



Bilancio di Sostenibilità

2011

Bilancio di Sostenibilità

2011

## Sommario

<b>Lettera agli stakeholder</b>	<b>4</b>	<b>Sostenibilità Ambientale e Safety Aeroportuale</b>	<b>96</b>
<b>Con convinzione sulla strada intrapresa</b>	<b>10</b>	La politica ambientale di SEA	97
<b>Nota metodologica</b>	<b>13</b>	Il sistema di gestione ambientale	98
Processi e perimetro di reporting	14	Dimensione europea e internazionale dell'impegno ambientale	99
Principi di rendicontazione	15	Aria e clima	100
<b>Highlights delle performance di sostenibilità</b>	<b>16</b>	Energia	103
<b>Overview 2011</b>	<b>18</b>	La gestione delle risorse idriche	105
<b>Corporate Profile</b>	<b>21</b>	Inquinamento acustico	108
Key Facts	22	Gestione dei rifiuti	109
Principali tappe storiche	23	Campi elettromagnetici e radiazioni ionizzanti	111
Mission e Valori	24	Safety Aeroportuale	112
Gli aeroporti di Linate e Malpensa	25	<b>Sostenibilità delle Relazioni Socio-Economiche</b>	<b>117</b>
Aree di business	29	Risorse Umane	118
Assetto societario	30	Fornitori	132
Corporate Governance	32	Passengeri	137
Struttura e processi organizzativi	36	Clienti	149
Strategia e governance dello sviluppo sostenibile	39	Società e territorio	158
<b>Analisi del contesto e impatti principali</b>	<b>40</b>	<b>Stakeholder engagement</b>	<b>169</b>
Caratteristiche dell'industria aeroportuale	41	Multi-stakeholder workshop	170
Il sistema aeroportuale italiano	42	Tavolo 1 - Innovazione strategica	173
Principali trend del mercato del trasporto aereo	47	Tavolo 2 - Customer Experience	177
Quadro normativo e regolatorio di riferimento	50	Tavolo 3 - Customer Satisfaction	180
Mappa degli stakeholder di SEA	57	Tavolo 4 - Innovazione procedurale e tecnologica	182
Valutazione dei principali rischi e impatti	58	Tavolo 5 - Mobilità sostenibile	185
<b>Sostenibilità Economico-Competitiva</b>	<b>60</b>	Tavolo 6 - Genius Loci Malpensa	189
Modello di business e competenze distintive	61	<b>Obiettivi di sostenibilità</b>	<b>192</b>
Posizionamento competitivo	66	<b>Tavola dei contenuti del GRI</b>	<b>197</b>
Strategia di sviluppo	74	<b>Relazione di certificazione al Bilancio</b>	<b>206</b>
Investimenti	76		
Performance Competitive Business Aviation	79		
Performance Competitive Business Non Aviation	86		
Performance Competitive Business Handling	92		
Performance Competitive Business Energia	95		

## Lettera agli stakeholder

*Il valore di un risultato  
sta nel processo  
per raggiungerlo.*

Albert Einstein

Non credo che esista un tema in grado di rappresentare il paradigma dell'approccio alla sostenibilità di SEA nel 2011 meglio di quanto possa fare l'impegno messo in campo sul Master Plan di Malpensa. Si tratta del più grande piano di sviluppo che questo aeroporto abbia conosciuto dopo l'apertura di Malpensa 2000, con una visione che abbraccia un arco temporale esteso sino al 2030.

Il Master Plan - approvato da ENAC nel maggio 2011 e attualmente in valutazione presso la Commissione VIA del Ministero dell'Ambiente - contempla un'estensione del sedime aeroportuale pari a circa un terzo di quello esistente e investimenti per circa 1,4 miliardi di euro al 2020, destinati al potenziamento delle infrastrutture di volo, dei terminal passeggeri e dell'area cargo. Dal punto di vista strettamente aziendale significa dotarsi delle infrastrutture necessarie a cogliere le grandi opportunità che presenterà il sostanziale raddoppio del traffico aereo previsto nei prossimi 20 anni, approfittando oltretutto della saturazione di alcuni grandi aeroporti europei, privi di aree di espansione, che genererà opportunità di incremento delle quote di traffico per aeroporti di medio-grandi dimensioni come Malpensa.

Per disegnare il Master Plan di Malpensa ci siamo avvalsi delle più alte competenze di settore presenti nel panorama internazionale. Abbiamo seguito pedissequamente quanto dettato dalle leggi e dalle normative, talvolta dovendo sospendere il processo in attesa dello scioglimento da parte delle autorità preposte di nodi e incertezze che la stessa normativa non chiariva con sufficiente nettezza. Abbiamo cercato di tener conto del fatto che in Italia la realizzazione di una infrastruttura aeroportuale di importo superiore ai 50 milioni - tra progettazione, affidamento, lavori e collaudi - supera mediamente gli 11 anni, come riportato nello "Studio sullo sviluppo futuro della rete aeroportuale nazionale" realizzato da One Works, Nomisma e KPMG.

Nella pianificazione delle risorse che destineremo allo sviluppo di Malpensa disegnato dal Master Plan abbiamo naturalmente stimato anche una quota rilevante da destinare alle necessarie opere di mitigazione e compensazione ambientale. Ne avremo un'idea più precisa al termine della procedura di Valutazione d'Impatto Ambientale, ma già ora siamo dell'avviso che la loro concreta progettazione e realizzazione debba essere oggetto di un intenso lavoro di confronto e collaborazione con il territorio.

Tutto questo però non è bastato, finora, ad evitare il sorgere di contestazioni e conflitti, talvolta anche molto accesi, con alcune realtà civiche - e in qualche caso anche istituzionali - del territorio. Ci siamo ovviamente interrogati sui motivi e abbiamo svolto una riflessione quanto più possibile aperta e onesta, sulla quale sono andati a convergere una serie di elementi che a mio avviso denotano l'emblematicità di questa vicenda rispetto al più ampio tema dello sviluppo sostenibile degli aeroporti (e non solo).

### Un saldo positivo tra benefici e costi

Il primo elemento fa riferimento all'identità genetica di un'infrastruttura aeroportuale: neppure il più accanito "sviluppista" potrebbe negare che un aeroporto rappresenti un vicino ingombrante. Una delle caratteristiche che connotano l'aeroporto rispetto ad altre infrastrutture di mobilità come strade e ferrovie è un'occupazione di territorio che produce esternalità positive ampie e diffuse ed esternalità negative limitate e concentrate.

La "catchment area" di Malpensa si estende per oltre 50.000 km<sup>2</sup>, ma i disagi prodotti dai sorvoli riguardano una superficie territoriale estremamente circoscritta.

Guardando al versante degli effetti positivi, ogni aeroporto incorpora nella sua mission aziendale il ruolo di catalizzatore dei processi economici di sistema (esportazioni del comparto manifatturiero e mobilità dei flussi turistici, tra i principali).

Il fattore cruciale di competitività sistemica di un aeroporto è la connettività aerea diretta, cioè la possibilità per passeggeri e merci del territorio di riferimento dell'aeroporto di raggiungere con tempi e costi inferiori il più alto numero di destinazioni in Europa e nel mondo.

Lo sviluppo di Malpensa significa dunque garantire a un territorio estremamente ampio le condizioni necessarie per restare competitivo. Stiamo parlando di un'area tra le più ricche e sviluppate d'Europa, con tassi di internazionalizzazione dell'economia assolutamente eccellenti, elevata capacità di attrazione di capitali esteri, responsabile per buona parte delle possibilità che l'intero Paese possa reggere l'urto della crisi e, al contempo, cogliere le sfide del mercato globale.

Sarebbe difficile non definire questi obiettivi come interesse generale, così come risulta inutile sottolineare quanto la presenza di uno "stabilimento" come Malpensa - entro cui lavorano quotidianamente oltre 15 mila persone (si può definire il più importante di una regione industrializzata come la Lombardia) e in cui transitano 19 milioni di passeggeri e oltre 450.000 tonnellate di merci - rappresenti una fonte di creazione di ricchezza e occupazione evidentemente cruciale per l'economia locale.

Ovviamente non è solo raffrontando la scala d'impatto dei benefici con quella dei costi che SEA contabilizza come positivo il saldo del "valore sostenibile" della propria attività.

L'azienda mette in campo quotidianamente il proprio impegno per migliorare le modalità con cui la creazione di valore economico per i propri azionisti impatta sulla qualità delle relazioni con gli altri portatori d'interesse.

Dal 2010 entrambi gli scali di Linate e Malpensa hanno raggiunto la "neutralità" per quanto riguarda le emissioni di CO<sub>2</sub> (primi in Europa insieme all'aeroporto di Stoccolma Arlanda) nell'ambito dell'iniziativa Airport Carbon Accreditation di ACI Europe.

Partecipiamo sistematicamente a progetti europei co-finanziati dall'Unione per sviluppare soluzioni innovative sul piano della

mitigazione dell'impatto ambientale (consumi energetici e idrici, emissioni acustiche, ecc.).

Il nostro programma di contenimento dei consumi energetici ci ha permesso di conseguire nell'ultimo biennio un risparmio di oltre 20.000 Mwh, con minori emissioni di CO<sub>2</sub> pari a oltre 19.000 tonnellate.

La rete di rilevamento del rumore aeroportuale gestita da SEA rappresenta una delle più complete ed avanzate a livello aeroportuale nazionale ed anche europeo.

Sul piano dell'impatto socio-ambientale della gestione operativa il nostro Gruppo può inoltre vantare:

- la certificazione ambientale ISO 14001, da parte sia della società capogruppo SEA SpA, che di SEA Handling e SEA Energia;
- le certificazioni Dasa Rägister e UNI CEI EN 45011, attestanti gli elevati standard di accessibilità e di servizio garantiti dalle infrastrutture aeroportuali di Linate e Malpensa ai passeggeri con difficoltà motorie;
- la Registrazione ISAGO, rilasciata dalla IATA e relativa alla qualità del servizio in ambito sicurezza, per SEA Handling (primo handler italiano a conseguirla).

### **L'avanzata della “Sindrome Nimby”**

Il secondo elemento di riflessione riguarda una specifica caratteristica del “Sistema-Italia”, ovvero la difficoltà ormai cronica nel realizzare grandi (ma molto spesso anche piccole) opere pubbliche. Da molti anni assistiamo all'allargarsi del gap con gli altri paesi europei per quanto riguarda la dotazione di infrastrutture e i relativi tassi di crescita delle singole economie nazionali.

Il fenomeno è chiaramente descritto nei rapporti dell'Osservatorio Nimby Forum, database nazionale che dal 2004 monitora la situazione delle contestazioni ambientali contro opere di pubblica utilità e insediamenti industriali. L'Osservatorio ha rilevato nel 2011 un totale di 331 opere contestate nel nostro Paese, il 51% delle quali a fronte di progetti non ancora autorizzati e spesso allo stato di mere ipotesi. Emerge, inoltre, che in prima fila sul fronte della protesta non sono più i comitati civici, bensì i soggetti politici locali.

Basti pensare che i Comuni risultano al secondo posto tra i soggetti contrari agli impianti. Assistiamo dunque ad un mutamento radicale dell'approccio alla modernizzazione e allo sviluppo.

Se questi fenomeni hanno da un lato sicuramente a che fare con una positiva crescita della sensibilità e della consapevolezza rispetto ai temi della sostenibilità ambientale (sfida cruciale per il futuro di questo Paese come dell'intero pianeta) dall'altro, quasi paradossalmente, segnalano anche un processo di chiusura e di sfiducia verso il futuro, di matrice fondamentalmente conservatrice. Soprattutto se consideriamo quanto accade in paesi senza ombra di dubbio evoluti sulle politiche ambientali come la Germania (pioniera dell'ecologismo) eppure altrettanto all'avanguardia nella realizzazione di grandi opere pubbliche.

### **Migliorare nella costruzione condivisa dei progetti**

Il terzo ed ultimo ragionamento riguarda la responsabilità delle imprese, quindi anche di SEA.

Anche noi abbiamo forse registrato qualche ritardo o qualche titubanza nel comprendere a fondo quanto la costruzione condivisa dei progetti infrastrutturali fosse importante. Al netto dei differenti quadri normativi, dei differenti contesti istituzionali e politici, delle differenze nelle rispettive strutture dei costi e via dicendo, capita spesso di constatare che abbiamo ancora molto da imparare dai nostri colleghi europei (ma forse soprattutto extra-europei) nell'impostazione globale dei piani di sviluppo infrastrutturali e dei singoli progetti.

C'è dunque, nel lavoro d'impresa di chi opera nel nostro settore, anche il compito di contribuire - tanto nell'organizzazione delle attività interne all'impresa, quanto nelle relazioni con interlocutori esterni - a un processo, se vogliamo tipicamente culturale, capace di creare le migliori condizioni per coniugare le imprescindibili esigenze di crescita dell'azienda e di sviluppo economico generale con altrettanto imprescindibili ragioni di consenso e di sostenibilità ambientale.

Al di là delle posizioni pregiudizialmente contrarie a qualunque opzione di sviluppo (che sono convinto essere del tutto minoritarie), dobbiamo compiere come impresa un ulteriore sforzo.

Intanto per spiegare compiutamente ad una platea più vasta possibile quali siano le nostre ragioni, l'impegno e i risultati già raggiunti, anche sul fronte della sostenibilità ambientale, e poi per trovare modalità e formule di collaborazione che siano capaci al contempo di rendere il territorio più partecipe ai processi di crescita dell'impresa senza pregiudicarne lo sviluppo.

Ci muoviamo tutti in un contesto sempre più variabile e difficile da interpretare.

Il mondo aeroportuale, di per sé, rappresenta l'emblema e il paradigma di questa situazione in cui l'incertezza è divenuta la nuova normalità. Non può esistere più un'idea di sviluppo economico che possa viaggiare disgiunta da implicazioni sociali e ambientali; questo non per buonismo o per generico altruismo, ma per poter continuare ad aspirare alla capacità di creare valore nel tempo.

La costruzione di reti di persone, di istituzioni, di aziende, all'interno delle quali coltivare una "intelligenza sistemica", è forse la sfida più grande che il management dovrà affrontare in futuro.

Non esistono più regole per costruire strategie di sicuro successo, in quanto le risorse e le capacità di qualunque organizzazione possono manifestarsi improvvisamente in scarsa sintonia con l'evolversi degli scenari.



Gli aeroporti non possono restare inerti di fronte a mutazioni così imprevedibili e repentine, anche perché la crisi economica costringe tutti a muoversi lungo nuove strade.

Oltretutto SEA sta dimostrando di non essere affatto vittima di un'idea di sviluppo competitivo univoca e inercialmente appiattita sull'espansione delle proprie infrastrutture fisiche.

La prova di questo è rappresentata dal lancio, nell'anno trascorso, del progetto "ViaMilano", un servizio particolarmente innovativo che consente al passeggero di costruire il proprio itinerario combinando tratte offerte da compagnie differenti (low cost e tradizionali) internazionali e intercontinentali, facendo scalo a Malpensa.


### **Il ruolo cruciale del settore pubblico**

Stiamo quindi investendo sul rafforzamento della nostra competitività manovrando diverse leve progettuali e gestionali, con una consapevolezza in più: quella dell'esaurimento di ogni residua ipotesi di ricorrere a risorse pubbliche per finanziare gli investimenti produttivi. SEA infatti non chiede un solo centesimo allo Stato, ma da esso si attende interventi legislativi adeguati e rapidità nelle procedure autorizzative che mettano l'azienda in condizione di rendere i propri piani appetibili per le scelte d'investimento dei capitali privati.

Come SEA garantiamo quindi tutto l'impegno necessario affinché la nostra visione di sviluppo avvenga secondo un'ottica compiutamente sistemica.

Del resto credo che alcuni dei successi citati testimonino quantomeno il prerequisite della sensibilità e della disponibilità a investire risorse ed energie. Ma processi che coinvolgono e riguardano così diffusamente e profondamente comunità ampie di cittadini e vasti territori, non possono essere delegati alla singola impresa, per quanto impegno essa ci possa mettere.

Ci attendiamo quindi che gli stakeholder di rilevanza pubblica, prima di ogni altro, ci affianchino e ci supportino nel mettere a punto le condizioni di conciliazione dell'interesse della nostra impresa con quello delle comunità interessate, nel perseguimento di un disegno di crescita e di benessere generale.



Giuseppe Bonomi  
Presidente del Consiglio di amministrazione

Con convinzione  
sulla strada intrapresa

*Non tutto ciò che può  
essere contato necessariamente  
conta e non tutto ciò  
che conta può necessariamente  
essere contato.*

Albert Einstein

Questa seconda edizione del Bilancio di Sostenibilità del Gruppo SEA si pone su un sentiero che si potrebbe definire di “continuità evolutiva” rispetto al Report prodotto lo scorso anno.

La continuità riguarda il voler restare nel solco della trasparenza e della completezza di rendicontazione, nella convinzione che l’azienda che racconta poco di ciò che fa e di come lo fa risulta in ultima analisi poco credibile, a prescindere dall’oggettiva qualità del suo fare.

SEA ha scelto di investire con convinzione sulla rappresentazione multi-dimensionale del valore da essa prodotto, accompagnando oggi al Bilancio d’Esercizio il Bilancio di Sostenibilità e predisponendosi, per il futuro, a studiare e valutare le possibili modalità di integrazione e di interazione tra i dati monetari del rendiconto civilistico e gli indicatori non-monetari del bilancio di responsabilità sociale.

Quello che oggi consegnamo alla lettura e alla valutazione dei nostri stakeholder è uno dei più completi ed evoluti report non-finanziari prodotti nel panorama europeo delle società di gestione aeroportuale, che adotta una metodologia di rendicontazione allineata allo standard internazionale GRI (con livello di applicazione B+) e che contempla l’asseverazione dei dati compiuta da una società di revisione esterna.

L’elemento evolutivo di questa edizione del Bilancio di Sostenibilità sta invece nella crescente rilevanza che l’azienda sta assegnando al dialogo e al coinvolgimento degli stakeholder.

In questo documento, accanto ai dati riguardanti l’Indagine sugli Stakeholder, realizzata da un primario istituto di ricerca, la rappresentazione del punto di vista dei nostri “portatori d’interesse” ha trovato ampio spazio nella sezione dedicata al resoconto del Multi-Stakeholder Workshop realizzato lo scorso 7 marzo 2012 e che ha visto la partecipazione di otto categorie di portatori di interesse, che hanno discusso ed elaborato proposte - distribuiti in sei tavoli di lavoro - su 14 scenari strategici o progetti presentati da SEA.

Trattandosi di una novità assoluta per una azienda come SEA, è ovvio che questa modalità di ascolto e confronto con gli stakeholder non potrà che crescere d'intensità ed efficacia nel prossimo futuro.

Quello che però credo opportuno sottolineare e salutare come un significativo dato culturale, è l'aver scelto di non cadere nella trappola dell'"auto-referenzialità", ovvero nella tentazione di scriverci da soli l'agenda delle nostre politiche di CSR, privandoci dell'apporto e della prospettiva di giudizio dei nostri stakeholder.

Possiamo quindi ricordare con soddisfazione di aver ottenuto tra l'altro, nel triennio preso in considerazione da questo report, una sensibile diminuzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, un significativo contenimento dei consumi energetici, una progressiva riduzione del tasso infortunistico ed un incremento delle ore di formazione medie pro-capite per le dipendenti donne.

A mio avviso, quello di cui dovremmo essere maggiormente soddisfatti è di essere riusciti a portare attorno ad un tavolo quasi 60 nostri portatori d'interesse e di aver potuto raccogliere il loro punto di vista, i loro spunti di miglioramento e le loro disponibilità a collaborare su progetti basilari per la qualità dello sviluppo futuro di SEA.

Perchè rendicontare tutti gli ambiti a rischio etico della propria attività è solo il primo passo.

Il vero salto di qualità sta nel definire le priorità e le modalità del proprio impegno attraverso un confronto serio e strutturato con i propri pubblici.

Ed è questa la strada che stiamo perseguendo con convinzione.



Luciano Carbone  
Chief Corporate Officer Gruppo SEA



Il Bilancio di Sostenibilità 2011 del Gruppo SEA (di seguito anche il “Gruppo”), alla sua seconda edizione, è stato redatto secondo le Sustainability Reporting Guidelines della Global Reporting Initiative (GRI) versione 3.1, e le Sustainability Reporting Guidelines & Airport

Operators Sector Supplement (Version 3.1/AOSS Final Version), livello di applicazione B+. In coda al documento sono riportati il GRI Content Index e l'autodichiarazione del livello di applicazione delle linee guida GRI, così come da esse espressamente richiesto.

## Processo e perimetro di reporting

Il Bilancio 2011 è il risultato di un processo articolato svolto da un gruppo di lavoro interno costituito da diverse funzioni che rappresentano trasversalmente tutte le aree connesse alla rendicontazione sociale, ambientale ed economica.

Per la definizione dei contenuti sono stati effettuati incontri con le diverse funzioni aziendali, per identificare sia le tematiche rilevanti, sia eventuali richieste informative da parte degli stakeholder.

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

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

Per questo secondo Bilancio di Sostenibilità il perimetro dei dati e delle informazioni fa riferimento alle società controllate dal Gruppo, ad esclusione del Consorzio Malpensa Construction, per il quale al momento non è stato possibile effettuare una raccolta di dati ed informazioni omogenea con le altre società del

Gruppo. Per tale Consorzio il Gruppo, in linea con quanto definito dalle linee guida GRI Guidance for Report Boundary Setting, si propone di valutarne l'inserimento nel perimetro di reporting nel corso dei prossimi esercizi. Inoltre:

- tutti i dati fanno riferimento al periodo compreso tra l'1/1/2011 e il 31/12/2011;
- i dati quantitativi ambientali e sociali sono stati consolidati per intero e non in base alla quota di partecipazione;
- i dati economici traggono origine dal Bilancio Consolidato e includono, pertanto, tutte le Società del Gruppo consolidate in tale documento, ivi compresa quindi, Consorzio Malpensa Construction;
- eventuali specifiche ed eccezioni al perimetro di reporting sono puntualmente riportate nelle singole sezioni;
- all'interno del documento sono utilizzate le seguenti dizioni:
  - Gruppo SEA per SEA SpA, SEA Handling SpA e SEA Energia SpA;
  - SEA per SEA SpA;
  - SEA Handling per SEA Handling SpA;
  - SEA Energia per SEA Energia SpA.

## Principi di rendicontazione

### Principi di definizione del contenuto del report

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

#### **Inclusività, Materialità, Contesto di sostenibilità**

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

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

#### **Completezza**

Con riferimento al principio di completezza si veda il par. precedente: “Processo e perimetro di reporting”.

### Principi di garanzia della qualità del report

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

#### **Equilibrio**

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

#### **Comparabilità, Chiarezza**

Al fine di semplificare la lettura del documento la struttura informativa contiene grafici, tabelle e un linguaggio chiaro e accessibile. Gli indicatori sono comparati con quelli dei due anni precedenti e sono commentati evidenziando eventuali variazioni significative.

Le tabelle ed i grafici privi di comparazione si riferiscono a indicatori il cui confronto temporale non è significativo o ad indicatori per i quali non è stato possibile recuperare i dati degli esercizi precedenti. Il riferimento al modello previsto dalla Global Reporting Initiative permette inoltre il confronto con le organizzazioni nazionali e internazionali che adottano lo stesso modello.

#### **Accuratezza**

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

#### **Tempestività**

Il Bilancio di Sostenibilità 2011 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 di PricewaterhouseCoopers. L'attività è finalizzata alla verifica del rispetto dei principi di redazione, come richiamati nel presente capitolo compresa la conclusione sul livello di applicazione delle linee guida GRI G3.1 autodichiarato.

Highlights  
delle performance  
di sostenibilità



## Highlights delle performance di sostenibilità 2009-2011

	2009	2010	2011
Movimenti aerei	276.946	281.487	281.327
Passeggeri	25.643.441	27.009.623	28.148.847
Merci	347.376	437.949	456.111
<b>Indicatori sostenibilità economico-competitiva</b>			
Fatturato (milioni di euro)	602	614	644
EBITDA (milioni di euro)	143	151	151
Investimenti (milioni di euro)	63,6	81,4	95,2
<b>Business Aviation</b>			
Nuovi vettori operativi	15	9	8
Nuovi servizi attivati	91	106	39
<b>Business Non Aviation</b>			
Shop e food & beverage (m <sup>2</sup> ) <sup>(1)</sup>	21.040	22.560	23.809
Parcheggi (n° posti auto) <sup>(1)</sup>	14.095	16.199	14.093
<b>Business Handling</b>			
Quote di mercato rampa Linate (%)	80,4	78,1	79,0
Quote di mercato rampa Malpensa (%)	70,5	74,1	73,2
<b>Indicatori sostenibilità ambientale</b>			
Emissioni dirette di CO <sub>2</sub> (ton) - Linate <sup>(2)</sup>	18.706	18.110	16.074
Emissioni dirette di CO <sub>2</sub> (ton) - Malpensa <sup>(2)</sup>	53.463	46.069	36.061
Consumi idrici (m <sup>3</sup> ) - Linate	2.074.152	2.184.450	2.474.336
Consumi idrici (m <sup>3</sup> ) - Malpensa	2.118.735	1.520.871	2.278.313
Scarichi idrici (m <sup>3</sup> ) - Linate	2.062.857	2.175.656	2.470.476
Scarichi idrici (m <sup>3</sup> ) - Malpensa	1.283.332	1.287.785	942.277
Numero centraline rumore Linate (n°)	4	4	4
Numero centraline rumore Malpensa (n°)	10	10	10
Consumi energia elettrica Linate (Gj)	134.147	125.717	133.540
Consumi energia elettrica Malpensa (Gj)	505.178	472.045	426.798
<b>Indicatori sostenibilità socio-economica</b>			
Numero collaboratori	5.313	5.178	5.090
Numero medio ore formazione (donne)	9,4	10	15,5
Numero medio ore formazione (uomini)	7,5	6	8,4
Numero di accessi ai servizi "SEA per te"	11.437	11.163	10.631
Tasso di infortuni sul lavoro	<b>9,55</b>	<b>8,41</b>	<b>7,08</b>
Indice gravità infortuni sul lavoro	<b>280,58</b>	<b>276,38</b>	<b>184,63</b>
Numero accordi siglati con le OO.SS.	15	13	24
Numero totale aggiudicatari appalti <sup>(3)</sup>	854	955	963
Valore ordini per fornitori locali (milioni di euro) <sup>(3)</sup>	79	140	133
Puntualità voli passeggeri di linea in partenza (% entro 15 min.) - Linate	83,6	83,9	88,4
Puntualità voli passeggeri di linea in partenza (% entro 15 min.) - Malpensa	81,8	74,8	82,7
Bagagli disguidati (x 1.000 passeggeri) - Linate	7,5	5	4,8
Bagagli disguidati (x 1.000 passeggeri) - Malpensa	6,4	3,9	3,1
Totale erogazioni dirette alle comunità locali (euro)	681.407	1.006.670	1.198.978

(1) Dati variati a seguito della modifica dei criteri di valutazione.

(2) Per emissioni dirette si intendono Scopo 1 + Scopo 2.

(3) Dati variati a seguito modifica del perimetro di riferimento. Non contengono SEA Energia.



## Master Plan di Malpensa all'esame della Commissione VIA

Nel maggio 2011 ENAC ha attivato l'iter autorizzativo, relativo al nuovo Master Plan di Malpensa, nei confronti del Ministero dell'Ambiente, finalizzato allo svolgimento della procedura di valutazione di impatto ambientale, in merito alla quale SEA ha redatto lo "Studio di Impatto Ambientale".

## Ingresso di F2i nella compagine azionaria

Il 29 dicembre 2011 si è concluso il processo di acquisizione del 29,75% del capitale di SEA da parte di F2i Fondi Italiani per le infrastrutture, quota ceduta dal Comune di Milano per un controvalore complessivo pari a 385 milioni di euro. L'operazione di cessione è avvenuta dopo il deposito presso la Consob, in data 21 novembre 2011, del Documento di Registrazione di SEA, dopo aver ottenuto il 10 novembre 2011 il nulla osta da parte di Consob alla pubblicazione e il 7 novembre l'ammissibilità alla quotazione da parte di Borsa.

## Varato il nuovo modello di Governance del Welfare

Il 6 ottobre 2011 è stato sottoscritto tra SEA, FILTCGIL, FIT-CISL, UILT-UIL, UGL Trasporti, FLAI TS, USB Lavoro Privato e SIN.PA un accordo volto a razionalizzare e valorizzare la struttura di Welfare aziendale. Attraverso la costituzione di una nuova Associazione e la modifica statutaria della Cassa Assistenza, l'intesa si propone di superare l'attuale modello a gestione "inerziale" per realizzare un Welfare evoluto, integrato e partecipato, capace da un lato di ottenere il massimo ritorno sugli investimenti e dall'altro di sviluppare iniziative innovative per le persone (dipendenti, familiari ed ex dipendenti pensionati) di SEA e delle società controllate. L'esperienza trentennale dei Cral di Linate e di Malpensa verrà trasferita all'interno del nuovo ente associativo, che esprimerà un modello di governance paritetico, rappresentativo delle diverse categorie di soci.

## Campagna "Energy S(e)aving"

Sulla scorta dei significativi risultati ottenuti da SEA sul fronte del contenimento dei consumi energetici (e della riduzione delle relative emissioni di CO<sub>2</sub>), nel 2011 è stato realizzato un progetto di comunicazione interna/esterna centrato sulla sensibilizzazione dei dipendenti e dei passeggeri sui temi del risparmio energetico e, più in generale, del rispetto ambientale. La campagna, avviata nel giugno 2011, si propone di incrementare la consapevolezza del pubblico interno ed esterno sull'impegno profuso da SEA sul fronte del contenimento dei consumi energetici, di sviluppare senso di appartenenza e di responsabilità da parte

della comunità aziendale in merito alle tematiche ambientali e di stimolare comportamenti "green" da parte della comunità SEA, intesa sia nella veste di dipendenti che in quella di cittadini. Nel corso del 2011 sono stati attivati strumenti di comunicazione quali: video istituzionali, affissioni e cartellonistica, eventi interni, blog e forum dedicati al tema.

## Accordo sul nuovo patto sociale SEA-Sindacati

Raggiunto un nuovo Accordo Quadro per il biennio 2012-2013 tra SEA, le Organizzazioni Sindacali Confederali e le altre principali sigle sindacali.

Il nuovo accordo conferma l'impegno del management, delle Organizzazioni Sindacali e di tutte le persone che lavorano nel Gruppo a proseguire nel processo di risanamento di SEA Handling, nonché nella creazione delle condizioni di recupero di efficienza a livello di Gruppo, in continuità con quel percorso di relazioni industriali sviluppato nel triennio 2008-2010 che, con oltre 50 accordi, ha contribuito in maniera decisiva a superare lo stato di crisi, mantenendo il perimetro occupazionale e salvaguardando le retribuzioni. L'accordo prevede in particolare il proseguimento della Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria, in scadenza il 31 dicembre 2011, su livelli inferiori a quelli degli anni precedenti. Le modalità di fruizione della CIGS, analogamente al passato, prevedono un meccanismo di rotazione sulla totalità dei dipendenti.

E' prevista inoltre una nuova procedura di mobilità che interessa fino ad un massimo di 250 dipendenti del Gruppo SEA. L'Accordo prevede inoltre un confronto a livello di singole unità organizzative, che realizzi concreti e misurabili recuperi di produttività, razionalizzazione dei costi, efficienza dei processi.

## Gli aeroporti SEA ottengono la certificazione per l'assistenza ai PRM

Si è concluso positivamente nel 2011 - con il conseguimento del certificato TÜV IT 005 MS, rilasciato dall'ente TÜV Italia - il percorso di certificazione del servizio di assistenza in ambito aeroportuale ai passeggeri con mobilità ridotta avviato da SEA per aumentare il livello di soddisfazione degli utenti interessati a questi servizi. La certificazione di servizio, basata su un Disciplinare Tecnico costruito in linea con la UNI CEI EN 45011, ha coinvolto oltre a SEA anche un Comitato tecnico, presieduto dal Professor Mario Melazzini (coordinatore del Gruppo di approfondimento tecnico sulla disabilità di Regione Lombardia) e composto dalle principali Associazioni per la tutela delle persone con disabilità (LEDHA e FAND) e dal Comitato Utenti di Malpensa, in rappresentanza delle compagnie aeree e degli operatori aeroportuali presenti negli scali milanesi. Il Comitato tecnico ha validato il Disciplinare Tecnico, che impegna SEA a mantenere nei propri aeroporti di Linate e Malpensa,

un livello di servizio su valori anche superiori a quelli prescritti dalla normativa europea.

### **Sconti per le compagnie aeree che utilizzano biocarburanti**

Nell'ambito della politica di gestione eco-compatibile delle attività aeroportuali che contraddistingue il Gruppo SEA, in settembre è stato predisposto un programma di incentivi per le compagnie aeree che intendano utilizzare biocarburanti nelle tratte in arrivo e partenza sugli scali gestiti dal Gruppo. In tal modo SEA intende sostenere l'impegno dei vettori nel sostituire i carburanti tradizionali con prodotti dall'impatto ambientale ridotto, riducendo le emissioni di CO<sub>2</sub> nell'ambiente.

### **Avvio del car sharing ecologico e-vai**

Attivate presso gli aeroporti di Linate e Malpensa alcune postazioni del servizio di car-sharing realizzate da Trenord in collaborazione con Sems, società del Gruppo FNM che opera nei servizi per la mobilità sostenibile. Il servizio è disponibile tutti i giorni, 24 ore su 24 ad una tariffa di 5 euro l'ora, senza costi aggiuntivi legati al chilometraggio, per le auto elettriche e di 2,40 euro l'ora più 0,48 euro a Km per le auto endotermiche a basso impatto ambientale. A Malpensa i mezzi e-vai, (4 postazioni auto e 2 colonnine con 4 punti-ricarica) sono stati posizionati al Terminal 1.

### **Corsi d'inglese per i bambini dei comuni del CUV**

Avviato il progetto "English takes off from Mxp", che si propone la precoce diffusione della lingua inglese in favore delle comunità locali della zona di Malpensa. Il progetto - che rientra nell'accordo-quadro di collaborazione stipulato nel gennaio 2011 tra SEA e l'Ufficio Scolastico per la Lombardia e che vede nel ruolo di promotore e coordinatore l'Ufficio Scolastico della Provincia di Varese - è destinato agli alunni e ai docenti specializzati di lingua inglese delle 16 scuole primarie dei 9 comuni del CUV. Complessivamente, nel triennio 2011-2014, saranno svolte attività scolastiche annuali per circa 2.600 studenti. Per lo stesso periodo si svolgeranno le attività di formazione per 36 docenti statali, con durata individuale di 300 ore di corso.

### **Certificazione EMAS per SEA Energia**

Nuovo traguardo di eccellenza ambientale per SEA Energia, che ha ottenuto la registrazione EMAS su entrambe le centrali di cogenerazione presenti all'interno dei sedimi di Linate e Malpensa. Il Regolamento (CE) n. 761 del 2001 ha introdotto il sistema comunitario di ecogestione ed audit (EMAS) con l'obiettivo di favorire, su base volontaria, una razionalizzazione delle capacità gestionali dal punto di vista ambientale delle organizzazioni, basata non solo sul rispetto dei limiti imposti dalle leggi, ma soprattutto sul miglioramento continuo delle proprie prestazioni ambientali, sulla creazione di un rapporto nuovo e di fiducia con le istituzioni e con il pubblico e sulla partecipazione attiva dei dipendenti. SEA Energia era già dotata di un Sistema di Gestione Ambientale certificato ISO 14001.

### **SEA Day**

Il 5 maggio 2011 sono state circa 2.000 le persone - tra dipendenti del Gruppo, familiari ed amici - che hanno partecipato al "SEA Day - Insieme per il nostro futuro". In un padiglione, quello della Fiera Milano, ricreato ad hoc per un grande spettacolo si sono alternati momenti di ricostruzione del percorso compiuto da SEA negli ultimi anni, ad attimi di puro intrattenimento. L'evento ha costituito anche la cornice per la presentazione della nuova corporate identity di SEA.

### **Inaugurazione della "Soglia Magica"**

Inaugurata, presso lo scalo di Milano Malpensa 1, "La Soglia Magica", porta di Milano verso il mondo, progetto degli architetti Nicolini, Marinoni, Calzoni, Di Gregorio, all'interno della quale è collocata un'opera dell'artista Garutti.

L'aeroporto si è dunque arricchito di una nuova struttura architettonica che celebra il concetto di "soglia" attraverso un sipario impalpabile reso da una lama di luce che si materializza grazie a folate di nebbia, illuminando l'ampio spazio dove il passeggero accede per recarsi in aeroporto o per uscirne. I led puntiformi blu del pavimento lo guidano evocando le luci delle vie di rullaggio. Il padiglione, di circa 900 m<sup>2</sup>, è uno spazio destinato ad accogliere anche mostre d'arte. I lavori, iniziati a fine settembre 2010, sono stati conclusi nel marzo 2011.



Il Gruppo SEA (Società Esercizi Aeroportuali) gestisce il sistema aeroportuale milanese in base alla Convenzione, di durata quarantennale, sottoscritta nel 2001

con ENAC, che rinnova la precedente concessione del 7 maggio 1962. La capogruppo SEA SpA è una società per azioni, costituita e domiciliata in Italia.

## Key Facts

<b>Fondazione di SEA</b>	22 maggio 1948
<b>Sede</b>	Aeroporto Milano Linate - 20090 Segrate (MI)
<b>Numero di iscrizione al Registro imprese di Milano</b>	00826040156
<b>Capitale sociale</b>	27.500.000 euro
<b>N° dipendenti del Gruppo nel 2011</b>	5.090
<b>Bilancio SEA 2011</b>	
<b>Ricavi totali</b>	644,4 milioni di euro
<b>Utile netto</b>	53,9 milioni di euro
<b>Traffico sistema aeroportuale di Milano anno 2011</b>	
<b>Passeggeri</b>	28,2 milioni
<b>Movimenti Aerei</b>	281,3 mila
<b>Merci</b>	456,2 mila (tonnellate)

SEA e le società del Gruppo gestiscono e sviluppano gli aeroporti di Milano Malpensa 1 e Milano Malpensa 2 (da qui in avanti denominati "Terminal 1" e "Terminal 2" di Malpensa) e Milano Linate (da qui in avanti denominato "Linate") garantendo tutti i servizi e le attività connessi quali l'approdo e la partenza degli aeromobili, la gestione della sicurezza aeroportuale, le prestazioni di handling passeggeri e merci, il continuo sviluppo dei servizi commerciali a passeggeri, operatori e visitatori attraverso un'offerta molto ampia e differenziata.

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

Il sistema aeroportuale gestito dal Gruppo SEA comprende:

- l'aeroporto di Milano Malpensa, collocato a circa 48 km da Milano e collegato alle principali località del Nord Italia e alla Svizzera attraverso la rete ferroviaria e da un sistema viario, anche autostradale. Malpensa opera attraverso due terminal passeggeri e un terminal merci;
- l'aeroporto di Milano Linate, a circa 8 km da Milano, è lo scalo europeo più vicino al centro della città di riferimento. Lo scalo è dedicato ad una clientela frequent flyer su rotte nazionali e internazionali intra UE di particolare appeal.

## Principali tappe storiche

- 1948 SEA viene costituita a Busto Arsizio (Varese) su iniziativa di un gruppo di imprenditori privati, con la denominazione di "Aeroporto di Busto Società per Azioni". Nel giugno 1948 la Società ottiene l'autorizzazione a realizzare un aeroporto civile sul sedime dell'allora aeroporto militare di Malpensa. L'apertura ufficiale avviene il 21 novembre dello stesso anno.
- 1955 La Società assume l'attuale denominazione "Società per Azioni Esercizi Aeroportuali SEA" e nel 1966 la sede sociale viene trasferita a Segrate (Milano).
- 1957 La Società inizia i lavori di ampliamento e potenziamento anche dell'aeroporto di Linate, che dal dopoguerra era rimasto quasi completamente inattivo, e ne intraprende la gestione a partire dal giugno 1960.
- 1962 Il 7 maggio la Società stipula - con i Ministri della Difesa, delle Finanze e del Tesoro - la Convenzione n. 191 che, in attuazione dei principi stabiliti dalla Legge 194/1962, disciplina i rapporti tra lo Stato e la Società in relazione alla gestione, manutenzione e sviluppo degli aeroporti di Malpensa e Linate.
- 1985 Il regime giuridico di "aeroporti privati", riconosciuto agli aeroporti di Milano dalla Legge 194/1962, viene confermato e prorogato fino al 2022 dalla Legge 449/85. Tale legge affida a SEA la progettazione e la realizzazione di opere di ampliamento e riqualificazione dell'aeroporto di Malpensa, che vengono in parte finanziate dallo Stato.
- 1990 Sulla base dei finanziamenti ottenuti - e con l'ausilio di risorse finanziarie proprie - SEA inizia a realizzare gli interventi previsti dal progetto noto come "Malpensa 2000".
- 1992 SEA costituisce, con altre società, Malpensa Energia (oggi SEA Energia) con lo scopo di realizzare, e successivamente gestire, una centrale di cogenerazione per la fornitura di energia elettrica e termica da destinare ai fabbisogni dell'aeroporto di Malpensa.
- 1994 Decisione del Consiglio dei Primi Ministri della Comunità Europea in base alla quale l'aeroporto di Malpensa viene inserito nei 14 progetti prioritari del Trans European Network.
- 1998 In vista dell'entrata in funzione delle infrastrutture del progetto Malpensa 2000 viene deciso il riassetto della capacità del sistema aeroportuale milanese, comprendente l'aeroporto di Malpensa, l'aeroporto di Linate e quello di Bergamo Orio al Serio. Con i cosiddetti Decreto Burlando 1 e Decreto Burlando 2, l'intero traffico di Linate viene "riposizionato" su Malpensa, fatta eccezione per la rotta Milano-Roma. Successivamente il Governo italiano modifica le norme relative alla ripartizione del traffico, con il D.M. del 3/3/2000 (il c.d. Bersani 1), poi integrato dal D.M. del 5/1/2001 (c.d. Bersani bis).
- 2001 In data 4 settembre ENAC e SEA sottoscrivono la Convenzione 2001 che sostituisce la Convenzione 191/1962 e che ha durata sino al 4 maggio 2041.
- 2002 SEA trasferisce, mediante conferimento di ramo d'azienda, tutte le attività di handling svolte presso gli aeroporti di Milano a SEA Handling, società interamente controllata da SEA.
- 2006 SEA avvia un processo di riassetto della struttura aeroportuale di Malpensa, dedicando il Terminal 1 ai voli di medio e di lungo raggio (in entrambi i casi voli di linea) mentre il Terminal 2 - inizialmente dedicato ai voli low cost e ai voli charter - viene riservato, progressivamente e parallelamente al crescente sviluppo del segmento low cost di alta fascia, a tale tipologia di traffico, con il conseguente trasferimento, nel 2008, dei voli charter al Terminal 1.
- 2008 Da fine marzo Alitalia, in attuazione del proprio piano industriale, rinuncia all'hub di Malpensa, riducendo drasticamente il proprio network nello scalo e trasferendo gran parte dei voli a Roma Fiumicino. Nell'ambito del processo di riorganizzazione del gruppo Alitalia, con il provvedimento n. 19248 del 3 dicembre, emesso dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, viene stabilito che sino al 3 dicembre 2011 non sarà avviata alcuna istruttoria per verificare eventuali posizioni di monopolio determinatesi a Linate a fronte dell'integrazione.

2011 Il 29 dicembre la società F2i - Fondi Italiani per le infrastrutture - è entrata nella compagine azionaria del Gruppo con una quota del 29,75% del capitale acquisita dal Comune di Milano, che ha comunque mantenuto la posizione di azionista di maggioranza della Società.

Tale operazione è avvenuta dopo il deposito presso la Consob, in data 21 novembre 2011,

del Documento di Registrazione di SEA, che a inizio novembre aveva ottenuto il relativo nulla osta da parte di Consob e l'ammissibilità alla quotazione da parte di Borsa, nell'ambito del processo di quotazione della Società, deliberato dall'Assemblea degli azionisti del 3 maggio 2011, e da attuarsi mediante un'Offerta Pubblica di Sottoscrizione di azioni rivenienti da un aumento di capitale dedicato.

## Mission e Valori

### Mission

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

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

### Valori

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

come essi scaturiscono dal Codice etico aziendale:

#### Correttezza

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

#### Trasparenza

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

#### Obiettività

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

#### Collaborazione

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

#### Equità

Applicare il criterio della parità di trattamento a parità di condizioni, considerando l'equità uno dei principi del sistema di verifica dei processi decisionali.

#### Rigore professionale

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



## Gli aeroporti di Linate e Malpensa

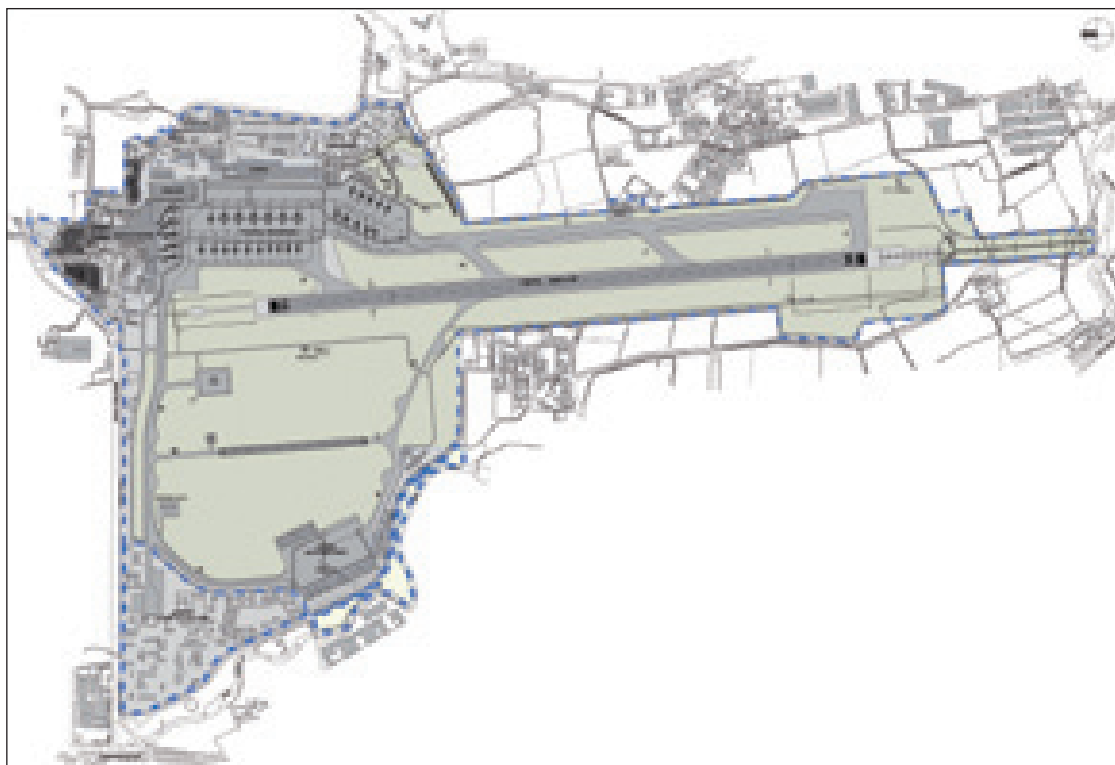
### L'aeroporto di Linate

#### Collocazione territoriale

L'aeroporto di Linate è profondamente inserito nella cintura urbanizzata di Milano, nel settore Sud-Est della provincia. Occupa un'area complessiva di circa

350 ettari e si estende quasi principalmente sul territorio del comune di Peschiera Borromeo e, in misura minore, dei comuni di Segrate e Milano. Confinano con il sedime dell'aeroporto il Parco Forlanini, uno dei maggiori parchi dell'area urbana milanese, e l'I-droscalo.

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 2011 l'aeroporto di Linate ha operato il 6,1% dei passeggeri, il 6,5% dei movimenti di aeromobili e il 2,2% del quantitativo delle merci transitate in Italia<sup>(1)</sup>.

#### Caratteristiche infrastrutturali

Lo scalo è dotato di 2 piste per l'atterraggio e il decollo, delle quali la prima (lunga 2.442 metri) destinata all'aviazione commerciale e la seconda (lunga 601 metri) destinata all'Aviazione Generale. Le infrastrutture di volo includono una via di rullaggio principale, della lunghezza di circa 2.100 metri, un sistema di raccordi di circa 4.000 metri e 2 piazzali per gli aeromobili. Le piazzole offrono una capacità di sosta contemporanea di 46 aeromobili.

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

## Scheda Aeroporto di Linate

Traffico <sup>(*)</sup>	Anno 2011	Δ 10/11	Rank ITA
Passeggeri	9.061.749	9,2%	3°
Movimenti	94.547	2,9%	3°
<b>Connettività</b>			
Compagnie con voli schedulati			22
Rotte schedulate in EU			36
Rotte più importanti in termini di posti			Roma Fiumicino
Aeroporti raggiungibili in giornata			392
% di popolazione EU raggiungibile con voli diretti			37,3
% di PIL EU raggiungibile con voli diretti			40,5
% di PIL EU raggiungibile entro 4 ore			73,3
<b>Standard operativi anno 2011</b>			
% puntualità in partenza (ritardi inferiori a 15')			88,4
% riconsegna 1° bagaglio entro 18'			96,6
N° bagagli disguidati/1.000 passeggeri			4,8
<b>Caratteristiche infrastrutturali</b>			
Superficie del sedime			350 ha
N° piste			2
N° piazzole di sosta aeromobili			46
N° banchi check-in			71
N° uscite di imbarco			24
Superficie terminal dedicata ad attività commerciali			21%
Superficie magazzino merci			16.800 mq
Capacità di movimentazione merci			80-100 mila t/a
Centrale di cogenerazione - potenza elettrica installata			24 MW
Centrale di cogenerazione - potenza termica installata			18 MW
N° parcheggi			4
N° posti auto destinati ai passeggeri			3.586

(\*) Il numero dei passeggeri include quelli in transito o diretti; i movimenti considerano anche l'Aviazione Generale; nelle merci è considerata anche la posta.  
 Fonti: SEA, Assaeroporti (www.assaeroporti.it), ICCSAI Fact Book 2011.

L'aerostazione passeggeri si estende su 3 livelli per una superficie complessiva di circa 75.000 m<sup>2</sup> (di cui circa 33.000 aperti al pubblico), è dotata di 71 check-in counter e 24 gate, di cui 5 serviti da loading bridge e i restanti destinati agli aeromobili posizionati in parcheggi remoti raggiungibili con i bus interpista. Il 21% della superficie dell'aerostazione aperta al pubblico è dedicato all'esercizio di attività commerciali (punti vendita e di ristorazione, autonoleggio e servizi bancari) e il 7,5% ai servizi resi dalle compagnie aeree (check-in e biglietteria).

L'area merci dispone di un magazzino per le merci di circa 16.800 m<sup>2</sup> con una capacità di trattamento di 80-100.000 ton/anno.

**Modello di traffico**

Il modello di traffico dell'aeroporto di Linate è improntato sul cosiddetto modello tradizionale "Point to point", che si caratterizza per collegamenti destinati a

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

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

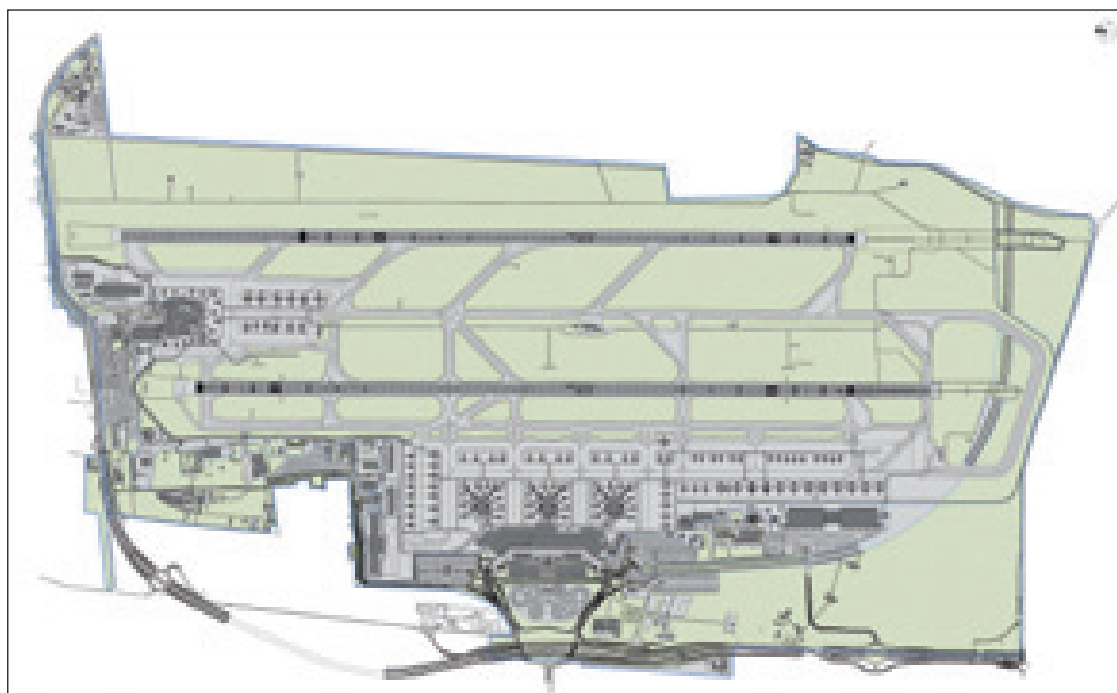
## L'aeroporto di Malpensa

### Collocazione territoriale

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

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

Malpensa - Planimetria dell'aeroporto, air-side



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

È circondata da una zona boschiva che si dirada verso i territori comunali lasciando spazio a superfici seminative. Tutto il sedime e il territorio dell'aeroporto sono parte del Parco lombardo della Valle del Ticino, primo parco regionale d'Italia, nato nel 1974 per preservare il fiume e i numerosi ambienti naturali della Valle del Ticino dall'industrializzazione e da un'urbanizzazione sempre più invasiva e per salvaguardare il ricco patrimonio di biodiversità che lo rende unico in Italia. L'aeroporto si compone di due terminal passeggeri, caratterizzati da diverse tipologie di traffico, e di un terminal merci. In particolare:

- il Terminal 1 è dedicato alla clientela business e leisure su rotte nazionali, internazionali e intercontinentali, con aree destinate a vettori di linea e charter;
- il Terminal 2 dedicato al traffico low cost di alta fascia;

- Cargo City, che conferma Malpensa quale primo aeroporto italiano per merce trasportata, e fra i principali scali cargo europei.

Lo scalo di Malpensa è il secondo in Italia per numero di movimenti complessivi di aeromobili e numero di passeggeri, mentre occupa il primo posto in Italia per quantità di merci aerotrasportate. Malpensa ha gestito il 12,9% dei movimenti complessivi di aeromobili, il 12,9% del traffico passeggeri e il 51,5% del trasporto merci registrati nel 2011 in Italia.

### Caratteristiche infrastrutturali

Lo scalo dispone di due piste parallele, distanti 808 metri tra loro, lunghe 3.920 metri ciascuna e abilitate a tutti gli aeromobili in servizio. Le piste non consentono di effettuare avvicinamenti paralleli indipendenti. Il sistema di vie di rullaggio e di raccordi si sviluppa per circa 18 km complessivi (26 km se si considerano anche i percorsi di rullaggio sui piazzali). Le piazzole di sosta per gli aeromobili consentono una capacità massima di sosta contemporanea di 185 voli.

## Scheda Aeroporto di Malpensa

Traffico <sup>(*)</sup>	Anno 2011	Δ 10/11	Rank ITA
Passeggeri	19.087.098	2%	2°
Merci (ton/anno)	450.448	4,2%	1°
Movimenti	186.780	-1,5%	2°
<b>Connettività</b>			
Compagnie			152
Rotte schedate in EU			85
Rotte più importanti in termini di posti			Parigi Charles De Gaulle
Aeroporti raggiungibili in giornata			399
% di popolazione EU raggiungibile con voli diretti			83,8
% di PIL EU raggiungibile con voli diretti			84,4
% di PIL EU raggiungibile entro 4 ore			90
<b>Standard operativi anno 2010</b>			
Puntualità in partenza			82,7%
Riconsegna 1° bagaglio entro 27'			
Terminal 1			96,3%
Terminal 2			95,6%
N° bagagli disguidati/1.000 passeggeri			3,1
<b>Caratteristiche infrastrutturali</b>			
Superficie del sedime			1.220 ha
N° piste			2
N° piazzole di sosta aeromobili			185
N° banchi check-in:			
Terminal 1			256
Terminal 2			57
N° uscite di imbarco:			
Terminal 1			65
Terminal 2			28
Superficie dei terminal dedicata ad attività commerciali			
Terminal 1		16% della superficie aperta al pubblico	
Terminal 2		17,8% della superficie aperta al pubblico	
Baggage Handling System Terminal 1			10.650 bagagli/ora
Baggage Handling System Terminal 2			4.800 bagagli/ora
N° caroselli di riconsegna bagagli			
Terminal 1			10
Terminal 2			5
Capacità di movimentazione merci			80-100.000 ton/anno
Centrale di cogenerazione - potenza elettrica installata			70 MW
Centrale di cogenerazione - potenza termica installata			62 MW
N° parcheggi			4
N° posti auto destinati ai passeggeri			10.507

(\*) Il numero dei passeggeri include quelli in transito diretto; i movimenti considerano anche l'Aviazione Generale; nelle merci è considerata anche la posta.  
 Fonti: SEA, Assaeroporti (www.assaeroporti.it), ICCSAI Fact Book 2011.

Sono presenti 2 aerostazioni per i passeggeri.

Milano Malpensa 1 (c.d. Terminal 1) è stato realizzato secondo uno schema di tipo modulare e si compone di un corpo principale (che si sviluppa su 6 piani) e 2 satelliti disposti sul piazzale aeromobili, da cui si dipartono i pontili di imbarco dei passeggeri.

I 2 satelliti sono collegati al corpo principale da un doppio tunnel destinato ai passeggeri in arrivo ed in partenza e da un corridoio coperto destinato alla movimentazione dei bagagli.

È dotato di 256 check-in counter e 65 gate, di cui 20 serviti da loading bridge ed i restanti destinati agli aeromobili posizionati in parcheggi raggiungibili con i bus interpista.

Il 16% circa della superficie aperta al pubblico è dedi-

cato all'esercizio di attività commerciali (punti vendita e di ristorazione, autonoleggio e servizi bancari).

Milano Malpensa 2 (c.d. Terminal 2) è dotato di 57 check-in counter e 28 gate destinati agli aeromobili posizionati in parcheggi raggiungibili con i bus interpista. Il 17,8% circa della superficie aperta al pubblico è dedicato all'esercizio di attività commerciali.

La Cargo City di Malpensa dispone di magazzini per una superficie di 50.000 m<sup>2</sup> ed ha una capacità compresa tra le 500 e le 560 mila tonnellate di merce annua.

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

### Modello di traffico

Il modello di traffico sviluppato e gestito dall'aeroporto di Malpensa è definibile come "Big Point", ossia un modello di traffico ibrido che coniuga la presenza di servizi "Point to point" (caratterizzati da collegamenti destinati a servire, con voli diretti, due scali senza prevedere possibilità di prosecuzione verso altre destinazioni con il medesimo biglietto) con il sistema di feederaggio applicato dal modello hub e finalizzato a convogliare i passeggeri in

prosecuzione verso destinazioni di lungo raggio. Tale sistema ibrido può essere sviluppato in presenza di un forte bacino d'utenza, tale da garantire un volume di traffico passeggeri che attragga quelle compagnie aeree in grado di offrire una gamma completa di collegamenti.

Attraverso tale modello l'aeroporto può svolgere funzione sia di connessione tra destinazioni a corto raggio sia di smistamento del traffico in transito verso destinazioni di lungo raggio.

## Arete di business

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

### Aviation

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

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

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

Tipologia di ricavi:

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

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

### Non Aviation

L'attività Non Aviation fa riferimento a prestazione di servizi complementari alle attività di supporto all'aviazione e include una offerta ampia e differenziata -

sia in gestione diretta sia in subconcessione a terzi - di servizi commerciali destinati a passeggeri, operatori e visitatori all'interno degli aeroporti, nonché l'attività di real estate.

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

Nello specifico la Business Unit Non Aviation contempla le seguenti attività:

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

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

- la collaborazione con le più importanti manifestazioni fieristiche e commerciali del territorio;
- l'utilizzo di innovativi canali di distribuzione (ad es. un portale commerciale attraverso cui i passeggeri/clienti possono conoscere e acquistare direttamente i

- prodotti e i servizi offerti dal Gruppo);
- il consolidamento di un programma di fidelizzazione dei clienti.

## Handling

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

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

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

## Energia

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

All'interno dei due sedimi aeroportuali operano infatti centrali di cogenerazione che, mediante la combustione di gas metano, producono in maniera combinata energia elettrica ed energia termica (che può essere trasformata in energia frigorifera).

La centrale di cogenerazione di Malpensa ha una capacità di produzione massima annua stimata pari a 613 GWh per l'energia elettrica e 543 GWh per l'energia termica. Quella di Linate ha una capacità di produzione massima annua stimata pari a 210 GWh per l'energia elettrica e 157 GWh per l'energia termica. L'energia elettrica prodotta in eccedenza rispetto ai fabbisogni dei rispettivi scali viene ceduta attraverso la Borsa Elettrica.

L'eccedenza di energia termica prodotta dalla centrale di Linate viene utilizzata per l'approvvigionamento del quartiere milanese di Santa Giulia. Il Gruppo, attraverso SEA Energia, dispone di Certificati verdi che confermano le caratteristiche degli impianti utilizzati.

## Assetto societario

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

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

Azionisti pubblici		%
n. 14 enti/società	Comune di Milano	54,81
	ASAM	14,56
	Provincia di Varese	0,64
	Comune di Busto Arsizio	0,06
	Altri azionisti pubblici	0,14
<b>Totale</b>		<b>70,21</b>
Azionisti privati		%
	F2i - Fondi Italiani per le infrastrutture	29,75
	Altri azionisti privati(*)	0,04
<b>Totale</b>		<b>29,79</b>



Azionisti		%
●	Comune di Milano	54,81
●	F2i Sgr	29,75
●	ASAM SpA	14,56
●	Altri	0,88

(\*) n. 523 azionisti. In base alla comunicazione Consob n.DME 4059866, SEA è esclusa dall'elenco degli emittenti titoli diffusi.

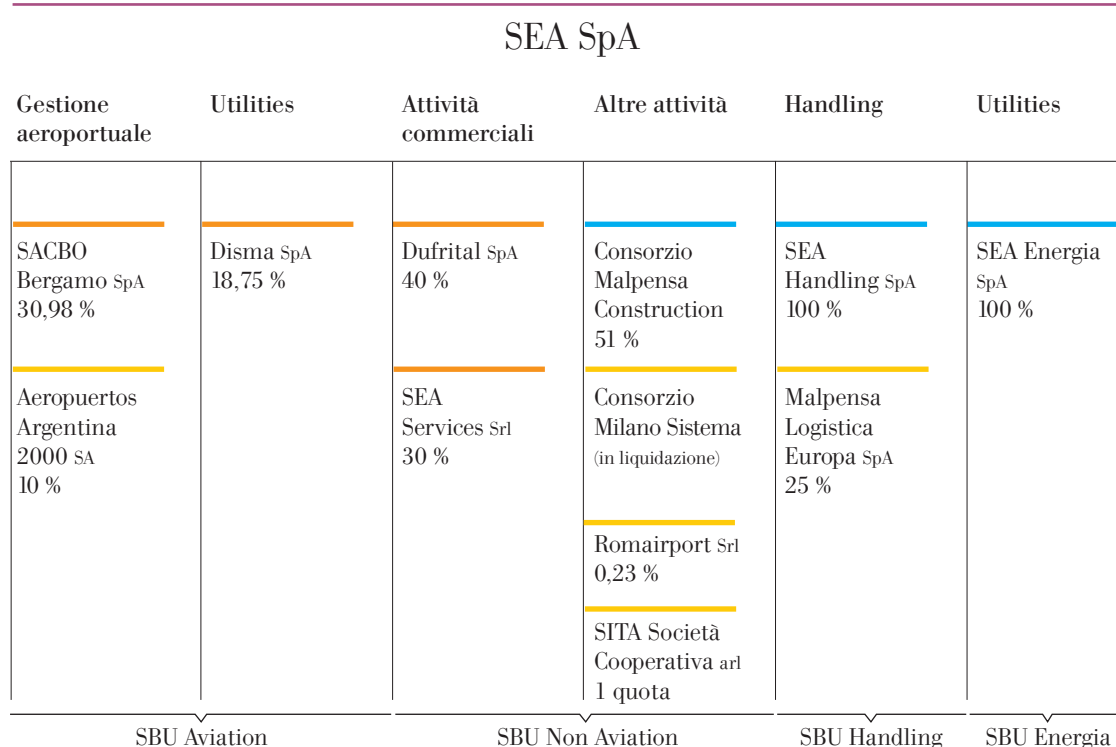
Fonte: SEA

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

zione e coordinamento, ai sensi dell'art. 2497 e seguenti del codice civile:

Società	Paese di costituzione/ubicazione	% del capitale sociale
SEA Energia	Italia, Segrate (MI)	100,00
SEA Handling	Italia, Somma Lombardo (VA)	100,00
Consorzio Malpensa Construction	Italia, Milano	51,00

## Struttura del Gruppo SEA



Legenda:

Partecipazione di controllo

Partecipazione di collegamento

Partecipazione in altre società

La capogruppo detiene inoltre le seguenti partecipazioni:

- 40% del capitale sociale di Dufrital, società operante nella gestione di punti vendita nelle aree aeroportuali presente, oltre che negli aeroporti di Milano, anche in altri scali tra cui Bergamo, Genova e Verona;
- 30% del capitale sociale di SEA Services, attiva nel settore della ristorazione presso gli aeroporti di Milano;
- 18,75% del capitale sociale di Disma, che ha la gestione di un impianto per lo stoccaggio e la distribuzione del carburante per uso aviazione all'interno dell'aeroporto di Malpensa.

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

In data 30 giugno 2011 SEA SpA e Cedicor SA hanno sottoscritto un contratto avente come oggetto la vendita da parte di SEA della partecipazione in Aeropuertos Argentina 2000, subordinatamente al rilascio da parte dell'Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos dell'autorizzazione alla vendita stessa.

## 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” “Codice”, promosso da Borsa Italiana.

SEA ritiene che l’adozione di un modello di governo societario ispirato a principi di trasparenza e di corretto equilibrio tra gestione e controllo costituisca un imprescindibile requisito ed un efficace strumento per il perseguimento dei valori che sono alla base della propria missione. In attuazione del Codice, SEA redige annualmente una Relazione sul Governo societario, che riflette la struttura di governo societario alla data di chiusura del bilancio relativo a ciascun esercizio. Il 29 dicembre 2011, in conseguenza del processo di acquisizione del 29,75% del capitale sociale di SEA da parte di F2i - Fondi Italiani per le infrastrutture - è stato approvato, da parte dell’Assemblea dei soci, un nuovo Statuto sociale.

### Struttura del governo societario

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

- Assemblea degli azionisti, organo che rappresenta l’interesse della generalità degli azionisti e che ha il compito di prendere le decisioni più rilevanti per la vita della società, nominando il Consiglio di amministrazione, approvando il bilancio e modificando lo Statuto;
- Consiglio di amministrazione, che opera per il tramite degli amministratori esecutivi e degli amministratori con rappresentanza. Ha istituito al proprio interno il Comitato per il controllo interno e il Comitato per la remunerazione;
- Collegio sindacale.

### Consiglio di amministrazione

Lo Statuto prevede che il Consiglio di amministrazione sia composto da 7 membri la cui durata in carica è stabilita dall’Assemblea per un periodo non inferiore ad un esercizio e non superiore a tre, con decorrenza dall’accettazione della carica. Il Consiglio di amministrazione di SEA è formato da amministratori esecutivi e non esecutivi (ossia sprovvisti di deleghe operative e/o di funzioni direttive in SEA).

Il Consiglio elegge tra i suoi membri il Presidente e il Vice Presidente, e può delegare parte delle proprie attribuzioni ad un Comitato esecutivo.

Il Consiglio può nominare uno o più amministratori delegati.

Alla data della presente Relazione il Consiglio di amministrazione di SEA, come sopra descritto, risulta così composto:

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

La persona che ha la responsabilità manageriale più alta all’interno della Società è il Direttore Generale-Chief Executive Officer (CEO); denominazione adottata nell’attribuzione dei poteri dal parte del Consiglio di amministrazione alla funzione del Direttore generale.

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

Il Consiglio di amministrazione di SEA in carica è stato nominato, per quanto riguarda 5 amministratori, dall’Assemblea ordinaria del 28 aprile 2010, per 3 esercizi, fino all’approvazione del bilancio al 31 dicembre 2012. Il Consiglio è stato integrato in data 29 dicembre 2011, con la nomina di ulteriori 2 membri.

Il Consiglio di amministrazione così costituito rimarrà in carica sino alla data dell’Assemblea convocata per l’approvazione del bilancio relativo all’esercizio chiuso al 31 dicembre 2012.

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

Gli amministratori verranno nominati dall’Assemblea ordinaria sulla base di liste presentate da azionisti che, da soli o congiuntamente ad altri azionisti, siano proprietari di azioni con diritto di voto pieno che rappresentino almeno il 20% del capitale sociale.

La procedura di lista si applica, tuttavia, solo nell’ipotesi di rinnovo dell’intero Consiglio di amministrazione. Nel caso in cui, per qualsiasi motivo, non sia possibile procedere alla nomina del Consiglio di amministrazione con le modalità indicate all’art. 11 dello Statuto, all’elezione provvederà l’Assemblea con le maggioranze di legge.

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

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



Il Consiglio è assistito da Comitati, dallo stesso istituiti, che hanno funzioni propositive e consultive:

- Comitato etico
- Comitato per la remunerazione
- Comitato di controllo interno di Gruppo.

I Comitati sono composti esclusivamente da consiglieri di amministrazione non esecutivi e senza deleghe operative, che svolgono regolarmente le proprie

funzioni attraverso riunioni di cui vengono redatti i relativi verbali, conservati agli atti della Società.

Il Comitato di controllo SEA, oltre alla valutazione dell'adeguatezza del sistema di controllo interno, svolge anche la funzione di raccordo tra il Collegio sindacale, la società di revisione, l'Organismo di vigilanza ex D. Lgs. 231/2001 e il Consiglio di amministrazione. Nell'attività di controllo il Comitato si avvale della Direzione Auditing.

#### Struttura del Consiglio di amministrazione e dei Comitati SEA - 2011

Consiglio di amministrazione							Com. di controllo interno	Comitato per la remuneraz.	Comitato etico
Carica	Componenti	In carica dal	In carica fino a	Esecutivo	Non esecutivo	Indipend.	(*)	(*)	(*)
<b>Presidente e CEO</b>	Giuseppe Bonomi	28/4/2010	Approvaz. bilancio 2012	X					
<b>Vice Presidente</b>	Lino Girometta <sup>(1)</sup> (3)	28/4/2010	Approvaz. bilancio 2012		X				
<b>Vice Presidente</b>	Renato Ravasio <sup>(4)</sup>	29/12/2011	Approvaz. bilancio 2012		X		X <sup>(5)</sup>		
<b>Amministr.</b>	Lionello Marco Pagnoncelli	28/4/2010	Approvaz. bilancio 2012		X	X	X	X	
<b>Amministr.</b>	Raffaele Cattaneo	28/4/2010	Approvaz. bilancio 2012		X	X		X	
<b>Amministr.</b>	Alberto Ribolla	28/4/2010	Approvaz. bilancio 2012		X	X	X	X <sup>(7)</sup>	X <sup>(2)</sup>
<b>Amministr.</b>	Mauro Maia	29/12/2011	Approvaz. bilancio 2012		X			X <sup>(6)</sup>	

(\*) Appartenenza del componente del Consiglio di amministrazione al Comitato.

(1) Amministratore esecutivo in società controllata da SEA.

(2) Presidente del Comitato etico dal 31 gennaio 2011.

(3) Vice Presidente sino al 23 gennaio 2012, successivamente amministratore.

(4) Vice Presidente dal 23 gennaio 2012.

(5) Membro del CCI dal 27 febbraio 2012.

(6) Membro del Comitato per la remunerazione dal 27 febbraio 2012.

(7) Membro del Comitato per la remunerazione fino al 26 febbraio 2012.

Le riunioni del Consiglio di amministrazione sono convocate dal Presidente o, in sua assenza o impedimento, dal Vice Presidente almeno 5 giorni prima dell'adunanza il quale, ove possibile contestualmente alla convocazione e comunque con congruo anticipo rispetto alla data fissata per la riunione, mette a disposizione di tutti i Consiglieri le informazioni, anche supportate da documenti cartacei, relative alle materie su cui lo stesso Consiglio è chiamato a deliberare. Per la validità delle delibere del Consiglio si richiede,

ai sensi dello Statuto, la presenza effettiva della maggioranza dei suoi membri in carica. Le delibere sono assunte a maggioranza dei voti e, in caso di parità, prevale il voto di chi lo presiede.

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

#### Riunioni svolte dal Consiglio di amministrazione nel 2011

Consiglio di amministrazione	Comitato di controllo interno	Comitato per la remunerazione	Comitato etico
16	9	0*	3

(\*) Il Comitato non si è riunito, non essendo intervenute variazioni a quanto già deliberato nei precedenti esercizi.

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

Per quanto attiene alla partecipazione di soggetti esterni (non amministratori), alle sedute del Consiglio di amministrazione non sono state previste regole particolari.

Di prassi, alle predette riunioni sono invitati a partecipare il Chief Operating Officer & Deputy CEO, il Chief Corporate Officer e il Chief Financial Officer.

I dirigenti sono di volta in volta invitati, per competenza, in relazione agli argomenti posti all'ordine del giorno, al fine di fornire gli opportuni approfondimenti agli amministratori.

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

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

Inoltre, conformemente alle disposizioni normative e allo Statuto, il Consiglio di amministrazione esamina e approva le operazioni aventi un significativo valore strategico, economico, patrimoniale o finanziario; i piani strategici, industriali e finanziari della Società e del Gruppo di cui è a capo, il sistema di governo societario e la struttura del Gruppo.

Nel corso dell'esercizio 2011, non sono state conferite deleghe operative ad altri amministratori, oltre al Presidente e CEO, né è stato istituito un Comitato esecutivo.

La Società non ha previsto, né per il Presidente né per i Consiglieri non esecutivi, una remunerazione di tipo variabile. È prevista per i dirigenti una remunerazione variabile erogabile esclusivamente al raggiungimento di specifici obiettivi di performance (anche di natura non economica) conseguiti dalla Società, preventivamente stabiliti, misurabili e determinati in coerenza con linee guida contenute nella politica generale per la remunerazione definita dalla Società.

Il Consiglio di amministrazione, sulla base di apposita valutazione dell'assetto societario, ha istituito al suo interno il Comitato per la remunerazione e il Comitato di controllo interno.

#### **Comitati interni al Consiglio di amministrazione**

Il Consiglio di amministrazione di SEA, in conformità alle raccomandazioni di cui al Codice di autodisciplina, ha istituito al proprio interno con apposite delibere, più comitati, composti da amministratori non esecutivi e indipendenti, con funzioni propositive e consultive e ne ha previsto numero di componenti e competenze. Tali comitati svolgono regolarmente le proprie funzioni attraverso riunioni delle quali vengono redatti i relativi verbali, conservati agli atti della Società. Nello svolgimento delle proprie funzioni, i comitati hanno la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei loro compiti. I comitati possono altresì avvalersi di consulenti esterni, nei limiti del budget approvato dal consiglio. Il Consiglio di amministrazione ha costituito: il Comitato etico, presieduto da un amministratore non esecutivo, il Comitato per la remunerazione e il Comitato di controllo del Gruppo SEA. Il Consiglio non ha ritenuto di prevedere, al proprio interno, la costituzione del Comitato per le nomine, anche in considerazione del numero dei componenti del Consiglio di amministrazione.

#### **Collegio sindacale**

Lo Statuto (art.20) prevede che il Collegio sindacale sia composto da 5 sindaci effettivi e due supplenti nominati e funzionanti a norma di legge. Del Collegio fanno parte di diritto 2 sindaci effettivi, rappresentanti dell'Amministrazione dello Stato, dei quali uno, con funzione di Presidente del Collegio, nominato dal Ministro dell'Economia e delle Finanze e l'altro dal Ministro delle Infrastrutture e Trasporti. La nomina dei rimanenti 3 sindaci effettivi e dei 2 sindaci supplenti avviene con il sistema delle liste nelle modalità indicate dallo Statuto ed esclusivamente nell'ipotesi di rinnovo dell'intero Collegio sindacale.

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.

L'Assemblea degli azionisti della Società del 28 aprile 2010 ha eletto i componenti del Collegio sindacale in carica per gli esercizi 2010-2011-2012, determinandone i relativi compensi. Alla scadenza del mandato, in occasione della nomina del nuovo organo di controllo, troveranno applicazione le disposizioni dello Statuto in materia di voto di lista introdotte dall'Assemblea del 29 dicembre 2011. Il Collegio vigila sull'indipendenza della Società di revisione, verificando tanto il rispetto delle disposizioni normative in materia, quanto la natura e l'entità dei servizi diversi dalla revisione legale dei conti prestati alla Società e alle sue controllate da parte della Società di revisione incaricata.

Consiglio sindacale			
Carica	Componenti	In carica dal	In carica fino
Presidente	Giordano Giancarlo	28/04/10	approvazione Bilancio 2012
Sindaco effettivo	Londei Aldo	28/04/10	approvazione Bilancio 2012
Sindaco effettivo	Mosconi Maria Luisa	28/04/10	approvazione Bilancio 2012
Sindaco effettivo	Pagani Raffaella	28/04/10	approvazione Bilancio 2012
Sindaco effettivo	Malcovati Fabio	28/04/10	approvazione Bilancio 2012
Sindaco supplente	Chiametti Antonella	28/04/10	approvazione Bilancio 2012
Sindaco supplente	Zanzi Ambrogina	28/04/10	approvazione Bilancio 2012

I sindaci agiscono con autonomia e indipendenza anche nei confronti degli azionisti che li hanno eletti.

### Codici di Corporate Governance

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

#### Modello di organizzazione e gestione ex D.Lgs 231/01

A seguito dell'emanazione del D.Lgs. 231/01 sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, SEA e le sue controllate hanno adeguato la loro struttura organizzativa interna alle nuove disposizioni di legge, provvedendo ad aggiornare ed integrare la "Mappatura dei rischi" ed il "Modello di organizzazione e gestione" (Modello) in vigore con le nuove figure di reato introdotte dal legislatore. Il Modello, si compone convenzionalmente di una Parte generale nonché di una Parte speciale, quest'ultima predisposta per le diverse categorie di reato contemplate nel D. Lgs.231/01.

Tale Modello si compone dei seguenti elementi:

- Mappatura dei rischi e delle aree sensibili;
- Codice etico;
- Sistema organizzativo aziendale;
- Sistema procedurale aziendale;
- Poteri autorizzativi e di firma;
- Sistema di controllo di gestione;
- Sistema premiante ed apparato sanzionatorio;
- Comunicazione e formazione del personale;
- Sistema informativo aziendale;
- Sistema di governance aziendale;
- Attività dell'organismo di vigilanza;
- Attività di controllo.

Il Modello è stato predisposto in conformità alle disposizioni del Decreto 231, tenendo nella dovuta considerazione le "Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs.231/01" pubblicate da Confindustria, ed è stato formalmente adottato dal Consiglio di amministrazione di SEA con delibera del 18 dicembre 2003. Successivamente, il Modello è stato aggiornato ai reati introdotti dal legislatore e, da ultimo, approvato con delibera del Consiglio di amministrazione del 28 gennaio 2010.

Le società controllate hanno a loro volta predisposto il Modello, formalmente approvato dai rispettivi Consigli di amministrazione.

L'effettività e l'adeguatezza del Modello di organizzazione, gestione e controllo è affidata all'Organismo di vigilanza collegiale, nominato dal Consiglio di amministrazione della Società e composto da tre membri (il Direttore Auditing e due membri indipendenti esterni).

#### Codice etico

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

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

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

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

- un Consigliere in rappresentanza del Consiglio di amministrazione, che assume la presidenza del Comitato;
- i responsabili delle funzioni aziendali:
  - Risorse Umane e Organizzazione;
  - Affari Legali e Societari;
  - Auditing.

Per ogni incontro del Comitato viene redatto un verbale.

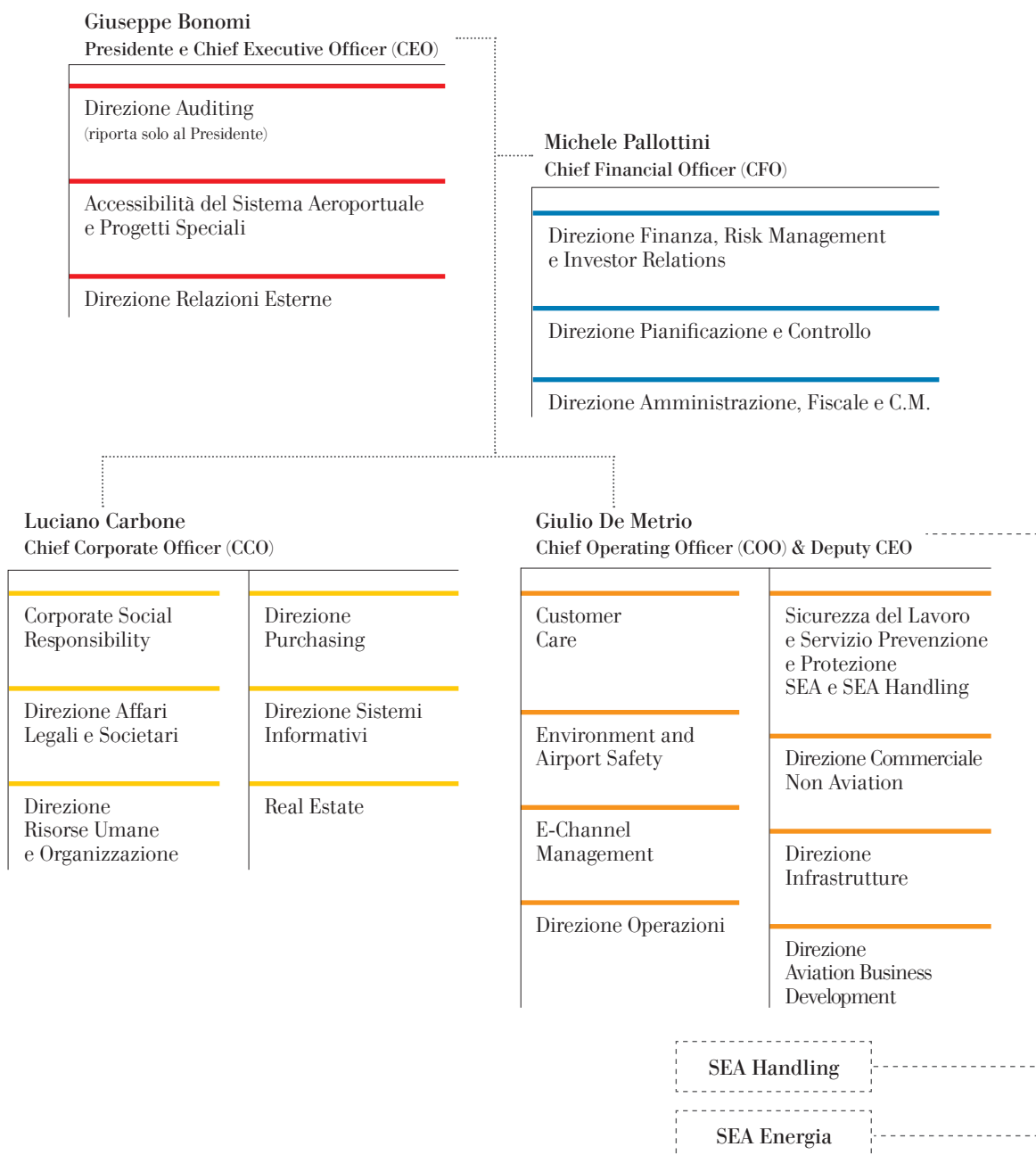
Non essendo pervenute nel corso dell'anno 2010 segnalazioni di violazione al Codice etico, le riunioni hanno riguardato lo stato di diffusione e attuazione dello stesso. Nel corso del 2011 SEA ha aggiornato il proprio Co-

dice etico per adeguarlo alle best practices in materia e allo status di società quotabile. Nel corso del 2011 non sono stati effettuati interventi di formazione relativa al Modello di Organizzazione e Gestione ex D.Lgs. 231/01.

## Struttura e processi organizzativi

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

Executive Officer-Direttore Generale, dal Chief Corporate Officer, dal Chief Operating Officer & Deputy CEO e dal Chief Financial Officer.



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 otto comitati:

#### **Executive Committee**

Svilupa gli orientamenti strategici aziendali e sovrintende all'attuazione delle azioni conseguenti, assicurando anche la gestione di eventuali iter informativi e autorizzativi previsti dal modello di governance. Coordinato dal Presidente e Chief Executive Officer, è composto anche dal Chief Operating Officer & Deputy CEO, dal Chief Corporate Officer e dal Chief Financial Officer.

#### **Management Committee**

Garantisce l'allineamento informativo del management sugli obiettivi aziendali di natura e interesse trasversali. Coordinato dal Presidente e Chief Executive Officer, partecipano il Chief Operating Officer & Deputy CEO, il Chief Corporate Officer, il Chief Financial Officer e i dirigenti a diretto riporto delle posizioni citate. Inoltre partecipano il Direttore Generale di SEA Handling, i dirigenti a suo diretto riporto e il Direttore Tecnico di SEA Energia.

#### **Business Development Committee**

Analizza e valuta i progetti di sviluppo e/o investimenti qualificanti per la guida e le strategie aziendali, assicurando anche l'esame di eventuali rischi/opportunità. È coordinato dal Presidente e Chief Executive Officer e partecipano il Chief Operating Officer & Deputy CEO, il Chief Corporate Officer, il Chief Financial Officer e i Direttori/Responsabili delle seguenti funzioni:

- Affari Legali e Societari
- Aviation Business Development
- Commerciale Non Aviation
- Customer Care
- Finanza, Risk Management e Investor Relations
- Infrastrutture
- Operazioni
- Risorse Umane e Organizzazione
- Pianificazione e Controllo
- Purchasing
- Real Estate
- Relazioni Esterne
- Sistemi Informativi.

Partecipa inoltre il Direttore Generale di SEA Handling.

#### **Business Execution Committee Linate/Business Execution Committee Malpensa**

I due comitati hanno lo scopo di esaminare, rispettivamente, l'andamento dell'aeroporto di Linate e dell'aeroporto di Malpensa nella peculiarità dei ri-

spettivi aspetti economici, operativi, infrastrutturali, commerciali, nonché di assicurare il monitoraggio delle azioni intraprese.

Sono coordinati dal Chief Operating Officer & Deputy CEO e partecipano il Chief Corporate Officer, il Chief Financial Officer e i Direttori/Responsabili delle seguenti funzioni:

- Accessibilità Sistema Aeroportuale e Progetti Speciali
- Amministrazione, Fiscale e Credit Management
- Aviation Business Development
- Commerciale Non Aviation
- Customer Care
- Infrastrutture
- Operazioni
- Coordinamento Scalo Linate / Coordinamento Scalo Malpensa
- Risorse Umane e Organizzazione
- Pianificazione e Controllo
- Purchasing
- Real Estate
- Relazioni Esterne
- Sistemi Informativi.

Partecipano inoltre il Direttore Generale e il Direttore Operazioni di SEA Handling.

#### **Financial Committee**

Monitora l'andamento finanziario delle società del Gruppo con particolare riferimento agli obiettivi di budget e alla situazione crediti, nonché l'andamento gestionale di SEA Energia.

Coordinato dal Chief Financial Officer, partecipano il Chief Operating Officer & Deputy CEO e i Direttori/Responsabili delle seguenti funzioni:

- Affari Legali e Societari
- Amministrazione, Fiscale e Credit Management
- Finanza, Risk Management e Investor Relations
- Pianificazione e Controllo.

Partecipa inoltre il Direttore Tecnico di Malpensa Energia.

#### **Control Management**

Evidenzia e analizza, nella prospettiva specifica del controllo di gestione integrato, l'andamento delle variabili economico-gestionali più significative delle società del Gruppo rispetto ai budget di esercizio. Coordinato dal Direttore Pianificazione e Controllo, partecipano anche il Chief Operating Officer & Deputy CEO, il Chief Corporate Officer, il Chief Financial Officer e il Direttore Generale di SEA Handling.

