	Iniziative per mitigare gli impatti ambientali dei prodotti e servizi e grado di mitigazione dell'impatto	78-81
G4-EN28	Percentuale dei prodotti venduti e relativo materiale di imballaggio riciclato e riutilizzato per categoria	Tale indicatore si considera non applicabile per le attività svolte dal Gruppo.
Aspetto materiale: Compliance		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	Il Gruppo gestisce attraverso la Funzione Legale le conformità normative.
G4-EN29	Valore monetario delle multe significative e numero delle sanzioni non monetarie per mancato rispetto dei regolamenti e leggi in materia ambientale	Nel corso del 2016, il Gruppo SEA non ha ricevuto multe e sanzioni non monetarie significative per mancato rispetto a regolamenti in materia ambientale.
Aspetto materiale: Trasporti		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	Il Gruppo effettua politiche di incentivazione per i dipendenti attraverso facilitazioni nell'uso di mezzi pubblici per il percorso casa-lavoro.
G4-EN30	Impatti ambientali significativi del trasporto di prodotti e beni/materiali utilizzati per l'attività dell'organizzazione e per gli spostamenti del personale	Il Gruppo effettua politiche di incentivazione per i dipendenti attraverso facilitazioni nell'uso di mezzi pubblici per il percorso casa-lavoro.
Aspetto materiale: Valutazione ambientale dei fornitori		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	156-158
G4-EN32	Percentuale di nuovi fornitori che sono stati valutati secondo criteri ambientali	157
Aspetto materiale: Inter-modalità		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	45-48
Aspetto materiale: Rumore		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	81-82
G4-A07	Numero e percentuale di persone che risiedono in aree interessate dal rumore aeroportuale	165-166
Aspetto materiale: Meccanismi di gestione dei reclami ambientali		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	107
G4-EN34	Numero di segnalazioni sugli impatti ambientali processati e risolti attraverso meccanismi formali	Nel 2016 non è stato possibile effettuare la rilevazione delle segnalazioni sugli impatti ambientali. Tale attività sarà implementata dal 2017.



Specific Standard Disclosure

DMA e Indicatori	Informazione standard	N° pagina
INDICATORI DI PERFORMANCE SOCIALE		
Sotto categoria: Pratiche di lavoro		
Aspetto materiale: Occupazione		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	128-129
G4-LA1	Numero di nuovi assunti, tasso di assunzione e <i>turnover</i> del personale, suddiviso per età, genere e area geografica	173
G4-LA2	<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	136-137
G4-LA3	Tasso di ritorno al lavoro e di <i>retention</i> al termine del periodo di congedo parentale, suddiviso per genere	139-140
Aspetto materiale: Relazioni industriali		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	175
G4-LA4	Periodo minimo di preavviso per le modifiche operative (cambiamenti organizzativi), specificando se tali condizioni siano incluse o meno nella contrattazione collettiva	175
Aspetto materiale: Salute e sicurezza dei lavoratori		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	133
G4-LA5	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	134
G4-LA6	Tasso d'infortuni sul lavoro, di malattie, di giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi, divisi per area geografica	135; 149
G4-LA8	Accordi formali con i sindacati relativi alla salute e alla sicurezza	175



Specific Standard Disclosure

DMA e Indicatori	Informazione standard	N° pagina
Aspetto materiale: Formazione e Sviluppo		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	130-131
G4-LA9	Ore medie di formazione annue per dipendente per genere, suddiviso per categoria di lavoratori	130-131
G4-LA10	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	132
G4-LA11	Percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle <i>performance</i> e dello sviluppo della propria carriera, suddiviso per genere	132
Aspetto materiale: Diversità e pari opportunità		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	132
G4-LA12	Composizione degli organi di governo dell'impresa e ripartizione dei dipendenti per categoria in base al genere, età, appartenenza a categorie protette e altri indicatori di diversità	132
Aspetto materiale: Parità di retribuzione per uomini e donne		
G4-DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	132
G4-LA13	Rapporto dello stipendio base e della remunerazione delle donne rispetto a quello degli uomini a parità di categoria, suddiviso per le aree significative di attività	132
Sotto categoria: Diritti umani		
Aspetto: Pratiche di sicurezza		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	Il personale addetto alla sicurezza è formato ed opera secondo le normative aeroportuali italiane e internazionali.
G4-HR7	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	Il personale addetto alla sicurezza è formato ed opera secondo le normative aeroportuali italiane e internazionali.



Specific Standard Disclosure

DMA e Indicatori	Informazione standard	N° pagina
Sotto categoria: Collettività		
Aspetto materiale: Comunità locali		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	53; 63
G4-SO1	Percentuale delle operazioni in cui vengono effettuate attività di <i>engagement</i> , <i>assessment</i> e programmi di sviluppo della comunità locale	63-65
G4-SO2	Operazioni con potenziali o attuali impatti negativi significativi sulle comunità locali	81-82; 165-166
G4-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 indennizzo previsto	Nel corso del 2016 non si sono verificati casi, volontari o involontari, di dislocamento di persone.
Sotto categoria: Responsabilità di Prodotto		
Aspetto materiale: Salute e sicurezza dei consumatori		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	81; 86-87
G4-PR1	Percentuale di categorie significative di prodotti e servizi per i quali gli impatti sulla salute e sicurezza sono valutati per promuoverne il miglioramento	81-82; 86-87
G4-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	Nel corso del 2016 non sono stati segnalati casi di non conformità.
G4-A09	Numero totale annuo di "wildlife strikes" per 10.000 movimenti di aeromobili	87
Aspetto materiale: Business continuity e gestione delle emergenze		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	171
Aspetto materiale: Qualità del servizio		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	102-105; 118-122; 123-126
Aspetto materiale: Offerta di servizi a persone a ridotta mobilità		
G4 - DMA	Informativa generale sulle modalità di gestione	168-171

The SEA logo is a red square with the letters "SEA" in white. It is positioned on the left side of the page, within a horizontal band of light gray squares that spans the width of the page.