#### **Credit Management**

Coordinato dal Direttore Amministrazione, Fiscale e Credit Management, è finalizzato ad assicurare l'informativa integrata sulle problematiche di gestione del credito e il monitoraggio della situazione delle cause legali di interesse.

## Strumenti dello Steering Process



### Tableau de bord e cruscotto aziendale

Vengono trasmessi nella prima settimana del mese al top management

**Tableau de bord**  
Strumento che consente al vertice (CEO/COO/CCO/CFO) una visione di sintesi delle performance economiche delle aree aziendali

**Cruscotto aziendale**  
Quadro integrato dei report, in termini di performance economica, operativa e gestionale dei singoli aeroporti

### Riunioni

Favoriscono la focalizzazione sulle macroattività SEA, sviluppando e ottimizzando la performance del “sistema aziendale”

Executive Committee	
Business Development Committee	Management Committee
Business Execution Linate	Safety Board
Business Execution Malpensa	Credit Management
Financial Committee	Control Management

### Calendario

Programma strutturato di incontri mensili. Consente di programmare le attività interne in coerenza con le riunioni comuni

### Safety Board

Analizza e propone soluzioni alle problematiche riscontrate nelle operazioni aeroportuali con riferimento prevalentemente all'organizzazione dell'Accountable Manager e dell'Institore, con particolare attenzione all'andamento della gestione del rischio e ai relativi impatti sui temi assicurativi. Coordinato dall'Accountable Manager e Institore, vede la partecipazione del Chief Corporate Officer, dei Post Holder e dei Direttori/Responsabili delle seguenti funzioni:

- Environment and Airport Safety
- Operazioni
- Risorse Umane e Organizzazione
- Sicurezza del Lavoro
- Finanza, Risk Management e Investor Relations.

Partecipa, inoltre, il Direttore Operazioni di SEA Handling.

## Strategia e governance dello sviluppo sostenibile

### Strategia di sviluppo sostenibile

La visione strategica del Gruppo SEA è ispirata a criteri di generazione sostenibile del valore. Quest'ultimo viene costantemente considerato nella sua multidimensionalità (economica, ambientale, sociale) e in un'ottica basata sul rafforzamento vicendevole delle tre componenti.

Il Gruppo SEA definisce le proprie strategie facendo in modo che le risorse, le azioni e gli strumenti indirizzati in ambito sociale e ambientale siano caratterizzabili come veri e propri investimenti e, come tali, risultino funzionali a una corretta gestione del rischio d'impresa e - in ultima analisi - a conferire prospettiva alla crescita dall'organizzazione. La strategia di sviluppo sostenibile da parte di SEA viene operativamente declinata sui seguenti fronti:

- individuazione delle iniziative per sviluppare un approccio socialmente responsabile alla progettazione e alla gestione del business di SEA, al fine di garantirne l'integrazione con le istanze sociali e ambientali anche con riferimento all'impostazione e gestione dei rapporti con gli stakeholder;
- pianificazione e controllo operativo delle iniziative approvate, in un'ottica di miglioramento continuo;
- partecipazione di SEA ad associazioni ed enti significativi dal punto di vista della responsabilità sociale di impresa;
- promozione, d'intesa con le funzioni competenti, dello sviluppo e dell'integrazione dei temi della responsabilità sociale d'impresa nel sistema di comunicazione interna, contribuendo anche all'individuazione di eventuali interventi formativi e informativi destinati ai dipendenti;
- coordinamento dei contenuti e delle politiche di comunicazione esterna e di informazione in materia di responsabilità sociale d'impresa;
- predisposizione di report e documenti ufficiali relativi alle performance di sostenibilità;
- verifica di coerenza tra tutti i documenti ufficiali, in materia di responsabilità sociale d'impresa, destinati agli stakeholder;
- monitoraggio degli scenari e degli orientamenti emergenti in materia di responsabilità sociale d'impresa, al fine di promuovere eventuali benchmark.

### Governance dello sviluppo sostenibile

La governance progettuale e decisionale in materia di sviluppo sostenibile in SEA è affidata al Sustainability

Committee, inserito nello Steering Process e costituito nei primi mesi del 2011 con le seguenti finalità:

- proporre al vertice aziendale le linee guida per lo sviluppo, l'implementazione e il monitoraggio delle politiche di sostenibilità da integrare nel modello di business SEA;
- sovrintendere, nell'ambito delle linee guida approvate, alla mappatura ragionata dei principali stakeholder e proporre obiettivi e modalità di coinvolgimento degli stessi nella definizione delle scelte aziendali ovvero nella relativa attuazione;
- assicurare lo sviluppo di sinergie tra le iniziative delle funzioni competenti poste in essere o comunque rilevanti per il conseguimento degli obiettivi di sostenibilità;
- assicurare, in coerenza con gli obiettivi definiti e massimizzando le sinergie con i flussi informativi e operativi già presenti, la definizione del modello di reporting integrato delle performance di sostenibilità (incluso il bilancio di sostenibilità) e sovrintendere al funzionamento;
- monitorare l'andamento degli indicatori rilevanti per la performance aziendale in termini di sostenibilità e proporre eventuale interventi correttivi.

Al Sustainability Committee, presieduto dal Presidente e Chief Executive Officer e convocato con cadenza trimestrale, partecipano il Chief Corporate Officer, il Chief Operating Officer & Deputy CEO, il Chief Financial Officer e i Direttori/Responsabili delle seguenti funzioni:

- Amministrazione, Fiscale e Credit Management
- Corporate Social Responsibility
- Sicurezza del Lavoro e Servizio di Prevenzione e Protezione SEA e SEA Handling
- Customer Care
- Environment and Airport Safety
- Finanza, Risk Management e Investor Relations
- Infrastrutture
- Operazioni
- Risorse Umane e Organizzazione
- Pianificazione e Controllo
- Relazioni Esterne.

Partecipa inoltre il Direttore Generale di SEA Handling. Nel corso del 2011 il Sustainability Committee si è riunito in una occasione il 19 ottobre.

## Analisi del contesto e impatti principali



## Caratteristiche dell'industria aeroportuale

Il settore del trasporto aereo è fortemente correlato all'andamento economico, sia internazionale che di singole aree geografiche. Tale condizione rende particolarmente significativa l'analisi degli scenari macroeconomici, in particolare negli ultimi anni, caratterizzati da significative modifiche strutturali del contesto di riferimento in cui operano vettori e aeroporti, divenute ancora più complesse a partire dalla crisi finanziaria del 2008.

Tali cambiamenti stanno producendo effetti significativi in molti settori produttivi, soprattutto nelle economie più avanzate che, non di rado, devono affrontare varie criticità, fra cui:

- riduzione dei volumi di produzione;
- ricerca di nuovi mercati di sbocco;
- crescente pressione competitiva dei paesi emergenti;
- modifiche della propensione alla spesa dei consumatori.

Tutto ciò in un contesto nel quale si assiste alla contrazione del potere d'acquisto e ad un aumento dei costi di produzione, causato anche dall'incremento dei prezzi delle materie prime.

Le compagnie aeree, che tradizionalmente registrano bassi margini di redditività, in fasi di mercato complesse come le attuali risultano particolarmente esposte ai rischi del contesto di mercato: la difficile situazione economica può incidere negativamente sulla propensione al volo dei passeggeri, con correlato condizionamento dell'offerta e conseguente impatto sul fatturato dei vettori, i quali sono costretti anche a fronteggiare forti pressioni sul lato dei costi, soprattutto per l'aumento del prezzo del carburante.

La complessità delle variabili che incidono sull'andamento del settore del trasporto aereo impone allo stesso di intraprendere una fase di profondo cambiamento, che si sta focalizzando in una strategia di integrazione tra vettori per il raggiungimento di economie di scala, finalizzate anche alla riduzione dei costi operativi. Nel corso di tale processo, i vettori finanziariamente più deboli rischiano l'esclusione dal mercato e/o l'acquisizione da parte di compagnie aeree più solide, solitamente caratterizzate da un ampio network internazionale e interessate a una crescita dimensionale tale da limitare l'impatto delle crescenti pressioni competitive, in particolare da parte dei vettori low cost.

I gestori aeroportuali, la cui attività è fortemente correlata alle strategie di sviluppo dei vettori, risentono della volatilità del panorama di riferimento e, soprattutto in Europa, oltre a subire gli effetti della crisi dell'area si muovono in un contesto molto competitivo, determinato dalla limitata offerta aggiuntiva di capacità aeroportuale che rende particolarmente importante la realizzazione di investimenti

infrastrutturali destinati a coprire tale gap, al fine di assecondare l'atteso incremento della domanda nel medio periodo.

Il settore del trasporto aereo è soggetto infine a una significativa attività di regolamentazione, le cui evoluzioni incidono anche sulle scelte strategiche di vettori e scali, definendone molto spesso i relativi percorsi di business.

### Un settore fortemente regolamentato

Il settore aeroportuale e, più in generale, quello del trasporto aereo sono stati storicamente caratterizzati da un intervento pubblico pervasivo. A sollecitare l'intervento dello Stato, nella quasi totalità delle realtà internazionali, hanno concorso:

- il carattere strategico dell'attività aeronautica, giudicata fattore di crescita economica;
- il suo contenuto sociale, che ne ha accreditato la qualifica di servizio d'interesse collettivo;
- la presenza di fallimenti del mercato, riferibile ad alcuni servizi aeroportuali con spiccati elementi di monopolio naturale.

L'ingerenza statale ha storicamente assunto la veste del controllo pubblico delle infrastrutture e degli enti di gestione titolari delle concessioni, presupponendo che nella proprietà comune fosse insito l'equilibrato bilanciamento tra obiettivi di efficienza e interesse collettivo.

### La liberalizzazione dei servizi di trasporto aereo

A partire dagli anni '90 si è assistito all'avvento, in Europa, di una fase di progressiva liberalizzazione del mercato del trasporto aereo, con conseguente aumento del grado di concorrenza nel settore.

Numerosi fattori segnalano un progressivo innalzamento del livello di concorrenza nel comparto aeroportuale. Tra questi:

- la tendenza alla dispersione del traffico verso scali minori (abbassamento degli indici di concentrazione del traffico);
- l'estensione di infrastrutture aeroportuali e l'intensificarsi delle situazioni di possibile «sovrapposizione competitiva» (overlapping catchment areas);
- l'accresciuta incidenza delle tariffe sui costi delle aerolinee e sul prezzo del biglietto aereo, con conseguente maggior sensibilità dell'utenza (intermedia e finale) ai «costi dell'infrastruttura»;
- l'estendersi della domanda di trasporto aereo a seg-

- menti più sensibili alla leva prezzo, per effetto della “banalizzazione” del servizio;
- lo sviluppo del “marketing aeroportuale”, quale segno di maggior sensibilità alle preferenze dell’utenza;
  - l’accresciuta concorrenza di modalità alternative di trasporto, in primis quella ferroviaria.

In un contesto economico liberalizzato, come quello dell’Unione Europea, nel confronto fra i vettori che operano in concorrenza e gli aeroporti che operano in regime di monopolio naturale, un’efficiente regolazione risulta comunque ancora un fattore fondamentale per perseguire l’obiettivo di massimizzazione della qualità del servizio reso ai passeggeri.

## Il sistema aeroportuale italiano<sup>(1)</sup>

### Struttura del mercato del trasporto aereo in Italia

Nel 2011, nonostante la congiuntura economica, gli aeroporti italiani hanno trasportato quasi 148 milioni di passeggeri. L’Italia è al 4° posto in Europa per volumi di traffico ed è l’unico Paese, tra i principali mercati europei, che ha recuperato i livelli di traffico passeggeri pre-crisi. L’incremento dei flussi è stato di circa il 7% nel 2010 sul 2009 e di circa il 6,5% nel 2011 sul 2010. Il tasso di crescita medio degli ultimi 10 anni è pari al 4,6% ed è stimato al 3,2% annuo per i prossimi 20 anni. Il flusso dei passeggeri che transita negli aeroporti genera sull’economia dei territori un ritorno stimato in almeno 100 miliardi di euro/anno.

Rispetto ai livelli complessivi di popolazione e alle caratteristiche insediative e di sviluppo economico il

traffico aereo appare non omogeneamente distribuito nel Paese.

Il traffico degli aeroporti è ripartito per il 40% nel Nord Italia, per il 40% nel Centro Nord e Centro Sud e il rimanente 20% nel Sud Italia e nelle isole.

Il traffico del Nord Italia è prevalentemente internazionale (circa il 70%), così come il traffico del Centro Nord e Centro (circa il 65%), mentre il traffico del Sud Italia e delle isole è prevalentemente nazionale (73%) e principalmente concentrato sui collegamenti con Roma e Milano. In Italia l’indice di propensione al volo (2,3 passeggeri/abitanti) appare di poco inferiore alla media dei principali paesi dell’Europa occidentale (2,8 passeggeri/abitanti). Il livello del mercato del trasporto aereo in Italia, rispetto a popolazione e indici economici, è ancora modesto e il traffico internazionale è il segmento in cui l’Italia ha maggiori potenzialità di crescita.

(1) I dati e le informazioni di questo paragrafo sono stati attinti da: “Piano nazionale degli aeroporti 2012”, redatto dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti ed ENAC, e da “Studio sullo sviluppo futuro della rete aeroportuale nazionale quale componente strategica dell’organizzazione infrastrutturale del territorio”, redatto nel 2009-2010 da One Works, KPMG, Nomisma per conto di ENAC.

Il traffico cargo in Italia, nell'ultimo decennio, è cresciuto in maniera modesta, raggiungendo nel 2011 circa 873.000 tonnellate, con un tasso di crescita annuo pari al 2,1% e con un aumento in termini assoluti di circa 140.000 tonnellate in dieci anni.

La crescita del traffico è da attribuire unicamente al traffico internazionale (2,6%) che rappresenta l'86% del totale. Per il nazionale invece si registra, nel periodo, un tasso di crescita annuo negativo, pari a -0,7%. Il traffico cargo in Italia rappresenta soltanto il 6,3% del totale del traffico dei paesi EU15 ed è sostanzialmente concentrato per oltre l'80% in tre aeroporti principali: Milano Malpensa (51,5%), Roma Fiumicino (17,4%) e Bergamo Orio al Serio (12,8%). I principali traffici cargo sono avvenuti con la Germania e con il Belgio.

Il traffico cargo si è concentrato su pochi grandi aero-

porti con volumi di traffico relativi soprattutto alla presenza delle basi di corrieri aerei espresso.

Pertanto la capacità di ogni aeroporto di attrarre volumi cargo dipende dal macro bacino di utenza, ma anche dalla capacità di stipulare accordi con i vettori cargo e dalla presenza di infrastrutture aeroportuali logistiche di supporto all'attività cargo.

### La rete aeroportuale italiana

Il nostro Paese ha 47 scali aperti al traffico commerciale. La rete aeroportuale italiana, in termini di dotazione di aeroporti commerciali, in relazione alla popolazione e all'estensione territoriale è in linea con le realtà dei principali paesi europei. Risulta infatti un'offerta di 1 aeroporto ogni 1,27 milioni di residenti e ogni 6.400 Km<sup>2</sup>.

Dotazione di aeroporti in relazione alla popolazione e all'estensione territoriale

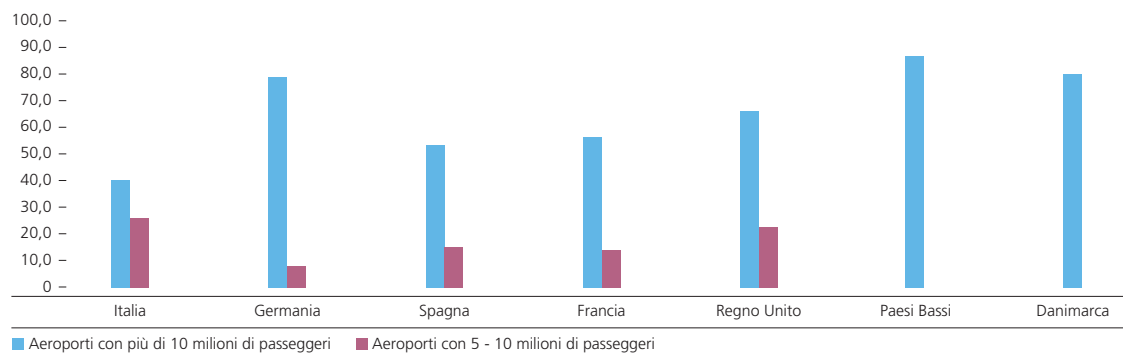
Paese	Superf. (Km <sup>2</sup> )	Popolaz. (2008) (Mil. abit.)	Traffico (2008) (Mil. pax)	Aeroporti aperti al traffico comm. (n.)	Rapporto abitanti aeroporto (Mil. abit/apt)	Densità territ. aeroporti (Km <sup>2</sup> /apt)
Italia	301.338	60,40	133,00	47	1,27	6.400
Germania	357.000	82,00	185,72	40	2,05	8.900
Spagna	505.000	45,82	203,86	48	0,95	10.500
Francia	675.000	64,35	147,80	87	0,73	7.700
Regno Unito	230.000	61,63	234,93	58	1,06	3.600
Paesi Bassi	41.500	16,48	50,41	16	1,03	2.593
Danimarca	43.100	5,51	24,62	33	0,16	1.300

Fonte: "Studio sullo sviluppo futuro della rete aeroportuale nazionale quale componente strategica dell'organizzazione infrastrutturale del territorio", redatto nel 2009-2010 da One Works, KPMG, Nomisma per conto di ENAC

Al contrario di quanto avviene nei principali paesi europei, in Italia il traffico risulta meno concentrato nei grandi aeroporti con più di 10 milioni di passeggeri e

più distribuito invece negli scali medi e negli scali con meno di 5 milioni di passeggeri.

Distribuzione del traffico aereo in Europa per classe di aeroporto



Fonte: "Studio sullo sviluppo futuro della rete aeroportuale nazionale quale componente strategica dell'organizzazione infrastrutturale del territorio", redatto nel 2009-2010 da One Works, KPMG, Nomisma per conto di ENAC.

### Criticità del sistema aeroportuale italiano

Le principali criticità del sistema aeroportuale italiano - evidenziate dallo “Studio sullo sviluppo futuro della rete aeroportuale nazionale quale componente strategica dell’organizzazione infrastrutturale del territorio”, redatto nel 2009-2010 da One Works, KPMG, Nomisma per conto di ENAC - sono le seguenti:

- frammentazione del traffico commerciale su un numero rilevante di aeroporti (47 scali);
- difficile accesso agli aeroporti, caratterizzati da collegamenti insufficienti;
- mancanza d’intermodalità, soprattutto con ferrovia (sono 6 gli aeroporti italiani collegati con la rete ferroviaria e tra questi solo Malpensa con l’Alta Velocità);
- assenza di una pianificazione nazionale e regionale efficiente. I Piani Regionali dei Trasporti (PTR) risalgono agli anni ‘90 e in molti casi non sono neppure stati attuati.

Per quanto riguarda l’accessibilità, la maggior parte degli scali è ubicato in prossimità delle città di riferimento: entro i 5 km dalle città risulta ubicato il 50% degli scali, mentre entro i 20 km dalle città risulta ubicato un ulteriore 40% degli scali.

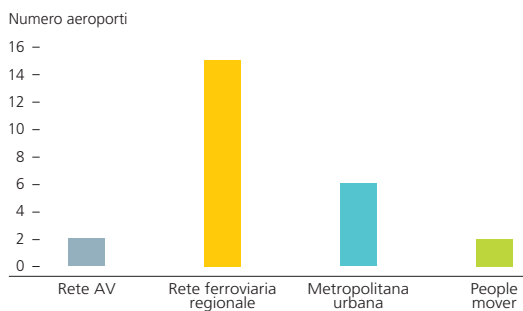
Classificazione degli aeroporti italiani in base alla distanza dal centro urbano



Fonte: “Studio sullo sviluppo futuro della rete aeroportuale nazionale quale componente strategica dell’organizzazione infrastrutturale del territorio”, redatto nel 2009-2010 da One Works, KPMG, Nomisma per conto di ENAC.

Nonostante il 70% degli scali sia ad una distanza inferiore di 10 km dal centro urbano di riferimento, in molti casi i tempi di accessibilità risultano rallentati dal traffico locale o da una viabilità inadeguata. Nei casi degli aeroporti più distanti dai centri urbani, come Roma Fiumicino e Palermo, l’accessibilità risente del traffico generato dalla conurbazione metropolitana. Gli aeroporti italiani sono inoltre caratterizzati da uno scarso livello di intermodalità, soprattutto per quanto riguarda l’integrazione con la rete ferroviaria, sia su scala locale che regionale. Risultano infatti accessibili su ferro soltanto 6 scali su 47. In tutti i casi i tempi di percorrenza, le frequenze, nonché le caratteristiche dei treni, scoraggiano l’utenza e non rendono competitivo il collegamento ferroviario con quello su gomma. Dal confronto tra i bacini di utenza per tempi di accessibilità su gomma e su treno, emerge che il treno oggi non è assolutamente competitivo nelle fasce dei 30 e 60 minuti.

Tipologia di collegamenti ferroviari con gli aeroporti italiani



Fonte: “Studio sullo sviluppo futuro della rete aeroportuale nazionale quale componente strategica dell’organizzazione infrastrutturale del territorio”, redatto nel 2009-2010 da One Works, KPMG, Nomisma per conto di ENAC.

In generale il sistema aeroportuale italiano non mostra, allo stato attuale, salvo pochissime eccezioni, sostanziali criticità di capacità di infrastrutture e terminal rispetto ai volumi di traffico e ai movimenti che li generano.

Deve però preoccupare l’avvicinamento, solo rinviato a causa della crisi economica in corso, della saturazione della capacità degli scali strategici per il Paese, che potrebbe coincidere in molti casi con il decadimento dei livelli di servizio causato dal rinvio della realizzazione di importanti interventi di ammodernamento sulle strutture esistenti.

In relazione ai traffici attesi, se gli attuali livelli di capacità non venissero incrementati adeguatamente, si ritiene che entro i prossimi dieci anni i principali aeroporti italiani potranno essere gravemente congestionati.

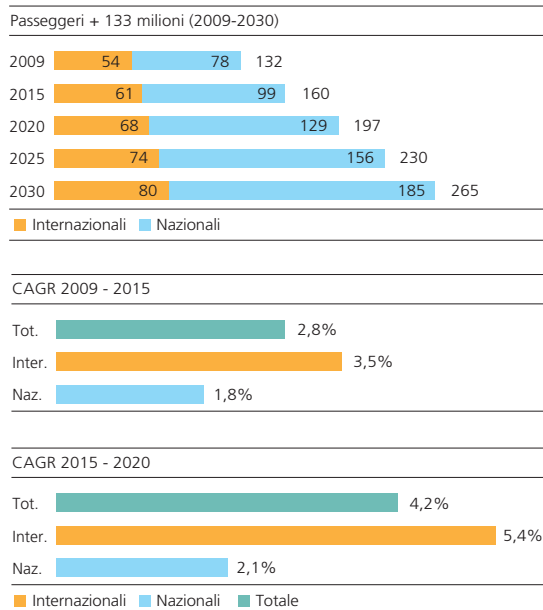
Particolare preoccupazione desta la scarsa disponibilità di suolo per gli ampliamenti degli aeroporti: i 20 principali scali italiani, dove si concentra un traffico di più di 100 milioni di passeggeri (80% del traffico aereo italiano) non hanno attualmente, all’interno dei sedimi aeroportuali, spazi disponibili per futuri sviluppi, che dovranno essere dunque reperiti attraverso l’acquisizione di aree esterne, in alcuni casi già fortemente compromesse dagli sviluppi insediativi. Salvo poche eccezioni i terminal passeggeri soprattutto, ma in molti casi anche le strutture accessorie, risultano sensibilmente al di sotto degli standard europei, in termini di qualità architettoniche e strutturali dei manufatti, delle dotazioni impiantistiche, delle tecnologie e dei consumi energetici. In termini di sicurezza aeroportuale invece sono riscontrabili gli effetti della sostanziale tenuta nel tempo della consistente campagna di adeguamenti, miglioramenti e potenziamenti messa in atto.

In generale i temi di natura ambientale, così come il tema del contenimento e della razionalizzazione dei consumi energetici, appaiono trattati in forma embrionale sia a livello di pianificazione che di progettazione. I rilievi effettuati confermano inoltre che ci sono aeroporti soggetti a una forte pressione insedia-

tiva, con conseguenti problemi di incompatibilità ambientale di sviluppi futuri.

Dati che confermano che al rispetto, comunque non generalizzato, di limiti e parametri normativi, non corrispondono ancora politiche volte a sviluppi indirizzati verso le migliori pratiche di rapporto con l'ambiente e il paesaggio e il miglior uso delle risorse energetiche.

#### Previsione di crescita passeggeri negli aeroporti italiani al 2030



Fonte: Studio sullo sviluppo futuro della rete aeroportuale nazionale - One Works, Nomisma, Kpmg (2010).

L'effettivo sviluppo del mercato dipenderà dalla capacità di conciliare le esigenze della domanda attesa (intesa come interazione fra i vettori aerei e gli utenti del trasporto aereo) con la messa in campo di un'offerta di infrastrutture aeroportuali adeguata a tali esigenze. La rete aeroportuale italiana appare in grado di rispondere alla crescita del traffico previsto per il prossimo ventennio, a condizione che siano attuati degli interventi di adeguamento e potenziamento delle infrastrutture in corso o pianificati, indicati dallo Studio.

In tal senso non è emersa la necessità di realizzazione di nuovi scali (oltre quelli già programmati) con operatività necessaria entro l'orizzonte del prossimo ventennio.

È tuttavia condizione per il soddisfacimento della domanda di traffico attesa fino al 2030, che gli interventi indicati di potenziamento sia delle infrastrutture aeroportuali che di accessibilità vengano puntualmente realizzati per l'intera rete degli scali.

Le esigenze della domanda di trasporto aereo possono consistere in necessità di spazi, in senso lato, non più individuabili a causa di limiti nella cosiddetta capaci-

#### Le sfide del sistema aeroportuale italiano al 2030

Gli aeroporti e i territori del Paese nel prossimo ventennio sono chiamati a un'importante sfida, che consiste nel riuscire ad intercettare il raddoppio dei volumi di passeggeri previsto entro il 2030 e il conseguente indotto in termini di occupazione e di prodotto interno lordo.

tà commerciale, cioè dalla indisponibilità a garantire movimenti (decolli e atterraggi) in fasce orarie commercialmente appetibili, dall'impossibilità a garantire tempi di turn-around sufficientemente brevi o dall'impossibilità a garantire condizioni economiche compatibili con le politiche di prezzo dei vettori. Le condizioni ottimali per lo sviluppo dovranno essere ricercate in una misura equilibrata del rapporto fra pianificazione di lungo periodo e flessibilità a breve termine, come elemento necessario per cogliere un obiettivo di crescita altrimenti difficilmente conseguibile.

Le priorità individuate riguardano:

- il potenziamento dell'accessibilità e dell'intermodalità;
- la salvaguardia degli spazi per gli ampliamenti necessari;
- l'adeguamento delle infrastrutture aeroportuali;
- la modernizzazione delle infrastrutture e dei terminal;
- la riduzione e il migliore impiego dell'energia;
- l'upgrade dei servizi;

- lo sviluppo di nuove funzioni urbane coordinate con la crescita degli scali e dei nodi intermodali.

Ogni priorità, misurata nell'orizzonte del breve, medio e lungo periodo, dovrà essere confrontata con il migliore rapporto con l'ambiente, unico vero limite che dovrà essere verificato per lo sviluppo.

## Il Piano nazionale degli aeroporti

Il Piano nazionale degli aeroporti evidenzia le opportunità per il Paese di raccogliere la sfida dello sviluppo evidenziando le criticità esistenti, le necessità emergenti, le soluzioni possibili, le modalità di risposta, l'architettura della rete e il ruolo dei singoli scali.

Per ognuno dei temi esplorati il Piano fornisce, a fronte del relativo scenario, la visione e le strategie da adottare. Il Piano si fonda sulle seguenti strategie:

- classificazione degli aeroporti integrata con la struttura della rete europea TEN-T, che include 33 aeroporti nazionali;
- aumento della capacità aeroportuale negli scali esistenti quale elemento insostituibile per superare la prevista crisi di capacità e dare l'indispensabile sostegno alla crescita economica del Paese;
- salvaguardia delle aree limitrofe agli aeroporti per consentire la necessaria espansione degli stessi;
- pianificazione integrata con il territorio, anche a stimolo dello sviluppo di sinergie con i soggetti pubblici e privati che operano in prossimità degli aeroporti;
- sostenibilità ambientale di lungo periodo degli aeroporti quale contributo alle politiche nazionali ed europee;
- forte indirizzo alla realizzazione di opere e connessioni ferroviarie per raggiungere livelli di intermodalità, oggi deficitari, anche a sostegno delle politiche ambientali;
- limitazione alla costruzione di nuovi aeroporti entro i prossimi vent'anni;
- realizzazione dei soli aeroporti di Viterbo nel Lazio, per accogliere il traffico che sarà delocalizzato da Ciampino, e a Grazzanise, in Campania, per sostenere gli sviluppi che non saranno compatibili con Napoli Capodichino;
- nessuna chiusura di aeroporti esistenti ma l'indicazione che per gli scali non riconosciuti dal mercato, oggi con poco traffico, siano verificate, entro il prossimo triennio, condizioni di sostenibilità economica che non prevedano trasferimenti di risorse pubbliche per la gestione. Per tali scali, dovranno essere valutate opportune forme di coinvolgimento di capitali privati, anche all'interno di progetti di sviluppo territoriale integrato, senza comunque impegno di oneri a carico dei contribuenti;
- elaborazione da parte dell'ENAC di modelli operativi semplificati che includano i servizi aeroportuali, per rendere sostenibili le gestioni degli scali con traffico limitato;

- attivazione di un'iniziativa istituzionale di ENAC con regioni, altri enti e soggetti territoriali e associazioni di settore, per valutare forme e modalità di gestione dedicate per aeroporti con traffico limitato, che possano risultare sostenibili in relazione al tipo e livello di traffico.

Il Piano nazionale individua, sulla base delle analisi svolte dallo studio, la rete degli aeroporti di interesse nazionale che dovranno rispondere alla domanda di traffico entro il prossimo ventennio. Nella rete nazionale il Piano, coerentemente con quanto già fatto in ambito europeo con le reti TEN-T, ed in analogia, individua:

- gli scali principali, che rispondono oggi alla domanda di trasporto aereo di ampi bacini di traffico e saranno in grado di garantire nel tempo tale funzione. Questi aeroporti sono caratterizzati da un elevato grado di connettività con le destinazioni internazionali a livello europeo e sviluppano collegamenti a livello continentale; gli stessi scali sono compresi nella rete europea TEN-T e circa la metà ne costituisce la parte core;
- gli scali di servizio base, che per la ridotta estensione dei bacini di utenza risultano rispondere ad una domanda di traffico con estensione regionale, in zone remote o non adeguatamente servite da altri scali o da altre infrastrutture di trasporto. Tali aeroporti sono caratterizzati da collegamenti a scala nazionale e svolgono un servizio complementare di feeder nella rete, con alcuni collegamenti a livello europeo point to point; gli stessi scali assicurano una diffusa ed uniforme copertura del territorio nazionale e costituiscono una riserva di capacità nell'assetto complessivo della rete. La metà di essi è altresì parte della rete TEN-T europea.

La rete nazionale, così come definita nel Piano, è stata individuata in un'ottica di sistema integrato e costituisce un insieme unitario che:

- dà risposta alle esigenze di mobilità del cittadino;
- attua in concreto politiche di coesione dei territori (anche in linea con le policies europee) e pari opportunità nell'accesso alla rete;
- contribuisce a facilitare l'accesso dei flussi turistici alle differenti aree del Paese;
- fornisce il dovuto supporto allo sviluppo economico ed accesso ai mercati per le piccole-medie imprese, anche in ragione della diffusione di esse sul territorio nazionale e dell'articolazione dell'economia;
- tiene conto della configurazione del Paese e della diffusa presenza sul territorio dei centri di interesse culturale e socio-economici;
- integra in una rete unitaria nazionale tutti gli aeroporti a prevalente vocazione commerciale, salvaguardando anche la necessaria uniformità di regole che essi devono seguire in un mercato liberalizzato quale il trasporto aereo.

Per gli scali principali il Piano indica le strategie di intervento per lo sviluppo della rete nazionale, le opere prioritarie e i necessari interventi di potenziamento e miglioramento dei servizi, definendo le condizioni per indirizzare le risorse in modo efficace sul territorio.

Particolare attenzione è posta nel Piano al tema dell'accessibilità agli aeroporti e alle connessioni intermodali, affinché i territori possano trarre i maggiori benefici dallo sviluppo degli scali.

Il Piano contiene infine un "Action Plan" che definisce per gli aeroporti principali della rete nazionale il profilo funzionale, strategico o primario, al fine di determinare la priorità degli interventi per gli scali che hanno una funzione strategica nella rete.

Per ogni profilo funzionale è definita la tipologia di servizio da rendere ed il pacchetto di requisiti prestazionali da soddisfare durante la vigenza del Piano, sia per le infrastrutture air-side e land-side che per le infrastrutture di accesso, gomma e ferro.

L'Action Plan individua inoltre gli aeroporti cargo e gli

scali il cui sviluppo di traffico, in ragione dei condizionamenti e delle relazioni esistenti all'interno dei bacini di utenza, deve essere correlato per rispondere con maggiore efficacia all'esigenza del territorio.

L'Action Plan è articolato in macrobacini di traffico e definisce, per gli aeroporti principali:

- gli interventi mirati allo sviluppo della capacità e dei livelli di servizio delle infrastrutture degli aeroporti e al potenziamento dell'accessibilità e delle interconnessioni modali degli stessi, sia alla scala locale che nazionale;
- gli interventi prioritari, divisi per tipologia;
- i costi stimati degli interventi, i tempi di attuazione e le relative fonti di finanziamento pubblico a livello locale, nazionale ed europeo;
- le prestazioni attese dagli aeroporti, attraverso la definizione di requisiti prestazionali, infrastrutturali e di servizio, indicatori e standard;
- la proposta programmatica delle dotazioni infrastrutturali a livello territoriale.

## Principali trend del mercato del trasporto aereo

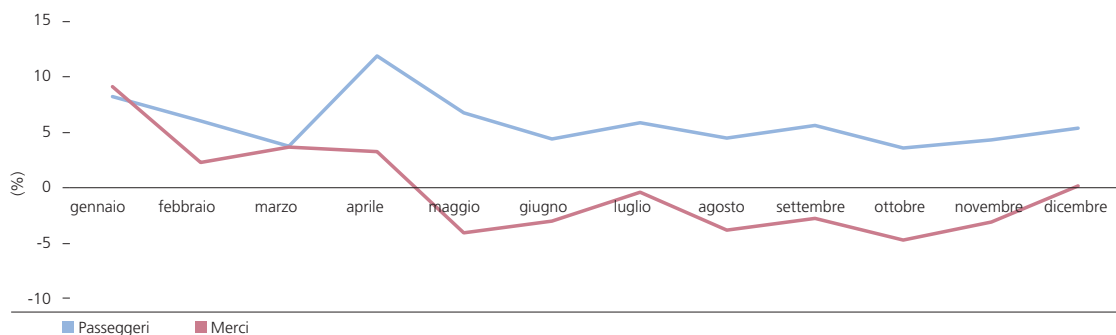
### Evoluzione del mercato mondiale del trasporto aereo

Il trasporto aereo mondiale nel 2011, risentendo anche delle condizioni economiche di riferimento, è stato caratterizzato da andamenti significativamente differenziati fra i due semestri: nella prima metà dell'anno si è registrata una crescita significativa, prevalentemente nel settore passeggeri, che a livello mondiale ha segnato un incremento del 6,5% (proseguendo nel recupero di traffico che aveva caratteriz-

zato il 2010 rispetto ai minimi del 2009). Nel secondo semestre si è invece registrato un notevole e progressivo deterioramento dei ritmi di crescita del traffico passeggeri che, a fine anno, ha registrato un incremento del 5,9%.

In linea con i trend del traffico merci via aerea, che tendono ad anticipare temporalmente le inversioni del ciclo economico, a livello mondiale il settore cargo ha registrato andamenti in forte flessione già nella prima metà del 2011, in cui la crescita ha toccato solo l'1,2%, chiudendo l'anno con una contrazione dello 0,7%.

Andamento traffico - Variazione mensile (2011/2010)



Fonte: IATA.

Il grafico evidenzia alcuni fenomeni, non correlati alla dinamica economica, che hanno tuttavia inciso sulla crescita del 2011; in particolare:

- il recupero di traffico, prevalentemente passeggeri, avvenuto nell'aprile 2011, che si confrontava con il corrispondente mese del 2010, in cui in gran parte del Centro e Nord Europa è stato interessato dalla diffusione delle nubi di cenere vulcanica islandese, con conseguente pressoché totale chiusura del relativo spazio aereo per periodi prolungati;
- un parziale recupero in dicembre, sia del traffico passeggeri che merci, su cui ha influito in gran parte la penalizzazione subita dal traffico nel dicembre 2010, caratterizzato da severe condizioni meteorologiche nel Nord e Centro Europa, che hanno determinato giornate di blocco totale del traffico aereo in molti cieli dell'area.

### Le strategie competitive dei vettori

In tale complesso scenario di mercato le compagnie aeree tradizionali, al fine di limitare gli effetti della pressione competitiva dei vettori low cost - e nel perseguire i propri obiettivi di redditività anche attraverso il controllo dei costi ottenuto mediante economie di scala - hanno proseguito i processi di integrazione e partnership che contraddistinguono il settore da alcuni anni. Tra questi l'acquisizione del vettore British Midland (BMI) del gruppo Lufthansa da parte di International Airlines Group (IAG, nata nel 2010 dall'unione tra British Airways e Iberia) - attualmente al vaglio dei rispettivi organi antitrust - e l'aumento della partecipazione azionaria in Air Berlin da parte di Ethiad che, con il 29% del capitale, rappresenta il maggiore azionista di uno dei più dinamici vettori low cost europei, assicurando alla compagnia medio orientale una penetrazione diretta sul mercato europeo.

Anche i vettori italiani sono stati coinvolti in operazioni di consolidamento:

- Alitalia sta valutando l'integrazione con Blue Panorama e Wind Jet, con l'obiettivo di rafforzare il proprio network e di competere in maniera più incisiva nei mercati dei voli charter e low cost;
- nell'ottobre 2011 vi è stata l'acquisizione di Air Italy da parte di Meridiana Fly, con l'obiettivo di costituire un gruppo in grado di sviluppare sinergie industriali e operative, operante su cinque basi aeronautiche di riferimento, tra cui gli scali del Gruppo SEA.

La forte pressione competitiva e la conseguente necessità di contenimento dei costi operativi da parte dei vettori ha anche determinato significativi adattamenti delle strategie di alcuni importanti vettori internazionali.

Negli USA American Airlines ha fatto ricorso, a fine 2011, alla procedura Chapter 11 al fine di attuare una significativa ristrutturazione delle proprie attività. Anche in alcuni paesi emergenti le compagnie aeree, pur sostenute da significative crescite di traffico, han-

no registrato situazioni di difficoltà economiche.

In India, ad esempio, nonostante nel 2011 si sia registrata una crescita del 16% del mercato domestico dei passeggeri, i principali vettori del paese hanno consuntivato significative perdite di bilancio a causa dei costi crescenti, correlati agli elevati prezzi del carburante e ad una forte pressione fiscale senza un corrispondente aumento delle tariffe, date le condizioni di intensa competizione del proprio mercato.

In Europa il difficile scenario economico dell'area ha indotto alcuni vettori, fra cui Ryanair, a ridurre la capacità offerta dalla stagione invernale 2011 e ha reso necessari interventi su network e struttura dei costi da parte di importanti compagnie europee, quali Air France, che ha varato un piano per sostenere la propria redditività prevedendo, per il prossimo triennio, una riduzione di costi per 3 miliardi di euro. Iberia ha annunciato la creazione di un vettore low cost (Iberia Express), attivo sulle rotte di breve e medio raggio, per recuperare quote di mercato operate da vettori low cost internazionali.

Anche Lufthansa ha annunciato un piano di contenimento dei costi a partire dal 2014 (circa 1,5 miliardi di euro in meno nel successivo triennio) che prosegue la strategia del vettore di riposizionamento del proprio network negli scali tedeschi attuata già nel 2011, nell'ambito della quale è stata decisa la cessione del 100% di BMI e la cessazione delle attività di Lufthansa Italia, l'utilizzo dei cui velivoli ha consentito al vettore di limitare la concorrenza da parte di compagnie orientali negli scali tedeschi in cui opera Lufthansa.

### Andamento del traffico internazionale per aree geografiche

Anche nel 2011 il traffico aereo internazionale ha registrato andamenti significativamente differenziati per area geografica, risentendo anche delle diverse prospettive di crescita delle rispettive economie e delle strategie intraprese dai vettori di ciascuna area.

Le crescite maggiori nel segmento passeggeri sono state registrate nelle aree dei paesi emergenti: l'Asia è cresciuta del 5,4% (nonostante il peso del Giappone, su cui ha influito negativamente lo tsunami del marzo 2011), il Medio Oriente dell'8,6%, l'America Latina dell'11,3%.

L'andamento dei paesi sviluppati è stato invece differenziato: il Nord America ha segnato un incremento dei passeggeri del 2,2%, pressoché in linea con la crescita del PIL dell'area, mentre l'Europa ha registrato una crescita del 9,1%, su cui hanno influito fattori non economici rappresentati dai recuperi di traffico avvenuti in alcuni mesi del 2011 rispetto al blocco totale delle attività registrato nei corrispondenti periodi del 2010.

Il traffico merci ha risentito in maniera ancora più ampia delle differenti condizioni economiche delle aree di riferimento, con i paesi emergenti che hanno registrato crescite dell'8,1% (Medio Oriente) e del 6% (America Latina) mentre l'Asia, su cui hanno avuto un peso rilevante gli eventi giapponesi, ha registrato una

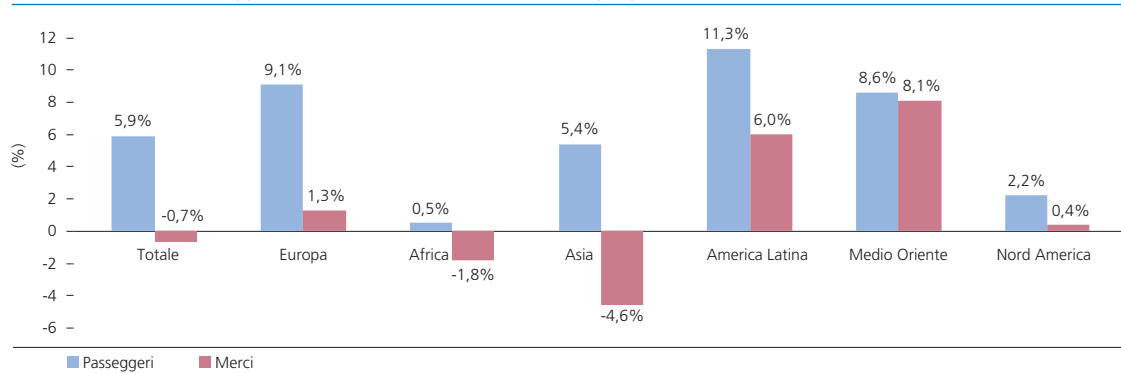


decisa riduzione (-4,6%).

I paesi delle economie avanzate invece hanno segnato una sostanziale stabilità, con l'Europa in crescita dell'1,3% e il Nord America dello 0,4%, su cui ha pesato

negativamente l'inasprirsi delle condizioni economiche nel secondo semestre del 2011 (come evidenziato dal fatto che le stesse aree, a fine giugno, mostravano crescite rispettivamente del 4,8% e del 2,5%).

Crescita del traffico passeggeri e merci nel 2011 suddiviso per area geografica



Fonte: IATA.

### Andamento del traffico europeo per aree geografiche

Nel corso del 2011 il traffico gestito dagli aeroporti europei ha risentito positivamente del recupero rispetto a due fattori eccezionali che hanno caratterizzato l'anno precedente: il blocco delle attività registrato tra l'aprile e il maggio 2010 per effetto delle ceneri vulcaniche islandesi, e le prolungate interruzioni del servizio aereo determinato dalle copiose nevicate del dicembre 2011, fenomeni che hanno interessato prevalentemente gli scali del Nord e Centro Europa, con diversi impatti, riflessi nelle significative differenziazioni dei livelli di crescita registrati negli aeroporti europei a fine 2011.

A conferma di ciò si evidenziano le crescite a fine 2011 di alcuni fra i principali aeroporti intercontinentali europei: Londra Heathrow +5,5% dei passeggeri (rispetto a una contrazione dello 0,2% del 2010); Amsterdam +10% (contro un +3,8%); Parigi Charles de Gaulle +4,8% (+0,4%); Francoforte +6,5% (+4,1%); Roma Fiumicino +3,7% (rispetto alla crescita del 7,5% del 2010 in cui aveva beneficiato anche del transito da parte di voli normalmente in sorvolo su alcune aree interessate dalle ceneri vulcaniche); Madrid -0,4% (+2,9% nel 2010).

In Italia il traffico passeggeri nel 2011 ha segnato un incremento del 6,5% rispetto al precedente anno, con quasi 149 milioni di passeggeri trasportati negli scali italiani e una più contenuta crescita dei movimenti (+0,9%), concentrata sugli scali di minore dimensione utilizzati da vettori low cost su tratte point to point. Il segmento merci, nel medesimo periodo, ha registrato un incremento del 2,3% dei volumi trasportati rispetto al 2010, su livelli superiori a quelli medi europei, grazie al recupero delle esportazioni delle imprese italiane che, secondo i dati Istat, a fine 2011 crescevano dell'11,4% rispetto all'anno precedente, con un impor-

tante contributo da parte di produttori residenti in Lombardia.

In tale contesto gli aeroporti gestiti dal Gruppo SEA hanno registrato nel 2011 una crescita del 4,2%, rispetto all'incremento del 5,3% del 2010, durante il quale il recupero di traffico era stato superiore a quello della media europea, sia per un minore impatto delle ceneri vulcaniche su Milano rispetto ad altri paesi del Centro e Nord Europa sia per le significative azioni di recupero del traffico in corso.

Nel segmento del traffico merci gli impatti dei fenomeni precedentemente descritti non sono particolarmente rilevanti e la dinamica di sviluppo è stata fortemente connessa all'andamento economico e alle caratteristiche dei singoli scali che hanno registrato andamenti in ribasso o in sostanziale stabilità, come Vienna che ha registrato una diminuzione dell'8,9%, Fraport -2,8%, Roma Fiumicino -7,1% e Amsterdam, Zurigo e Londra Heathrow su livelli non discosti da quelli dell'anno precedente.

Il Gruppo SEA ha registrato una crescita significativa, pari al 4,1%, sostenuta dall'attrattività di Malpensa quale primo scalo merci italiano, che serve oltre il 50% del trasporto cargo via aereo del paese, da una delle aree a più alto potenziale in Europa, il cui livello di esportazioni è stato particolarmente sostenuto anche nel 2011.

I principali scali europei, nel corso dell'anno, hanno proseguito importanti interventi infrastrutturali destinati all'adeguamento della capacità all'attesa crescita di domanda nel medio termine; tra questi si segnalano Fraport - che ha concluso i lavori di realizzazione della quarta pista a fine ottobre 2011 - e Vienna, nella fase conclusiva della realizzazione del nuovo terminal. Anche altri gestori aeroportuali, quali Zurigo, Heathrow e Monaco hanno comunicato l'intenzione di valutare ulteriori sviluppi infrastrutturali.

## Quadro normativo e regolatorio di riferimento

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

La principale novità intervenuta nel 2011 in ambito regolatorio è rappresentata dall' "Airport Package", adottato l'1 dicembre 2011 dalla Commissione Europea.

Si tratta di un insieme di misure volte a migliorare la capacità degli aeroporti europei e la qualità dei servizi offerti ai passeggeri.

Il pacchetto prevede tre proposte legislative in materia di:

- a) bande orarie di decollo e atterraggio;
- b) assistenza a terra;
- c) inquinamento acustico.

Le proposte della Commissione dovranno ora essere ratificate dal Parlamento Europeo e dal Consiglio mediante una procedura di co-decisione. L'adozione avverrà probabilmente nel 2013.

I contenuti delle proposte legislative sono illustrati nei paragrafi successivi.

La regolamentazione dell'attività aeroportuale può essere schematicamente suddivisa in due livelli. Nel primo si pongono le condizioni per l'accesso al mercato della gestione aeroportuale (costruzione delle infrastrutture e operatività degli scali) e vengono attivate forme di controllo del complessivo potere di mercato dei gestori.

Nel secondo si regolano le modalità di accesso all'infrastruttura (principalmente attraverso l'allocazione dei diritti di decollo e di atterraggio e la fissazione dei diritti aeroportuali) e di fornitura dei servizi di handling e commerciali.

A presidio di queste attività di regolamentazione sono stati posti una serie di enti che, assolvendo funzioni di carattere pubblico, governano il settore del traffico aereo civile.

### Principali enti regolatori di riferimento per gli aeroporti

#### ENAC

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

Nello svolgimento delle proprie attività l'ENAC opera conformemente alla normativa comunitaria, nonché

agli standard indicati dall'ICAO (International Civil Aviation Organization) e dall'EASA (European Aviation Safety Agency). I principali ambiti di intervento dell'ENAC nei confronti delle società di gestione aeroportuali sono i seguenti:

#### • Safety e security

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

#### • Controllo della qualità dei servizi erogati ai passeggeri

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

#### • Regolazione economica

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

#### • Regolazione degli aeroporti

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

#### • Regolamentazione

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

### Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti

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

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

### ICAO

L'ICAO (Organizzazione Internazionale dell'Aviazione Civile) è l'agenzia specializzata delle Nazioni Unite la cui mission è quella di sviluppare un sistema di gestione dell'aviazione civile internazionale che sia sicuro ed efficiente, nonché sostenibile. Tra le attività dell'ICAO rientrano l'elaborazione e l'aggiornamento della normativa del settore aeronautico recepita dai 190 Stati aderenti, al fine di garantire il livello minimo di sicurezza.

### EASA

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

### ENAV

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

### Assoclearance

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

### ARPA

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

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

### Altri enti istituzionali

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

### Convenzione SEA-ENAC

L'affidamento in concessione delle gestioni totali aeroportuali alle società è subordinato alla sottoscrizione di una convenzione che costituisce la base di riferimento per uniformare su scala nazionale i rapporti tra ENAC e gestore. L'atto disciplina i rapporti tra concessionario, ENAC ed enti di Stato. L'ENAC effettua costanti verifiche sull'osservanza delle disposizioni contenute nella convenzione e sul corretto funzionamento della sicurezza degli aeroporti. La natura giuridica e l'attività svolta da SEA nell'ambito del sistema aeroportuale degli aeroporti di Milano sono state per la prima volta disciplinate compiutamente dalla Legge 18/4/1962, n. 194, che:

- ha autorizzato il riconoscimento della qualifica privata del sistema aeroportuale di Milano per una durata di 30 anni (termine prorogato successivamente sino al 2022);
- ha abilitato SEA all'esercizio di tali aeroporti, attribuendole tutti i diritti derivanti dall'esercizio aeroportuale;
- ha previsto che, al termine della gestione da parte di SEA, tutte le infrastrutture realizzate sulle aree di

pertinenza dei due scali milanesi diventassero di proprietà dello Stato;

- ha rimandato ad apposita convenzione la disciplina dei rapporti tra lo Stato e SEA.

In data 4 settembre 2001 SEA ed ENAC hanno firmato la Convenzione 2001, che ha sostituito la precedente Convenzione 191/62. Pertanto SEA potrà gestire gli aeroporti di Milano fino alla data di scadenza del 4 maggio 2041.

### Contratto di Programma

La Convenzione rappresenta il prerequisito per la definizione ed il perfezionamento del Contratto di Programma, che disciplina in maniera organica il profilo tariffario, la realizzazione del piano degli investimenti e il rispetto degli obiettivi di qualità e di tutela ambientale in relazione all'aeroporto interessato. Con i Contratti di Programma vengono fissate le tariffe che verranno applicate, assicurando al destinatario della tariffa (vettore, passeggero e ogni altro operatore aeroportuale) la massima chiarezza. SEA ha presentato nel 2010 all'ENAC la richiesta di avvio dell'istruttoria finalizzata alla stipula del Contratto di Programma in deroga, riguardante gli aeroporti di Malpensa e Linate. Il 15 novembre 2010, il Consiglio di Amministrazione dell'ENAC, con deliberazione n. 44, ha approvato il procedimento svolto per la definizione del Contratto di Programma ENAC-SEA.

Il 2011 è stato un anno particolarmente importante anche per la prosecuzione del processo di adeguamento dei livelli tariffari aeroportuali applicati agli scali gestiti dal Gruppo SEA: il 23 settembre è avvenuta la sottoscrizione del Contratto di Programma fra SEA ed ENAC e il nuovo piano tariffario entrerà in vigore successivamente all'approvazione dello stesso mediante Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (trascorsi sessanta giorni dalla sua pubblicazione in Gazzetta Ufficiale).

### Normative di riferimento per diritti e tariffe aeroportuali

Le attività Aviation di SEA includono la gestione, la manutenzione e lo sviluppo delle infrastrutture degli scali di Linate e Malpensa, la gestione delle infrastrutture centralizzate e i servizi di sicurezza. A fronte di tali servizi, offerti in regime di esclusiva e soggetti a regolamentazione, SEA percepisce diritti e corrispettivi.

Il differenziale negativo, che da sempre ha caratterizzato i livelli tariffari italiani rispetto a quelli riconosciuti nei principali scali europei, anche al termine del 2011 non ha registrato alcuna riduzione. A fine anno i diritti aeroportuali in Italia erano inferiori di circa il 40% rispetto ai principali scali internazionali europei, che negli ultimi anni hanno goduto di significativi in-

crementi tariffari per riuscire ad affrontare il calo di traffico e l'attuale crisi economica.

Tale gap tariffario costituisce un fattore che limita le capacità di sviluppo del sistema del trasporto aereo italiano, non consentendo di poter definire piani di investimento supportati da adeguati livelli di remunerazione. La sottoscrizione di Contratti di Programma contribuirà a rendere più definito lo scenario in cui le società di gestione aeroportuale operano, incentivando la crescita dell'intero sistema del trasporto aereo.

### Gestione delle attività di handling

Fino al 31 dicembre 1997 i servizi di assistenza a terra potevano essere effettuati dalle società affidatarie delle gestioni aeroportuali, direttamente o tramite sub-concessione.

Con la Direttiva 96/67/CE è stata invece prevista la liberalizzazione dei servizi di assistenza a terra degli aeroporti nell'ambito dell'Unione Europea. Tale Direttiva è stata recepita in Italia dal D.Lgs. 18/1999 che suddivide i servizi di assistenza a terra in undici categorie:

- assistenza amministrativa a terra e supervisione;
- assistenza passeggeri;
- assistenza bagagli;
- assistenza merce e posta;
- assistenza operazioni in pista;
- assistenza pulizia e servizi di scalo;
- assistenza carburante e olio;
- assistenza manutenzione dell'aereo;
- assistenza operazioni aeree e gestione degli equipaggi;
- assistenza trasporto a terra;
- assistenza ristorazione catering.

Nel 2002 SEA, mediante cessione di ramo d'azienda, ha trasferito tutte le attività di handling svolte presso gli scali di Linate e Malpensa a SEA Handling, società interamente controllata da SEA. I servizi di handling agli aeromobili, ai passeggeri, ai bagagli e alle merci sono remunerati attraverso tariffe.

Negli aeroporti di Milano i servizi di handling sono erogati in regime di concorrenza e pertanto le tariffe sono oggetto di libera negoziazione tra le parti. Nel febbraio 2011 ENAC ha adottato un nuovo regolamento in materia di certificazione dei prestatori dei servizi aeroportuali di assistenza a terra, successivamente rivisto nel mese di marzo, a seguito di numerose osservazioni inoltrate anche da Assaeroporti sul nuovo atto.

Tale regolamento prevede nuovi adempimenti a carico del gestore aeroportuale per garantire il rispetto della procedura di certificazione degli handler, nonché nuove disposizioni rispetto ai requisiti richiesti per l'ottenimento della certificazione da parte delle società di handling.

In considerazione della vigenza di tali nuove disposizioni, tutte le certificazioni già esistenti, nonché quelle nuove, dovevano essere adeguate obbligatoriamente.

te alle nuove previsioni entro fine 2011. SEA, in qualità di gestore aeroportuale, dovrà pertanto porre in essere ed organizzare strutture e risorse finalizzate all'espletamento dei nuovi compiti.

SEA Handling nel novembre 2011 ha provveduto ad inoltrare istanza all'ENAC per il rinnovo della certificazione. SEA ha inoltrato istanza di rinnovo nel gennaio 2012.

L'Airport Package adottato dalla Commissione Europea nel dicembre 2011 prevede, per quanto riguarda i servizi di assistenza a terra, un aumento del numero minimo di prestatori di servizi, attualmente oggetto di limitazione, negli aeroporti di grandi dimensioni. Verrebbero contestualmente introdotti, per ogni categoria di servizio, degli standard minimi di qualità che devono essere rispettati da ogni operatore. Inoltre si intende consentire agli stati membri di adottare misure più incisive per la tutela dei diritti dei lavoratori, in modo da garantire loro il mantenimento delle stesse condizioni occupazionali in caso di trasferimento del contratto a un nuovo prestatore di servizi, essenziale per garantire condizioni occupazionali stabili e mantenere un personale altamente qualificato in un settore ad alta intensità di manodopera.

### **Carta dei Servizi, Certificato di Aeroporto, Manuale di Aeroporto, Regolamento di Scalo**

#### **Carta dei Servizi**

ENAC - su incarico del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti - ha individuato le linee guida operative per le Carte dei Servizi di gestori e operatori aeroportuali, relative alla qualità dei servizi offerti.

Tutti i gestori aeroportuali italiani, nonché i vettori aerei, sono obbligati ad emettere ogni anno una Carta dei Servizi. La Carta dei Servizi deve riportare le attività svolte in aeroporto a favore dell'utenza e, per ciascuna attività considerata, deve dichiarare gli standard di qualità raggiunti in relazione ad alcuni parametri indicativi di elementi significativi dei servizi stessi (cosiddetti "indicatori di qualità"). La Carta viene redatta ogni anno dal gestore aeroportuale e deve essere approvata dall'ENAC prima della sua pubblicazione. I dati illustrati rispecchiano anche il grado di soddisfazione dei clienti sui servizi aeroportuali offerti, soddisfazione misurata attraverso procedure di monitoraggio, sondaggio ed elaborazione dati proprie del Sistema di Gestione della Qualità adottato dal gestore. SEA, pur non essendo ancora obbligata da alcuna normativa, ha provveduto sin dal 1999 a pubblicare una propria Carta dei Servizi, quale gestore di un pubblico servizio, allo scopo di fornire servizi di qualità all'utenza aeroportuale. A partire dal 2003 SEA ha redatto la Carta dei Servizi per entrambi gli aeroporti.

#### **Certificato di Aeroporto**

L'obbligo per i gestori aeroportuali di ottenere e mantenere il Certificato di Aeroporto è previsto dal "Regolamento per la costruzione e l'esercizio degli aeroporti". I gestori degli aeroporti devono ottenere una certifica-

zione che dimostri la conformità delle infrastrutture del Regolamento, nonché l'idoneità della propria organizzazione ad assicurare il mantenimento delle condizioni di sicurezza stabilite per gli aeroporti. Il Certificato di Aeroporto, con validità triennale, viene rilasciato al gestore aeroportuale e viene rinnovato da ENAC a seguito della verifica del mantenimento di tutti i requisiti richiesti. Il primo Certificato di Aeroporto per Malpensa è stato rilasciato da ENAC nel novembre 2003, mentre per Linate è stato rilasciato nel maggio 2004.

#### **Manuale di Aeroporto**

Con il "Regolamento per la costruzione e l'esercizio degli aeroporti" ENAC ha attuato le indicazioni dell'Annesso 14 ICAO, relativo alla sicurezza delle operazioni aeroportuali, prescrivendo i requisiti previsti per i gestori aeroportuali per l'ottenimento e il mantenimento del Certificato di Aeroporto. Il Regolamento prevede l'obbligo per il gestore aeroportuale di redigere un Manuale di Aeroporto che contiene l'insieme delle procedure operative - sia in condizioni normali che di criticità - nonché la descrizione di tutte le caratteristiche fisiche e tecniche dell'aeroporto, dell'organizzazione del lavoro e le procedure per il coordinamento delle attività in termini di risorse e mezzi. Questo documento deve essere approvato da ENAC al momento del rilascio, nonché ogni volta che viene modificato dal gestore aeroportuale per esigenze di carattere tecnico. I Manuali di Aeroporto degli aeroporti di Milano sono stati approvati da ENAC, nelle rispettive ultime versioni, nel dicembre 2010 per Malpensa e nel febbraio 2008 per Linate.

#### **Regolamento di Scalo**

Il Regolamento di Scalo è un documento redatto dal gestore aeroportuale per ogni singolo aeroporto, che contiene tutte le regole e le procedure in vigore presso l'aeroporto considerato, al fine di assicurare un sicuro e regolare utilizzo delle infrastrutture e degli impianti da parte di tutti i soggetti aeroportuali. Il Regolamento viene redatto dal gestore aeroportuale e adottato formalmente con una specifica ordinanza della Direzione aeroportuale di ENAC competente per il singolo scalo. Nel Regolamento di Scalo vengono definiti i ruoli dei vari soggetti che operano in ambito aeroportuale e vengono chiariti i loro obblighi reciproci nelle attività operative dello scalo. Il Regolamento di Scalo per Malpensa è stato approvato dall'ENAC nel maggio 2010, mentre quello di Linate nel giugno 2011.

#### **Normativa di riferimento per l'utilizzo delle rotte**

Il Regolamento UE 1008/2008 consente alle compagnie aeree comunitarie di svolgere liberamente traffici commerciali su qualunque rotta, sia all'interno del territorio dell'Unione Europea che all'interno del territorio di ciascuno stato membro.

Per le destinazioni esterne all'UE è invece necessario ricorrere ad accordi bilaterali, articolati in base a schemi fissi, sottoscritti dai governi dei due paesi interessati.

Tali accordi possono essere di due tipi: open sky o accordi tradizionali.

Gli accordi open sky consentono a tutti i vettori delle due parti di collegare qualsiasi punto del proprio territorio con tutti i punti della controparte, in genere senza limitazioni di frequenze. Attraverso la stipula di un accordo bilaterale (denominato Accordo di traffico) tradizionale viene invece sancito un regime regolamentare che definisce:

- il numero delle frequenze settimanali dei collegamenti aerei spettanti a ciascun paese;
- il dettaglio delle rotte (scalo di partenza e scalo di arrivo e, nel caso, scali intermedi);
- il numero di compagnie aeree che possono operare le rotte.

L'Italia è collegata, oltre che con gli stati membri dell'Unione Europea, con altri 85 paesi.

I servizi di linea sono operati da circa 10 compagnie italiane - ciascuna specializzata su numerose rotte extra Unione Europea - e da 90 vettori esteri designati dalle competenti autorità aeronautiche. Per quanto riguarda i due scali gestiti da SEA si è realizzata la seguente situazione:

#### Aeroporto di Malpensa

Il traffico è aperto ai collegamenti di linea e non di linea, intercontinentali, internazionali, intracomunitari nazionali e regionali. Dopo il de-hubbing di Alitalia da Malpensa il Governo si è impegnato a supportare la crescita dello scalo, allo scopo di non privare il Nord Italia di un'indispensabile funzione di collegamento con il resto del mondo. Uno dei principali strumenti per dare attuazione a tale impegno consiste nella definizione di nuovi accordi bilaterali, nonché nella rinegoziazione di quelli vigenti per consentire l'attivazione di nuove rotte e ampliare il numero delle frequenze e destinazioni operabili.

In attesa del perfezionamento dei nuovi accordi bilaterali l'ENAC è autorizzata a rilasciare autorizzazioni temporanee per operare, al fine di garantire al Paese la massima accessibilità.

Il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, l'ENAC e alcuni operatori del settore hanno definito un'articolata road map con l'obiettivo di rinegoziare gli accordi bilaterali in essere con i paesi extra-UE, individuati sulla base di interessi strategici e commerciali ritenuti prioritari da SEA. Tale azione viene svolta parallelamente a specifiche iniziative negoziali comunitarie che hanno già portato a liberalizzare le rotte con Stati Uniti, Canada, Cile, Paesi Balcanici, Marocco, Svizzera e con tutti i paesi UE. I negoziati avviati hanno accresciuto, in linea con quanto previsto dal disposto legislativo, il portafoglio dei diritti di traffico aereo a disposizione delle compagnie italiane

e straniere, determinando per Malpensa un aumento di frequenze, rotte e vettori operanti.

#### Aeroporto di Linate

A partire dal 25 ottobre 1998 (data dell'entrata in esercizio del nuovo scalo di Malpensa), l'intero traffico di Linate avrebbe dovuto essere riposizionato - per effetto di due Decreti del Ministro dei Trasporti Burlando - a Malpensa, fatta eccezione per la rotta Milano-Roma. La Commissione Europea, a seguito di un reclamo presentato dai principali vettori aerei continentali, vietò l'applicazione delle norme previste dai due Decreti Burlando.

Il Governo italiano modificò quindi le norme relative alla ripartizione del traffico.

Con il Decreto Bersani i vettori comunitari sono stati autorizzati ad effettuare, a partire dal 20 aprile 2000, nell'aeroporto di Linate collegamenti di linea point to point mediante aeromobili di tipo narrow body con altri aeroporti dell'UE, individuati in base ai volumi di traffico passeggeri sviluppati nel sistema aeroportuale milanese nel 1999.

I vettori comunitari possono inoltre operare a Linate un servizio di andata e ritorno giornaliero per sistemi aeroportuali, o singoli scali, ubicati nelle regioni dell'obiettivo 1 (c.d. aree depresse) che abbiano registrato nel sistema aeroportuale di Milano, nel corso del 1999, un traffico passeggeri inferiore a 350.000 unità.

Le disposizioni del Decreto Bersani 1 sono state integrate dal Decreto Bersani bis, con il quale si è stabilito che, in ogni caso, i vettori comunitari possono effettuare a Linate, con le stesse modalità point to point mediante aeromobili narrow body, 2 servizi di andata e ritorno giornalieri per scali hub verso destinazioni all'interno dell'Unione Europea che abbiano sviluppato, nel corso del 1999, un traffico passeggeri superiore a 40 milioni di unità e un servizio per città capitali di stati membri dell'Unione Europea che abbiano registrato, nel sistema aeroportuale di Milano nel corso del 1999, un traffico passeggeri inferiore a 350.000 unità. Anche i Decreti Bersani 1 e Bersani bis sono stati oggetto di una decisione della Commissione, che ha autorizzato l'applicazione delle misure previste.

Il 5 dicembre 2011 l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, in applicazione della Legge n. 166 del 27/10/2008, ha avviato l'istruttoria per individuare gli effetti sul mercato della fusione Alitalia-CAI. L'istruttoria dovrà accertare la costituzione o il rafforzamento di posizioni dominanti a seguito di tale operazione, nonché la loro persistenza sulla rotta Milano Linate-Roma Fiumicino e su altri 17 collegamenti nazionali. L'istruttoria, per la quale l'Autorità ha deliberato una proroga, dovrà concludersi entro il 26 aprile 2012.

L'Autorità ha infatti fissato al 28 ottobre 2012, in corrispondenza della stagione invernale IATA 2012/2013, il termine entro il quale l'operatore dovrà rimuovere le situazioni di monopolio o di dominanza che doversero essere accertate.

Il 23 dicembre 2011 l'Autorità ha accettato l'istanza di ammissione nel procedimento presentata da SEA.

### **Regolamentazione per l'assegnazione delle bande orarie**

Le procedure di assegnazione degli slot ai vettori comunitari sono disciplinate a livello comunitario dal Regolamento CE/95/93 e successive modifiche e sono gestite da Assoclearance, l'associazione fra gestori di aeroporto e vettori aerei con personalità giuridica.

L'assegnazione degli slot aeroportuali è una pratica da considerarsi eccezionale, posto che il principio alla base è quello della libera scelta, da parte del vettore, dell'orario di atterraggio e di decollo. Nell'attribuzione degli slot si applica il principio del "grandfather rights", per cui le compagnie aeree mantengono gli slot che in passato sono stati ad esse assegnati, a condizione che li utilizzino effettivamente.

Per quanto concerne la procedura di assegnazione, il Regolamento CE/95/93 prevede che un vettore abbia titolo a mantenere gli slot di cui è assegnatario solo se nel corso della stagione precedente abbia utilizzato almeno l'80% di tali slot. Diversamente Assoclearance potrà rimettere lo slot in questione nel pool degli slot ed assegnarlo ad altri vettori che ne facciano eventualmente richiesta.

Il Regolamento CE/95/93 disciplina anche i criteri generali per l'assegnazione dei nuovi slot che dovesse rendersi disponibili a seguito di restituzioni volontarie da parte dei vettori, revoche o incrementi di capacità. In questo caso è previsto che in caso di richieste superiori alla disponibilità, il 50% degli slot resisi disponibili venga assegnato prioritariamente ai nuovi vettori e il restante 50% ai vettori già presenti nello scalo. Per fronteggiare il pesante impatto che la crisi economica e finanziaria mondiale ha determinato sul traffico aereo, si è stabilito che ai vettori fosse riconosciuto il diritto di usufruire, per la stagione estiva di traffico 2011, delle bande orarie ad essi assegnate, indipendentemente dall'utilizzo delle stesse.

Per quanto riguarda gli aeroporti di Milano, entrambi gli scali sono stati definiti "aeroporti coordinati", ossia rientrano fra quegli aeroporti per i quali i vettori, per poter operare, devono aver avuto in assegnazione uno slot, in conformità ai criteri di cui al Regolamento CE/95/93, da Assoclearance.

L'Airport Package adottato dalla Commissione Europea nel dicembre 2011 per quanto riguarda le bande orarie prevede l'introduzione di meccanismi di mercato trasparenti per lo scambio di slot tra vettori aerei, nonché di misure atte a garantire l'effettivo utilizzo degli stessi da parte dei vettori, portando dall'80% all'85% la soglia della norma che prevede la perdita delle bande orarie in mancanza di un loro utilizzo.

Tali provvedimenti consentirebbero di gestire 24 milioni di passeggeri in più all'anno entro il 2025, con un valore pari a 5 miliardi di euro per l'economia europea e la possibilità di creare fino a 62.000 posti di

lavoro nel periodo 2012-2025. La necessità di tali interventi di modifica della regolamentazione degli slot derivano dal fatto che, ad oggi, 5 aeroporti operano al limite delle proprie capacità (Düsseldorf, Francoforte, Londra Gatwick, Londra Heathrow e Milano Linate) e che, in linea con le attese di crescita del traffico, tale numero è destinato a salire a 19 nel 2030 includendo, ad esempio, anche Parigi Charles de Gaulle, con conseguenze estremamente pesanti sui ritardi e la congestione del traffico aereo.

### **Safety Management System**

Lo State Safety Programme (SSP) è il programma di sicurezza nazionale, obbligatorio a partire dal 2011 per tutti gli stati membri aderenti all'ICAO, nel quale si inseriscono le molteplici azioni volte a garantire livelli ottimali di sicurezza nell'aviazione civile. Il Programma è elaborato dall'autorità dell'aviazione civile di ogni stato membro dell'ICAO (l'ENAC per l'Italia) secondo le indicazioni dell'organizzazione internazionale ed è utilizzato dallo Stato per verificare il funzionamento dell'intero sistema dell'aviazione civile secondo un approccio che non si limita ad appurare la rispondenza del sistema ai regolamenti (compliance-based), ma intende accertarne le effettive prestazioni (performance-based). Tra gli strumenti utilizzati dallo State Safety Programme, il Safety Management System (SMS) è certamente uno dei più importanti. Attivato congiuntamente all'SSP, il 24 novembre 2006, il Safety Management System rappresenta un innovativo sistema di gestione della sicurezza in ambito aeroportuale, che i gestori degli aeroporti italiani che registrano un traffico superiore a 5.000 movimenti l'anno hanno l'obbligo di adottare. Questo sistema di gestione è finalizzato a garantire che le operazioni aeroportuali si svolgano nelle condizioni di sicurezza prefissate e ad intervenire per correggerne le eventuali criticità.

### **Normativa ambientale**

Gli aspetti ambientali presenti in un aeroporto sono molteplici e interessano una serie di problematiche che, per la loro peculiarità, non sono state disciplinate specificatamente dal legislatore. Ne consegue che la materia ambientale in ambito aeroportuale è disciplinata dalla normativa generale vigente, fatta salva la disciplina regionale per le materie oggetto di specifica delega. Unico caso per il quale il legislatore ha dettato normative speciali in campo aeroportuale è quello relativo alla normativa sul rumore. In alcune materie specifiche, quali le emissioni acustiche e le discariche, l'ENAC ha emanato disposizioni applicative.

Tra le principali novità legislative ambientali in ambito aeroportuale va segnalata l'inclusione, a partire dall'1 gennaio 2012, del settore aereo nel programma europeo ETS (Emission Trading Scheme), volto alla

riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> del settore, mediante la compravendita di permessi di emissione da parte delle compagnie aeree che effettuino voli in partenza o in arrivo all'interno della UE. Tali permessi verranno in parte attribuiti alle compagnie in base alle emissioni storiche, in parte allocati mediante un meccanismo di asta competitiva.

Si stima che l'implementazione di tale normativa porterà ad un aggravio di costi per le compagnie aeree superiore al miliardo di euro nel 2012, cifra destinata ad incrementare negli anni successivi. La decisione della UE sta suscitando forti proteste tra le compagnie aeree. Si segnala a questo proposito il ricorso alla Corte di Giustizia europea da parte di ATA (Air Transport Association), nonché le minacce di rappresaglia commerciale da parte di alcuni stati, tra cui la Cina.

Inoltre l'Airport Package adottato nel dicembre 2011 dalla Commissione Europea prevede una specifica proposta legislativa che punta a migliorare la trasparenza del processo di fissazione di norme restrittive per il contenimento dell'inquinamento acustico provocato negli aeroporti ed assegna alla Commissione Europea un ruolo di supervisione (che non sostituisce quello degli stati membri, cui spetta la decisione ultima). Le proposte non riguardano tanto gli obiettivi, quanto il processo decisionale.

#### **Gli obblighi ambientali previsti dalla Convenzione**

La Convenzione ENAC-SEA 2001, per quanto concer-

ne gli aspetti ambientali, prevede a carico di SEA, tra gli altri, l'obbligo di organizzare e gestire l'impresa aeroportuale garantendo l'ottimizzazione delle risorse disponibili per la produzione di servizi di adeguato livello qualitativo, nel rispetto dei principi di sicurezza, efficienza, efficacia, economicità e tutela dell'ambiente.

Prevede inoltre l'obbligo di assicurare l'efficienza degli impianti, degli apparati aeroportuali, dei mezzi e di quanto altro occorre per il continuo, regolare ed efficace svolgimento dei servizi di pulizia, raccolta ed eliminazione dei rifiuti, trattamento delle acque di scarico e potabilità dell'acqua.

SEA assicura inoltre la somministrazione di acqua potabile e industriale, energia elettrica per l'illuminazione e forza motrice e provvede al condizionamento, alla depurazione biologica, alla pulizia degli ambienti, alla asportazione, trattamento e distruzione dei rifiuti.

#### **Gli obblighi ambientali previsti dal Contratto di Programma**

Il Contratto di Programma prevede l'obbligatoria predisposizione di un Piano della Qualità e della Tutela Ambientale, che indica specifici obiettivi di tutela ambientale. Ai sensi del Contratto di Programma SEA si impegna, nel corso del periodo regolatorio, al miglioramento degli standard di qualità del servizio e degli obiettivi di tutela ambientale indicati nel Piano.

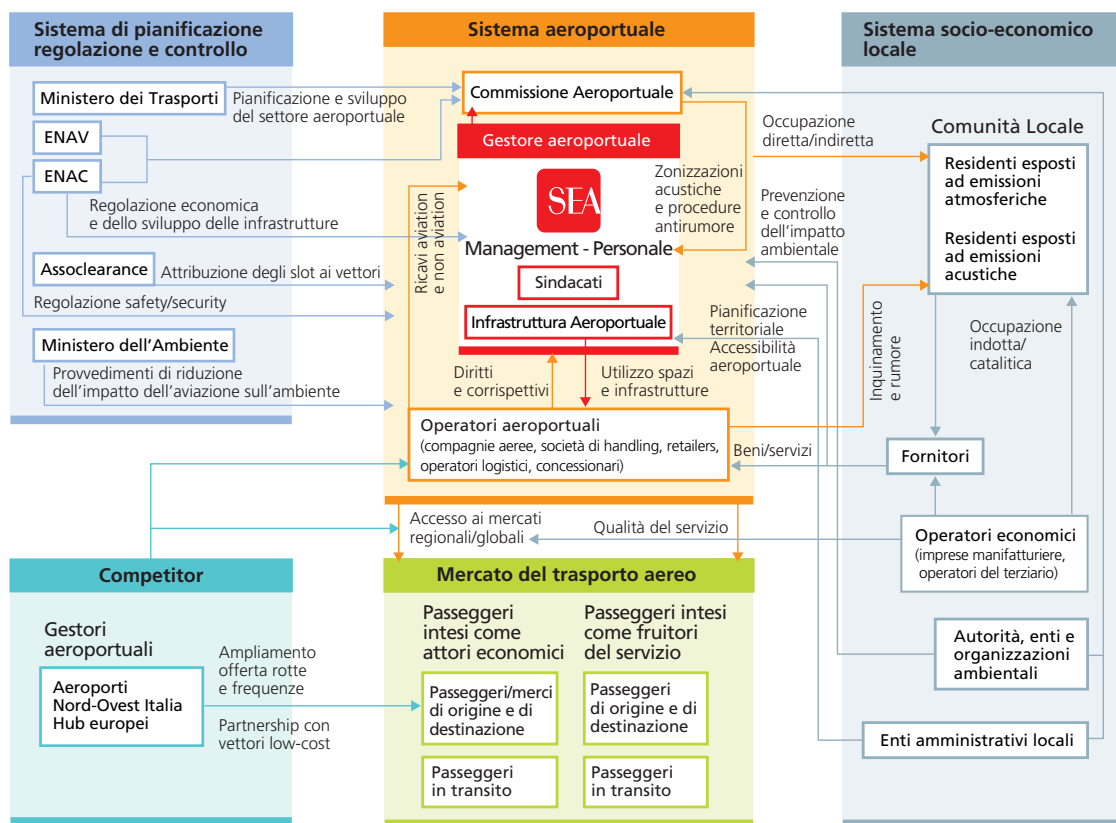


## Mappa degli stakeholder di SEA

Nel suo ruolo di gestore di infrastrutture adibite ad attività di trasporto pubblico, SEA opera per bilanciare gli interessi di tutti gli stakeholder nel realizzare opere di ampliamento degli scali, nel mettere a disposizione spazi e servizi agli operatori aeroportuali, nell'assicurare la massima sinergia d'azione tra tutti gli operatori

aeroportuali per garantire ai passeggeri voli continui, sicuri ed efficienti. I principali stakeholder di 1° livello (coloro con cui si sviluppano i rapporti più diretti e intensi) di SEA, così come emergono anche dalla disamina del quadro operativo, normativo e regolamentare sin qui descritto, sono di seguito rappresentati.

Mappa degli stakeholder di 1° livello del Gruppo SEA



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

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

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

che 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.

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

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

**IGI** - Istituto Grandi Infrastrutture è un centro-studi con lo scopo di approfondire i temi degli appalti pubblici.

L'evoluzione del mercato dei lavori pubblici, che tende a privilegiare il finanziamento privato delle opere pubbliche, ha indotto l'Istituto ad ampliare la propria base associativa, con l'ingresso dei grandi concessionari autostradali, degli enti aeroportuali, degli Istituti bancari, delle Compagnie di Assicurazione e di settori imprenditoriali complementari ai tradizionali costruttori.

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

## Valutazione dei principali rischi e impatti

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

### Rischi strategici

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

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

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

#### **Rischi legati alle scelte delle compagnie aeree**

Come per gli altri operatori aeroportuali, lo sviluppo futuro delle attività dipende in misura significativa dalle scelte strategiche delle compagnie aeree, correlate anche all'evoluzione della situazione economico

finanziaria mondiale. In particolare, negli ultimi anni i vettori tradizionali hanno intrapreso processi volti alla creazione di alleanze internazionali che hanno generato un rafforzamento della loro posizione di mercato e, in generale, un mutamento della struttura della domanda; nello stesso periodo vi è stato anche un significativo mutamento della domanda generato dal rafforzamento della presenza dei vettori low cost con conseguente aumento della concorrenza fra gli scali, consentendo lo sviluppo di aeroporti decentrati e di minori dimensioni.

#### **Regime convenzionale**

Una parte significativa dei ricavi del Gruppo SEA deriva dalle attività svolte sulla base della Convenzione stipulata tra SEA e l'ENAC, avente durata sino al 4 maggio 2041.

La Convenzione prevede una serie di obblighi concernenti la gestione e lo sviluppo del sistema aeroportuale di Milano, nonché ipotesi di recesso anticipato in caso di gravi inadempimenti da parte di SEA e ipotesi di risoluzione in caso di ritardo per più di dodici mesi nel pagamento del corrispettivo dovuto da SEA o in caso di dichiarazione di fallimento di SEA. Al termine della Convenzione SEA è obbligata a restituire i cespiti demaniali facenti parte degli aeroporti di Malpensa e di Linate e a devolvere gratuitamente allo Stato tutti gli impianti, le opere e le infrastrutture realizzate da SEA sui cespiti medesimi.

### **Incertezze derivanti dall'evoluzione della regolamentazione**

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

Inoltre, come per le altre società del settore, le attività del Gruppo SEA sono soggette all'applicazione di numerose leggi e regolamenti in materia di tutela ambientale, a livello comunitario, nazionale, regionale e locale.

### **Rischi legati alle attività di handling aeroportuale**

L'andamento del settore dell'handling aeroportuale risente dell'evoluzione e della struttura del mercato del trasporto aereo, così come dei rischi connessi alle scelte delle compagnie aeree.

Queste ultime influiscono significativamente sull'attività degli handler in quanto i relativi contratti sono soggetti a facoltà di recesso particolarmente favorevoli per i vettori. Le condizioni di estrema concorrenzialità in cui operano gli handler aeroportuali comportano anche rischi di significativa variabilità delle quote di mercato da essi servite.

### **Rischi operativi**

Tale categoria di rischi, correlati alla modalità con cui il Gruppo SEA gestisce i principali processi aziendali, pur potendo comportare effetti sulle performance di breve e lungo termine, non comportano conseguenze significative sulle scelte strategiche.

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

### **Gestione del traffico del sistema aeroportuale**

Il Gruppo SEA è impegnato ad evitare ogni interruzione di attività e di servizio; nonostante tale impegno si possono verificare tali condizioni a seguito di:

- scioperi e altre forme di interruzione dell'attività del proprio personale, di quello delle compagnie aeree, del personale addetto ai servizi di controllo del traffico aereo e degli operatori di servizi pubblici di emergenza;
- non corretta e non puntuale prestazione di servizi da parte di soggetti terzi quali, ad esempio, il personale dell'ENAV addetto ai servizi di controllo del traffico aereo, gli operatori di servizi pubblici di emergenza e di sicurezza, il personale delle compagnie aeree o altri operatori addetti alla fornitura di servizi di handling;
- avverse condizioni meteorologiche (neve, nebbia ecc.).

Per limitare gli impatti di tali rischi il Gruppo SEA presiede al corretto funzionamento dei sistemi informatici utilizzati per la gestione operativa degli scali, e coordina i servizi e le attività necessarie alla corretta operatività degli scali, anche in condizioni di emergenza.

### **Rischi associati alla gestione della Safety e della Security**

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

Sostenibilità  
Economico-Competitiva

## Modello di business e competenze distintive

### Modello di business

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

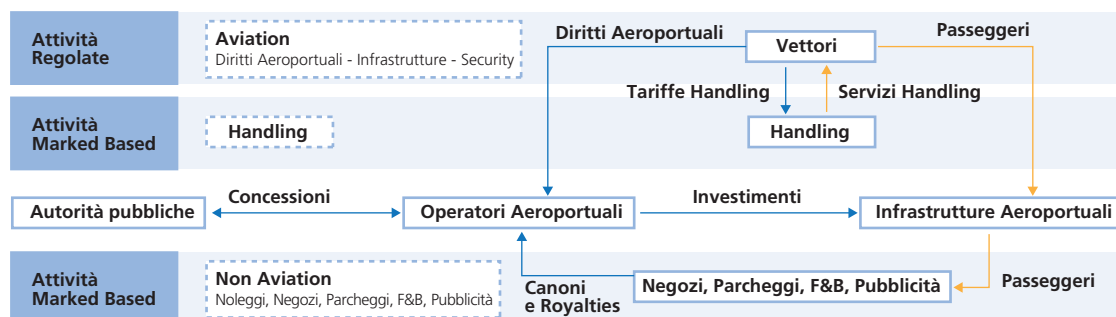
- Aviation: attività aeroportuali "core", di supporto all'aviazione passeggeri e merci;
- Non Aviation: servizi commerciali offerti ai passeggeri e utenti aeroportuali all'interno degli aeroporti di Milano;

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

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

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

### Modello di business del Gruppo SEA



### Business Aviation

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

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

I ricavi generati dalle attività Aviation sono definiti da un sistema di tariffe regolamentate e sono rappresentati dai diritti aeroportuali, dai corrispettivi per l'uso delle infrastrutture centralizzate e dei beni di uso comune, nonché dai corrispettivi per la sicurezza e dalle tariffe per l'uso di spazi da parte di vettori e handler. Per quanto concerne gli "airport fees", il Consiglio di Amministrazione di ENAC ha predisposto un Documento Tecnico di Regolazione Tariffaria che definisce le deroghe ipotizzate per il Contratto di Programma ENAC-SEA.

Le più importanti innovazioni sono, nel caso di SEA:

- l'applicazione del regime tariffario Dual Till, che

prevede la separazione integrale tra le attività Aviation (remunerate mediante un meccanismo tariffario regolamentato) e quelle Non Aviation (remunerate sulla base di corrispettivi determinati dai gestori aeroportuali in regime di libera concorrenza);

- la durata del periodo regolatorio di dieci anni (con scadenza al 31 dicembre 2020, laddove nel caso dei contratti non in deroga è prevista una durata di quattro anni), articolata in due sottoperiodi quinquennali, ciascuno dei quali è identificato come un "periodo regolatorio" distinto (c.d. "primo periodo regolatorio" e "secondo periodo regolatorio") e dotato di autonoma dinamica tariffaria.

### Performance Business Aviation - ultimo triennio

Ricavi\* in milioni di euro

Anno	Ricavi di gestione	Ricavi per lavori su beni in concessione (ex IFRIC)	Totale
2011	283,2	65,1	348,3
2010	270,6	48,4	319,0
2009	280,0	31,1	311,1

EBITDA\* in milioni di euro

Anno	EBITDA di gestione	Impatto derivante dall'applicazione IFRIC 12	Totale
2011	51,3	3,6	54,9
2010	47,0	2,7	49,7
2009	57,3	2,4	59,7

(\*) Dati comprensivi di elementi non recurring e, per la Business Unit Handling, del deconsolidamento di MLE dal 2010.  
Fonte: SEA.

### Business Non Aviation

Le attività Non Aviation includono l'offerta di una gamma ampia e differenziata (sia in gestione diretta sia in subconcessione a terzi) di servizi commerciali destinati a passeggeri, operatori e visitatori degli aeroporti di Milano, nonché l'attività di real estate.

I ricavi di tale area sono rappresentati dai corrispettivi di mercato per le attività svolte direttamente da SEA, oltre che dalle royalty (esprese come percentuali sul fatturato realizzato dall'operatore) incassate attraverso le attività svolte da terzi in regime di subconcessione, solitamente con l'indicazione di un minimo garantito.

Nel comparto Non Aviation il Gruppo SEA intende aggiornare le strutture e l'operatività degli aeroporti di Milano secondo il modello "Airport City", ampliando e innovando l'offerta di beni e servizi per soddisfare le esigenze delle diverse tipologie di passeggeri e utenti.

In particolare il Gruppo SEA, abbandonando la logica del mero gestore aeroportuale le cui attività commerciali si limitano alla gestione degli spazi disponibili all'interno del sedime, svolge un ruolo attivo nello sviluppo commerciale degli aeroporti gestiti, adottando una logica di partnership nei confronti degli operatori commerciali, al fine di valorizzare, ampliare e innovare i beni e i servizi offerti agli utenti.

#### Performance Business Non Aviation - ultimo triennio

Ricavi\* in milioni di euro



EBITDA\* in milioni di euro



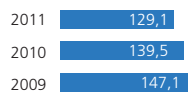
(\*) Dati comprensivi di elementi non recurring e, per la Business Unit Handling, del deconsolidamento di MLE dal 2010.  
Fonte: SEA.

### Business Handling

Le attività di handling - gestite attraverso la società SEA Handling, controllata da SEA - consistono nella prestazione di servizi di assistenza a terra ad aeromobili, passeggeri, bagagli, merci e posta. I ricavi di tale segmento sono rappresentati dai corrispettivi di mercato per lo svolgimento delle attività di handling "rampa" (ossia i servizi prestati in area air-side, fra cui imbarco/sbarco di passeggeri, bagagli e merci, bilanciamento degli aeromobili, smistamento e riconcilio bagagli) e di handling "passeggeri" (ossia i servizi prestati in area land-side, fra cui check-in e lost & found). Tali corrispettivi sono liberamente negoziati tra il Gruppo SEA, tramite SEA Handling, e ciascuna compagnia aerea. Nel comparto Handling, il Gruppo SEA intende proseguire la politica di focalizzazione e specializzazione nelle attività "core" di tale comparto (rampa passeggeri e merci), confermando la propria capacità di offrire servizi di alta qualità, nonché sviluppare eventuali partnership con altri handler.

#### Performance Business Handling - ultimo triennio

Ricavi\* in milioni di euro



EBITDA\* in milioni di euro



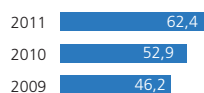
(\*) Dati comprensivi di elementi non recurring e, per la Business Unit Handling, del deconsolidamento di MLE dal 2010.  
Fonte: SEA.

### Business Energia

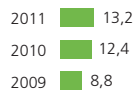
L'attività, svolta da SEA attraverso la controllata SEA Energia, consente la produzione di energia elettrica e termica da destinare agli aeroporti gestiti dal Gruppo, nonché alla cessione sul mercato delle eccedenze elettriche e termiche. La produzione di energia viene effettuata attraverso gli impianti di cogenerazione situati negli scali gestiti dal Gruppo SEA. In particolare, la centrale di cogenerazione di Milano Malpensa ha una capacità di produzione annua massima di 613 GWh per l'energia elettrica e di 543 GWh per l'energia termica. L'impianto di Milano Linate ha capacità annua massima di 210 GWh per l'energia elettrica e di 157 GWh per l'energia termica. L'eccedenza di energia termica prodotta da quest'ultimo impianto rispetto ai fabbisogni dello scalo viene ceduta alla società A2A per attività di termoriscaldamento.

#### Performance Business Energia - ultimo triennio

Ricavi in milioni di euro



EBITDA in milioni di euro



Fonte: SEA.

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

#### Produzione e fatturato di SEA Energia - 2011

	SEA	Terze parti
Energia elettrica %	35	65
Energia termica %	87	13
Fatturato intra-gruppo (milioni di euro)	29,7	27,3
Fatturato (%)	52	48

Fonte: SEA.

## Fattori di vantaggio competitivo

### Sistema aeroportuale di riferimento per il Nord Italia

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

In particolare la “catchment area” naturale degli ae-

roporti di Milano è rappresentata da una delle aree a maggiore sviluppo economico e industriale in Europa, comprendente, fra le altre, la Regione Lombardia. Il posizionamento geografico degli aeroporti di Milano è inoltre arricchito dalla sua collocazione lungo alcune fra le principale direttrici di sviluppo delle reti di trasporto trans-europee. In ragione di ciò il sistema aeroportuale milanese gestisce quasi il 20% del traffico passeggeri italiano e oltre il 45% di quello afferente al Nord Italia.

Traffico passeggeri Italia - 2011 (%)	
Nord Italia	42
Centro Italia	34
Sud Italia	24
Totale passeggeri Italia (.000)	148.473

Fonte: SEA, Assaeroporti.

Traffico passeggeri Nord Italia - 2011 (%)	
Milano	45,6
Resto della Lombardia	13,6
Resto del Nord Italia	40,8
Totale passeggeri Nord Italia (.000)	62.203

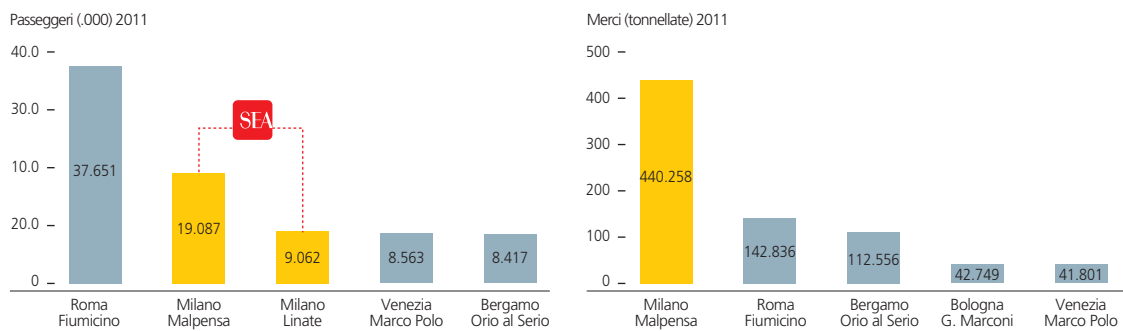
Fonte: SEA, Assaeroporti.

### Sistema aeroportuale diversificato, complementare e dimensionalmente rilevante

Gli aeroporti di Milano rappresentano una realtà rilevante all'interno del panorama sia italiano che europeo collocandosi, rispettivamente, al 2° posto in Italia e al 9° posto in Europa per volumi di traffico passeggeri, oltre che al 1° posto in Italia e al 5° posto in Europa per volumi di trasporto merci.

La gestione congiunta e coordinata di Malpensa e Linate consente a SEA di offrire servizi aeroportuali differenziati, tra loro complementari e in grado di soddisfare le specifiche esigenze di diverse tipologie di clientela (business e leisure), oltre alla domanda di trasporto aereo di merci generata dal territorio di riferimento.

### Collocazione competitiva del sistema aeroportuale milanese in Italia



Fonte: SEA, Assaeroporti.

### Portafoglio bilanciato di vettori e di destinazioni servite

SEA vanta un mix diversificato e bilanciato di vettori che operano negli scali gestiti, ciascuno dei quali non rappresenta, al 31 dicembre 2011, più del 30% del traffico complessivo dei due aeroporti.

#### Linate e Malpensa - Quote di mercato passeggeri dei principali vettori 2011

Vettore	% quota di mercato
Alitalia	28,1
easyJet	20,4
Lufthansa	8,3
Meridiana Fly	4,3
Air France	2,1

Fonte: SEA.

Sebbene negli aeroporti milanesi venga registrata una presenza significativa di vettori che operano voli low cost accanto ai vettori tradizionali (rispettivamente il 32,2% e il 67,8% del traffico passeggeri gestito dal sistema aeroportuale milanese) l'incidenza dei primi risulta ancora al di sotto del valore medio nazionale, pari al 39,3%.

Il portafoglio di destinazioni servite e di frequenze è ampio e diversificato: al 31 dicembre 2011 erano 192 le destinazioni servite (167 nel 2010) a Malpensa e 36 (32 nel 2010) a Linate.

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

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



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



Fonte:SEA.

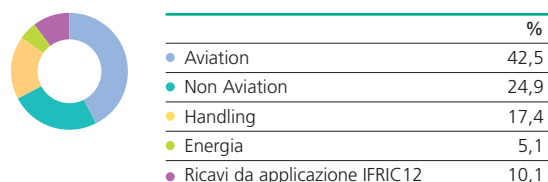
Il portafoglio di destinazioni è inoltre in continua espansione in particolare lungo le direttrici da e verso il Medio e l'Estremo Oriente, che rappresentano aree ad alto potenziale di sviluppo del traffico passeggeri e merci.

**Mix di ricavi diversificato e con margine di sviluppo**  
I ricavi del Gruppo SEA sono bilanciati tra le diverse attività svolte: nel 2011, le attività Aviation, Non Aviation, Handling ed Energia hanno pesato sui ricavi di gestione (pari a 644,4 milioni di euro) rispettivamente per il 42,5%, il 24,9%, il 17,4% e il 5,1%.

La crescita è stata sostenuta in misura più ampia dai

segmenti di business Aviation e Handling, i cui ricavi gestionali verso terzi sono aumentati rispettivamente del 5% e dell'1%, dal significativo incremento delle attività di cessione di energia a terzi (+33,2%), nonché dai ricavi verso terzi delle attività Non Aviation (+4%).

#### Ricavi consolidati 2011<sup>(\*)</sup>: 644,4 milioni di euro



(\*) I ricavi consolidati del 2011 sono riportati al netto delle elisioni infragruppo.

L'EBITDA di Gruppo si attesta a 150,7 milioni di euro, sostanzialmente stabile rispetto all'esercizio precedente. L'EBITDA gestionale di Gruppo si attesta a 151,5 milioni di euro (+14,1% rispetto all'EBITDA gestionale del 2010, in cui toccava 132,8 milioni di euro).

Su tale risultato il contributo maggiore è quello del segmento Non Aviation che, con 85,8 milioni di euro, rappresenta circa il 56,7% dell'EBITDA di Gruppo, attestandosi su livelli leggermente superiori a quelli del 2010. L'area Aviation incide per il 36,1% del margine operativo lordo complessivo, registrando un aumento del 17,9%, mentre l'Energia rappresenta l'8,7% del risultato consolidato (in crescita di circa il 6,3%) e l'Handling ha prodotto un contributo in netto miglioramento rispetto al 2010 (71% di riduzione della perdita operativa che ha toccato a fine 2011 2,2 milioni di euro contro i 7,7 milioni del 2010, non considerando gli elementi non ricorrenti).

#### Eccellenza operativa e dotazione infrastrutturale moderna

Gli aeroporti di Milano possono contare su un sistema di piste e di correlate infrastrutture aeroportuali specializzate, all'avanguardia e in grado di accogliere tutte le diverse tipologie di aeromobili attualmente utilizzati. L'attuale configurazione infrastrutturale degli aeroporti di Milano, e in particolare di Malpensa, consente di far fronte nel breve termine alla prevista crescita dei volumi del traffico aereo. Gli investimenti infrastrutturali, in corso di realizzazione e previsti nei prossimi anni, permetteranno a Malpensa di incrementare ulteriormente la propria capacità di gestione del traffico, in un contesto europeo caratterizzato da scali con minori potenzialità di sviluppo delle capacità. L'elevata affidabilità operativa degli aeroporti di Milano e gli elevati standard qualitativi dei servizi offerti sono riconosciuti dalle certificazioni internazionali conseguite da SEA e dalle società del Gruppo (ISO 9001, ISO 14001 e ISAGO).



## Sistemi di gestione socio-ambientale certificati attuali e programmati

	Environment		Safety		Social	
	Attuali	Previsti	Attuali	Previsti	Attuali	Previsti
SEA SpA	Airport Carbon Accreditation - Neutrality Level <sup>(1)</sup> ISO 14001			Ohsas 18001	Dasa Rägister <sup>(4)</sup> UNI CEI EN 45011 <sup>(5)</sup>	
SEA Handling	ISO 14001		ISAGO <sup>(2)</sup>			
SEA Energia	Registrazione Emas ISO 14001		Ohsas 18001 <sup>(3)</sup>			

(1) Certificazione promossa da ACI Europe (Airport Council International), per incentivare un concreto contributo da parte degli aeroporti alla lotta contro i cambiamenti climatici. Prevede l'attivazione di una serie di azioni per il controllo e la riduzione delle emissioni dirette e indirette di CO<sub>2</sub>. SEA a giugno 2010 ha raggiunto il livello 3+, classificando Linate e Malpensa come i primi aeroporti in Italia (e tra i più avanzati in Europa) ad aver raggiunto la "neutralità".

(2) Registrazione rilasciata dalla IATA e relativa alla qualità del servizio in ambito sicurezza - SEA Handling è il primo handler italiano ad ottenerla.

(3) Attesta l'applicazione volontaria, all'interno dell'organizzazione, di un sistema di gestione che permette di garantire un adeguato controllo riguardo alla Sicurezza e la Salute dei Lavoratori, oltre al rispetto delle norme cogenti.

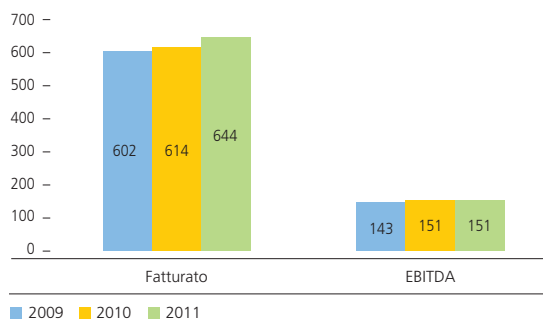
(4) Riguarda l'adeguamento delle infrastrutture aeroportuali di Linate e Malpensa per consentire la fruizione da parte di persone con difficoltà motorie, nel rispetto delle pari opportunità.

(5) Riguarda il servizio di assistenza ai passeggeri con mobilità ridotta in ambito aeroportuale.

## Solida performance economica e finanziaria

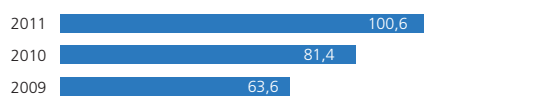
Il Gruppo SEA nell'ultimo quadriennio ha mantenuto una redditività elevata e una positiva generazione di cassa, a livello operativo, nonostante gli impatti del de-hubbing di Alitalia e gli effetti della crisi economica e finanziaria mondiale, dimostrando la capacità di reagire ad eventi straordinari attraverso la flessibilità strategica, la capacità di attrarre nuovi vettori e di sviluppare le attività di business diverse da quelle del comparto Aviation.

## Trend fatturato ed EBITDA 2009-2011 (milioni di euro)



Fonte: SEA.

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

Investimenti infrastrutturali (milioni di euro)<sup>(\*)</sup>

(\*) Comprensivi delle infrastrutture finanziate attraverso contributi dallo Stato ex L. 449/85.

## Management team

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

In particolare, l'attuale top management ha dimostrato sia di saper reagire alle sfide imposte da momenti di contrazione del business (de-hubbing di Alitalia, crisi economica e finanziaria) sia di saper sfruttare le opportunità di crescita e sviluppo ricorrendo alla flessibilità gestionale, alla rimodulazione delle strategie, nonché all'anticipazione delle tendenze principali di mercato.

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

Indicatori	Fornitori	Clienti Aviation	Clienti Non Aviation	Mondo bancario/finanziario	Società e Istituzioni
Competenza	4,47	4,32	4,33	4,27	4
Affidabilità	4,47	4,21	4,53	4,27	3,55
Correttezza	4,53	4,21	4,60	4,20	3,55
Apertura/Disponibilità	4,35	4,26	4,33	3,82	3,45

Fonte: SWG, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2011.

La qualità manageriale di SEA viene ampiamente riconosciuta dagli stakeholder aziendali, che attribuiscono valutazioni eccellenti alle doti di competenza,

affidabilità, correttezza e disponibilità riscontrate nelle interazioni con il gruppo dirigente aziendale.

## Posizionamento competitivo

### Catchment area del sistema aeroportuale milanese

Il sistema aeroportuale milanese è situato in una delle aree europee a maggiore sviluppo economico, denominata “Blue Banana Area”, che si estende dall’area di Londra a quella di Milano/Genova e rappresenta un ponte tra il bacino del Mediterraneo e l’Europa continentale. La “catchment area” degli aeroporti di Milano comprende in primo luogo il territorio della Regione Lombardia, in cui sono ubicati gli aeroporti di Malpensa e Linate e che rappresenta il loro primo bacino d’utenza.

La Regione Lombardia, che ha un’area di 23.861 km<sup>2</sup>, nel 2009 ha registrato:

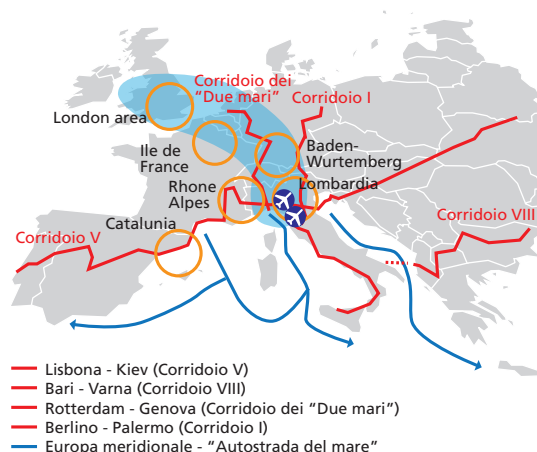
- un PIL di 326,1 miliardi di euro (pari al 20,7% del PIL nazionale), attestandosi così al 2° posto fra i bacini aeroportuali europei, subito dopo Parigi (PIL pari a 488,6 miliardi di Purchasing Power Standard o PPS), e prima di Londra (PIL pari a 249,7 miliardi di PPS)<sup>(1)</sup>, Madrid (PIL pari a 208,3 miliardi di PPS), e Francoforte (PIL pari a 146,8 miliardi di PPS);
- una popolazione superiore ai 9,7 milioni di abitanti;
- una densità di imprese attive pari a oltre 34,5 per km<sup>2</sup>.<sup>(2)</sup>

Il particolare posizionamento geografico ed economico degli scali gestiti dal Gruppo SEA è arricchito anche dalla sua collocazione su due delle principale direttrici di sviluppo della rete di trasporto trans-europea.

Nel dettaglio, gli scali gestiti da SEA sono situati in prossimità di due assi stradali e ferroviari delineati nell’ambito del programma di sviluppo infrastruttu-

rale correlato alle citate reti di trasporto trans-europee: il corridoio 5 fra Lisbona e Kiev e il corridoio 24 fra Rotterdam e Genova che collegano, rispettivamente, le aree dell’Est Europa con quelle occidentali e la parte settentrionale del continente con quella meridionale.

Posizionamento geografico degli aeroporti di Milano



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

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

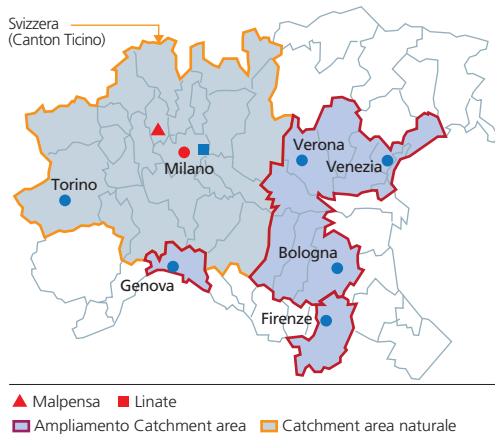
	Catchment area naturale <sup>(*)</sup>	% su totale Italia
Superficie (km <sup>2</sup> )	49.324	16,4
Popolazione	14.025.593	23,4
N. imprese attive	1.226.306	23,1
PIL (milioni di euro)	448.953	28,7
Occupati	6.106.463	26,1
Esportazioni (.000 euro)	137.513.223	38,3
Importazioni (.000 euro)	149.299.814	42,6

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

(1) Fonte: Eurostat - News Release 2010 (Regional GDP 2007) e la zona di Londra si riferisce a "Inner London".

(2) Fonte: Annuario Statistico Regionale della Lombardia - dicembre 2010.

## Ampliamento della catchment area



Principali indicatori	Catchment area naturale	% su tot. Italia	Ampliamento catchment area
Area (km <sup>2</sup> )	49.324	16,4	26.823
Popolazione	14.025.593	23,4	8.007.942
N. di imprese	1.226.306	23,1	751.462
PIL (euro Mio)	450.364	28,8	253.268
Occupati	6.170.547	26,4	3.558.911
Export ('000 euro)	137.513.223	38,3	80.836.668
Import ('000 euro)	149.299.814	42,6	58.705.708

Il potenziamento dei collegamenti ferroviari (fra cui l'Alta Velocità, che ha raggiunto nel 2010 l'aeroporto di Malpensa) e delle infrastrutture stradali (quali la realizzazione dell'autostrada Brescia-Bergamo-Milano, conosciuta come "BreBeMi" e della Pedemontana) dovrebbero consentire, una volta realizzati, l'ampliamento della catchment area, incrementandola di circa 27.000 km<sup>2</sup> e di oltre 8 milioni di abitanti, portando il bacino delle imprese dell'area servita a quasi 2 milioni di aziende<sup>(3)</sup>.

## Accessibilità agli scali attuale e prospettica

## Attuale accessibilità ferroviaria all'aeroporto di Malpensa

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

- Frecciarossa ad Alta Velocità: due coppie di treni al giorno effettuano il collegamento tra la città di Firenze e l'aeroporto di Malpensa in circa 2 ore e 38 minuti (passando da Milano Stazione Centrale) e tra Malpensa e Napoli, in circa 5 ore e 48 minuti;
- Malpensa Express (gestito dal Gruppo Ferrovie Nord Milano): vengono effettuate 130 corse giornaliere tra Milano e il Terminal 1, a partire dal quale ogni 15 minuti<sup>(4)</sup> è operativo un servizio di autobus gratuito per il collegamento al Terminal 2.

In particolare:

- 79 corse, di cui 46 dirette e 33 con fermate intermedie, collegano Milano, zona stazione Cadorna;
- 51 corse collegano Milano, zona Stazione Centrale.

## Futura accessibilità ferroviaria all'aeroporto di Malpensa

Sono in parte in fase di realizzazione, in parte programmate per i prossimi esercizi, opere infrastrutturali di sviluppo delle reti autostradale e ferroviaria del Nord Ovest d'Italia che dovrebbero potenziare in modo significativo la raggiungibilità dell'aeroporto di Malpensa<sup>(5)</sup>.

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

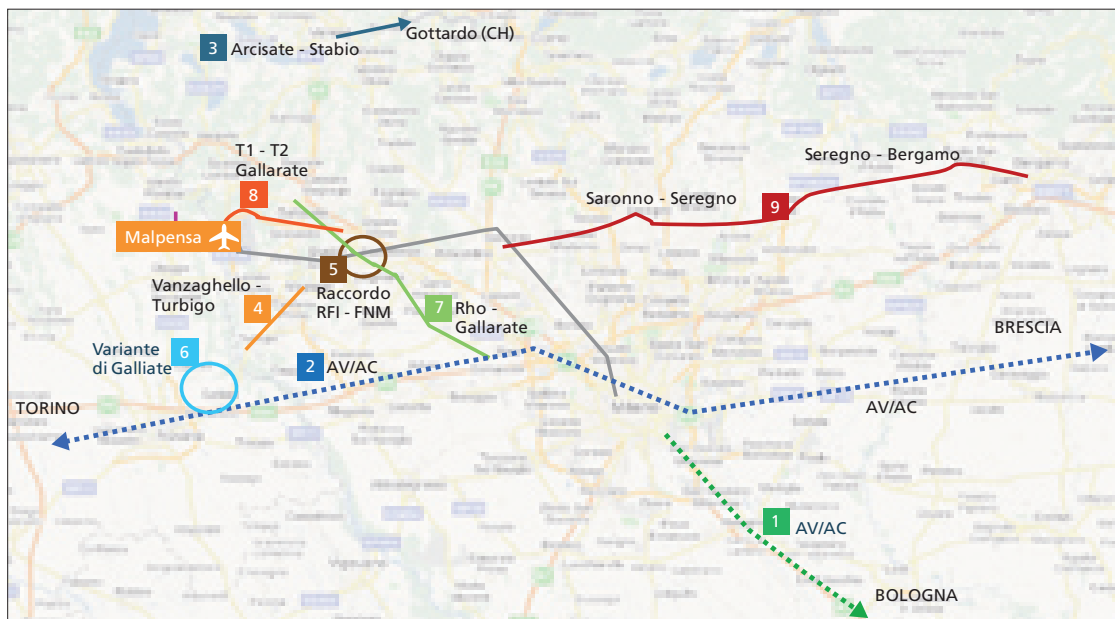
- a Sud il quadruplicamento della linea Rho-Gallarate e il collegamento diretto da Malpensa con il polo fieristico di Fiera di Milano-Rho;
- a Nord lo sviluppo delle connessioni con la Svizzera mediante la realizzazione della tratta Arcisate-Stabio e lo sviluppo della rete fra Bellinzona e Gallarate;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

(3) Fonte: dati ISTAT e Infocamere 2008. L'ampliamento della Catchment Area ricomprende anche la province di: Venezia, Padova, Vicenza, Verona, Mantova, Bologna, Modena, Reggio Emilia, Genova e Firenze.

(4) Fonte: [www.aeroporto.net](http://www.aeroporto.net).

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

Nuove opere ferroviarie di potenziamento dell'accessibilità di Malpensa



Futura accessibilità viaria all'aeroporto di Malpensa

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

infrastrutturali di ampia portata sulla rete viaria lombarda, il cui completamento dovrebbe avere un impatto positivo sulla qualità dei collegamenti verso gli aeroporti di Milano, sia in termini di riduzione dei tempi di percorrenza che di facilità di accesso<sup>(6)</sup>.

Nuove opere viarie di potenziamento dell'accessibilità di Malpensa



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

In particolare si segnalano:

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

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

Per l'aeroporto di Linate l'accessibilità su strada è già particolarmente agevole.

Nei prossimi anni dovrebbe essere realizzata la linea metropolitana M4<sup>(7)</sup> che collegherà Linate ai principali snodi delle linee metropolitane milanesi già esistenti. La realizzazione di tale opera dovrebbe accrescere in maniera significativa l'accessibilità di Linate, rendendo lo scalo facilmente raggiungibile dalle diverse zone di Milano e dell'hinterland.

#### Capacità degli aeroporti di Milano

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

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

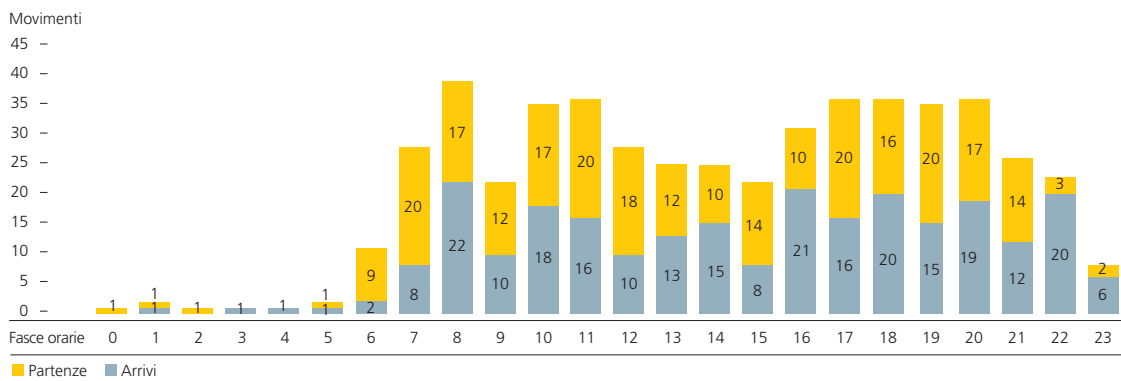
La capacità aeroportuale si traduce nella definizione di un determinato numero di "movimenti/ora" (intendendosi per "movimento" un atterraggio o un decollo di un aeromobile, indipendentemente dalla tipologia di traffico). La capacità degli aeroporti di Milano è stata stabilita dall'ENAC in complessivi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

Malpensa - Movimenti/ora nella giornata media



Fonte: SEA.

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

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. Inoltre, in base alle previsioni di crescita del mercato del traffico aereo nel corso dei prossimi anni, SEA prevede iniziative di sviluppo infrastrutturale (quali l'espansione della Cargo City e l'ampliamento del Terminal 1, anche mediante la realizzazione del terzo satellite e della terza pista) volte ad accrescere l'attrattività dello scalo e a soddisfare l'incremento di domanda.

#### Capacità dell'aeroporto di Linate

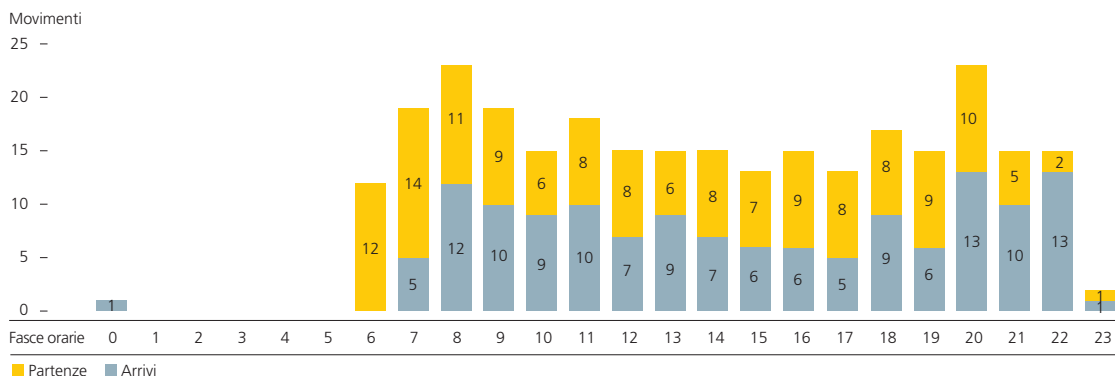
La capacità dell'aeroporto di Linate di 18 movimenti/ora è soggetta alle ulteriori limitazioni di:

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

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

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

#### Linate - Movimenti/ora nella giornata media



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

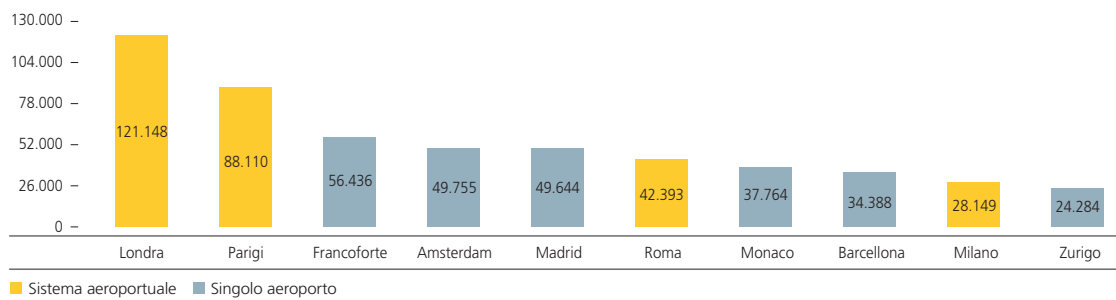
#### Benchmarking competitivo del sistema aeroportuale milanese

##### Traffico passeggeri

Gli aeroporti di Milano si collocano tra i principali si-

stemi aeroportuali europei, con oltre 28 milioni di passeggeri trasportati nel 2011, al 2° posto in Italia e al 9° posto in Europa per volumi di traffico passeggeri e al 1° posto in Italia e al 5° posto in Europa per volumi di traffico merci.

Ranking per volumi di traffico passeggeri dei principali aeroporti/sistemi aeroportuali europei nel 2011 (.000)



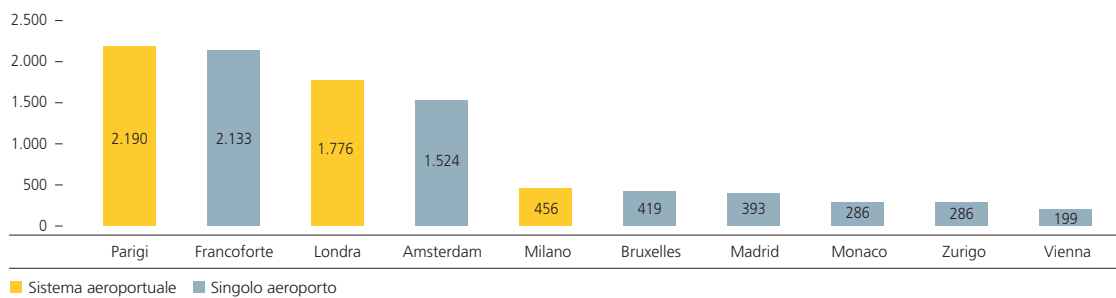
Fonte: SEA.

A livello nazionale Malpensa è il 2° aeroporto, con circa 19,1 milioni di passeggeri nel 2011, nonché quello con la maggior incidenza in Italia di traffico extra UE (circa 5,8 milioni di passeggeri a Milano Malpensa 1), mentre Linate - 3° scalo italiano con oltre 9 milioni di passeggeri - ha fatto segnare nel 2011 una delle migliori performance a livello europeo per quanto riguarda la crescita di passeggeri (+9,2%), collocandosi dopo Barcellona (+17,8%), Stoccolma Arlanda (+12,4%) e Amsterdam (+10,1%).

### Traffico merci

Anche nel settore del trasporto merci gli aeroporti di Milano si confermano tra i principali aeroporti/sistemi aeroportuali in Europa (5° posto), risultando primi in Italia con oltre 456.000 tonnellate trasportate via aerea. Negli ultimi anni Malpensa ha trainato la ripresa del mercato nazionale dalla crisi del settore cargo aereo. Il traffico cargo a Malpensa è cresciuto nel 2011 del 4,2%, facendo segnare una performance tra le migliori registrate tra i principali scali merci europei dopo Madrid (5,4%) e prima di Monaco (4,2%), Londra Heathrow (0,8%) e Amsterdam (0,8%).

Ranking dei principali aeroporti/sistemi aeroportuali europei per volumi di merci nel 2011 (.000 tonnellate)



Fonte: SEA.

### Connettività

La connettività di un aeroporto rappresenta un indicatore della posizione relativa di tale aeroporto rispetto al network aeroportuale considerato.

Una migliore connettività rappresenta quindi una migliore posizione dell'aeroporto nel network e un suo maggior valore competitivo rispetto ad altri aeroporti. Un primo indice di connettività è basato sul numero medio di voli necessari a raggiungere gli altri aeroporti: se l'aeroporto è collegato direttamente con tutti gli altri

scali del network il suo indice di connettività è pari a 1. Esistono aeroporti che risultano raggiungibili ricorrendo a più di un volo e in questo caso si parla di connessione indiretta, il che prevede la presenza di un aeroporto connettore.

Nel ranking dei 30 aeroporti globalmente meglio connessi (selezionati su una rete che abbraccia 3.000 aeroporti nel mondo) figurano 2 aeroporti italiani: Fiumicino occupa la 12° posizione e Malpensa la 27°, con un indice di connettività pari a 2,75.

## Indice di connettività dei primi 10 aeroporti italiani

Rank Italia	Aeroporto	Indice di connettività mondiale 2010	Indice di connettività europeo 2010
1	Roma Fiumicino	2,64	1,95
<b>2</b>	<b>Milano Malpensa</b>	<b>2,75</b>	<b>2</b>
3	Venezia	2,97	2,12
4	Bologna	3,13	2,24
5	Pisa	3,16	2,16
6	Napoli Capodichino	3,19	2,26
7	Catania	3,19	2,31
8	Palermo	3,20	2,28
9	Verona	3,20	2,33
10	Torino	3,20	2,37

Fonte: ICCSAI Fact Book 2011.

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 che i tempi di attesa negli scali intermedi (nel caso in cui per raggiungere una determinata destinazione sia necessario più di un volo).

L'analisi dei tempi di connessione degli aeroporti italiani evidenzia come da ben 19 scali sia possibile raggiungere in giornata più di 370 aeroporti europei, anche se il tempo medio di attesa negli scali intermedi è sempre superiore al 40% del tempo di viaggio complessivo, tranne nei casi di Fiumicino e Malpensa.

Per l'aeroporto di Malpensa il numero di aeroporti collegati e i tempi medi di connessione sono molto simili a quelli di Fiumicino, con una differenza di 2 soli aereo-

porti raggiungibili e 4 minuti medi di percorrenza.

Oltre alla capacità complessiva di raggiungere il network europeo, che include anche destinazioni raggiunte con elevati tempi di viaggio, assume un ruolo rilevante anche l'indicazione relativa alla quota parte dell'Europa raggiungibile in tempi limitati (2-4 ore) e l'insieme delle destinazioni per le quali è possibile effettuare un volo di andata e ritorno entro la giornata (cosiddetto "day trip").

Quest'ultimo dato è di particolare importanza per quegli aeroporti che sviluppano traffico attraverso clientela business.

L'unico aeroporto italiano a comparire tra i top 20 europei è Malpensa, che si colloca al 13° posto con 131 aeroporti connessi in giornata raggiungibili in un tempo medio di 503 minuti e con una incidenza di tempi di attesa del 38% del totale viaggio.

## Tempo di viaggio in Europa con percorsi A/R

Rank Italia	Aeroporto	Tempo medio (minuti)	N° aeroporti connessi in giornata	% attesa
1	Parigi CDG	436	138	34
2	Francoforte	455	143	35
3	Monaco	464	133	35
4	Copenaghen	473	154	37
5	Madrid	476	133	29
6	Stoccolma Arlanda	477	139	37
7	Zurigo	482	119	38
8	Londra Heathrow	485	135	33
9	Oslo	488	147	39
10	Amsterdam	493	146	36
11	Amburgo	493	108	38
12	Manchester	501	102	38
<b>13</b>	<b>Milano Malpensa</b>	<b>503</b>	<b>131</b>	<b>38</b>
14	Berlino Tegel	503	121	38
15	Ginevra	504	126	40

Fonte: ICCSAI Fact Book 2011.



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

I primi 20 aeroporti di questo ranking consentono di raggiungere più dell'80% del PIL e della popolazione europea con collegamenti diretti. In questa classifica Malpensa è al 14° posto.

Ma gli indicatori di accessibilità basati sul numero di passaggi per connettere due aeroporti generici non tengono conto del tempo di viaggio complessivo necessario per completare il collegamento e neppure del coordinamento dei voli negli aeroporti intermedi.

Pertanto è stata stilata un'ulteriore graduatoria basata sulla quota di PIL europeo raggiungibile entro le prime due ore di volo.

PIL europeo raggiungibile in funzione del tempo di viaggio

Rank	Aeroporto	PIL <2 ore (%)	PIL 2-4 ore (%)
1	Francoforte	76,14	18,80
2	Parigi CDG	71,75	21
3	Monaco	65,93	24,62
4	Bruxelles	64,80	26,68
5	Zurigo	63,72	28,25
6	Praga	62,97	21,32
7	Copenaghen	62,59	22,61
8	Amsterdam	61,67	30,91
9	Ginevra	60,87	31,36
<b>10</b>	<b>Milano Malpensa</b>	<b>60,82</b>	<b>29,12</b>

Fonte: ICCSAI Fact Book 2011.

A differenza della raggiungibilità misurata solo in base alla presenza di collegamenti, la raggiungibilità delle varie destinazioni in funzione dei tempi di viaggio appare più indicativa della qualità dei collegamenti assicurabili da ciascuno scalo.

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

del tempo di viaggio.

Partendo da Francoforte si raggiunge il 76% del PIL europeo entro le 2 ore di viaggio. Malpensa è il 1° tra gli aeroporti italiani (unico facente parte della Top 20 europea), collocato in 10° posizione con oltre il 60% del PIL europeo raggiungibile entro le 2 ore e il 90% raggiungibile entro le 4 ore.

## Strategia di sviluppo

Il Gruppo SEA, in considerazione delle specifiche caratteristiche delle singole aree di business in cui opera, ha elaborato strategie differenziate per business unit.

L'attuazione di tali strategie prevede di realizzare investimenti per lo sviluppo delle infrastrutture aeroportuali, l'incremento dei diversi servizi offerti agli utenti aeroportuali nei comparti in cui opera il Gruppo e l'innalzamento continuo degli standard di sicurezza, qualità e rispetto dell'ambiente.

### Strategia di sviluppo per la Business Unit Aviation

Nel corso del 2011 il Gruppo SEA ha continuato a promuovere lo sviluppo del traffico passeggeri e merci, in particolare nello scalo di Malpensa, attraverso una politica di ampliamento di rotte e frequenze rivolta sia ai vettori già presenti che a nuove compagnie, in particolare sulle rotte da e verso i paesi a maggiore crescita economica, interessati ad operare su scali europei con una significativa offerta di capacità e in grado di svilupparla ulteriormente.

Tale strategia, attuata con l'obiettivo di creare a Malpensa le condizioni per lo sviluppo di un sistema di collegamenti interdipendenti, attraverso l'integrazione di reti, network e modelli industriali diversi, si inquadra in una nuova logica di gestione dell'aeroporto che svolge il ruolo di regista e promotore dell'attività dei vettori.

Il significativo numero di importanti destinazioni nazionali ed internazionali servite direttamente da Milano Malpensa e la presenza di numerosi vettori, anche low cost, hanno infatti portato il Gruppo SEA ad elaborare una nuova strategia commerciale per sostenere la crescita del traffico di Milano Malpensa: nel corso dell'anno, al termine di una fase pilota, è divenuto operativo nello scalo il servizio ViaMilano. Tale innovativo concept si articola in una piattaforma web che consente ai passeggeri di costruire connessioni fra voli, anche se operati da vettori che non abbiano tra loro stipulato accordi commerciali in tal senso, e in un sistema di assistenza al passeggero presso l'aeroporto di Malpensa che lo agevoli nel transito tra i due voli in coincidenza. Attraverso ViaMilano, nel corso del 2011 è stato possibile raddoppiare il numero di potenziali connessioni fra voli offerte dallo scalo di Milano Malpensa, favorendo in tal modo l'ulteriore sviluppo dell'attività di self-hubbing sull'aeroporto. A seguito dell'annuncio della cessazione dell'attività di Lufthansa Italia il Gruppo SEA si è tempestivamente attivato per evitare una contrazione nelle destinazioni servite da Milano individuando vettori che potesse sostituire.

SEA ha proseguito nel sostegno alla politica di liberalizzazione dei diritti di traffico intrapresa dalle autorità aeronautiche italiane e nel programma di incentivi

finanziari per lo start-up di nuovi servizi di lungo raggio. Nell'ambito della politica di sviluppo del traffico va citata la positiva conclusione della definizione degli aspetti economici della negoziazione del contratto con easyJet, in fase di finalizzazione, che prevede l'erogazione di incentivi per lo sviluppo del traffico di Milano Malpensa 2 a fronte di un effettivo impegno del vettore a garantire tassi di crescita annuali del traffico contrattualmente identificati, a partire da un aumento minimo garantito del 3%. Sul fronte cargo, in considerazione dell'elevata intensità manifatturiera che contraddistingue il territorio di riferimento di Malpensa e della conseguente elevata domanda di trasporto aereo per consentire alle merci di raggiungere i mercati internazionali, SEA è impegnata nell'ampliamento dell'area aeroportuale dedicata al trattamento delle merci e nell'attuazione di una politica di attrazione di nuovi vettori e di incremento dell'attività delle compagnie già presenti.

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

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

Tale strategia, la cui implementazione proseguirà anche nei prossimi esercizi, 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 il profilo dei clienti, appositi piani di marketing e sistemi di controllo della qualità) che consentono di identificare e meglio soddisfare le esigenze dei clienti. In linea con il processo di rinnovamento aziendale e di revisione di immagine con l'obiettivo di rafforzare ulteriormente l'identità del Gruppo rendendola al contempo facilmente identificabile, anche il segmento delle attività Non Aviation ha rinnovato l'immagine dei propri servizi. Il nuovo brand del Gruppo è infatti stato declinato in ragione di tutti i prodotti e servizi offerti direttamente da SEA nell'ambito delle attività Non Aviation.

Tale politica ha portato, nel corso del 2011, anche all'implementazione di una nuova strategia di e-commerce che ha arricchito il portale degli aeroporti di Malpensa e Linate con una sezione dedicata alle ven-

dite online dei parcheggi e di accessi alle Sale VIP. Un ulteriore sviluppo di tale strategia prevede l'implementazione di azioni volte a incoraggiare il cross-selling dei prodotti offerti dal Gruppo SEA, mediante bundling degli stessi, in maniera da incoraggiarne la fruizione da parte del cliente.

Tale politica commerciale risulta facilitata dalla nuova online strategy attuata dal Gruppo SEA dai primi mesi del 2011: attraverso il nuovo portale web è possibile acquistare da un'unica piattaforma tutti i servizi rivolti al passeggero.

Nel corso dell'anno si è confermato l'interesse del Gruppo SEA per lo sviluppo delle attività di real estate, focalizzandosi sullo sviluppo di infrastrutture di

servizio esterne ai terminal aeroportuali, con l'obiettivo di trasformare gli aeroporti di Milano in Airport City, favorito anche dal loro collocamento geografico e dal ruolo degli stessi nello sviluppo economico della propria area di riferimento.

#### Strategia di sviluppo per la Business Unit Handling

A seguito dell'entrata in vigore del D.L. 18/1999 che ha liberalizzato le attività di handling (rampa, passeggeri e merci) si è manifestato uno scenario di forte pressione competitiva nel settore. Al 31 dicembre 2011 negli aeroporti di Milano operano in questo settore, oltre a SEA Handling, 5 handler e 3 vettori in autoproduzione, come indicato nella seguente tabella.

Handler terzi e vettori in autoproduzione operanti negli aeroporti di Milano

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

Fonte: SEA.

Nel corso del 2011 SEA Handling ha proseguito la politica di focalizzazione e di specializzazione nelle attività core del segmento handling (passeggeri, rampa e merci), concentrandosi maggiormente sull'offerta di servizi di elevata qualità e fortemente orientati alle diverse esigenze dei clienti, ciò al fine di mantenere le quote di mercato servite negli scali gestiti dal Gruppo SEA confermandosi quale primario operatore nelle attività di handling.

In particolare la Società ha confermato la propria capacità di offrire ai vettori un'ampia gamma di attività, comprendenti servizi di full handling, prestazioni di servizi ad hoc a fronte di specifiche richieste dei vettori, specializzazione nelle attività di rampa dedicate ai vettori "all cargo" che richiedono una particolare expertise in termini di personale dedicato e di mezzi utilizzati.

Tali obiettivi sono stati perseguiti mediante aggiornamenti delle figure professionali e attraverso il mantenimento delle certificazioni di qualità che attestano l'elevato livello qualitativo dei servizi prestati.

#### Strategia di sviluppo per la Business Unit Energia

Nel corso del 2011 SEA Energia ha proseguito il per-

corso di miglioramento dell'efficienza produttiva e di efficace gestione dei livelli di produzione, in modo da garantire il corretto approvvigionamento degli scali di Malpensa e Linate, aumentando anche la produzione di energia elettrica per la cessione a terzi, in particolare la Borsa Elettrica, con l'obiettivo di migliorare il rendimento complessivo degli impianti utilizzati.

Al fine di definire un piano di utilizzo giornaliero degli impianti che consentisse di massimizzare il rendimento del sistema produttivo e dei proventi di vendita sul mercato elettrico, negli ultimi mesi del 2011 SEA Energia ha iniziato ad avvalersi di un innovativo sistema di ottimizzazione della produzione.

Anche nel segmento della produzione di energia termica SEA Energia ha incrementato la produzione per la cessione a terzi, confermando anche il conseguimento dei Certificati verdi relativi all'utilizzo della produzione della centrale di Linate.

Attraverso l'impegno sulla produzione di energia a basso impatto ambientale, SEA Energia è riuscita a cogliere le opportunità introdotte dalla normativa energetica, traendone anche vantaggi economici, con effetti anche su più esercizi.

## Investimenti

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

### Strumenti di programmazione: il Master Plan

Gli investimenti finalizzati allo sviluppo delle infrastrutture aeroportuali vengono realizzati sulla base ed in conformità a strumenti di programmazione, soggetti al controllo e all'approvazione dell'ENAC, che regolano l'attività di edificazione nelle aree in cui sono ubicati i due scali. Il Master Plan è lo strumento di programmazione a lungo termine dell'adeguamento e dello sviluppo delle infrastrutture aeroportuali. In particolare il Master Plan - sulla base delle analisi di previsione di sviluppo dell'aeroporto (traffico, tipo di voli, necessità del territorio) - individua e descrive lo scenario generale di riferimento a lungo termine dell'aeroporto, fornisce la destinazione funzionale delle diverse aree aeroportuali e definisce le infrastrutture da realizzare, individuandone il grado di priorità temporale. Il Master Plan predisposto dal gestore aeroportuale è approvato da ENAC per gli aspetti tecnico-aeronautici e dal Ministero dell'Ambiente per gli aspetti di impatto ambientale. L'iter autorizzativo si conclude con la valutazione della Conferenza dei Servizi in cui tutti gli enti territorialmente interessati esprimono il proprio parere per giungere ad una decisione finale.

### Strumenti di programmazione: Programma Quadriennale degli Interventi

Il Master Plan viene attuato nel breve-medio termine mediante il Programma Quadriennale degli Interventi, che viene presentato dal gestore aeroportuale all'ENAC per la sua approvazione. Il Programma Quadriennale degli Interventi è il documento con cui il gestore aeroportuale definisce le infrastrutture che ha facoltà di realizzare nell'area aeroportuale, in conformità alle indicazioni contenute nel Master Plan, in un arco di tempo limitato rispetto al Master Plan stesso. Il Programma Quadriennale degli Interventi può tuttavia prevedere anche la realizzazione di opere originariamente non previste nel Master Plan ma comunque sempre coerenti con le previsioni di sviluppo contenute nel Master Plan.

### Le modalità di pianificazione degli investimenti

Sulla base del Master Plan e del Programma Quadriennale degli Interventi, il gestore aeroportuale redige poi i progetti relativi alle singole opere. Ciascun progetto viene valutato e specificamente approvato dall'ENAC sia per gli aspetti aeronautici sia per la coerenza urbanistica dell'intervento, dall'ASL per gli aspetti igienico-sanitari, dalla Regione per gli aspetti paesaggistici e dai Vigili del Fuoco per gli aspetti di prevenzione incendi.

L'ENAC controlla la realizzazione delle opere, procede al collaudo e al rilascio dei certificati di agibilità. Il Master Plan e il Programma Quadriennale degli Interventi indicano gli interventi da realizzare sia a carico del gestore che a carico di terzi (tra cui l'ENAV, le compagnie aeree, gli enti di Stato presenti sul sedime aeroportuale, gli operatori commerciali, gli handler), mentre il Piano degli Investimenti allegato al Contratto di Programma include unicamente gli interventi che il gestore è tenuto ad effettuare con l'entrata in vigore di tale contratto.

### Master Plan dell'aeroporto di Malpensa

A novembre 2009 SEA ha presentato all'ENAC il nuovo Master Plan dell'aeroporto di Malpensa che individua e descrive, sulla base delle analisi di previsione del traffico sino al 2026, lo scenario generale di riferimento dell'aeroporto in tale orizzonte temporale ed è finalizzato a supportare e adeguare la capacità dello scalo con la realizzazione di investimenti stimati nell'ordine di oltre 2 miliardi di euro.

Il nuovo Master Plan ha ottenuto, il 22 febbraio 2010, il parere tecnico positivo dell'ENAC in merito agli aspetti aeronautici del progetto. Per quanto concerne gli aspetti ambientali, per i quali SEA ha redatto lo "Studio di Impatto Ambientale", il 20 maggio 2011 l'ENAC ha attivato l'iter autorizzativo nei confronti del Ministero dell'Ambiente, finalizzato allo svolgimento della procedura di valutazione di impatto ambientale. Tale procedura dovrebbe concludersi entro il 2012. Lo Studio di Impatto Ambientale è stato pubblicato al fine di permettere la più ampia divulgazione dei suoi contenuti, in particolare ai diversi enti territoriali interessati dall'attuazione del Master Plan. Una volta emanato il decreto di autorizzazione da parte del Ministero dell'Ambiente, si terrà la Conferenza dei Servizi al termine della quale il nuovo Master Plan entrerà in vigore. Tra i principali interventi previsti nel nuovo Master Plan si segnalano:

- l'ulteriore sviluppo dell'area cargo;
- la realizzazione della terza pista e di una nuova area terminal passeggeri ubicata tra le due piste già esistenti;
- il potenziamento delle infrastrutture esistenti.

### Master Plan dell'aeroporto di Linate

Nel corso degli anni SEA ha programmato e realizzato interventi sull'aeroporto di Linate, in base al previsto sviluppo del traffico e ai vincoli urbanistici ed ambientali (in particolare relativi all'inquinamento acustico), utilizzando come strumenti di programmazione i Programmi Quadriennali degli Interventi e i singoli progetti che sono stati approvati dall'ENAC.

Il Master Plan di Linate è stato redatto per la prima volta alla fine del 2009 e presentato all'ENAC all'inizio del 2010 per approvazione. Il documento ha un orizzonte temporale di riferimento fino al 2030 e prevede investimenti complessivi pari a circa 320 milioni

di euro, finalizzati alla realizzazione di opere destinate ad incrementare la funzionalità operativa dell'aeroporto e la qualità del servizio offerto all'utenza, mirate a diversificare la tipologia dei servizi offerti al territorio, senza intervenire in maniera significativa sui valori della capacità definita dall'ENAC, anche in considerazione del contesto in cui è inserito lo scalo, caratterizzato da un elevato livello di urbanizzazione.

### Investimenti effettuati nel triennio 2009-2011

Il Gruppo SEA, nel triennio 2009-2011, ha realizzato investimenti (comprensivi della quota finanziata dallo Stato) per un valore complessivo di 240,2 milioni di euro, volti principalmente allo sviluppo delle infrastrutture, al fine di migliorare il servizio offerto ai passeggeri e il servizio di trasporto merci, garantendo livelli di qualità, sicurezza, efficienza operativa e salvaguardia dell'ambiente sempre più elevati.

Investimenti Gruppo SEA 2009-2011				
	2011	2010	2009	Totale 2009-2011
Milano Malpensa 1	23,9	17,4	17,1	58,4
Milano Malpensa 2	1,2	1,4	3,3	5,9
Milano Malpensa Cargo	5,7	11,0	3,9	20,6
Milano Linate	5,0	2,5	1,9	9,4
Infrastrutture di volo	24,9	9,7	14,1	48,7
Interventi vari	21,8	28,9	17,3	68,0
Beni mobili	12,7	10,5	6	29,2
<b>Totale</b>	<b>95,2</b>	<b>81,4</b>	<b>63,6</b>	<b>240,2</b>

Fonte: SEA.

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

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

#### 2011

- prosecuzione delle opere di ampliamento del Terminal 1 di Malpensa, il cui completamento è previsto entro il 2015;
- installazione di nuovi ascensori a grande capacità nella zona land-side del Terminal 1 di Malpensa;
- interventi di restyling dei blocchi toilette al Terminal 1, al Terminal 2 di Malpensa e presso l'aerostazione di Linate;
- realizzazione di una nuova scala mobile nella zona imbarchi al fine di collegare il salone imbarchi con il percorso arrivi al Terminal 2 di Malpensa;
- sistema Telepass presso i parcheggi del Terminal 1 e Terminal 2 di Malpensa e dell'aeroporto di Linate;
- interventi sulle infrastrutture di volo in entrambi gli scali e in particolare la riqualifica e l'ampliamento del piazzale aeromobili presso il Terminal 2;
- in zona Cargo ultimazione della copertura del rac-

cordo ferroviario e avvio dei lavori relativi alla urbanizzazione delle aree e all'ampliamento del piazzale aeromobili;

- riqualifica della facciata air-side prospiciente al piazzale aeromobili di Linate;
- realizzazione di nuove attività commerciali nell'area imbarchi di Linate.

#### 2010

- prosecuzione delle opere di ampliamento del Terminal 1 di Malpensa, il cui completamento è previsto entro il 2015;
- riqualifica di spazi commerciali secondo il concetto di Walk Through in area non Schengen;
- realizzazione di alcuni interventi di riqualifica di Milano Malpensa 2, tra cui il nuovo presidio sanitario;
- ampliamento di Milano Malpensa Cargo che porterà la capacità merci dello scalo a superare un milione di tonnellate nel 2014;
- ammodernamento delle aree commerciali e di servizio presso l'aeroporto di Linate;
- interventi sulle infrastrutture di volo in entrambi gli scali;
- completamento del nuovo parcheggio multipiano e la riqualifica del parcheggio multipiano esistente a Linate.

**2009**

- Prosecuzione delle opere per l'ampliamento del Terminal 1 di Malpensa e avvio delle opere per la realizzazione del terzo satellite;
- inizio dei lavori in area non Schengen per la realizzazione di spazi commerciali Walk Through;
- ulteriore specializzazione del Terminal 2 di Malpensa al traffico low cost, mediante la realizzazione di

- nuovi gate di imbarco su una superficie di 1.000 m<sup>2</sup>, collegati direttamente alle piazzole di sosta aeromobili per facilitare l'imbarco dei passeggeri e una migliore fruizione delle aree commerciali;
- avvio delle opere di copertura del raccordo ferroviario di Milano Malpensa Cargo, destinate allo sviluppo delle attività merci;
- interventi sulle infrastrutture di volo in entrambi gli scali.

**Investimenti del Gruppo SEA per fonte di finanziamento - 2011**

	<b>SEA SpA</b>	<b>SEA Handling</b>	<b>SEA Energia</b>	<b>Totale</b>
Aviation	65.137			65.137
Non Aviation	25.489			25.489
Handling		966		966
Energia			1.794	1.794
Investimenti a carico Gruppo SEA	90.626	966	1.794	93.386
Investimenti a carico Stato <sup>(*)</sup>	1.812			1.812
<b>Totale investimenti Gruppo SEA</b>	<b>92.438</b>	<b>966</b>	<b>1.794</b>	<b>95.198</b>

(\*) Gli importi finanziati dallo Stato sono determinati in base al momento della richiesta di rimborso allo Stato, successiva all'emissione dello Stato Avanzamento Lavori (SAL) del singolo investimento..

Fonte: SEA.

**Investimenti effettuati nel 2011****Investimenti realizzati a Milano Malpensa**

Nel corso del 2011 sono proseguiti i lavori per l'ampliamento del terminal e per la realizzazione del terzo satellite, che saranno completamente ultimati nel 2014.

Tuttavia alcune aree commerciali del terminal saranno già operative all'inizio del 2013.

A completamento di tutti i lavori (2014) Milano Malpensa 1 disporrà di circa 128.000 m<sup>2</sup> di spazi aggiuntivi, di cui circa 67.000 dedicati a passeggeri e attività commerciali e 20.000 al solo terzo satellite. Nell'anno sono inoltre stati avviati i lavori per la sostituzione di uno dei pontili di imbarco del satellite B, destinato ai voli extra Schengen, al fine di poter offrire ai vettori, già dai primi mesi del 2012, la possibilità di imbarco diretto per gli aeromobili di classe F, e in particolare per l'A380.

Anche l'aeroporto di Milano Malpensa 2 nel corso del 2011 è stato oggetto di alcuni interventi di riqualifica volti a migliorarne la fruibilità da parte dei passeggeri. È infatti stata realizzata una scala di collegamento con la zona imbarchi, mentre sono in fase di ultimazione i lavori per la costruzione di una scala mobile, destinata a favorire il deflusso dei passeggeri in arrivo verso l'area arrivi.

Nel corso del 2011 sono terminate le attività di riqualifica del piazzale aeromobili di Milano Malpensa 2, che hanno riguardato principalmente l'impianto luminoso delle piste di rullaggio, la rete di distribuzione dell'energia elettrica e la realizzazione di un impianto centralizzato per la distribuzione del carburante.

**Milano Malpensa Cargo**

Il ruolo di Malpensa quale scalo merci di primario rilievo in Europa, la collocazione dello stesso in una delle aree continentali con maggiori opportunità di import/export e la necessità, in tale contesto, di dotare l'aeroporto di capacità aggiuntiva per la gestione di crescenti quantità di merci da trasportare per via aerea, ha reso necessario proseguire nel piano di sviluppo dell'area Cargo. Nel 2011 sono stati ultimati i lavori relativi alla copertura del raccordo ferroviario e sono state avviate le opere necessarie all'urbanizzazione di tale nuova area, con l'obiettivo di dotarla di un adeguato sistema di accesso all'esistente rete di collegamenti stradali dell'aeroporto di Milano Malpensa. Questi interventi consentiranno, da inizio 2014, di poter gestire merci via aerea per circa un milione di tonnellate (rispetto alle attuali 560.000), anche con nuove aree di parcheggio aeromobili e magazzini dotati di spazi uffici. Inoltre sono in fase di ultimazione i lavori per l'ampliamento del piazzale aeromobili, che prevede la realizzazione di 122.000 m<sup>2</sup> aggiuntivi destinati ad accogliere otto nuove piazzole di sosta idonee ad aeromobili utilizzati dai vettori all cargo.

**Linate**

Nel corso del 2011 sono terminati i lavori per il restauro conservativo della facciata air-side dell'aerostazione progettata da Aldo Rossi e visibile ai passeggeri in arrivo e partenza dallo scalo. Nel periodo sono state ultimate anche le opere di riqualifica dell'area imbarchi che hanno portato alla realizzazione di nuovi spazi commerciali per circa 450 m<sup>2</sup>.

Inoltre sono iniziati i lavori di ammodernamento e riqualifica dell'area di riconsegna bagagli, al fine di renderla più funzionale, creando spazi più fruibili per le attività di lost & found.

## Performance competitive Business Aviation

### Performance competitive Business Aviation

I ricavi gestionali relativi al Business Aviation (diritti aeroportuali e tariffe per la gestione delle infrastrutture centralizzate, servizi per la sicurezza e tariffe per l'utilizzo di aree regolamentate), registrati da SEA nel 2011, sono stati pari a circa 274 milioni di euro (al netto delle elisioni infragruppo) ed hanno rappresen-

tato il 42,5% dei ricavi totali del Gruppo.

La componente preponderante dei ricavi Aviation è rappresentata dai proventi da diritti e infrastrutture centralizzate e da gestione dei controlli di sicurezza che, nel 2011, hanno pesato per il 71,5% del totale, seguiti dai corrispettivi per i servizi di sicurezza (18,6%) e da quelli per l'utilizzo di spazi in regime regolamentato (9,9%).

#### Ricavi da attività Aviation (2011/2010)

	2011	2010
Ricavi consolidati (milioni di euro)	644,4	614,2
Ricavi Aviation (% su totale)	42,5	43,0
Altri ricavi (% su totale)	57,5	57,0

Fonte: SEA.

#### Tipologia di ricavi da attività Aviation (2011/2010)

	2011 (milioni di euro)	2010 (milioni di euro)	% su totale ricavi Aviation 2011
Diritti e infrastrutture centralizzate	195,7	190,4	71,5
Utilizzo spazi in regime regolamentato	27,1	30,0	9,9
Sicurezza	50,9	49,4	18,6
<b>Totale</b>	<b>273,7</b>	<b>269,8</b>	<b>100,0</b>

Nota: i ricavi delle attività Aviation sono riportati al netto dei ricavi infrasettore.  
Fonte: SEA.

### Andamento traffico passeggeri del sistema aeroportuale SEA nel 2011

Nel corso del 2011, nonostante le negative ripercussioni sul trasporto aereo internazionale determinate dalle tensioni geopolitiche nei paesi dell'Africa mediterranea (importante area di destinazione per Malpensa), dagli eventi naturali in Giappone - che hanno penalizzato in particolare il traffico merci - e dall'acuirsi, nella seconda metà dell'anno, della crisi economico-finanziaria mondiale, gli aeroporti gestiti dal Gruppo SEA, rispetto al corrispondente periodo dell'esercizio precedente, hanno evidenziato un aumento di oltre 1,1 milioni di passeggeri (+4,2%), mantenendo pressoché invariato il volume dei movimenti (-0,1%) e regi-

strando, tuttavia, andamenti significativamente differenziati fra lo scalo di Malpensa - i cui passeggeri sono cresciuti del 2% a fronte di una contrazione dell'1,5% dei movimenti - e lo scalo di Linate, che ha segnato un aumento del 9,2% dei passeggeri e del 2,9% dei movimenti.

Il traffico passeggeri negli aeroporti gestiti dal Gruppo SEA è stato sostenuto dalla crescita registrata verso le destinazioni nazionali (+3,2%) e intraeuropee (+8,0%), che hanno più che compensato la contrazione del traffico intercontinentale (-3,9%) sul quale hanno pesato i fattori di crisi precedentemente descritti, con una conseguente riduzione di circa 440.000 passeggeri rispetto al 2010 e la sospensione dell'attività del vettore Livingston (-311.000 passeggeri).

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

	Movimenti			Passeggeri <sup>(1)</sup>			Merci (tonn.) <sup>(2)</sup>		
	31/12/2011	31/12/2010	% <sup>(3)</sup>	31/12/2011	31/12/2010	% <sup>(3)</sup>	31/12/2011	31/12/2010	% <sup>(3)</sup>
Malpensa	186.780	189.580	-1,5	19.087.098	18.714.187	2,0	440.258	422.429	4,2
Linate	94.547	91.907	2,9	9.061.749	8.295.436	9,2	15.853	15.520	2,1
<b>Sistema aeroportuale gestito dal Gruppo SEA</b>	<b>281.327</b>	<b>281.487</b>	<b>-0,1</b>	<b>28.148.847</b>	<b>27.009.623</b>	<b>4,2</b>	<b>456.111</b>	<b>437.949</b>	<b>4,1</b>

(1) Il numero dei passeggeri in transito è considerato una sola volta.

(2) Le tonnellate di merce e posta in transito e l'avio-camionato non sono considerati.

(3) Gli scostamenti percentuali sono relativi al corrispondente periodo dell'esercizio precedente.

## Malpensa - Passeggeri in arrivo e partenza nel 2011

	Voli nazionali	Voli internazionali	Totale
Passeggeri in arrivo	1.947.264	7.638.810	9.586.074
Passeggeri in partenza	1.938.592	7.562.432	9.501.024
<b>Totale passeggeri</b>	<b>3.885.856</b>	<b>15.201.242</b>	<b>19.087.098</b>

Fonte: SEA.

## Linate - Passeggeri in arrivo e partenza nel 2011

	Voli nazionali	Voli internazionali	Totale
Passeggeri in arrivo	2.799.216	1.744.777	4.543.993
Passeggeri in partenza	2.770.957	1.746.799	4.517.756
<b>Totale passeggeri</b>	<b>5.570.173</b>	<b>3.491.576</b>	<b>9.061.749</b>

Fonte: SEA.

Nel 2011 l'andamento del traffico negli scali gestiti dal Gruppo SEA è stato penalizzato anche da un altro fattore, rappresentato dal mutamento di strategia del gruppo Lufthansa nella gestione del proprio network europeo che ha condotto, fra l'altro, alla cessazione

dell'attività di Lufthansa Italia, definitiva da novembre 2011, ma che ha determinato una continua e crescente contrazione delle attività di tale vettore su Malpensa sin dal giugno precedente, periodo in cui è iniziata l'implementazione di tale politica.

## Malpensa - Passeggeri per origine e destinazione, trasferimenti e transiti 2011

	Origine e destinazione	Transiti diretti	Totale
Nazionale	3.885.856		3.885.856
Internazionale	10.483.594		10.483.594
Intercontinentale	4.717.648		4.717.648
<b>Totale</b>	<b>19.087.098</b>	<b>204.329</b>	<b>19.291.427</b>

Fonte: SEA.

## Linate - Passeggeri per origine e destinazione, trasferimenti e transiti 2011

	Origine e destinazione	Transiti diretti	Totale
Nazionali	5.570.173		5.570.173
Internazionali	3.491.576		3.491.576
<b>Totale</b>	<b>9.061.749</b>	<b>2.078</b>	<b>9.063.827</b>

Fonte: SEA.

In linea con l'andamento del traffico aereo mondiale, anche gli scali gestiti da SEA hanno evidenziato andamenti differenziati nelle due metà del 2011, con i primi sei mesi dell'anno che hanno registrato tassi di crescita più elevati (+7,7% dei passeggeri). Il secondo semestre

invece è stato caratterizzato da un incremento sensibilmente più contenuto dei passeggeri (+1,2%) determinato dall'acuirsi, a partire dai mesi estivi, della crisi economico finanziaria nonché, per Malpensa, dall'implementazione della strategia del Gruppo Lufthansa.

Malpensa - Movimenti diurni e notturni<sup>(\*)</sup> (in arrivo e in partenza) 2011

Movimenti	Passeggeri	Cargo	Aviazione Generale	Voli di Stato	Totale
Arrivo Diurni	64.750	2.016	2.014	2	68.782
Partenza Diurni	71.732	2.205	2.063	2	76.002
Arrivo Notturni	24.686	1.933	158	-	26.777
Partenza Notturni	17.700	1.758	84	-	19.542
<b>Totale</b>	<b>178.868</b>	<b>7.912</b>	<b>4.319</b>	<b>4</b>	<b>191.103</b>

\*Per movimenti notturni si intendono quelli effettuati dalle 22 alle 6.  
Fonte: SEA.



Linate - Movimenti diurni e notturni<sup>(\*)</sup> (in arrivo e in partenza) 2011

Movimenti	Passeggeri	Cargo	Aviazione Generale	Voli di Stato	Totale
Arrivo Diurni	34.234	127	13.367	4	47.732
Partenza Diurni	38.677	57	13.488	4	52.226
Arrivo Notturni	12.503	406	288	-	13.197
Partenza Notturni	8.062	481	208	-	8.751
<b>Totale</b>	<b>93.476</b>	<b>1.071</b>	<b>27.351</b>	<b>8</b>	<b>121.906</b>

\*Per movimenti notturni si intendono quelli effettuati dalle 22 alle 6.  
Fonte: SEA.

A fine 2011 si conferma la limitata concentrazione di traffico dei vettori operanti negli aeroporti di Malpensa e Linate: nel corso dell'anno il primo vettore per passeggeri trasportati è il gruppo Alitalia, che rappresenta il 28,1% del traffico totale degli scali (pari a oltre 7,9 milioni di passeggeri, prevalentemente serviti a Linate), seguito da easyJet al 20,4% (con 5,8 milioni di passeggeri, di cui oltre il 95% gestiti a Malpensa).

### Andamento del traffico passeggeri nei singoli scali

#### Malpensa

Nel corso del 2011 lo scalo di Milano Malpensa ha ulteriormente ampliato la propria connettività internazionale, portando a 192 le destinazioni servite (rispetto alle 168 di fine 2010), grazie all'ingresso di nuovi vettori passeggeri e "all cargo", favoriti anche dalla revisione di alcuni accordi bilaterali.

A fine 2011 a Malpensa si è registrata una crescita del 2% del traffico passeggeri, pari a circa 373.000 passeggeri in più rispetto al 2010. L'incremento di alcuni fra i principali vettori già operanti nello scalo (con easyJet cresciuta di oltre 390.000 passeggeri, Neos di circa 99.000, Windjet di quasi 90.000 e il gruppo Alitalia di 142.000, prevalentemente attraverso il marchio Airone) ha consentito di limitare l'impatto negativo della scelta del gruppo Lufthansa di non proseguire l'attività di Lufthansa Italia a partire dalla stagione invernale 2011 (con conseguente riduzione di quasi 3.000 movimenti e di circa 120.000 passeggeri su Milano Malpensa 1).

Nel corso del 2011 Malpensa ha registrato un significativo aumento del traffico passeggeri da e verso i paesi BRIC (Brasile, Russia, India e Cina) che rappresentano oltre il 40% della popolazione mondiale e che sono collegati a Milano almeno con un volo giornaliero. Lungo tali direttrici di traffico i passeggeri serviti da Malpensa hanno registrato un incremento del 24,1%, nonostante le penalizzazioni derivanti dalla cancellazione del volo Alitalia per San Paolo (da marzo 2010) e dalla sospensione dell'attività di Livingston (vettore charter con rotte anche verso il Brasile) non operativo dalla seconda metà del 2010, ma che da marzo 2012 riprenderà l'attività su rotte di breve e medio raggio.

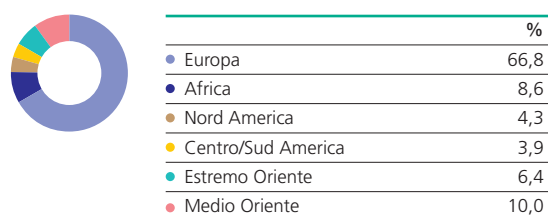
#### Milano Malpensa 1

Nel corso del 2011 lo scalo di Milano Malpensa 1 è stato maggiormente esposto ai fattori che hanno negativamente influito sull'andamento del traffico degli aeroporti gestiti dal Gruppo SEA: le tensioni geopolitiche nei paesi dell'Africa mediterranea (-271.000 passeggeri per l'Egitto, -120.000 per la Tunisia e -12.000 per la Libia) e l'acuirsi, nella seconda metà dell'anno, della crisi economico finanziaria mondiale. In tale difficile contesto lo scalo si è attestato a circa 13,6 milioni di passeggeri, confermando i volumi di traffico dell'esercizio precedente. Gli effetti positivi della crescita delle attività di alcuni vettori sono stati infatti negativamente compensati dalla sospensione dell'attività di alcune compagnie aeree nella seconda metà del 2010 (Livingston -311.000 passeggeri e JAL -98.600 passeggeri), nonché dalla decisione del gruppo Lufthansa di non proseguire l'attività di Lufthansa Italia a partire dalla stagione invernale 2011.

Nel 2011 l'andamento del traffico a Milano Malpensa 1 è stato sostenuto dalla crescita dei passeggeri verso le destinazioni dell'area Schengen (+2,5%) che ha più che compensato la contrazione del traffico sulle direttrici extra Schengen (-3,2%) - maggiormente penalizzate dalle vicende nord africane e giapponesi - e dalla riduzione del traffico verso l'America Latina (con l'eccezione del Brasile, cresciuto del 4,5%).

Le direttrici intercontinentali che, nel 2011, hanno registrato gli incrementi di traffico più significativi in termini di passeggeri che hanno per destinazione finale tale area geografica sono l'Estremo Oriente (+23,2%), trainato dall'andamento della propria economia e il Nord America (+10,5%), maggiormente penalizzato negli ultimi anni.

#### Malpensa 1 - 13,6 milioni di passeggeri



Fonte: SEA.

### Milano Malpensa 2

Nel 2011 Milano Malpensa 2 ha servito oltre 5,5 milioni di passeggeri (+7,4% rispetto al 2010), sostenuto dalla significativa crescita del traffico verso le destinazioni Schengen (+9%) - che ha più che compensato la mancanza di incremento sulle rotte extra-Schengen (-0,4%) - attraverso l'attività di easyJet, vettore di riferimento dello scalo. Nel corso del 2011 easyJet ha ulteriormente rafforzato la propria presenza su Milano Malpensa 2, introducendo 37 nuove frequenze settimanali (di cui 8 per la sola stagione estiva) verso importanti destinazioni internazionali, fra cui: Barcellona, Marrakech, Parigi e Amsterdam.

In tal modo si è consolidata la posizione di easyJet - che nel periodo ha registrato un incremento di passeggeri del 7,6% (+390.000) - quale primo cliente di SEA su Malpensa, con una quota di mercato del 29% dei passeggeri dello scalo.

Nonostante tale buon risultato Milano Malpensa 2 ha evidenziato tassi di crescita significativamente differenziati nelle due metà dell'anno, con i passeggeri dei primi sei mesi del 2011 in aumento del 12% e con un secondo semestre attestatosi su una crescita del 3,3%.

### Linate

Nello scalo di Linate, sottoposto alle limitazioni di traffico previste dai D.M. 3/3/2000 e 5/1/2001, si è registrata una crescita del 9,2% dei passeggeri (+766.000 unità).

L'incremento è stato sostenuto dall'attività del gruppo Alitalia (+339.000 passeggeri) ma, soprattutto, da quello degli altri vettori (+427.000 passeggeri) tra i quali in particolare:

- British Airways: +60.000 passeggeri;
- Lufthansa: +55.000 passeggeri;
- easyJet: +54.000 passeggeri.

Il traffico del periodo è stato influenzato positivamente anche dall'inizio dell'operatività, nella seconda metà del 2010, di alcune nuove compagnie aeree come Air Baltic, Air Malta e Carpatair, nonché dal rafforzamento delle frequenze operato nel 2011 da Air France e dall'inizio dell'operatività, dal mese di novembre 2011, di Air Italy. L'evoluzione del traffico nello scalo di Linate ha evidenziato, in linea con l'andamento dell'economia internazionale ed italiana, trend differenziati nei due semestri dell'anno.

Nella prima parte del 2011 si è registrata una crescita del traffico passeggeri più significativa (+ 12,3% rispetto al corrispondente periodo dell'esercizio precedente), grazie agli effetti della parziale ripresa dell'economia europea, alla politica tariffaria applicata da alcuni vettori per limitare gli effetti della concorrenza di forme di trasporto alternative e alle limitazioni al traffico per la nube di cenere vulcanica, che ha inciso nella prima parte del 2010.

Nel secondo semestre l'aumento del traffico passeggeri è stato più contenuto (+6,6%) risentendo degli effetti negativi derivanti dall'acuirsi della crisi economica.

### Le performance dello scalo di Malpensa nel periodo successivo al de-hubbing di Alitalia

All'indomani del de-hubbing di Alitalia dall'aeroporto di Malpensa - che aveva comportato la perdita immediata di oltre 10 milioni di passeggeri nello scalo - SEA ha virato su un modello di business basato su una molteplicità di vettori presenti in competizione tra loro, sia in ambito passeggeri che cargo. Questo modello di traffico si conferma ancora oggi una scelta strategica vincente, che ha consentito a SEA di leggere tempestivamente le evoluzioni di mercato, attuando la piena fungibilità e indipendenza dalle scelte di singoli vettori.

Malpensa - Misure post de-hubbing realizzate sull'aeroporto (2008-2011)

	2008	2009	2010	2011	Totale
Nuovi vettori	15	15	9	8	47
Nuovi servizi(*)	118	91	106	39	354
Incremento frequenze da parte di vettori già presenti su rotte già operate dai medesimi	520	327	228	171	1.246
Aumento complessivo di frequenze settimanali (nuovi servizi + incremento frequenze)	638	418	334	210	1.600

(\*) Per nuovi servizi si intendono l'introduzione di nuove destinazioni servite da vettori già operanti, oppure nuovi vettori che operano su rotte già servite, o ancora nuovi vettori che servono nuove destinazioni.  
Fonte: SEA.

Le misure assunte per contrastare gli effetti del de-hubbing hanno riguardato principalmente l'ingresso di nuovi vettori, l'introduzione di nuovi servizi e il significativo aumento delle frequenze da parte di vettori presenti su rotte già operate. Un risultato raggiunto anche grazie alla revisione di alcuni accordi bilaterali

e alle autorizzazioni provvisorie concesse da ENAC. Anche nel 2011 sono stati ottenuti significativi risultati su questo fronte.

Per quanto riguarda l'ingresso di nuovi vettori internazionali si segnalano:

- Ethiopian Airlines (5 voli settimanali verso Addis Abeba);
- Transavia (operante su Amsterdam);
- Air Europa (2 voli giornalieri per Madrid);
- Biman Bangladesh (2 frequenze settimanali su Dhaka);
- Gulf Air (4 voli settimanali sul Bahrein), divenuto operativo a seguito della positiva revisione del relativo accordo bilaterale nel 2010.

Tra i vettori già presenti che hanno aumentato le proprie frequenze si segnalano:

- Delta Airlines, da 5 a 7 voli settimanali per Atlanta;
- Thai Airways, un volo in più a settimana per Bangkok;

- China Airlines, 3 collegamenti settimanali con Pechino;
- Ethiad Airways, 2 frequenze settimanali in più verso Abu Dhabi;
- gruppo Alitalia, che ha introdotto un collegamento settimanale aggiuntivo con New York;
- Cathay Pacific, da 4 a 7 voli settimanali per Hong Kong;
- Gulf Air, 2 frequenze in più sul Baharain;
- Vueling, LOT e TAP che hanno introdotto, rispettivamente, un volo giornaliero in più verso Barcellona, 3 frequenze settimanali aggiuntive verso Varsavia e 4 collegamenti a settimana in più con Lisbona;
- Aer Lingus, Belle Air e Egypt Air che hanno trasformato frequenze stagionali in annuali.

#### Malpensa - Nuovi vettori/incrementi frequenze passeggeri divenuti operativi nel triennio 2009-2011

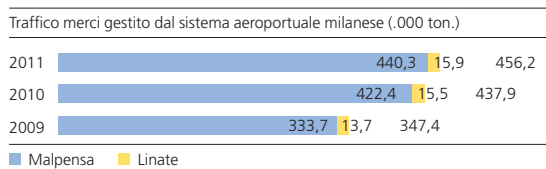
2009		2010		2011	
Air Algerie	(N)	Aerosvit	(N)	Gulf Air	(N)
Air Dolomiti	(N)	Afriqiyah	(N)	Biman Bangladesh	(N)
Air Dolomiti	(N)	Bulgaria Air	(N)	Ethiopian Airlines	(N)
Air Moldova	(N)	Cathay Pacific	(N)	Air Europa	(N)
Albanian Airlines	(N)	FlyOristano	(N)	Transavia	(N)
Baboo	(N)	Jet Airways	(N)	Aer Lingus	(I)
Israir	(N)	Norwegian Air Shuttle	(N)	Air China	(I)
On Air	(N)	Oman Air	(N)	Air France	(I)
Sri Lankan Airlines	(N)	Skybridge Airops	(N)	Air Seychelles	(I)
Star 1 Airlines	(N)	Air Italy	(I)	Alitalia	(I)
Aegean Airlines	(I)	Aegean Airlines	(I)	Belle Air	(I)
Air Berlin	(I)	Air Dolomiti	(I)	Blue Panorama	(I)
Air France	(I)	Air Berlin	(I)	Cathay Pacific	(I)
Air Malta	(I)	Alitalia	(I)	Delta Airlines	(I)
Air Moldova	(I)	American Airlines	(I)	easyJet	(I)
Alitalia	(I)	Belavia	(I)	Egypt Air	(I)
Azerbaijan Airlines	(I)	Blu Express	(I)	El Al	(I)
Belavia	(I)	Blue Panorama	(I)	Etihad Airways	(I)
Blue 1	(I)	Bulgaria Air	(I)	Gulf Air	(I)
Blue Panorama	(I)	Delta Airlines	(I)	LOT	(I)
British Airways	(I)	easyJet	(I)	Gruppo Lufthansa	(I)
Czech Airlines	(I)	El Al	(I)	MEA	(I)
easyJet	(I)	Estonian Air	(I)	Meridianfly	(I)
Egypt Air	(I)	Fly Niki	(I)	Oman Air	(I)
Emirates	(I)	German Wings	(I)	Rossiya	(I)
Etihad	(I)	Iceland Air	(I)	SAS	(I)
Eurofly	(I)	Israir	(I)	Singapore	(I)
Jet4You	(I)	ItaliAirlines	(I)	TAP	(I)
Korean Air	(I)	Gruppo Lufthansa	(I)	Thai Airways	(I)
Livingston	(I)	Meridiana fly	(I)	Tunis Air	(I)
Gruppo Lufthansa	(I)	Neos	(I)	Turkish Airlines	(I)
Lybian Arab Airlines	(I)	Rossiya	(I)	Twin Jet	(I)
Middle East Airlines	(I)	Saudi Arabian Airlines	(I)	Ukraine Intl.	(I)
Neos	(I)	Sri Lankan	(I)	Vueling	(I)
Olympic Air	(I)	Tunis Air	(I)		
Rossiya	(I)	Turkish Airlines	(I)		
Royal Air Maroc	(I)	Ukraine Airlines	(I)		
Royal Jordanian	(I)	Vueling	(I)		
SN Brussels	(I)	WindJet	(I)		
Syrian Arab Airlines	(I)				
Tunis Air	(I)				
Twin Jet	(I)				
Ukraine Airlines	(I)				

Nota: (I) incrementi di frequenze; (N) nuovi vettori.

Fonte: SEA.

## Andamento del traffico merci nel 2011

Nel corso del 2011 il traffico merci gestito dal sistema aeroportuale milanese ha registrato una delle maggiori crescite fra gli scali internazionali europei (+4,1%), confermando l'importanza della forte presenza di vettori del Medio ed Estremo Oriente a Malpensa, che rappresentano oltre il 59% del traffico merci degli scali. La particolare composizione geografica dei vettori operanti a Malpensa ha consentito allo scalo anche di limitare gli effetti della contrazione del traffico cargo derivante, nella prima parte dell'anno, dagli eventi giapponesi - che hanno impattato negativamente sui traffici merci mondiali - e nel secondo semestre dal significativo rallentamento dell'economia mondiale. Tale buona performance (456,2 mila tonnellate a fine 2011) ha confermato il ruolo di SEA - e di Malpensa in particolare - quale punto focale per la gestione del traffico merci via aerea in Italia: nel corso dell'anno, negli scali di Malpensa e Linate, è stato gestito oltre il 55% della merce trasportata via aerea in Italia.



Fonte: SEA.

### Milano Malpensa

La significativa crescita dei vettori operanti nello scalo, che nel 2011 hanno trasportato quasi 18 mila tonnellate di merce in più rispetto al 2010, ha consentito a Malpensa di registrare un incremento del 4,2%, del traffico cargo, sia nel segmento "all cargo" (+2,3%), che rappresenta il 72% del traffico merci dello scalo, sia in quello "belly" (voli misti, +9,3%).

Malpensa - Merce in arrivo e partenza su tutti i voli (cargo e passeggeri) 2011

(Tons.)	Cargo	Passeggeri	Totale
Arrivo	135.402	60.486	195.888
Partenza	180.635	63.735	244.371
<b>Totale merci</b>	<b>316.038</b>	<b>124.221</b>	<b>440.258</b>

Fonte: SEA.

Anche il segmento del trasporto merci, ancor più che il comparto passeggeri, ha evidenziato andamenti for-

temente differenziati nelle due metà dell'anno, segnando una significativa crescita nei primi sei mesi del 2011 (+ 11,4%), sostenuta dal buon andamento del traffico "all cargo" (+13%) e una inversione di tendenza nella seconda metà dell'anno (-2,3%) a seguito del peggioramento della performance dei vettori "all cargo (-7,1%)", maggiormente esposti alle conseguenze della crisi economica internazionale.

Il positivo risultato del comparto merci, che conferma l'interesse dei primari vettori "all cargo" internazionali per lo scalo, è stato sostenuto dalla crescita del comparto export (+10,4%) che ha più che compensato la contrazione di quello import (-2,6%), che ha risentito della diminuzione della domanda interna a seguito della crisi economica, particolarmente pesante in Italia. Nel 2011 l'attrattività di Malpensa quale scalo merci, la politica di sviluppo di nuove rotte e frequenze attuata dal Gruppo SEA anche in tale segmento di attività, nonché la prosecuzione delle attività di revisione degli accordi bilaterali, hanno portato:

- all'ingresso di due nuovi vettori all cargo: Jade Cargo e Silk Way, che hanno iniziato ad operare rispettivamente 2 collegamenti settimanali verso Shanghai e un volo a settimana verso Baku, raddoppiato da inizio novembre;
- al raddoppio dei voli settimanali da parte di Saudi Arabian sulla tratta Milano-Jeddah-Riad;
- all'introduzione di una frequenza all cargo settimanale aggiuntiva per Istanbul da parte di Turkish Airlines.

A fine 2011 vi è stata la cessazione dell'attività di Cargotalia, derivante da una crisi finanziaria del vettore che, nel corso dell'anno, ha trasportato circa 38.000 tonnellate di merce, anche grazie all'incremento delle frequenze avviate nel precedente esercizio sulle direttrici Milano-New York-Atlanta (un volo in più a settimana) e Milano-Shanghai (da 2 a 3 voli settimanali), nonché all'introduzione di un volo settimanale verso il Togo.

Nel corso del 2011, fra le compagnie aeree che hanno registrato le crescite più significative nell'area cargo, si segnalano: Etihad Airways (+28,4%), China Cargo Airlines (+101,1%), Asiana Airlines (+37,9%) e Federal Express (+5,3%). Per quanto riguarda le aree di destinazione finale, si evidenziano andamenti in crescita sulle rotte verso l'Estremo Oriente (+13,2% pari a oltre 22.000 tonnellate aggiuntive), il Nord America (+3,8% pari a circa 2.400 tonnellate in più) e il Medio Oriente (+2,4% per circa 1.800 tonnellate aggiuntive).

Malpensa - Variazioni del traffico merci per area geografica (2011/2010)

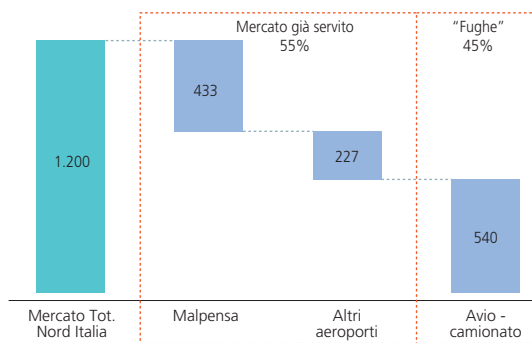
Area geografica	% su volume complessivo merci 2011	% su volume complessivo merci 2010
Europa	19,3	28,4
Africa	1,9	2,3
Nord America	15	10,7
Centro-Sud America	2,3	2,5
Estremo Oriente	44	39,6
Medio Oriente	17,5	16,5

Fonte: SEA.