SEA

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE



Deloitte & Touche S.p.A.
Via Tortona, 25
20144 Milano
Italia

Tel: +39 02 83322111
Fax: +39 02 83322112
www.deloitte.it

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE SUL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

**Al Consiglio di Amministrazione di
Società per Azioni Esercizi Aeroportuali - SEA S.p.A.**

Abbiamo svolto un esame limitato ("*limited assurance engagement*") del bilancio di sostenibilità del Gruppo SEA (di seguito il "Gruppo") per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016.

Responsabilità degli Amministratori per il bilancio di sostenibilità

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio di sostenibilità in conformità alle linee guida "G4 Sustainability Reporting Guidelines" (2013) e alle "Airport Operators Sector Disclosures" (2014) definite dal GRI - Global Reporting Initiative, indicate nel paragrafo "Nota metodologica" del bilancio di Sostenibilità, e per quella parte del controllo interno che essi ritengono necessaria al fine di consentire la redazione di un bilancio di sostenibilità che non contenga errori significativi, anche dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Gli Amministratori sono altresì responsabili per la definizione degli obiettivi del Gruppo SEA in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti, nonché per l'identificazione degli stakeholder e degli aspetti significativi da rendicontare.

Responsabilità della società di revisione

È nostra la responsabilità della redazione della presente relazione sulla base delle procedure svolte. Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri indicati nel principio "International Standard on Assurance Engagements 3000 (Revised) - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" ("ISAE 3000 Revised"), emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board per gli incarichi che consistono in un esame limitato. Tale principio richiede il rispetto dei principi etici applicabili, compresi quelli in materia di indipendenza, nonché la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire una sicurezza limitata che il bilancio di sostenibilità non contenga errori significativi.

Le procedure svolte sul bilancio di sostenibilità hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nel bilancio di sostenibilità, analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

Tali procedure hanno riguardato il rispetto dei principi per la definizione del contenuto e della qualità del bilancio di sostenibilità, nei quali si articolano le "G4 Sustainability Reporting Guidelines", e sono riepilogate di seguito:

- comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nei paragrafi "Modello e aree di business" e "Il valore distribuito ai nostri stakeholder" del bilancio di sostenibilità e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2016, sul quale Deloitte & Touche S.p.A. ha emesso la relazione ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, in data 12 aprile 2017;
- analisi, tramite interviste, del sistema di governo e del processo di gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile, inerenti la strategia e l'operatività del Gruppo;
- analisi del processo di definizione degli aspetti significativi rendicontati nel bilancio di sostenibilità, con riferimento alle modalità di identificazione in termini di loro priorità per le diverse categorie di stakeholder e alla validazione interna delle risultanze del processo;

Ancona Bari Bergamo Bologna Brescia Cagliari Firenze Genova Milano Napoli Padova Parma Roma Torino Treviso Verona

Sede Legale: Via Tortona, 25 - 20144 Milano | Capitale Sociale: Euro 10.328.220,00 i.v.

Codice Fiscale/Registro delle Imprese Milano n. 03049560166 - R.E.A. Milano n. 1720239 | Partita IVA: IT 03049560166

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informazione completa relativa alla struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.

© Deloitte & Touche S.p.A.



- 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:
 - interviste e discussioni con il personale della Direzione del Gruppo SEA, al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione del bilancio di sostenibilità, nonché circa i processi e le procedure di controllo interno che supportano 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 e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nel bilancio di sostenibilità rispetto alle linee guida identificate nel paragrafo "Responsabilità degli Amministratori per il bilancio di sostenibilità" della presente relazione;
- analisi del processo di coinvolgimento degli *stakeholder*, con riferimento alle modalità utilizzate, 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 Presidente di Società per Azioni Esercizi Aeroportuali - SEA S.p.A., sulla conformità del bilancio di sostenibilità alle linee guida indicate nel paragrafo della presente relazione "Responsabilità degli Amministratori per il bilancio di sostenibilità", nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

Il nostro esame ha comportato un'estensione del lavoro inferiore a quello da svolgere per un esame completo secondo l'*ISAE 3000 Revised* ("*reasonable assurance engagement*") 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 tale esame.

Conclusione

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il bilancio di sostenibilità del Gruppo al 31 dicembre 2016 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida "*G4 Sustainability Reporting Guidelines*" (2013) e alle "*Airport Operators Sector Disclosures*" (2014) definite dal *GRI - Global Reporting Initiative*, come descritto nel paragrafo "*Nota metodologica*" del bilancio di sostenibilità.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.


Franco Amelio
 Socio

Milano, 28 luglio 2017



L'attenzione del Gruppo SEA alla tutela dell'ambiente ha determinato, attraverso l'adozione di specifiche iniziative, la riduzione significativa delle emissioni di CO₂.

Malpensa e Linate confermano le loro *performance* di eccellenza europea ottenendo il livello *Neutrality* nell'ambito dell'iniziativa *Airport Carbon Accreditation*.

Gruppo SEA - Bilancio Sostenibilità 2016

Pubblicazione a cura della Funzione Corporate Social Responsibility del Gruppo SEA, realizzato con la collaborazione delle Direzioni e Funzioni aziendali.

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 2017 SEA S.p.A.

Per maggiori informazioni:

SEA S.p.A. - 20090 Aeroporto Milano Linate,
Sebastiano Renna - Corporate Social Responsibility Manager
Tel. 02-74852371 - e-mail: sebastiano.renna@seamilano.eu