I risultati positivi che sta registrando Malpensa nel trasporto merci, nonostante il de-hubbing di Alitalia del 2008, sono stati sostenuti prevalentemente dagli incrementi di frequenze operati nel corso dell'ultimo triennio, a conferma dell'interesse dei primari vettori "all cargo" internazionali per l'aeroporto di Malpensa.

Quello di Malpensa non solo è il primo scalo italiano per il trasporto merci, ma nella sua catchment area viene prodotta la maggior parte delle merci che alimenta il trasporto in partenza dall'Italia settentrionale. Considerando quindi che il trasporto merci dall'Italia settentrionale è in parte non ricoperto dal trasporto aereo, ma convogliato via terra verso importanti scali europei per poi essere aviotrasportato alle rispettive destinazioni finali (le cosiddette "fughe di merci"), Malpensa ha notevoli potenzialità di ulteriore sviluppo.

Fughe merci verso altri Hub Europei (.000 ton. 2010)



Fonte: Assaeroporti.

A fine 2011, il traffico "all cargo" rappresenta oltre il 73% del trasporto merci complessivo dell'aeroporto di Malpensa.

Malpensa - Nuovi vettori all cargo divenuti operativi nel triennio 2009-2011

2009		2010		2011	
Cargolux Italia	(N)	Cargoitalia	(I)	Cargoitalia/AfricaWest	(N)
Air Bridge Cargo	(N)	Etihad Airways	(I)	Silk Way	(N)
Alis/Cargoitalia	(N)	Qatar Airways	(I)	Jade Cargo	(N)
Saudi Arabian Airlines	(N)	Korean Air Cargo	(I)	Saudi Arabia	(I)
Asiana Airlines	(N)	Cargolux	(I)	Cargoitalia	(I)
Air China Cargo	(I)	Asiana	(I)	Turkish Cargo	(I)
Korean Air	(I)				
Turkish Airlines	(I)				
Lufthansa Cargo	(I)				
China Cargo Airlines	(I)				
Cathay Pacific	(I)				
Nippon Cargo Airlines	(I)				

Nota: (I) incrementi di frequenze; (N) nuovi vettori.  
Fonte: SEA.

### Milano Linate

Nel corso del 2011 il traffico merci dello scalo di Linate (che è limitato alle sole merci trasportabili nelle stive dei voli passeggeri ed ai voli courier) ha registrato un aumento di oltre 300 tonnellate (+2,1%) grazie all'incremento di TNT Airways, attivo nel trasporto courier, che ha registrato una crescita di pari ammontare della merce trattata.

Linate - Merci in arrivo e partenza su tutti i voli (cargo e passeggeri) 2011

(Ton.)	Cargo	Passeggeri	Totale
Arrivo	6.418	1.348	7.766
Partenza	6.844	1.242	8.086
<b>Totale merci</b>	<b>13.263</b>	<b>2.590</b>	<b>15.853</b>

Fonte: SEA.

## Performance competitive Business Non Aviation

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

- le attività retail (vendita al pubblico, in regime duty free e duty paid, ristorazione, autonoleggi, pubblicità, gestione di spazi per lo svolgimento da parte di soggetti terzi di attività bancarie);

- la gestione dei parcheggi;
- la gestione degli spazi cargo;
- altre attività, raggruppate sotto la voce “servizi e altri ricavi” (quali attività di biglietteria, attività di manutenzione mezzi, attività di real estate, incluse locazioni e concessioni di porzioni del sedime aeroportuale e servizi tecnologici e di progettazione, nonché servizi di sicurezza non regolamentati).

### Ricavi da attività Non Aviation (2011/2010)

	2011	2010
Ricavi consolidati (milioni di euro)	644,4	614,2
Ricavi Non Aviation (% su totale)	24,9	27,6
Altri ricavi (% su totale)	75,1	72,4

Fonte: SEA.

### Tipologia di ricavi da attività Non Aviation (2011/2010)

	2010 (milioni di euro)	2011 (milioni di euro)	% sul totale ricavi Non Aviation 2011
Retail	77,4	79,2	45,3
Parcheggi	40,5	42,5	24,3
Cargo	10,4	10,4	6,0
Servizi e altri ricavi	41,6	42,6	24,4
<b>Totale</b>	<b>169,9</b>	<b>174,7</b>	<b>100,0</b>

A fine 2011 i ricavi del segmento di Business Non Aviation si sono attestati a 174,7 milioni, (+2,8% sul 2010). Su tale risultato hanno inciso positivamente gli andamenti di tutte le principali aree di attività:

- i ricavi retail, pari a 79,2 milioni, sono cresciuti di circa 1,8 milioni (+2,4%), sostenuti dagli incrementi registrati nei proventi da shops (+3,8%) per la crescita del fatturato delle attività di vendita al pubblico in ciascuno dei terminal di Malpensa e Linate. Una crescita favorita dall'attuazione di strategie mirate all'adeguamento dell'offerta di ciascun aeroporto alle esigenze della propria clientela, dall'aumento dei ricavi da attività bancarie determinato dall'introduzione di nuove postazioni bancomat (in grado di soddisfare le crescenti esigenze di strumenti diversi dagli sportelli tradizionali), nonché dalla positiva revisione di alcuni contratti, dalla sostanziale tenuta dei ricavi pubblicitari (tale risultato, in un settore in crisi, rappresenta un segnale di un parziale recupero di questo segmento di business, anche per la capacità degli scali di Milano di offrire location particolarmente interessanti per specifiche campagne), e dell'aumento dei ricavi da autonoleggio;
- i ricavi da parcheggi, pari a 42,5 milioni, sono cresciuti del 5%, sostenuti dal buon andamento del traffico originante, dalla maggiore attenzione posta alla regolamentazione della “sosta breve” nonché dall'implementazione di alcuni interventi fra cui una nuova politica tariffaria, la segmentazione dell'offerta e l'introduzione delle possibilità di prenotazione e pagamento online e di utilizzo del servizio Telepass;

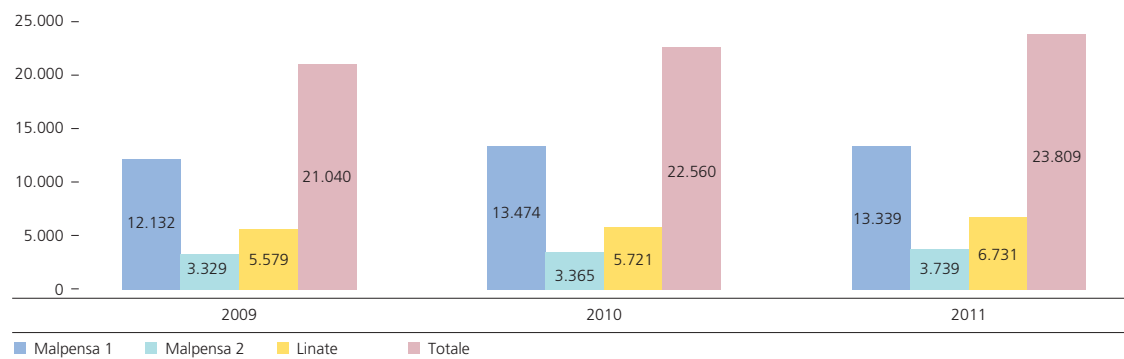
- i ricavi da spazi cargo, che ammontano a 10,4 milioni, si sono attestati sugli stessi livelli del 2010, in linea con le previsioni dei contratti in essere;
- i ricavi per servizi e altri ricavi, pari a 42,6 milioni, hanno registrato un incremento del 2,2% a seguito dell'accordo con Alitalia per l'utilizzo delle Sale VIP, all'aumento dei corrispettivi per la fornitura di carburanti e lubrificanti, alla cessione di alcuni bus a Trenord e all'incremento dei proventi dalle attività dell'hotel Sheraton presso l'aeroporto di Malpensa.

### Performance delle attività retail

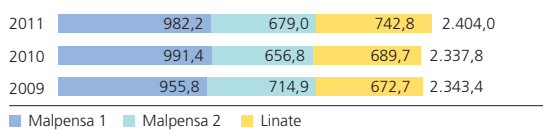
L'attività retail ha un'incidenza del 45,3% sul fatturato totale della Business Unit Non Aviation. La voce di ricavo più significativa del retail è rappresentata dalla vendita al pubblico (43% del totale), seguita dalla ristorazione e dalla pubblicità.

Fatturato servizi al dettaglio	milioni di euro	%
Duty free e duty paid	33,97	43
Food & beverage	15,31	19
Pubblicità	10,35	13
Altri (noleggio+banche)	19,24	24

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

Aree commerciali disponibili shops + food & beverage (.000 m<sup>2</sup>)

Fonte: SEA.

Aree retail per milione di passeggeri (m<sup>2</sup>)

Fonte: SEA.

In linea con tale politica di segmentazione dell'offerta, nel corso del 2011, sono stati introdotti nuovi brand e sono state studiate ed attuate nuove modalità di organizzazione, presentazione e fruizione delle aree retail.

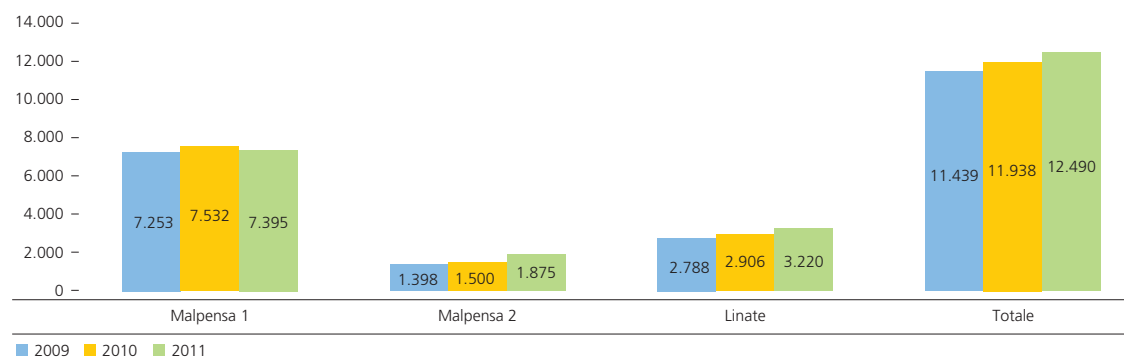
## Performance delle attività di vendita al pubblico

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

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

un'ampia gamma di prodotti e marchi volti a soddisfare differenti tipologie di utenti e prevede una significativa caratterizzazione dell'offerta commerciale di ogni terminal, identificando:

- Milano Malpensa 1 come l'aeroporto dedicato allo shopping di lusso e del duty free;
- Milano Malpensa 2 come il terminal dedicato al low cost;
- Milano Linate come lo scalo delle proposte commerciali di alta fascia specializzato nella clientela business.

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

Fonte: SEA.

### Milano Malpensa 1

Con l'obiettivo di trasformare, nei prossimi anni, Milano Malpensa 1 in una delle più prestigiose aree della moda e del lusso nel panorama aeroportuale italiano e internazionale, nel corso del 2011 il Gruppo SEA ha ulteriormente rafforzato la presenza di fashion luxury brand, con l'introduzione, nell'area imbarchi Schengen, dei marchi Brooks Brothers, Tommy Hilfiger e Burberry. Inoltre, con l'obiettivo di favorire la propensione al consumo dei passeggeri ad alta capacità di spesa quali quelli provenienti dalle aree del Medio ed Estremo Oriente, nell'area imbarchi extra-Schengen, oltre all'apertura di alcuni nuovi spazi di importanti marchi internazionali (fra cui Guess, Burberry, Ferragamo e Zegna) vi sono state le riqualifiche di alcuni importanti spazi commerciali (fra cui Bric's, Bruno Magli) che hanno anche ampliato la gamma dei prodotti offerti.

Nel corso del 2011 sono inoltre proseguiti i lavori di ampliamento del terminal che consentiranno di disporre, dalla fine del 2014, di una più ampia superficie commerciale, pari a circa 128.000 m<sup>2</sup> aggiuntivi, di cui 20.000 già da inizio 2013.

Nell'ambito della partnership del Gruppo SEA con il Gruppo Dufry, fra i più importanti operatori internazionali del retail aeroportuale, nel corso del 2011 è stata attuata la riconversione degli spazi duty free del terminal di Milano Malpensa 1, precedentemente dedicati alla moda, a favore di nuovi prodotti fra cui anche wine & food di etichette prestigiose.

Tale politica di ampliamento dell'offerta, in linea con le esigenze della clientela di Milano Malpensa 1, ha consentito di incrementare del 7,5% lo scontrino medio degli shops del terminal, nonché di ampliare il numero di fruitori di tali servizi. Questi fenomeni si sono riflessi anche in un incremento del fatturato relativo agli shops collocati nello scalo 1 (+4,6%).

Malpensa 1 - Scontrino medio per passeggero

2011	31,50
2010	29,30
2009	29,08

Fonte: SEA.

### Milano Malpensa 2

Nel 2011, in linea con l'obiettivo di forte caratterizzazione di Milano Malpensa 2 quale scalo low cost di alta fascia, è proseguito l'ampliamento dell'offerta commerciale con l'inaugurazione di un negozio di make-up a marchio Kiko in area imbarchi, uno di pelletteria a marchio Tosca Blu presso l'area partenze e uno di abbigliamento del marchio Tally Weijl in area partenze. Inoltre sono stati introdotti uno spazio

Toys4you (Giochi Preziosi) dedicato al mondo dell'infanzia e alcune vending machine con prodotti di elettronica di consumo a marchio Mediaworld. In area partenze, in linea con il progetto di re-branding e restyling dei punti vendita di giornali e libri, è stato ampliato lo spazio Hudson News.

Nel 2011 la scelta di modificare l'offerta commerciale, allineandola maggiormente alle esigenze della clientela low cost che caratterizza il terminal ed ampliando in tal modo il numero dei fruitori dei servizi, ha portato ad un incremento del 2,5% dello scontrino medio, accompagnato da un aumento del 3,4% del fatturato degli shops.

Malpensa 2 - Scontrino medio per passeggero

2011	10,63
2010	10,37
2009	10,26

Fonte: SEA.

### Linate

Nel corso del 2011 sono stati ultimati i lavori di ampliamento e restyling dell'offerta retail dello scalo, che hanno portato alla realizzazione di spazi commerciali aggiuntivi per circa 450 m<sup>2</sup> nell'area imbarchi. Nel corso dell'anno sono stati aperti punti vendita di alcuni importanti marchi, anche internazionali: BM39, Kiko, Tosca Blu e Dixons Travel (quest'ultimo primario operatore nella vendita di elettronica di consumo, categoria merceologica prima non presente nello scalo). Si segnala inoltre l'inaugurazione di un negozio Brooks Brothers e uno di Swarovski situati nella principale galleria commerciale dello scalo, posizionata immediatamente dopo l'area dei filtri di sicurezza, l'apertura di un negozio a marchio Guess e di uno TIM in area check-in, nonché la ristrutturazione e l'ampliamento dello spazio Lottomatica in area arrivi.

La politica di forte riqualifica dell'offerta commerciale dello scalo, favorendo l'inserimento di prodotti che soddisfano le esigenze della clientela business, cui lo scalo è dedicato, ha consentito di incrementare dell'11,9% lo scontrino medio degli shops presenti a Linate, che si è tradotto in un incremento del fatturato relativo agli shops dell'aeroporto (+16,9%).

Linate - Scontrino medio per passeggero

2011	19,01
2010	16,99
2009	16,61

Fonte: SEA.

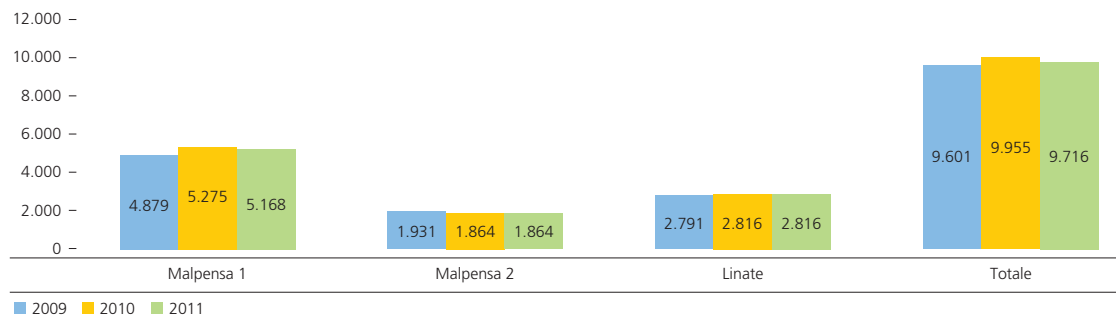


### Performance delle attività di food & beverage

L'attività di ristorazione è stata affidata da SEA in subconcessione a SEA Services - società partecipata - e ad altri soggetti terzi. In particolare, sono in vigore contratti con sei operatori specializzati (tra cui Auto-

grill, Chef Express e My Chef) 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 (m<sup>2</sup>)



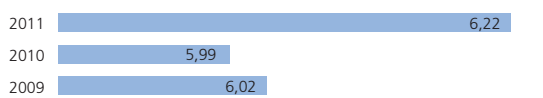
Nota: non sono comprese le Sale VIP e le aree esterne.  
Fonte: SEA.

### Milano Malpensa 1

Nel corso del 2011 è proseguita la politica di ampliamento dell'offerta food & beverage attraverso l'attività di restyling degli spazi di ristorazione e l'introduzione di nuovi concept, fortemente caratterizzati per l'italianità dell'offerta. In particolare, nel periodo, si è ulteriormente rafforzata la partnership con i primari operatori di settore già presenti nel terminal - che ha condotto all'apertura in area arrivi di punti Mokà, Mr Panino e Saporé - e all'ampliamento dello spazio dedicato a Panino Giusto nell'ambito della ristrutturazione della food court in area check-in. Inoltre sono stati realizzati una caffetteria Lavazza e un wine bar a marchio "Pane Vino e San Daniele" in area imbarchi Schengen.

Tale politica di ampliamento dell'offerta ha consentito di incrementare la propensione dei passeggeri al consumo, determinando un aumento del 3,8% dello scontrino medio, che si è tradotto in un incremento del fatturato (+0,9%).

#### Malpensa 1 - Scontrino medio per passeggero (euro)



Fonte: SEA.

### Milano Malpensa 2

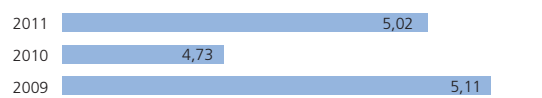
La centralità dell'attività di ristorazione in uno scalo dedicato alla clientela low cost è stato il motivo che ha contraddistinto gli interventi del Gruppo SEA anche nel corso del 2011.

In particolare, dopo l'ingresso in area imbarchi del format "Briciole bar" a fine 2010, in luglio è stato inaugurato un corner dedicato alla pizza da asporto (Rosso Sapore) in area check-in, e in dicembre è stato aperto uno spazio Burger King nell'area free flow del primo piano dell'area check-in.

L'introduzione di tali nuovi format, maggiormente allineati alle esigenze della clientela dello scalo, ha contribuito all'aumento del 6,1% dello scontrino medio, nonché all'ampliamento del numero dei fruitori dei servizi di ristorazione.

Tali fattori, sostenuti anche dalla crescita del traffico dell'aeroporto, si sono riflessi in un incremento dello 0,9% del fatturato della ristorazione.

#### Malpensa 2 - Scontrino medio per passeggero (euro)



Fonte: SEA.

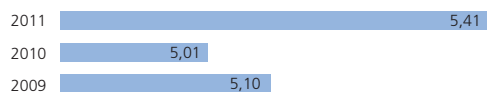
### Linate

Nel 2011 la vocazione dello scalo quale vetrina di Milano si è manifestata anche nelle scelte del Gruppo SEA per il food & beverage. Si è infatti proceduto al restyling del chiosco Gran Café in area imbarchi, con l'introduzione di un format più accattivante, alla ristrutturazione dell'area Spizzico presso gli arrivi e all'introduzione del marchio innovativo "Tentazioni" in area check-in.

Tali interventi e la favorevole dinamica economica che ha caratterizzato la prima parte del 2011 hanno consentito di incrementare dell'8% lo scontrino me-

dio dei punti di ristorazione presenti a Linate. L'aumento dello scontrino medio e il buon andamento del traffico nello scalo si sono tradotti in un incremento del fatturato relativo alle attività di ristorazione dell'aeroporto (+7,7%).

Linate - Scontrino medio per passeggero



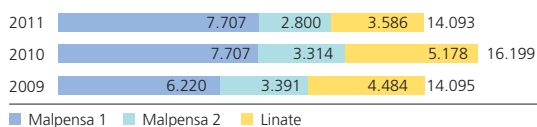
Fonte: SEA.

### Performance della gestione dei parcheggi

L'attività di gestione dei parcheggi negli aeroporti di Milano è esercitata in parte direttamente da SEA e in parte, in subconcessione, dall'operatore terzo specializzato APCOA Parking Italia.

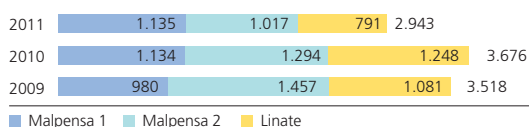
SEA gestisce direttamente tutti i parcheggi dell'aeroporto di Linate e il parcheggio del Terminal 2 di Malpensa. I parcheggi del Terminal 1 di Malpensa sono invece gestiti, dall'aprile 2007, da APCOA.

Parcheggi (posti auto)



Fonte: SEA.

Posti auto per milione di passeggeri in partenza



Fonte: SEA.

Nel corso del 2011 il Gruppo SEA ha ulteriormente migliorato l'offerta commerciale correlata alle attività di parcheggio, adattandola alle esigenze delle diverse tipologie di passeggeri che caratterizzano gli aeroporti

di Milano. A tal fine sono state intraprese una serie di iniziative, fra cui:

- politiche tariffarie fortemente differenziate, finalizzate a mantenere la già elevata quota di mercato della clientela business e ad ampliare ulteriormente il bacino dei passeggeri originanti, in parte attratti anche da parcheggi limitrofi agli scali. In tale ottica a Linate sono state introdotte tariffe variabili in funzione dei giorni della settimana, mentre a Malpensa sono stati sviluppati, in particolare, pacchetti espressamente dedicati alle esigenze della lunga sosta;
- possibilità di effettuare il pagamento della sosta mediante la tecnologia Telepass, rendendo più rapide le operazioni di ingresso/uscita dal parcheggio;
- vendita online di posti auto per la sosta nei parcheggi di Milano Malpensa 1, Milano Malpensa 2 e Milano Linate, attraverso il sito [www.viamilanoparking.eu](http://www.viamilanoparking.eu), nel quale sono evidenziate le molteplici offerte commerciali e promozionali;
- attenzione alle attività di marketing, in particolare a supporto comunicativo delle innovazioni e delle promozioni offerte, sia attraverso la stampa specializzata sia con la partecipazione a fiere di settore.

### Milano Malpensa 1

Nel 2011 il Gruppo SEA ha potuto disporre per l'intero anno di tutti i posti auto dedicati alla sosta presso Milano Malpensa 1, dopo le penalizzazioni del 2009 e di parte del 2010 derivanti dalle attività realizzative in atto sullo scalo.

Malpensa 1 - Indicatori di performance del servizio parking

Anno	Capacità (n° posti)	Transiti auto paganti (n°)	Sosta media (gg.)
2009	5.354	894.758	1,1
2010	6.363	858.020	1,3
2011	7.288	744.794	1,5

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

Nonostante tale opportunità, le politiche commerciali realizzate con successo dal Gruppo nei parcheggi degli altri terminal non sono riuscite a manifestarsi pienamente a Milano Malpensa 1, dove la gestione dei posti auto è effettuata in subconcessione. Le difficoltà riscontrate hanno indotto SEA a rivedere tale strategia, iniziando nel 2011 le trattative con il subconcessionario per passare dalla gestione in "lease" a quella in "management contract". I cambiamenti diverranno operativi a partire da aprile 2012.

Questa particolare condizione si è riflessa anche in una riduzione della spesa media per passeggero originante.

### Milano Malpensa 2

Nel corso del 2011 l'offerta di parcheggi presso Milano Malpensa 2 è stata penalizzata dall'indisponibilità di una quota dei posti auto (oltre il 30% della capacità), in particolare nel parcheggio P5, per lavori di ristrutturazione. Al fine di promuovere l'utilizzo di tale parcheggio, nonostante i disagi derivanti dai lavori in corso, è stata attuata una specifica politica tariffaria in grado di attrarre la clientela di riferimento. Il rinnovamento dell'offerta e la risposta positiva da parte dei clienti delle aree di parcheggio è dimostrata dalla crescita della spesa media per passeggero originante di Milano Malpensa 2, su livelli percentualmente superiori (+14%) all'incremento di traffico corrispondente (+7,2%).

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

Anno	Capacità (n° posti)	Transiti auto paganti (n°)	Sosta media (gg.)
2009	3.457	271.098	1,5
2010	3.114	241.096	1,5
2011	3.429	259.953	1,6

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

### Linate

Nel corso del 2011 sono stati ultimati i lavori di restyling del parcheggio P1, che consente l'accesso diretto all'area check-in dello scalo. A seguito del completamento del parcheggio P2 si sono inoltre resi disponibili circa 3.000 posti auto di pregio in più. Tuttavia la piena disponibilità di tutti i posti auto di Linate è stata limitata dal fatto che, da maggio del 2011, i 1.225 posti auto del parcheggio P3 non sono stati utilizzabili per l'inizio

dei lavori per la realizzazione della metropolitana M4, obbligando il Gruppo SEA ad operare con politiche tariffarie mirate e concorrenziali nonostante coefficienti di riempimento che, in alcuni casi, si posizionano intorno all'80% dei posti disponibili. Anche a Linate, al pari di Milano Malpensa 2, la politica di marketing, le proposte tariffarie e il riscontro del pubblico, hanno consentito di ottenere un incremento della spesa media per passeggero originante.

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

Anno	Capacità (n° posti)	Transiti auto paganti (n°)	Sosta media (gg.)
2009	4.484	556.866	1,6
2010	4.374	498.877	1,7
2011	3.933	561.479	1,5

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

## Performance competitive Business Handling

Le attività di handling includono tutti i servizi di assistenza a terra ad aeromobili, passeggeri, bagagli, merci e posta che il Gruppo SEA, tramite la controllata SEA Handling, fornisce ai vettori che operano negli aeroporti gestiti dal Gruppo. L'attività di handling si articola nelle sottoaree Rampa, Passeggeri e Merci. I servizi di Rampa includono le attività prestate sul piazzale (c.d. servizi air-side). Fra gli altri, tali servizi comprendono:

- sbarco, imbarco e trasporto passeggeri e bagagli;
- BRS o Baggage Reconciliation System;
- BHS o Baggage Handling System (smistamento bagagli);
- sbarco e imbarco merci e posta sui voli combi;
- pulizie tecniche e di cabine aeromobili;
- bilanciamento aeromobili (attività di organizzazione a bordo degli aeromobili di passeggeri, merci e bagagli finalizzata a garantire l'effettuazione dei voli nel rispetto delle prescrizioni fornite dalle compagnie aeree e dai costruttori degli stessi aeromobili).

I servizi Passeggeri includono le attività prestate in aerostazione (c.d. servizi land-side).

Fra gli altri, tali servizi comprendono:

- check-in: assistenza transiti e connessioni (attività connesse all'assistenza ai passeggeri e al loro bagaglio nel trasferimento tra due voli in connessione);
- lost & found (attività connesse all'assistenza ai passeggeri per il recupero del bagaglio smarrito e/o disguidato);
- assistenza VIP Lounge: assistenza ai passeggeri nelle Sale VIP, in attesa dei voli, ivi compresa l'attività di check-in.

I servizi Merci includono le attività prestate sul piazzale quali:

- sbarco e imbarco delle merci sui voli all cargo;
- bilanciamento degli aeromobili.

Ricavi da attività Handling (2011/2010)		
	2011	2010
Ricavi consolidati (milioni di euro)	644,4	614,2
Ricavi handling (% sul totale)	17,4	20,3
Altri ricavi (% sul totale)	82,6	79,7

Fonte: SEA.

Nel 2011 i ricavi gestionali del segmento di business Handling hanno raggiunto 129,1 milioni, segnando rispetto all'anno precedente una crescita di 4,5 milioni (+3,6%) nonostante una sostanziale stabilità dei movimenti serviti (-0,4%) su cui, in particolare da giugno 2011, ha impattato negativamente la scelta di Lufthansa Italia di cessare le proprie attività, si è tuttavia contrapposta una crescita di circa il 5,5% dei passeggeri e delle merci.

L'andamento dei ricavi, pur avendo risentito del livello dei movimenti serviti (principale driver del fatturato dell'Handling), è stato sostenuto da una serie di fattori:

- la rinegoziazione di alcuni contratti a condizioni più favorevoli, fra cui quello con easyJet, il cui rinnovo è intervenuto nella seconda metà del 2010;
- l'acquisizione di nuovi clienti tra i vettori operanti in entrambi gli scali gestiti dal Gruppo SEA;
- la crescita dei ricavi intercompany conseguente all'adeguamento tariffario di alcune prestazioni, quali il servizio di gestione centralizzata dei bagagli a Linate e lo svolgimento di alcuni servizi nell'ambito del progetto ViaMilano relativi alla gestione dei passeggeri e dei bagagli.

La perdita operativa gestionale del 2011 è stata pari a 2,2 milioni di euro, in riduzione del 71% rispetto alla perdita del 2010 (7,7 milioni al netto delle componenti non ricorrenti).

### Gestione delle attività di Handling

Nel 2011 il Gruppo SEA, attraverso la controllata SEA Handling, ha gestito le attività di handling rampa, passeggeri e merci in uno scenario di mercato complesso, che ha mantenuto caratteristiche di forte competitività, accresciute da richieste dei vettori sempre più sfidanti.

Nel corso dell'anno SEA Handling ha registrato un aumento di attività di circa 890.000 passeggeri (+5,6%) e di quasi 21.000 tonnellate di merce (+5,5%), mantenendo pressoché invariato il volume dei movimenti serviti (-0,4%).

### Performance competitive delle attività di Handling (2011/2010)

	Sistema aeroportuale			Malpensa			Linate		
	31/12/2011	31/12/2010	%	31/12/2011	31/12/2010	%	31/12/2011	31/12/2010	%
<b>Passeggeri serviti</b>	<b>16.817.003</b>	<b>15.927.939</b>	<b>5,6</b>	<b>12.148.359</b>	<b>11.942.048</b>	<b>1,7</b>	<b>4.668.644</b>	<b>3.985.891</b>	<b>17,1</b>
Area passeggeri quota di mercato	59,7%	59,0%		63,6%	63,8%		51,5%	48,0%	
<b>Movimenti serviti</b>	<b>211.417</b>	<b>212.335</b>	<b>-0,4</b>	<b>136.708</b>	<b>140.561</b>	<b>-2,7</b>	<b>74.709</b>	<b>71.774</b>	<b>4,1</b>
Area rampa quota di mercato	75,1%	75,4%		73,2%	74,1%		79,0%	78,1%	
<b>Merci servite (ton.)</b>	<b>397.772</b>	<b>377.052</b>	<b>5,5</b>	<b>382.667</b>	<b>362.097</b>	<b>5,7</b>	<b>15.105</b>	<b>14.956</b>	<b>1,0</b>
Area merci quota di mercato	87,2%	86,1%		86,9%	85,7%		95,3%	96,4%	
Passeggeri aeroporti	28.148.847	27.009.623	4,2	19.087.098	18.714.187	2,0	9.061.749	8.295.436	9,2
Movimenti aeroporti	281.327	281.487	-0,1	186.780	189.580	-1,5	94.547	91.907	2,9
Merce aeroporti (ton.)	456.111	437.949	4,1	440.258	422.429	4,2	15.853	15.520	2,1

Fonte: SEA.

Tale risultato è stato favorito dalla capacità di SEA Handling di mantenere il proprio portafoglio clienti - usufruendo per l'intero anno della revisione di alcuni rilevanti contratti effettuata a fine 2010 - e di acquisire nuovi importanti clienti fra i vettori che hanno iniziato ad operare a Malpensa nel corso dell'anno. In tal modo la società ha compensato l'effetto della riduzione di movimenti conseguente alla cessazione dell'attività di Lufthansa Italia, compiutasi nel novembre 2011, ma con riduzioni di voli già da giugno (in assenza di tale evento i movimenti serviti da SEA Handling avrebbero registrato nell'anno un incremento dell'1,3%).

### Performance dell'Handling Rampa e Passeggeri

#### Malpensa

Nel corso del 2011 le attività di handling gestite dal Gruppo SEA nello scalo hanno registrato un andamento differenziato nelle due aree di attività: in area passeggeri si è avuto un incremento di oltre 206.000 unità (+1,7%), attestandosi su un livello di crescita pressoché in linea con quello registrato dallo scalo (+2,0%).

In area rampa si è invece registrata una contrazione di circa 3.900 movimenti (-2,7%), determinata prevalentemente dalla cessazione dell'attività di Lufthansa Italia, nonché dal passaggio di Malev, Continental e Pakistan International Airlines ad altro handler e dal trasferimento di Air Malta a Milano Linate.

Tra i vettori che hanno sostenuto l'attività di SEA Handling nello scalo si segnalano alcune compagnie già clienti, fra cui easyJet, il gruppo Alitalia, Neos, Turkish Airlines, Swiss Airlines, Delta Airlines, nonché alcuni fra i vettori che nel 2011 hanno iniziato ad operare nello scalo (fra cui Ethiopian Airlines, Biman Bangladesh Airlines). A Milano Malpensa 1 l'attività di SEA Handling si è attestata a circa 94.500 movimenti serviti e a quasi 6,7 milioni di passeggeri evidenziando, rispetto al 2010, una contrazione delle attività sia in area rampa che in area passeggeri, rispettivamente del 6,1% e del 2,7%.

#### Malpensa - Primi 10 clienti SEA Handling in area rampa

Vettore	% Quota mercato <sup>(*)</sup>
easyJet	30,9
Gruppo Lufthansa	19,3
Gruppo Alitalia	12,5
Gruppo Meridiana - Air Italy	3,7
Swiss Air Lines	3,1
Neos	2,4
Turkish Airlines	2,2
Blue Panorama	1,5
Scandinavian	1,3
Germanwings	1,2
Altri vettori	21,9

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

Fonte: SEA.

#### Malpensa - Primi 10 clienti SEA Handling in area passeggeri

Vettore	% Quota mercato <sup>(*)</sup>
easyJet	45,2
Gruppo Alitalia	15,8
Gruppo Meridiana - Air Italy	5,5
Neos	4,1
Blue Panorama	2,6
Turkish Airlines	2,4
Swiss Air Lines	2,2
Delta	1,9
Scandinavian	1,7
Wind Jet	1,5
Altri vettori	17,1

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

Fonte: SEA.

Sullo scalo di Milano Malpensa 2 SEA Handling ha registrato un incremento di traffico servito, riconducibile alla significativa crescita conseguita da easyJet, cliente dell'handler in area rampa e passeggeri, che nell'anno si è attestato a più di 42.000 movimenti e a quasi 5,5 milioni di passeggeri, registrando crescita rispettivamente del 5,7% e del 7,6%.

A fine 2011 easyJet si conferma il principale cliente di SEA Handling a Malpensa, rappresentando il 30,9% del traffico in area rampa e il 45,2% di quello in area passeggeri.

## Linate

A Linate l'area handling rampa e passeggeri ha registrato nel 2011 un incremento di attività più significativo rispetto a quello registrato dallo scalo: oltre 2.900 movimenti e quasi 683.000 passeggeri in più rispetto al 2010. Su tale andamento hanno influito in modo positivo alcuni fattori, fra cui:

- l'acquisizione di alcuni nuovi clienti, fra cui Blue Panorama e Meridiana, precedentemente serviti da altro handler;
- la manifestazione del pieno effetto dell'acquisizione di importanti clienti in area rampa e passeggeri (easyJet) avvenuta nell'ottobre 2010;
- l'aumento di traffico passeggeri registrato dal gruppo Alitalia sulle rotte servite da SEA Handling, pari a più di 331.000 passeggeri (+9,5%).

A fine 2011 il gruppo Alitalia rappresenta l'83,2% del mercato di Linate servito da SEA Handling in area passeggeri e l'85% in area rampa.

Linate - Primi 5 clienti di SEA Handling in area rampa	
Vettore	% Quota mercato <sup>(*)</sup>
Gruppo Alitalia	85,0
Gruppo Lufthansa	4,7
Wind Jet	2,9
easyJet	2,4
Gruppo Meridiana - Air Italy	1,5
Altri vettori	3,5

(\*) La quota di mercato indicata è calcolata rispetto ai movimenti totali serviti da SEA Handling.  
Fonte: SEA.

Linate - Primi 5 clienti di SEA Handling in area passeggeri	
Vettore	% Quota mercato <sup>(*)</sup>
Gruppo Alitalia	83,2
Wind Jet	6,2
easyJet	5,4
Gruppo Meridiana - Air Italy	2,4
Scandinavian	2,1
Altri vettori	0,7

(\*) La quota di mercato indicata è calcolata rispetto ai passeggeri serviti da SEA Handling.  
Fonte: SEA.

## Performance dell'Handling Merci

Le attività di handling merci di SEA Handling sono concentrate sull'aeroporto di Malpensa, dove la società offre i servizi di handling merci alla quasi totalità dei vettori all cargo presenti sullo scalo.

Nel corso del 2011 le attività di handling merci gestite a Malpensa dalla società hanno registrato un incremento di oltre 20.000 tonnellate (+5,7%), attestandosi su livelli di crescita superiori a quelli registrati dallo scalo. Su tale risultato ha influito il buon andamento di alcuni vettori fra cui Etihad Airways (+28,4%), Saudi Arabian Airways (+47,5%), Air Bridge Cargo (+19,4%), Asiana Airlines (37,9%), European Air Transport (+3,6%) e China Cargo Airlines (+101,1%), nonché l'ac-

quisizione quali nuovi clienti dei vettori all cargo che hanno iniziato ad operare a Malpensa nel corso del 2011: Jade Cargo e Silk Way.

La quota di mercato gestita da SEA Handling nell'area cargo di Malpensa, a fine 2011, è pari all'86,9% (in crescita dell'1,4% rispetto al 2010, in cui era pari all'85,7%).

Il positivo andamento registrato nelle attività di handling merci è stato sostenuto dall'elevata expertise di SEA Handling in tale tipologia di operazioni, che richiedono una specifica formazione del personale anche per l'utilizzo di attrezzature particolarmente complesse.

La cessazione, a fine 2011, dell'attività di Cargoitalia - che con 37,6 mila tonnellate di merce trasportata ha rappresentato, nell'anno, il secondo cliente di SEA Handling nel comparto merci - potrebbe determinare sensibili modifiche nell'andamento delle quote di mercato nel corso del 2012.

### Handling merci: primi 10 clienti all cargo

Vettore	% Quota mercato <sup>(*)</sup>
Gruppo Cargolux	17,0
Cargo Italia	9,5
Korean Air	7,3
China Cargo Airlines	6,4
Cathay Pacific Airways	4,4
European Air Transport	3,4
Air Bridge Cargo	3,3
Asiana Airlines	3,1
Nippon Cargo Airlines	3,0
Qatar Airways	2,5
Altri	40,2

(\*) La quota di mercato indicata è calcolata rispetto al quantitativo totale di tonnellate merci servite da SEA Handling.  
Fonte: SEA.

## Evoluzione delle quote di mercato

L'andamento, nel periodo 2009-2011 delle quote di mercato del Gruppo SEA nell'attività di handling in area rampa, passeggeri e merci in entrambi gli scali evidenzia la capacità competitiva espressa da SEA Handling sul mercato.

### Malpensa - Andamento quote di mercato handling (%)

	2009	2010	2011
Area rampa (movimenti)	70,5	74,1	73,2
Area passeggeri (passeggeri)	61,6	63,8	63,6
Area merci (ton. trasportate merci belly + all cargo)	84	85,7	86,9

Fonte: SEA.

### Linate - Andamento quote di mercato handling (%)

	2009	2010	2011
Area rampa (movimenti)	80,4	78,1	79,0
Area passeggeri (passeggeri)	50,1	48,0	51,5
Area merci (ton. trasportate merci belly + all cargo)	95,8	96,4	95,3

Fonte: SEA.

## Performance competitive Business Energia

La Business Unit Energia nel 2011 ha generato ricavi pari a 62,4 milioni di euro (+18% rispetto all'anno precedente), grazie all'aumento della vendita di energia elettrica a terzi (+33,5%), cui si è associato anche un incremento dei prezzi di mercato. I ricavi da vendita di energia termica sono rimasti pressoché invariati (in diminuzione di 565.000 euro su un controvalore di poco meno di 12,8 milioni di euro a fine 2011), nonostante un aumento dei prezzi unitari ai quali si è contrapposto un minor assorbimento da parte di SEA per le più miti condizioni meteorologiche dell'inverno 2011, che hanno portato a una riduzione del 10,6% nella quantità di energia termica ceduta.

### Ricavi da attività Energia (2011/2010)

	2011	2010
Ricavi consolidati (milioni di euro)	644,4	614,2
Ricavi Energia - al netto delle elisioni infragruppo (milioni euro)	32,7	24,5
Ricavi Energia (% sul totale ricavi)	5,1	3,9

Fonte: SEA.

### Tipologia di ricavi da attività Energia<sup>(\*)</sup> (2011/2010)

	% sul totale ricavi Energia 2011
Vendita energia elettrica	73,9
Vendita energia termica	20,5
Altri ricavi e servizi	5,6

(\*) al lordo dei ricavi infrasettore.  
Fonte: SEA.

## Energia elettrica

Nel 2011 la vendita di energia elettrica di SEA Energia ha registrato un incremento del 10,5% (+47,8 milioni di kWh) rispetto all'esercizio 2010, attestandosi a 501,5 milioni di kWh.

L'incremento della produzione delle centrali di cogenerazione di Milano Malpensa e Milano Linate è avvenuto in una fase di riduzione della richiesta di energia elettrica da parte di SEA che, nel corso del 2011, ha consumato circa 13 milioni di kWh in meno rispetto all'esercizio precedente (-6,8%), a seguito della prosecuzione nel piano di risparmio energetico in atto dal 2009. In tale scenario vi è stata una crescita della produzione di energia elettrica per la vendita a terzi, attuata attraverso la Borsa Elettrica e con contratti bilaterali, segnando un incremento del 19,6% di tale attività rispetto al 2010. Nel corso del 2011 l'intera quota di vendita a terzi di energia elettrica mediante contratti bilaterali, pari a circa il 4% dell'energia elettrica non richiesta dagli scali gestiti dal Gruppo SEA, è rappresentata dalla fornitura a favore dell'aeroporto di Bergamo Orio al Serio (13,4 milioni di kWh).

Nel corso del 2011 è proseguita l'azione di marketing volta all'individuazione di nuovi clienti interessati ad

giudicazione della gara per la fornitura di energia elettrica ad Aeroporti di Roma. Tale contratto prevede un quantitativo massimo di erogazione di energia di 16 milioni di kWh annui da febbraio 2012.

### Malpensa - Energia elettrica venduta (Gwh)

2011	139,7	237,6	377,3
2010	154,8	187,7	342,5
2009	165,3	151,4	316,7

### Linate - Energia elettrica venduta (Gwh)

2011	37,1	87,1	124,2
2010	34,9	76,3	111,2
2009	37,2	69,2	106,4

■ SEA ■ Terzi

Fonte: SEA.

## Energia termica

Nel 2011 la produzione di energia termica di SEA Energia ha registrato una contrazione del 5,9% (-20,4 milioni di kWh) rispetto all'anno precedente, attestandosi a 325,6 milioni di kWh. Tale diminuzione di produzione risente della minore richiesta di energia termica da parte di SEA (33,4 milioni di kWh in meno, pari al 10,6%) correlata al piano di risparmio energetico intrapreso e alle condizioni climatiche del 2011, caratterizzate da un inverno più mite e da un'estate meno calda, con conseguenti minori fabbisogni di riscaldamento e di condizionamento.

La riduzione della domanda da parte di SEA è stata parzialmente compensata dall'incremento della vendita di energia termica e frigorifera a terzi, passata dai 30,2 milioni di kWh del 2010 ai circa 43,2 milioni di kWh di fine dicembre 2011 (+43,1%). La crescita della domanda di energia termica da parte di terzi nel 2011 è stata sostenuta dalle necessità di approvvigionamento dell'hotel Sheraton di Malpensa, mentre l'energia termica prodotta dalla centrale di Linate, e destinata al teleriscaldamento del quartiere di Milano Santa Giulia, nello stesso periodo non ha registrato significativi incrementi (+4,1%).

### Malpensa - Energia termica venduta (Gwh)

2011	237,1	15,4	252,5
2010	267,6	3,5	271,1
2009	249,3		249,3

### Linate - Energia termica venduta (Gwh)

2011	45,3	27,8	73,1
2010	48,3	26,7	75,0
2009	51,2	21,2	72,4

■ SEA ■ Terzi

Fonte: SEA.





## La politica ambientale di SEA

Il Gruppo SEA ha come obiettivo primario quello di coniugare il valore fondamentale del rispetto e della salvaguardia del patrimonio ambientale con lo sviluppo. Pertanto il Gruppo ha definito una politica ambientale che si ispira ai seguenti principi:

- elevata osservanza del dettato normativo;
- continuità nell'impegno di miglioramento delle performance ambientali;
- 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 operano;
- costante livello di monitoraggio e di verifica dei 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;
- individuazione delle fonti e controllo delle emissioni di CO<sub>2</sub> prodotte - sia dirette che indirette (attraverso il coinvolgimento degli stakeholder) - nell'ambito della riduzione delle emissioni di gas serra fissati dal Protocollo di Kyoto.

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

L'impegno preso dal Gruppo SEA per uno sviluppo sostenibile e una riduzione dell'impatto ambientale hanno reso necessaria un'evoluzione dell'efficacia e dell'integrazione delle attività di sostenibilità nella gestione organizzativa, strategica e finanziaria della Società: aderendo ai più alti principi internazionali sulla protezione dell'ambiente e delle proprie risorse, SEA si impegna infatti ad applicare un'approccio prudentiale nella definizione e nella gestione dei rischi di natura socio-ambientale. Inoltre, la Società non ha subito multe o sanzioni per mancato rispetto di regolamenti o leggi in materia ambientale. Per poter proseguire con lo sforzo di riduzione degli

impatti è fondamentale il coinvolgimento del top management nei processi di gestione ambientale.

Per questa ragione periodicamente la Funzione Environment and Airport Safety fornisce al Management Committee informazioni riguardanti i temi ambientali. Sul fronte esterno l'Azienda intende mettere in atto azioni e iniziative di maggiore interazione con gli stakeholder territoriali, tradizionalmente focalizzati sull'inquinamento acustico, anche sul tema della riduzione delle emissioni. Sul piano comunicativo è stata strutturata una specifica area del corporate website e, in particolare per la comunicazione interna, è attiva una specifica sezione di news ambientali sulla intranet. Le priorità identificate per i prossimi anni comprendono:

- il mantenimento della neutralità nel contesto del "Carbon Footprint", attraverso una riduzione dei consumi di energia;
- un maggiore utilizzo di fonti rinnovabili e l'eventualità di compensare la quantità di CO<sub>2</sub> emessa comprando Carbon Credits (con il coinvolgimento della direzione Finanziaria).

Sul fronte interno, la sfida organizzativa che attende il Gruppo SEA non è di poco conto e su questo tema sono coinvolte tutte le funzioni aziendali:

- funzione ambientale, che ha definito l'impostazione complessiva e che assicura il coordinamento e i necessari controlli;
- la manutenzione sul settore energia e mezzi operativi;
- le funzioni che coordinano le operazioni aeroportuali di tipo aeronautico per le attività svolte sui piazzali;
- la Direzione Infrastrutture per l'adozione di criteri di progettazione e approcci "low carbon" sulle nuove realizzazioni;
- la Direzione Purchasing per l'inserimento di logiche "low carbon" nei contratti con i terzi;
- la Direzione Relazioni Esterne e la Direzione Risorse Umane e Organizzazione per il versante della comunicazione, anche interna, della diffusione di consapevolezza e dell'incremento delle conoscenze.

## Il sistema di gestione ambientale

Il Gruppo SEA garantisce un impegno costante e strutturato volto all'aumento dell'efficacia e dell'efficienza nella gestione eco-compatibile delle tematiche ambientali. Tutto il personale aziendale viene costantemente sensibilizzato all'identificazione della tutela e della difesa ambientale come tratti distintivi del Gruppo SEA, tramite anche l'adozione di sistemi di gestione ambientale (uno per SEA, uno per SEA Handling e uno per SEA Energia) certificati secondo la norma UNI EN ISO 14001. Le procedure e le istruzioni operative che li compongono consentono di monitorare e ottimizzare le implicazioni ambientali connesse con le differenti attività e di porre le migliori condizioni atte a prevenire e, se necessario, affrontare eventuali emergenze ambientali. Il Gruppo SEA opera raccordandosi e collaborando costantemente con tutti gli enti interni ed esterni che hanno responsabilità in materia di ambiente e territorio e ha identificato i seguenti aspetti ambientali principali:

- acqua;
- aria;
- energia;
- rifiuti;
- rumore;
- campi elettromagnetici;
- radiazioni ionizzanti;
- illuminazione;
- mobilità;
- landscape.

### Registrazione EMAS di SEA Energia

Il Regolamento (CE) n. 761 del 2001 ha introdotto il sistema comunitario di ecogestione ed audit (EMAS) con l'obiettivo di favorire, su base volontaria, una razionalizzazione delle capacità gestionali dal punto di vista ambientale delle organizzazioni, basata non solo sul rispetto dei limiti imposti dalle leggi, che rimane comunque un obbligo dovuto, ma sul miglioramento continuo delle proprie prestazioni ambientali, sulla creazione di un rapporto nuovo e di fiducia con le istituzioni e con il pubblico e sulla partecipazione attiva dei dipendenti.

Il raggiungimento della registrazione EMAS nel 2011 da parte di SEA Energia, su entrambi i siti, vuole essere un ulteriore passo avanti verso la chiarezza e la trasparenza, uno stimolo a comunicare verso l'esterno le proprie prestazioni ambientali ed i propri obiettivi di miglioramento con chiarezza e trasparenza.

Inoltre è una spinta in più (SEA Energia è già dotata di un sistema di gestione ambientale certificato ISO14001) per controllare, monitorare e gestire i propri aspetti ed impatti ambientali e promuovere il "miglioramento continuo" delle prestazioni ambientali, anche anticipando i limiti disposti dalla legislazione vigente.

## Dimensione europea e internazionale dell'impegno ambientale

Le ragioni che il Gruppo SEA ritiene siano alla base della necessità di mantenere (e promuovere) la propria presenza a livello europeo sul fronte dell'impegno ambientale sono molteplici:

- contribuire alla definizione del corpus normativo europeo che inevitabilmente, nel breve o nel medio termine, determina ricadute a livello nazionale e, di conseguenza, impatti regolatori ed economici sulla dimensione gestionale/operativa e non solo;
- mantenere a livello internazionale un efficace intercambio sul massimo livello di evoluzione delle conoscenze e delle dinamiche in atto nei differenti campi d'azione, diretti o indiretti, che riguardano il contesto aeroportuale;
- promuovere e partecipare ad iniziative progettuali avanzate che abbiano attinenza con le sfide future in campo ambientale e di safety aeroportuale nonché di interazione con i territori nei quali sono collocati gli aeroporti e con quelli con cui esistono relazioni e iniziative comuni o che rientrano nel bacino di traffico attuale o potenziale;
- garantire i rapporti con ACI Europe - Environmental Strategy Committee e Technical and Operational Safety Committee;
- assicurare nel triennio l'adeguata gestione dei progetti europei già approvati.

### I progetti europei in corso

Prosegue positivamente l'attività dei progetti europei promossi da SEA sui temi energetici (sia direttamente correlati ad un'efficace azione di controllo e parametrizzazione dei consumi sia derivanti dall'adozione di innovativi metodi di manutenzione) e nel contesto safety/security (con un particolare focus alla videosorveglianza ed alle sue implicazioni sulla privacy).

A fine 2011 il Gruppo SEA era attivo nei seguenti progetti di ricerca:

#### ADDPRIV

(Automatic Data Relevancy Discrimination for a Privacy - sensitive video surveillance)

**Obiettivo:** focus sui sistemi già esistenti di video sorveglianza al fine di conciliare gli aspetti di sicurezza (safety/security) con quelli legati al rispetto della privacy dei cittadini e approfondire i modelli/le opportunità di sviluppo in tema di nuove tecnologie e archiviazione/gestione dei dati a fronte delle necessità che internazionalmente caratterizzano lo scena-

rio evolutivo di questa tematica.

**Aeroporto SEA coinvolto: Linate**

**Partner:**

Anova IT Consulting, S.L. (Coordinator) - Spagna  
Kingston University Higher Education Corporation - Regno Unito

Politechnika Gdanska - Polonia

Lancaster University - Regno Unito

Avanzit Tecnologia S.L. - Spagna

Hewlett Packard Italiana Srl - Italia

Renfe Operadora - Spagna

Trinity College Dublin, Centre for Transport Research and Innovation for People - Irlanda

**Durata:** 36 mesi.

#### CASCADE (ICT for Energy Efficient Airports)

**Obiettivo:** integrazione e sviluppo di soluzioni ICT che supportino la diagnosi e l'individuazione di malfunzionamenti dei sistemi selezionati in spazi pubblici aeroportuali al fine di raggiungere e/o mantenere l'efficienza energetica ed un elevato comfort.

**Aeroporto SEA coinvolto: Malpensa**

**Partner:**

Fraunhofer ISE (Coordinator) - Germania

PSE AG - Germania

D'Appolonia - Italia

National University of Ireland, Galway - Irlanda

ENERIT - Irlanda

Sensus MI Italia Srl - Italia

Institut Mihajlo Pupin - Serbia

ADR - Italia

**Durata:** 36 mesi.

#### S4EeB (ICT for Energy - efficient Buildings and Spaces of Public Use)

**Obiettivo:** integrazione e sviluppo di soluzioni ICT che supportino la diagnosi e l'individuazione di malfunzionamenti dei sistemi selezionati in spazi pubblici aeroportuali al fine di raggiungere e/o mantenere l'efficienza energetica ed un elevato comfort.

**Aeroporto SEA coinvolto: Malpensa.**

**Partner:**

Fraunhofer ISE (Coordinator) - Germania

PSE AG - Germania

D'Appolonia - Italia

National University of Ireland, Galway - Irlanda

ENERIT - Irlanda

Sensus MI Italia Srl - Italia

Institut Mihajlo Pupin - Serbia

ADR - Italia

**Durata:** 36 mesi.

Sia la composizione dei consorzi, sia l'innovazione tecnologica e di processo che caratterizza la progettualità in atto hanno ottenuto un'elevata attenzione da parte della Commissione Europea e, come conseguenza, un rinnovato livello di impegno dei project partners.

Inoltre, per quanto riguarda i progetti S4EeB e CASCADE, ACI Europe ha formalmente espresso il suo supporto mettendo a disposizione l'Environment Strategy Committe per la diffusione dei risultati del progetto verso gli altri aeroporti.

I meeting tecnici e quelli di project management stanno confermando obiettivi e tempistiche inizial-

mente programmate e, dopo aver approfondito sul campo le condizioni tecniche, è attualmente in corso la macro-fase di sviluppo del contesto più scientifico-tecnologico delle soluzioni ipotizzate che consentirà di testare sul campo la validità delle impostazioni identificate. L'attenzione di SEA in iniziative di coinvolgimento internazionale ha prodotto due ulteriori progetti significativi, in fase di lancio e finalizzazione:

- Water Management System and Recycling;
- mobilità sostenibile, in un'ottica di promozione dei mezzi a propulsione elettrica.

## Aria e clima

### La qualità dell'aria

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

- il traffico stradale esterno;
- il traffico interno al sedime aeroportuale;
- i contesti delle aree di parcheggio degli autoveicoli;
- le sorgenti fisse;
- le emissioni derivanti dai mezzi utilizzati per le operazioni di carico/scarico e assistenza a terra (handling);
- le emissioni dovute al movimento (autonomo) al suolo degli aeromobili;
- le operazioni di atterraggio e decollo (compresi i rullaggi).

È necessario fare alcune considerazioni fondamentali riguardanti la società di gestione aeroportuale e la sua effettiva area d'intervento circa:

- la possibilità di incidere positivamente e con efficacia nei processi sui quali la società di gestione ha spazio di manovra decisionale;
- il profilo di influenza che in Italia caratterizza le società di gestione aeroportuale rispetto alla possibilità di incidere sul livello di evoluzione tecnologica delle flotte e di monitorarne l'effettiva efficienza in termini di combustione ed emissioni;
- la possibilità di definire rotte e scenari in volo nonché di controllarli.

Sul primo punto è chiaro il massimo impegno del Gruppo SEA e sono visibili anche i risultati. Gli effetti provenienti dal traffico veicolare e, in generale, dai mezzi utilizzati per gli spostamenti dei dipendenti da/per l'aeroporto, dei clienti e degli operatori sono strettamente correlati con il livello di intermodalità che caratterizza il contesto territoriale nel quale è collocato ogni aereo-

porto. Sul secondo e sul terzo punto il problema esula dalle leve di intervento delle società aeroportuali. Entrambe queste ultime due determinanti dimensioni logico-operative sono strettamente correlate con la possibilità di incidere effettivamente, alla fonte, sulle emissioni provenienti dagli aeromobili e non sono, al momento, nel campo delle possibilità di intervento delle società di gestione aeroportuali italiane.

Per garantire un'alta qualità dell'aria ARPA Lombardia tiene monitorato quotidianamente lo stato dell'aria attraverso numerose centraline e nel sito web di SEA sono riportati i dati mensili medi ricavati dai valori giornalieri pubblicati da ARPA per l'area Malpensa/Varese e per l'area Linate/Milano. Per l'area di Malpensa vengono considerati i dati inerenti le tre stazioni poste nelle immediate vicinanze dell'aeroporto (Ferno, Lonate Pozzolo, Somma Lombardo) e le tre stazioni collocate in area urbanizzata (Busto Arsizio, Gallarate, Varese). Anche per l'area di Linate vengono considerati i dati di due stazioni più vicine all'aeroporto (Limite-Pioltello e Milano-Parco Lambro) e altre poste in aree urbanizzate (Milano-Città Studi, Milano-Marche, Monza, Vimercate).

### Il climate change e le emissioni di gas serra

Nel 2009, ACI Europe (Airport Council International), per promuovere un concreto contributo da parte degli aeroporti alla lotta contro i cambiamenti climatici, ha lanciato un'iniziativa denominata Airport Carbon Accreditation: tale progetto ha visto un coinvolgimento volontario di SEA e dei principali operatori aeroportuali europei. Il progetto ha previsto l'attivazione di una serie di azioni per il controllo e la riduzione delle emissioni dirette e indirette di CO<sub>2</sub> da parte del gestore aeroportuale, degli operatori, degli aeromobili e di tutti i soggetti che lavorano nel sistema aeroportuale. L'Airport Carbon Accreditation prevede quattro possibili livelli di accreditamento:

- Mapping - verifica delle emissioni sotto il diretto controllo del gestore aeroportuale (tipologia 1 e 2);
- Reduction - oltre al requisito del livello 1, creazione di un piano di riduzione delle emissioni finalizzato al continuo miglioramento dei livelli di emissioni (tipologia 1 e 2);
- Optimisation - oltre ai livelli 1 e 2, calcolo delle emissioni prodotte dagli stakeholder aeroportuali e coinvolgimento degli stessi nei piani di riduzione (tipologia 3);
- Neutrality - oltre ai livelli 1, 2 e 3, raggiungimento dell'obiettivo "Carbon Neutrality" per le emissioni, sotto il diretto controllo del gestore aeroportuale (tipologia 1 e 2).

Le emissioni di anidride carbonica vengono calcolate considerando sia le attività dirette del gestore aeroportuale (centrali termiche per riscaldamento e condizionamento, consumo energetico dell'aeroporto, mezzi operativi necessari per le attività aeroportuali)

sia quelle di terzi che possono essere guidate o influenzate dalla società aeroportuale e riguardano in particolar modo:

- il ciclo LTO (Landing Take Off),
- le emissioni dei mezzi operativi necessari per le attività di assistenza a terra,
- le emissioni di terzi che possono essere influenzate direttamente o indirettamente da SEA.

Sono escluse le emissioni sulle quali SEA, come conseguenza del suo "profilo" di governo e controllo, non può esercitare un'azione di influenza e di incremento della consapevolezza: le emissioni dei velivoli (di proprietà/gestione delle compagnie aeree) e le emissioni dei mezzi operativi necessari per le attività di assistenza a terra (di proprietà e gestione degli handler, con esclusione di SEA Handling, dove la quota di controllo di SEA ha reso possibile un pieno allineamento agli impegni dell'iniziativa).

#### Scopo 1 - Emissioni dirette

Emissioni associate alle fonti che sono possedute o che si trovano sotto il controllo della società come, ad esempio, le emissioni derivate dalle combustioni di caldaie, forni, dai veicoli, le emissioni provenienti dai processi, così come le emissioni fuggitive.

#### Scopo 2 - Emissioni indirette

Emissioni associate alla generazione di energia elettrica o termica (vapore, acqua calda, ecc.) acquistata o consumata dall'impresa, che fisicamente viene immessa nel perimetro societario.

#### Scopo 3 - Altre emissioni indirette

Opzionale. Altre emissioni indirette conseguenti alle attività, ma che sono prodotte da fonti non appartenenti o non controllate dalla società (estrazione e produzione dei materiali acquistati, trasporto del combustibile utilizzato, ecc.).

Il calcolo delle emissioni è stato basato sul GHG Protocol (pubblicato dal World Business Council for Sustainable Development and the World Resources Institute) e tutti i dati presentati da SEA sono stati validati da WSP Environmental, società londinese che supporta scientificamente il progetto di ACI Europe. Nel 2011 SEA ha confermato per il terzo anno consecutivo la posizione di leadership europea per entram-

bi gli aeroporti di Milano Linate e Milano Malpensa. Grazie a un'ulteriore riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> ottenuta nel 2011, rispettivamente del 22% per Malpensa e dell'11% per Linate, la collocazione dei due aeroporti nel ranking europeo si è consolidata all'interno del gruppo "3+ neutralità" assieme a 5 aeroporti svedesi e 2 norvegesi. Il trend degli ultimi sei anni denota un impegno costante e incisivo (scopo 1 e 2).

#### Andamento emissioni CO<sub>2</sub>

##### Malpensa

2006	87.903,31
2007	86.624,15
2008	84.080,92
2009	53.463,95
2010	46.069,16
2011	36.061,14

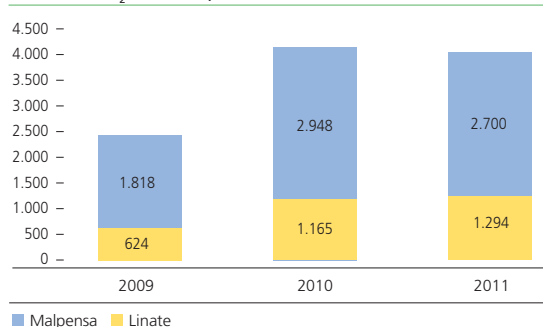
Fonte: SEA.

##### Linate

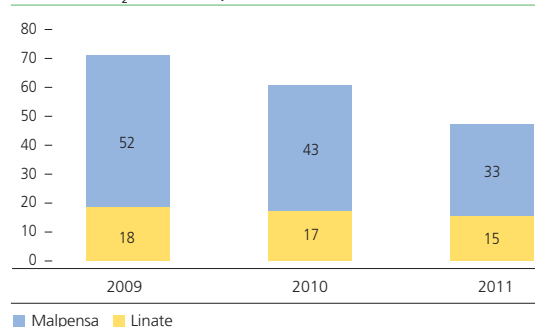
2006	21.334,11
2007	18.957,22
2008	18.872,10
2009	18.706,28
2010	18.110,93
2011	16.073,73

SEA si impegna a mantenere tale livello di neutralità mediante la costante, efficace razionalizzazione dei

processi, l'uso di fonti rinnovabili di energia e attraverso l'acquisto di offset.

Emissioni CO<sub>2</sub> (ton) Scope 1<sup>(\*)</sup>

(\*) Non sono comprese le emissioni di SEA Energia.

Emissioni CO<sub>2</sub> (kton) Scope 2<sup>(\*)</sup>

(\*) Non sono comprese le emissioni di SEA Energia.

## Energy saving e mobilità sostenibile

Le azioni messe in campo da SEA per ridurre le proprie emissioni di CO<sub>2</sub> rientrano principalmente nell'ambito delle politiche di energy saving e in quello della mobilità sostenibile.

### Risparmio energetico

SEA ha effettuato interventi nel campo dell'illuminazione, della climatizzazione e dell'innovazione. Gli interventi sull'illuminazione hanno riguardato miglioramenti sia tecnologici, con la sostituzione delle lampade interne e di proiettori (48 torri faro a Malpensa), sia gestionali, quali lo spegnimento delle luci nelle ore notturne presso i luoghi non frequentati e lo spegnimento notturno della pista non utilizzata per lo scenario anti-rumore o per attività di manutenzione. Con riferimento alla climatizzazione è stata effettuata un'ottimizzazione del software di gestione degli impianti, mentre per quanto riguarda l'innovazione sono stati installati pannelli fotovoltaici ed è stato effettuato un audit energetico sulle luci interne ed esterne. Gli interventi attuati su entrambi gli scali hanno comportato un risparmio energetico di 13.589 Mwh nel 2010 (-7,7% rispetto al 2009) e di 8.353 Mwh nel 2011 (-5,1% rispetto al 2010) per un totale pari a 21.942 Mwh.

### Mobilità sostenibile

SEA è impegnata a ridurre le emissioni dirette e indirette anche sul fronte della mobilità sostenibile. Oltre al proseguimento degli interventi di facilitazione nell'uso dei mezzi pubblici ai dipendenti, alle iniziative di car sharing e car pooling (rivolte a dipendenti e passeggeri) e agli interventi sulle attuali flotte di bus navetta (pubblici e privati), sono in corso le seguenti iniziative:

- progettazione esecutiva, insieme a Trenord, del prolungamento ferroviario Terminal 1-Terminal 2 a Malpensa attraverso un co-finanziamento comunitario (circa 140 milioni di euro di investimento stimato, comprensivi della realizzazione della stazione del Terminal 2) al fine di contribuire all'abbattimento degli impatti prodotti dal traffico veicolare originato dall'aeroporto;

- progetti legati alle auto elettriche quali:

- e-vai - servizio di car sharing e-vai a Linate e Malpensa (realizzato da Trenord con Sems). In ciascuno degli scali sono presenti quattro auto elettriche con relative colonnine di ricarica. Le postazioni di accesso al servizio sono dislocate in punti strategici del sistema lombardo di mobilità su mezzo pubblico tra cui stazioni ferroviarie e, appunto, aeroporti.

- Flotta aziendale air-side - nell'ambito della flotta materiale a trazione elettrica sono presenti 372 veicoli (circa il 27% dei mezzi), in particolare trattorini per il traino dei convogli bagagli e nastri mobili per il carico/scarico, e sono in corso i lavori con la società tedesca per l'ottenimento di autobus interposta (Cobus) sempre elettrici.

- Sono inoltre in fase di attivazione i seguenti progetti:

- Test drive - si intende lanciare, con il coinvolgimento dei costruttori, un'iniziativa di test drive di auto elettriche. L'aeroporto è infatti un'eccezionale vetrina di promozione non solo per la consistenza, ma anche per il profilo della clientela e il test drive è uno strumento particolarmente efficace per far conoscere le potenzialità di un prodotto come l'auto elettrica. Con un'adeguata comunicazione in aeroporto e all'esterno SEA ritiene che questa iniziativa possa rivelarsi una buona leva di promozione della "svolta elettrica".

- E-carnet - Electric Car Network Around Airports - nell'ottica di contribuire alla riduzione degli impatti prodotti dal traffico veicolare riconducibili alla presenza dell'aeroporto, SEA intende presentare un progetto, co-finanziato da parte di programmi comunitari nel quale i gestori aeroportuali svolgono una funzione di catalizzazione per favorire processi che rendano possibile l'integrazione dell'uso di veicoli elettrici nella mobilità correlata all'aeroporto e, contemporaneamente, favoriscano la conoscenza e l'apprezzamento dei consumatori (SEA sarà il coordinatore di sette soggetti, tra cui tre aeroporti, appartenenti a sei diversi paesi comunitari).

- Flotta aziendale air-side - rinnovo, e sostituzione con veicoli a trazione elettrica, di circa 400 mezzi di servizio dei segmenti A, B e multi spazio (attualmente Fiat 600, Fiat Punto e Fiat Doblò) utilizzati sia dal personale di rampa per spostarsi sottobordo al momento dell'attracco dell'aeromobile, sia da quello di sicurezza all'interno e all'esterno dell'aeroporto.

## Implicazioni finanziarie per le attività legate ai cambiamenti climatici

### Costi per la partecipazione al progetto Airport Carbon Accreditation (ACA)

La partecipazione al progetto ACA, e il raggiungimento del livello "Neutraliy", ha comportato per SEA i seguenti costi:

	2009	2010	2011
Adesione/certificazione ACA	19.970	19.630	19.065
Acquisto off sets	-	144.574	144.000

### Certificati verdi

Anche nel 2011 SEA Energia, nel sito produttivo di Linate e grazie all'attività di produzione di energia termica cogenerativa destinata al teleriscaldamento oltre che del quartiere Santa Giulia anche dell'aeroporto, ha confermato i requisiti per ottenere Certificati verdi: circa 45 mila, in misura proporzionale a tale attività di produzione, per un ricavo totale lordo pari a 2,541 milioni di euro.

## Energia

Nella gestione dei consumi energetici il Gruppo SEA si ispira ai seguenti principi:

- l'energia prodotta deve essere garantita nel rispetto e nella tutela della qualità dell'ambiente;
- la riduzione dell'impatto ambientale e il miglioramento delle prestazioni ambientali rientrano tra i criteri che concorrono alla definizione delle strategie aziendali, anche sul versante dell'evoluzione infrastrutturale;
- la consapevolezza di ciascuno (dipendenti, collaboratori, fornitori, appaltatori) in merito alle implicazioni ambientali delle proprie attività costituisce elemento indispensabile per il miglioramento delle prestazioni ambientali di entrambi gli aeroporti.

### Interventi di efficientamento energetico

Il Gruppo SEA ha in funzione in entrambi gli aeroporti centrali di cogenerazione/trigenerazione che gene-

rano costantemente risparmi di energia a beneficio del Gruppo SEA e della collettività.

SEA Energia offre quindi prestazioni ad alta efficienza che consentono la generazione di risparmi tanto al Gruppo SEA quanto ai clienti che, grazie all'utilizzo del teleriscaldamento, ottengono risparmi legati al calore di recupero.

Un'analisi approfondita dei consumi energetici del periodo 2009-2011 mostra un trend di diminuzione dei consumi in campo elettrico e di relativa stabilità in campo termo frigorifero. La politica di investimenti di energy saving dei prossimi anni si prevede avrà importanti riflessi nei consumi del triennio in corso, soprattutto nel 2012 e 2013.

Ovviamente lo sviluppo delle infrastrutture causato dall'allargamento dell'aeroporto di Malpensa determinerà entro il 2015 una crescita dei consumi assoluti, ma rimarrà comunque probabile il raggiungimento di obiettivi di risparmio di energia.

Malpensa - Consumi energetici	2009	2010	2011
Metano (GJ)	15.865	14.971	12.941
Gasolio (GJ)	3.478	3.381	2.632
Energia elettrica (GJ)	505.177,92	472.044,71	426.798,00
Energia elettrica ceduta a terzi (GJ)	153.708,26	152.134,20	125.391,20
Linate - Consumi energetici	2009	2010	2011
Metano (GJ)	6.273,19	9.996,04	12.494
Gasolio (GJ)	73,23	60,66	81,46
Energia elettrica (GJ)	134.146,62	125.716,90	133.539,80

Note: I consumi di SEA Energia sono esclusi dalle presenti tabelle; nelle presenti tabelle sono inoltre esclusi i consumi per autotrazione.  
Fonte: SEA.

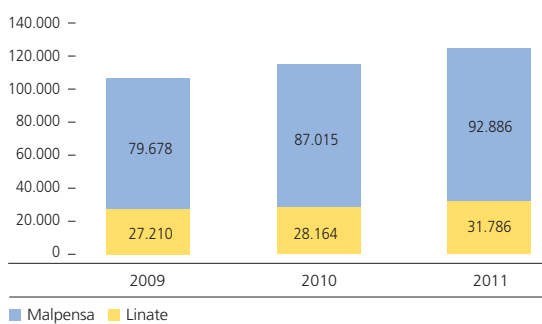
## SEA Energia

Nel 1992 SEA costituisce insieme ad altri partner industriali la società SEA Energia SpA, con oggetto sociale nel settore costruzione e gestione di impianti di produzione di energia. SEA Energia, controllata oggi totalmente da SEA, progetta, costruisce e gestisce impianti energetici di cogenerazione per la fornitura, la produzione e la cessione di energia elettrica, termica e frigorifera. SEA Energia gestisce le centrali di cogenerazione degli aeroporti di Malpensa e Linate. SEA Energia soddisfa tutto il fabbisogno energetico di Malpensa tramite il suo impianto di trigenerazione che, attivo dal 1998, rende autosufficiente lo scalo nella richiesta di energia elettrica da fonti esterne, calore e raffreddamento tramite un maggiore rendimento della combustione rispetto alle grandi centrali termoelettriche e un'ottimizzazione di fumi e calore di scarico altrimenti perduti. Alla rete si ricorre solo per la riserva elettrica di emergenza.

La centrale si distingue inoltre per le elevate potenze erogate ed è una tra le più grandi in Europa. La positiva esperienza di Malpensa nella trigenerazione ha indotto la società ad avviare un nuovo progetto a Linate, dove il calore prodotto verrà utilizzato per fornire teleriscaldamento ad un'ampia area urbana (Milano-Est).

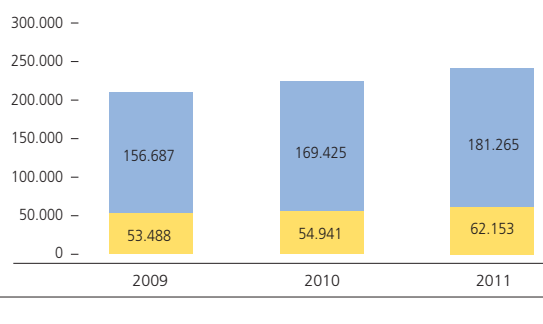
I due impianti sono il primo caso in Italia di applicazione in aeroporto di cogenerazione per cicli combinati e hanno aiutato SEA ad ottenere importanti risultati nella razionalizzazione dei consumi attraverso un controllo puntuale delle temperature nei diversi locali dei terminal e degli uffici, e su tutta la gamma di utenze legate all'illuminazione. Nel corso del 2011 è proseguita l'attività di produzione di energia termica ed elettrica per soddisfare i fabbisogni del sistema aeroportuale e per la vendita a terzi. Durante il 2011 la produzione di energia elettrica ha registrato un incremento del 12% (+55,1 milioni di kWh).

SEA Energia - Consumi metano k Sm<sup>3</sup>



Fonte: SEA.

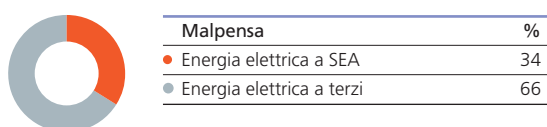
SEA Energia- Emissioni CO<sub>2</sub> (ton)



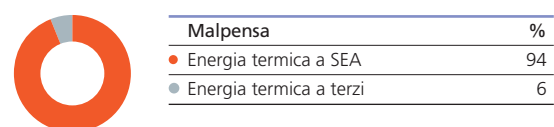
L'incremento della produzione delle centrali di Malpensa e Linate ed i minori consumi di energia elettrica da parte di SEA, a seguito dell'implementazione di un piano di risparmio energetico, si sono tradotti in una crescita dell'energia elettrica venduta a terzi in Borsa

Elettrica con l'obiettivo di migliorare il rendimento complessivo degli impianti utilizzati. Nel 2011 la vendita di energia elettrica di SEA Energia ha registrato un incremento del 10,5% (+47,8 milioni di kWh rispetto all'esercizio 2010, attestandosi a 501,5 milioni di kWh).

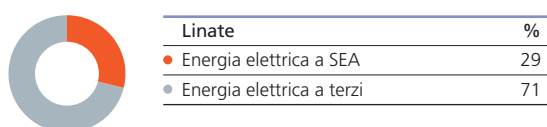
Malpensa - Energia elettrica prodotta nel 2011: 384,5 milioni di kWh



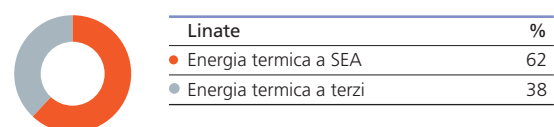
Malpensa - Energia termica prodotta nel 2011: 252,5 milioni di kWh



Linate - Energia elettrica prodotta nel 2011: 130,3 milioni di kWh



Linate - Energia termica prodotta nel 2011: 73,1 milioni di kWh



Fonte: SEA.



Nel 2011 la produzione di energia termica di SEA Energia ha registrato una contrazione del 5,9% (-20,4 milioni di kWh) rispetto all'anno precedente, attestandosi a 325,6 milioni di kWh. Tale diminuzione di produzione risente della minore richiesta di energia termica da parte di SEA (-10,6% rispetto al corrispondente periodo dell'esercizio precedente, pari a 33,4 milioni di kWh in meno) correlata al piano di risparmio energetico intrapreso e alle condizioni climatiche del 2011, caratterizzate da un inverno più mite e da un'estate meno calda, con conseguenti minori fabbisogni di riscaldamento e di condizionamento.

La riduzione della domanda da parte di SEA è stata parzialmente compensata dall'incremento della vendita di energia termica e frigorifera a terzi, passata dai 30,2 milioni di kWh del 2010 ai circa 43,2 milioni di kWh di fine dicembre 2011 (+43,1%). La crescita della domanda di energia termica da parte di terzi è stata sostenuta dalle necessità di approvvigionamento

dell'hotel Sheraton di Malpensa, mentre l'energia termica prodotta dalla centrale di Linate, e destinata al teleriscaldamento del quartiere di Milano Santa Giulia, nello stesso periodo non ha registrato significativi incrementi (+4,1%). La centrale di Linate ha ottenuto il riconoscimento dei Certificati verdi emessi dal GSE (Gestore Servizi Energetici) e validi per 8 anni dall'emissione. Nel corso del 2011 è diventato operativo il contratto di fornitura di energia elettrica a favore dell'aeroporto di Bergamo Orio al Serio (13,4 milioni di kWh), mentre l'hotel Sheraton di Malpensa, altro cliente diretto di SEA Energia, non si è avvalso dell'energia elettrica prodotta dalla società in attesa dell'allacciamento alla rete di distribuzione locale (prevista nel 2012). Nel novembre del 2011 è stata aggiudicata la gara per la fornitura di energia elettrica ad Aeroporti di Roma. Il contratto prevede un quantitativo massimo di erogazione di energia di 16 milioni di kWh annui da febbraio 2012.

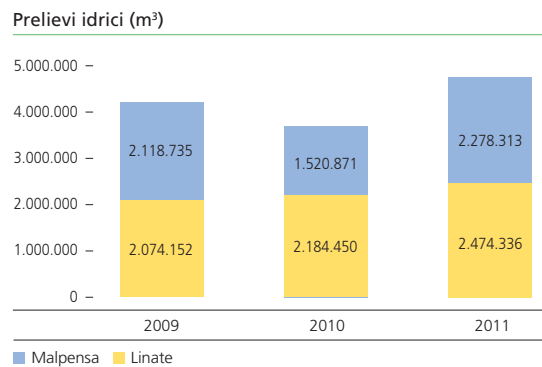
## La gestione delle risorse idriche

Il tema della gestione della risorsa idrica è uno degli aspetti ambientali verso cui il Gruppo SEA ha da più tempo dimostrato attenzione e conoscenza, come conseguenza di un'impostazione completamente autonoma nell'approvvigionamento idrico, realizzata tramite una serie di pozzi gestiti in autonomia, che risponde alle necessità igienico-sanitarie, industriali e dei servizi antincendio di entrambi gli aeroporti.

### I prelievi idrici

I quantitativi prelevati dai pozzi presenti nei sedimi aeroportuali di Malpensa e Linate, in stretta relazione con il traffico passeggeri e merci presso i due scali, vengono immessi al consumo attraverso acquedotti interni. Il controllo quantitativo, nonché l'attività di razio-

nalizzazione dei consumi, garantiscono la più elevata attenzione per questo importante patrimonio comune.

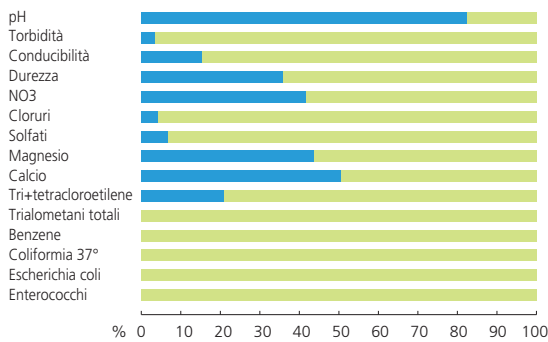


Nota: I consumi sono comprensivi di SEA Energia.  
Fonte: SEA.

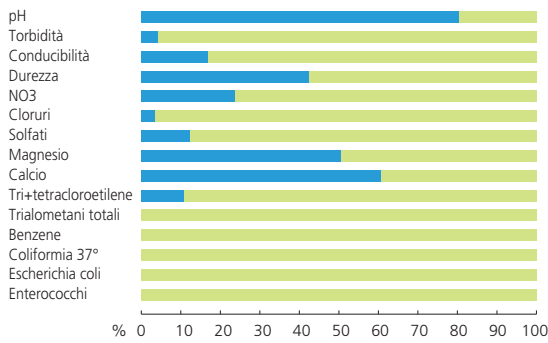
### La qualità delle acque

SEA garantisce, come previsto dalla normativa vigente e in stretta collaborazione con gli organi di controllo come la Sanità aerea e l'ASL, un elevato livello qualitativo delle acque distribuite tramite un piano di monitoraggio che prevede sistematiche campagne di controllo chimico-fisico della qualità dell'acqua erogata. Tale monitoraggio permette inoltre al Gruppo SEA di garantire la salubrità dell'acqua e di evitare gli effetti negativi di eventuali contaminazioni mediante il controllo costante del ciclo completo, dalla fase di prelievo dai pozzi alla distribuzione nella rete e alla restituzione finale delle acque reflue nell'ambiente. Come evidenziato nei grafici seguenti, in entrambi gli scali i parametri analizzati sono ampiamente inferiori al limite massimo ammesso dalla legge e dimostrano la buona qualità dell'acqua distribuita in entrambi gli aeroporti.

Malpensa - Caratterizzazione delle acque potabili - 2011



Linate - Caratterizzazione delle acque potabili - 2011



■ Valori medi monitorati ■ Valori limite

Fonte: SEA.

### Gli scarichi

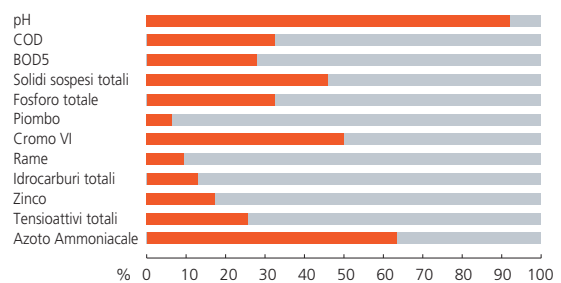
La gestione degli scarichi idrici è principalmente correlata a tre fenomeni: il dilavamento meteorico, la gestione e il controllo di eventuali sversamenti di carburante (peraltro estremamente limitati), la raccolta e l'allontanamento dei reflui scaricati dalle toilette degli aeromobili. Lo smaltimento delle acque nere di tutti gli edifici presenti nelle aree di sedime è assicurato a Malpensa dalla rete fognaria che recapita i re-

flui al depuratore consortile di S. Antonino, mentre la rete fognaria di Linate è collegata al depuratore di Peschiera Borromeo.

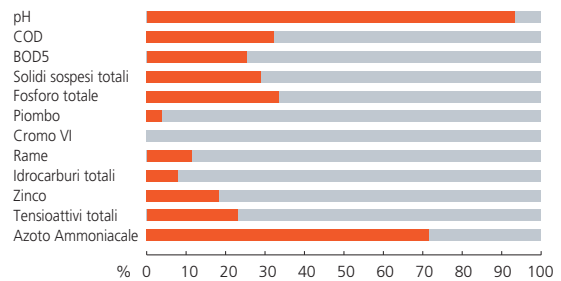
Le acque di dilavamento meteorico trovano opportuno recapito in corpi idrici superficiali a Linate, o sul suolo (seconda pioggia) a Malpensa. In entrambi gli aeroporti l'analisi sistematica delle emissioni liquide permette di stabilire che la qualità delle acque reflue rientra nei limiti previsti dalla normativa ambientale in vigore, come evidenziato di seguito nei grafici, che riportano i parametri costantemente monitorati.

Tali considerazioni sono valide anche per gli scarichi di SEA Energia che rientrano nei limiti previsti dalla normativa con una concentrazione media inferiore di oltre il 50% ai limiti previsti per i principali inquinanti.

Malpensa - Caratterizzazione dello scarico fognario - 2011



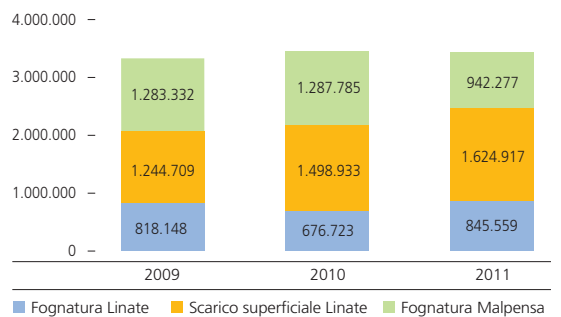
Linate - Caratterizzazione dello scarico fognario - 2011



■ Valori medi monitorati ■ Valori limite

Fonte: SEA.

### Scarichi idrici (m³)



Nota: la quantificazione degli scarichi in acque superficiali è possibile solo considerando empiricamente la differenza tra il totale dell'acqua prelevata e la quantità di reflui conferiti in fognatura, pur con una certa approssimazione, tenendo conto degli apporti dovuti anche alle acque meteoriche. Sono esclusi i valori relativi agli scarichi di SEA Energia. Gli scarichi di Linate sono stati suddivisi in "fognatura" e "acque superficiali". Fonte: SEA.

Nel corso del 2011 a Malpensa si è verificata una sensibile contrazione delle quantità scaricate, mentre a Linate le quantità si sono riavvicinate al trend di base che è identificabile in un ordine di grandezza di circa 820.000 m<sup>3</sup>/annui (con un limitato incremento dovuto a realizzazioni infrastrutturali e ad esigenze tecnologiche degli impianti di condizionamento).

### La gestione delle acque meteoriche

Nei due scali milanesi è presente un impianto di raccolta e trattamento delle acque piovane. Quest'acqua viene trattata con impianti di separazione olio-acque (disoleatori) prima di essere recapitata in corpi recettori. Il disoleatore, o disoleatore-decantatore (poiché spesso vi è aggiunto un volume per la rimozione dei solidi), è un impianto progettato per la separazione di benzine, oli, grassi e altre frazioni leggere dei prodotti petroliferi ed è adottato come fase di pre-trattamento delle acque di prima pioggia, di un bacino di ritenzione.

Il Gruppo SEA, insieme ad altri importanti attori europei, sta approfondendo molti aspetti legati alla possibilità di riutilizzo delle acque meteoriche, in una logica di risparmio del prelievo idrico dalla falda acquifera e di razionalizzazione dei consumi idrici.

### Sversamenti

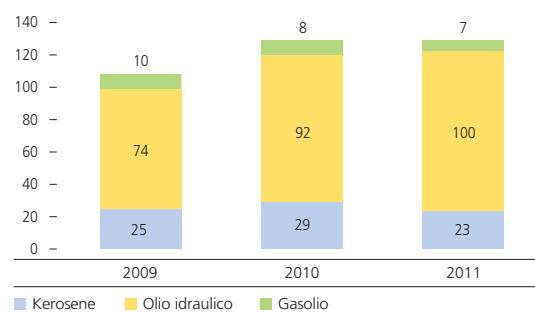
SEA si impegna a operare attentamente e a garantire una corretta gestione di potenziali sversamenti. In caso di sversamenti accidentali di carburanti o di oli in aree operative, piste e piazzali si provvede a intercettare i fluidi prima che gli stessi interessino la rete di drenaggio delle acque meteoriche. Negli aeroporti è attiva una specifica procedura applicabile sulle aree di movimento dei terminal nel rispetto delle norme in materia di tutela ambientale. In tali condizioni, vengono attivate le funzioni Manutenzione Scalo Malpensa e Gestione Operativa Ambientale al fine di coordinare gli interventi di pulizia, bonifica e ripristino, nelle aree interessate, delle condizioni di agibilità e sicurezza, dopo l'eventuale intervento di contenimento dei Vigili del Fuoco. L'intervento dei Vigili del Fuoco consiste in:

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

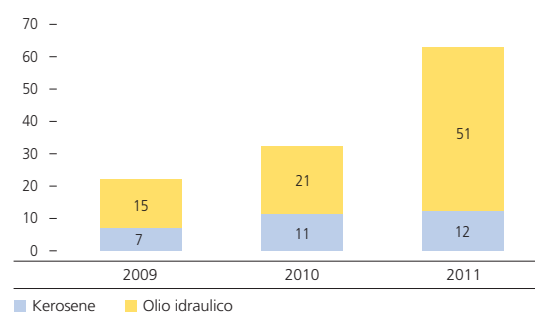
I rifiuti generati nell'operazione di pulizia sono trasferiti, in ciascun aeroporto, presso apposite dotazioni delle isole ecologiche aeroportuali, come previsto dalle

procedure aziendali, nel rispetto delle norme di tutela ambientale, di sicurezza e igiene sul lavoro applicate a entrambi gli scali milanesi.

#### Malpensa - Sversamenti



#### Linate - Sversamenti



Fonte: SEA.

La problematica "sversamenti" ha una rilevanza ambientale ma rappresenta anche un elemento di grande attenzione sui temi di Safety Management System.

A Malpensa gli sversamenti di kerosene hanno registrato un decremento (-20%) rispetto al 2010, mentre a Linate (dove il traffico è cresciuto del 9,2%) il trend si è mantenuto costante.

Complessivamente la consistenza di questi eventi è stata inferiore e le superfici interessate nel 2011 da fuoriuscite di carburante sono risultate inferiori rispetto al 2010.

Le fuoriuscite accidentali di gasolio si mantengono largamente al di sotto delle soglie di attenzione e del tutto non significative come quantità.

Gli sversamenti da olio idraulico sono determinate da rotture di mezzi operativi. Anche in questo caso il numero degli eventi non appare direttamente proporzionale con le quantità in gioco. Il tema ha una forte correlazione con le caratteristiche del parco attrezzature e con la funzione Manutenzione Scalo sono stati avviati specifici piani di contrasto del fenomeno.

Su entrambi gli scali non sono presenti sversamenti significativi, anche il volume degli sversamenti delle aree interessate risulta non significativo in quanto l'evento rimane circoscritto e risolto in breve tempo, secondo le procedure standard.

## Inquinamento acustico

L'impatto acustico determinato dalle operazioni di decollo, atterraggio e sorvolo degli aerei costituisce uno degli elementi di disturbo più immediati ed evidenti della presenza di un'infrastruttura aeroportuale. Il rumore prodotto dagli aeromobili è caratterizzato da un numero relativamente limitato di eventi nell'arco della giornata e da valori massimi di pressione sonora piuttosto elevati. Numerose e articolate norme europee, nazionali e regionali mirano a misurare, limitare e/o a regolamentare le emissioni di rumore per assicurare un'elevata qualità della vita ai territori intorno all'aeroporto. La legislazione italiana sul rumore intorno agli aeroporti è vasta e articolata e comprende la trattazione degli aspetti fondamentali riguardanti la sua misurazione, i sistemi di monitoraggio, le zone di rispetto presenti nei territori limitrofi le infrastrutture aeroportuali, i modelli di simulazione, le Commissioni aeroportuali, le azioni di mitigazione e numerosi altri aspetti. In base a quanto disposto dalle presenti norme, ogni aeroporto aperto al traffico civile deve provvedere alla predisposizione, nell'intorno aeroportuale, di un sistema di monitoraggio continuo che possa consentire il rilevamento di eventuali superamenti di limiti e il collegamento di tale informazione con i dati e la traiettoria del velivolo che ha generato il superamento degli stessi. Inoltre è sancita la necessità di una Commissione aeroportuale i cui compiti sono:

- classificazione dell'aeroporto in relazione all'inquinamento acustico prodotto;
- definizione delle procedure antirumore;
- definizione delle fasce di pertinenza cui corrispondono dei limiti di rumore.

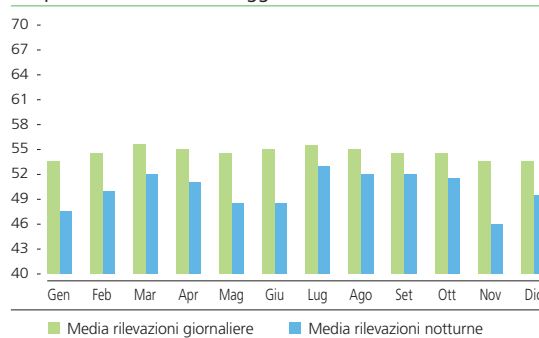
### Il monitoraggio del rumore a Malpensa e Linate

A tutela del territorio circostante gli aeroporti, a Linate e Malpensa è attivo un evoluto e capillare sistema di monitoraggio acustico. Il rumore viene rilevato in tutti i giorni dell'anno nell'arco delle 24 ore da un sistema dotato di 14 stazioni fisse (10 a Malpensa e 4 a Linate). A queste stazioni fisse si aggiungono altre 4 centraline mobili, utilizzate per campagne di misura specifiche, promosse per soddisfare le richieste provenienti dagli enti locali e dai cittadini.

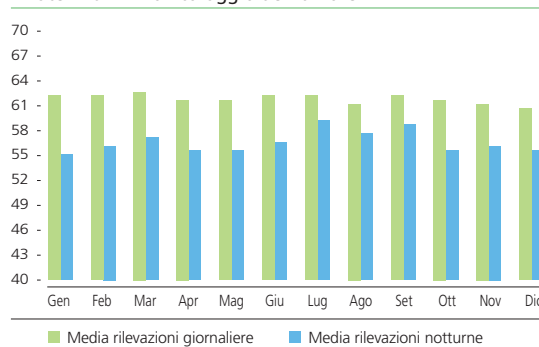
Il sistema di rilevamento si colloca tra le migliori posizioni nel confronto con i maggiori aeroporti europei. L'attività di monitoraggio viene svolta dal Gruppo SEA in collaborazione e sotto lo stretto controllo dell'ARPA (Agenzia Regionale Protezione Ambiente). I dati rilevati dalla rete di monitoraggio di Linate e Malpensa vengono elaborati in linea con la normativa vigente e sono resi disponibili per la consultazione di cittadini e di enti istituzionali (Regione, Provincia, ARPA, comuni interessati), come esplicitamente richiesto dalla direttiva della Comunità Europea. Le in-

formazioni relative all'inquinamento acustico e all'operatività degli scali milanesi sono periodicamente diffusi tramite il sito web di SEA.

Malpensa - 2011: monitoraggio del rumore



Linate - 2011: monitoraggio del rumore



### La Commissione aeroportuale di Linate

Nello scalo di Linate è stata effettuata un'analisi sulla situazione acustica confrontando l'evoluzione del traffico tra il 1997 (prima del trasferimento del traffico a Malpensa) e il 2004 (scenario preso come riferimento per i lavori della Commissione aeroportuale).

Nel maggio 2009, la Commissione di Linate ha condiviso uno scenario su un'ipotesi di riequilibrio dell'utilizzo delle rotte di decollo caratteristiche dell'operatività aeronautica dello scalo, al fine di determinare una diminuzione delle aree e della popolazione impattate rispetto allo scenario del 2004, salvaguardando anche i ricettori più sensibili. La sperimentazione e le azioni di miglioramento intraprese in base ai risultati ottenuti hanno fatto sì che la Commissione aeroportuale di Linate approvasse la zonizzazione acustica.

### La Commissione aeroportuale di Malpensa

La Commissione aeroportuale di Malpensa è attiva ed ha operato una efficace azione di riequilibrio del traffico dopo il de-hubbing di Alitalia.

Sono state definite più ipotesi di zonizzazione acustica in attesa di essere approvate formalmente.

## Gestione dei rifiuti

Il tema della gestione dei rifiuti è diventato sempre più rilevante negli ultimi anni con la crescita dei consumi e dell'urbanizzazione che hanno aumentato la produzione dei rifiuti e ridotto le zone disabitate in cui trattarli o depositarli. Dato l'impatto della gestione dei rifiuti sulla salute umana e sulla tutela dell'ambiente, è sempre più importante ridurre la produzione e l'impatto sulla natura.

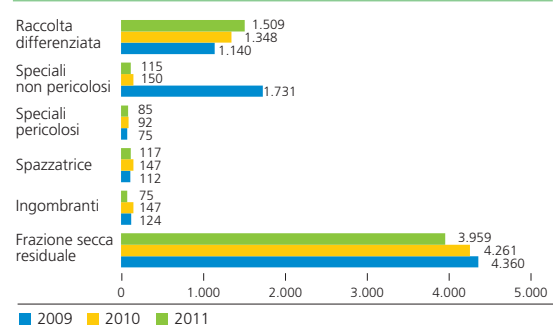
Su questa materia, a dicembre 2008 l'ENAC ha emanato le linee guida "Valutazione della messa in opera di impianti di discarica in prossimità del sedime aeroportuale". Le attività di pertinenza SEA consistono nella gestione del ciclo legato allo smaltimento dei rifiuti, dalla raccolta fino al conferimento in discarica.

### La gestione dei rifiuti in ambito aeroportuale

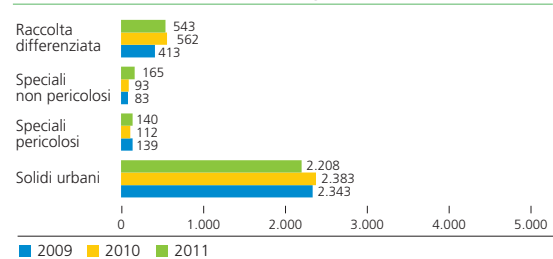
I rifiuti prodotti nell'ambito delle attività aeroportuali di gestione degli uffici, della pulizia degli aeromobili, della manutenzione delle infrastrutture, degli esercizi commerciali e della ristorazione sono per la maggior parte rapportabili a quelli prodotti in ambito urbano e si suddividono in:

- rifiuti solidi urbani: generati dalle attività di pulizia nelle aerostazioni e negli edifici ausiliari. Sono compresi in questa categoria anche i rifiuti provenienti dall'attività di pulizia degli aeromobili. Tali rifiuti sono raccolti in apposite dotazioni (cassoni e cassonetti), opportunamente distribuite nei sedimi aeroportuali e smaltiti a cura delle società incaricate dalle amministrazioni comunali territorialmente competenti. I rifiuti solidi urbani sono conferiti in impianti di incenerimento con recupero di energia, mentre le frazioni di raccolta differenziata sono destinate al recupero in idonei impianti;
- rifiuti speciali assimilabili: a questa categoria appartengono sia alcuni particolari rifiuti derivanti da attività di pulizia, sia quelli da attività di servizio che, pur essendo del tutto simili per qualità ai rifiuti solidi urbani, non sono ancora stati assimilati a questi ultimi dalle competenti amministrazioni territoriali;
- rifiuti speciali, pericolosi e non: derivanti dall'attività aeroportuale. Sono suddivisi in: pericolosi (ad es.: olio esausto, emulsioni oleose, accumulatori di piombo e al nichel-cadmio, filtri olio e gasolio, rifiuti sanitari, lampade fluorescenti, ecc.) e non pericolosi (ad es.: rottami ferrosi, farmaci scaduti, batterie alcaline, ZnC, ecc.). I rifiuti speciali (sia assimilabili, sia pericolosi e non) sono, dove tecnicamente possibile, dedicati alle filiere di recupero;
- rifiuti di origine alimentare: costituiti dai residui dei pasti consumati dai passeggeri a bordo degli aeromobili. Vengono gestiti, e successivamente smaltiti, direttamente dalle società di catering e non vengono trattati dal gestore aeroportuale.

Malpensa - Rifiuti prodotti per tipologia (ton)



Linate - Rifiuti prodotti per tipologia (ton)



Fonte: SEA.

La produzione complessiva di rifiuti a Malpensa, pari a 5.860 ton, conferma la tendenza ad una certa flessione, già evidenziata negli scorsi anni, mentre a Linate, il trend si mantiene pressoché costante, pari a 3.056 ton.

### La raccolta differenziata

La raccolta differenziata è iniziata gradualmente nel tempo a partire dagli anni '90 con carta, cartone, legno, vetro, toner e umido e, da ultimo, è stata anche attivata la raccolta differenziata di plastica e lattine. Tutti i rifiuti speciali prodotti che non è possibile conferire ai comuni sono gestiti in modo differenziato per tipologia, con specifici contratti con terzi (ad es.: attrezzature informatiche, oli, emulsioni, ferro, vernici, ecc.).

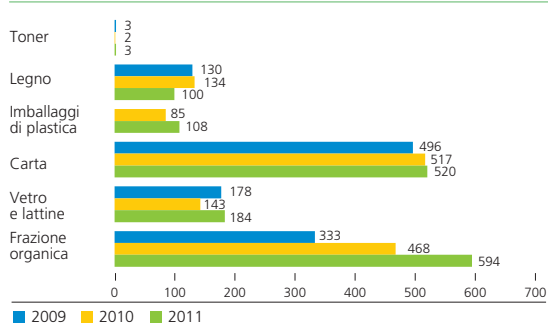
Ciò significa che sono tutti integralmente differenziati per tipologia e smaltiti/recuperati secondo le normative di riferimento e gli standard di tecnologia degli impianti di trattamento in cui vengono conferiti, e che questi rifiuti, pur essendo differenziati, non rientrano nei resoconti delle raccolte differenziate gestite con la collaborazione dei comuni.

Per mitigare ulteriormente l'impatto ambientale, il Gruppo SEA ha strutturato e sta svolgendo una serie di progetti in una logica di evoluzione della raccolta differenziata:

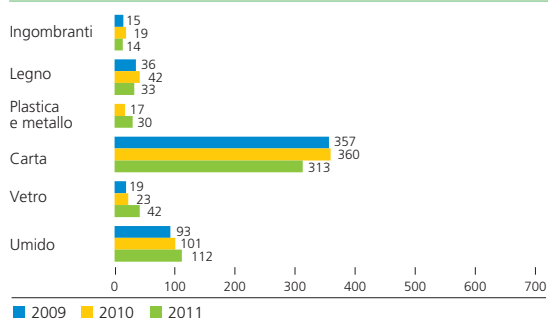
- il completamento delle tipologie di raccolta differenziata presso gli operatori commerciali e di ristorazione esistenti nelle aerostazioni di Linate e Malpensa;

- il miglioramento della qualità della raccolta negli spazi aperti al pubblico, per la cui riuscita si prevede il mantenimento di un'azione finalizzata all'incremento della consapevolezza del passeggero;
- un'azione volta ad assicurare, presso ogni distributore automatico di caffè e bevande, la possibilità di operare una razionale raccolta differenziata di plastica e lattine (alluminio);
- l'attuazione di una razionalizzazione delle dotazioni preposte, in air-side, ad accogliere i rifiuti provenienti dagli aeromobili.

#### Malpensa - Raccolta differenziata (ton)



#### Linate - Raccolta differenziata (ton)



Fonte: SEA.

La raccolta differenziata dei rifiuti a Malpensa presenta un incremento, come a Linate, dove però si registra una flessione di produzione di carta legata, in particolare, a un cambio di servizi erogati dalle compagnie aeree a bordo degli aeromobili.

Nello specifico l'andamento della raccolta differenziata negli scali gestiti dal Gruppo SEA è stato: a Milano Malpensa +0,58% per la carta, +26,92% per la frazione organica, +28,67% per vetro e lattine, -25,37% per il legno, +50% per il toner e +27,06% per gli imballaggi in plastica, e a Milano Linate -26,32% per gli ingombranti, -13,06% per la carta (minor conferimento di riviste dalle compagnie aeree), +10,89% per la frazione umida, +82,61% per il vetro, +76,47% per la plastica e metallo, -21,43% per il legno (minor impiego di bancali in legno).

#### Metodi di smaltimento dei rifiuti(\*)

I metodi di smaltimento per le varie tipologie di rifiu-

ti, come stabilito dalla normativa (allegati B e C D. Lgs. 152/2006), sono per:

#### Linate:

- rifiuti solidi urbani frazione secca (raccolta e trasporto a cura del comune) - incenerimento a terra;
- rifiuti speciali pericolosi e non pericolosi (raccolta e trasporto a cura di società specializzate) - operazioni di recupero e operazioni di smaltimento a seconda della caratterizzazione degli stessi e delle autorizzazioni degli impianti che li ricevono;
- raccolta differenziata per carta/cartone, vetro, legno, plastica e metallo, ingombranti (raccolta e trasporto a cura del comune) - messa in riserva di rifiuti per sottoporli a una delle operazioni di recupero (R13);
- umido (raccolta e trasporto a cura del comune) - riciclo/recupero delle sostanze organiche non utilizzate come solventi (comprese le operazioni di compostaggio e le altre trasformazioni biologiche (R3).

I metodi di smaltimento sono conseguenti alle scelte del comune di Segrate per i rifiuti solidi urbani e le raccolte differenziate, e sono in capo ai vari fornitori di servizi trasporto-smaltimento per le differenti tipologie di rifiuti speciali.

#### Malpensa:

- rifiuti solidi urbani-assimilati: messa in riserva di rifiuti per sottoporli a una delle operazioni di recupero (R13), con l'eccezione della frazione secca residuale in "incenerimento a terra", dei rifiuti ingombranti in "deposito preliminare" prima di sottoporli alle operazioni di smaltimento (D15) e della frazione organica del comune di Somma Lombardo che è in R3 "riciclaggio/recupero delle sostanze organiche non utilizzate come solventi (comprese le operazioni di compostaggio e altre trasformazioni biologiche)";
- rifiuti speciali pericolosi e non pericolosi: (raccolta e trasporto a cura di società specializzate) - operazioni di recupero e operazioni di smaltimento a seconda della caratterizzazione degli stessi e delle autorizzazioni degli impianti che li ricevono.

#### Le isole ecologiche di Linate e Malpensa

Per entrambi gli aeroporti sono state progettate efficienti isole ecologiche.

A Linate questa infrastruttura ecologico-ambientale è stata realizzata e da molti anni ha ottenuto, dagli enti istituzionali competenti, le autorizzazioni necessarie alla conduzione degli impianti e alla gestione dei rifiuti speciali.

A Malpensa, anche a seguito della drastica riduzione del traffico, è in corso un innovativo progetto di rivisitazione della modalità di raccolta in area air-side, che trova nella piattaforma ecologica esistente una leva fondamentale per la sua riuscita.

(\*) Le informazioni sono state desunte dai fornitori del servizio.

## Campi elettromagnetici e radiazioni ionizzanti

### I campi elettromagnetici

Gli anni recenti sono stati caratterizzati da un aumento significativo, per numero e varietà, di sorgenti di campi elettrici, magnetici ed elettromagnetici (CEM) usati per diversi scopi. Queste sorgenti comprendono antenne radio telefoniche, schemi di computer e televisioni, radar, ecc. L'incremento di queste sorgenti, e l'utilizzo sempre più frequente che ne viene fatto, ha comportato un'esposizione per la popolazione, sia lavorativa sia civile, a campi elettrici magnetici ed elettromagnetici più intensi di quelli usualmente presenti a livello naturale. In ambito aeroportuale le apparecchiature che determinano campi elettromagnetici sono essenzialmente:

- stazioni di telefonia cellulare;
- rete mobile di antenne per radiotrasmissioni;
- apparati radar.

Negli aeroporti di Milano sono state fatte specifiche mappature dei valori di campo elettromagnetico che hanno messo in evidenza i livelli di rispetto dei parametri e delle soglie legate alla salvaguardia della salute umana.

### Gestione dei colli radioattivi

SEA è attualmente l'unico gestore aeroportuale in Italia ad avere conseguito dal competente Ministero dello Sviluppo Economico il più alto livello autorizzativo (il nulla osta di Cat. A ai sensi del D. Lgs. 230/95) per

le attività di movimentazione e deposito temporaneo dei colli di merce contenenti sorgenti radioattive in corso di trasporto nello scalo di Malpensa (analoga autorizzazione è in procinto di essere rilasciata anche per lo scalo di Linate, già titolare di un nulla osta ai sensi della normativa previgente) superando tutte le difficoltà imposte da una normativa che, per la specificità della materia trattata, non è certamente stata predisposta per adattarsi a uno scalo aeroportuale.

Lo sforzo compiuto in collaborazione con i tecnici e i funzionari dei vari ministeri ed enti che in questi anni hanno supportato e certificato il lavoro fatto ha portato alla realizzazione di:

- adeguati locali, completi di tutte le misure di sicurezza previste, per il deposito temporaneo delle sorgenti radioattive in corso di trasporto;
- processi di controllo strumentale preventivo su tutti i colli radioattivi in ingresso nello scalo sia per via aerea sia per via stradale;
- idonee procedure di lavoro e norme di radioprotezione per tutto il personale coinvolto nei processi di movimentazione e deposito dei colli;
- procedure di verifica e gestione delle emergenze derivanti da emissioni radioattive anomale.

Tutto ciò consente oggi al sistema aeroportuale milanese di gestire in piena sicurezza e conformità normativa il transito di tutte le merci radioattive (circa 15.000 colli/anno) che anche per suo tramite vengono poi destinate agli ospedali, ai centri di ricerca e a scopi industriali.

## Safety Aeroportuale

Negli aeroporti di Milano è attivo un efficace Safety Management System (SMS) validato e controllato anche da ENAC. In tale contesto vengono sistematicamente convocate riunioni mensili del Safety Board (organismo interno del gestore aeroportuale) e, su entrambi gli scali, riunioni del Safety Committee che coinvolgono tutti gli operatori, le compagnie aeree, i soggetti attori, a vario titolo, delle differenti attività e gli enti istituzionali presenti nei due aeroporti.

Le due differenti tipologie di riunioni si alimentano vicendevolmente in modo da assicurare la completa e diffusa trattazione dei temi di sicurezza delle operazioni e identificare, secondo necessità, opportune azioni di prevenzione e, nel caso, di contrasto e mitigazione.

### Principi della politica di Safety Aeroportuale

I principi ispiratori della politica di Safety Aeroportuale del Gruppo SEA sono:

- garantire la rispondenza progettuale e realizzativa, e il suo mantenimento nel tempo, delle infrastrutture di volo, degli impianti e delle attrezzature agli standard nazionali e internazionali, sia in termini progettuali, sia sotto il profilo dell'efficienza e dell'efficacia d'utilizzo verso il mantenimento dei più alti livelli di sicurezza e di qualità del servizio;
- assicurare una continua revisione dei processi e delle procedure operative per conseguire la maggiore conformità possibile ai dettami nazionali e internazionali in tema di safety, di qualità e di efficienza/efficacia operativa;
- attuare una sistematica, ricorrente e adeguata azione di formazione di tutto il personale, con priorità per quello maggiormente coinvolto nei processi operativi, ponendo particolare accento sui requisiti e sulle conseguenti azioni e comportamenti orientati alla massima salvaguardia della sicurezza, dei livelli di qualità, di regolarità del servizio e della sua efficienza.

### Logiche di intervento

Le logiche di intervento sono finalizzate ai seguenti aspetti:

- responsabilizzazione alle problematiche di safety di tutto il management e dei singoli collaboratori, a tutti i livelli coinvolti nelle varie attività aziendali;
- necessità di dare, prima di ogni altra cosa, priorità alla sicurezza operativa;
- riduzione al minimo dei rischi legati a tutte le opera-

zioni a terra, e in particolare a quelle connesse con gli aeromobili;

- obbligo del mantenimento degli standard di safety per tutti gli operatori, le ditte e i soggetti esterni operanti a qualsiasi titolo all'interno del sedime aeroportuale;
- mantenimento e miglioramento del livello di sicurezza conseguito attraverso periodici e sistematici processi di risk analysis, di tracciabilità del sistema, di auditing e di individuazione di specifici safety objectives in relazione alle tematiche trattate ogni mese nelle riunioni di Safety Board e di Safety Committee;
- costante azione di sensibilizzazione e di comunicazione affinché ogni evento che possa avere riflessi sulla safety venga segnalato e successivamente esaminato.

Nel rispetto di quanto stabilito da ENAC sono stati attivati specifici approfondimenti su temi particolarmente significativi tramite opportuni Working Groups.

All'interno del SMS sono operativi specifici gruppi tematici relativi a:

- Working Group Petrolieri: tavolo su cui si è sviluppato il "Progetto pilota per il rifornimento di carburante degli aeromobili con passeggeri a bordo, senza la presenza dei Vigili del Fuoco". All'interno del gruppo vengono anche analizzate e valutate tutte le azioni opportune per la riduzione di possibili sversamenti di carburante;
- Working Group Sicurezza di Rampa: estende a tutti gli handler l'azione specifica sui temi di sicurezza di rampa. Il Working Group Sicurezza di Rampa analizza le risultanze e propone azioni di miglioramento, condivise con i Post Holder Movimento e Terminal, allo scopo di costituire una solida base da presentare ai Safety Committee per il massimo livello di coinvolgimento di tutti gli operatori ed i soggetti a vario titolo presenti nelle operazioni aeroportuali.

### Safety Management Land-Side

Il Safety Management System in un aeroporto è legato anche alla gestione della flora e della fauna e si declina nei seguenti temi:

- aspetti di sicurezza;
- governo delle mappe ostacoli;
- interventi di mitigazione;
- aspetti paesaggistici;
- attenzione alla biodiversità.



Ogni aeroporto, in quanto vero e proprio ecosistema (sia pure semi-naturale), è un'entità unica e come tale va trattata. SEA ha sviluppato all'interno dei propri sedimi una politica per la riduzione/controllo del "rischio da wildlife strike/gestione aree verdi" che prevede:

- inventario periodico della fauna e condizioni interne;
- controllo dell'altezza dell'erba, sfalci ed essenze;
- wildlife control (conigli, lepri, ecc.);
- azioni sul contesto circostante per diminuirne l'attrattività.

Allo scopo di rendere l'aeroporto meno attrattivo nei confronti della fauna si è provveduto ad avviare specifiche ricerche naturalistiche ambientali negli scali di Linate e Malpensa.

Gli studi hanno fornito una serie di raccomandazioni, ovvero linee guida, per la riduzione del rischio da wildlife strike agendo sugli aspetti ambientali dell'aeroporto, con particolare riguardo alla gestione delle aree verdi.

Il primo studio naturalistico commissionato è stato realizzato nel 2002 a cura del Dipartimento di Biologia Animale dell'Università di Pavia, successivamente sono stati realizzati da Bird Control Italy e dal Dipartimento di Biologia dell'Università di Pisa e, dal 2011, è previsto un aggiornamento annuale da parte di Bird Control Italy dei risultati già ottenuti, nell'ottica di un miglioramento delle conoscenze ornitologiche relative all'ambiente aeroportuale.

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

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

È previsto un aggiornamento annuale di tale ricerca che oltre a valutare i rischi bird strike dovuti alla presenza di volatili e mammiferi in aeroporto e le attrattive ambientali interne, analizza eventuali attrattive esterne nelle immediate vicinanze dell'aeroporto.

## Aspetti paesaggistici e biodiversità

La tutela della biodiversità e della ricchezza ecologica è di primaria importanza per uno sviluppo sostenibile e per poter garantire un giusto equilibrio fra attività antropiche e il contesto naturale. Diventa quindi necessario valutare il contesto in cui opera una società per poter analizzare il suo potenziale impatto sulla biodiversità. Il Gruppo SEA è consapevole di essere inserito in un contesto "verde" specialmente con riferimento a Malpensa, e questo rende necessario un monitoraggio attento degli impatti del business aziendale e l'impiego di azioni finalizzate a mitigarne gli effetti.

### Linate

Alcune porzioni del territorio circostante l'aeroporto di Linate rientrano nel Parco Agricolo Sud Milano (istituito con L.R. 23/4/1990 n°24) che costituisce un'entità territoriale di vaste dimensioni e si estende su quasi tutto il semicerchio meridionale della provincia di Milano.

Confinano con il sedime dell'aeroporto il Parco Forlanini, uno dei maggiori parchi dell'area urbana milanese, e l'Idroscalo. Inaugurato nel 1970, il Parco valorizza la struttura secolare del contado agricolo lombardo, caratterizzato da una fitta rete di vialetti alberati e dal pittoresco laghetto Salesina, alimentato sia da acque di falda sia piovane che, con l'abbondante vegetazione che lo circonda, costituisce un buon habitat per uccelli e pesci.

### Malpensa

L'aeroporto è compreso nel Parco regionale della Valle del Ticino. Al Parco appartengono dieci degli undici comuni coinvolti dal Piano Territoriale d'Area di Malpensa. L'unico comune esterno è Busto Arsizio.

Le riserve naturali del Parco e le relative aree di rispetto, concentrate all'interno della valle del fiume a partire dai canali Villoresi e Naviglio Grande, sono lontane dall'aeroporto, separate da zone boschive alternate a zone coltivate di protezione di scarso pregio naturalistico, ma di elevato valore ecologico, anche per l'attenuazione dell'impatto dell'aeroporto. Le zone di interesse paesistico del Parco rappresentano il paesaggio lontano dall'aeroporto, filtrato dall'insediamento degli abitati di Somma Lombardo, Arsago Sempione e Casorate Sempione.

Il Gruppo SEA, già nel passato, con l'apporto dell'Azienda Regionale delle Foreste della Lombardia (oggi ERSAF), ha realizzato un Piano del verde di Malpensa inerente alle sistemazioni, a carico di SEA e di altri enti locali interessati, delle aree verdi all'interno del sedime aeroportuale che hanno riguardato interventi

di rimboschimento, miglioramento boschivo, formazione prati e realizzazione di siepi.

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

Quale compensazione, in collaborazione con il Parco del Ticino, SEA ha effettuato, con l'assistenza di ERSAF (l'Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e Foreste), una serie di interventi finalizzati sia alla realizzazione di nuove aree boscate sia al miglioramento di boschi esistenti.

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

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

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

Con il nuovo Master Plan di Malpensa, attualmente in fase di autorizzazione, particolare attenzione è stata posta all'inserimento della struttura aeroportuale all'interno del sistema ambientale del Parco.

Una vasta gamma di interventi sulla componente ambiente sono previsti per compensare e/o mitigare la sottrazione di una parte degli ambienti naturali necessaria e indispensabile all'ampliamento dell'aeroporto.

Al fine di rendere maggiormente incisivi gli interventi sono state indicate delle linee guida, la cui declinazione nei singoli interventi puntuali viene rimandata a un lavoro da sviluppare in sinergia con le autorità ambientali (Parchi del Ticino lombardo e piemontese) e territoriali preposti (Regioni Lombardia e Piemonte e Province di Varese e Novara) che più di ogni altro possono indicare le aree di intervento che maggiormente necessitano di attenzione, al fine di un miglioramento complessivo dell'ecosistema naturale, ed hanno una responsabilità diretta nella salvaguardia dell'ambiente e nello sviluppo del territorio con il conseguente governo delle dinamiche socio-economiche che ne derivano.

Le attività così concepite si svilupperanno ed accompagneranno lo sviluppo dell'aeroporto affinché lo stesso possa crescere in sinergia con il territorio, sia al fine di garantire uno sviluppo sostenibile per l'ambito di riferimento sia per assolvere alla funzione di volano per la crescita del sistema economico del nostro Paese.

Queste linee di indirizzo saranno pertanto oggetto di uno specifico percorso di condivisione con le sopracitate autorità con le quali è già stato avviato un confronto.

Il percorso si concluderà con la definizione di un documento strategico di integrazione ambientale che oltre a definire gli interventi in modo puntuale ne determinerà la modularità e la tempistica.

### **Bird strike: prevenzione e monitoraggio**

Le attività di prevenzione e di monitoraggio del fenomeno bird 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) redatti da SEA in qualità di gestore aeroportuale in conformità alla circolare ENAC APT I6/2004 e certificati dall'ente stesso; sono, inoltre, periodicamente soggetti ad audit sia da parte dell'autorità sia mediante audit interni.

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 di cui sopra si attengono alle linee guida della suddetta circolare garantendo una costante attività di monitoraggio e di allontanamento di uccelli e di fauna dal sedime.

Particolare attenzione viene data 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 ed alimentano un data base che viene gestito con un programma software chiamato "Bird Strike Management System".

Le misure preventive adottate sono da identificarsi

nel monitoraggio e nell'allontanamento continuo messo in atto durante le ore di luce da biologi, esperti ornitologi, che compongono la Bird Control Unit. Questi ispezionano costantemente il sedime aeroportuale a bordo di una vettura dotata di sistemi di allontanamento veicolari e portatili. In entrambi gli aeroporti è presente inoltre un sistema di allontanamento fisso chiamato "Space Control" e una serie di dispositivi di dissuasione acustica.

Anche attraverso due convenzioni specifiche definite rispettivamente con la Provincia di Milano e con la Provincia di Varese, particolare attenzione viene posta da SEA alle aree verdi per gestire il complesso ecosistema flora-faunistico e per assicurare, ai fini di mantenere le migliori condizioni di sicurezza per le operazioni, che non vi siano particolari aspetti di attrattività dei sedimenti per i volatili e la fauna.

Il numero di impatti con aeromobili per tipologia di fauna/volatili verificatisi sotto i 300ft (bird strike) hanno mostrato, a Linate, una sostanziale riduzione passando da 58 a 31 mentre a Malpensa si è riscontrato un aumento da 44 a 72, mantenendo il rateo annuale, su 10.000 movimenti, sotto la soglia di attenzione del rischio (3,2 per Linate e 3,8 per Malpensa).

Questo incremento è stato causato dall'utilizzo di un prodotto per l'inerbimento veloce, a seguito delle opere di rifacimento delle strip di pista, che ha avuto come effetto collaterale quello di attrarre maggiormente alcune specie di volatili (piccioni) e aumentato di fatto il numero di eventi di bird strike.

È però opportuno evidenziare che nessuno di questi eventi ha avuto particolare severità sulla safety aeroportuale. Inoltre, in entrambi gli scali, l'indicatore di rischio (BRI2) proposto da ENAC, con la nuova APT01B del 23/12/2011, si è mantenuto inferiore al valore della soglia considerata di attenzione (0,50), infatti è stato pari a 0,12 per Linate e pari a 0,45 per Malpensa.

### Indicatori del Safety Management System

Per monitorare l'efficacia del Safety Management System aeroportuale, SEA utilizza alcuni elementi quantitativi riferiti sia a Linate sia a Malpensa che vengono riportati in seguito:

- i GSR (Ground Safety Report) ricevuti nel 2011 sono stati rispettivamente 361 per Malpensa e 186 per Linate, registrati anche grazie alla campagna di sensibilizzazione sull'importanza della segnalazione svolta nei due scali verso tutti gli operatori aeroportuali;
- gli indicatori dei principali eventi riscontrati negli scali del Gruppo SEA, e che non hanno evidenziato particolari problematiche dal punto di vista del mantenimento di adeguati livelli di safety aeronautica.

Il Safety Management System è stato controllato e validato da ENAC e anche i recenti audit del team di sorveglianza ENAC hanno evidenziato la sua sostanziale validità.

Malpensa	2009	2010	2011
GSR ricevuti senza bird strike	226	248	361
Danneggiamento aeromobili e/o risorse di scalo	39	32	31
FOD	16	23	41
Mancate precedenze	34	19	24
Bird strike	37	44	72

Linate	2009	2010	2011
GSR ricevuti senza bird strike	129	198	186
Danneggiamento aeromobili e/o risorse di scalo	19	10	15
FOD	9	14	8
Mancate precedenze	24	12	12
Bird strike	41	58	31

Fonte: SEA.

## Safety aeroportuale e innovazione

### Linate: sito web Safety per l'aviazione generale

La sicurezza delle operazioni è la priorità indiscussa per tutte le attività aeroportuali e aeronautiche. L'aeroporto di Linate è caratterizzato dall'attività contemporanea delle compagnie aeree commerciali e dalle operazioni di aviazione generale.

Per contribuire al miglior livello di sicurezza il Gruppo SEA ha ritenuto opportuno mettere a disposizione uno specifico sito web, con l'obiettivo di supportare i piloti dell'aviazione generale sul piano delle informazioni relative allo scalo e alle sue peculiarità.

I contenuti del sito sono suddivisi in:

- caratteristiche generali dell'aeroporto;
- AIP (Aeronautical Information Package) e procedure di circolazione a terra;
- caratteristiche orografiche della zona.

Alla fine di ogni capitolo è disponibile una prova di auto-apprendimento.

Alla luce di inconvenienti che hanno visto alcuni aeromobili dell'aviazione generale coinvolti in "problemi", SEA, in qualità di gestore aeroportuale, ha ritenuto opportuno caldeggiare fortemente la preventiva consultazione del sito prima di accedere all'infrastruttura per le operazioni di volo, nell'ottica di un'impostazione legata alla consapevolezza e alla responsabilizzazione di ognuno.

# Sostenibilità delle Relazioni Socio-Economiche

## Risorse Umane

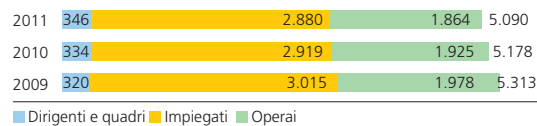
Le persone rappresentano per il Gruppo SEA uno degli asset strategici per generare valore in un contesto caratterizzato da alto livello di competenza e profonde trasformazioni del modello di business. In linea con questa visione, anche nel corso del 2011, sono state realizzate alcune politiche di gestione del personale, finalizzate al raggiungimento di una maggiore efficienza organizzativa, al consolidamento e all'accrescimento delle competenze, alla tutela della salute e della sicurezza e al miglioramento del clima interno e del senso di appartenenza all'organizzazione.

### Composizione del Personale

Al 31 dicembre 2011 il totale delle risorse del Gruppo SEA è di 5.090 unità in termini di headcount, circa un terzo del personale opera presso l'aeroporto di Linate, mentre la restante parte è attiva nello scalo di Malpensa.

Nel corso dell'ultimo triennio l'organico del Gruppo ha registrato un trend discendente (-88 unità rispetto al 2010, -223 rispetto al 2009) a seguito delle procedure di mobilità - avviate nell'aprile 2009 in conseguenza del de-hubbing Alitalia da Malpensa - oltre che a causa del minor utilizzo di personale stagionale.

Evoluzione organico Gruppo SEA



Fonte: SEA.

L'effetto del ricorso agli ammortizzatori sociali sulle dinamiche di compressione dell'organico del Gruppo è meglio estrapolabile dalla seguente tabella, relativa all'evoluzione del numero di cessazioni dei rapporti di lavoro, suddivisi per genere, età e sede di lavoro.

Dipendenti Gruppo SEA in uscita per genere, età e sede di lavoro

Fascia d'età alla data della cessazione	2009				2010				2011			
	Linate		Malpensa		Linate		Malpensa		Linate		Malpensa	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
<30	1	2	2	1	1	3	2	8		4	1	7
>50	22	83	8	56	30	69	4	54	16	32	2	27
30-50	3	6	10	26	13	8	15	35	5	5	7	18
<b>Totale</b>	<b>26</b>	<b>91</b>	<b>20</b>	<b>83</b>	<b>44</b>	<b>80</b>	<b>21</b>	<b>97</b>	<b>21</b>	<b>41</b>	<b>10</b>	<b>52</b>
<b>Totale per anno</b>	<b>220</b>				<b>242</b>				<b>124</b>			

Nota: non comprende assunzioni / cessazioni infragruppo e contratti a tempo determinato.  
Fonte: SEA.

Dai dati si desume che, rispetto agli anni immediatamente successivi al de-hubbing (2009 e 2010), nel 2011 il numero di dipendenti in uscita (per mobilità ed esodi volontari) si è sensibilmente ridotto.

La riduzione dell'organico si è manifestata con un'incidenza pressoché simile tra la categoria professionale

degli operai (-5,7% tra il 2009 e il 2011) e quella degli impiegati (-4,5%), con un impatto complessivo del 4,9% a Linate e del 3,8% a Malpensa.

Tra le società del Gruppo la maggior riduzione di personale nell'arco di tempo considerato è stata registrata da SEA Handling (-7,5%).

Evoluzione organico Gruppo SEA per società di appartenenza

Società	2009		Totale 2009	2010		Totale 2010	2011		Totale 2011
	Linate	Malpensa		Linate	Malpensa		Linate	Malpensa	
SEA	1.127	1.674	2.801	1.124	1.646	2.770	1.117	1.644	2.761
SEA Handling	666	1.823	2.489	588	1.795	2.383	587	1.716	2.303
SEA Energia	7	16	23	7	18	25	8	18	26
<b>Totale</b>	<b>1.800</b>	<b>3.513</b>	<b>5.313</b>	<b>1.719</b>	<b>3.459</b>	<b>5.178</b>	<b>1.712</b>	<b>3.378</b>	<b>5.090</b>

Fonte: SEA.

Nel corso dell'ultimo triennio la presenza femminile all'interno del Gruppo SEA si è stabilizzata attorno al 30% della forza lavoro complessiva, con andamenti variabili all'interno delle diverse categorie profes-

sionali. Nello specifico ha mantenuto un'incidenza stabile nell'ambito impiegatizio (47%) mentre è cresciuta per la categoria dei quadri (passando dal 32,5% del 2009 al 34,3% del 2011).

Evoluzione organico Gruppo SEA per genere e categoria professionale

Categoria professionale	2009		Totale 2009	2010		Totale 2010	2011		Totale 2011
	Donne	Uomini		Donne	Uomini		Donne	Uomini	
Dir.-Quadri	94	226	320	102	232	334	106	240	346
Impiegati	1.419	1.596	3.015	1.367	1.552	2.919	1.341	1.539	2.880
Operai	81	1.897	1.978	80	1.845	1.925	78	1.786	1.864
<b>Totale</b>	<b>1.594</b>	<b>3.719</b>	<b>5.313</b>	<b>1.549</b>	<b>3.629</b>	<b>5.178</b>	<b>1.525</b>	<b>3.565</b>	<b>5.090</b>

Fonte: SEA.

La contrazione del traffico prima, e il suo successivo evolversi verso un modello diverso dall'originaria impostazione "HUB" hanno avuto un impatto rilevante sulla popolazione aziendale in termini di tipologia contrattuale. La quota di dipendenti con contratto a tempo

determinato sul totale è passata dal 6,3% nel 2009 all'1,8% nel 2010 per poi scendere al 1,3% del 2011. A questo risultato ha in parte contribuito anche il perfezionarsi di un processo di progressiva "stabilizzazione", risalente agli accordi sindacali del giugno 2008.

Evoluzione organico Gruppo SEA per età e tipologia di contratto

Tipologia di contratto	2009			Totale 2009	2010			Totale 2010	2011			Totale 2011
	<30	>50	30-50		<30	>50	30-50		<30	>50	30-50	
Tempo determinato	80	27	228	335	30	4	58	92	13	9	47	69
Tempo indeterminato	74	708	4.196	4.978	85	723	4.278	5.086	72	803	4.146	5.021
<b>Totale</b>	<b>154</b>	<b>735</b>	<b>4.424</b>	<b>5.313</b>	<b>115</b>	<b>727</b>	<b>4.336</b>	<b>5.178</b>	<b>85</b>	<b>812</b>	<b>4.193</b>	<b>5.090</b>

Fonte: SEA.

L'analisi della provenienza geografica dei dipendenti mostra la significatività dell'impatto occupazionale diretto del Gruppo SEA (quello che non tiene conto dei lavoratori operanti all'interno del sedime aeroportuale,

quali dipendenti di retailers, delle imprese di servizi, rappresentanti delle forze dell'ordine, ecc.): oltre il 90% dei dipendenti risulta residente in Lombardia, l'80% dei quali nelle sole provincie di Varese e Milano.

Evoluzione organico Gruppo SEA per provenienza geografica (%)

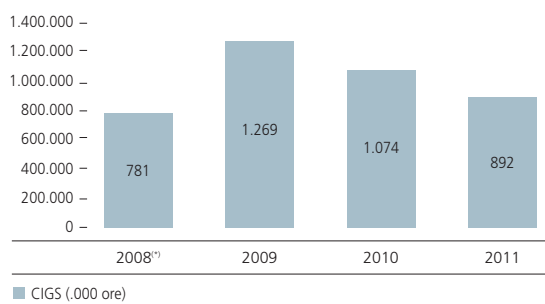
Area di residenza	2009	2010	2011
Altro Italia	1,49	1,47	1,47
Altro Lombardia	3,44	3,50	3,56
Lodi	2,03	1,93	2,02
Milano	40,79	39,98	39,69
Monza-Brianza	3,50	3,50	3,56
Piemonte	6,87	7,05	6,94
Varese	41,88	42,58	42,77
<b>Totale complessivo</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: SEA.

## Ricorso agli ammortizzatori sociali

Nel 2011 è proseguito, per SEA e SEA Handling, il ricorso alla CIGS, Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria, concessa a seguito dello stato di crisi determinato dal de-hubbing di Alitalia e aggravato dalle crisi economico-finanziarie del 2008-2009 e del 2011-2012. L'applicazione di tale strumento da parte delle funzioni aziendali, di staff e operative, è avvenuta in maniera mirata: a fine 2011 le ore di CIGS complessivamente effettuate sono state pari a 892 mila (in diminuzione di oltre 180 mila ore rispetto al 2010).

### Accesso alla CIGS



(\*) aprile-dicembre 2008.  
Fonte: SEA.

La riduzione delle ore di CIGS è in parte correlata alla crescita del traffico e in parte alla riduzione di organico, conseguente alle procedure di mobilità aziendale. Proprio per far fronte ad uno stato di crisi che è andato prolungandosi nel tempo, nel luglio 2011 fra SEA e sindacati è stato sottoscritto un importante Accordo Quadro, volto a definire un nuovo patto sociale con cui affrontare lo scenario economico, conseguire un risultato operativo positivo per SEA Handling e creare le condizioni per allineare la marginalità del Gruppo a quella dei principali aeroporti comparabili in Europa. Fra gli elementi cardine di tale nuovo accordo vi sono il ricorso alla CIGS anche per il biennio 2012-2013 - che interesserà circa 200 unità in SEA e altrettante in SEA Handling e i cui rispettivi accordi sono già stati recepiti in sede ministeriale - e l'avvio di una nuova procedura di mobilità, relativa a 150 addetti in SEA ed a 100 in SEA Handling, individuati prevalentemen-

te fra coloro che, nel biennio interessato, avranno maturato i requisiti per l'accesso alla pensione.

## Efficienza dei processi organizzativi Risorse Umane

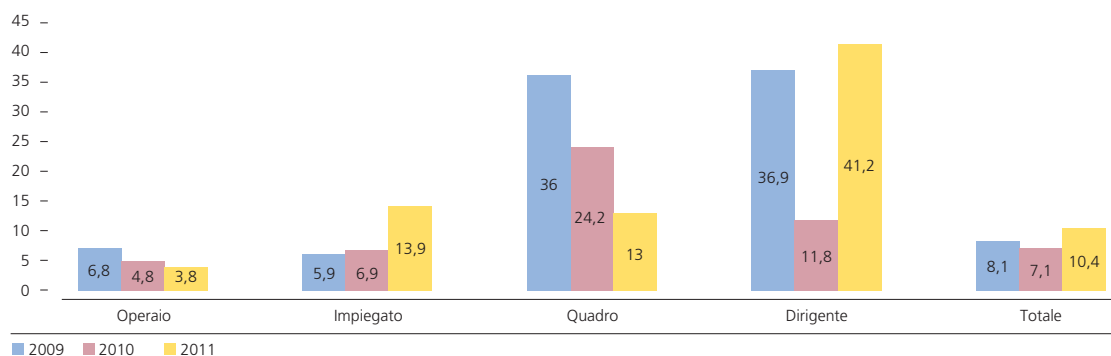
Nel corso del 2011 sono stati avviati e completati diversi progetti di tipo organizzativo, volti all'ottimizzazione dei processi e allo sviluppo di nuovi servizi e funzionalità per le persone del Gruppo SEA. Vanno segnalati, tra gli altri, l'implementazione dell'accesso online al cedolino paga e ai CUD degli ultimi cinque anni, l'istituzione di un contact center telefonico che, grazie ad un ampio database, è in grado di fornire alle persone molteplici informazioni inerenti il proprio rapporto di lavoro - e di un risponditore automatico, sempre attivo nelle 24 ore, al quale comunicare le assenze per malattia e che genera in automatico e-mail informative per le aree aziendali interessate. Sono state implementate anche procedure informatizzate per la gestione automatizzata dell'iter autorizzativo di straordinari, trasferte, richiami in servizio.

## Formazione e sviluppo professionale

La formazione erogata al personale di SEA e SEA Handling nel 2011 ha superato le 88.000 ore; questo dato si riferisce a tutte le iniziative di formazione e di addestramento svolte sia con docenza interna che esterna. Si segnala che il dato include le ore di formazione mandatoria pari al 42,6% del totale.

Nel corso del 2011 i contenuti dei progetti di sviluppo e formazione delle Risorse Umane, erogati dalle strutture di Formazione e Addestramento, sono stati pianificati e implementati sulla base dei risultati emersi dalla mappatura delle competenze, estesa a tutta la popolazione aziendale. Le azioni formative sono state rivolte a tutti i ruoli aziendali, con l'obiettivo di motivare le risorse ad accrescere il proprio valore professionale, in sintonia con l'evoluzione degli scenari economici e la necessità di mantenere un posizionamento competitivo sul mercato.

### Numero medio annuo di ore di formazione per categoria professionale



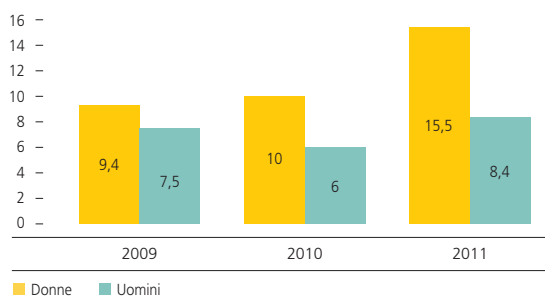
Nota: i dati non comprendono le ore di formazione mandatoria.  
Fonte: SEA.



Nello specifico, sono stati avviati progetti formativi focalizzati al miglioramento delle competenze professionali per le persone con ruoli di front-line verso il cliente, sia passeggero che vettore con la finalità di:

- comunicare e sviluppare consapevolezza sul tema del potenziamento delle competenze da valorizzare per migliorare la gestione operativa e la soddisfazione dei clienti esterni ed interni;
- sviluppare la motivazione e gestione del cambiamento per il miglioramento del servizio e della sua efficienza operativa;
- supportare le persone nel percorso di ampliamento del proprio ruolo professionale.

Numero medio annuo di ore di formazione per genere



Nota: i dati non comprendono le ore di formazione mandatoria.  
Fonte: SEA.

In un'ottica di miglioramento del servizio al cliente, è stato inoltre progettato un intervento formativo di due giornate rivolto ai Responsabili in Turno con compiti di coordinamento di team di collaboratori, i cui obiettivi principali sono stati:

- sviluppare le capacità gestionali legate al ruolo di coordinamento, in considerazione delle specificità dei diversi contesti organizzativi e funzionali;
- fare emergere e condividere le best practice di esercizio del ruolo nei diversi contesti organizzativi e funzionali;
- sviluppare la crescita delle competenze di gestione dei collaboratori.

Sono stati inoltre attivati progetti formativi in partnership con altre funzioni aziendali per dare una risposta alle esigenze di crescita professionale delle persone del Gruppo:

- particolare supporto alle attività di Operations è stato dato con la collaborazione alla progettazione del Contingency Plan e con la formazione del personale coinvolto nelle azioni volte a fronteggiare l'insorgere di forti criticità operative;
- l'introduzione di una nuova piattaforma di Customer Relationship Management CRM, sviluppata in condivisione con i Sistemi Informativi e diffusa capillarmente a diverse unità organizzative, è stata supportata con interventi formativi focalizzati sull'utilizzo di uno strumento tecnologico innovativo per la customizzazione e personalizzazione dei servizi dedicati ai clienti SEA.

In parallelo a queste iniziative, e sempre in un'ottica di sviluppo continuo delle competenze e allineamento del Management ai nuovi obiettivi di business del Gruppo, è stato avviato il progetto "Accelerazione e Aderenza", dedicato ai dirigenti. Il piano ha previsto tre seminari in plenaria e la definizione di cinque gruppi di lavoro sui temi della gestione e dello sviluppo delle risorse umane, che hanno portato all'individuazione di 15 progetti di miglioramento. L'investimento formativo particolarmente significativo del 2011 si riscontra nel dato (numero medio annuo di ore di formazione per la categoria dirigenti).

A seguito dell'estensione ad impiegati e operai della rilevazione delle competenze, il 2011 è stato dedicato ad interventi formativi mirati a sviluppare e migliorare quelle capacità risultate meno presidiate dal bilancio emerso.

Gli interventi sono stati inoltre occasione di approfondimento con i partecipanti alle attività d'aula di obiettivi e contenuti del Sistema Professionale, in ottica propedeutica all'avvio della campagna di restituzione del feedback sulla rilevazione competenze, pianificata e avviata nel 2012. È stata inoltre prevista l'implementazione dei Percorsi di Sviluppo Professionale, al fine di supportare i sistemi di gestione e crescita delle risorse umane attraverso il processo di definizione ed assegnazione dei percorsi di sviluppo tra i vari Mestieri e Famiglie.

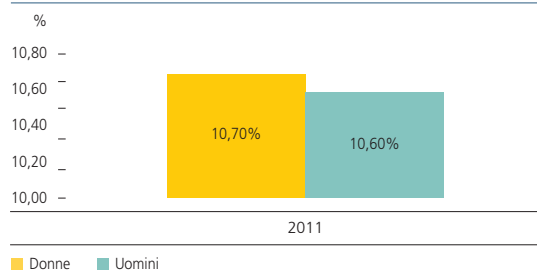
Per quanto riguarda i processi formalizzati di valutazione della prestazione, attualmente nel Gruppo SEA essi riguardano esclusivamente le categorie professionali dei dirigenti e dei quadri. Nello specifico:

- sistema MBO (dirigenti);
- valutazione sintetica su parametri: realizzazione, efficienza, qualità (quadri).

Per gli impiegati è stato avviato un importante progetto pilota, finalizzato alla valorizzazione del contributo dell'Agente Rampa, attraverso l'introduzione sperimentale di un meccanismo di retribuzione variabile, idoneo a remunerare performance incrementali e recuperi di efficienza.

Sul tema della valutazione formalizzata della prestazione sono in fase di studio progetti di estensione ad altre fasce della popolazione.

Dipendenti coinvolti in processi formalizzati di valutazione della prestazione



Fonte: SEA.

## Salute e sicurezza

La politica aziendale del Gruppo SEA, in relazione alla tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro per i propri dipendenti e per i terzi (operatori, utenti, passeggeri) a vario titolo presenti negli ambienti di lavoro, si basa su alcuni principi:

- rispetto della legislazione nazionale e comunitaria in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, considerando anche norme tecniche e standard internazionali;
- svolgimento delle attività di prevenzione nell'ambito di una gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, incentrata sulle capacità proattive e previsionali dei rischi aziendali, al fine di evitare incidenti sul lavoro e l'insorgenza di malattie professionali;
- individuazione dei rischi residui presenti sui luoghi di lavoro, ponendo in essere le misure più adeguate per la loro riduzione, anche attraverso il continuo aggiornamento delle metodologie e dei supporti informativi volti alla loro valutazione ed 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.

### Progetto OHSAS 18001

Anche nel 2011 è proseguita nelle Società del Gruppo SEA l'attività di prevenzione tesa al costante miglioramento delle condizioni di sicurezza e salute per il proprio personale e per i terzi (operatori, passeggeri, utenti), con il consolidamento delle misure di prevenzione e protezione già adottate per le principali attività e infrastrutture presenti sugli scali societari e la predisposizione/aggiornamento di ulteriori procedure di sicurezza relative ad attività lavorative con potenziali rischi. Ciò ha consentito, anche per l'anno in esame, di confermare l'andamento decrescente del fenomeno infortunistico, già in atto da diversi anni. Parallelamente è stato predisposto il progetto per l'implementazione di un Sistema di Gestione per la Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSSL) in linea con la norma BS OHSAS 18001, come previsto dall'art. 30 del D. Lgs. 81/2008 per i modelli organizzativi aventi efficacia esimente ai sensi del D. Lgs. 231/2001. Il SGSSL, già implementato nel 2010 da SEA Energia, consentirà anche a SEA, e successivamente a SEA Handling, attraverso la certificazione volontaria per entrambi gli insediamenti di Linate e Malpensa, di garantire un adeguato sistema di controllo sulla tutela della Salute e Sicurezza sui luoghi di lavoro, a conferma della piena integrazione che questa importante tematica ha nella politica aziendale.

### La partecipazione dei dipendenti SEA alla Sicurezza

Il coinvolgimento dei lavoratori alle attività aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro avviene principalmente attraverso il canale istituzionalizzato, affidato al rapporto con i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS).

Su questo versante, oltre che nella riunione periodica annuale di sicurezza, la partecipazione, come di consuetudine, è avvenuta in occasione di modifiche significative all'organizzazione del lavoro, degli spazi, delle macchine e attrezzature e più in generale a fronte di ogni richiesta avanzata dai Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza o, in alcune circostanze, direttamente dai lavoratori. In ottemperanza con quanto stabilito dalla normativa vigente (art. 47 D. Lgs. 81/2008 e accordo interconfederale 22/6/1995), 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.

Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS)

Società	Linate	Malpensa	Note (previsioni normative)
SEA	6	6	n. 6 per le unità produttive con oltre 1.000 addetti
SEA Handling	3	6	n. 3 per le unità produttive con > 200 e < 1.000 addetti
SEA Energia		1	n. 1 rappresentante nelle aziende ovvero unità produttive sino a 200 lavoratori

Fonte: SEA.

Un altro importante canale di comunicazione diretta tra azienda e lavoratori è rappresentato dalla messa a disposizione sull'intranet aziendale di SEA Handling (dove maggiore è l'incidenza infortunista rispetto a SEA in ragione della tipologia di attività condotte) di uno sportello informatico che consente di segnalare direttamente alla funzione "Sicurezza del Lavoro" ogni criticità rilevata nell'ambito dell'attività lavorativa. Questa modalità ha generato nel 2011 circa un centinaio di segnalazioni, gestite e risolte quasi in tempo reale.

#### Sicurezza sul lavoro in SEA nel 2011

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

- i corsi di formazione per gli addetti alla gestione delle emergenze incendio, svolti presso il nuovo campo addestramento antincendio, sito all'interno del sedime di Malpensa, che hanno portato alla certificazione, per SEA e SEA Handling, di circa 200 nuovi addetti operanti sugli scali di Linate e Malpensa. Questo importante risultato è stato conseguito attraverso una migliore ottimizzazione delle attività formative grazie anche al coinvolgimento diretto dei Vigili del Fuoco per gli esami di certificazione "in sito";
- lo svolgimento di nuovi moduli formativi, finalizzati a migliorare il controllo e la sicurezza nell'ambito dei lavori in appalto, che hanno interessato tutto il personale tecnico deputato al coordinamento delle attività sul campo;
- l'effettuazione della valutazione del rischio da stress da lavoro correlato, realizzata interamente da un gruppo di lavoro interno all'azienda, attraverso l'applicazione delle specifiche linee guida proposte dall'INAIL. Dall'indagine svolta è emersa la presenza di un livello di rischio che può essere definito "basso", il che ha consentito di chiudere la fase di processo valutativo ed attivare il monitoraggio periodico previsto dalle linee guida;
- l'aggiornamento, in collaborazione con specialisti esterni, della valutazione del rischio da movimenta-

zione manuale dei carichi per tutte le attività/mansioni di SEA e di SEA Handling in cui tale rischio sussiste;

- l'aggiornamento della valutazione del rischio incendio per tutti gli edifici dove si svolgono le attività di SEA e SEA Handling, resosi necessario in considerazione delle mutate condizioni intervenute per alcuni ambienti, in particolare per i terminal di Linate e Malpensa, e la continua evoluzione del contesto tecnico/normativo. Tale attività, svolta sui due scali con un supporto specialistico esterno, si è conclusa nel primo trimestre del 2012;
- l'aggiornamento del monitoraggio sulla presenza di microinquinanti aerodispersi in ambienti di lavoro outdoor e indoor per gli scali di Linate e di Malpensa, affidato ad un laboratorio specializzato, i cui risultati hanno evidenziato parametri che in nessun caso presentano valori eccedenti i limiti previsti per la tutela della salute dei lavoratori.

Inoltre è proseguita l'attività di sorveglianza sanitaria nel Gruppo SEA, affidata a sei medici competenti, che prevede accertamenti sanitari preventivi, periodici e su richiesta del lavoratore, mirati alla verifica dell'idoneità alla mansione per le attività che espongono gli addetti a specifici rischi per la salute (rumore, prodotti chimici, movimentazione carichi, videoterminali) e al suo mantenimento nel tempo. L'attività di sorveglianza sanitaria nel 2011 ha comportato l'effettuazione delle seguenti visite:

#### Attività di sorveglianza sanitaria realizzata nel 2011

Visite effettuate		
Fattore di rischio	SEA	SEA Handling
Videoterminali	148	53
Prodotti chimici	239	-
Rumore	230	498
Mov. manuale carichi	79	670

Nota: Il programma di sorveglianza sanitaria di SEA Energia non ha previsto visite per il 2011.  
Fonte: SEA.

Sono inoltre proseguiti gli accertamenti sanitari sull'assenza di tossicodipendenza nei confronti di lavoratori adibiti a particolari mansioni che comportano un rischio particolare nei confronti di terzi, dai quali è emersa la riconferma di una situazione che vede il fenomeno attestarsi ben al di sotto rispetto a quanto riferito al contesto nazionale.

#### La sicurezza dei lavoratori terzi all'interno degli aeroporti

Per la gestione degli appalti il Gruppo SEA ha messo a punto una specifica procedura denominata "obblighi connessi a contratti d'appalto o d'opera o di somministrazione", nella quale sono definiti:

- i soggetti aziendali coinvolti e le relative specifiche responsabilità;
- le modalità operative a cui i soggetti coinvolti devono attenersi per l'espletamento degli adempimenti di sicurezza previsti dalla norma.

Nell'ambito della procedura sono specificati, fermo restando quanto previsto dalle normative vigenti, ruoli e attività di:

- Direzione Purchasing, che cura le attività propedeutiche all'assegnazione dei contratti;

- dirigenti responsabili della gestione degli appalti affidati, dotati di idonea autonomia organizzativa e di spesa ai fini della sicurezza del lavoro;
- risorse professionalmente qualificate e adeguatamente formate per la gestione operativa e documentale dei rischi interferenziali e delle relative contromisure (corso specifico di 32 ore sull'individuazione, valutazione e gestione dei rischi interferenziali).

#### Le statistiche infortunistiche

L'analisi di dettaglio del fenomeno infortunistico mostra delle differenze significative tra SEA e SEA Handling, dovute alle diverse tipologie di attività svolte.

In particolare le principali cause di infortunio di SEA sono riconducibili a situazioni scarsamente significative, se riferite all'analisi dei rischi professionali, quali ad esempio la deambulazione (scivolamento, inciampo, appoggio del piede in modo non coordinato, ecc.), mentre per SEA Handling le principali cause infortunistiche riguardano l'interazione con le attrezzature di rampa (durante la movimentazione di mezzi e attrezzature, contenitori e imballaggi). Da segnalare nell'ambito delle statistiche infortunistiche del Gruppo SEA l'incidenza significativa rappresentata dagli infortuni in itinere verificatisi cioè nel tragitto casa/lavoro.

#### Indicatori infortunistici del Gruppo SEA

		Linate	Malpensa	Uomini	Donne
Tasso infortuni complessivo	2009	7,60	10,58	12,68	4,17
	2010	5,73	9,78	9,56	5,19
	2011	6,01	7,58	8,14	4,04
Tasso infortuni itinere	2009	1,55	2,15	2,09	1,68
	2010	0,95	2,25	1,67	2,24
	2011	1,04	1,22	1,14	1,21
Tasso malattie professionali	2009	0,08	0,12	0,17	0,00
	2010	0,00	0,24	0,22	0,00
	2011	0,00	0,29	0,26	0,00
Indice di gravità complessivo	2009	218,35	313,74	371,16	125,22
	2010	171,85	329,26	305,76	193,73
	2011	163,34	186,17	189,15	149,19
Indice di gravità itinere	2009	57,96	94,00	92,17	63,12
	2010	41,35	101,49	85,57	69,26
	2011	33,09	55,65	47,79	48,72
Decessi	2009	-	-	-	-
	2010	-	-	-	-
	2011	-	-	-	-

Nota: i dati infortunistici sono relativi a tutti gli eventi che hanno comportato almeno una giornata di assenza dal lavoro oltre al giorno di accadimento. Nel conteggio delle giornate di lavoro perse si sono considerati i giorni di calendario in cui il lavoratore è stato assente, con esclusione di quello in cui è accaduto l'infortunio. I dati infortunistici sono stati calcolati secondo le modalità definite dall'indicatore LA7 del GRI versione 3.1.

Fonte: SEA.

### Malattie professionali

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

### Assenteismo

I dati relativi ai tassi di assenteismo registrati nell'ul-

timo triennio evidenziano un andamento in significativa diminuzione per quanto riguarda SEA Handling, la società del Gruppo che ha una superiore potenziale esposizione al fenomeno in quanto caratterizzata da attività prettamente operative. L'assenteismo del personale femminile di SEA Handling è andato riducendosi sia nello scalo di Linate (dal 4,32% del 2009 al 2,98% del 2011) che in quello di Malpensa (da 4,19% a 4,10%). Anche l'assenteismo degli uomini di SEA Handling si è ridotto a Linate (da 4,98% a 4,09%) come a Malpensa (da 5,04% a 4,73%).

Evoluzione del tasso di assenteismo per società, sede operativa e genere (%)

Società	2009				2010				2011			
	Linate		Malpensa		Linate		Malpensa		Linate		Malpensa	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
SEA	2,98	2,39	3,71	3,56	2,97	2,86	3,98	2,88	3,01	3,05	4,02	3,19
SEA Handling	4,32	4,98	4,19	5,04	3,23	4,56	4,37	5,39	2,98	4,09	4,10	4,73
SEA Energia	0,00	3,43	1,91	1,04	0,00	2,01	2,75	4,60	0,00	5,89	0,00	2,21

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

Fonte: SEA.

### Relazioni Industriali

Nel Gruppo SEA esiste una consolidata tradizione di Relazioni Industriali che all'applicazione del CCNL di settore somma una corposa produzione da contrattazioni aziendali.

Il sistema delle Relazioni Industriali nel Gruppo SEA ha subito una significativa evoluzione a partire dal de-hubbing del 2008. L'estrema criticità di quell'evento ha generato, nell'ambito di uno spirito di forte coesione interna a tutte le sigle sindacali, un'assun-

zione di responsabilità significativa indirizzata ad individuare gli strumenti idonei per reggere l'urto della crisi e per creare nel medio periodo le condizioni utili al rilancio.

Da qui gli accordi sindacali sul ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria ed alla procedura di mobilità, le intese sulla ristrutturazione del modello organizzativo, i recuperi di produttività negoziati e l'introduzione di un costo del lavoro inferiore per i neo-assunti.

Situazione sindacale Gruppo SEA 2009 - 2011

		N° sigle sindacali	Sigle sindacali	% sindacalizzazione
31/12/2009	Gruppo SEA	14	CGIL; CISAL; CISL; COBAS COORD.P. VARESE; COSNIL; CUB-TRASPORTI; CUB-VARESE; F.L.A.T.-C.I.S.A.S.; FLAI; SDL; SIN.PA; SLAI COBAS; U.G.L.; UIL	68,3
31/12/2010	Gruppo SEA	13	CGIL; CISAL; CISL; COBAS COORD.P. VARESE; CUB-TRASPORTI; F.L.A.T.-C.I.S.A.S.; FLAI; SIN.PA; SLAI COBAS; U.G.L.; UIL; USB	67,7
31/12/2011	Gruppo SEA	13	CGIL; CISAL; CISL; COBAS COORD.P. VARESE; CUB-TRASPORTI; F.L.A.T.-C.I.S.A.S.; FLAI; SEL; SIN.PA; SLAI COBAS; U.G.L.; UIL; USB	65,8

Fonte: SEA.

### Principali accordi 2011 con le Organizzazioni Sindacali

- Nel gennaio 2011 è stata raggiunta un'intesa fra SEA, SEA Handling e le Organizzazioni Sindacali volta a stabilire i criteri guida relativi all'eventuale processo di quotazione in Borsa di SEA. Con tale accordo, le parti si sono inoltre impegnate a dare avvio ad una sessione di confronto per individuare apposite misure, volte ad un recupero di efficienza del Gruppo SEA ed un definitivo risanamento di SEA Handling.
- In marzo, con l'obiettivo di perseguire un primo importante risultato in termini di recupero di produttività e di miglioramento dell'efficienza nei processi, è stato sottoscritto un accordo relativo alla figura professionale dell'Agente Rampa. Tale accordo, oltre a

definire una serie di attività incrementali da attribuire agli Agenti Rampa, ha introdotto un nuovo sistema di retribuzione variabile correlata all'ottenimento di specifici obiettivi mensilmente misurati. Anche le figure professionali dell'Addetto Controllo Voli e dell'Addetto Weight & Balance di Linate sono state profondamente riviste, secondo una logica di semplificazione della struttura organizzativa, realizzata mediante l'accorpamento di mansioni.

- Come già accennato, in luglio è stato sottoscritto un Accordo Quadro volto a definire un nuovo patto sociale per fronteggiare il perdurare dello stato di crisi, conseguire un risultato operativo positivo in SEA Handling e creare in SEA le condizioni per raggiungere una marginalità in linea con i principali compe-

titor. Gli strumenti individuati per il biennio 2012-2013 sono la CIGS in deroga e la mobilità.

- In merito al sistema di Welfare aziendale, proseguendo nel percorso di attualizzazione e di identificazione di nuove traiettorie di sviluppo avviato nel 2010, in ottobre è stato sottoscritto un accordo che ha delineato un modello innovativo ed integrato di Welfare con la creazione, a partire dal 2012, di enti a partecipazione bilaterale e paritetica. I contenuti di questo accordo sono meglio illustrati nel capitolo relativo.
- Come già anticipato nel capitolo relativo agli Ammortizzatori Sociali, nel solco dell'Accordo Quadro del luglio 2011 sono state attivate, nel mese di novembre, le procedure per il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria (conclusasi con Verbali di Accordo del 04/11/2011) ed alla mobilità (conclusasi con Verbali di Accordo del 18/11/2011). La CIGS in deroga per il biennio 2012-2013 interesserà fino ad un massimo di 200 addetti sia in SEA sia in SEA Handling. La mobilità, prevista anch'essa per il biennio 2012-2013, interesserà tutti i lavoratori che matureranno nel periodo di iscrizione alle liste di mobilità i requisiti per l'accesso alla pensione e in subordine, sino al raggiungimento delle 150 unità in SEA e delle 100 unità in SEA Handling, i lavoratori che presteranno adesione alla risoluzione del rapporto di lavoro su base volontaria.

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

Fonte: SEA.

## Coinvolgimento e informazione

### SEA Day

Il 5 maggio 2011 sono state oltre 2.000 le persone - tra dipendenti del Gruppo, loro familiari ed amici - che hanno partecipato al "SEA Day - Insieme per il nostro futuro". Nel padiglione della Fiera Milano, ricreato ad hoc per un grande spettacolo si sono alternati momenti di condivisione delle direttrici del futuro sviluppo di SEA, attraverso l'intervento del Presidente, ad attimi di puro intrattenimento con la performance dello showman Fiorello. Oltre alla presentazione del nuovo brand SEA, il Presidente ha colto l'occasione per fare il punto sugli orientamenti di sviluppo del Gruppo che nonostante le difficoltà generate dal de-hubbing e dalla crisi economica è riuscito a conseguire negli ultimi anni importanti risultati raggiunti grazie alla passione, determinazione e competenza che animano le persone di SEA.

Le parole del Presidente si sono poi soffermate sulle prossime sfide che il Gruppo SEA dovrà affrontare nel futuro, prima tra tutte la realizzazione del nuovo Piano Industriale.

### Attività di comunicazione interna

Nell'ultimo triennio il Gruppo SEA ha investito significativamente sullo sviluppo dei canali di comunicazione interna, mettendo in campo alcune iniziative:

- la pubblicazione di "NoiSea", newsletter mensile rivolta al personale del Gruppo SEA, che affronta tematiche, notizie, approfondimenti, novità che gravitano intorno al mondo SEA. Viene distribuito sia in forma cartacea (collocato in appositi contenitori presenti in diversi punti degli aeroporti) sia telematica (attraverso la intranet aziendale);
- l'introduzione della sezione "In primo piano" nell'intranet aziendale, finalizzata alla diffusione delle informazioni sulla vita dell'azienda. Al fine di raggiungere con tale strumento anche il personale operativo, sono stati installati alcuni terminali "totem" nelle aree operative aziendali di Linate e di Malpensa, con video touch-screen, che permettono l'accesso al portale intranet. Per il 2012 è in programma un ulteriore allestimento di terminali dedicati al personale operativo per consentire l'accesso al portale Intranet e ad altre procedure recentemente digitalizzate.

## Welfare aziendale

L'attuale sistema di Welfare di SEA è il risultato di iniziative che si sono stratificate negli ultimi 40 anni. Una importante eredità che si basa su un forte radicamento del "people caring" nella cultura aziendale. Le prime iniziative di SEA risalgono infatti agli inizi degli anni '70 come espressione di una sensibilità acquisita verso i temi della qualità della vita delle persone nell'ambito del contesto lavorativo. Per questo SEA è da sempre attiva nello sviluppo di iniziative di Welfare che coinvolgono le principali dimensioni della relazione fra l'azienda e le sue persone: individuo, famiglia, lavoro e territorio.

Sostenere il potere d'acquisto, migliorare il rapporto tra tempo di lavoro e tempo libero, contribuire al benessere di chi lavora in azienda, come leve per sostenere lo sviluppo dell'impresa: sono questi i principali capisaldi del Welfare di SEA.

Si tratta di un sistema coordinato di attività, iniziative e servizi in cui trova spazio il benessere della persona, come individuo e come membro di una famiglia (ad esempio: proposte ricreative, servizi sociali, assistenza e prevenzione sanitaria per l'intero nucleo familiare, assegni studio, centri estivi e invernali e camp al mare e in montagna per i figli), la conciliazione tra vita lavorativa e familiare (orario flessibile e permessi), la mobilità casa-lavoro (abbonamenti agevolati a mezzi di trasporto, parcheggi) e il sostegno alla maternità (part-time mamma).

### I principali servizi del Welfare Aziendale

#### "SEA per te"

"SEA per te" è il nome del programma di Welfare di SEA, che attualmente comprende oltre 16 iniziative articolate in 5 macro aree distinte: equilibrio vita-lavoro, sanità - tutela - prevenzione, servizi sociali, istruzione, attività ricreative, rivolto a tutte le persone che lavorano nel Gruppo SEA di entrambi gli scali, Linate e Malpensa.

## 1. Servizi funzionali all'equilibrio vita-lavoro

### Permessi Visite Specialistiche; Part-time "mamma"; Orario Flessibile

SEA ha attivato servizi e iniziative tese a supportare i dipendenti nel garantire un equilibrio tra la vita personale e quella professionale:

- **permessi per visite mediche specialistiche:** viene riconosciuto un permesso retribuito per il tempo della visita specialistica e per alcuni esami diagnostici e un permesso retribuito di un'ora per il tempo di viaggio;
- **part-time "mamma":** facoltà per tutte le mamme di poter beneficiare di una prestazione lavorativa a orario ridotto di 5 ore al giorno fino al compimento del 5° anno del bambino;
- **orario flessibile:** possibilità per tutto il personale amministrativo di iniziare la propria giornata di lavoro tra le ore 8.30 e le ore 9.30.

### Servizi per incentivare la mobilità sostenibile casa-lavoro

SEA è stata la prima azienda a partecipazione comunale del territorio milanese a rispondere in termini positivi alle iniziative suggerite e proposte nel 2008 dall'Agenzia Mobilità e Ambiente del Comune di Milano sul tema della mobilità sostenibile nelle aree urbane, al fine di favorire il trasporto pubblico negli spostamenti casa/lavoro.

Il Comune di Milano ha inserito il Gruppo SEA nel progetto di cofinanziamento per l'acquisto di abbonamenti annuali ATM e ATM/Integrati ai mezzi pubblici, da parte dei dipendenti di enti, aziende e associazioni di categoria localizzate nel territorio del Comune di Milano.

I dipendenti di Linate e Malpensa del Gruppo SEA, grazie alle agevolazioni concesse dall'azienda, hanno risposto molto positivamente a tale iniziativa, raddoppiando il numero di abbonamenti annuali sottoscritti. Con l'obiettivo di migliorare una mobilità casa-lavoro sostenibile a costi ridotti, SEA ha attivato le seguenti iniziative:

- convenzione con Trenord (società di trasporto ferroviario in Lombardia) per l'acquisto di abbonamenti a tariffa agevolata;
- convenzione con il Comune di Milano per l'acquisto di abbonamenti ai mezzi pubblici (servizio ATM) a tariffa agevolata;
- convenzione con ATM per il servizio di car sharing GuidaMI che permette l'utilizzo di auto in 65 postazioni di Milano, Monza, Sesto S.Giovanni e Settimo Milanese.

## 2. Assistenza e Prevenzione Sanitaria

### A. Cassa Assistenza Integrativa

SEA contribuisce alle spese sanitarie dei dipendenti e

delle loro famiglie attraverso la Cassa Assistenza Integrativa, che rimborsa parzialmente le spese sostenute per le principali prestazioni sanitarie. L'entità dei rimborsi è stabilita, per ciascuna tipologia di prestazione, sulla base del regolamento della Cassa Assistenza Integrativa. Possono usufruire del servizio tutte le persone di SEA e SEA Handling ed i loro familiari fiscalmente a carico.

### B. Assicurazione infortuni extra professionali

Tutti i dipendenti sono assicurati in caso di invalidità permanente conseguente ad infortuni extra professionali e a quelli avvenuti durante il tragitto casa-lavoro. Questa copertura assicurativa, che non è obbligatoria per l'azienda, si aggiunge alla copertura INAIL obbligatoria.

### C. Profilassi antinfluenzale

SEA rende disponibile ai propri dipendenti la profilassi antinfluenzale gratuita presso il Servizio Sanitario di Malpensa e di Linate.

### D. Cure termali

Il dipendente che avesse bisogno di effettuare cure termali, di tipo preventivo, può presentare richiesta di soggiorno presso i Centri Termali, utilizzando le ferie. Il costo del soggiorno e delle cure nei centri termali è a carico del dipendente che riceve da SEA un contributo in base al periodo e alla tipologia di spesa sostenuta.

### E. Check-up sanitario

SEA contribuisce alle spese del check-up sanitario periodico effettuato dai dipendenti. Dal 1° marzo 2011 il protocollo del check-up è stato aggiornato e adeguato alle più moderne prassi mediche, arricchendosi di nuovi esami diagnostici e di nuove visite specialistiche. La periodicità è biennale per gli over 40, inoltre oltre al coniuge e ai figli maggiorenni fiscalmente a carico, la possibilità del check-up viene riconosciuta anche al convivente di fatto.

## 3. Servizi sociali - ascolto e aiuto

I servizi sociali supportano i dipendenti nella gestione di situazioni complesse, in caso di problemi familiari ed economici (con finanziamenti a tasso agevolato erogati da istituti convenzionati). Si tratta di iniziative di aiuto e ascolto volte a ricercare e creare condizioni di benessere che facilitino la vita dentro e fuori l'azienda.

## 4. Istruzione - assegni studio

I dipendenti-studenti o con figli a carico in età scolastica, dalla scuola media all'università, possono beneficiare di assegni studio erogati da SEA.

Il valore dell'assegno studio varia a seconda del grado scolastico ed è legato a criteri di merito.

## 5. Attività ricreative

### A. CRAL Linate e Malpensa

Il CRAL è un circolo senza fini di lucro con lo scopo di promuovere e gestire iniziative ed attività culturali, ricreative, formative, sportive e turistiche a favore delle persone di SEA, SEA Handling e delle loro famiglie. Nell'ambito della segnalata evoluzione del sistema Welfare del Gruppo SEA, nel 2012 i CRAL sono stati assorbiti da un nuovo ente associativo bilaterale denominato Noi Sea.

### B. Centri estivi

SEA mette a disposizione dei figli dei propri dipendenti (dai 6 ai 16 anni) il Centro Ricreativo Estivo (CREST), attivo dalla chiusura delle scuole sino alla loro riapertura nelle sedi dei CRAL a Linate e a Malpensa.

### C. Soggiorni climatici

SEA organizza soggiorni in località marine e montane per tutti i figli dei dipendenti di età compresa tra i 6 e i 12 anni.

### D. Buono giocattolo

Ogni anno per festeggiare l'Epifania viene distribuito ai dipendenti, per i figli fino a 12 anni di età, un buono per l'acquisto di giocattoli da utilizzare presso i punti vendita di una catena di negozi di giocattoli

convenzionata. I buoni hanno un valore differenziato a seconda dell'età dei bambini.

### Accesso ai servizi "SEA per te"

I benefici attesi dalla progettazione e realizzazione dell'intero programma di rinnovamento del Welfare di SEA possono distinguersi in:

- benefici primari, rappresentati dalla definizione e dalla erogazione di servizi nuovi e più adeguati ai bisogni evidenziati dalle persone;
- benefici secondari, rappresentati dal consolidamento del rapporto con l'azienda, frutto della valorizzazione delle iniziative e del coinvolgimento delle persone e reso evidente anche dall'atteggiamento positivo e costruttivo con cui le persone dell'azienda hanno saputo affrontare e condividere il momento difficile del de-hubbing di Alitalia dall'aeroporto di Malpensa.

Il triennio 2009-2011, nonostante una diminuzione complessiva di organico, ha evidenziato un aumento delle persone che hanno potuto beneficiare delle iniziative di Welfare.

Nella tabella seguente vengono riepilogati i dati di accesso ai servizi di Welfare aziendale da parte dei dipendenti nell'ultimo triennio.

"SEA per te" - Accesso ai servizi 2009-2011

Iniziativa	Beneficiari		
	2009	2010	2011
Assegni studio	870	912	911
Soggiorni climatici	54	58	68
Buono giocattolo	2.336	2.421	2454
Profilassi antinfluenzale	612	431	448
Mobilità collettiva casa-lavoro	290	320	167
Servizi sociali (finanziamenti personali)	492	462	526
Centri estivi	260	331	366
Cure termali	134	133	138
Cassa assistenza sanitaria (check-up)	572	444	600
Cassa assistenza sanitaria	4.078	3.879	3674
Assicurazioni infortuni	38	17	14
Orario flessibile (dato medio annuale)	897	865	785
Part-time mamma (dato medio annuale)	103	114	118
Permessi per visite mediche	701	776	362

Fonte: SEA.



### Il Progetto di Rinnovamento del Welfare

Come già accennato, ciò che alimenta il modello di Welfare SEA è un patrimonio di valori che si sono coagulati intorno ad un progetto risalente ai primi anni '70. Un importante heritage valoriale, culturale ed economico che ha le sue radici in una comune riflessione tra azienda e sindacati circa l'importanza di fornire strumenti e iniziative atte a migliorare la qualità della vita delle persone che lavorano in azienda. E infatti ben 8 iniziative su 16 sono frutto di accordi sindacali.

Proprio sulla base di questo positivo e consolidato background di relazioni sindacali alla fine del 2009 è stato sottoscritto un Protocollo di Intenti con le Organizzazioni Sindacali con l'obiettivo di aggiornare e valorizzare le iniziative di Welfare esistenti, proporre soluzioni innovative, affidare alle iniziative un concetto di dimensione territoriale, il tutto all'interno di una nuova cornice di governance bilaterale.

Tra il 2009 e il 2011 il progetto di rinnovamento ha visto impegnati personale interno (Direzione del Personale, Direzione Legale, Direzione Fiscale, Relazioni Esterne e tutti i lavoratori del Gruppo SEA) personale esterno (società specializzate in ricerche di mercato, e in programmi di Welfare aziendale e territoriale) e organizzazioni sindacali in attività coordinate che possono essere sintetizzate in alcune azioni di rilievo:

- una ricognizione di tutte le iniziative esistenti, con una descrizione dettagliata delle loro caratteristiche, la data di istituzione, la popolazione interessata, la modalità di comunicazione ai dipendenti, il trattamento contabile e fiscale;
- un piano di comunicazione, con l'obiettivo di elevare il livello di attenzione delle persone sul tema del Welfare attraverso una fase informativa (costruzione di una sezione dedicata al Welfare sulla intranet aziendale, con video-interviste agli attori principali, schede dettagliate sui singoli servizi, un inserto speciale sull'house organ, cartelloni informativi), ed una fase di coinvolgimento (sondaggio sul sito per la scelta del nome del programma di Welfare, concorso fotografico);
- una survey per effettuare una profilatura socio-demografica delle persone e del loro nucleo familiare e per verificare il livello di conoscenza, fruizione e gradimento delle iniziative di Welfare aziendali esistenti, raccogliendo al contempo indicazioni su ipotesi di miglioramento o innovazione più indirizzate alle reali esigenze delle persone.

### L'accordo sindacale sul nuovo modello di governance del Welfare

Altro elemento distintivo di tutto il percorso di rinnovamento e riposizionamento del modello di Welfare

aziendale è stato il costante coinvolgimento delle organizzazioni sindacali. Un coinvolgimento attivo e propositivo in tutte le fasi del progetto che ha consentito di raggiungere gli obiettivi prefissati e di sottoscrivere, ad ottobre 2011, un innovativo accordo finalizzato al consolidamento ed allo sviluppo del Welfare aziendale e dare un nuovo impulso ad una tradizione di attenzione e servizi per le persone di SEA.

L'accordo ha posto le basi del progetto di riorganizzazione della governance del Welfare SEA, definendo un modello di gestione moderno ed integrato, attraverso la creazione di enti a partecipazione bilaterale e paritetica. Questo nuovo modello, che avrà l'obiettivo di migliorare la qualità della vita dei dipendenti attraverso un'offerta dei servizi più ampia rispetto a quella attuale, porterà alla costituzione di una nuova Associazione - nella quale confluiranno i due CRAL aziendali - e consentirà un coerente riassetto della Cassa Assistenza Integrativa.

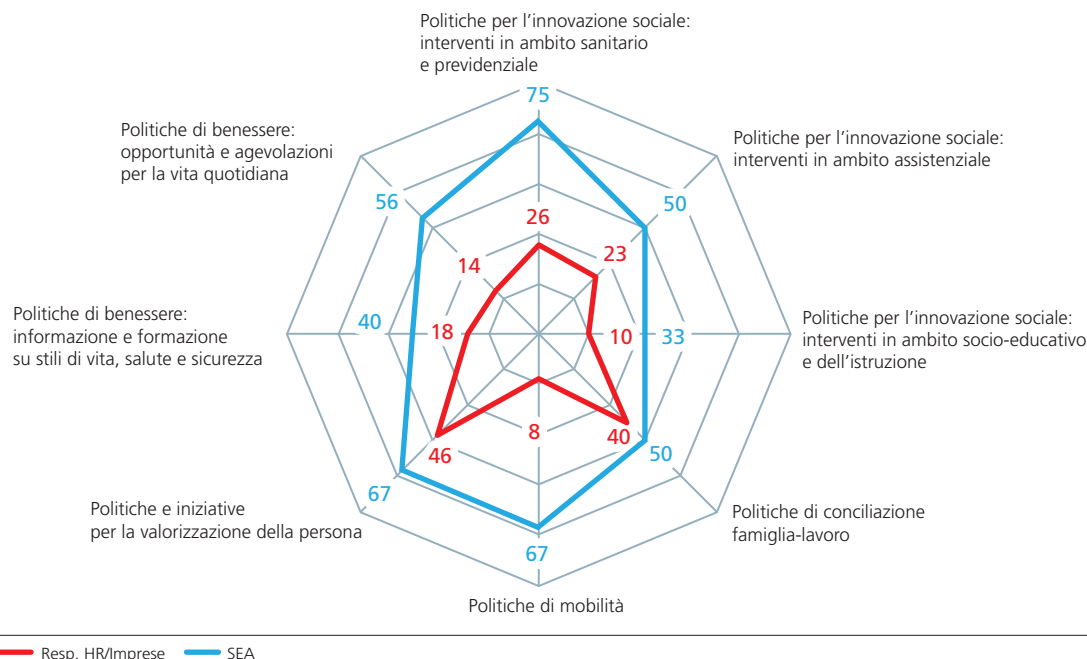
L'esperienza trentennale dei CRAL di Linate e di Malpensa troverà nuovo impulso e rinnovate motivazioni all'interno del nuovo ente associativo, che esprimerà un modello di governance paritetico, rappresentativo delle diverse categorie di soci (SEA, dipendenti, ex dipendenti in pensione).

La Cassa Assistenza continuerà ad essere un'associazione bilaterale autonoma con finalità di assistenza sanitaria e prevenzione alla salute. Al fine di ottenere un modello di Welfare perfettamente integrato, ai soci tradizionali (SEA e dipendenti) si aggiunge l'Associazione stessa. Al fine di evitare duplicazioni e ridondanze gestionali sono stati definiti specifici ambiti di competenza e titolarità per le diverse componenti del sistema di Welfare. In particolare, la nuova Associazione si occuperà degli aspetti legati alle attività ricreative e di istruzione e potrà anche assumere il ruolo di "struttura esterna all'azienda" per erogare servizi rientranti nelle competenze di SEA; la Cassa Assistenza curerà gli aspetti sanitari di tutela e prevenzione; a SEA, infine, farà riferimento l'ambito dell'equilibrio vita-lavoro (es. part-time mamma, permessi per visite specialistiche ecc.) e dei servizi sociali.

### La distintività del modello di Welfare SEA

La collocazione del progetto "SEA per te" tra le esperienze più avanzate a livello nazionale di Welfare aziendale integrativo è stata sancita da una indagine realizzata nel 2011 dall'istituto di ricerca SWG di Trieste, che ha intervistato un campione nazionale di 100 responsabili delle politiche di Welfare aziendale. Dalla rielaborazione dei risultati è emerso come l'indice di attivazione delle iniziative di Welfare da parte di SEA risulti sensibilmente superiore in tutti gli ambiti alla media nazionale.

## Indice di attivazione delle iniziative di Welfare Aziendale



Fonte: "Scenari e prospettive di welfare" SWG Trieste, 2011

### Partnership azienda-dipendenti su iniziative sociali

Le persone di SEA ricoprono un ruolo centrale nella gestione delle relazioni tra azienda ed organizzazioni a finalità sociale. In particolare, nel corso dell'ultimo triennio si è consolidata un'importante triangolazione tra SEA, dipendenti e la onlus Telethon, finalizzata a supportare l'attività di raccolta fondi in favore della ricerca scientifica promossa da quest'ultima. Questa la scansione temporale delle principali iniziative:

#### 2009

- In giugno Telethon - in segno di ringraziamento a SEA per il contributo a sostegno della ricerca scientifica - ha organizzato per i dipendenti di SEA e SEA Handling una visita al laboratorio TIGET, centro all'avanguardia per la ricerca delle malattie genetiche, presso l'Istituto San Raffaele di Milano.
- Il 20 e 21 giugno si è svolta l'iniziativa "Fai volare la ricerca", raccolta fondi promossa da SEA per Telethon. I passeggeri e tutti i dipendenti aeroportuali sono stati invitati a fare una donazione per sostenere la fondazione Telethon e i suoi ricercatori, quotidianamente impegnati nella ricerca delle cure per le malattie genetiche. Al Terminal 1 di Malpensa e a Linate - nelle aree partenze vicino ai banchi informazioni - sono stati allestiti degli stand Telethon dove alcuni dipendenti volontari di SEA e SEA Handling hanno distribuito alcuni gadget a fronte di una donazione.

#### 2010

- Viene realizzata l'iniziativa "San Valentino per Telethon", nata con lo scopo di far avanzare la ricerca scientifica sulle malattie genetiche.
- L'8 luglio presso il Malpensa Center del Terminal 1 si è svolto l'evento "SEA incontra la ricerca", un'occasione in cui Telethon ha ringraziato tutti i volontari del Gruppo SEA per il loro contributo e sostegno umano a favore della ricerca scientifica. Nell'ambito di questo incontro Telethon ha presentato il nuovo Centro di Ricerca NEMO dell'ospedale Niguarda di Milano.
- In occasione delle festività natalizie, i CRAL di Linate e Malpensa hanno organizzato una serata di solidarietà a favore di Telethon. Il 10 dicembre presso la Basilica Santa Maria delle Grazie a Milano, si è svolto il concerto di Natale dell'Orchestra Filarmonica e Corale Polifonica Città Studi.
- Nei giorni 15, 16 e 17 dicembre a Linate e 17, 18 e 19 a Malpensa, le persone di SEA hanno rinnovato la propria vicinanza a Telethon durante la consueta maratona di Natale. Anche in aeroporto, presso gli stand allestiti per l'occasione e presieduti da volontari di SEA e SEA Handling, è stato possibile devolvere il proprio contributo per la ricerca medica e scientifica nella lotta per le malattie genetiche.

#### 2011

- Il CRAL di Linate, in collaborazione con SEA e con il patrocinio dei comuni di Peschiera Borromeo e Segrate ha organizzato "T Factor", una rassegna tea-

trale che si è svolta presso l'aeroporto di Linate il 17 e 18 giugno 2011. L'ingresso ad offerta libera è stato destinato al finanziamento della ricerca scientifica per la cura delle malattie genetiche di Telethon.

T Factor ha rappresentato un momento di incontro e di confronto tra la cultura sociale e ricreativa aeroportuale e quella del territorio. Una giuria qualificata ha valutato le pièce teatrali e la compagnia vincitrice ha avuto l'opportunità di partecipare alla 13ª Rassegna del Teatro Sociale.

- Il 21 ottobre i dipendenti SEA hanno visitato il Centro NEMO, la struttura dell'ospedale Niguarda specializzata in malattie neuromuscolari. Per gli ottanta volontari, dipendenti ed ex dipendenti di SEA e SEA Handling, si è trattato del terzo "speciale" incontro annuale con Telethon. La visita al centro NEMO è stata occasione per Telethon - attraverso le parole di Francesca Pasinelli, Direttore Generale Telethon, e Massimo Corbo, Direttore Clinico Centro NEMO - per ringraziare i volontari del Gruppo SEA per lo sforzo e l'impegno profusi nella raccolta fondi a favore della lotta contro le malattie genetiche. Il Centro Clinico NEMO è una struttura unica nel suo genere in Italia, dedicata a chi è affetto da distrofia muscolare e altre malattie neuromuscolari, patologie altamente invalidanti con un grave impatto sociale.
- Per il quarto anno consecutivo SEA ha rinnovato il proprio sostegno a Telethon in occasione della maratona di Natale. Dando continuità al progetto di volontariato aziendale, nei giorni 15, 16 e 17 dicembre a Linate e 16, 17 e 18 dicembre a Malpensa dipendenti volontari di SEA e SEA Handling sono stati

presenti presso gli stand Telethon nelle aree partenze per distribuire, a fronte di una donazione, gadgets natalizi. Sono inoltre stati posizionati appositi salvadanai in tutti i punti di ristoro, nelle edicole, nei duty free e nelle farmacie.

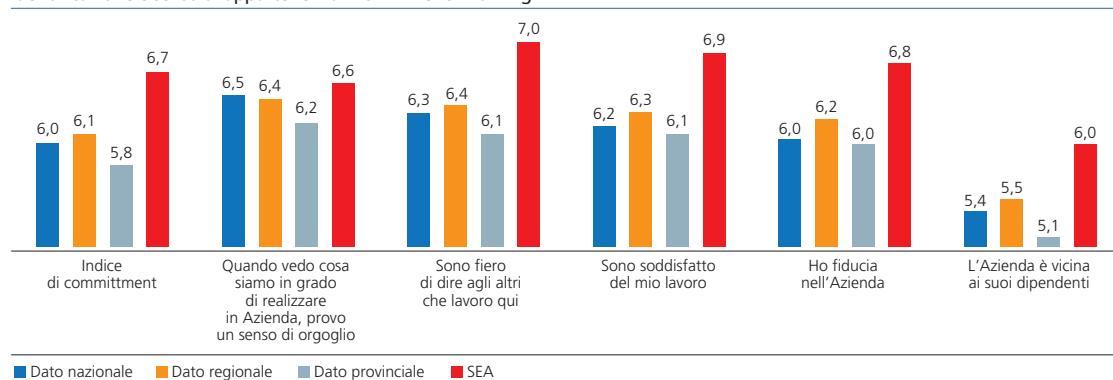
- Nella serata del 9 dicembre - per il secondo anno consecutivo - si è svolto il concerto di Natale per Telethon organizzato da SEA con il contributo dei CRAL di Linate e Malpensa. La partecipazione dei dipendenti SEA e dei loro familiari è stata elevatissima. Oltre 700 sono state infatti le persone che hanno passato la serata nella Basilica di Santa Maria delle Grazie per ascoltare il concerto della Corale Polifonica Città Studi e l'Ensemble Strumentale Barocco Arcemelo.
- È proseguito inoltre anche il programma di payroll giving attraverso il quale i dipendenti del Gruppo SEA hanno effettuato donazioni - autorizzando trattenute dalle loro buste paga - per sostenere l'impegno di Telethon.

Tali iniziative, nel triennio 2009-2011, hanno permesso di raccogliere e donare a Telethon un importo pari a circa 65.000 euro.

## Identificazione e senso di appartenenza

Un'indagine realizzata dall'istituto di ricerca SWG di Trieste ha consentito di mettere a confronto il livello di commitment delle persone di SEA con quello di un panel di lavoratori su scala nazionale, regionale (Lombardia) e provinciale (Milano).

Identificazione e senso di appartenenza in SEA - Benchmarking



Fonte: "Scenari e prospettive di welfare" SWG Trieste, 2011

I risultati hanno messo in rilievo un indice di commitment della comunità SEA sensibilmente più elevato rispetto a tutti parametri di riferimento. Inoltre gli item dell'indagine che evidenziano il maggior divario tra il "sentiment" della popolazione aziendale di SEA e quello delle altre aziende riguardano l'orgoglio

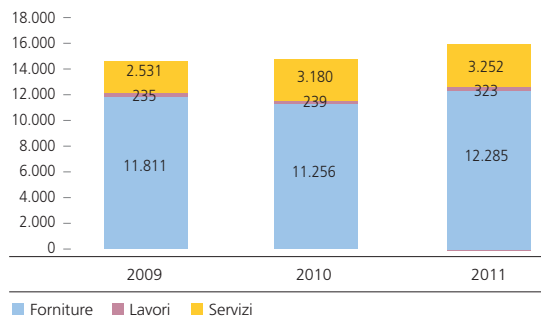
dell'appartenenza all'organizzazione, la soddisfazione del proprio lavoro e la fiducia riposta nell'azienda. Valori meno elevati, ma comunque superiori alla sufficienza, sono stati ottenuti relativamente alla percezione di vicinanza da parte di SEA rispetto alle esigenze delle persone.

## Fornitori<sup>(\*)</sup>

### Policy di gestione delle relazioni con i fornitori

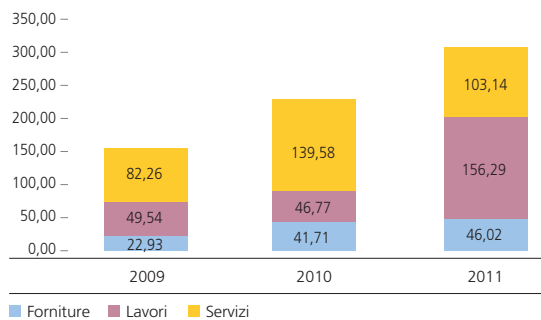
Il Gruppo SEA considera i propri fornitori parte integrante del processo di sostenibilità. Pertanto nella scelta dei partner attraverso il processo di qualificazione il Gruppo SEA - oltre a tenere in considerazione gli aspetti qualitativi ed economici delle forniture e il rispetto degli obblighi normativi (tra gli altri il rispetto dei versamenti contributivi ai dipendenti) - valuta anche le caratteristiche di sostenibilità dei fornitori.

#### Numero ordini per tipologia



Fonte: SEA.

#### Valore ordini per tipologia (milioni di euro)



Fonte: SEA.

In tale ottica, nella definizione del nuovo Albo fornitori, attivo da maggio 2011, sono state richieste informazioni e valutazioni sulle modalità di gestione della sostenibilità da parte dei fornitori. In particolare su:

### Ambiente

Sono valutate eventuali certificazioni del sistema di gestione ambientale del potenziale fornitore (quali UNI EN ISO 14001 o la registrazione EMAS) così come certificazioni ambientali di prodotto (ECOLABEL, FSC, PEFC, plastica seconda vita, e altre certificazioni), le modalità interne di gestione degli aspetti ambientali quali rifiuti, imballaggi, utilizzo di materiale avente contenuto riciclato o riciclabile, la raccolta dei materiali riciclabili al fine di garantirne il riciclo, l'uso di materiali a bassa emissività o a basso consumo energetico nonché le modalità di selezione dei propri fornitori secondo caratteristiche ambientali.

### Safety

Sono analizzati il grado di attenzione e la modalità di gestione dei profili di sicurezza tramite la valutazione del sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (se certificato ai sensi del D.Lgs. 81/2008, conforme alle Linee guida UNI-INAIL o alla norma BS 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 di infortuni riportati negli ultimi tre anni, l'attivazione di un programma di formazione sulla sicurezza e la verifica del grado di apprendimento dopo ciascun evento formativo.

### Responsabilità sociale d'impresa

È stato richiesto al fornitore di descrivere eventuali iniziative aziendali per sviluppare un approccio socialmente responsabile alla progettazione e alla gestione del business, così da consentire a SEA di avvalersi di una supply chain che contribuisca al raggiungimento di uno sviluppo sostenibile. Inoltre particolare attenzione è prestata ai profili di qualificazione inerenti il modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001, così come l'adozione di un Codice etico interno aziendale da parte del fornitore.

(\*) Non comprendono SEA Energia.

## Classificazione dei fornitori su criteri di CSR

Nell'ottica della trasparenza e dell'accessibilità il Gruppo SEA ha previsto l'iscrizione telematica all'Albo fornitori e la gestione elettronica (e-procu-

rement) di alcune procedure di appalto. Ad un anno dall'introduzione del nuovo Albo fornitori si è raggiunto il numero totale di 578 fornitori qualificati, e in valutazione, i cui profili di sostenibilità sono descritti nella tabella seguente.

Profili di sostenibilità dei fornitori	Qualificati	In valutazione
Certificazione 14001	62	73
Certificazione EMAS	4	7
Dichiarazione ambientale di prodotto	10	5
Sistema Gestione della salute e sicurezza del lavoro	78	108
Servizio di prevenzione e protezione interno	174	182
Nomina Referente Sicurezza per singoli contratti/commesse	211	244
Beneficio di riduzione tasso INAIL ultimo triennio	99	106
Modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001	45	68
Adozione Codice etico	77	91

Fonte: SEA.

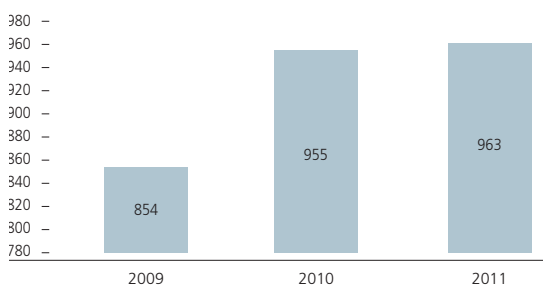
## Selezione dei fornitori

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 ad evidenza pubblica, previa pubblicazione di un avviso di gara;
- contratti d'appalto che, in ragione dell'importo o, in quanto riconducibili a specifici servizi, soggiacciono alla procedura specifica dei "sottosoglia".

Con riferimento alle gare pubbliche, la selezione dei concorrenti avviene sulla base dei criteri di qualificazione soggettivi, nonché afferenti la capacità economico-finanziaria e tecnica degli stessi, nell'osservanza dei vincoli posti dal D.Lgs. 163/2006 o della normativa di settore nonché dei principi di concorrenzialità e trasparenza.

### Numero totale aggiudicatari



Fonte: SEA.

Con riferimento agli affidamenti dei "sottosoglia", le procedure interne prevedono l'invito di almeno cinque fornitori, tra quelli inclusi nell'Albo fornitori

aziendale nel rispetto del principio di rotazione e tenendo conto dei requisiti degli stessi in relazione alle caratteristiche dell'offerta. Inoltre, per lavori di importo superiore a 3 milioni di euro e per alcune categorie di servizi d'importo superiore alla soglia CE, la procedura prevede la pubblicazione sul sito istituzionale di un avviso pubblicitario attraverso il quale viene sollecitata una manifestazione di interesse all'invito. È prevista inoltre, per i fornitori qualificati per categorie 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.

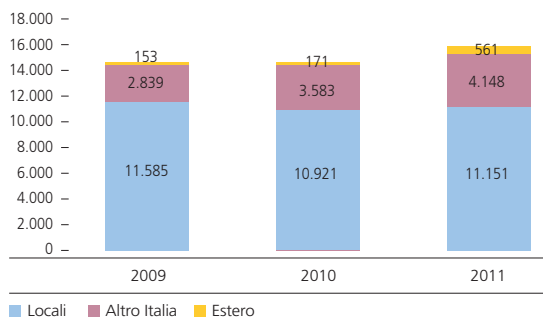
Viene poi effettuata, in corso di contratto, la verifica del rispetto dei versamenti contributivi (già verificati in fase di qualificazione del fornitore, di aggiudicazione e successiva stipula del contratto).

## Impatto degli aeroporti sull'indotto locale

Con riferimento alla provenienza geografica delle forniture, il Gruppo SEA non dispone di strumenti specifici per privilegiare, nella selezione, i fornitori per pro-

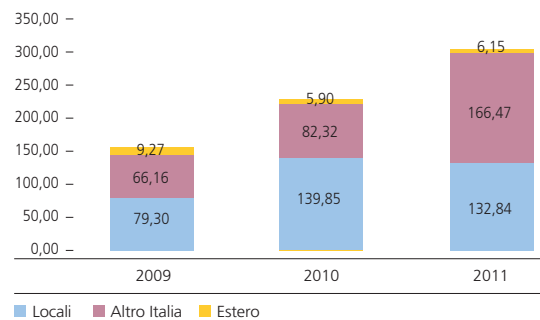
venienza geografica, sia per i vincoli derivanti dalle gare ad evidenza pubblica sia per la precisa scelta del Gruppo di privilegiare gli aspetti qualitativi, economici e di sostenibilità della fornitura.

Numero ordini per provenienza geografica



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

Valore ordini per provenienza geografica (milioni di euro)



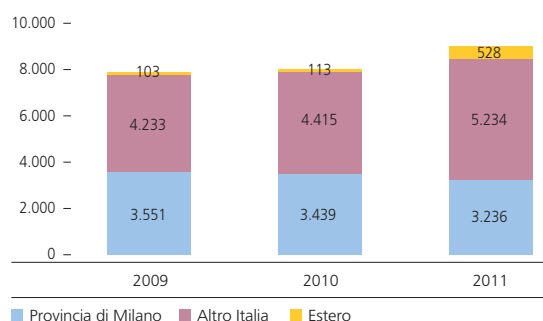
Nota: per locali si intendono fornitori con sede nelle province della Lombardia, Novara e Piacenza.  
Fonte: SEA.

Ciononostante, l'impatto economico generato sul territorio circostante dall'attività del Gruppo SEA in termini di forniture di beni e servizi, è particolarmente rilevante: nel 2011 infatti il numero degli ordini presso fornitori locali è stato pari al 70% del totale, mentre

la percentuale con riferimento al valore degli ordini è risultata pari al 43% del totale.

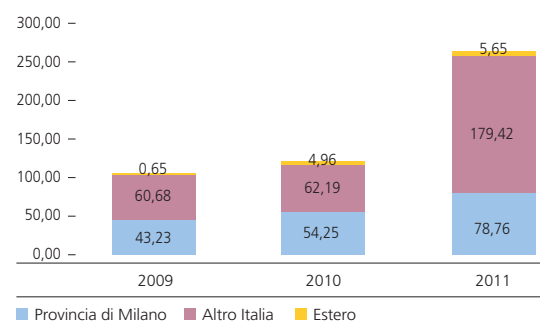
Nello scalo di Linate il numero degli ordini effettuati presso fornitori localizzati nella provincia di Milano è stato pari al 36%, per un controvalore del 30%.

Linate - Numero ordini per appartenenza territoriale



Fonte: SEA.

Linate - Valore ordini per appartenenza territoriale (milioni di euro)

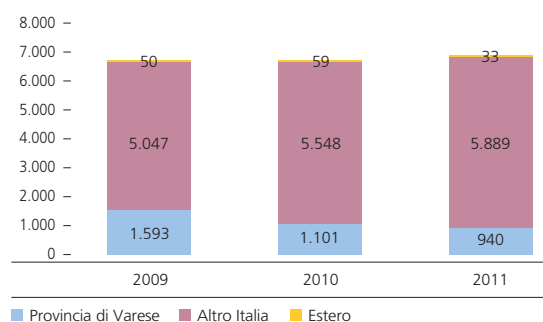


Fonte: SEA.

Nello scalo di Malpensa il numero degli ordini rivolti a fornitori presenti nella provincia di Varese è stato

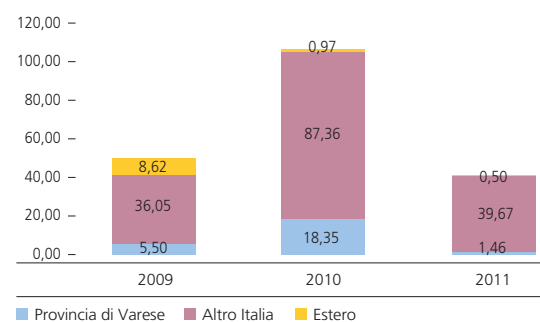
pari al 14%, per un controvalore di circa il 4%.

Malpensa - Numero ordini per appartenenza territoriale



Fonte: SEA.

Malpensa - Valore ordini per appartenenza territoriale (milioni di euro)



Fonte: SEA.

## Il giudizio dei fornitori su SEA

Il posizionamento reputazionale di SEA e la qualità delle sue relazioni riguardanti lo stakeholder fornitore emergono da una indagine realizzata da SWG, primario istituto di ricerche di mercato, nel corso del 2011.

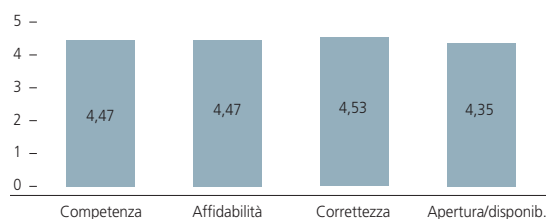
All'interno del panel di 101 stakeholder sono stati intervistati complessivamente 17 fornitori.

### La qualità della relazione

Quasi il 90% dei fornitori intervistati ha affermato di avere mediamente oltre 5 occasioni di contatto nel corso di un anno con i manager SEA. Il 75,6% dei fornitori considera il rapporto con SEA costruttivo e poco meno del 60% afferma di nutrire molta fiducia nell'Azienda.

Molto lusinghiero anche il giudizio espresso in merito alle qualità del management.

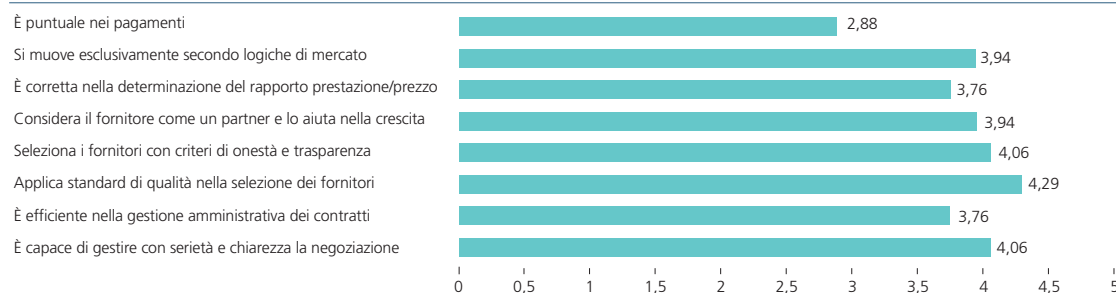
### Valutazione del management SEA (scala 1-5)



Fonte: SWG, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2011.

Nell'opinione dei fornitori i punti maggiormente qualificanti del rapporto con SEA sono rappresentati dall'attitudine dell'Azienda a selezionare i propri business partner seguendo standard di qualità e dalla serietà e chiarezza che caratterizza la fase negoziale. Inoltre i fornitori vedono in SEA un soggetto che agisce secondo logiche di mercato e che è capace di instaurare con essi rapporti di partnership in una logica di sostegno alla crescita.

### Valutazione della relazione con SEA (scala 1-5)



Fonte: SWG, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA - 2011.

## La valutazione reputazionale di SEA

Oltre l'82% del campione di fornitori del Gruppo intervistati da SWG ha emesso nei confronti di SEA un giudizio sintetico di apprezzamento (su una scala di valore 1-10) corrispondente ai valori 7, 8 e 9.

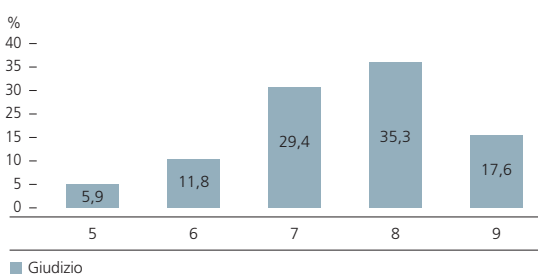
Complessivamente il 94% dei fornitori coinvolti nell'indagine ha espresso un voto al di sopra della sufficienza.

Sempre il 94% del campione ha percepito un cambiamento in SEA negli ultimi anni e il 94% di esso lo considera positivo.

### La valutazione degli elementi caratterizzanti l'identità di SEA

L'identità di SEA, così come percepita dai propri fornitori, si caratterizza principalmente per solidità, affi-

### Se dovesse valutare SEA con un voto da 1 a 10 che voto darebbe?

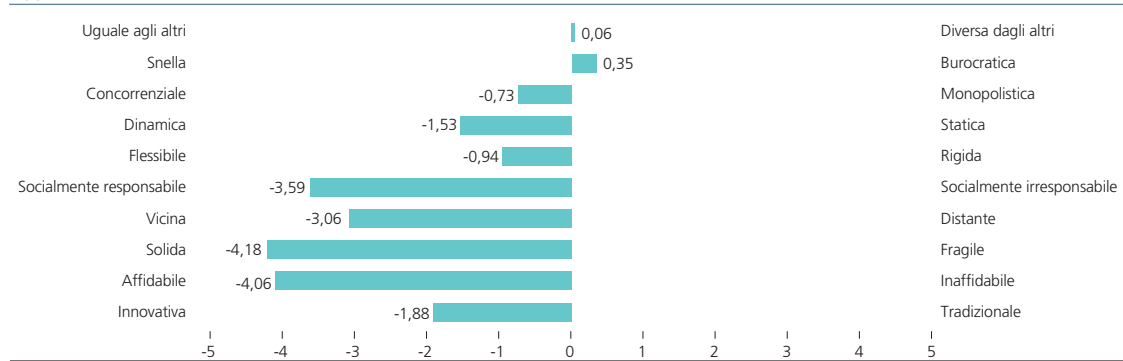


Fonte: SWG, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2011.

dabilità e propensione a un comportamento socialmente responsabile.

In secondo piano, anche se con valori significativi, si collocano caratteristiche come la vicinanza, l'innovatività e la dinamicità.

### Aggettivi di caratterizzazione valutati su differenziale semantico (scala -5/+5)



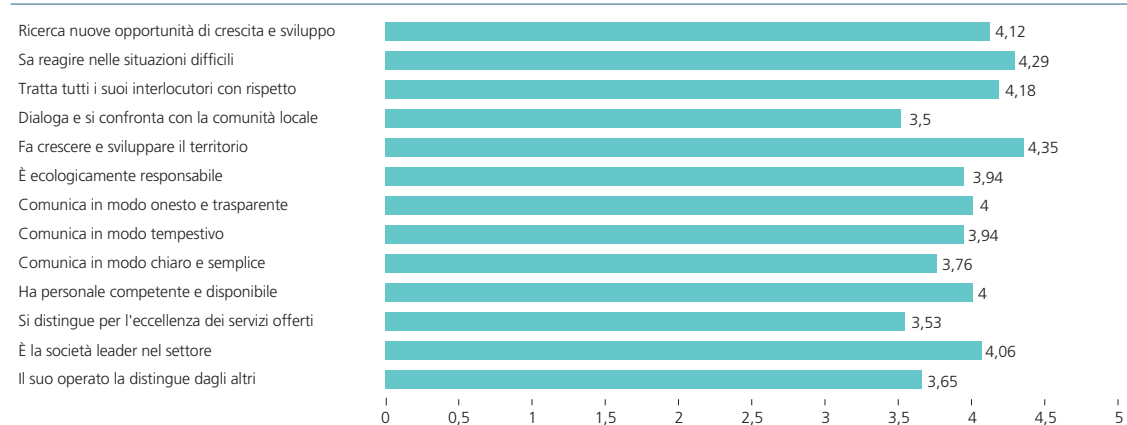
Fonte: SWG, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2011.

### La valutazione delle competenze distintive di SEA

I fornitori considerano SEA soprattutto un motore di sviluppo del territorio, in grado di generare ricchezza e produrre benessere. Molto presente nell'immagina-

rio dei fornitori anche la capacità del Gruppo di reagire nelle situazioni difficili, segno del fatto che le contromisure poste in essere dall'Azienda in conseguenza del de-hubbing di Alitalia del 2008 vengono considerate un indice di vitalità e di determinazione.

### Valutazione delle competenze distintive di SEA (scala 1-5)



Fonte: SWG, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2011.

Spiccano inoltre, tra le caratteristiche distintive maggiormente riconosciute dai fornitori, la propensione a gestire le relazioni all'insegna del rispetto, la tendenza

a cercare sempre nuove opportunità di crescita e il ruolo di leadership tra le società operanti nel proprio settore.



## Passeggeri

### La qualità dei servizi ai passeggeri

L'obiettivo del Gruppo SEA è garantire un continuo miglioramento del livello dei servizi erogati ai clienti dei propri aeroporti, sia direttamente da SEA, sia da tutti gli altri operatori indipendenti che operano all'interno del sedime aeroportuale e influiscono sulla customer experience.

### Sistemi di gestione della qualità certificati

SEA, a partire dal 1995, si è dotata di un proprio Sistema di Gestione per la Qualità che ha consentito di orientare le scelte aziendali relative la revisione dei processi/servizi aeroportuali. In questo contesto SEA ha formato un gruppo di circa 25 auditor qualificati, impiegati a supporto dell'attività svolta dalla funzione Qualità nella verifica interna dei processi. Questo percorso ha portato SEA a conseguire le seguenti certificazioni di qualità:

- **UNI EN ISO 9001:2008**, sistemi di gestione per la qualità (certificato n. 50 100 8107) rilasciato dall'ente TÜV Italia;
- **CERTIFICAZIONE DI SERVIZIO**, il processo di assistenza, in ambito aeroportuale, ai passeggeri con mobilità ridotta, basata su un Disciplinare tecnico costruito in linea con la UNI CEI EN 45011 (certificato TÜV IT 005 MS) rilasciato dall'ente TÜV Italia;
- **D-4001:2008**, accessibilità ai siti per persone con difficoltà motorie (certificato IA-0510-01) rilasciato dall'ente Dasa-Räger.

### Carta dei Servizi

La Carta dei Servizi aeroportuali è lo strumento creato per definire il livello qualitativo dei servizi che il gestore aeroportuale si impegna a garantire ai passeggeri.

Attraverso questo documento - nato in seguito al Decreto del Consiglio dei Ministri del 30 dicembre 1998 (Carta della mobilità) e redatto sulla base delle linee guida emanate dall'ENAC con la circolare APT-12 del 2 maggio 2002 - il management SEA, insieme alle organizzazioni aeroportuali quali compagnie aeree e società che per le stesse forniscono servizi ai passeggeri in regime di concorrenza, comunica ai passeggeri gli obiettivi di qualità verso i quali si assume precisi im-

pegni circa il livello dei servizi offerti.

Gli standard qualitativi e quantitativi garantiti dal gestore aeroportuale sono rilevati attraverso il monitoraggio di alcuni indicatori appositamente individuati.

In ogni aeroporto è presente una Unità di gestione della Carta dei Servizi, presieduta dal direttore aeroportuale e composta da rappresentanti dell'ENAC, della società di gestione, delle compagnie aeree operanti nello scalo e degli altri operatori aeroportuali.

L'Unità ha il compito di verificare la rispondenza fra i livelli qualitativi rilevati e quelli previsti nella Carta dei Servizi. Le carte, redatte dai singoli aeroporti, sono pubblicate con cadenza annuale, in seguito all'approvazione dell'ENAC.

La Carta dei Servizi contiene anche una serie di informazioni e consigli, utili al passeggero come guida per consentire la fruizione delle infrastrutture e dei servizi aeroportuali. La Carta dei Servizi di SEA viene distribuita attraverso i banchi di informazione presenti nelle aerostazioni, oppure è scaricabile dal sito internet [www.seamilano.eu](http://www.seamilano.eu).

### Adesione a programmi di Customer Satisfaction a livello europeo

SEA partecipa regolarmente al programma di Customer Satisfaction, promosso da ACI Europe (Airport Council International), denominato Airport Service Quality.

L'efficienza dei servizi aeroportuali sia in termini di tempi di attesa per il check-in, per i controlli di sicurezza e per la riconsegna del bagaglio, sia in termini di cortesia del personale addetto sono gli aspetti maggiormente apprezzati dai passeggeri degli aeroporti gestiti da SEA. Rispetto al trend rilevato a livello medio europeo i passeggeri degli aeroporti milanesi evidenziano, in termini assoluti, un particolare apprezzamento per la disponibilità di parcheggi, negozi e ristoranti, in riferimento non solo alla ricchezza dell'offerta ma anche al rapporto qualità-prezzo. Ciò a conferma del forte commitment aziendale espresso in direzione del miglioramento delle proposte commerciali dedicate alle varie tipologie di utenti. L'obiettivo di SEA nei prossimi anni è quello di consolidare la propria reputazione negli utenti degli scali milanesi, lavorando su tutti quegli aspetti meno legati al processo operativo e più attinenti al comfort e alla "esperienza di viaggiatore" che vedono Milano valutata meno positivamente dei principali scali europei di riferimento.

## La qualità del servizio erogato ai passeggeri

A livello medio europeo il 2011 è stato caratterizzato da un generale miglioramento della puntualità dei voli grazie, da un lato, al miglioramento delle condizioni atmosferiche che nei mesi invernali non hanno dato origine a fenomeni straordinari (come le copiose nevicate che avevano penalizzato l'inverno del 2010) e, dall'altro, all'attenuarsi delle tensioni dei lavoratori soprattutto del comparto dei controllori di volo di Grecia e Francia.

In questo contesto è stato soprattutto il mese di dicembre 2011 ad aver registrato un notevole aumento della puntualità rispetto allo stesso mese dell'anno precedente.

Inoltre assumono particolare rilievo i dati del primo quadrimestre dell'anno, periodo in cui gli aeroporti europei, oltre a ridurre i ritardi in arrivo, sono riusciti a mantenere la puntualità. Capacità questa che non si è riproposta nel resto dell'anno, quando la puntualità in partenza è stata, in linea generale, inferiore alla puntualità in arrivo. Il fenomeno ha caratterizzato maggiormente i grandi aeroporti hub nel periodo estivo.

Di seguito le performance di qualità dei servizi registrate nei due scali gestiti da SEA.

### Malpensa

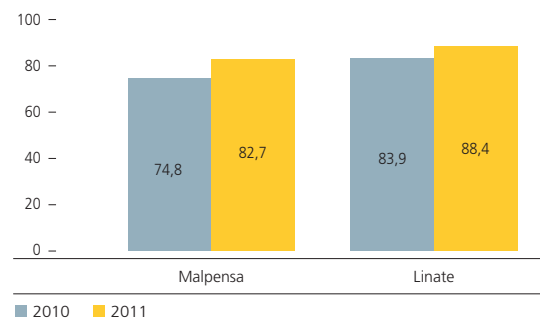
A Malpensa, oltre agli eventi già citati, occorre tenere presente l'attività dei cantieri aperti sul piazzale del Terminal 2 per tutta la prima parte dell'anno. La corretta e attenta gestione di tale attività ha comunque permesso di non creare problemi all'operatività dello scalo. Rispetto all'anno precedente sono inoltre totalmente rientrati i problemi legati alle difficoltà operative del principale vettore low cost presente nello scalo. Sempre con riferimento al Terminal 2, va ricordata la sperimentazione e il successivo consolidamento dell'attività di rifornimento del carburante con passeggeri a bordo. In questo contesto, nel 2011, il valore della puntualità in partenza è stato dell'82,7% con un recupero, rispetto allo scorso anno (74,8%) di quasi 8 punti percentuali. Contrariamente ad altri aeroporti europei, Malpensa ha continuato a "recuperare" puntualità anche nella seconda metà dell'anno, attestandosi a fine anno a +1,6% sul 2010. La costante attenzione posta dal Gruppo SEA ai tempi di riconsegna dei bagagli in arrivo e il continuo e costruttivo dialogo con gli handler operanti nello scalo hanno permesso anche per il 2011 di mantenere i tempi di riconsegna su valori ben superiori a quanto dichiarato nella

### Carta dei Servizi:

- la riconsegna del primo bagaglio entro 27 minuti è stata assicurata per il 96,3% dei voli al Terminal 1 e per il 95,6% al Terminal 2;
- la riconsegna dell'ultimo bagaglio entro 37 minuti è stata rispettata per il 92,8% dei voli al Terminal 1 e per il 96,6% al Terminal 2.

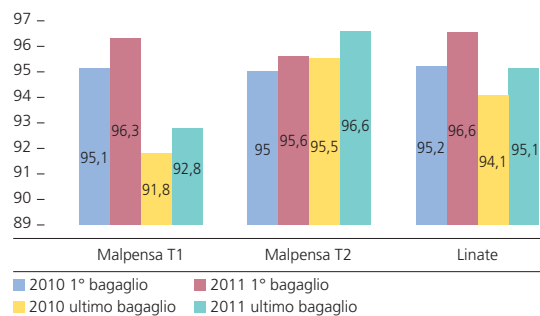
In entrambi i terminal il dato è in miglioramento rispetto allo scorso anno. In questo contesto di dati sicuramente positivi gli sforzi di SEA sono indirizzati in particolare verso il rispetto dei parametri qualitativi minimi di scalo, soprattutto effettuando approfondimenti sulle dinamiche di quei voli che non risultano allineati ai parametri contenuti nella Carta dei Servizi. In costante miglioramento anche i dati riferiti al numero dei bagagli disguidati, in diminuzione di oltre il 25% rispetto all'anno precedente. Ciò è accaduto in particolare al Terminal 1, dove si è passati da 5,8 bagagli disguidati (ogni 1.000 passeggeri partiti) nel 2010 a 4,2 nel 2011.

### Puntualità voli passeggeri di linea in partenza (% entro 15 min.)



Fonte: SEA.

### Riconsegna bagagli (% entro la soglia temporale fissata dalla Carta dei Servizi)



Fonte: SEA.

### Linate

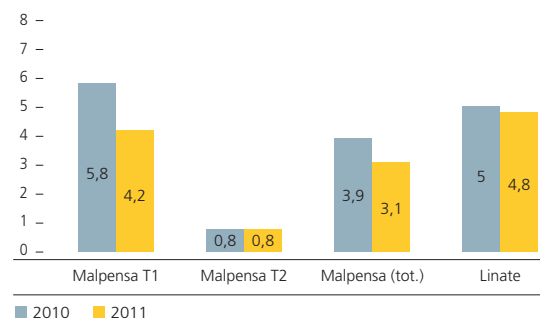
Nel contesto generale europeo descritto, l'aeroporto di Linate ha concluso il 2011 facendo registrare la miglior performance degli ultimi 6 anni, con valori di puntualità pari all'88,4% (in miglioramento di 4,5 punti percentuali rispetto al 2010). Un risultato che si pone al di sopra delle performance ottenute da tutti i principali aeroporti europei.

Va inoltre sottolineato il fatto che la capacità di recupero dei ritardi in arrivo è stata superiore ai 2 punti percentuali nonostante la puntualità in arrivo sia di altissimo livello.

Anche per Linate la costante attenzione posta dal Gruppo SEA ai tempi di riconsegna bagagli in arrivo ha permesso di migliorare i già ottimi valori del 2010. La riconsegna del primo bagaglio entro 18 minuti è stata assicurata per il 96,6% dei voli (in miglioramento rispetto al 95,2% fatto registrare lo scorso anno), mentre la riconsegna dell'ultimo bagaglio entro 25 minuti è stata rispettata per il 95,1% dei voli (era stata

del 94,1% nel 2010). In miglioramento rispetto all'anno precedente anche l'indicatore riferito ai bagagli disguidati. Nel 2011 sono risultati disguidati 4,8 bagagli ogni 1.000 passeggeri partiti, contro i 5 bagagli del 2010.

Bagagli disguidati (x 1.000 passeggeri)



Fonte: SEA.

### Livello di allineamento agli obiettivi di qualità della Carta dei Servizi

Sono di seguito rappresentati i risultati ottenuti nel 2011 in termini di qualità del servizio erogato ai passeggeri degli aeroporti di Linate e Malpensa.

Tali risultati sono riferiti agli obiettivi fissati nella Carta dei Servizi dei rispettivi aeroporti e vengono

esplicati in quattro modalità segnaletiche:

- superamento dell'obiettivo oltre la soglia del 5% (evidenziazione blu);
- raggiungimento dell'obiettivo (evidenziazione verde);
- risultato inferiore all'obiettivo entro la soglia del 5% (evidenziazione gialla);
- risultato inferiore all'obiettivo oltre la soglia del 5% (evidenziazione rossa).

#### Indicatori di sicurezza del viaggio e personale

Fattore di qualità	Indicatore	Unità di misura	Obiettivo 2011			Risultato 2011		
			T1	T2	Linate	T1	T2	Linate
Sicurezza del viaggio	Livello di soddisfazione del servizio controllo bagagli nell'ottica della sicurezza	% passeggeri soddisfatti	93	93	90	■	■	■
Sicurezza personale e patrimoniale	Percezione del livello di sicurezza personale e patrimoniale in aeroporto	% passeggeri soddisfatti	94	94	94	■	■	■
<b>Aeroporti in cifre</b>						<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>Linate</b>
Apparecchi per i controlli di sicurezza						52	18	24
Servizio di vigilanza interno						24h	24h	24h

■ Risultato inferiore all'obiettivo entro la soglia del 5%.

■ Raggiungimento dell'obiettivo.

Fonte: SEA.

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 che 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 disponibile un passaggio dedicato ai passeggeri della tratta Milano-Roma. L'attenzione del gestore è costantemente rivolta alla diminuzione del tempo di attesa in coda, senza perdere di vista l'accuratezza dei controlli.

I monitoraggi sono costanti, al fine di individuare e attuare eventuali interventi correttivi.

## Indicatori di regolarità del servizio

Fattore di qualità	Indicatore	Unità di misura	Obiettivo 2011			Risultato 2011		
			T1	T2	Linate	T1	T2	Linate
Sicurezza del viaggio	Ritardi nei voli dovuti al gestore aeroportuale	% N° ritardi/Tot. voli passeggeri in partenza	0,8	0,8	0,3			
	Ritardi complessivi	% N° ritardi complessivi/Tot. voli passeggeri in partenza	24	24	18			
	Recupero sui tempi di transito dei voli arrivati in ritardo	% di recuperi sul tempo di transito schedulato	1	1	3			
	Bagagli disguidati complessivi	N° bagagli disguidati/1.000 passeggeri in partenza	5	1	3,5			
	Tempi di riconsegna bagagli	Tempi di riconsegna del 1° e ultimo bagaglio nel 90% dei casi	27'	27'	18'			
			37'	37'	25'			
	Tempo di attesa a bordo per lo sbarco del 1° passeggero	Tempo di attesa dal block-on nel 90% dei casi	3'	3'	4'			
Percezione complessiva sulla regolarità dei servizi ricevuti in aeroporto	% di passeggeri soddisfatti	95	95	95				

Superamento dell'obiettivo oltre la soglia del 5%.  
 Risultato inferiore all'obiettivo oltre la soglia del 5%.  
 Raggiungimento dell'obiettivo.  
 Fonte: SEA.

La puntualità dei voli in partenza da Malpensa è ulteriormente migliorata nel 2011, confermando la capacità dello scalo di gestire e di coordinare l'insieme delle attività a terra di tutti gli enti coinvolti. Nel ranking degli scali europei Linate si conferma tra i più puntuali, sia per quanto riguarda i voli in partenza che per i voli in arrivo. Paradossalmente uno degli obiettivi fissati da ENAC - il recupero di puntualità (la differenza tra la puntualità in arrivo e quella in partenza che, quando positiva, descrive il contributo positivo dello scalo all'efficienza dei collegamenti aerei) - è formalmente critico a causa della crescente regolarità dello scalo: proprio per l'aumento della puntualità in arrivo e il contemporaneo buon livello di performance in partenza, la forbice, pur positiva tra questi

due valori, tende a stringersi. È ovviamente impossibile vedere il dato di recupero aumentare negli anni se la puntualità si attesta saldamente ormai su valori superiori all'80% e in aumento. Il risultato ottenuto da Linate evidenzia la buona capacità dello scalo di gestire e di coordinare l'insieme delle attività a terra di tutti gli enti coinvolti. Il livello di soddisfazione globale espresso dai passeggeri sui servizi ricevuti continua a mantenersi molto alto (96%) sia a Malpensa che a Linate. SEA vuole dedicare grande attenzione al miglioramento del servizio di riconsegna bagagli, specie nei periodi di più intenso traffico, attraverso incontri periodici con ENAC, le compagnie aeree e le società che per le stesse forniscono il servizio, al fine di analizzare le performance.

## Indicatori di pulizia e condizioni igieniche

Fattore di qualità	Indicatore	Unità di misura	Obiettivo 2011			Risultato 2011		
			T1	T2	Linate	T1	T2	Linate
Pulizia e condizioni igieniche	Disponibilità toilette	TPHP/N° toilette	16	16	12			
	Percezione del livello di pulizia e funzionalità delle toilette	% passeggeri soddisfatti	86,5	83	70			
	Percezione del livello di pulizia in aerostazione	% passeggeri soddisfatti	95	95	90			
<b>Aeroporti in cifre</b>						<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>Linate</b>
N° totale toilette						381	148	250
N° toilette per disabili						39	13	15

Risultato inferiore all'obiettivo entro la soglia del 5%.  
 Risultato inferiore all'obiettivo oltre la soglia del 5%.  
 Raggiungimento dell'obiettivo.  
 Superamento dell'obiettivo oltre la soglia del 5%.  
 Fonte: SEA.

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.

A Malpensa e Linate sono stati realizzati, e sono tuttora in corso, lavori di manutenzione straordinaria delle toilette.

Si sottolinea, per entrambi gli scali, un significativo miglioramento della soddisfazione dei passeggeri rispetto alla pulizia e funzionalità delle toilette.

## Indicatori di comfort durante la permanenza in aeroporto

Fattore di qualità	Indicatore	Unità di misura	Obiettivo 2011			Risultato 2011		
			T1	T2	Linate	T1	T2	Linate
Comfort durante la permanenza in aeroporto	Disponibilità di spazio per i passeggeri	m <sup>2</sup> /TPHP	19	12	11			
	Disponibilità di posti a sedere	TPHP/N° sedute	1,5	1,9	2			
	Disponibilità di carrelli portabagagli	TPHP/N° carrelli	2	3	3,2			
	Percezione sulla disponibilità di carrelli portabagagli	% di passeggeri soddisfatti	91	91	95			
	Efficienza dei sistemi di trasferimento passeggeri (scale mobili, tapis roulant)	% tempo di funzionamento nell'orario di apertura scalo	99,05	99	97,2			
	Percezione su efficienza sistemi di trasferimento passeggeri	% passeggeri soddisfatti	92	92	85			
	Percezione su efficienza impianti di climatizzazione	% passeggeri soddisfatti	95	93	94			
	Percezione su luminosità aerostazione	% passeggeri soddisfatti	95	95	90			
	Percezione su rumorosità aerostazione	% passeggeri soddisfatti	95	95	90			
Percezione complessiva del livello di comfort	% passeggeri soddisfatti	95,2	90	86,2				
<b>Aeroporti in cifre</b>						<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>Linate</b>
Spazio disponibile (m <sup>2</sup> )						112.000	30.000	33.500
Posti a sedere nelle aree di attesa						4.042	1.279	1.268
Carrelli portabagagli						2.000	600	800

Risultato inferiore all'obiettivo entro la soglia del 5%.

Risultato inferiore all'obiettivo oltre la soglia del 5%.

Raggiungimento dell'obiettivo.

Superamento dell'obiettivo oltre la soglia del 5%.

Fonte: SEA.

Il senso di comfort che i passeggeri percepiscono nell'aerostazione è considerato di grande importanza e nel suo complesso il giudizio espresso è soddisfacente, in miglioramento rispetto allo scorso anno. Convinti di poter migliorare il giudizio dei passeggeri sul livello di comfort in generale, sono in corso interventi sia di carattere infrastrutturale che di revisione dell'offerta dei servizi usufruibili presso il terminal.

## Indicatori di servizi aggiuntivi

Sia nell'aeroporto di Malpensa che in quello di Linate lo spazio destinato ai negozi, alle edicole, ai bar e ai ri-

storanti è distribuito soprattutto nella zona partenze. Questi spazi sono stati rivisitati in modo da rendere più luminosa la zona commerciale che ora vanta una maggior visibilità. A fronte di una diminuzione nel numero di telefoni pubblici, che rispecchia una sempre minore richiesta da parte dei passeggeri, SEA sta implementando le postazioni di connessione internet. Nell'insieme il giudizio espresso dai passeggeri sull'offerta dei prodotti e dei servizi commerciali è in linea con lo scorso anno. L'impegno di SEA è rivolto a garantire un ventaglio di prezzi per tipologia di prodotto/servizio in grado di rispondere alle diverse esigenze dei passeggeri.

## Indicatori di servizi aggiuntivi

Fattore di qualità	Indicatore	Unità di misura	Obiettivo 2011			Risultato 2011		
			T1	T2	Linate	T1	T2	Linate
Servizi aggiuntivi	Disponibilità telefoni pubblici	TPHP/N° telefoni	32	65	55			
	Compatibilità orario apertura bar con orario effettivo voli	% voli passeggeri in arrivo/partenza compatibili con orario apertura bar nelle rispettive aree	100	100	100			
	Percezione su disponibilità, qualità, prezzi di negozi ed edicole	% passeggeri soddisfatti	90	90	85			
	Percezione su disponibilità, qualità, prezzi dei bar	% passeggeri soddisfatti	82	82	75			
	Percezione su disponibilità, qualità, prezzi dei ristoranti	% passeggeri soddisfatti	80	85	70			
<b>Aeroporti in cifre</b>						<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>Linate</b>
Punti di ristorazione						33	12	18
Capienza del deposito bagagli (m²)						93	Non presente	107
Telefoni pubblici, fax, postazioni internet						208	30	63

Risultato inferiore all'obiettivo entro la soglia del 5%.

Risultato inferiore all'obiettivo oltre la soglia del 5%.

Raggiungimento dell'obiettivo.

Superamento dell'obiettivo oltre la soglia del 5%.

Fonte: SEA.

## Indicatori di servizi di informazione al pubblico

Fattore di qualità	Indicatore	Unità di misura	Obiettivo 2011			Risultato 2011		
			T1	T2	Linate	T1	T2	Linate
Servizi di informazione al pubblico	Disponibilità dei punti di informazione operativi	TPHP/N° punti informazione	34,8	50	45,8			
	Percezione sull'efficacia dei punti d'informazione operativi	% di passeggeri soddisfatti	95	95	95			
	Presenza di segnaletica interna chiara, comprensibile ed efficace	% di passeggeri soddisfatti	92	92	89,2			
	Percezione sulla comprensibilità degli annunci	% di passeggeri soddisfatti	80	80	84			
	Percezione complessiva sull'efficacia delle informazioni	% di passeggeri soddisfatti	93	93	90			
<b>Aeroporti in cifre</b>						<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>Linate</b>
Punti di informazione operativi (banchi)						4	1	1
N° posizioni informative con monitor						126	35	44

Risultato inferiore all'obiettivo entro la soglia del 5%.

Risultato inferiore all'obiettivo oltre la soglia del 5%.

Raggiungimento dell'obiettivo.

Superamento dell'obiettivo oltre la soglia del 5%.

Fonte: SEA.

Le informazioni sui voli che SEA rende disponibili al pubblico seguono le indicazioni ricevute dalle compagnie o dagli enti di controllo.

Il servizio informazioni gestito da SEA è a disposizione del passeggero attraverso la presenza in aerostazione di un banco d'informazione presidiato da personale dedicato e attraverso il servizio telefonico di Call

Center che risponde al numero 02.232323.

Tutti i dati in tempo reale sui voli e sull'operatività dell'aeroporto sono disponibili sul sito internet all'indirizzo [www.seamilano.eu](http://www.seamilano.eu), nelle pagine di Televideo e di Mediavideo. Nell'aerostazione è disponibile la "Guida ufficiale aeroporti di Milano", aggiornata con le informazioni sugli orari dei voli.

## Indicatori degli aspetti relazionali e comportamentali

Fattore di qualità	Indicatore	Unità di misura	Obiettivo 2011			Risultato 2011		
			T1	T2	Linate	T1	T2	Linate
Aspetti relazionali e comportamentali	Percezione sulla cortesia del personale	% di passeggeri soddisfatti	95	95	95			
	Percezione professionalità del personale	% di passeggeri soddisfatti	95	95	95			

Risultato inferiore all'obiettivo entro la soglia del 5%.

Raggiungimento dell'obiettivo.

Fonte: SEA.

SEA considera di grande importanza la cortesia e la professionalità del personale che opera nei suoi scali, poiché esprimono sensibilità e rispetto nei confronti del passeggero e serietà nel compimento del proprio lavoro. Nei programmi di formazione e di aggiornamento del personale SEA dedica particolare attenzione allo sviluppo delle attitudini comportamentali, per poter affrontare anche situazioni di eventuale criticità.

SEA richiede questa accurata preparazione del personale, sia dal punto di vista professionale sia comportamentale, a tutti gli operatori presenti in aeroporto. L'impegno di SEA verso questi temi viene recepito dai passeggeri, che esprimono giudizi molto positivi nei confronti della professionalità e della cortesia del personale, in grado di soddisfare le differenti esigenze.

Fattore di qualità	Indicatore	Unità di misura	Obiettivo 2011			Risultato 2011		
			T1	T2	Linate	T1	T2	Linate
Servizi di sportello/varco	Attesa in coda alla biglietteria	Tempo nel 90% dei casi	4'	10'	4'			
	Percezione coda alla biglietteria	% passeggeri soddisfatti	92	90	85			
	Attesa in coda al check-in	Tempo nel 90% dei casi	10'	15'	7'			
	Percezione coda al check-in	% passeggeri soddisfatti	93	93	95			
	Tempo di attesa al controllo radiogeno dei bagagli	Tempo nel 90% dei casi	11'	9'	9'			
	Attesa in coda al controllo passaporti arrivi/partenze	Tempo nel 90% dei casi	4'	4'	4'			
	Percezione coda al controllo passaporti	% di passeggeri soddisfatti	95	95	92			

Risultato inferiore all'obiettivo entro la soglia del 5%.  
 Risultato inferiore all'obiettivo oltre la soglia del 5%.  
 Raggiungimento dell'obiettivo.  
 Superamento dell'obiettivo oltre la soglia del 5%.  
 Fonte: SEA.

L'impegno di SEA è di rendere agevoli tutte le attività di accettazione e imbarco mantenendo pieno rispetto delle procedure di sicurezza e di controllo. In questa logica SEA mette a disposizione anche un percorso agevolato (Fast Track) per passeggeri che, avendone titolo, desiderano ridurre al minimo il tempo di attesa in coda ai filtri.

Nell'aerostazione i passeggeri trovano, oltre ai banchi gestiti normalmente dal personale di assistenza, anche postazioni di self check-in, messe a disposizione dalle compagnie aeree più importanti.

Il loro utilizzo è semplice e veloce, anche per i passeggeri meno esperti.

Per far fronte all'innalzamento delle misure di sicurezza, SEA ha potenziato le risorse infrastrutturali e umane dedicate a tali attività, riuscendo a mantenere i tempi di attesa in linea con i target dichiarati.

SEA ha condiviso regole chiare e cogenti, contenute nel Regolamento di scalo, con gli operatori di assistenza ai passeggeri, per garantire la piena operatività di tutti i banchi messi a disposizione per l'accettazione del volo.

Fattore di qualità	Indicatore	Unità di misura	Obiettivo 2011			Risultato 2011		
			T1	T2	Linate	T1	T2	Linate
Integrazione modale (efficacia collegamenti città - aeroporto)	Disponibilità, frequenza, puntualità e prezzo collegamenti bus, treno, taxi	% di passeggeri soddisfatti	82	82	87			
	Collegamenti stradali città-aeroporto	% di passeggeri soddisfatti	88	88	85			
	Presenza di segnaletica esterna chiara, comprensibile ed efficace	% di passeggeri soddisfatti	92	92	85			

Superamento dell'obiettivo oltre la soglia del 5%.  
 Raggiungimento dell'obiettivo.  
 Fonte: SEA.

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 (Terminal 1) è accessibile da Milano Stazione Cadorna attraverso il servizio ferroviario "Malpensa Express", con tempi di percorrenza di circa 40' e frequenze ogni 30', oppure con Trenitalia (arrivo a Gallarate e prosecuzione in bus o taxi).

Il collegamento stradale con i terminal di Malpensa è garantito dalla SS 336 (uscita Busto Arsizio dell'autostrada A8) e dalla superstrada che collega l'autostrada A4 Torino-Milano (uscita Marcallo Mesero). Inoltre SEA mette a disposizione, gratuitamente, un servizio navetta che collega i due terminal di Malpensa.

L'aeroporto di Linate, vicinissimo alla città di Milano, è collegato con autobus di linea per il centro città, con navette per la Stazione Centrale e l'aeroporto di Malpensa.

Informazioni utili sui mezzi pubblici di trasporto (linee, frequenze, orari, prezzi) e sui parcheggi sono disponibili sul sito internet [www.seamilano.eu](http://www.seamilano.eu), nelle pagine di Televideo, di Mediavideo e presso il Call Center, tel. 02.232323.

Nell'aerostazione è disponibile la "Guida ufficiale aeroporti di Milano", aggiornata con informazioni dettagliate sulle modalità di accesso città-aeroporto e sui parcheggi.

### I punti di distintività nella politica di qualità: i servizi per persone a ridotta mobilità

A partire dal luglio 2008, SEA ha implementato tutti gli aspetti previsti dal Regolamento comunitario n.1107/06 e dalla relativa circolare ENAC, che ha disposto il passaggio in capo alle società di gestione aeroportuali della responsabilità e dell'erogazione dei servizi di assistenza ai 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. Per entrambi gli scali si è registrato nel 2011 un incremento delle assistenze erogate da SEA.

Questo rappresenta sicuramente un fatto positivo, che evidenzia la fiducia dei passeggeri nei confronti del nuovo scenario che si è venuto a creare. Tutto questo si realizza a fronte di un fenomeno che rimane di forte criticità, ovvero il mancato rispetto delle norme sulla prenotazione di questi servizi, per una quota superiore al 35% dei casi.

SEA è intervenuta nei confronti di ENAC e delle compagnie aeree per cercare di contrastare questa anomalia che incrementa i costi sostenuti e può compromettere i buoni livelli di servizio finora mantenuti.

A più di tre anni di distanza i livelli di servizio per queste specifiche assistenze sono riconosciute dalle compagnie aeree come una caratteristica distintiva degli aeroporti di Milano: i parametri sono sistematicamente rispettati, la soddisfazione rilevata è superiore all'85% e i reclami ricevuti sono meno di una decina. Nel panorama europeo questo è un risultato assolutamente non comune.

### La certificazione del servizio di assistenza

Al fine di aumentare il livello di soddisfazione degli utenti interessati a questi servizi, SEA ha intrapreso un percorso di certificazione del servizio di assistenza in ambito aeroportuale ai passeggeri con mobilità ridotta. L'iter si è concluso positivamente nel 2011 con il conseguimento del certificato - TÜV IT 005 MS - rilasciato dall'ente TÜV Italia.

La certificazione di servizio, basata su un Disciplinare tecnico costruito in linea con la UNI CEI EN 45011, ha coinvolto oltre a SEA anche un Comitato tecnico, presieduto dal Professor Mario Melazzini (coordinatore del gruppo di approfondimento tecnico sulla disabilità di Regione Lombardia) e composto dalle principali associazioni per la tutela delle persone con disabilità (LEDHA e FAND) e dal Comitato Utenti di Malpensa, in rappresentanza delle compagnie aeree e degli operatori aeroportuali presenti negli scali milanesi.

Il Comitato tecnico ha validato il Disciplinare tecnico, che impegna SEA a mantenere nei propri aeroporti di Linate e Malpensa un livello di servizio su valori anche superiori a quelli prescritti dalla normativa europea. Il Disciplinare tecnico è consultabile sul sito [www.seamilano.eu](http://www.seamilano.eu) sezione: aeroporti - informazioni utili - passeggeri a ridotta mobilità.

Questo risultato si aggiunge a quello ottenuto da SEA nel 2010 dall'ente di certificazione Dasa-Rägister per la conformità di Linate e Malpensa alla norma D-4001:2008, la quale definisce i requisiti che un sito deve avere per permettere la fruizione da parte di persone con difficoltà motorie nel rispetto delle pari opportunità (certificato IA-0510-01).

Entrambe le iniziative sono mirate a dare oggettività e trasparenza alla qualità del servizio erogato e a rendere stabile una collaborazione tra i soggetti coinvolti in questi delicati processi di assistenza.

Di seguito, vengono riportati i principali target normativi di riferimento:

Efficienza dei servizi di assistenza		
	Indicatore	Target
Passeggeri in partenza prenotati	Tempo di attesa per ricevere l'assistenza, da uno dei punti designati dell'aeroporto, una volta notificata la propria presenza	10' nell'80% dei casi
Passeggeri in partenza non prenotati		20' nell'95% dei casi 30' nel 100% dei casi
Passeggeri in arrivo prenotati	Tempo di attesa per ricevere l'assistenza, nel punto gate/aeromobile, rispetto allo sbarco dell'ultimo passeggero	10' nell'95% dei casi
Passeggeri in arrivo non prenotati		20' nel 100% dei casi 25' nell'85% dei casi

Fonte: SEA.



L'impegno di SEA per il 2012, attraverso un sondaggio di Customer Satisfaction sulla percezione complessiva del servizio ricevuto in aeroporto, è pari all'85% dei passeggeri a mobilità ridotta soddisfatti.

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 prenota 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), realizzati in collaborazione con la Cooperativa Sociale Servizi Integrati.

### **I punti di distintività nella politica di qualità: Airport Passenger Contingency Plan**

SEA, avviando in tempi non sospetti un'iniziativa che oggi risulta assolutamente rispondente alle critiche sollevate dopo le difficoltà registrate nei principali aeroporti europei con le frequenti neviccate dell'anno 2009 e 2010, ha realizzato alla fine dell'anno 2010 una struttura di intervento per l'assistenza ai passeggeri che dovessero rimanere bloccati nei terminal per eventi di criticità operativa particolari.

In caso di circostanze eccezionali (neviccate di forte entità, interruzioni diffuse dei collegamenti aerei, ecc.) che causano, per periodi di tempo prolungati, una significativa riduzione della capacità operativa aeroportuale con conseguenti cancellazioni o ritardi dei voli programmati, SEA ha predisposto l'Airport Passenger Contingency Plan, che prevede una serie di interventi mirati per tali situazioni.

SEA eroga assistenza ai passeggeri nei punti chiave dei terminal, dove personale specificatamente addestrato (circa 80 volontari provenienti dalle aree non operative dell'Azienda) è in grado di supportare i passeggeri con indicazioni sulla situazione operativa e sulle possibilità di riprotezione disponibili.

In aeroporto i volontari, presso i banchi Airport Help, forniscono un supporto ai passeggeri distribuendo buoni pasto (colazione, snack rinforzati, pasti) e, alle famiglie, kit per i neonati (latte, salviettine, pannolini) e per bimbi più grandi (colori e disegni).

In casi di necessità SEA ha previsto anche la possibilità di allestire aree con brande e coperte per un totale di 700 persone. Per le mamme con bimbi piccoli nelle Sale Amica sono inoltre disponibili spazi "Baby Pit Stop". L'Airport Passenger Contingency Plan è stato testato nel suo primo anno di attivazione (a partire dall'ottobre 2010).

Il primo anno di sperimentazione dell'Airport Passenger Contingency Plan ha consentito di migliorare in modo consistente la percezione dell'esperienza aeroportuale da parte dei passeggeri in caso di eventi eccezionali, in particolare i tassi di percezione di abbandono in caso di situazione critica sono passati dal 60% al 15%.

Attualmente gli aeroporti di Milano sono gli unici, assieme all'aeroporto di Monaco, ad avere un piano strutturato di intervento relativo all'assistenza ai passeggeri che subiscono gli effetti di situazioni operative dell'aeroporto gravemente compromesse da eventi meteo, agitazioni sociali esterne (es.: controllori di volo), eventi naturali, incidenti.

### **Customer Satisfaction**

L'opinione dei propri utenti - passeggeri, accompagnatori, visitatori e dipendenti - assume una grande importanza per il Gruppo SEA, che grazie a tali feedback attua una continua politica di monitoraggio e miglioramento del livello qualitativo e degli standard dei servizi offerti. Le indagini svolte nel corso del 2011 da SWG, primario istituto di ricerche di mercato e relative ai servizi resi negli aeroporti di Milano Malpensa e di Milano Linate, hanno evidenziato un livello stabile e più che positivo nel grado di soddisfazione da parte dei passeggeri: oltre il 96% si è infatti dichiarato complessivamente soddisfatto della propria esperienza negli scali gestiti dal Gruppo SEA.

#### **Profilo dei passeggeri degli aeroporti di Milano**

L'obiettivo dell'indagine è anche quello di conoscere le caratteristiche del passeggero che utilizza gli scali gestiti da SEA (dati socio-demografici, abitudini di viaggio, ecc.) per poter offrire un servizio in linea con le sue peculiarità.

Per la verifica del profilo dei passeggeri viene effettuata una rilevazione mensile su 400 soggetti distribuiti per quote nei tre terminal, per un totale di 1.200 interviste al trimestre e 4.800 annuali. I soggetti da intervistare sono selezionati secondo una procedura sistematica (1 ogni 10) ai filtri del controllo sicurezza, quindi nell'area partenze. Tale procedura garantisce la casualità e la conseguente rappresentatività del campione intervistato per ciascuno dei tre terminal. Dalla ricerca emergono dei profili socio-culturali e di abitudini di viaggio diverse per ciascuno scalo.

Principali caratteristiche del passeggero 2011	Malpensa 1	Malpensa 2	Linate
Genere maschile	68%	62%	67%
Età media	43	40	44
Cultura universitaria	43%	38%	64%
Residenti in Italia	60%	73%	73%
Motivo di viaggio principale	Turismo 50%	Turismo 53%	Lavoro 61%
Permanenza media in aeroporto in minuti	134	119	94

Fonte: SWG.

### Livello di soddisfazione globale dei passeggeri nel 2011

L'analisi di Customer Satisfaction sui servizi resi negli scali gestiti da SEA nel 2011 evidenzia l'andamento della soddisfazione dei passeggeri a Malpensa 1, 2 e Linate.

Tale ricerca consente un'analisi della soddisfazione in relazione alle attese dei passeggeri (mappa importanza-soddisfazione) tenendo sotto controllo l'andamento dei singoli aspetti di servizio rispetto agli anni precedenti.

In particolare nel 2011, a livello di sistema aeroportuale, si evidenziano le buone performance dei servizi tipicamente aeroportuali - con punte di eccellenza per check-in ed imbarco - e risultati in ripresa per la riconsegna bagagli.

A livello generale, i sistemi di trasporto che collegano gli scali, in particolare Malpensa, hanno raggiunto, dopo una costante progressione dal 2007, un buon livello di soddisfazione nel 2011. La percezione della qualità di connettività allo scalo in termini di collegamenti stradali e ferroviari, anche ad alta velocità, è di soddisfazione per oltre l'80% dei passeggeri.

A livello di scalo i passeggeri di Malpensa 1 evidenziano un livello di soddisfazione complessivamente buono. Il giudizio d'insieme su Malpensa 2 consolida i buoni risultati raggiunti a partire dal 2009, recuperando le difficoltà segnalate nei due anni precedenti.

Si evidenzia la buone performance di tutti i servizi tipicamente aeroportuali (check-in, imbarco, riconsegna bagagli e sicurezza). La soddisfazione per l'aeroporto di Linate mostra una consistente ripresa rispetto agli anni scorsi, ed è in particolare la seconda metà dell'anno a restituire risultati positivi.

### Gestione dei reclami

SEA è consapevole dell'importanza di mantenere e favorire un dialogo diretto e costruttivo con i clienti, ritenendo tale risorsa un elemento fondamentale di "customer experience", per riuscire a cogliere le sempre crescenti esigenze dell'utenza e migliorare la qualità dei servizi offerti. I canali per inviare le segnalazioni sono numerosi:

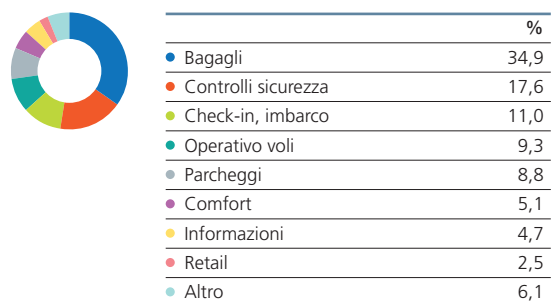
- sito: [www.seamilano.eu](http://www.seamilano.eu) - sezione "contatti";
- fax;
- modulo consegnato presso gli Info desk;
- lettera.

SEA tratta tutti i reclami e le segnalazioni sui servizi offerti con la massima attenzione e discrezione e si impegna a rispondere nel più breve tempo possibile, e comunque entro 28 giorni dalla data di ricevimento della comunicazione. Per dare una risposta coerente ed esaustiva a tutte le richieste, tutti i reclami e le segnalazioni sono attentamente presi in esame e inoltrati ai referenti di SEA, secondo le competenze, o ai referenti degli enti aeroportuali e delle numerose società che operano in aeroporto. Analogamente quindi alle rilevazioni di qualità, come gestore aeroportuale SEA analizza tutti i reclami (anche se solo per meno di un terzo sono riferiti a servizi o competenze delle società del Gruppo), con lo scopo di affrontare tutti gli elementi di criticità segnalati nel sistema aeroporto del cui complessivo buon funzionamento ha per ruolo istituzionale la responsabilità.

Il nuovo sito web, entrato a regime durante l'estate 2011, ha certamente facilitato i passeggeri nell'inviare i reclami. La percentuale di reclami inviati via web ha subito un deciso incremento rispetto al 2010, passando dal 52 al 71%.

Nel corso del 2011 il tasso dei reclami sugli aeroporti milanesi è risultato comunque inferiore a 25 reclami ogni milione di passeggeri, dato che posiziona gli aeroporti gestiti da SEA tra i migliori scali europei.

### Incidenza reclami per aree tematiche



Fonte: SEA.

### **Interventi finalizzati a migliorare la qualità percepita, definiti sulla base di reclami e survey**

Gli aspetti infrastrutturali e manutentivi non costituiscono più un dato di rilievo. SEA infatti, nel corso del 2011, ha investito molto sul rifacimento di alcuni aspetti inerenti le strutture, in particolare presso un parcheggio del Terminal 2, determinando la drastica riduzione dei reclami in merito. Nel corso dell'anno sono proseguiti anche gli interventi di rifacimento dei servizi igienici. Il processo in corso negli ultimi anni sta giungendo a completamento, migliorando l'offerta di servizi, che oggi presentano caratteristiche estetiche e funzionali apprezzate da gran parte dei passeggeri, come confermato dai dati di Customer Satisfaction.

Per migliorare il trend di qualità percepita dai passeggeri, rilevato attraverso i reclami e i dati di Customer Satisfaction, SEA ha definito una serie di investimenti su tre aree tematiche in particolare:

#### **Sistemi di trasferimento interni**

Nei primi mesi del 2012 sono stati attivati nuovi ascensori panoramici a Malpensa Terminal 1. L'importante investimento va nella direzione indicata dal giudizio dei passeggeri per un significativo miglioramento della mobilità verticale a Malpensa 1, la cui struttura si caratterizza per la distribuzione, su più livelli, delle funzioni aeroportuali.

#### **Parcheggio Terminal 2**

Si è conclusa la ristrutturazione del parcheggio coperto a Malpensa 2, il cui ammaloramento aveva causato problemi e danneggiamenti ad alcune autovetture. Il crollo verticale dei reclami su questa infrastruttura indica come sia ragionevole considerare superato il problema che si era manifestato nell'arco del 2010 e 2011.

#### **Toilette**

Dove gli interventi di ristrutturazione sono terminati o in fase avanzata di realizzazione (Malpensa 2 e Linate) i livelli di soddisfazione hanno raggiunto e addirittura superato gli obiettivi che ci si era posti. A Malpensa 1, dove la ristrutturazione è in corso, si registrano i primi miglioramenti, ma ovviamente l'Azienda conta di poter raggiungere lo stesso risultato anche in questo terminal.

#### **Tavolo di conciliazione con il CRCU**

SEA, sensibile alle problematiche che possono verificarsi all'interno dei propri aeroporti e che, talvolta, possono creare danni patrimoniali ai clienti, pure in assenza di sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di servizi, ha stipulato un accordo per l'istituzione di un "Tavolo di conciliazione", attivo dal mese di maggio 2010, con le associazioni dei consumatori appartenenti al Comi-

tato Regionale per la tutela dei diritti dei Consumatori e degli Utenti (CRCU). Più specificatamente, il Tavolo vede la presenza delle seguenti associazioni: Acu, Adiconsum, Adoc, Adusbef, Altroconsumo, Assoconsum, AssoUtenti, Casa del Consumatore, Cittadinanzattiva, Codacons, Codici, Confconsumatori, Coniacut, Federconsumatori, Lega Consumatori, Movimento Difesa del Cittadino, Movimento Consumatori, Unione Consumatori.

A questo Tavolo possono accedere quanti non si ritengono soddisfatti della risposta al reclamo inoltrato a SEA e vengono valutate, ed eventualmente conciliate, le pratiche attinenti situazioni che richiedano il risarcimento di un danno di natura patrimoniale che i passeggeri lamentino aver subito in occasione della loro fruizione di infrastrutture o servizi aeroportuali gestiti o erogati da SEA.

Nel 2011 nessun passeggero si è avvalso dell'opportunità offerta dal Tavolo di conciliazione. Il confronto con le associazioni di consumatori ha posto in evidenza come l'attuale gestione dei reclami da parte di SEA, anche in presenza di danni di natura patrimoniale di entità contenuta, sia da considerare lineare e attenta alle esigenze dei passeggeri, al punto da azzerare le situazioni di conflitto.

#### **Nuove iniziative per i clienti**

##### **Customer Relationship Management**

In linea con lo sviluppo dell'online strategy adottata dal Gruppo SEA, nel corso del 2011 è stata realizzata una piattaforma tecnologica di supporto per gestire la relazione con il passeggero, con particolare riguardo alla gestione delle tematiche inerenti reclami, oggetti smarriti e tracking volo. Relativamente a quest'ultimo servizio, a partire dal dicembre 2011, sul sito web aziendale è stato attivato un sistema automatico di ricerca del volo che permette al passeggero di conoscere l'orario del volo richiesto, digitando il numero del volo senza la necessità di mettersi in contatto con l'operatore del call center. Tale servizio offre informazioni sui voli di entrambi gli aeroporti e relativi al giorno stesso della richiesta, al giorno precedente o successivo e invia, se richiesto, anche un messaggio di conferma sul cellulare.

##### **Carta dei Servizi merci**

Nel corso del 2011 il Gruppo SEA ha predisposto la "Carta dei Servizi merci" per l'aeroporto di Milano Malpensa, con l'obiettivo di fornire agli operatori che usufruiscono dei servizi cargo dello scalo un documento che dia evidenza dei principali indicatori di performance e dei livelli di servizio che il Gruppo SEA si propone di garantire nell'ambito delle attività merci.

Gli obiettivi di qualità così definiti sono riconducibili a due elementi fondamentali:

- affidabilità: riguarda il "come" vengono forniti i ser-

vizi aeroportuali finalizzati al trasporto della merce e si riferisce prevalentemente al fatto che la stessa non subisca danneggiamenti, viaggi sul volo previsto e in modo completo senza pregiudicare la sicurezza del volo in termini di safety e security;

- tempestività: si riferisce alle attese di puntualità del servizio e prevalentemente al fatto che la merce sia disponibile per il ritiro nei tempi previsti al fine di consentire le eventuali prosecuzioni.

#### **Parcheggio Linate**

Nel febbraio 2011 è stato inaugurato il nuovo parcheggio P2 Executive, il più grande parcheggio della città di Milano, con i suoi 3.000 posti auto coperti.

Il nuovo parcheggio costituisce di fatto un amplia-

mento del sistema parcheggi dell'aeroporto di Linate, ed è funzionalmente connesso attraverso due ponti direttamente all'area check-in dell'aerostazione. La struttura in questo modo garantisce un numero di parcheggi adeguati alla richiesta dei passeggeri con standard qualitativi elevati e con sistemi di sicurezza e di videosorveglianza di ultima generazione. La nuova infrastruttura si sviluppa su 6 piani oltre al piano terra. Il costo complessivo per la realizzazione dell'opera è stato di 26 milioni di euro.

Il completamento del nuovo parcheggio costituisce l'ultimo tassello di un progetto di più ampio respiro che ha coinvolto a Linate l'intera organizzazione dei parcheggi "Park&Fly", il network di parcheggi di SEA.

## Clienti

### Identità e classificazione dei clienti Aviation

A fine 2011 si è confermata la limitata concentrazione di traffico dei vettori operanti negli aeroporti di Malpensa e Linate. Nel corso dell'anno il primo vettore per passeggeri trasportati è stato il gruppo Alitalia, che ha rappresentato il 28,1% del traffico totale degli scali (pari a oltre 7,9 milioni di passeggeri, prevalentemente serviti a Linate), seguito da easyJet al 20,4% (con 5,8 milioni di passeggeri, di cui oltre il 95% gestiti a Malpensa).

### Principali vettori passeggeri operanti a Malpensa

Presso l'aeroporto di Malpensa, al 31 dicembre 2011, erano presenti 152 compagnie aeree, ovvero il 5,6% in più rispetto al 2010. Si è confermata la presenza di tutte le principali alleanze internazionali di vettori: a fine 2011 Star Alliance rappresenta il 23,2% dei passeggeri, Skyteam il 16,5% e Oneworld il 5,2%. Lo scalo si conferma quindi importante snodo del traffico di Star Alliance che, nell'anno, ha registrato una crescita dell'1% dei passeggeri trasportati grazie soprattutto all'andamento di Singapore Airlines (+30,2%), Brussels Airlines (+27,1%), TAP Air Portugal (+21,3%), Turkish Airlines (+12,1%) e Swiss (+7,5%). Anche Skyteam ha evidenziato una crescita del proprio traffico (+4,2%) grazie al buon andamento di Aeroflot (+12,5%) e di Alitalia (+8,0%), mentre Oneworld ha registrato una diminuzione dei passeggeri trasportati (-2,1%), su cui ha pesato la contrazione di attività di British Airways (-4,0%), Iberia (-4,8%) e Royal Jordanian Airlines (-24,3%).

Al 31 dicembre 2011 lo scalo di Malpensa era collegato con 192 destinazioni nazionali e internazionali, il 14,4% in più rispetto al 2010 (quando erano 167).

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 28,8% del traffico passeggeri di Malpensa. La compagnia inglese ha confermato il ruolo di Milano Malpensa 2 quale importante base per l'Europa continentale, rappresentando il 10% dei passeggeri del vettore nel corso del 2011 e il 77,6% di quelli trasportati da easyJet in Italia nello stesso periodo.

#### Malpensa - Passeggeri: primi 10 vettori operanti (2011/2010)

% incidenza su n° passeggeri	2011	2010
easyJet	28,8	27,3
Lufthansa	10,6	11,5
Alitalia	10,1	9,5
Meridiana fly	2,7	2,7
Neos	2,6	2,1
Emirates	2,0	2,0
Vueling	1,9	-
Air France	1,8	2,2
Blue Panorama	1,7	1,7
Air Berlin	1,6	1,6
Altri vettori	36,3	37,7

Fonte: SEA.

### Principali vettori passeggeri operanti su Linate

Al 31 dicembre 2011 l'aeroporto di Linate vedeva la presenza di 22 compagnie aeree (erano 20 l'anno precedente) di cui 5 nazionali e 17 europee e risultava collegato con 32 scali, sia nazionali che intra-UE.

L'attività di Linate è significativamente influenzata dal traffico del gruppo Alitalia, che nell'esercizio 2011 ha rappresentato il 66,1% del traffico con 6 milioni di passeggeri trasportati. Le seguenti tabelle illustrano, con riferimento al traffico passeggeri, le prime 10 compagnie aeree, in termini di incidenza percentuale sul numero complessivo di passeggeri, che hanno operato a Linate nel corso del 2011.

#### Linate - Passeggeri: primi 10 vettori operanti (2011/2010)

% incidenza su n° passeggeri	2011	2010
Gruppo Alitalia	66,1	68,1
Meridiana fly	7,9	9,4
British Airways	4,1	3,8
Lufthansa	3,5	3,1
Wind Jet	3,2	3,5
Air France	2,9	2,5
easyJet	2,8	2,4
Iberia	2,0	2,1
KLM	1,9	1,2
Scandinavian	1,1	0,9
Altri vettori	4,7	2,9

Fonte: SEA.

### Principali vettori Cargo

Tra i vettori "all cargo" che operano presso l'aeroporto di Malpensa, al 31 dicembre 2011 si contavano 22 compagnie aeree. Il business cargo di Malpensa è distribuito su un ampio numero di vettori: il 75% del totale merci trasportato è ripartito tra 14 compagnie aeree. Tra queste figurano Cargolux - primario operatore internazionale del settore - e Cargoitalia, società che ha però cessato l'attività a fine 2011 a causa di una crisi finanziaria.

#### Malpensa - Volumi cargo per i principali operatori

Operatore	Volumi cargo 2011 (.000 ton)	Variaz. (%) vs 2010
Cargolux	67,7	-0,1
Cargoitalia	37,8	-1,8
Federal Express	30,2	+5,3
Korean Air	29,8	-10,2
Cathay Pacific Airways	25,8	-8,6
China Cargo Airlines	25,4	+101,1
Emirates	18,4	-25,1
Qatar Airways	17,5	-7,9
Air China	16,2	-26,6
Ethiad Airways	15,9	+28,4
DHL	13,5	+3,6
Air Bridge Cargo	13,2	+19,4
Asiana Airlines	12,2	+37,9
Nippon Cargo	12	-11,2
Altri	104,9	+17,5

■ 14 compagnie aeree realizzano oltre il 75% del totale merci trasportate

Fonte: SEA.

La tabella seguente elenca i primi 10 vettori in termini di incidenza percentuale sul volume complessivo delle merci.

Malpensa - Cargo: primi 10 vettori (2011/2010)		
% incidenza su volume merci	2011	2010
Gruppo Cargolux	15,4	16,0
Cargoitalia	8,6	9,1
Federal Express	6,9	6,8
Korean Air	6,8	7,9
Cathay Pacific	5,9	6,7
China Cargo Airlines	5,8	-
Emirates	4,2	5,8
Qatar Airways	4,0	4,5
Air China Intl.	3,7	5,2
Etihad Airways	3,6	-
Altri Vettori	35,4	31,8

Fonte: SEA.

### Politiche di relazione con i vettori

A seguito dell'annuncio della cessazione dell'attività di Lufthansa Italia nello scalo di Malpensa il Gruppo SEA, nonostante ciò non determinasse alcuna contrazione nelle destinazioni servite da Milano (in quanto le rotte gestite da Lufthansa Italia erano già operate da altre compagnie aeree), si è impegnato per individuare vettori che potessero sostituirla, con l'obiettivo di non diminuire la capacità offerta su tali tratte ai passeggeri in partenza dallo scalo di Milano Malpensa.

Nel corso del 2011 il Gruppo SEA ha inoltre proseguito nel sostegno alla politica di liberalizzazione dei diritti di traffico intrapresa dalle autorità aeronautiche italiane e nel programma di incentivi finanziari per lo start-up di nuovi servizi di lungo raggio. Nell'ambito della politica di sviluppo del traffico si segnala la positiva conclusione della definizione degli aspetti economici della negoziazione del contratto con easyJet, in fase di finalizzazione, che prevede l'erogazione di incentivi per lo sviluppo del traffico di Milano Malpensa 2 a fronte di un effettivo impegno del vettore a garantire tassi di crescita annuale del traffico contrattualmente identificati, a partire da un aumento minimo garantito del 3%.

Nell'ambito delle attività volte a garantire ai vettori operanti nell'aeroporto di Milano Malpensa un'ampia gamma di servizi in linea con le loro esigenze nel corso del 2011 è stata avviata, con Lufthansa Technik, la rinegoziazione del contratto per la gestione dell'hangar di Malpensa e delle correlate attività. Tale iniziativa ha portato alla sottoscrizione di nuovi accordi che, fra l'altro, confermano la presenza dell'operatore sino al 2013.

Nel corso del 2011 il Gruppo SEA, nell'ambito delle proprie strategie per incrementare il traffico negli scali di Malpensa e Linate, ha confermato l'impegno per favorire la definizione e revisione di alcuni accordi bilaterali che regolano l'accesso al mercato interna-

zionale del trasporto aereo extra UE sulla base di specifiche intese fra gli stati.

Grazie all'impegno profuso dal Gruppo SEA, e all'interesse che lo scalo di Malpensa suscita in molteplici vettori, nel periodo sono stati sottoscritti accordi aeronautici fra Italia e Ucraina, Israele, India, Hong Kong, Cina e Arabia Saudita. Tali nuove intese contemplano l'incremento della capacità operabile dei vettori su Milano, una maggiore flessibilità operativa e, in alcuni casi, sanciscono quanto previsto da autorizzazioni provvisorie extra bilaterali concesse da ENAC, sulla base di quanto previsto nella Legge finanziaria 2009, per l'avvio dell'attività di nuove compagnie aeree.

Si segnala inoltre il nuovo accordo sottoscritto tra la Commissione Europea e il Brasile, che comporterà, gradualmente, un'ampia liberalizzazione delle rotte aeree fra i 27 stati membri dell'Unione Europea e uno dei principali mercati dell'America Latina.

Nel mese di settembre è stata anche raggiunta un'intesa tra l'Italia e l'ex Repubblica Jugoslava di Macedonia (FYROM) sulla cui base i vettori nazionali potranno pertanto operare con diritti di terza e quarta libertà dall'Italia e da ogni stato membro dell'Unione Europea, le cui compagnie potranno parimenti operare senza limitazioni negli scali italiani.

### La valutazione del sistema aeroportuale SEA da parte dei clienti Aviation

Il posizionamento reputazionale di SEA e la qualità delle sue relazioni riguardanti lo stakeholder "cliente Aviation" emergono da una indagine realizzata da SWG, primario istituto di ricerche di mercato, nel corso del 2011. All'interno del panel di 101 stakeholder sono stati intervistati complessivamente 19 vettori.

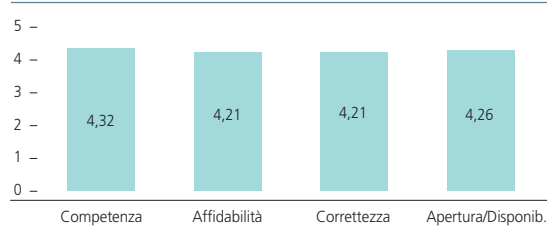
#### La qualità della relazione

Quasi il 90% dei clienti Aviation intervistati ha affermato di avere mediamente oltre 5 occasioni di contatto nel corso di un anno con i manager SEA.

Il 74% dei vettori considera il rapporto con SEA costruttivo e poco meno del 47% afferma di nutrire molta fiducia nell'Azienda.

Estremamente positivo anche il giudizio espresso in merito alle qualità del management.

Valutazione del management SEA (scala 1-5)

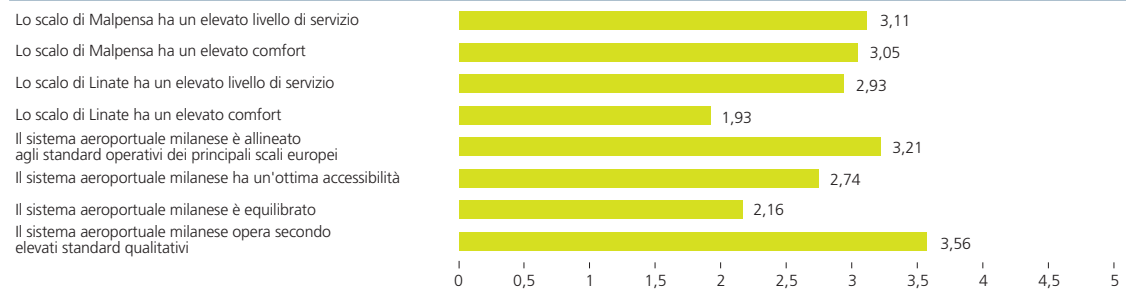


Fonte: SWG, indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA - 2011.

Nell'opinione dei vettori il punto maggiormente qualificante del rapporto con SEA è rappresentato dalla capacità dell'Azienda di operare secondo elevati standard qualitativi, allineati a quelli dei principali scali

europei. Le compagnie aeree esprimono invece perplessità sulle possibilità di armoniosa convivenza tra i due aeroporti di Linate e Malpensa, esprimendosi decisamente a favore del secondo.

#### Valutazione della relazione con SEA (scala 1-5)

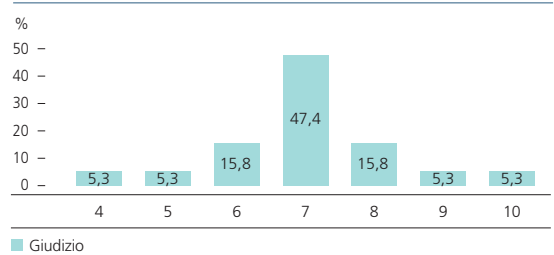


Fonte: SWG, indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA - 2011.

#### La valutazione reputazionale di SEA

Poco meno del 74% del campione di vettori intervistati da SWG ha emesso nei confronti di SEA un giudizio sintetico di apprezzamento (su una scala di valore 1-10) corrispondente ai valori 7, 8, 9 e 10. Complessivamente circa il 90% delle compagnie coinvolte nell'indagine ha espresso un voto al di sopra della sufficienza. Il 79% del campione ha percepito un cambiamento in SEA negli ultimi anni e l'80% lo ha ritenuto di segno positivo.

#### Se dovesse valutare SEA con un voto da 1 a 10 che voto darebbe?



Fonte: SWG, indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA - 2011.

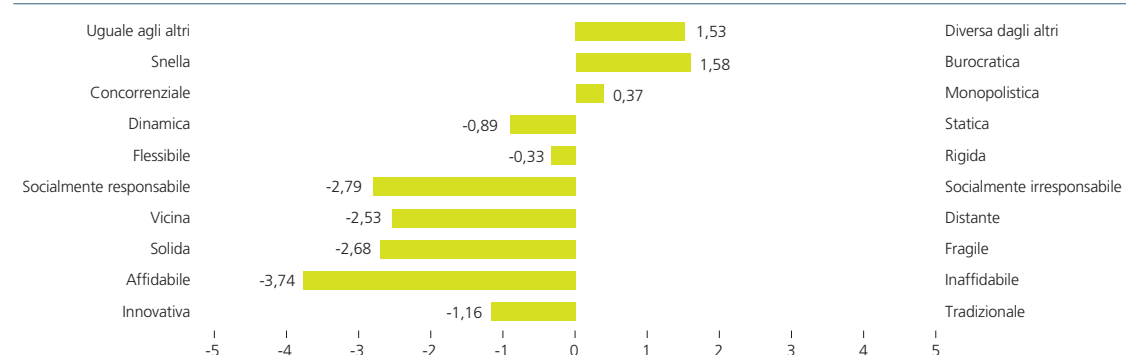
#### La valutazione degli elementi caratterizzanti l'identità di SEA

L'identità di SEA, così come percepita dai propri clienti Aviation, si caratterizza principalmente per affidabilità, solidità, vicinanza e propensione ad un comporta-

mento socialmente responsabile. Significativi anche i valori riconosciuti di innovatività e dinamicità.

I vettori riscontrano inoltre una certa burocraticità nel modo di operare ed una diversità di profilo rispetto ad altri gestori aeroportuali.

#### Aggettivi di caratterizzazione valutati su differenziale semantico (scala -5/+5)



Fonte: SWG, indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA - 2011.

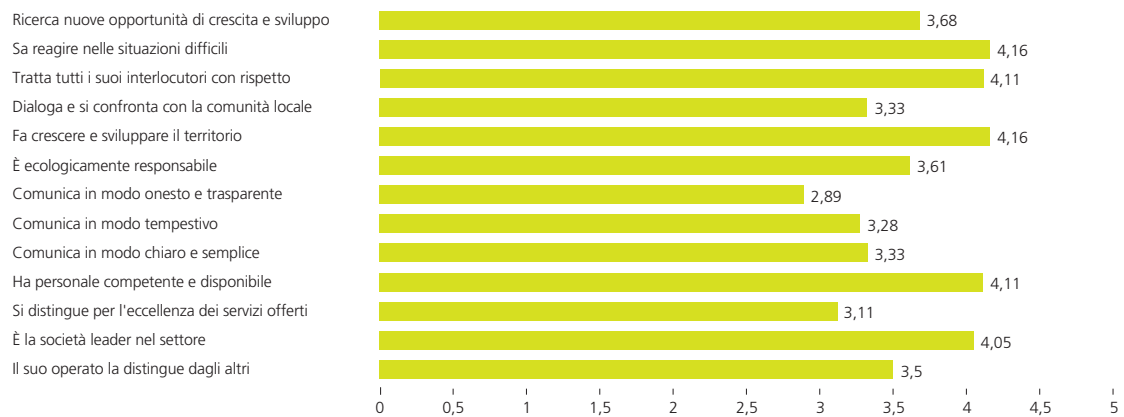
### La valutazione delle competenze distintive di SEA

I clienti Aviation considerano SEA un importante volano di crescita per il territorio ed una realtà aziendale che vanta personale qualificato e aperto al dialogo,

che sa reagire nelle situazioni critiche e che si relaziona con rispetto verso i propri interlocutori.

Riconosciuta anche la leadership di SEA nel settore aeroporti e la propensione a ricercare sempre nuove occasioni di sviluppo.

#### Valutazione delle competenze distintive di SEA (scala 1-5)



Fonte: SWG, indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA - 2011.

### Identità e classificazione dei clienti retail

#### Punti vendita al pubblico

Al 31 dicembre 2011 negli aeroporti di Milano si contavano 136 punti vendita (in crescita di 4 unità rispet-

to al 2010), corrispondenti a 12.490 m<sup>2</sup> di spazi commerciali (+553 m<sup>2</sup>), di cui 9.270 m<sup>2</sup> a Malpensa (7.395 presso il Terminal 1 e 1.875 presso il Terminal 2) e 3.220 m<sup>2</sup> a Linate.

#### Punti vendita presenti negli aeroporti di Milano

	m <sup>2</sup> 2010	m <sup>2</sup> 2011	Punti vendita 2010	Punti vendita 2011
Malpensa Terminal 1	7.531	7.395	78	76
Malpensa Terminal 2	1.500	1.875	13	17
Linate	2.906	3.220	41	43

Fonte: SEA.

#### Food & beverage

Al 31 dicembre 2011 negli aeroporti di Milano erano presenti 59 bar e ristoranti (+9 rispetto all'anno precedente), per una superficie occupata di circa 10.624 m<sup>2</sup>

(invariata rispetto al 2010), di cui 7.808 a Malpensa (5.943 m<sup>2</sup> al Terminal 1 e 1.865 al Terminal 2) e 2.816 m<sup>2</sup> a Linate.

#### Punti food & beverage presenti negli aeroporti di Milano

	m <sup>2</sup> 2010	m <sup>2</sup> 2011	Punti food & beverage 2010	Punti food & beverage 2011
Malpensa Terminal 1	5.943	5.943	26	34
Malpensa Terminal 2	1.865	1.865	9	10
Linate	2.816	2.816 <sup>(*)</sup>	15	15

(\*) Escluse le Sale VIP (695 m<sup>2</sup>).  
Fonte: SEA.



## Politiche di relazione con i retailer

Le attività di Non Aviation svolte non direttamente da SEA sono disciplinate da appositi contratti sottoscritti con operatori terzi, in forza dei quali SEA concede l'organizzazione e la gestione delle attività di volta in volta rilevanti, nonché l'uso degli spazi del sedime aeroportuale necessari al fine dello svolgimento delle attività.

I contratti hanno durata variabile, mediamente pari a 3 anni, e non consentono il rinnovo tacito.

Tali contratti prevedono generalmente come remunerazione per SEA:

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

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

Tale strategia, la cui implementazione proseguirà anche nei prossimi esercizi, 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 il profilo dei clienti, appositi piani di marketing e sistemi di controllo della qualità) che consentono di identificare e meglio soddisfare le esigenze dei clienti. In accordo con il processo di rinnovamento aziendale e di revisione di immagine, con l'obiettivo di rafforzare ulteriormente l'identità del Gruppo rendendola al contempo facilmente identificabile, anche il segmento delle attività Non Aviation ha rinnovato l'immagine dei propri servizi. Il nuovo brand del Gruppo è infatti stato declinato in ragione di tutti i prodotti e servizi offerti direttamente da SEA nell'ambito delle attività Non Aviation.

Tale politica ha portato nel corso del 2011 anche all'implementazione di una nuova strategia di e-commerce che ha arricchito il portale degli aeroporti di Malpensa e Linate con una sezione dedicata alle vendite online

dei parcheggi e di accessi alle Sale VIP. Un ulteriore sviluppo di tale strategia prevede l'implementazione di azioni volte a incoraggiare il cross-selling dei prodotti offerti dal Gruppo SEA, mediante "bundling" degli stessi, in maniera da incoraggiarne la fruizione da parte del cliente. Tale politica commerciale risulta facilitata dalla nuova online strategy attuata dal Gruppo SEA dai primi mesi del 2011: attraverso il nuovo portale web è possibile acquistare da un'unica piattaforma tutti i servizi rivolti al passeggero.

Nel corso dell'anno si è confermato l'interesse del Gruppo SEA per lo sviluppo delle attività di Real Estate, focalizzandosi sullo sviluppo di infrastrutture di servizio esterne ai terminal aeroportuali, con l'obiettivo di trasformare gli aeroporti di Milano in "airport city", favorito anche dal loro collocamento geografico e dal ruolo degli stessi nello sviluppo economico della propria area di riferimento.

## L'indagine di Mystery Shopping

Il "mystery shopping" è una particolare tecnica, basata su visite e interviste, effettuate da personale "in cognito" che può avere diversi scopi:

- valutare e verificare gli elementi essenziali del servizio offerto ai clienti, così come da essi percepito, valutando aspetti fondamentali come il comportamento dei propri dipendenti sul posto di lavoro, il loro approccio relazionale, ecc.;
- motivare e incentivare il personale di front-line;
- individuare gli aspetti da correggere o migliorare all'interno dell'organizzazione;
- verificare il livello di servizio dei propri concorrenti (benchmarking).

All'interno del punto vendita il mystery shopper, simulando l'esperienza del "cliente tipo", focalizza l'attenzione su:

- stile e comportamento del personale di vendita;
- livello di conoscenza e competenza professionale;
- capacità di problem solving;
- efficacia nella vendita, nella customer retention e nel proporre acquisti supplementari;
- capacità di ascolto, empatia, gentilezza e simpatia;
- coerenza con la filosofia aziendale;
- clima interno.

Negli aeroporti gestiti da SEA il "mystery shopping" è stato realizzato per la prima volta nel 2011, articolato in due sessioni di indagine, con l'obiettivo di identificare i punti di forza e le aree di miglioramento delle attività commerciali in essi operanti.

Nelle due sessioni di indagine sono state effettuate complessivamente 412 visite coinvolgendo 199 esercizi commerciali localizzati nei tre terminal di Linate e

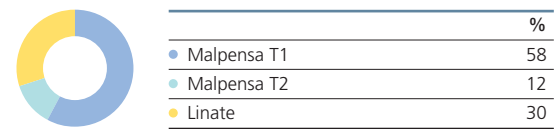
Malpensa. Di seguito la distribuzione dei negozi visitati per tipologia e per localizzazione:

Mystery Shopping - Negozi visitati per tipologia di attività



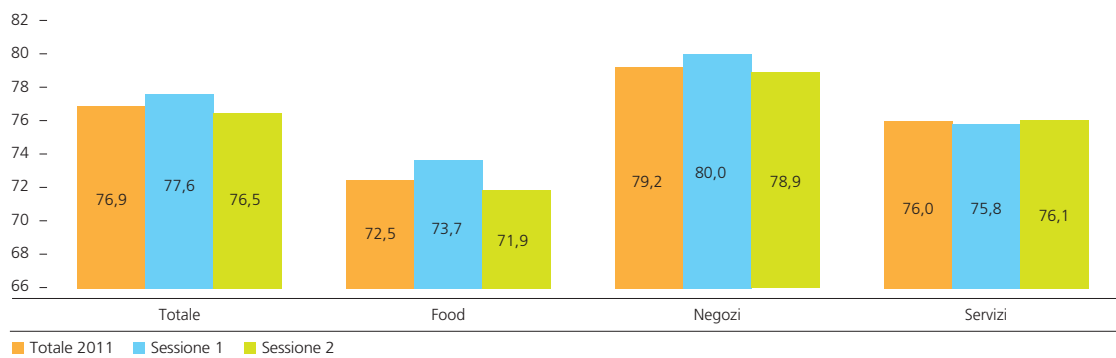
Fonte: SEA.

Mystery Shopping - Negozi visitati per localizzazione



Fonte: SEA.

Mystery Shopping - Valore medio della qualità percepita per tipo di esercizi

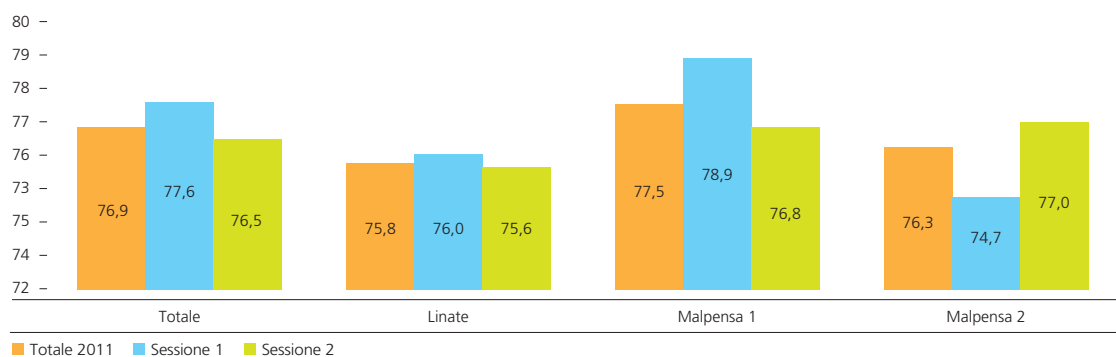


Fonte: SEA.

Osservando il dato in funzione della tipologia di esercizi, emerge che la categoria dei negozi “non food” ottiene il riscontro più elevato (79,2), mentre quella “food” si colloca al di sotto della media generale

(72,5). Va rilevato che l’unica categoria di esercizi che fa segnare un miglioramento delle performance nella seconda rilevazione è quella dei servizi.

Mystery Shopping - Valore medio della qualità percepita per aeroporto

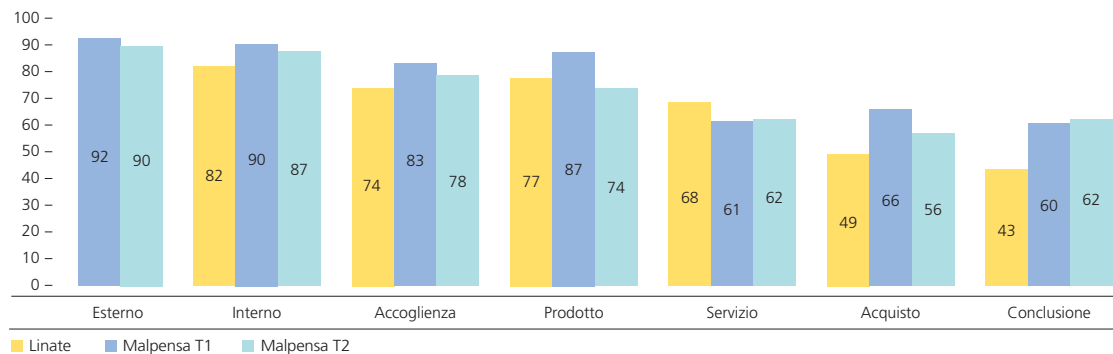


Fonte: SEA.

Leggendo le performance qualitative registrate nei diversi terminal si evidenzia un posizionamento al di sopra della media per i negozi presenti nel Terminal 1 di Malpensa, mentre si collocano sotto la media i ne-

gozi operanti a Linate e nel Terminal 2 che comunque, in occasione della seconda rilevazione, hanno sensibilmente migliorato la loro prestazione.

**Mystery Shopping - Driver della qualità percepita per aeroporto**



Fonte: SEA.

La qualità della shopping experience appare piuttosto uniforme se osservata per aeroporto e terminal, piuttosto che per tipologia di punto vendita. Prendendo in considerazione le diverse componenti della qualità complessiva, risultano particolarmente apprezzati i

layout esterni (vetrine) ed interni, l'assortimento e l'accoglienza del cliente. Un minore grado di soddisfazione viene invece riscontrato in merito al servizio, all'acquisto e alla conclusione.

**La valutazione del sistema aeroportuale SEA da parte dei clienti retailer**

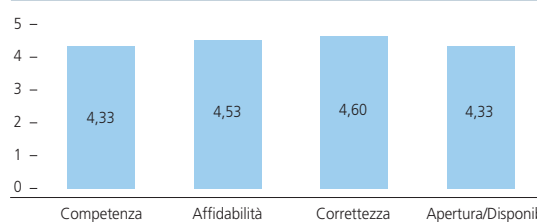
Il posizionamento reputazionale di SEA e la qualità delle sue relazioni riguardanti lo stakeholder "cliente retailer" emergono da una indagine realizzata da SWG, primario istituto di ricerche di mercato, nel corso del 2011. All'interno del panel di 101 stakeholder sono stati intervistati complessivamente 15 retailer.

**La qualità della relazione**

L'80% dei retailer intervistati ha affermato di avere mediamente oltre 5 occasioni di contatto nel corso di un anno con i manager SEA. Il 93,3% dei fornitori considera il rapporto con SEA costruttivo

e poco meno del 50% afferma di nutrire molta fiducia nell'Azienda. Molto positivo anche il giudizio espresso in merito alle qualità del management.

**Valutazione del management SEA (scala 1-5)**

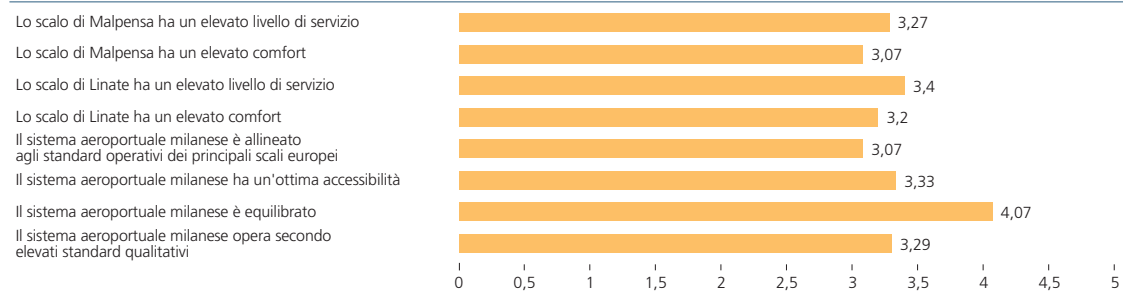


Fonte: SWG, indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA - 2011.

Nell'opinione dei retailer i punti maggiormente qualificanti del rapporto con SEA sono rappresentati dall'equilibrio (evidentemente sotto il profilo delle opportunità commerciali) riguardante i due scali di Malpensa

e Linate e - in misura minore - dall'accessibilità del sistema aeroportuale e dal livello di servizio riscontrato nello scalo di Linate.

**Valutazione della relazione con SEA (scala 1-5)**

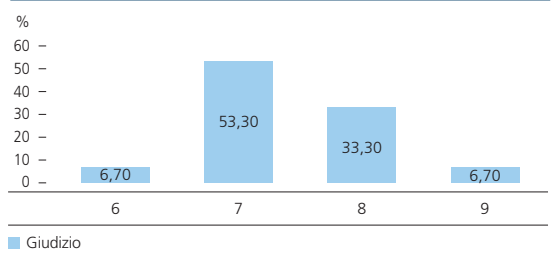


Fonte: SWG, indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA - 2011.

**La valutazione reputazionale di SEA**

Oltre il 93% del campione di fornitori del Gruppo intervistati da SWG ha emesso nei confronti di SEA un giudizio sintetico di apprezzamento (su una scala di valore 1-10) corrispondente ai valori 7, 8 e 9. Complessivamente il 100% dei fornitori coinvolti nell'indagine ha espresso un voto al di sopra della sufficienza. Sempre il 93% del campione ha percepito un cambiamento in SEA negli ultimi anni e il 100% di esso lo considera positivo.

**Se dovesse valutare SEA con un voto da 1 a 10 che voto darebbe?**



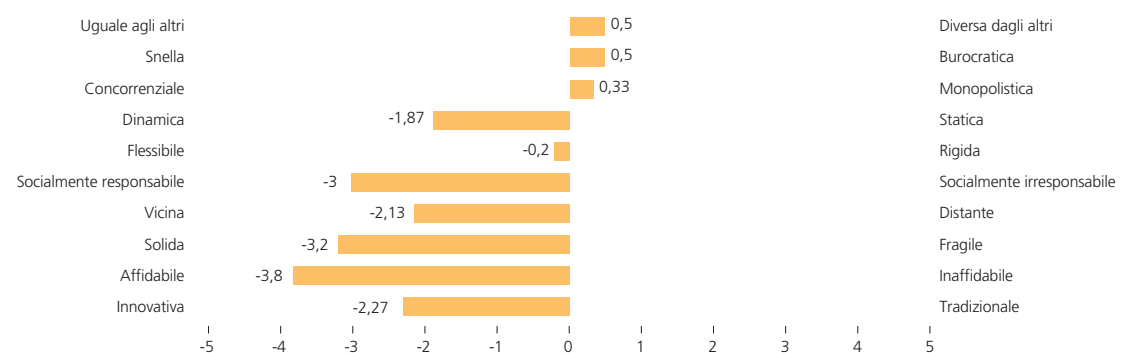
Fonte: SWG, indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA - 2011.

**La valutazione degli elementi caratterizzanti l'identità di SEA**

L'identità di SEA, così come percepita dai propri clienti retailer, si caratterizza principalmente per affidabilità, solidità e propensione ad un comportamento socialmente responsabile, valori significativi in senso positivo anche per caratteristiche come la vicinanza, l'innovatività e la dinamicità.

lità, solidità e propensione ad un comportamento socialmente responsabile, valori significativi in senso positivo anche per caratteristiche come la vicinanza, l'innovatività e la dinamicità.

**Aggettivi di caratterizzazione valutati su differenziale semantico (scala -5/+5)**



Fonte: SWG, indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA - 2011.

**La valutazione delle competenze distintive di SEA**  
I clienti retailer considerano SEA soprattutto un motore di sviluppo del territorio, un'organizzazione in grado di reagire nelle situazioni difficili e che tratta tutti i propri interlocutori con rispetto. Molto presenti,

nel profilo aziendale tracciato dai retailer, anche la propensione di SEA a ricercare nuove opportunità di crescita, la capacità di comunicare con trasparenza e l'apertura al dialogo e al confronto con la comunità locale.

#### Valutazione delle competenze distintive di SEA (scala 1-5)



Fonte: SWG, indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA - 2011.

#### Politiche di relazione con i clienti Handling

Le attività di handling sono prestate da SEA Handling ai propri clienti, rappresentati dai vettori, prevalentemente in forza di appositi contratti di servizio aventi durata variabile (da un minimo di 1 anno ad un massimo di 5 anni) e talvolta di durata indeterminata. In conformità alla clausola dello Standard Ground Handling Agreement (SGHA) della IATA - e ove ciò non sia espressamente escluso contrattualmente - tali contratti di handling prevedono la facoltà per entrambe le parti di recedere dal contratto con un preavviso di 60 giorni. Nel corso del 2011 SEA Handling ha proseguito la politica di focalizzazione e di specializzazione nelle attività core del segmento handling (passeggeri, rampa e merci), concentrandosi maggiormente sull'offerta di servizi di elevata qualità e fortemente orientati alle diverse esigenze dei clienti. Ciò al fine di mantenere le quote di mercato servite negli scali del Gruppo SEA, per confermarsi quale primario operatore nelle attività di handling. Tali obiettivi sono stati perseguiti mediante aggiornamenti delle figure professionali e attraverso il mantenimento delle certificazioni di qualità che attestano l'elevato livello qualitativo dei servizi prestati. Le caratteristiche positive che differenziano la gestione del personale di SEA Handling rispetto ad altri competitors e potenziali "new entrants" possono essere sintetizzate in tre ambiti.

#### Sfera organizzativa e professionale

L'esperienza maturata nel tempo dal personale (anche

attraverso una rilevante presenza di contratti a tempo indeterminato) crea una situazione di professionalità diffusa e di trasmissione operativa della conoscenza. Il personale esperto (incluso in questo contesto la catena di comando e controllo) ha maturato esperienze specifiche necessarie a gestire varie situazioni di emergenza operativa, che in modo sempre diverso contraddistinguono la normale operatività aeroportuale.

#### Dimensioni di SEA Handling

- Capacità di assorbire fenomeni temporanei (e poco prevedibili) di variabilità di traffico, facendo ricorso esclusivamente alla forza lavoro interna;
- disponibilità di sistemi informatici che supportano la normale operatività, ottimizzando la qualità del servizio fornito. Si tratta di sistemi molto evoluti, che permettono la completa integrazione dei cicli di lavoro a partire dalla pianificazione risorse, passando per la programmazione, la gestione operativa (con i vari riallineamenti in tempo reale) sino alla fase finale di consuntivazione;
- possibilità di supplire a carenze di altri operatori aeroportuali insufficientemente strutturati. Un sistema diffuso di coordinamento garantisce la costante presenza fisica, nell'aeroporto, di personale qualificato in grado di assumere decisioni importanti interagendo con gli altri soggetti operanti nello scalo.

#### Evoluto pacchetto di certificazioni

Il livello qualitativo dei servizi offerto da SEA Handling è evidenziato anche dalle certificazioni ISO

9001 e ISO 14001, relative alla progettazione, coordinamento ed erogazione dei servizi di assistenza a terra per passeggeri, bagagli e aeromobili.

SEA Handling ha inoltre ottenuto la Registrazione ISAGO, rilasciata dalla IATA e relativa alla qualità del servizio in ambito della sicurezza.

ISAGO (Iata Safety Audit for Ground Operations) è un programma di audit standardizzato e strutturato per gli operatori aeroportuali, il cui obiettivo è verifi-

care che il fornitore di servizi di handling sia in possesso di tutti i requisiti normativi e operativi necessari al fine di ridurre i rischi che pregiudicano la sicurezza (safety) del volo, i danneggiamenti di aeromobili a terra e gli infortuni agli operatori, oltre che a prevenire atti illeciti.

SEA Handling è stato il primo handler italiano ad ottenere la registrazione ISAGO.

## Società e territorio

### L'impatto socio-economico degli aeroporti milanesi sul territorio

Il Gruppo SEA ritiene di rappresentare un importante volano di crescita per l'economia e l'occupazione del territorio lombardo.

Ciò vale soprattutto per le aree dei comuni limitrofi ai due sedimi aeroportuali, sui quali ricadono in maniera continuativa e stabile i benefici economici rappresentati dall'occupazione e dalla distribuzione del valore aggiunto percepito dalle famiglie del personale SEA e di tutte le altre aziende ed enti che operano nel sistema aeroportuale. Nel caso specifico di Malpensa l'ambito locale è particolarmente cruciale nei rapporti con le comunità circostanti che si sono organizzate come gruppo di pressione.

Fin dal 1974 infatti è attivo il Consorzio Urbanistico Volontario (CUV) di Malpensa, che ha sede presso il comune di Somma Lombardo. Si tratta di un'associazione tra i nove comuni di prima fascia aeroportuale, nata per rappresentare gli interessi dei cittadini nei confronti della crescita di un aeroporto che viene considerata fonte di opportunità ma anche di possibili effetti collaterali negativi per il territorio che lo ospita.

I comuni facenti parte del Consorzio sono: Ferno, Lonate Pozzolo, Casorate Sempione, Vizzola Ticino, Arsago Seprio, Somma Lombardo, Cardano al Campo, Golasecca e Samarate.

Nei comuni limitrofi si concentra anche la presenza delle famiglie del personale operante all'interno dei sistemi aeroportuali gestiti dal Gruppo SEA. Una stima dell'impatto occupazionale diretto e indiretto (ovvero riferito alle attività economiche svolte all'interno del sedime e alle filiere produttive di beni e servizi che supportano le attività dirette) generato del sistema aeroportuale milanese è estrapolabile dal conteggio dei tesserini di accesso agli aeroporti emessi dalle autorità preposte. I tesserini emessi a Linate nel 2011 sono stati 12.039. In particolare nei comuni di Milano, Pe-

schiera Borromeo, Segrate e Pioltello sono residenti le famiglie di buona parte dei dipendenti che lavorano all'aeroporto di Linate.

I tesserini emessi a Malpensa nel 2011 sono stati 19.624, così suddivisi:

Malpensa - Impatto occupazionale diretto e indiretto dell'aeroporto (stima)

Residenti	Totale	Di cui SEA
<b>Lombardia</b>	<b>5.220</b>	<b>902</b>
<b>Provincia di Varese</b>	<b>9.225</b>	<b>2.161</b>
di cui Somma Lombardo	952	221
di cui Casorate Sempione	254	63
di cui Cardano al Campo	646	141
di cui Samarate	365	102
di cui Lonate Pozzolo	418	90
di cui Ferno	312	85
di cui Vizzola Ticino	91	12
di cui Golasecca	74	21
di cui Arsago Seprio	197	56
Provincia di Novara	1.246	305
<b>Altre sedi</b>	<b>3.752</b>	<b>392</b>
<b>Senza residenza</b>	<b>181</b>	<b>8</b>
<b>Totale</b>	<b>19.624</b>	<b>3.768</b>

Fonte: SEA.

Il 47% dei tesserini ha riguardato lavoratori residenti in Provincia di Varese, mentre nei comuni del CUV sono domiciliate circa 800 persone alle dipendenze del Gruppo SEA, che salgono a 3.300 unità se si considerano tutte le attività operanti all'interno del sedime aeroportuale. Il 26,6% è stato emesso per lavoratori residenti in altre sedi della Lombardia.

Anche il vicino Piemonte (in particolare la provincia di Novara) beneficia in termini occupazionali della vicinanza dell'aeroporto di Malpensa. Sono infatti circa 300 i residenti nella regione che lavorano nel Gruppo SEA e circa 1.250 quelli che operano a vario titolo all'interno del sistema aeroportuale.

**Tipologia di indotto generato  
dal sistema aeroportuale milanese (stima)**

	Linate	Malpensa
Attività economiche on-site		
Catering	3	4
Enti di Stato	27	31
Enti vari	9	15
Negozi	77	153
Pubblicità	1	1
Refuelling	2	4
Autonoleggi	23	18
Banche	3	7
Bar e ristoranti	7	6
Cargo	6	26
Spedizionieri	61	105
Vettori	44	94
Handling	10	6
Trasporti	2	4
Attività economiche off-site	553	883
<b>Totale</b>	<b>828</b>	<b>1.357</b>

Fonte: SEA.

Per quanto riguarda l'indotto generato dalla presenza degli aeroporti SEA sul territorio, l'analisi dei dati disponibili ha messo in luce come a Linate, nel 2011, abbiano operato a vario titolo 828 aziende, mentre a Malpensa sono state 1.357.

**Investimenti in progetti e iniziative sociali**

Il Gruppo SEA ritiene molto importante il rapporto con l'ambiente economico e sociale circostante ed è impegnato in un confronto franco e continuo con le amministrazioni locali e con le istanze che le comunità limitrofe hanno espresso nel corso del tempo.

Particolare rilevanza assumono i rapporti con il Comune di Milano, i comuni del CUV, la Provincia di Varese e le relative comunità civiche, con l'Ente Parco del Ticino, con importanti attività culturali e artistiche milanesi e con operatori del non profit e del mondo scolastico.

**Liberalità e progetti di Corporate Citizenship 2009-2011 (euro)**

	2009	2010	2011	Totale 2009-2011
<b>Liberalità</b>				
Cultura/istruzione	633.750	843.310	970.086	2.447.146
Manifestazioni sportive	1.400	14.000	15.000	30.400
Progetti ambientali	9.857	45.680	-	55.537
Sociale/assistenziale	36.400	103.680	35.892	175.972
<b>Totale liberalità</b>	<b>681.407</b>	<b>1.006.670</b>	<b>1.020.978</b>	<b>2.709.055</b>
<b>Progetti di Corporate Citizenship</b>	-	-	<b>178.000</b>	<b>178.000</b>
<b>Totale contributi erogati</b>	<b>681.407</b>	<b>1.006.670</b>	<b>1.198.978</b>	<b>2.887.055</b>

Fonte: SEA.

La maggior parte dei contributi liberali erogati riguarda il sostegno ad iniziative culturali, in particolare all'attività della Fondazione del Teatro alla Scala di Milano. SEA è infatti Socio fondatore della Fondazione e, in quanto tale, partecipa attivamente al raggiungimento degli obiettivi di diffusione della cultura musicale nel mondo, supporta la valorizzazione del nostro patrimonio artistico - contribuendo a mantenerne elevato il livello qualitativo - e prende parte alla vita artistica della Scala.

**Partnership realizzate sul territorio**
**Progetti didattici con il mondo scolastico**

Dalla consapevolezza dell'importanza degli aeroporti milanesi - e in particolare di Malpensa - per lo sviluppo del territorio è stata sviluppata nel corso degli anni una collaborazione che ha interessato il mondo scolastico a diversi livelli (dalla scuola elementare all'uni-

versità) con differenti modalità di coinvolgimento: dalle visite guidate agli stage, dai master ai laboratori universitari. Tale collaborazione ha trovato un momento importante di formalizzazione e di rilancio nel 2010 in occasione della sigla di un protocollo d'intesa tra SEA e l'Ufficio scolastico della Lombardia. L'accordo ha l'obiettivo di agevolare ulteriormente l'interazione tra le scuole della Lombardia e SEA.

**Finanziamento corsi di recupero**

Nell'ambito di tale protocollo, nel 2011 SEA ha finanziato l'attivazione di corsi di recupero per gli studenti residenti nel territorio di Malpensa (comuni del CUV) iscritti al 3° anno delle scuole medie inferiori e ai primi due anni delle superiori, in vista della conclusione dell'anno scolastico 2010-2011. Sono stati 303 gli alunni di terza media supportati nelle materie di italiano, matematica e inglese, e 225 gli alunni delle scuole superiori che si sono potuti avvalere dei corsi di recupero per l'inglese.

### Iniziative per gli studenti delle scuole superiori

L'avvio della riforma degli istituti tecnici, con specializzazione in trasporti e logistica, ha permesso un'iniziativa innovativa che si è tradotta in un concreto rapporto di collaborazione con le realtà aeroportuali di Milano Malpensa, Milano Linate e Bergamo Orio al Serio e tre istituti superiori lombardi a vocazione aeronautica:

- Istituto Statale Istruzione Superiore "Andrea Ponti" di Gallarate (VA);
- Istituto Istruzione Secondaria Superiore "James Clerk Maxwell" di Milano;
- Istituto Aeronautico "Antonio Locatelli" di Bergamo.

L'obiettivo era quello di integrare scuola e mondo del lavoro. Si è pertanto attivato un percorso didattico biennale, a partire dalle classi terze, che prevede ore di insegnamento dedicate alla logistica e alla gestione aeroportuale. Il professionista aeroportuale, affiancato dal tutor scolastico, ha avuto il compito di svolgere l'attività didattica presso le scuole e "sul campo".

In linea con la strategia di rafforzamento tra scuola e opportunità di formazione, SEA ha inoltre proseguito il suo impegno nell'organizzazione di visite guidate per le scuole e gli istituti, attività di orientamento scolastico e altre azioni in accordo con il protocollo d'intesa. Un modo per far conoscere ai ragazzi il mondo aeroportuale prevede un momento più didattico che ha luogo presso il Malpensa Center per poi proseguire con una visita in aeroporto. A tal fine l'Ufficio scolastico territoriale ha svolto l'attività di informazione, promozione e sensibilizzazione presso le istituzioni scolastiche statali e paritarie della provincia, mediante la creazione di uno spazio web finalizzato all'accoglienza delle adesioni. SEA prepara le visite con personale specializzato per l'attività di guida e stilando un calendario di accoglienza di ciascun istituto scolastico che ha aderito. Nell'anno scolastico 2010-2011 hanno aderito 21 istituti scolastici, 77 classi per un totale di oltre 2.000 alunni.

Un altro importante progetto portato avanti da SEA ha previsto l'inserimento in tirocinio, della durata di due settimane circa, nel corso dell'anno scolastico e del periodo estivo (luglio/agosto), di studenti delle classi terze e quarte di istituti scolastici con indirizzo informatico.

Infine, nell'ambito sportivo, grazie all'interazione con le scuole superiori della Lombardia e del Piemonte, è stato organizzato il primo torneo di calcio maschile a 11 e di pallavolo femminile. SEA e Lufthansa Italia hanno supportato il progetto che ha visto gli studenti degli ultimi due anni delle scuole secondarie delle province di Como, Milano, Monza e Brianza, Novara, Varese e Verbano Cusio Ossola partecipare al torneo. La finalissima per ciascuna disciplina si è tenuta in location d'eccezione: la finale del torneo di calcio maschile presso lo stadio di S. Siro, mentre la finale femminile di volley presso il Palaborsani di Castellanza. Complessivamente le iniziative realizzate hanno avu-

to l'effetto di consolidare l'azione di SEA volta a contribuire alla crescita e all'eccellenza del tessuto economico e sociale del territorio di Malpensa, proprio a partire da un investimento concentrato sui suoi cittadini più giovani.

### Iniziative di livello accademico

A livello accademico SEA, insieme al Dipartimento di Ingegneria Aerospaziale del Politecnico di Milano, ha sviluppato il corso "Organizzazione e Logistica del Trasporto aereo" nel triennio di base della facoltà di Ingegneria e "Gestione aeroportuale e del trasporto aereo", nell'ambito del biennio specialistico per il conseguimento della laurea in Ingegneria Aerospaziale a cui hanno partecipato, negli anni, circa 600 studenti.

Per quanto concerne la formazione post universitaria, SEA ha istituito, in collaborazione con il Politecnico di Milano, il Master Universitario di 1° livello in Gestione aeroportuale, che ha visto circa il 90% dei diplomati trovare una collocazione professionale in linea con le proprie aspettative.

Parallelamente è stato realizzato presso il Politecnico un laboratorio per la ricerca aeroportuale, nel quale alcuni studenti hanno condotto ricerche di carattere sperimentale su computer collegati al sistema centralizzato di gestione voli BDV (Base Dati Voli).

### "La soglia magica"

Nell'aprile 2011 presso il Terminal 1 dell'aeroporto di Malpensa è stata inaugurata "La soglia magica". L'opera è stata realizzata a seguito di un concorso bandito nel giugno 2009 da SEA, denominato "La Porta di Milano", con l'obiettivo di simboleggiare Malpensa quale nuova porta di Milano verso il mondo. La giuria ha scelto, tra gli oltre ottanta progetti giunti da tutto il mondo "La soglia magica". I lavori sono iniziati a fine settembre 2010 e si sono conclusi dopo sei mesi, nel marzo 2011. Il padiglione, di circa 900 m<sup>2</sup>, è uno spazio destinato ad accogliere anche mostre d'arte. L'investimento per la realizzazione dell'opera è stato di 1,7 milioni di euro. Si tratta di un finanziamento statale erogato dal Ministero delle Infrastrutture attraverso ENAC.

### Area sanitaria detentiva

SEA, coniugando il suo impegno nella sicurezza aeroportuale con le esigenze dell'Autorità giudiziaria e delle forze di Polizia, ha creato in aeroporto, unitamente all'Ospedale di Gallarate, una struttura unica in tutta Europa. "Area S1" (dove "S" è la prima lettera di swallow, termine inglese che significa ingoiatore, perché sono molti i corrieri che importano droga, in Italia come nel resto d'Europa, inghiottendola) è la più moderna struttura in Europa in zona aeroportuale per combattere il fenomeno del traffico di droga attraverso corrieri umani. La struttura è sorta grazie agli spazi concessi da SEA all'interno del Terminal 2 di Malpensa, per un'area totale di 250 m<sup>2</sup>, e ad un investimento complessivo di 300.000 euro. I lavori di



allestimento si sono conclusi a settembre 2010. Grazie all'Area S1 i trafficanti di droga vengono condotti in questa struttura di elevata sicurezza, dotata di un ricercato sistema di video-sorveglianza collegato alla postazione di controllo sita all'ingresso e di un sistema di allarme connesso alla Sala Operativa della Polizia di Frontiera in aeroporto.

In tal modo da un lato le Fiamme Gialle e la Polizia Penitenziaria operano efficacemente e con minor dispendio di risorse e, per altro verso, vengono eliminate le problematiche causate alle strutture ospedaliere sul territorio. Inoltre, stanti le massime condizioni di sicurezza, è possibile ridurre il numero di forze dell'ordine addette alla sorveglianza.

Nel primo anno e mezzo di funzionamento dell'Area S1 sono transitati 92 "ovulatori" (prevalentemente di età compresa tra i 20 ed i 35 anni e di provenienza sudamericana o nordafricana) e sono stati sequestrati 85 kg. di sostanze stupefacenti.

### Policy e progetti di Corporate Citizenship

Nel corso del 2011 SEA ha definito una policy riguardante le iniziative di "cittadinanza d'impresa", i cui principali elementi sono:

- la rilevanza della corporate citizenship è definita dall'intensità del loro collegamento con la strategia aziendale e non dall'ampiezza delle 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 "sociali" (enti non profit), in merito all'esigenza di trasparenza e oggettività dei criteri con cui l'Azienda sceglie i partner per gli investimenti sociali;
  - dell'Azienda stessa, in merito alla tutela della propria credibilità e reputazione non solo per quanto riguarda l'approvazione, ma soprattutto in merito al respingimento delle richieste di contribuzione provenienti dal mondo non profit;
- il fulcro delle attività di corporate citizenship di SEA è rappresentato dal progetto finanziato, le cui credenziali (completezza, endorsement da parte di istituzioni nazionali ed internazionali, scalabilità, chiarezza degli obiettivi, misurabilità, rendicontabilità) prevalgono sulle credenziali dei suoi proponenti. Si prediligono progetti coerenti con identità, caratteri-

stiche e fattori distintivi del Gruppo SEA, che svolge un ruolo attivo (non semplice donatore, bensì partner) nella gestione dell'iniziativa, considerando quindi fattori importanti per la scelta del progetto la possibilità di mobilitare la partecipazione della comunità aziendale, nonché l'opportunità di conciliare esigenze presenti sul territorio di riferimento degli aeroporti con ambiti internazionali.

Sulla scorta di tale approccio, nel corso del 2011 il Gruppo SEA ha investito in attività di corporate citizenship 178.000 euro, attivando 4 progetti:

### Progetto 1 - "English takes off from MXP"

#### Ratio del progetto

La presenza dell'aeroporto internazionale di Malpensa sul territorio rappresenta un importante sbocco professionale per le nuove generazioni in esso presenti. In quest'ottica la competenza in lingue straniere assume un valore decisivo e risulta fondamentale coltivarla sin dalle prime fasi del percorso scolastico.

#### Descrizione

Il progetto "English takes off from Mxp" si propone come finalità principale la precoce diffusione della lingua inglese - in qualità di veicolo di cittadinanza nel mondo e come strumento indispensabile per il lavoro - presso gli alunni della scuola primaria delle comunità locali della zona di Malpensa, nonché per promuovere l'espressione di eccellenze formative.

In particolare il progetto prevede l'insegnamento della lingua inglese con l'ausilio di tutor madrelingua e la predisposizione di un ambiente di apprendimento intrecciato con altre discipline di studio sin dalla scuola primaria.

#### Obiettivi

Il progetto si propone di:

- avviare un percorso di miglioramento sistematico e diffuso della conoscenza dell'inglese da parte di tutti gli alunni delle scuole primarie presenti sul territorio direttamente interessato dalla presenza dell'aeroporto;
- costruire competenze linguistiche elevate nel corpo docente delle scuole coinvolte;
- creare, nel lungo periodo, condizioni favorevoli all'occupazione di qualità dei futuri cittadini fornendo loro un alto livello di competenza della lingua inglese indispensabile sia per le professioni e i mestieri aeroportuali, sia per ogni altro impiego in un territorio a forte grado di internazionalizzazione.

### Luogo e destinatari

Il progetto è destinato agli alunni e ai docenti specializzati di lingua inglese delle 16 scuole primarie dei 9

comuni del CUV. Nello specifico, per l'anno scolastico 2011-2012 i destinatari sono indicati nella tabella seguente:

Istituti scolastici, comuni e alunni coinvolti nell'anno scolastico 2011-2012

Istituto comprensoriale/ Circolo didattico	Scuola primaria	Comune	N° alunni	N° classi		Adesioni docenti		Docenti madrelingua impiegati
				1°	2°	Coinv. <sup>(1)</sup>	Interes. <sup>(2)</sup>	
IC Cardano al Campo	SP "Manzoni"	Cardano al Campo	71	3				
	SP "Negri"	Cardano al Campo	53	2		2	1	1
IC Casorate Sempione	SP "Milite Ignoto"	Casorate Sempione	54	2		1	7	1
IC Ferno	SP "Don Carlo Cozzi"	Samarate	34	2				
	SP "Mons. Bonetta"	Ferno	63	3		3	1	1
IC Lonate Pozzolo	SP "Dante"	Lonate Pozzolo	23	1				
	SP "Brusatori"	Lonate Pozzolo	24		1			
	SP "Volta"	Lonate Pozzolo	42		2	4		1
IC Samarate	SP "De Amicis"	Samarate	42	2				
	SP "Manzoni"	Samarate	68	3		2		1
DD Sesto Calende	SP "Dante Alighieri"	Golasecca	30	2		1		1
DD Somma Lombardo	SP "Milite Ignoto"	Somma Lombardo	37	2				
	SP "Casola Ginelli"	Somma Lombardo	8	1				
	SP "Rodari"	Somma Lombardo	47	2		4	3	1
IC Somma Lombardo	SP "Aldo Moro"	Arsago Seprio	43	2				
	SP "Giorgio Macchi"	Somma Lombardo	57	3		5	2	1
<b>N° 8 istituti</b>	<b>N° 16 plessi elementari</b>	<b>N° 9 comuni</b>	<b>649</b>	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>14</b>	<b>8</b>

Fonte: Istituto scolastico provinciale di Varese.

(1) Docenti specializzati in lingua inglese delle classi I e II coinvolte.

(2) Docenti specializzati in lingua inglese di altre classi (III, IV e V al fine di garantire massima autosufficienza di media e lunga prospettiva alle scuole coinvolte).

### Modalità d'intervento

Il progetto concretizza le linee della riforma in atto nella scuola primaria, immergendo precocemente, sin dalla classe prima e con metodologie didattico-comunicative efficaci, l'insegnamento della lingua inglese con l'ausilio di tutor madrelingua e l'adozione della metodologia CLIL (Content and Language Integrated Learning). Il progetto comporta un forte investimento che permette da una parte ai docenti specializzati nell'insegnamento della lingua inglese il raggiungimento generalizzato e certificato del livello B2 (condizione indispensabile per qualificare stabilmente l'offerta formativa di lingua inglese e di metodologia CLIL nelle scuole del territorio), dall'altra agli alunni di fruire di docenti madrelingua nelle ore di inglese, così come in altre discipline.

### Ruolo di SEA

In questo progetto SEA partecipa tramite lo stanziamento di fondi e la messa a disposizione di risorse logistiche.

### Partner

- Ufficio scolastico regionale della Lombardia: attua funzioni di ideazione e progettazione dei percorsi formativi linguistico e metodologico-didattico CLIL, monitoraggio in itinere, supervisione finale e validazione tecnica;

- Ufficio scolastico territoriale di Varese:

svolge funzioni di raccordo e supporto organizzativo territoriale e interistituzionale;

- Rete degli istituti scolastici:

attraverso la qualificata e diretta azione di promozione e coordinamento dei dirigenti, gli istituti scolastici attuano le condizioni organizzative e didattiche per la piena realizzazione del progetto.

### Durata

Dall'anno scolastico 2011-2012 all'anno scolastico 2013-2014. Complessivamente, nel triennio, saranno svolte attività scolastiche annuali per circa 2.600 studenti. Nello stesso periodo si svolgeranno le attività di formazione dei 36 docenti statali coinvolti, con durata individuale di 300 ore di corso (livello iniziale intermedio).

### Azioni

Il progetto triennale comprende tre misure generali:

- la formazione specialistica dei docenti statali già insegnanti 'specializzati' di lingua inglese per potenziarne le competenze sino al livello B2;
- il potenziamento curricolare dell'inglese per gli alunni delle classi prime e seconde, con presenza di docenti madrelingua esterni sia nell'insegnamento della lingua inglese, sia nell'insegnamento di altra disciplina;

- l'avvio di un sistema di relazioni e scambi internazionali per docenti, dirigenti, alunni come condizione necessaria per una reale cultura europea e internazionale delle scuole e del territorio del CUV.

#### Progetto 2 - "Telethon-Centro Clinico NEMO"

##### Ratio del progetto

Nel 2008 SEA ha siglato con Telethon un accordo con il quale il Gruppo si impegna a sostenere concretamente e stabilmente la ricerca scientifica sulle malattie genetiche attraverso un sostegno economico e di mobilitazione volontaria dei dipendenti a favore della onlus. SEA eroga annualmente alla Fondazione un contributo fisso ed ha sensibilizzato il proprio personale interno a mobilitarsi per la raccolta fondi - in occasione della maratona annuale di dicembre - sia attraverso donazioni personali che mettendo a disposizione il proprio tempo nell'allestimento e nel presidio di stand informativi all'interno delle aerostazioni. In più i CRAL di Linate e Malpensa hanno organizzato, in diversi periodi dell'anno iniziative e manifestazioni culturali, il cui incasso è stato interamente devoluto a Telethon.

##### Descrizione

L'iniziativa si pone in perfetta continuità con l'impegno che SEA spende in favore di Telethon. Il progetto è nato per realizzare l'espansione del Centro Clinico NEMO, un centro polifunzionale destinato a chi soffre di malattie neuromuscolari (in particolare distrofia muscolare) e alle loro famiglie. Nato dall'esperienza propria dei malati, la sua caratteristica risiede nella concentrazione delle prestazioni e dei servizi sanitari, sia nel tempo che nello spazio.

##### Obiettivo

Il Centro si è trovato a gestire una domanda ben superiore alle aspettative: dagli 800 casi annui programmati in fase previsionale ai 1.200 reali. Ciò ha portato a liste di attesa obbligate che contrastano con l'obiettivo del Centro di una puntuale e immediata presa in carico della persona malata. Fondazione Serena ha ottenuto ulteriori 1.000 m<sup>2</sup> all'interno della stessa struttura da destinare all'ampliamento del Centro Clinico NEMO e delle sue attività di ricovero e cura. La ristrutturazione ha l'obiettivo di raddoppiare gli spazi a disposizione, permettendo di ampliare significativamente la capacità operativa della struttura.

##### Luogo

Le aree dell'Ospedale Niguarda che ospitano il Centro NEMO sono composte da una zona specifica dedicata alla pediatria, uno spazio destinato al day hospital e camere singole per meglio accogliere i malati durante la degenza. L'obiettivo è di intervenire con i mezzi più idonei per fornire una efficace prevenzione di questo tipo di malattie, nonché quella di promuovere terapie cliniche e riabilitative relative al loro trattamento.

##### Destinatari

La distrofia muscolare e le altre malattie neuromuscolari sono caratterizzate da lunghi e complessi percorsi di cura assistenziali e interessano attualmente circa 80.000 persone in tutto il Paese:

- il 53,7% di pazienti è affetto da SLA;
- il 18,4% è affetto da distrofia muscolare;
- il 9,01% è affetto da amiotrofie spinali (SMA);
- il 18,89% da altre neuropatie.

Per i pazienti più piccoli la maggioranza assoluta è affetta da distrofia muscolare, il 30% da amiotrofie spinali e il 10% da altre neuropatologie.

Il 70% dei pazienti proviene dalla regione Lombardia, il 30% dalle altre regioni d'Italia.

##### Modalità d'intervento e ruolo di SEA

SEA ha contribuito alla ristrutturazione del Centro Clinico NEMO per quanto concerne la realizzazione di una stanza di degenza di 24 m<sup>2</sup> all'interno dell'area pediatrica, completa di tutte le attrezzature e gli accessori necessari alla sua piena funzionalità. La stanza ha una precisa caratterizzazione iconografica, scelta da SEA assieme al Centro NEMO, riguardante il tema della "libertà di volare".

##### Partner

Progetto di Fondazione Serena, il Centro NEMO è nato il 30 novembre del 2007 dal sodalizio tra Unione Italiana Lotta alla Distrofia Muscolare (UILDM), Fondazione Telethon e Azienda ospedaliera Niguarda Ca' Granda, affiancati in seguito dall'Associazione Italiana Sclerosi Laterale Amiotrofica (AISLA) e dall'Associazione Famiglie SMA.

##### Durata

L'intervento di ristrutturazione, iniziato nell'autunno 2011, è stato completato a maggio 2012.

#### Progetto 3 - Accesso alle energie rinnovabili per le aree rurali del Malawi

##### Ratio del progetto

SEA sta ottenendo importanti risultati sul fronte del contenimento dei consumi energetici e, conseguentemente, della riduzione della propria carbon footprint. Le attività di efficientamento della produzione e del consumo di energia stanno migliorando sensibilmente il bilancio energetico del Gruppo. Attraverso i propri progetti di energy saving SEA ha risparmiato 9.600 megawatt tra il 2009 e il 2010. Dal 2011 intende trasferire idealmente questo risparmio nei paesi in via di sviluppo, in un'ottica di cooperazione internazionale e di facilitazione dell'accesso alle energie rinnovabili che costituiscono un complemento importante, in un'ottica di sostenibilità, della mission di connettività e rapida accessibilità fisico-geografica propria di un aeroporto internazionale.

### Descrizione

Con questo progetto si intende promuovere la diffusione e l'utilizzo di energie rinnovabili, impegnandosi nella formazione e sensibilizzazione delle comunità presso le quali saranno utilizzate. Tutto questo con l'obiettivo di rendere accessibile al maggior numero possibile di persone l'energia elettrica, frenare il processo di deforestazione, migliorare la qualità della vita delle persone coinvolte e favorire il fiorire di piccole attività economiche che beneficeranno di questa risorsa.

### Obiettivo

L'obiettivo generale è di migliorare l'accesso a fonti di energia sostenibili affinché migliorino le condizioni di vita delle popolazioni rurali in Malawi. L'obiettivo specifico consiste nell'aumentare l'accesso a servizi di energia moderni, accessibili e sostenibili che utilizzino risorse energetiche locali e rinnovabili e nel promuovere un'efficiente produzione, trasformazione ed uso produttivo di energia.

### Luogo

Malawi Centrale - Distretto di Kasungu e Isola di Likoma.

### Contesto

In Malawi la fornitura di energia elettrica è inadeguata, inaffidabile e inaccessibile a molti a causa della scarsa copertura di rete (circa il 5% della popolazione), l'impossibilità di pagare il servizio e l'insufficiente investimento da parte dell'azienda elettrica nazionale. Nel Distretto di Kasungu solo il 3% della popolazione totale (circa 600.000 persone) ha accesso all'energia elettrica. Di queste 19.000 persone, solo 3.700 usano elettricità anche per cucinare e non solo per illuminazione. Solo l'1% delle case nelle aree rurali sono elettrificate. Nell'isola di Likoma vivono circa 10.000 persone ma meno di 700 famiglie (3.000 persone) sono connesse alla rete elettrica nazionale. La maggiore risorsa energetica in Malawi è la biomassa che è utilizzata come legna da ardere e soddisfa la gran parte delle esigenze dell'agricoltura e della vita domestica nel Paese. Al momento la produzione di biomassa è inferiore al suo consumo, fattore che porta ad un preoccupante processo di deforestazione. A questo vanno aggiunti problemi di salute (inalazioni di fumo e malattie respiratorie, diminuzione dei pasti cucinati, quindi malnutrizione), sociali ed economici.

### Destinatari

16.400 persone, in particolare famiglie di agricoltori in aree rurali.

### Modalità d'intervento

Le azioni previste dal progetto sono:

1. sensibilizzazione e formazione delle comunità (8.000 persone circa) sulla costruzione e sull'uso delle cucine economiche;
2. in corrispondenza di sei dighe, costruzione di sei torri d'acqua di 6 m. di altezza; formazione di sei

comitati sulla loro gestione e manutenzione; fornitura di sei pompe a energia solare, tubature e serbatoi dell'acqua (come prestito); monitoraggio sull'aumento di entrate, parte delle quali saranno usate per la manutenzione (10%) e parte per il rimborso del prestito entro tre anni. Il rimborso del prestito sarà poi riutilizzato per riproporre le stesse attività su altre sei comunità sempre nel distretto di Kasungu;

3. fornitura di: venti pannelli solari ad altrettanti villaggi; due presse manuali che permetteranno a venti comunità di estrarre olio dai semi di jatrophia; cinque motori che funzionano a biocarburante derivante da mais e da altri prodotti per piccole attività locali; formazione e pianificazione sulla gestione delle risorse del legname della foresta circostante; fornitura di 1.000 unità di piccoli pannelli solari (75 Wh) per uso domestico come incentivo alle famiglie coinvolte affinché piantino nuovi alberi di jatrophia e piante locali in un'area deforestata di 20 km; fornitura delle sementi, supporto tecnico, monitoraggio e pianificazione per questa riforestazione;
4. Isola di Likoma: prestito, da restituire in 3 anni, per un pannello solare e un generatore eolico; formazione su utilizzo e manutenzione. L'energia fornita in questo modo servirà per le attività economiche locali;
5. fornitura di cinque grandi pannelli solari (2.000 Wh) che forniscono energia a cinque scuole; formazione alle amministrazioni scolastiche sulla raccolta di fondi per il mantenimento degli impianti e sensibilizzazione agli studenti sulle energie rinnovabili.

### Partner

COOPI è la maggiore organizzazione di cooperazione internazionale italiana in termini di capitale gestito per i progetti (39 milioni di euro) ed una delle più antiche realtà nel settore (45 anni di lavoro sul campo). Attualmente opera in 21 paesi con 193 progetti umanitari, 98 d'emergenza, 95 di sviluppo.

### Ruolo di SEA

SEA partecipa al progetto in qualità di partner finanziario privato per integrare i fondi assegnati a COOPI dall'Unione Europea, corrispondenti all'80% circa del valore totale del progetto.

### Durata

4 anni, con inizio da luglio 2011.

### Risultati attesi

1. 8.000 persone andranno a ridurre almeno del 40% il consumo di legna utilizzando cucine economiche a Kasungu e Likoma;
2. sei comunità (circa 1.500 persone) del distretto di Kasungu useranno energia solare per aumentare almeno del 60% la produttività, le entrate e l'efficienza del lavoro nell'irrigazione di oltre 24 ettari di terreno intorno alle sei dighe esistenti;
3. 1.000 famiglie (circa 5.000 persone) che vivono

intorno all'area protetta del Parco nazionale di Kasungu genereranno energia rinnovabile e sostenibile a livello locale integrando sistemi solari, biomassa e biocarburante per garantire il funzionamento di cinque macine motorizzate, venti nuove attività economiche locali e luce per uso domestico a 1.000 nuclei famigliari;

4. 300 famiglie, cinque piccole attività economiche e una pompa elettrica in un' area rurale sperduta nell'isola di Likoma avranno accesso all'elettricità generata da biocarburante prodotto in loco, pannelli solari e energia eolica come parte integrante della gestione ambientale di un'area turistica;
5. 2.500 studenti, che frequentano cinque scuole in aree rurali, avranno un adeguato approvvigionamento di elettricità attraverso energia solare per illuminazione, IT, formazione a distanza (via internet).

#### Progetto 4 - "Fighting Child Labour in Kenya"

##### Ratio del progetto

Il tema del benessere lavorativo rappresenta uno dei capisaldi delle politiche di gestione delle risorse umane in SEA. Il pacchetto di interventi costituenti il sistema di Welfare Aziendale integrativo ne è una delle espressioni più evidenti. L'intento di SEA è di poter contribuire a migliorare le condizioni lavorative anche nei paesi in via di sviluppo, in un'ottica di cooperazione internazionale e di attivazione di forme di collaborazione con i paesi del continente africano, che rappresenta una delle aree a maggior potenziale di crescita ed espansione economica nel medio periodo, con inevitabili riflessi anche sull'assetto dei flussi di trasporto e di collegamento per via aerea.

##### Descrizione

Il progetto ha l'obiettivo di contribuire al contrasto dello sfruttamento del lavoro minorile in Kenya, instaurando delle "Child Labour Free Zones" (CLFZ) correlate alla creazione di una specifica certificazione. L'intervento, che coinvolgerà autorità locali, bambini e istituti educativi e sociali, nonché le aziende stesse, si inserisce nella campagna "Stop Child Labour: School is the best place to work" che ha l'obiettivo di sensibilizzare l'Italia e l'Europa sul tema dello sfruttamento del lavoro minorile partendo da progetti concreti nel Sud del mondo.

##### Obiettivo

Contribuire al contrasto dello sfruttamento del lavoro minorile in Kenya. Nello specifico si interverrà instaurando "Child Labour Free Zones" (CLFZ), ossia territori privi di sfruttamento del lavoro minorile. Per perseguire tale obiettivo si punterà ad accrescere la consapevolezza di tutti gli attori locali, in primis le aziende, sulla responsabilità sociale verso i minori. La partecipazione delle imprese locali servirà a creare un "Child Labour Free Certificate" (CLFC) basato su un sistema di monitoraggio delle catene produttive, di promozione dell'impiego adulto e di eliminazione totale del lavoro minorile.

##### Luogo

Province di Nyanza e Nairobi (Kenya).

##### Contesto

Nel mondo vi sono 215 milioni di bambini sfruttati. In Kenya le statistiche più recenti indicano una percentuale del 17,4% della popolazione minorile tra i 5 e 17 anni, che equivale a circa 1,9 milioni, attivamente coinvolti in varie forme di sfruttamento del lavoro.

Le due regioni di Nairobi e Nyanza rappresentano aree dove i fattori di rischio sono elevati. Nairobi è l'area urbana per eccellenza dove la forbice tra ricchezza e povertà raggiunge le sue massime espressioni. Nyanza è situata nei pressi del Lago Vittoria. Un'area rurale con un'accentuazione particolare riferita all'industria ittica. Una regione considerata tra le più povere del paese, con un alto tasso di mortalità dovuto all'HIV/AIDS.

Le forme più diffuse di sfruttamento del lavoro minorile identificate nelle aree del progetto sono:

- la raccolta e il riciclaggio di rifiuti, per lo più maschi tra i 5 e i 17 anni;
- lo sfruttamento a scopo di prostituzione, principalmente femmine tra i 10 e i 17 anni;
- il lavoro domestico: femmine tra i 6 e 17 anni;
- l'industria ittica: maschi coinvolti in attività di pesca e femmine in attività collaterali.

L'analisi del contesto ha identificato i seguenti urgenti problemi:

1. inadeguata capacità delle autorità locali e del privato sociale nella prevenzione e lotta al lavoro minorile, nell'intervento di sostegno alle vittime e al loro reinserimento;
2. insufficiente responsabilità sociale delle aziende locali e mancanza di partenariati tra pubblico e privato nella lotta al lavoro minorile;
3. ininfluente rappresentanza e partecipazione dei bambini in azioni di contrasto al lavoro minorile sia a livello locale che nazionale.

##### Destinatari

Nel complesso, circa 350.000 persone beneficeranno, direttamente o indirettamente, di questo progetto tra cittadini, famiglie e membri delle comunità:

- 3.500 vittime del lavoro minorile suddivise in due gruppi: 2.000 minori, coinvolti nelle forme estreme di sfruttamento del lavoro minorile, riceveranno servizi adeguati di protezione; 1.500 minori, ospiti di istituzioni governative, riceveranno sostegno psico-sociale;
- 40.000 alunni della scuola pubblica elementare-media (6-15 anni) che parteciperanno ad attività informative ed educative. 1.500 di essi saranno coinvolti in gruppi (children rights e peer educators clubs). Almeno 20.000 genitori saranno sensibilizzati sul tema tramite 100 spettacoli di teatro partecipativo;
- attività formative verranno offerte a 375 membri di 15 comitati di protezione minorile;
- 391 lavoratori e volontari locali riceveranno una for-

- mazione sulla protezione dei minori: 60 ufficiali dell'amministrazione pubblica, 100 insegnanti, 48 poliziotti, 60 anziani dei villaggi, 48 volontari, 75 lavoratori di istituti minorili governativi;
- un fitto lavoro di rete coinvolgerà 120 autorità locali, 30 ONG, 15 organizzazioni gestite su base religiosa e 150 attori della società civile;
  - 33 aziende membri di Rubikom saranno coinvolte nelle attività di CSR.

#### Partner

CESVI è un'organizzazione umanitaria indipendente. Fondata nel 1985 a Bergamo, opera in 28 paesi del mondo. La missione CESVI consiste nella lotta alla povertà attraverso qualificati programmi di sviluppo. Gli interventi sono improntati alla solidarietà attiva: non elemosine ma iniziative di sviluppo che valorizzano il "genius loci" e mobilitano le popolazioni beneficiarie.

#### Ruolo di SEA

SEA partecipa al progetto in qualità di partner finanziario privato per integrare i fondi assegnati a CESVI dall'UE, corrispondenti all'80% circa del valore totale del progetto.

#### Periodo

30 mesi a partire da novembre 2011.

#### Principali attività

- Creazione e formazione di 15 Comitati di zona contro il lavoro minorile per prevenzione, monitoraggio, identificazioni di casi, coordinamento di azioni;
- lobbying presso il locale Ministero del Lavoro per la ratificazione della proposta di una Child Labour Policy;
- conduzione a vasto raggio di campagne di sensibilizzazione della popolazione sul tema del lavoro minorile;
- rafforzamento dei sistemi e delle procedure pubbliche di intervento e di riferimento;
- sostegno diretto a 200 vittime di sfruttamento del lavoro minorile tramite supporto psico-sociale e formazione al lavoro;
- reinserimento in famiglia di 100 minori vittime di sfruttamento e sostegno alle famiglie;
- creazione, impostazione e lancio di una certificazione di qualità per aziende con marchio "Child Labour

Free" (CLFC), con relativo sistema di monitoraggio e controllo.

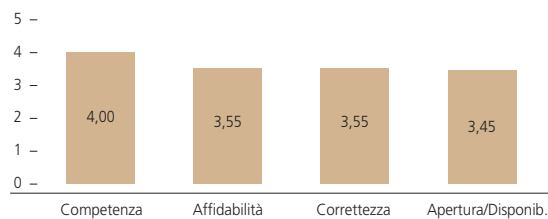
#### La percezione dell'impatto di SEA sul territorio

Il posizionamento reputazionale di SEA e la qualità delle sue relazioni riguardanti lo stakeholder "società e territorio" emergono da una indagine realizzata da SWG, primario istituto di ricerche di mercato, nel corso del 2011. All'interno del panel di 101 stakeholder sono stati intervistati complessivamente 25 enti socio-economici e istituzionali dell'area territoriale di riferimento.

#### La qualità della relazione

Il 20% degli esponenti socio-economici e istituzionali intervistati ha affermato di avere mediamente oltre 5 occasioni di contatto nel corso di un anno con i manager SEA. Il 44% ha dichiarato di non averne avuta alcuna. Inoltre il 24% del campione ha giudicato costruttivo il rapporto instaurato.

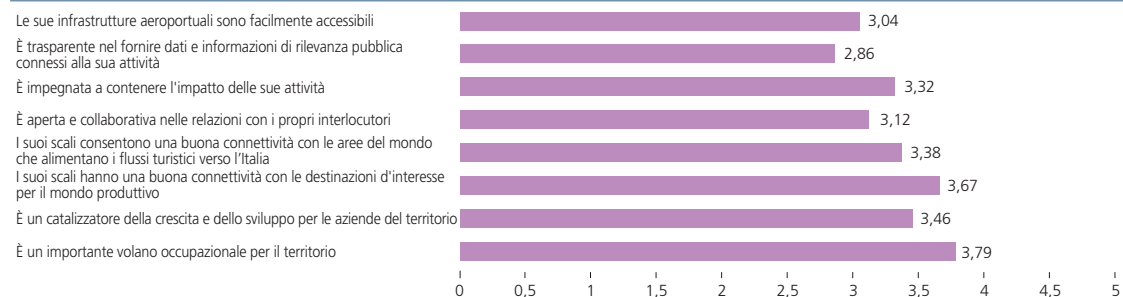
#### Valutazione del management SEA (scala 1-5)



Fonte: SWG, indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA - 2011.

Ad esso si affianca il 28% di soggetti che lo ha trovato utile. Un ulteriore 24% ha dichiarato di non saper valutare la qualità del rapporto. Il 76% del campione ha dichiarato di nutrire molta (12%) o abbastanza (64%) fiducia in SEA, mentre il 24% ha manifestato un grado di fiducia scarsa (4%) o insufficiente (20%). I giudizi espressi nei confronti del management di SEA sono nel complesso positivi, anche se non del tutto allineati ai livelli di valutazione fatti registrare dagli altri stakeholder aziendali.

#### Valutazione della relazione con SEA (scala 1-5)



Fonte: SWG, indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA - 2011.

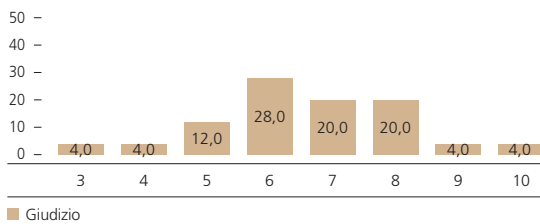
Gli operatori socio-economici manifestano una significativa percezione dei positivi effetti prodotti dalla presenza degli scali in termini di capacità di assorbimento dell'occupazione.

Inoltre considerano di buona qualità il livello di connettività degli aeroporti con le principali destinazioni internazionali. Risulta sensibilmente percepito il ruolo di SEA quale catalizzatore della crescita e dello sviluppo a vantaggio delle imprese locali, mentre gli aspetti su cui è stato riscontrato un minor grado di accordo riguardano la propensione a fornire dati e informazioni e la disponibilità al dialogo.

**La valutazione reputazionale di SEA**

Il 48% del campione di operatori socio-economici e istituzionali intervistati da SWG ha emesso nei confronti di SEA un giudizio sintetico di apprezzamento (su una scala di valore 1-10) corrispondente ai valori 7, 8, 9 e 10.

Se dovesse valutare SEA con un voto da 1 a 10 che voto darebbe?



Fonte: SWG, indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA - 2011.

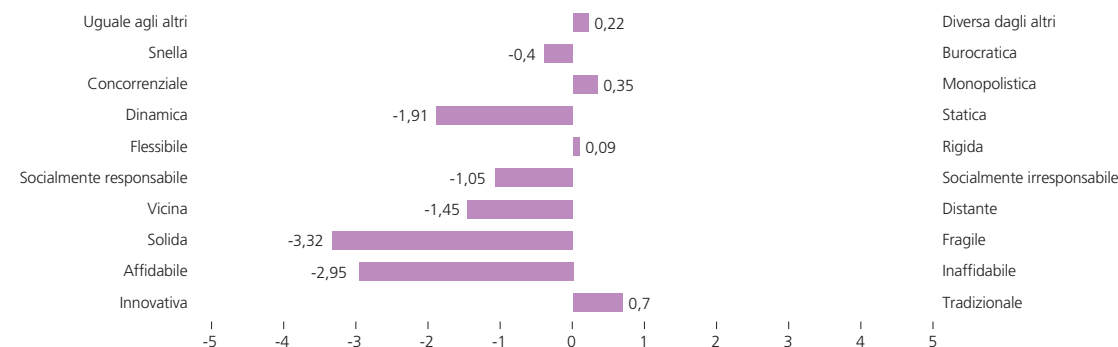
Complessivamente il 76% delle persone coinvolte nell'indagine ha espresso un voto al di sopra della sufficienza. Il 60% del campione ha inoltre dichiarato di aver percepito un cambiamento nel modo di agire di SEA negli ultimi anni, contro il 24% che invece considera SEA tendenzialmente uguale a se stessa. Tra coloro che hanno percepito il cambiamento di SEA, l'80% lo ha ritenuto di segno positivo.

**La valutazione degli elementi caratterizzanti l'identità di SEA**

L'identità di SEA, così come percepita dagli attori socio-istituzionali del territorio di riferimento, si caratterizza principalmente per solidità e affidabilità. Seguono ad una certa distanza caratteristiche positive quali la dinamicità, la vicinanza e la propensione ad un comportamento socialmente responsabile.

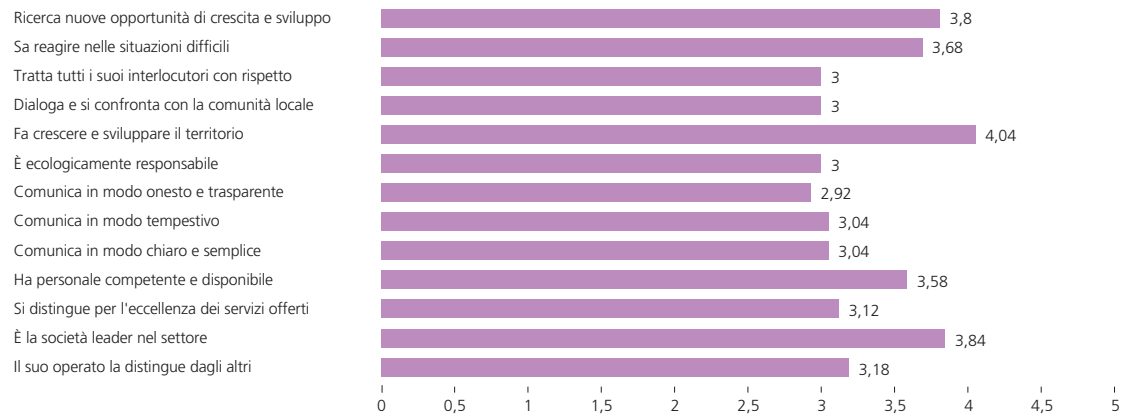
terizza principalmente per solidità e affidabilità. Seguono ad una certa distanza caratteristiche positive quali la dinamicità, la vicinanza e la propensione ad un comportamento socialmente responsabile.

Aggettivi di caratterizzazione valutati su differenziale semantico (scala -5/+5)



Fonte: SWG, indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA - 2011.

#### Valutazione delle competenze distintive di SEA (scala 1-5)



Fonte: SWG, indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA - 2011.

Agli occhi degli stakeholder socio-economici SEA si caratterizza come un importante volano di crescita per il territorio ed una realtà aziendale leader nel proprio set-

tore di attività. Riconosciuto anche il dinamismo finalizzato a ricercare sempre nuove occasioni di sviluppo e la capacità di reazione nelle situazioni di difficoltà.





SEA assegna una fondamentale rilevanza al pensiero e al giudizio del proprio pubblico di riferimento.

Le politiche di relazione con gli stakeholder adottate dal Gruppo contemplano, in maniera sempre più estesa, l'attivazione di strumenti di ascolto e coinvolgimento degli stakeholder, attraverso i quali l'Azienda raccoglie opinioni, percezioni e valutazioni in merito al proprio posizionamento d'immagine, alla soddisfazione sui servizi erogati, alla qualità delle relazioni esistenti con tale pubblico, ai progetti di sviluppo.

Nell'ultimo anno SEA ha significativamente integrato il ventaglio di strumenti di coinvolgimento degli stakeholder sulle proprie politiche di sviluppo sostenibile. Ad oggi le attività di stakeholder engagement contemplano tre principali fronti d'azione:

- le indagini di customer satisfaction, realizzate su base trimestrale e rivolte ai passeggeri nell'ambito del perseguimento degli obiettivi di qualità indicati dalla Carta dei Servizi;
- l'indagine annuale sugli stakeholder "business sensitive" (compagnie aeree, retailer, fornitori, amministrazioni pubbliche, business community, istituti di credito) le cui evidenze sono state inserite a corollario dei paragrafi del capitolo 9 relativi alle relazioni con fornitori, clienti, società e territorio;
- il multi-stakeholder workshop, realizzato per la prima volta il 7 marzo 2012 e progettato per avere una cadenza annuale, con l'obiettivo di avviare un dialogo sistematico con i principali stakeholder in merito ai progetti di innovazione e sviluppo dell'Azienda e alle modalità con cui essi impattano sulle variabili competitive, sociali e ambientali.

## Multi-stakeholder workshop

### Approccio strategico e obiettivi

Le considerazioni di fondo che hanno condotto il Sustainability Committee di SEA a decidere di realizzare il multi-stakeholder workshop sono le seguenti:

- il bilancio di sostenibilità non è il traguardo, bensì la piattaforma di partenza di un'azienda "accountable";
- accountability non si sostanzia nella semplice produzione di un report, bensì nell'attivazione di un processo di stakeholder management;
- lo stakeholder management comprende strumenti di coinvolgimento progressivo degli stakeholder nei processi di business dell'impresa, partendo da attività di ascolto (indagine sugli stakeholder) per evolvere verso attività di condivisione e di co-progettazione;
- lo stakeholder non è il terminale di un processo di redistribuzione del valore generato dall'impresa, ma il detentore di conoscenze, esperienze, visioni che possono aiutare l'impresa a generare valore secondo un'ottica sistemica.

Pertanto il workshop è stato progettato per raggiungere i seguenti obiettivi:

- rappresentare un elemento di discontinuità nelle relazioni tra SEA e i propri stakeholder di riferimento;
- porre l'Azienda in ascolto delle esigenze e dei punti di vista dei principali portatori di interesse;
- coinvolgere gli stakeholder nelle strategie aziendali SEA, favorendo la creazione di azioni condivise che possano sostenere relazioni co-operative e di partnership tra SEA e i gruppi di interesse.

### Metodologia

Il workshop è stato concepito come un contenitore in cui:

- l'Azienda assegna ai propri stakeholder il ruolo di interlocutore in merito alle proprie issues di business, uscendo dall'autoreferenzialità;
- si realizza un esercizio di intelligenza collettiva, stimolando la generazione di valutazioni, proposte migliorative sino al diretto coinvolgimento su progetti già delineati, ipotesi progettuali, opzioni d'intervento proposti da SEA.

Il progetto è stato articolato in 4 fasi:

- individuazione, da parte del Sustainability Committee, dei progetti da condividere e delle categorie di stakeholder da coinvolgere;
- definizione della invitation list, composizione dei tavoli di lavoro e invio ai partecipanti delle schede-progetto di competenza;
- realizzazione del workshop secondo il seguente schema:
  - a) Introduzione ai lavori**  
Illustrazione della filosofia di stakeholder management di SEA, delle finalità e del funzionamento del workshop;
  - b) Attivazione dei tavoli di discussione**  
Un manager SEA introduce i progetti aziendali che si intende porre in condivisione.  
Un coordinatore modera la discussione.  
Ai tavoli vengono sottoposti 2-3 progetti che sono discussi dai partecipanti in assenza di SEA, con l'obiettivo di raccogliere punti di vista, suggerimenti migliorativi, ipotesi di rafforzamento o sinergie con

azioni poste in essere o realizzabili da parte degli stakeholder stessi.

Ciascun tavolo nomina un portavoce, che si incarica di riassumere i punti salienti della discussione per illustrarli nella sessione plenaria successiva.

**c) Illustrazione in plenaria degli output dei tavoli**  
Ciascun portavoce illustra a tutti i presenti gli esiti della riflessione del proprio tavolo.

L'interazione si conclude con l'impegno di SEA a proseguire nell'elaborazione dell'output dei tavoli e per offrire agli stakeholder un resoconto analitico dei risultati di tale elaborazione.

#### d) Debriefing

Il management SEA mette a fuoco le proprie prime valutazioni rispetto a quanto emerso dal workshop.

Il workshop è stato progettato e gestito con il supporto della società di consulenza Newton24, che attraverso figure specificamente dedicate ha moderato la discussione nei diversi tavoli e ha redatto il report finale dal quale sono tratte le argomentazioni attribuite agli stakeholder, di seguito riportate. Nessun manager SEA ha partecipato alla discussione durante il lavoro dei tavoli.

## Composizione e issues dei tavoli di lavoro

### Tavolo 1 - Innovazione Strategica

Partecipanti	Issues
Frances Ouseley - easyJet Silvia Tagliaferri - Cathay Pacific Roberto Antonucci - American Airlines Stefano Fausti - Trenord Paolo Locatelli - Trenitalia Roberto Brunelli - Assoutenti Marco Giovanniello - Blogger	<p><b>1. ViaMilano</b> ViaMilano è il nuovo servizio gratuito di SEA che offre, attraverso lo scalo di Malpensa, il collegamento tra due o più tratte aeree di compagnie diverse verso centinaia di destinazioni nazionali, internazionali e intercontinentali. La collaborazione con i vettori è un elemento fondamentale per il successo del progetto. Si intende evidenziare quali potrebbero essere ulteriori iniziative e condizioni per massimizzare l'efficacia delle azioni di marketing già messe in atto.</p> <p><b>2. Intermodalità</b> In Europa il concetto di integrazione modale di diversi vettori di trasporto è noto da molto tempo. Il primo esempio in Italia di intermodalità treno+aereo è rappresentato dai collegamenti Frecciarossa per l'aeroporto di Malpensa e per la città di Milano. È un primo passo per la definitiva realizzazione di un sistema di mobilità integrato dove il treno non è un concorrente del trasporto aereo ma uno strumento per ampliare il bacino territoriale dell'aeroporto.</p> <p><b>3. Sistema Aeroportuale del Nord Italia</b> In Italia, in particolare nel Nord Italia, vi è un elevato numero di aeroporti che, privi di coordinamento, non costituiscono un vero "sistema aeroportuale" e di fatto possono rappresentare un freno allo sviluppo della connettività intercontinentale dell'area. Si intende comprendere quali potrebbero essere le azioni per migliorare la concorrenza e l'accessibilità, intesa come sviluppo di nuove rotte intercontinentali, per gli aeroporti milanesi.</p>

### Tavolo 2 - Customer Experience

Partecipanti	Issues
Ilaria Luini - Confederazione Generale Consumatori Gabriele Favagrossa - LEDHA ( Lega per i diritti delle persone con disabilità) Lidia Musumeci - ENAC Malpensa Luca Berti - Sheraton Malpensa Renato Picardi - Politecnico di Milano Andrea Artoni - Rivista "Volare" Emilio Misuriello - Frequent Flyer	<p><b>1. Family Friendly Airport</b> SEA intende sviluppare l'offerta di servizi alle famiglie con bambini, per facilitare il disbrigo delle formalità alla partenza e di migliorare la gestione del tempo durante la presenza in aeroporto, aumentando senso di sicurezza e serenità dei genitori.</p> <p><b>2. Contact Point aeroportuali</b> SEA sta valutando l'acquisizione di Virtual Desk che, attraverso la telepresenza, consentono il contatto con un addetto aeroportuale. Sarà possibile il riconoscimento di carte di imbarco, carte loyalty o card univoche, allo scopo di associare un identificativo alle transazioni e recuperare in automatico le principali informazioni utili.</p> <p><b>3. Panel esperienziale</b> SEA intende attivare i propri frequent flyer attraverso una iniziativa di report periodico che realizzerà un benchmark "esperienziale" sugli scali visitati dai partecipanti. Tale attività potrebbe essere affiancata da indagini on line a tema, arricchendo con giudizi personali e qualificati il quadro complessivo della qualità dei servizi offerti negli aeroporti milanesi.</p>

## Tavolo 3 - Customer Satisfaction

Partecipanti	Issues
Annalisa Raia - LBS	<b>1. Mystery Shopping</b> Il "mystery shopping" è una particolare tecnica, basata su visite e interviste, effettuate da personale "in incognito", realizzata per la prima volta nel 2011 negli aeroporti gestiti da SEA. Sono stati verificati gli elementi essenziali del servizio offerto ai clienti, così come da essi percepiti, considerando aspetti fondamentali del comportamenti dello staff di front-line.
Carla Guiducci - Armani	
Leopoldo Resta - My Chef	<b>2. Training per staff punti vendita</b> A fronte di quanto emerso dall'indagine "mystery shopping" SEA intende lavorare sulle aree da migliorare, attraverso delle sessioni di training con un alto grado di esercitazioni e role playing nelle quali affrontare i temi tipici del mondo retail.
Alberto Colombo - Chef Express	
Fabio Di Nardo - Dufry	
Gianrico Esposito - Sheraton	
Loris Bellarmi - Ex Zegna	
Andrea Aiello - Retail&Food	
Paolo Pagnoni - Assoutenti Lombardia	

## Tavolo 4 - Innovazione Procedurale e Tecnologica

Partecipanti	Issues
Massimo Bitto - ENAC Aeroporto Malpensa	<b>1. Rifornimento carburante con passeggeri a bordo</b> Questo tipo di operazione consente di rifornire gli aeromobili con passeggeri a bordo nel pieno rispetto degli standard di sicurezza senza la presenza diretta dei Vigili del Fuoco. Permette di migliorare la capacità operativa, consentendo anche al nostro Paese di aumentare il livello di competitività ed efficienza nel contesto europeo.
Riccardo Perrone - ENAC Aeroporto Linate	
Salvatore Rocco - ENAC Lombardia	<b>2. A-SMGCS</b> A-SMGCS (Advanced Surface Movement Guidance and Control System) è un sistema avanzato per la gestione operativa del traffico aeroportuale volto al miglioramento delle operazioni di aeroporto (operazioni in condizioni di bassa visibilità) in grado di supportare, con un approccio integrato, le funzioni di sorveglianza, controllo, guida e pianificazione delle rotte.
Claudio Biagiola - ENAV Linate	
Giovanni Giarratano - ENAV Malpensa	
Cecilia Giaquinto - AOC/Comitato Utenti Linate	
Franco Cristofaro - AOC Malpensa	
Marcos Moura - Comitato Utenti Malpensa	
Oswaldo Gammino - Comitato Utenti Linate	
Alceste Tretta - SEA Handling	
Domenico Battaglia - VVF Varese	
Marco Grampella - VVF Milano	
Carlo Galasso - SkyTanking	

## Tavolo 5 - Mobilità Sostenibile

Partecipanti	Issues
Marco Ornella - CRAL SEA Linate	<b>Collegamenti aeroportuali e diffusione auto elettriche</b> SEA intende valutare se, rispetto alle esigenze delle macro-categorie di persone che si muovono a vario titolo da/per l'aeroporto, ci possa essere uno spazio reale per promuovere concretamente l'utilizzo di mezzi a propulsione elettrica e se possano essere individuate forme di promozione che sviluppino modalità di trasporto ecologicamente meno impattanti.
Aldo Simeoni - Provincia di Varese	
Marco Menichetti - Legambiente	
Daniela Negri - Provincia di Milano	
Gaetano Di Gioia - Micro-Vett SpA	
Giampiero Mastinu - Politecnico di Milano	

## Tavolo 6 - Genius Loci Malpensa

Partecipanti	Issues
Mauro Temperelli - Camera di Commercio di Varese	<b>1. Sviluppo del territorio e capitale umano</b> SEA ha avviato - con l'Ufficio Scolastico Provinciale di Varese - il Progetto "English takes off from MXP", che propone un percorso di miglioramento sistematico e diffuso della conoscenza dell'inglese da parte di tutti gli alunni delle scuole primarie presenti sul territorio.
Dario Galli - Provincia di Varese	
Claudio Merletti - Ufficio Scolastico Provincia di Varese	<b>2. Imprenditorialità innovativa</b> SEA è in procinto di lanciare una "Call for Ideas" rivolta a studenti, ricercatori, imprenditori sociali per invitarli a generare idee progettuali. L'iniziativa verrà realizzata in partnership con la Fondazione Italiana Accenture e si propone di promuovere le idee e i progetti più significativi di innovazione sociale.
Claudio Montagnoli - CUV	
Paola Della Chiesa - Agenzia Turismo Provincia di Varese	
Massimiliano Serati - LIUC	
Marco Giovannelli - Varese news	
Matteo Inzaghi - Rete 55	
Federico Del Piano - La Provincia di Varese	
Angelo Perna - La Prealpina	

## Tavolo 1 - Innovazione strategica

### Tema 1 - ViaMilano

ViaMilano è il nuovo servizio gratuito di SEA che offre, attraverso lo scalo di Malpensa, il collegamento tra due o più tratte aeree di compagnie diverse verso centinaia di destinazioni nazionali, internazionali e intercontinentali.

Grazie a ViaMilano le connessioni a Malpensa vengono praticamente raddoppiate. Con lo scheduling attuale, infatti, si stimano oltre 1.800 nuove connessioni generabili attraverso ViaMilano che sommate alle 2.000 già esistenti portano a un'offerta totale di oltre 3.800 connessioni settimanali.

#### Come funziona

Il passeggero che sceglie di volare con Via Milano ha innanzitutto la possibilità di costruire il proprio viaggio senza dipendere dai pacchetti standard. Inoltre, ha la possibilità di risparmiare sui costi del biglietto aereo nonché sulle ore totali di volo. Arrivato a Malpensa, il passeggero può contare su una serie di servizi gratuiti offerti da SEA, che rendono confortevole e comodo il transito in aeroporto.

Nei tre desk ViaMilano, posizionati nelle aree di riconsegna bagagli di Malpensa 1 (area Schengen e area non Schengen) e Malpensa 2, il personale dedicato prende in consegna il bagaglio dei passeggeri ViaMilano in transito, provvedendo al trasferimento sul volo di prosecuzione.

Tutti i clienti ViaMilano che si recano ai banchi dedicati, ricevono un voucher di 10 euro, da spendere nei negozi dell'aeroporto, la card ViaMilano Program (il programma di fidelizzazione di SEA) e l'abilitazione all'utilizzo del servizio fast track per velocizzare l'accesso all'area imbarchi senza code e, inoltre, l'accesso alle Sale VIP. Per spostarsi tra i due terminal, è a disposizione il servizio navetta gratuito che SEA ha appositamente potenziato e che oggi è disponibile con una frequenza di 7 minuti.

Per poter acquistare i voli in connessione ViaMilano è sufficiente rivolgersi alle agenzie di viaggio che hanno aderito a ViaMilano, oppure attraverso il sito [www.flyviamilano.eu](http://www.flyviamilano.eu).

Il sito consente di ricevere informazioni dettagliate sul prodotto. Inoltre, attraverso un link presente sui portali dei partner, è possibile collegarsi ed acquistare direttamente le combinazioni di voli ViaMilano selezionate.

### I partner

SEA collabora con i principali operatori della distribuzione (agenzie di viaggio, GDS - Travelport - Amadeus, ecc.) e con le compagnie aeree low cost e legacy per promuovere l'iniziativa ed identificare e soddisfare le esigenze dei passeggeri ViaMilano. SEA sta inoltre ampliando la partnership ai principali aeroporti del Sud Italia, che potranno così estendere i vantaggi di ViaMilano anche ai loro passeggeri.

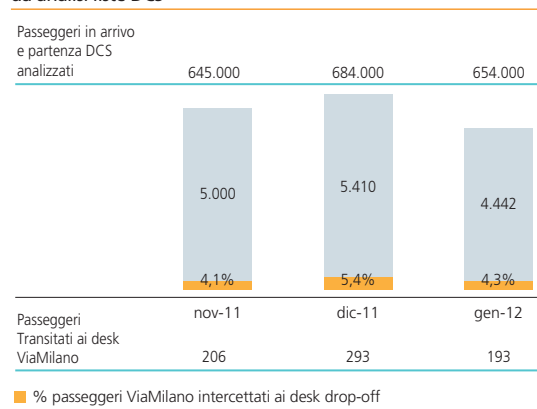
### I risultati della sperimentazione

Il periodo della sperimentazione, durata da dicembre 2010 a maggio 2011, si è concluso registrando circa 2.400 passeggeri transitati attraverso ViaMilano. Le principali origini dei passeggeri sono state: Catania, Lamezia Terme, Napoli, Palermo, Bari e Roma. Tra le destinazioni a corto e medio raggio più scelte si sono registrate Parigi, Barcellona, Madrid, Berlino e Amsterdam. San Paolo, New York, Dubai, Singapore e Mauritius le cinque destinazioni a lungo raggio preferite.

### I dati di accesso a ViaMilano

Come evidenziato dal grafico sottostante, la quota di passeggeri in transito da Malpensa che hanno usufruito del servizio ViaMilano nel trimestre novembre 2011-gennaio 2012 ha oscillato attorno al 5%. Dall'inizio del 2012 sono comunque state avviate iniziative promozionali e di comunicazione (off-line e on-line advertising, partecipazione ad eventi di settore, incontri con vettori e GDS per iniziative di comarketing, sviluppo di un nuovo website dedicato, revisione della segnaletica in aeroporto) che hanno prodotto, già in febbraio, il raddoppio dell'accesso al servizio.

Passeggeri ViaMilano novembre 2011 - gennaio 2012 da analisi liste DCS(\*)



(\*) Passeggeri ViaMilano vettori con DCS e RES (U2) e ARCO (es. AZ, AP, IV, BV, 4U, ecc.).

Fonte: SEA.

## Considerazioni degli stakeholder

Il primo aspetto messo in evidenza riguarda la facilità d'uso del servizio, per alcuni non ancora sufficiente. La discussione si è quindi spostata sul tema della visibilità del servizio offerto da SEA. Ne sono emersi diversi suggerimenti, frutto di una discussione molto aperta e costruttiva tra tutti gli stakeholder coinvolti. Un aspetto da segnalare riguarda il tema dell'integrazione treno-aereo. Seppure al momento il servizio ViaMilano riguarda il solo trasporto aereo, la presenza al tavolo di autorevoli esponenti del mondo ferroviario ha portato a ipotizzare di estendere ViaMilano al servizio treno-aereo.

Di seguito gli highlights della discussione:

- problema della visibilità: occorrerebbe lanciare una campagna di comunicazione sul consumatore finale e sugli agenti del turismo;
- studiare una campagna di incentivi per gli agenti che promuovono ViaMilano;
- SEA fa da stanza di compensazione delle esigenze dei diversi portatori di interesse (utenti e compagnie);
- limitare la casualità delle connessioni, provare a costruire stagionalmente uno "zoccolo duro" di connessioni;
- pensare a un servizio Via Milano treno-aereo (ad es. Firenze-New York), prendere quindi accordi con Trenitalia per avere prezzi agevolati;
- SEA dovrebbe farsi totalmente carico della protezione del passeggero;
- problema: oggi le compagnie non sanno che un passeggero arriva attraverso il ViaMilano.

## Tema 2 - Intermodalità

### L'esigenza di intermodalità per il trasporto aereo

Il trasporto aereo è indissolubilmente legato ad altri sistemi di trasporto, che consentono al viaggiatore di esplicitare la totalità del proprio spostamento, da origine a destinazione, da centro città a centro città. A differenza delle stazioni ferroviarie, delle autostazioni o dei porti, gli aeroporti sono generalmente collocati al di fuori dei contesti urbani.

Questa localizzazione marginale ha conseguentemente sviluppato le caratteristiche di interscambio modale di tutte le infrastrutture aeroportuali del mondo. Gli aeroporti sono, perciò, solitamente raggiunti dalle reti stradali o autostradali e, in alcuni casi, anche dalle reti metropolitane o ferroviarie più prossime. La necessità di connettere gli scali alle reti di trasporto pubblico collettivo (bus, metropolitane, treni) è nata con l'aumentare sia dei volumi di traffico transitanti per gli aeroporti, sia del traffico stradale. La buona ed affidabile accessibilità è divenuta da alcuni decenni una delle chiavi di sviluppo degli aeroporti, partico-

larmente in quelli più profondamente inseriti in contesti a forte densità urbana, come i maggiori scali europei. Nell'ambito di un viaggio aereo intereuropeo il tempo necessario per recarsi allo scalo e per lasciarlo, per raggiungere la propria destinazione ultima, è andato costituendo, negli ultimi anni, una percentuale sempre meno trascurabile della durata dell'intero spostamento origine-destinazione.

Per tratte aeree a breve o medio raggio, la componente terrestre dell'intero spostamento ha assunto un'incidenza temporale sempre più rilevante.

### Integrazione aria-ferro

In Europa il concetto di integrazione modale di diversi vettori di trasporto è noto da molto tempo. Con particolare riferimento all'intermodalità treno-aereo sono ben conosciute le iniziative esemplari realizzate in Germania, dove molti voli nazionali a corto raggio (in perdita) sono stati sostituiti dai treni e i preziosi slot che erano occupati da questi voli sono utilizzati per i più lucrativi voli a lungo raggio e in Svizzera dove il livello di integrazione è tale da permettere ai passeggeri diretti in treno agli aeroporti di Zurigo, Ginevra e Basilea di registrare i loro bagagli e di ritirare la loro carta d'imbarco in numerose stazioni ferroviarie.

Gli esempi più efficaci di integrazione completa ferrovia-aereo si ottengono quando una intera rete ferroviaria è connessa con uno scalo di grande importanza, consentendo collegamenti diretti per l'aeroporto partendo da città distanti centinaia di chilometri.

In questo caso i requisiti sono legati soprattutto alla tipologia di traffico gestita dall'aeroporto. Infatti solo per aeroporti di primaria importanza, con molti collegamenti a lungo raggio, tale tipo di connessione risulta giustificata. I casi più riusciti di tale integrazione si registrano negli aeroporti di Zurigo, Francoforte, Amsterdam, Parigi Charles de Gaulle, Tokyo. Il primo esempio in Italia di intermodalità treno-aereo è rappresentato dai collegamenti Frecciarossa per l'aeroporto di Malpensa e per la città di Milano. È un primo passo per la definitiva realizzazione di un sistema di mobilità integrato dove il treno non è un concorrente del trasporto aereo, ma uno strumento per ampliare il bacino territoriale dell'aeroporto.

### I problemi di mobilità del nodo di Milano

L'assetto infrastrutturale del territorio milanese, storicamente caratterizzato da una maglia con andamento radiale verso il centro di Milano, da tempo non risponde più completamente alle esigenze di mobilità del territorio. Gli itinerari nazionali e internazionali Est-Ovest e Nord-Sud che devono bypassare il nodo milanese oggi non hanno alternative al transito sul sistema delle tangenziali milanesi e sul nodo ferroviario di Milano, che assolvono ormai a compiti di mobilità locale e regionale. Questa situazione determina fenomeni sempre più frequenti di congestione. Da tut-

to questo deriva la necessità di un forte impegno nella realizzazione di reti multimodali, in cui si integrino strade, ferrovie e grandi “attrattori” (porti, aeroporti, interporti, grandi funzioni, ecc.).

#### **Infrastrutture di accessibilità ferroviaria a Malpensa**

L'esigenza di supportare la crescita di Malpensa come aeroporto intercontinentale di riferimento per il Nord Italia e il vicino Canton Ticino rende fondamentale aumentarne la catchment area attraverso il completamento di tutte le infrastrutture di accessibilità.

Sotto questo aspetto, sei opere stradali su sette e nove opere ferroviarie su venti previste dall'Accordo di Programma per l'accessibilità a Malpensa sono ancora da completare. Mentre è in corso la tratta ferroviaria Arcisate-Stabio ed è in avvio il potenziamento della tratta ferroviaria Rho-Parabiago, compresa la connessione Y a Busto Arsizio, scontano invece ritardi, essenzialmente per carenza di risorse, altri progetti fondamentali quali il collegamento viario Magenta-Tangenziale Ovest di Milano (comprensivo della variante di Abbiategrasso), la variante alla strada del Sempione, il collegamento ferroviario tra il Terminal 1 e il Terminal 2 di Malpensa (del quale recentemente è stato presentato il progetto preliminare) e la connessione ferroviaria a Gallarate sulle linee per il Sempione e il Gottardo.

#### **Considerazioni degli stakeholder**

Il tema dell'intermodalità è quello che ha visto la maggiore partecipazione degli stakeholder. Avendo al tavolo la presenza di esponenti del mondo ferroviario, il workshop ha costituito l'occasione per chiarire le diverse posizioni sul tema. La discussione ha portato, come è possibile desumere dagli highlights che seguono, ad ipotizzare una maggiore collaborazione tra compagnie aeree e Trenord per la promozione del servizio Malpensa Express.

Di seguito gli highlights della discussione:

- esiste un problema di effettivo miglioramento dei servizi per Malpensa, ma c'è anche un problema di percezione (non sempre corretta) di Malpensa come lontana da Milano. Occorre lavorare su questa percezione (esempio: Londra);
- far conoscere ai passeggeri delle compagnie che esiste il treno attraverso il sito. La compagnia potrebbe promuovere la vendita del treno attraverso il sito linkato a Trenord. Questo potrebbe valere anche per l'ATM;
- SEA potrebbe essere un punto di riferimento che permanentemente mette intorno al tavolo gli operatori sui temi dell'intermodalità;
- ci sono state alcune regioni e provincie che per avere collegamenti ad alta velocità sono stati disposti a sovvenzionare il progetto. SEA e le autorità locali potrebbero valutare l'idea di sovvenzionare questa tratta.

### **Tema 3 - Sistema aeroportuale del Nord-Italia**

#### **I nodi irrisolti della liberalizzazione**

Il settore aereo in Europa sta vivendo un periodo di crescita e transizione.

I risultati della liberalizzazione europea, che dal 1987 al 1993 ha permesso il passaggio a un regime “open sky”, sono stati ampi e hanno influenzato radicalmente la mobilità del continente. Sebbene il grado di liberalizzazione del settore aereo sia molto alto rispetto ad altri modi, esistono ancora alcuni segmenti importanti non adeguatamente aperti alla concorrenza. Due importanti barriere all'ingresso si frappongono al completamento del processo. La prima è rappresentata dai diritti sugli slot (i cosiddetti “grandfathers' rights”) di cui alcuni vettori, in particolare negli aeroporti congestionati, si avvalgono per chiudere l'accesso al mercato a potenziali concorrenti.

La seconda barriera alla completa liberalizzazione è costituita dagli accordi bilaterali. Per le rotte intercontinentali, le più redditizie per le compagnie, vige tuttora un regime di monopolio legale. Operatori, frequenze e aeroporti, infatti, sono decisi dai due stati interessati attraverso un accordo. Chiaramente questa misura costituisce una fortissima protezione per un'eventuale compagnia privilegiata, come lo sono a tutt'oggi le ex-compagnie di bandiera.

#### **Le debolezze del sistema aeroportuale italiano**

In Italia e in particolare nel Nord Italia, è presente un numero elevato di aeroporti che, privi di coordinamento, non costituiscono un vero sistema aeroportuale e di fatto possono rappresentare un freno allo sviluppo della connettività intercontinentale dell'area.

La conformazione aeroportuale italiana, in realtà, non è diversa da quella dei principali paesi europei, dove la proporzione degli aeroporti regionali è elevata e tale articolazione ha certamente favorito l'ingresso nel mercato del trasporto aereo dei nuovi operatori low cost e stimolato la concorrenza tra i diversi scali.

Nel confronto europeo, emergono però due principali caratteristiche del mercato nazionale:

- il ritardo dei principali aeroporti italiani rispetto ai maggiori scali europei (caratteristica che si rispecchia nella crescente congestione degli scali);
- la presenza di una rete di scali minori eterogenea (alcuni esibiscono una notevole dinamicità e altri, invece, risultano decisamente sotto utilizzati).

#### **Il sistema aeroportuale lombardo**

La mancata attuazione di un disegno strategico di medio e lungo periodo del sistema aeroportuale nazionale e la conseguente proliferazione degli aeroporti nel Nord Italia (una decina circa), unita all'assenza di specializzazione, ha accentuato la frammentazione e la debolezza del sistema aeroportuale italiano nel suo

complesso, e del Nord in particolare.

La crescita dell'aeroporto di Malpensa ha subito una battuta d'arresto nel 2008, dopo il de-hubbing operato da Alitalia.

Nonostante la grande capacità di reazione che ha consentito di recuperare buona parte del terreno perduto, permangono ancora criticità concernenti il ruolo di Malpensa nei collegamenti diretti di lungo raggio, con particolare riferimento allo sviluppo della rete di feederaggio e alla revisione degli accordi bilaterali con i paesi extra UE.

Il 2011 ha visto due segnali in controtendenza rispetto ai trend positivi di Malpensa: l'abbandono da parte di Lufthansa Italia del progetto di creare una base nell'aeroporto e il trasferimento a Linate dei voli diretti a Parigi da parte di Air France.

In generale si può dire che l'assetto del quadro regolatorio influisce fortemente sulla performance del sistema aeroportuale milanese.

#### **Il ruolo strategico del sistema aeroportuale per l'Expo 2015**

Gli aeroporti, nodi nevralgici nel sistema degli accessi alle reti dei trasporti, hanno un ruolo strategico nel sistema infrastrutturale lombardo proprio in vista dell'Expo, evento durante il quale costituiranno le principali porte d'ingresso per visitatori sia nazionali che internazionali delle lunghe distanze.

Lo studio concluso di recente per ENAC e per il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti ed elaborato da One Works, KPMG e Nomisma sullo "Sviluppo futuro della rete aeroportuale nazionale" ha rilevato che, anche prescindendo dall'Expo, esistono fondate opportunità, collegate agli scenari di crescita globali, che consentirebbero addirittura il raddoppio dei flussi di traffico aereo nell'area Nord-Ovest nel prossimo ventennio.

La quota maggiore di crescita di traffico potrà interessare lo scalo milanese di Malpensa, per il quale si stima un aumento di più di 22 milioni di passeggeri nei prossimi quindici anni.

Per Milano Linate è previsto già nel 2015 il raggiungimento di circa 10 milioni di passeggeri che si manterrebbero poi costanti negli anni successivi, con un consolidamento del ruolo di city airport. Le previsioni di crescita messe a punto per gli scali lombardi rivelano quindi le grandi opportunità che tali aeroporti potrebbero cogliere per il loro sviluppo nel prossimo ventennio, a condizione che vengano realizzati adeguati interventi infrastrutturali che dovranno contare su una pianificazione mirata di medio-lungo periodo. A fronte dell'aumento del traffico passeggeri risulta oggi chiaro, infatti, che la capacità complessiva disponibile, sia infrastrutturale che commerciale, degli ae-

roporti della Lombardia appare elemento critico. Lo sviluppo di Malpensa come "gate intercontinentale" nell'area Nord-Ovest, anche in occasione di Expo 2015, passa attraverso la necessità di rendere l'aeroporto facilmente e velocemente accessibile dalla sua catchment area che ha un perimetro molto esteso.

In tale quadro l'Expo 2015 costituisce certamente un'importante opportunità per gli aeroporti milanesi, che deve essere sfruttata come fattore di accelerazione per lo sviluppo e la crescita sia delle infrastrutture che del territorio.

#### **Considerazioni degli stakeholder**

L'argomento è molto sentito dalle compagnie aeree intercontinentali. I toni sono stati, come sempre, molto sereni e costruttivi e la riflessione si è sviluppata verso le possibili azioni che il Paese potrebbe fare per ottimizzare il sistema aeroportuale.

Di seguito gli highlights della discussione:

- i consumatori richiedono di aprire slot a Linate ad altri operatori;
- definire le vocazioni dei diversi aeroporti e i modelli di sviluppo;
- verifica della validità del decreto Burlando e rivisitazione dello stesso.

#### **Feedback del management SEA**

SEA ha condiviso con gli stakeholder la necessità di proseguire l'attività di sviluppo e arricchimento del prodotto ViaMilano. Per quanto riguarda la conoscenza del brand e del servizio è in corso un'intensa attività di comunicazione indirizzata sia agli operatori del settore che agli utenti finali (campagne pubblicitarie a mezzo stampa e affissioni; presenza di ViaMilano agli eventi BtoB del settore turistico, workshop, incontri con compagnie aeree). Inoltre tutti i passeggeri che utilizzeranno ViaMilano saranno protetti da una polizza ad hoc gratuita, che li metterà al riparo dagli eventuali imprevisti durante il transito a Malpensa.

Con riferimento alle connessioni treno-aereo, la presenza sui GDS dei servizi ferroviari ad alta velocità operati da Trenitalia, prevista entro la fine del 2012, renderà possibile l'offerta anche di questi collegamenti per la costruzione di itinerari ViaMilano.

Infine, anche per quanto concerne gli altri temi sollevati durante il workshop (incentivi per AdV, schedule&network management, messaggistica transiti ViaMilano) SEA ha già attivato gruppi di lavoro interni per la valutazione di possibili azioni a riguardo.



## Tavolo 2 - Customer Experience

### Tema 1 - Family Friendly Airport

SEA si pone l'obiettivo di sviluppare l'offerta di servizi alle famiglie con bambini, con l'intento di facilitare il disbrigo delle formalità necessarie alla partenza e di migliorare la gestione del tempo durante la presenza in aeroporto, aumentando il senso di sicurezza e la serenità dei genitori. L'iniziativa sarà proposta per il 2012 presso il Terminal 1 di Malpensa.

Le ipotesi allo studio prevedono, ad es., servizi presso il terminal come: corsia dedicata per i controlli di sicurezza, tv e angoli intranet, eventi speciali-intrattenimento; altre ipotesi di servizi da rendere disponibili tramite web: area dedicata ai servizi alle famiglie, voucher scontati per i pasti, giochi interattivi e disegni scaricabili, prenotazione di prodotti per bambini ritirabili nei negozi dell' aeroporto.

#### Obiettivi

- Rendere più piacevole e confortevole l'esperienza aeroportuale per le famiglie con bambini nei mesi estivi a Malpensa, sviluppando servizi e offerte mirate;
- facilitare il disbrigo delle formalità necessarie alla partenza;
- dare a questi passeggeri più tempo e più facilità di movimento mentre sono in aeroporto.

#### Azioni

Nel terminal:

- corsia dedicata ai controlli di sicurezza;
- tv e angoli intranet;
- eventi speciali - intrattenimento.

#### Sul web

- area dedicata ai servizi per le famiglie;
- voucher scontati per i pasti;
- giochi interattivi e disegni scaricabili;
- prenotazione di prodotti per bambini.

#### Malpensa: profilo dei passeggeri

A Malpensa viaggiano in prevalenza per motivi personali o per turismo.

Hanno una bassa familiarità media con l'aeroporto (oltre il 45% viaggiano per la prima volta quando partono da Malpensa). Hanno un tempo di permanenza abbastanza lungo (superiore alle due ore) in aeroporto prima della partenza. Hanno una scolarità superiore alla media (laurea per circa il 40% dei passeggeri contro il 18% della media italiana). La presenza femminile è significativa (poco meno del 40%). Soprattutto nei mesi estivi la presenza di famiglie in viaggio con minori sotto i 12 anni è significativa (> 15% del traffico totale). Data per scontata la regolarità operativa dello scalo (elevata puntualità e tempi di attraversamento contenuti), il passeggero chiede di essere accompagnato e "tranquillizzato".

Profilo passeggero		Malpensa 2		Malpensa 1	
		2011	2010	2011	2010
Genere	Uomo	68%	67%	62%	59%
Età media		43	42%	40%	38%
Cultura universitaria		43%	45%	38%	40%
Professione	Impiegato	16%	20%	17%	18%
	Dirigente	10%	9%	8%	5%
	Studente	7%	8%	13%	17%
	Quadro direttivo	16%	20%	17%	18%
Utilizzo del terminal	Prima volta	49%	46%	41%	44%
	Media anno	4	4	4	4
Residenza	Italia	60%	68%	73%	73%
	Lombardia	57%	57%	48%	44%
Motivo di viaggio principale	Lavoro	36%	33%	32%	27%
	Tuismo	50%	57%	53%	59%
Permanenza media aeroporto		02.14	02.26	01.59	01.52
<b>Famiglie in viaggio</b>		<b>Luglio</b>		<b>Agosto</b>	
(Numero passeggeri e % su totale)	Infanti (< 2 anni)	8.900	1%	7.900	1%
	Minori (3-12 anni)	45.00	6%	42.300	6%
	Tot. con genitori	130.00	17%	120.000	17%

**Risultati attesi**

- Aumento della sensazione di sicurezza dei passeggeri con minori;
- miglioramento della qualità percepita dei servizi aeroportuali anche per un più vantaggioso uso del tempo;
- aumento della soddisfazione e dell'acquisto di beni e servizi in aeroporto da parte di viaggiatori con figli.

**Considerazioni degli stakeholder**

Come si può vedere dal livello di dettaglio riportato di seguito, la discussione è entrata subito nel vivo e ha visto una forte focalizzazione degli stakeholder sulle possibili iniziative attuabili per ampliare e rendere ulteriormente efficace il servizio.

Di seguito gli highlights della discussione:

- le informazioni rispetto a tutte le fasi devono essere accessibili su internet.

**1. Arrivo:**

- a) parcheggi vicino all'entrata;
- b) carrelli più grandi;
- c) i carrelli si devono sempre trovare e devono essere segnalati;
- d) nessuna barriera per tutto il percorso;
- e) indicare sul sito dove si trova il parcheggio;
- f) pannelli luminosi all'entrata dell'aeroporto per indicare terminal, parcheggi ecc. sull'autostrada.

**2. Check-in:**

- a) momento di accoglienza - banco per fare da filtro;
- b) servizio che si può richiedere in anticipo (come la Sala Amica);
- c) check-in dedicato con transenne ben definite anche per motivi di sicurezza;
- d) check-in dedicato per le famiglie;
- e) indirizzare verso i controlli di sicurezza e sensibilizzare sull'urgenza degli stessi.

**3. Controllo di sicurezza:**

- a) facilitatori, che indirizzano i passeggeri, sempre disponibili (più guardie);
- b) fast track;
- c) attenzione ad eventuali disabilità (hardware) - già fatto;
- d) competenze/sensibilizzazione del personale alla gestione delle disabilità - già fatto.

**4. Arrivo area intrattenimento family:**

- a) vista sul piazzale aerei;
- b) tutti i servizi devono essere accessibili ai bambini con disabilità;
- c) servizio di babysitting (collettivo o individuale);
- d) zona lounge;
- e) giochi in relazione all'aeroporto;
- f) esperienza educativa rispetto all'aeroporto;
- g) internet però in relazione all'aeroporto;

- h) Info Point che distribuisce (per esempio) voucher;
- i) parrucchiere.

**5. Arrivi:**

- a) attenzione ai voli che arrivano di notte (in particolare voli charter);
- b) area di supporto con assistenza;
- c) sapere dove sono i collegamenti per la città;
- d) Info Point;
- e) il personale deve sapere l'inglese;
- f) stessi servizi in entrambi i terminal;
- g) alcuni servizi possono essere a pagamento;
- h) coinvolgere le compagnie aeree per i posti a bordo dell'aereo;
- i) tutte le informazioni almeno in inglese;
- j) fare marketing verso l'esterno rispetto a questo progetto;
- k) corsi di formazione al personale per l'accoglienza delle famiglie.

**Tema 2 - Contact point aeroportuali**

Il contatto con un operatore è fondamentale per incrementare la percezione di sicurezza e la serenità di chi frequenta un aeroporto. Orientarsi in aeroporto e poter verificare con facilità la propria situazione e quella del proprio volo contribuiscono a utilizzare al meglio il tempo a disposizione prima della partenza. È in fase di valutazione la possibilità di acquisire dei Virtual Desk. Attraverso la telepresenza, essi prevedono il contatto con un addetto aeroportuale, attivabile su richiesta o su evento.

I Virtual Desk comprendono una telecamera orientabile per la lettura dei documenti del passeggero/utente e permetteranno la conversazione tra utente e addetto e la lettura dati da 2D - Bar Code o banda magnetica. Consentono quindi il riconoscimento di carte di imbarco, di carte loyalty o semplicemente di card univoche, allo scopo di associare un identificativo alle transazioni e recuperare in automatico le principali informazioni utili.

Anche una semplice carta può invece essere tracciata per identificare il passeggero come "soggetto unico" che dialoga con l'aeroporto.

Senza registrarne l'identità, la carta diventa un "codice di accesso" a servizi di informazione dedicati. Quando il passeggero è identificato attraverso la boarding pass, nei punti informativi si potranno immediatamente visualizzare le informazioni per lui più utili, per aggiornarlo sullo stato del volo e aiutarlo a usare il tempo a disposizione in aeroporto:

- il volo è in orario? Quanto manca all'imbarco?
- Come raggiungere il gate.
- Dove posso trovare un bar dove consumare qualcosa sul mio percorso verso il gate?
- Ci sono offerte commerciali interessanti sul percorso?

Se il passeggero decidesse di dichiararsi e fosse già co-

nosciuto dal programma di loyalty o attraverso il CRM aziendale, gli potrebbero essere veicolate informazioni e offerte mirate e personalizzate.

#### Obiettivi

- Migliorare la disponibilità di personale a disposizione del passeggero (anche se virtuale).
- Fornire gli strumenti per verificare il proprio status e quello del proprio volo (orientarsi in aeroporto e poter verificare con facilità la propria situazione e quella del proprio volo contribuiscono a utilizzare al meglio il tempo a disposizione prima della partenza).

#### Azioni

- Collocare Virtual Desk nei terminal.
- Moltiplicare punti di contatto con operatore specifico (virtuale). Attraverso la telepresenza, essi prevedono il contatto con un addetto aeroportuale, attivabile su richiesta o su evento.
- Creare i presupposti per estendere il contatto virtuale con altri soggetti (alberghi, autonoleggi, ecc.).

#### Risultati attesi

- Incremento della serenità del passeggero nelle attività connesse con le operazioni di imbarco.
- Migliore gestione del tempo a disposizione del passeggero.
- Promozione mirata di servizi e offerte commerciali in aeroporto.

### Considerazioni degli stakeholder

Di seguito gli highlights della discussione.

#### Elementi hardware:

- a) indicazioni: a cosa serve, non mi deve spaventare;
- b) accessibilità per disabilità motorie, disabilità sensoriale;
- c) cuffie per sentire meglio, se è una cabina;
- d) visibilità, luce;
- e) attenzione alla fruibilità.

#### Servizi:

- a) FAQ dedicate al target;
- b) gestione di situazioni di criticità;
- c) possono diventare dei centri di raccolta per dare informazioni a tutti;
- d) incentivare gli ambiti commerciali dove è possibile fare acquisti;
- e) eventi particolari per frequent flyer?

### Tema 3 - Panel esperienziale

A fronte di un rispetto pressoché costante della Carta dei Servizi, con livelli di performance pur eccellenti negli aspetti fondamentali (ad es.: puntualità, tempi

di riconsegna bagagli, incidenza dei bagagli disguidati), il giudizio complessivo dei passeggeri sugli aeroporti gestiti da SEA è solo moderatamente positivo. In termini assoluti il passeggero apprezza i servizi ma, quando gli si propone un confronto con altri scali in Europa e nel mondo, posiziona gli aeroporti SEA a livelli non elevati delle classifiche di gradimento. Nel 2012 SEA intende mettere in campo iniziative mirate a modificare questa percezione non soddisfacente di qualità dei servizi, individuando e puntando su aspetti che in modo più immediato determinano la positività dell'esperienza aeroportuale per il passeggero.

#### Obiettivi

Creazione di un panel di persone da coinvolgere direttamente in un confronto sulle idee e sui progetti che verranno messi in campo, per aumentare l'efficacia e il ritorno di queste iniziative. Sfruttando l'ampia base di contatti oggi a disposizione di SEA attraverso il ViaMilano Program e il CRM verranno individuati alcuni frequent flyer da coinvolgere in un confronto diretto con l'Azienda, che includa un giudizio su quello che questi utenti assidui trovano di meglio o di peggio a Linate e a Malpensa rispetto agli altri aeroporti che frequentano.

#### Risultati attesi

Anticipare il giudizio degli utenti sulle nuove iniziative e verificare l'efficacia dei progetti selezionati.

### Considerazioni degli stakeholder

Di seguito gli highlights della discussione.

#### Punti di attenzione nella ideazione del panel:

- a) i target di Linate e Malpensa sono diversi;
- b) passeggeri diversamente abili;
- c) dipendenti impiegati/quadri;
- d) dirigenti;
- e) passeggeri etnici (lavoratori che devono tornare a casa);
- f) famiglie che fanno un viaggio nazionale;
- g) passeggeri tecnologici;
- h) passeggeri "do it yourself";
- i) passeggeri ecologici;
- j) qualcuno che sappia fare dei benchmark;
- k) trendsetter;
- l) bambini.

#### Suggerimenti:

- a) utilizzare qualche evento della Confederazione Generale Consumatori;
- b) le persone che ascoltano deve essere competenti;
- c) utilizzare Contact point professionali (rispetto ai problemi);
- d) utilizzare i social network.

## Feedback del management SEA

Il tavolo che ha trattato i progetti relativi alla Customer Experience ha confermato l'attesa competenza nel merito degli argomenti trattati.

Dall'esame del progetto "Family Friendly Airport" i contributi più interessanti e validi emersi riguardano un più generale concetto di "filiera dell'accoglienza" (che tocca il particolare segmento delle famiglie in viaggio, ma riguarda tutti i passeggeri), ovvero il far sentire che l'aeroporto è al fianco della persona che viaggia negli scali SEA.

Particolarmente importante la sottolineatura di assicurare adeguato supporto all'arrivo, per orientarsi nell'uscita dall'aeroporto, il trasferimento alla meta finale, ecc.

Altro aspetto utile per una riflessione è la conferma che alcuni servizi di supporto a categorie particolari di passeggeri che soffrono di scarsa familiarità con il viaggio aereo o desiderano un accompagnamento particolare, ma rientrano nel perimetro dei PRM, potrebbero usufruire di servizi on demand offerti

dall'aeroporto dietro equo corrispettivo.

Le compagnie offrono già accompagnamenti analoghi a pagamento (MAAS), ma l'aeroporto può integrare o sostituirsi nel soddisfare queste esigenze.

Parlando del progetto di Virtual Desk, oltre a confermarne la validità, l'unico aspetto emerso utile a orientarne lo sviluppo è la richiesta che il sistema favorisca un approccio "invitante" che non intimorisca. Importante, a proposito del progetto di "Panel esperienziale", il contributo dato in termini di dimensioni aggiuntive della profilatura dei partecipanti, che integrano e dettagliano i criteri usualmente adottati nel definire il profilo del passeggero.

Determinante poi il richiamo a condividere l'iniziativa e la sua impostazione con le associazioni (consumatori, disabili) prima di finalizzarla e lanciarla, oltre che valutarne congiuntamente e indubbiamente gli esiti.

In sintesi, un'esperienza di condivisione e comunicazione che può proseguire proprio attraverso una ripresa e un'informazione ai partecipanti degli stati di avanzamento dei progetti presentati.

## Tavolo 3 - Customer Satisfaction

### Tema 1 - Mystery Shopping

Il mystery shopping è una particolare tecnica, basata su visite e interviste effettuate da personale "in incognito" che può avere diversi scopi:

- valutare e verificare gli elementi essenziali del servizio offerto ai clienti, così come da essi percepito, valutando aspetti fondamentali come il comportamento dei propri dipendenti sul posto di lavoro, il loro approccio relazionale, ecc.;
- motivare e incentivare il personale di front-line;
- individuare gli aspetti da correggere o migliorare all'interno dell'organizzazione;
- verificare il livello di servizio dei propri concorrenti (benchmarking).

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 professionali;
- capacità di problem solving;
- efficacia nella vendita, nella customer retention e nel proporre acquisti supplementari;
- capacità di ascolto, empatia, gentilezza e simpatia;

- coerenza con la filosofia aziendale;
- clima interno.

Negli aeroporti gestiti da SEA il mystery shopping è stato utilizzato per la prima volta nel 2011. Nella prima sessione di indagine sono stati coinvolti 199 esercizi commerciali relativi ad entrambi gli scali di Linate e Malpensa. La qualità percepita degli operatori commerciali si è attestata (in una scala 0-100) su un valore di poco superiore a 77. La categoria dei negozi non food ha ottenuto il riscontro più elevato, mentre quella food si colloca al di sotto della media generale. Prendendo in considerazione le diverse componenti della qualità complessiva, sono risultati particolarmente apprezzati i layout esterni (vetrine) e interni, l'assortimento e l'accoglienza del cliente. Un minore grado di soddisfazione viene invece riscontrato in merito al servizio, all'acquisto e alla conclusione.

### Considerazioni degli stakeholder

La discussione è stata sin dai primi momenti coinvolgente ed aperta. Il facilitatore ha dovuto più volte sollecitare un contenimento dei ragionamenti a causa dello scarso tempo a disposizione, a dimostrazione dell'interesse rispetto ai temi affrontati. L'interesse

maggiore è stato rivolto alla metodologia di realizzazione del mystery shopping. In particolare è stato criticato il metodo utilizzato per definire l'indagine, che non avrebbe tenuto conto (secondo i componenti del tavolo) del coinvolgimento degli operatori. Oggetto della critica è stato il fatto di non aver condiviso i parametri della valutazione e la non segmentazione/differenziazione dei settori. Gli operatori, rispetto ai risultati dell'indagine, hanno dimostrato una certa resistenza a prendere atto della necessità di trovare soluzioni per migliorare i livelli di servizio, preferendo seguire, in buona parte della discussione iniziale, la strada della caccia al colpevole ovvero ricercare in altri la causa di molte situazioni migliorabili.

Di seguito gli highlights della discussione:

- ridefinire le logiche di mystery shopping, partendo da una più appropriata conoscenza delle esigenze dei clienti e attraverso un adeguato confronto con gli operatori;
- utilizzare il mystery shopper come strumento operativo (incrementando la frequenza e la sua diffusione);
- trasferire caratteristiche della "milanesità" all'interno degli aeroporti;
- legarsi alla città creando partnership e tavoli di confronto con enti territoriali, rappresentanti di mondi differenti (IED, Bocconi, Fiera, associazioni, ecc.);
- creare spazi espositivi soprattutto durante eventi (Salone del mobile, mostre, festival, ecc.);
- piani promozionali più efficaci;
- anticipare e amplificare le informazioni relative alle opportunità offerte;
- incrementare e migliorare l'accoglienza (musica, Wi-Fi, schermi durante la coda);
- intrattenere con azioni di infotainment;
- utilizzare gli spazi per ospitare spettacoli e trasmissioni televisive;
- ridefinire i layout;
- ripensare la numerazione dei gate;
- indicazioni del tempo necessario per raggiungere il gate;
- ampliare o ripensare gli orari di apertura (sabato e domenica al Terminal 1 di Malpensa);
- tessera trasporti pubblici in funzione dell'acquisto effettuato;
- ricercare "ancore commerciali": elementi di attrazione per particolari target clienti (ad es. elettronica);
- freebies (Wi-Fi, area bimbi, carica batterie, sala fumatori, playstation);
- arredi migliori e più comodi;
- fornire risposte in tempo reale anche attraverso strumenti multimediali.

## Tema 2 - Training per staff dei punti vendita

A fronte di quanto emerge dall'indagine di mystery shopping, SEA considera necessario predisporre inter-

venti migliorativi sulle dimensioni meno performanti della qualità percepita.

Per questo intende realizzare delle sessioni di training rivolte agli staff dei punti vendita presenti negli aeroporti. Si tratta di azioni formative ad elevata intensità pratica, con esercitazioni e role playing nelle quali affrontare i temi tipici del mondo retail, quali:

- accoglienza
- approccio
- Customer Service
- vendita
- Visual Merchandising.

A differenza di altre iniziative di formazione, quella pensata da SEA sarà altamente interattiva per i partecipanti. Infatti si svolgerà in parte in aula e in parte direttamente al punto vendita, in modo da superare con la pratica le obiezioni che nascono affrontando solo la parte teorica. Il tutto con l'obiettivo di coinvolgere sempre di più l'addetto alla vendita sull'importanza della qualità del servizio erogato e soprattutto renderlo più responsabile su tutto ciò che accade al punto vendita.

## Considerazioni degli stakeholder

Un aspetto critico è stato individuato nel processo di premiazione/motivazione degli addetti più efficaci, consistente in un premio in denaro. Tale prassi è stata giudicata poco utile e soprattutto poco efficace rispetto all'intento, in confronto ad altre forme di coinvolgimento e di valorizzazione. La maggiore difficoltà da parte di tutti gli stakeholder coinvolti è stata quella di comprendere il significato e lo scopo dell'intera iniziativa. Molti di loro si sono concentrati prevalentemente sul loro perimetro di azione/interesse, senza forse riuscire a cogliere fino in fondo la valenza di una simile iniziativa, soprattutto affrontando uno sforzo enorme nell'assumere una vera prospettiva cliente-centrica. A dimostrazione di quanto detto rientrano alcune riflessioni emerse e presentate come output della riflessione, in particolare la necessità di comunicare una visione e una missione chiara di SEA. Di seguito gli highlights della discussione:

- definire una mission e una vision chiara e condivisa;
- accompagnare gli addetti a vedere realtà differenti dalla loro;
- diffondere e copiare le best practices;
- organizzare visite in realtà asiatiche;
- aiutare a capire le differenti realtà culturali;
- insegnare ad "amare le differenze";
- sviluppare il concetto di tolleranza diffusa;
- evidenziare il ruolo dei supervisori, valorizzare i quadri;
- coinvolgere gli operatori sui piani di training integrati;
- agevolare la conoscenza della "città aeroporto";
- sviluppare il senso di appartenenza rispetto a SEA.

## Feedback del management SEA

L'indagine di mystery shopping è stata preliminarmente presentata agli operatori commerciali di Linate e Malpensa con l'obiettivo di coinvolgerli sulla finalità e sulla dinamica del progetto. L'obiettivo dell'indagine è evidenziare i punti di forza e di debolezza del servizio erogato, in modo da permettere a SEA di lavorare insieme a loro per migliorare, laddove emergano aree di miglioramento. Il piano di incentivi che si intende attivare a partire dal 2012 non è basato solo sulle risultanze del mystery shopping, ma ha l'ambizione di innescare una sana competizione tra i retailer su una serie di parametri come:

- delta fatturato e delta scontrino medio verso l'anno precedente;
- utilizzo della card "ViaMilano Program";
- punteggio riportato dall'indagine di mystery shopping.

L'intenzione è di svolgere un lavoro pluriennale con

l'obiettivo di un sensibile miglioramento degli standard di servizio. Tutti i suggerimenti avanzati dal tavolo in merito all'indagine di mystery shopping sono sicuramente interessanti, ma alcuni paiono difficilmente realizzabili nella realtà aeroportuale. Sicuramente la realizzazione di alcuni eventi legati alla città può focalizzare l'attenzione sull'aeroporto. Particolarmente centrato è il suggerimento di rendere l'aeroporto più accogliente (ad es. attraverso musica, Wi-Fi, azioni di infotainment, arredi più comodi, utilizzo di strumenti multimediali per ottenere informazioni). Per quanto riguarda le osservazioni sul progetto di training per gli staff dei punti vendita è risultato molto interessante il suggerimento di sviluppare il senso di appartenenza rispetto a SEA attraverso iniziative, riunioni e vari momenti di interazione. In una parola, attraverso un più intenso coinvolgimento. La speranza è che con il tempo gli addetti alla vendita si sentano, oltre che dipendenti dell'esercizio commerciale, anche un po' dipendenti di SEA, in modo da condividere un unico obiettivo: la soddisfazione del cliente.

## Tavolo 4 - Innovazione procedurale e tecnologica

### Tema 1 - Rifornimento carburante con passeggeri a bordo dell'aeromobile

Con l'entrata in vigore del nuovo D. Lgs. del 30 giugno 2011 - che norma l'attività di rifornimento - e dell'emendamento 6 del Regolamento per l'Esercizio e la Costruzione degli Aeroporti, SEA - in qualità di gestore degli scali di Malpensa e Linate - si è fatta carico di rivedere le procedure in essere per l'attività di refuelling verso gli aeromobili con passeggeri a bordo. Questo tipo di operazione, che consente di rifornire gli aeromobili con passeggeri a bordo nel pieno rispetto degli standard di sicurezza senza la presenza diretta dei Vigili del Fuoco, oltre ad allineare le procedure nazionali a quelle degli altri paesi europei, permette di migliorare la propria capacità operativa, consentendo anche al nostro Paese di aumentare il livello di competitività ed efficienza nel contesto europeo.

A ciò si aggiungono indiscussi vantaggi per il vettore sia in termini economici (nessun corrispettivo dovuto ai Vigili del Fuoco) che operativi (ad es. riduzione dei tempi di turnaround, possibilità di recupero della puntualità, ottimizzazione delle risorse).

Il protocollo, ideato e messo in atto da SEA, prevede la formazione del personale per la creazione di un "Sa-

fety net", cioè una procedura condivisa da tutti gli operatori di rampa e dai rifornitori coinvolti nell'operazione che avviene in costante contatto radio tra il comandante e la torre di controllo. Questo protocollo prevede che tutti siano a conoscenza dei ruoli e delle dinamiche da seguire strettamente al fine di svolgere in massima sicurezza la fase di rifornimento. Appena atterrato l'aeromobile, il rifornitore sale a bordo prima dello sbarco dei passeggeri per concordare con il comandante la quantità di carburante necessaria e attivarsi immediatamente per il rifornimento. In questo modo l'aeromobile è pronto in tempi più veloci.

I Vigili del Fuoco sono avvisati del momento di inizio e di fine del rifornimento e garantiscono comunque una supervisione per tutta la fase di sperimentazione.

A Malpensa la Direzione aeroportuale dell'ENAC ha ufficializzato nell'agosto 2011 la procedura di rifornimento con passeggeri a bordo per il Terminal 2, sviluppata nei mesi precedenti all'interno di un progetto pilota con easyJet, riconoscendo di fatto a SEA l'esito positivo della sperimentazione effettuata e la coerenza della procedura elaborata con le nuove disposizioni.

Successivamente si è provveduto a formalizzare un working group aeroportuale con lo scopo di redigere

una procedura analoga per l'attività di refuelling per gli aeromobili presenti al Terminal 1, ponendosi come obiettivo primario la verifica del mantenimento degli stessi standard di sicurezza presenti al Terminal 2 e il rispetto della normativa vigente in materia.

La stesura della procedura è stata accompagnata da una fase di test al T1 che ha visto il coinvolgimento di Alitalia e Qatar Airways sia per narrow che wide body. Si sono svolti incontri specifici con il Team di Sorveglianza ENAC alla cui attenzione, al fine di fornire tutti gli elementi a supporto necessari alla validazione ufficiale, sono state sottoposte un'analisi di sicurezza e l'intera documentazione a riguardo. Nel contempo ci si è attivati per una rapida attuazione della procedura anche nello scalo di Linate.

### Considerazioni degli stakeholder

Il tema era ben conosciuto da tutti i componenti del tavolo e quindi la discussione è stata caratterizzata da domande per migliorare gli attuali processi e procedure, ma anche per esprimere la richiesta a SEA di rimuovere alcuni aspetti che possono ostacolare la piena attività. L'aspetto su cui si è concentrata la discussione è stato quello della sicurezza del processo. Tutti i partecipanti al tavolo erano concordi sul fatto che la formazione di tutto il personale coinvolto nel processo sia l'aspetto da considerare con maggiore attenzione. La formazione deve essere periodicamente rinforzata con esercitazioni che simulino lo stato d'emergenza al fine di verificare la reale comprensione da parte di tutti gli attori. L'obiettivo condiviso e desiderabile dovrebbe essere la cultura della prevenzione rispetto alla capacità d'intervento in caso d'emergenza. Tutti i rappresentanti di Linate hanno espresso la volontà di attivarsi per rendere operativa la procedura in breve tempo.

Di seguito gli highlights della discussione:

- il sistema ha mostrato aspetti positivi. I principali: recupero del ritardo, miglioramento del first wave e del turnaround, riduzione dei costi per i vettori;
- le Associazioni dei vettori di Linate e Malpensa chiedono di velocizzare il processo d'implementazione, ovvero risk assessment per tutte le piazzole dell'aeroporto;
- processo di comunicazione: standardizzazione della comunicazione per tutti gli operatori;
- puntare sulla prevenzione del rischio d'incendio attraverso il training e sensibilizzazione delle persone che partecipano al processo (cambio di cultura);
- mantenimento di un tavolo operativo per il miglioramento delle procedure e dei processi;
- le piazzole contigue sono un vincolo operativo ed è importante affrontare l'argomento per rimuoverlo.

### Tema 2 - A-SMGCS

Gli aeroporti rappresentano uno dei punti critici per il trasporto aereo in un prossimo futuro.

Alcuni dati:

- 20,4 milioni di movimenti/anno nel 2030 secondo le previsioni di Eurocontrol = raddoppio della situazione attuale;
- 8-14 min di guadagno per ciascun volo in media;
- 300-500 kg di riduzione del carburante per volo in media;
- 945-1.575 kg di riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> in media.

Una delle soluzioni più promettenti nel campo della Ricerca&Sviluppo è il sistema A-SMGCS (Advanced Surface Movement Guidance and Control System), sistema avanzato per la gestione operativa del traffico aeroportuale volto al miglioramento delle operazioni di aeroporto (con particolare riferimento alle operazioni in condizioni di bassa visibilità) in grado di supportare, con un approccio integrato, le funzioni di sorveglianza, controllo, guida e pianificazione delle rotte.

#### Benefici dell'A-SMGCS

Migliore identificazione dei percorsi tra piste e gates con conseguente:

- miglioramento "situational awareness" piloti;
- riduzione rischi di runway incursion;
- riduzione dei tempi di rullaggio - carburante - emissioni CO<sub>2</sub>;
- flessibilità nella gestione dei percorsi mediante strumenti che permettono:
  - il controllo puntuale delle luci di taxiway e stop bar,
  - interfacce operatore di tipo ergonomico ed a basso "work load".

SEA, precursore in Italia e tra i primi gestori in Europa, sperimenterà nei propri scali un Advanced Surface Movement Guidance Control System.

Il sistema, mediante l'integrazione di componenti hardware (microonde, red bars, luci) ed applicazioni software (algoritmi di ottimizzazione), consentirà l'istradamento automatico a terra dei velivoli in relazione alle diverse condizioni di traffico e di visibilità.

La collaborazione di ENAV e la condivisione di strategie e modalità di sperimentazione con ENAC consentirà di tracciare le linee guida di quella che diventerà una normativa estesa a livello nazionale.

## Considerazioni degli stakeholder

Il tema "A-SMGCS" è stato meno dibattuto, poichè le conoscenze dei partecipanti erano sicuramente inferiori. La discussione è stata caratterizzata dalle riflessioni sorte a seguito del racconto del primo esperimento realizzato a Linate con autoveicoli. Le soluzioni e le idee sono indicate negli highlights seguenti:

- è stata effettuata una sola simulazione con gli autoveicoli, per cui è necessaria una sperimentazione con i velivoli per verificare l'attendibilità;
- sono stati coinvolti i piloti di Alitalia e Aviazione Generale e le associazioni per condividere la procedura;
- il sistema dovrebbe essere integrato nel sistema di sorveglianza di superficie;
- l'applicazione a Linate ha minori difficoltà rispetto a Malpensa. La configurazione di Malpensa, dotata di incroci e attraversamenti, richiede approfondimenti di applicabilità;
- nella fase 2 dovranno essere coinvolti gli aeromobili con passeggeri; prima di avviarla sarà necessario diffondere le informazioni a tutti i piloti delle compagnie;
- considerare le dimensioni degli aerei di Malpensa;
- nell'area di manovra i veicoli al suolo dovranno essere equipaggiati con strumenti di identificazione (ADSB).

## Feedback del management SEA

Per quanto riguarda il progetto relativo al rifornimento di carburante con passeggeri a bordo, nell'aeroporto di Malpensa è ora possibile effettuare questa operazione anche negli stand remoti del Terminal 1. Nel periodo successivo all'effettuazione del Workshop si sono susseguiti ulteriori incontri tra SEA e i principali stakeholder coinvolti e sono stati discussi ulteriori dettagli su alcuni aspetti operativi e sulla formazione

da effettuare presso gli handler fornitori. La tematica, seppur delineata quasi completamente, lascia ancora spazi di discussione su alcuni aspetti, con particolare riguardo al posizionamento degli estintori sulle singole piazzole e alla ridefinizione quantitativa delle dimensioni degli sversamenti di entità medio-grande, con le relative modalità di intervento dei Vigili del Fuoco.

Nell'aeroporto di Linate, ENAC ha autorizzato l'avvio della fase transitoria di sperimentazione. La data concordata per lo start-up è il 23 luglio 2012. Durante il periodo di sperimentazione sarà effettuata un test una media di quattro rifornimenti con passeggeri a bordo. Al termine del periodo sperimentale, il gestore convocherà un incontro mirato alla discussione dei feedback ricevuti.

In merito al progetto A-SMGCS, invece, alcuni incontri realizzati tra SEA, autorità di controllo e vettori sono stati dedicati alla presentazione delle logiche di funzionamento del sistema di guida mediante luci. È stato ipotizzato un calendario di sperimentazione con velivoli in ambiente operativo, subordinato all'autorizzazione di ENAC Roma. In seguito al parere favorevole di ENAC è stata realizzata una prima sperimentazione della durata di tre giorni, durante la quale il sistema ha gestito complessivamente l'instradamento di un centinaio di velivoli, (commerciali e privati). Non si sono registrati ritardi e la sperimentazione ha permesso di evidenziare la necessità di apportare alcune modifiche. A valle dei tre giorni di sperimentazione è stato organizzato un incontro tra gli stakeholder coinvolti (ENAV, ENAC Roma, PRC, SEA, Politecnico) per una prima valutazione dei risultati raggiunti. La campagna di misurazioni sul campo è stata senz'altro un utile riscontro alle assunzioni effettuate in teoria, mettendo altresì in evidenza alcuni possibili interventi di miglioramento all'hardware installato ed alle logiche di governo.



## Tavolo 5 - Mobilità sostenibile

### Tema 1 - Collegamenti aeroportuali

La congestione delle strade e l'inquinamento hanno raggiunto livelli che obbligano ad un radicale ripensamento dei sistemi di trasporto all'interno delle aree urbane.

Nell'intorno degli aeroporti vi sono differenziati flussi di persone e merci che attualmente utilizzano mezzi di trasporto tradizionali (cioè veicoli a motore diesel e

benzina) con effetti pesantemente negativi sulla qualità dell'aria.

Questi flussi riguardano principalmente:

- i collegamenti con l'aeroporto (passeggeri in partenza, passeggeri in arrivo, persone che li accompagnano o che li attendono);
- i tragitti casa-lavoro delle persone che direttamente o indirettamente lavorano nelle attività nel contesto aeroportuale.

Mezzi utilizzati dai passeggeri per raggiungere gli aeroporti SEA

Campione	Sistema	Malpensa 1	Malpensa 2	Linate
	<b>807</b>	<b>367</b>	<b>163</b>	<b>278</b>
Autobus ATM urbano	6	1	0	16
Autobus di linea extraurbano	4	4	5	2
Auto propria guidata da lei/da altri che viaggiano con lei	20	21	24	16
Auto di terze persone che non viaggiano con lei	28	37	29	16
Auto a noleggio guidata da lei/altre persone che viaggiano con lei	3	3	2	4
Auto a noleggio guidata da terzi che non viaggiano con lei	1	1	0	1
Bus dell'agenzia viaggi/tour operator	1	1	0	0
Navetta dell'hotel	1	0	0	3
Navetta dalla stazione Centrale di Milano	9	6	23	5
Taxi	11	5	1	26
Treno (solo per Malpensa)	11	17	14	0
Auto aziendale con autista	2	2	1	3
Altro	2	1	1	4
Treno Alta Velocità	0	1	0	0
Autobus 73 Express (Linate)	1	0	0	4

Fonte: SWG - Indagine di Customer Satisfaction IV° Trimestre 2011.

L'attuale tecnologia per la trazione automobilistica è composta da:

- motori a scoppio convenzionali (diesel, benzina) con sistemi di alimentazione ad iniezione e abbattimento degli inquinanti conformi con le direttive Euro 5;
- motori a scoppio convenzionali alimentati con combustibili alternativi, che complessivamente migliorano l'impatto ambientale (GPL, metano, biodiesel, etanolo, ecc.);
- veicoli elettrici;
- veicoli con propulsione ibrida/elettrica nelle differenti tipologie (start&stop, ibrido parallelo, ibrido serie, ibrido plug-in);
- veicoli a idrogeno.

### Considerazioni degli stakeholder

Il livello di conoscenza riscontrato sui temi della mobilità sostenibile è stato buono e privo di evidenti di-

sparità personali, mentre su tutti i punti inerenti il mondo dei veicoli elettrici si è potuto notare un maggiore gap di competenze tra i partecipanti più tecnici - o maggiormente coinvolti nell'argomento - e gli altri a cui è affidata una gestione più "politica" di questo tema. Nessuna criticità percepita, infine, sul sistema SEA nel suo complesso, sia per quello che riguarda le strategie di sviluppo sia l'operatività quotidiana.

Di seguito gli highlights della discussione:

- istituzione di un tavolo di lavoro, promosso da SEA, per sostenere lo sviluppo di una rete integrata di trasporto pubblico locale. Si è rilevato, soprattutto nel caso di Linate, l'impossibilità di raggiungere lo scalo dai comuni limitrofi, se non transitando da Milano;
- realizzazione di parcheggi dotati di punti di ricarica veloce, soprattutto per i servizi taxi. Una scelta obbligatoria, soprattutto nel caso di Malpensa, dato che la distanza dai centri città più vicini (ad es. Milano, Novara o Varese) potrebbe scoraggiare l'utilizzo dei mezzi elettrici su queste tratte;

- mappatura dettagliata del territorio e piani d'intervento sui lavoratori per creare punti di raccolta condivisi. Una soluzione che faciliterebbe l'organizzazione di trasporti in car-pooling;
- studiare la possibilità di avere una flotta di vetture elettriche che vengano utilizzate per uso aziendale durante il giorno e fornite ai dipendenti la sera per il ritorno a casa o ai punti intermodali di trasporto (stazioni ferroviarie, parcheggi ATM, ecc.);
- prevedere dei vantaggi reali, cioè riconoscibili come tali dall'utilizzatore finale, nel caso di adozione di soluzioni di trasporto a basso impatto ambientale: disporre di un parcheggio dedicato collocato il più vicino possibile alle strutture operative dell'aeroporto, prevedere corsie stradali riservate per le vetture in car-sharing o in car-pooling, possibilità di accesso illimitato nell'Area C milanese, ecc.;
- creare un'infrastruttura ICT molto potente che nell'area aeroportuale monitori lo stato di carica dei veicoli, gestisca le ricariche sul territorio, fornisca informazioni sullo stato dei voli, ecc.;
- prevedere in futuro la possibilità di ricarica ad induzione (pista dedicata tra Milano e l'aeroporto di Malpensa);
- lavorare sul territorio per creare una nuova cultura del trasporto sostenibile;
- avere veicoli ZEV per il trasporto pubblico;
- creare una rete di piste ciclabili per poter collegare gli aeroporti ai comuni limitrofi, così da diversificare i mezzi utilizzati dai dipendenti per accedere alle strutture operative;
- implementare nei tempi previsti le postazioni di ricarica dei veicoli elettrici all'interno delle aree aeroportuali;
- incentivare l'adozione di vetture ZEV o ibride presso i taxisti;
- promuovere gli investimenti sulla mobilità sostenibile: ad es. sviluppare ulteriori collegamenti con le linee della metropolitana o dei treni regionali, creare servizi di trasporto pubblico "on demand".

## Tema 2 - Diffusione dei veicoli elettrici

Opinioni generalizzate portano alla considerazione che la diffusione di veicoli elettrici non decolla principalmente per i seguenti motivi:

- scarsa efficacia nella cooperazione da parte dei vari attori legati alla produzione dei veicoli, alle batterie, alle tecnologie "on board" associate all'ottimizzazione dell'utilizzo di questi veicoli e alla messa a disposizione "on route" delle condizioni necessarie (ricariche, assistenza, punti di scambio, ottimizzazione delle rete esistente);
- diffidenza del consumatore finale, condizionata dalle caratteristiche dell'offerta odierna: relativa difficoltà di assicurare le ricariche, difficoltà logistiche, aspetti economici non incentivanti, ecc.;
- presenza di problemi in termini di convenienza economica e di performance/vantaggi in senso lato dell'utilizzatore finale;
- scarsa integrazione tra problematiche/opportunità dei produttori di energia e questo canale di consumo/stoccaggio.

I problemi delle auto elettriche sono dunque:

- l'alto costo delle vetture e delle batterie;
- le criticità connesse alla ricarica (insufficiente disponibilità di colonnine sul territorio e lunghi tempi di rifornimento);
- bassa autonomia di percorrenza.

### Alcuni dati

Dei 36.651.669 di autovetture circolanti in Italia all'inizio del 2011, il 93,58% è costituito da quattro ruote alimentate a benzina e gasolio.

Le vetture a metano rappresentano l'1,80% del parco auto, le GPL il 4,62%, mentre le auto elettriche sono praticamente un'eccezione, con appena lo 0,003% di presenze, ovvero 1.279 unità (Osservatorio Metanauto).

### Confronto incentivi per auto elettriche in alcuni paesi europei

Fonte: (ACEA - Associazione Europea dei Costruttori di Autoveicoli, 2011)

Germania: esenzione dalla tassa di circolazione per dieci anni.

Francia: premio massimo di 5.000 euro per chi acquista vetture ecologiche che generano meno di 60 grammi di CO<sub>2</sub>/km.

Gran Bretagna: bonus di 5.000 sterline per chi sceglie veicoli a ridotte emissioni (75 g di CO<sub>2</sub>/km o meno) a patto che rispettino alcuni criteri, come l'autonomia minima pari a 70 miglia.

Spagna: premio da 2.000 a 7.000 euro a seconda della regione.

Italia: esenzione della tassa di circolazione per cinque anni e successivamente riduzione del 75% dell'importo. Sempre in Italia, in merito ai bonus, durante un recente convegno sulla mobilità sostenibile organizzato a Milano, il Ministro dell'Ambiente Clini ha annunciato l'intenzione di varare un pacchetto di incentivi per promuovere la diffusione dei mezzi elettrici.

Da anni in Parlamento esiste una proposta di legge che prevede bonus fino a 5.000 euro per chi sceglie un veicolo a zero emissioni, ed è proprio da questo che il responsabile del dicastero dell'Ambiente intende partire per rivoluzionare la mobilità privata in Italia.

L'obiettivo è di arrivare al 10% di auto elettriche in circolazione entro il 2020, un target che permetterebbe di risparmiare, secondo le stime del Ministero dell'Ambiente, ben 5,1 miliardi di litri di benzina all'anno, oltre alla necessità di potenziare la rete nazionale delle colonnine pubbliche di ricarica al momento del tutto inadeguata a supportare una rapida crescita delle e-car.

### Infrastrutture per la ricarica

In Italia sono attive solo 226 colonnine elettriche di ricarica per veicoli elettrici, distribuite in 18 provincie. Esistono però diversi progetti e iniziative per una copertura più ampia entro il 2015 (Enel & Smart per una sperimentazione iniziale in tre città: Roma, Milano e Pisa, con circa 300 punti di ricarica; Enel e Regione Puglia 300 punti di ricarica; Hera, Enel e Regione Emilia Romagna 80 colonnine, ecc.).

### Considerazioni degli stakeholder

Di seguito gli highlights della discussione:

- facilitare l'esperienza dell'uso del veicolo elettrico per i dipendenti, con giornate di test drive in partnership con case automobilistiche produttrici di questi mezzi;
- creare un blog gestito da SEA, insieme ad altri organismi locali e regionali, per diffondere notizie sul mondo del trasporto elettrico;
- effettuare un'analisi dei trasporti all'interno delle aree aeroportuali, per sviluppare un modello "educativo" che sia d'esempio per altri organismi esterni;
- verificare i contratti con i fornitori e rivederli in chiave di mobilità sostenibile (Sei ecologico? Vieni premiato in gara). Quindi non più solo su temi come costi o tempi di movimentazione, ma anche in un'ottica "verde": CO<sub>2</sub> emessa, silenziosità, ecc.;
- promuovere la conoscenza di quello che SEA già sta facendo nei suoi aeroporti con l'utilizzo delle varie tecnologie multimediali attuali;
- effettuare una mappatura delle colonnine di ricarica presenti nell'area aeroportuale e nei suoi dintorni, creando un sito web dove sia indicata, in tempo reale, l'operatività delle stesse (funzionanti/guaste, affollamento degli utilizzatori, ecc.);
- utilizzare veicoli elettrici anche per trasporti "operativi": ad esempio, effettuare il rifornimento merci nei centri urbani solo con mezzi ZEV;
- monitorare con attenzione la flotta utilizzata dai dipendenti, per verificare la possibilità di offrire particolari incentivi in partnership con le case automobilistiche.

### Tema 3 - Mobilità sostenibile

Domanda e offerta di una mobilità sostenibile non riescono ancora a fidarsi ed a incontrarsi l'un l'altra per scommettere sull'attivazione di un processo irreversibile ed economicamente sostenibile di introduzione della mobilità elettrica. I consumatori attendono che i prezzi scendano, ma i produttori non sono in grado di annunciarne (e realizzarne) la discesa senza che la domanda si pronuncii più esplicitamente.

Le amministrazioni locali d'altra parte attendono di capire la soglia dimensionale stabile alla quale si atterrerà la mobilità elettrica per provvedere alle necessarie infrastrutture.

### Alcuni dati - Priorità per la mobilità sostenibile

(Fonte: Newsletter UNI - U&C n.1 gen/feb 2011)

#### Nel breve termine

- Incentivare il rinnovo del parco circolante degli autoveicoli. Gli sviluppi tecnologici hanno portato negli ultimi 15 anni all'abbattimento del 90% delle emissioni inquinanti e al 20% di riduzione dei consumi, ma esiste ancora un parco circolante che ha in media 8/9 anni e quindi livelli di emissioni e consumi delle vecchie tecnologie;
- sviluppare nuove tecnologie di risparmio per motori a combustione interna. Esiste un potenziale di miglioramento di questi motori ancora considerevole (es. motori a benzina tecnologia Multiair, motori diesel con tecnologia della iniezione a controllo elettronico);
- estendere l'uso di combustibili alternativi a basso contenuto di carbone (metano e gas liquido). Il metano è sicuro, disponibile (estensione capillare dei metanodotti), economico (meno del 50% della benzina) e ambientalmente vantaggioso (meno CO<sub>2</sub>);
- estendere l'utilizzo di miscele di carburanti tradizionali con biocarburanti di seconda generazione. I carburanti di origine vegetale o biologica sono rinnovabili, non esaurendo le riserve fossili e con un bilancio equilibrato per la CO<sub>2</sub>; inoltre sono in corso tecniche di coltivazione e produzione di biocarburanti che non entrino in competizione con le produzioni agricole per l'alimentazione umana.

#### Nel medio-lungo termine

- Sostituire gradualmente ai combustibili fossili nuove forme di energia (rinnovabile e/o nucleare). L'evoluzione porterà un lungo periodo di convivenza tra le varie fonti, si continuerà infatti ad utilizzare i combustibili fossili per produrre energia con tecniche di "sequestro" per la CO<sub>2</sub>. Per la mobilità è importante porre attenzione alla funzione di energy carrier perché l'energia deve essere trasportata e resa disponibile sul territorio per il rifornimento a bordo del veicolo;
- combinazioni di elettricità e carburanti sintetici sviluppati e utilizzati con tecniche di "sequestrazione" della CO<sub>2</sub>. Perché il vettore energetico elettrico assuma un ruolo determinante e risolutivo per la mobilità sostenibile è necessario che la ricerca produca soluzioni per superare gli attuali limiti delle batterie (autonomia, ricarica, ecc.).

## Considerazioni degli stakeholder

Di seguito gli highlights della discussione:

pensare ad una centrale di mobilità che faciliti in modo integrato l'accesso a tutti i servizi di mobilità. Ad es., per i turisti si potrebbero offrire punti di vendita/informazione all'interno degli aeroporti che forniscano informazioni a 360 gradi e/o "dispositivi" per un'esperienza ecosostenibile completa (tessera per il car-sharing, noleggio biciclette, tessere tram, tessere ferroviarie, ecc.). A questa soluzione potrebbero essere affiancate ulteriori convenzioni con vari servizi: sconti, tessere fedeltà, co-marketing con altre aziende (gestori telefonici per avere su smartphone notizie di vario genere) in un'ottica di offerta integrata.

## Feedback del management SEA

Oltre al proseguimento degli interventi di facilitazione nell'uso dei mezzi pubblici ai dipendenti e alle iniziative di car-sharing e car-pooling (dipendenti e passeggeri) e interventi sulle attuali flotte bus navetta (pubblici e privati), sono in corso le seguenti iniziative:

- progettazione esecutiva, insieme a Trenord, del prolungamento ferroviario Terminal 1 - Terminal 2 a Malpensa attraverso un co-finanziamento comunitario (circa 140 milioni di euro di investimento stimato comprensivi della realizzazione della stazione del Terminal 2), al fine di contribuire all'abbattimento degli impatti prodotti dal traffico veicolare originato dall'aeroporto;
- progetti legati alle auto elettriche quali:
  - a) servizio di car-sharing "e-vai" a Linate e Malpensa (servizio del Gruppo Ferrovie Nord Milano). In ciascuno degli scali sono presenti 4 auto elettriche con relative colonnine di ricarica. Le postazioni di accesso al servizio sono dislocate in punti strategici del sistema lombardo di mobilità su mezzo pubblico tra cui stazioni ferroviarie e, appunto, aeroporti;
  - b) colonnine di ricarica ai parcheggi. Nel corso del 2012 verranno installate al parcheggio P2 di Linate le prime due colonnine di ricarica gratuita con posti riservati per 4 auto elettriche. Benché la quota di mercato delle auto elettriche sia oggi ancora marginale, la disponibilità di posti riservati e la ricarica gratuita sono un segnale che SEA vuole lanciare ai passeggeri a favore di questa nuova tecnologia;
  - c) flotta aziendale air-side. Nell'ambito della flotta materiale a trazione elettrica sono presenti 372 veicoli (circa il 27% dei mezzi), in particolare trattorini per il traino dei convogli bagagli e nastri

mobili per il carico/scarico. Sono in corso i lavori per l'ottenimento di autobus interpista (Cobus) elettrici.

SEA sta inoltre attivando i seguenti progetti:

### Test drive

SEA intende lanciare, con il coinvolgimento dei costruttori, un'iniziativa di test drive di auto elettriche. L'aeroporto è infatti un'eccezionale vetrina di promozione - non solo per la consistenza ma anche per il profilo della clientela - e il test drive è uno strumento particolarmente efficace per far conoscere le potenzialità di un prodotto come l'auto elettrica. Con un'adeguata comunicazione in aeroporto e all'esterno SEA ritiene che questa iniziativa possa rivelarsi una buona leva di promozione della "svolta elettrica".

### E-carnet - Electric Car Network Around Airports

Nell'ottica di contribuire alla riduzione degli impatti prodotti dal traffico veicolare riconducibili alla presenza dell'aeroporto, SEA intende presentare un progetto, co-finanziato da parte di programmi comunitari nel quale i gestori aeroportuali svolgono una funzione di catalizzazione per favorire processi che rendano possibile l'integrazione dell'uso di veicoli elettrici nella mobilità correlata all'aeroporto e, contemporaneamente, favoriscano la conoscenza e l'apprezzamento dei consumatori (SEA sarà il coordinatore di sette soggetti, tra cui tre aeroporti, appartenenti a sei diversi paesi comunitari).

### Flotta aziendale air-side

Rinnovo di quasi 400 veicoli di servizio dei segmenti A, B e multi spazio (attualmente Fiat 600, Fiat Punto e Fiat Doblò), utilizzati sia dal personale di rampa per spostarsi sottobordo all'attracco dell'aeromobile sia da quello di sicurezza all'interno e all'esterno dell'aeroporto. Infine SEA sta valutando l'attivazione delle seguenti iniziative:

- integrare ed arricchire la sezione ambientale del corporate website sviluppando i seguenti aspetti:
  - blog di diffusione delle notizie del "mondo elettrico";
  - diffusione dell'avanzamento delle attività di SEA versus mobilità sostenibile (non solo elettrica);
- mappare i bisogni effettivi di spostamento della comunità aziendale SEA (da definire con attenzione il come e il focus);
- rifocalizzare la gamma di vantaggi/promozioni già presenti in azienda: convenzioni, sconti, abbonamenti particolari, ecc.) e pensare a un percorso più strutturato e collegato con gli obiettivi di mobilità sostenibile.

## Tavolo 6 - Genius Loci Malpensa

### Tema 1 - Sviluppo del territorio e capitale umano

SEA ha avviato - in partnership con l'Ufficio Scolastico Provinciale di Varese - il Progetto "English takes off from MXP" che si propone, come finalità principale, la precoce diffusione della lingua inglese a favore delle comunità locali della zona di Malpensa, in qualità di veicolo di cittadinanza nel mondo e come strumento indispensabile per il lavoro, nonché per promuovere l'espressione di eccellenze formative.

Il progetto concretizza le linee di sviluppo culturale della riforma in atto nella scuola primaria, immergendo precocemente, sin dalla classe prima e con metodologie didattico-comunicative efficaci, l'insegnamento della lingua inglese con l'ausilio di tutor madrelingua, e la predisposizione, tramite la metodologia CLIL (Content and Language Integrated Learning) di un ambiente di apprendimento della lingua inglese intrecciato con altre discipline di studio.

In questo progetto SEA partecipa tramite lo stanziamento di fondi e risorse umane e logistiche. Il progetto comporta un forte investimento (450.000 euro in tre anni) che permette da una parte ai docenti specializzati nell'insegnamento della lingua inglese il raggiungimento generalizzato e certificato del livello B2 (condizione indispensabile per qualificare stabilmente l'offerta formativa di lingua inglese e di metodologia CLIL nelle scuole del territorio), dall'altra agli alunni di fruire di docenti madrelingua nelle ore di inglese così come in altra disciplina.

Il progetto si propone di:

- avviare un percorso di miglioramento sistematico e diffuso della conoscenza dell'inglese da parte di tutti gli alunni delle scuole primarie presenti sul territorio direttamente interessato dalla presenza dell'aeroporto;
- costruire competenze linguistiche elevate nel corpo docente delle scuole coinvolte;
- creare, nel lungo periodo, condizioni favorevoli all'occupazione di qualità dei futuri cittadini fornendo loro un alto livello di competenza della lingua inglese indispensabile sia per le professioni e i mestieri aeroportuali, sia per ogni altro impiego in un territorio a forte grado di internazionalizzazione.

Il progetto è destinato agli alunni e ai docenti specializzati di lingua inglese delle sedici scuole primarie (ex elementari) dei nove comuni del CUV. Complessivamente, nel triennio, saranno svolte attività scolastiche annuali per circa 2.600 studenti. Per lo stesso periodo si svolgeranno le attività di formazione dei 36 docenti statali coinvolti, con durata individuale di 300 ore di corso (livello iniziale intermedio).

### Considerazioni degli stakeholder

Di seguito gli highlights della discussione:

- sottolineatura dell'importanza del progetto in chiave di sviluppo futuro del capitale umano, in coerenza con una evoluzione dell'Unione Europea verso l'inglese come unica lingua ufficiale per tutti gli stati membri;
- coinvolgere anche ragazzi più grandi (scuole medie inferiori e superiori) al fine di aumentarne l'employability e quindi ottenere un positivo risvolto occupazionale;
- coinvolgere le compagnie aeree, particolarmente quelle straniere, per facilitare la frequenza di stage all'estero da parte dei ragazzi (biglietti omaggio o super-scontati, sponsorship, ecc.);
- coinvolgimento nel progetto del Joint Research Centre di Ispra e della Scuola Europea di Varese;
- creare a Malpensa uno spazio da dedicare ad incontri tra personaggi noti del mondo dello sport locale (basket, calcio, rugby, ecc.) e bambini-ragazzi delle scuole del comprensorio, al fine di stimolare l'interesse verso la lingua inglese in maniera divertente e al di fuori della scuola tradizionale;
- utilizzare le potenzialità di internet per creare spazi virtuali di incontro con altri comuni gemellati, e quindi stimolare e facilitare l'utilizzo dell'inglese;
- sponsorizzare eventi e opportunità di incontro presso la Cittadella di Gavirate, dove sono presenti, per gran parte dell'anno, sportivi australiani (campus madrelingua);
- coinvolgimento dei privati per attività di co-finanziamento di iniziative simili o per prolungare/estendere l'iniziativa già in essere;
- insegnare il territorio ai bambini. Utilizzare la lingua inglese per far conoscere il territorio della provincia di Varese ai bambini, ottenendo un duplice risultato sia di competenza linguistica che di identità e conoscenza del proprio territorio;
- "Formare i formatori", cioè formare gli insegnanti alla cultura dell'accoglienza, in modo che possa essere trasferita anche ai bambini e creare un patrimonio di cultura duraturo nel tempo;
- non disperdere il patrimonio di relazioni con l'estero che si crea attraverso scambi e stage all'estero dei ragazzi in età scolare. Questo network di relazioni può essere molto utile a fini sia imprenditoriali che di sviluppo nel futuro.

### Tema 2 - Imprenditorialità innovativa

SEA è in procinto di lanciare una "Call for Ideas" rivolta in primo luogo a studenti e ricercatori universitari, talenti, imprenditori sociali per invitarli a gene-

rare idee progettuali che abbiano come obiettivo quello di fornire soluzioni di processo, di sistema o tecnologiche in grado di:

- creare servizi a valore aggiunto sociale, localizzati presso l'aeroporto di Malpensa o sui territori limitrofi, i cui benefici siano diretti - alternativamente o congiuntamente - agli utenti dello scalo, ai dipendenti e ai cittadini dell'area di sedime;
- stimolare nuova occupazione per i giovani di talento, favorendo lo start-up di nuove imprese sociali.

Potranno partecipare al concorso:

- cittadini italiani e stranieri, in forma singola o associata, domiciliati in Italia, che abbiano compiuto i 18 anni di età che intendano realizzare un'attività che persegua finalità di solidarietà o utilità sociale;
- cooperative sociali e imprese sociali (così come definite dal D.Lgs. 155/2006) già esistenti.

L'iniziativa verrà realizzata in partnership con la Fondazione Italiana Accenture, ente senza scopo di lucro che si propone di promuovere le più alte e significative esperienze e conoscenze sull'innovazione, intesa come valore di ampio vantaggio per la collettività.

Il progetto verrà gestito attraverso IdeaTRE60, la piattaforma tecnologica, partecipativa e di networking creata dalla Fondazione Italiana Accenture e dedicata a promuovere e sviluppare iniziative di innovazione sociale a favore della collettività, attraverso la condivisione di idee e la realizzazione di progetti basati su soluzioni tecnologiche avanzate.

IdeaTRE60 sarà a disposizione, anche per questo progetto, di singoli individui, aziende, università, fondazioni, associazioni, enti ed istituzioni che si propongono di generare un flusso di idee nuove, realizzabili e dedicate al progresso comune.

Le idee proposte dovranno:

- avere finalità occupazionali, favorendo lo sviluppo di competenze e know-how, e una ricaduta positiva sulla filiera e sul sistema Paese;
- essere connotate da forti elementi di innovazione e originalità e, al contempo, tener conto della effettiva fattibilità e degli aspetti economici;
- essere sostenibili nel tempo;
- consentire la graduale aggregazione di nuovi soggetti (persone fisiche o organizzazioni pubbliche e private).

I promotori del concorso hanno coinvolto:

- Banca Prossima, la banca del Gruppo Intesa Sanpaolo dedicata esclusivamente al mondo no profit laico e religioso;
- Quaeryon Srl, società di consulenza specializzata nell'innovazione umanistica. SEA e Fondazione Italiana Accenture offriranno, alle migliori idee presentate, alcune importanti opportunità:
  - all'idea vincitrice la possibilità di essere approfondita attraverso un business plan completo;
  - alle quattro idee finaliste, l'opportunità di essere valutate attraverso la stesura di un business plan di massima.

Sia il business plan completo che quello di massima saranno redatti con la fattiva partecipazione dei vincitori e dei finalisti.

Il business plan completo dell'idea vincitrice permetterà di avere accesso ai meccanismi di finanziamento di Banca Prossima tramite la piattaforma Terzo Valore. Terzo Valore è la piattaforma di Banca Prossima dedicata al finanziamento dei progetti di organizzazioni no profit. I progetti sociali possono trovare in Terzo Valore risorse sia in forma di tradizionali donazioni che di prestiti da parte dei privati sostenitori e delle aziende.

## Considerazioni degli stakeholder

Di seguito gli highlights della discussione:

- appare evidente la necessità di "fare sistema" attorno alla struttura aeroportuale, in modo da poter costruire un'offerta turistica e culturale di rilievo;
- mettere in rete quello che già esiste sul territorio al fine di poter avere un'offerta integrata e di livello adeguato (ad esempio il MAGA di Gallarate, i campi da golf presenti sul territorio, oltre all'offerta turistica di tipo più tradizionale);
- "ibridazione" dei turismi, cioè lavorare sull'integrazione dell'offerta ad una clientela business ma che è anche sensibile ad un'offerta di stampo culturale;
- supportare lo sviluppo di imprese start-up locali, fortemente tecnologiche ed innovative, al fine di ampliare l'offerta presente sul territorio (ad esempio un social network tematico sul tema dello sport, lo sviluppo di app scaricabili gratuitamente per chiunque

- arrivi a Malpensa e che illustrino l'offerta turistico-culturale presente sul territorio);
- creazione di una polisportiva (magari con la sponsorship di SEA) facendo leva sulle diverse realtà sportive presenti sul territorio;
  - comunicare l'offerta sportiva e culturale prima dell'arrivo a Malpensa, al fine di prolungare la permanenza dei viaggiatori (prevalentemente business) sul territorio;
  - creare un "centro di eccellenza" a Malpensa per attività imprenditoriali di servizi offerti alle compagnie aeree (manutenzione degli aeromobili e simili). La presenza sul territorio di un capitale umano esperto e altamente qualificato, con un elevato livello di know-how specifico del settore aereo e manifatturiero, potrebbe facilitare la creazione di un'offerta integrata ad alto valore aggiunto alle diverse compagnie aeree operanti a Malpensa. Fare di Malpensa "l'aeroporto tecnologico" del Sud Europa.

### Feedback del management SEA

Su entrambi i progetti il tavolo ha presentato alcuni spunti interessanti, sui quali SEA intende compiere

una ponderata valutazione riguardo la loro effettiva attuabilità.

Questi progetti di "community relations" sono scaturiti dalla volontà di SEA di innescare una inversione di tendenza e trasmettere un segnale forte rispetto al ruolo che Malpensa può giocare nello sviluppo del territorio. L'inversione di tendenza può viaggiare sull'onda della formazione di lungo termine del capitale umano, così come sull'impulso alla crescita dell'imprenditoria sociale e di idee d'impresa che abbiano caratteristiche di forte innovatività, elevato impatto in termini di benessere per la collettività e gli individui e grande flessibilità.

In seguito alle indicazioni emerse dal tavolo, il contenuto della "Call for Ideas" è stato integrato ed aggiornato, giungendo alla definizione di due grandi macrofiloni di riferimento per i progetti che possono essere presentati: quello dei servizi alle persone e quello dello sviluppo turistico del territorio circostante l'aeroporto. Per quanto riguarda il progetto "English takes off from MXP", si stanno valutando tutte le opportunità di sinergia del percorso didattico con le risorse presenti sul sedime aeroportuale e sul territorio circostante (ad es.: coinvolgimento delle compagnie aeree straniere, iniziative presso la Cittadella di Gavirate).

## Obiettivi di sostenibilità



Gli obiettivi di sostenibilità che il Gruppo SEA intende perseguire nel breve-medio periodo derivano da due fonti principali: il Contratto di Programma 2011-2020 sottoscritto con ENAC il 23 settembre 2011 e i programmi di innovazione e di incremento della qualità delle performance competitive promossi dalle singole funzioni aziendali.

Per quanto riguarda la prima fonte, sono elementi qualificanti del Contratto di Programma il Piano della Qualità e il Piano Ambientale, che individuano e definiscono, mediante specifici indicatori, rispettivamente i livelli di qualità dei servizi offerti ai passeggeri e gli obiettivi di tutela ambientale che il gestore aeroportuale si impegna a conseguire nel periodo di vigenza del Contratto di Programma stesso. Nel caso specifico sono stati presi in considerazione gli obiettivi di qualità e ambientali riferiti al primo quinquennio di attuazione del Contratto (2011-2015). I programmi di innovazione e miglioramento della capacità competitiva sono invece riferibili al percorso di implementazione della strategia di sostenibilità compiuto da SEA a partire dal 2011.

### Obiettivi di Governance della Sostenibilità

Nel corso del 2011 SEA ha introdotto - in un'ottica complessiva di consolidamento della governance dei

processi di sostenibilità - il Sustainability Committee quale organo di indirizzo delle politiche di sostenibilità dell'azienda, la cui attività verrà portata a regime nel corso del 2012. Nel 2011 SEA ha inoltre proceduto all'aggiornamento dei propri codici di Corporate Governance legati ad esigenze di funzionamento o ad innovazioni legislative. In particolare è stato aggiornato il Codice Etico - per adeguarlo alle "best practices" in materia ed allo status di società quotabile - ed il "modello di organizzazione e gestione" ex D.Lgs. 231/2001 aggiornato per i reati introdotti dal legislatore e, da ultimo, approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 19/9/2011. Per quanto riguarda il reporting di sostenibilità è stato conseguito l'application level B+ del GRI, mentre è in corso il lavoro di più forte interazione tra Bilancio di Sostenibilità e Bilancio d'esercizio (anche in ottica di Bilancio Integrato). A tal proposito SEA nel 2011 è entrata a far parte del Gruppo di Lavoro sul Bilancio Integrato promosso dal Gruppo Oscar di Bilancio con l'obiettivo di valutare l'applicabilità del framework elaborato a livello internazionale. Sul fronte del consolidamento dei sistemi permanenti di dialogo e confronto con gli stakeholder, nel 2011 è stato compiuto un importante passo in avanti con la progettazione del Multistakeholder Workshop, che solo per motivi di compatibilità con le vicende societarie intervenute a fine anno, è stato realizzato nei primi mesi del 2012.

#### Obiettivi di Governance della Sostenibilità

Area	Obiettivo	Orizzonte temporale	Status
Approccio metodologico	Sviluppare interazioni più strette e profonde tra Bilancio di Sostenibilità e Bilancio economico-finanziario	3 anni (2011-2013)	In corso
	Raggiungere l'application level B+ previsto dal GRI	1 anno (2011)	Completato
Corporate Governance	Aggiornare il Codice Etico e il Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs 231/2001, con riferimento al processo di quotazione del Gruppo	1 anno (2011)	Completato
Stakeholder	Implementare sistemi permanenti di dialogo/confronto con gli stakeholder, attraverso i quali incrementare il livello di interazione di collaborazione sulle iniziative e gli strumenti di sostenibilità attivati dal Gruppo	2 anni (2011-2012)	Completato
Strategia di sviluppo sostenibile e strumenti di governance	Raggiungere una piena operatività del Sustainability Committee	1 anno (2012)	In corso

## Obiettivi di Sostenibilità Ambientale

Il Contratto di Programma 2011-2020 contiene 5 indicatori di tutela ambientale oggetto di monitoraggio. Per tali indicatori è stata elaborata una road map evolutiva, rispetto alla quale nel 2014 è prevista una rifocalizzazione finalizzata alla definizione dei target relativi al quinquennio successivo.

L'anno base relativo alle performance individuate è il 2009 e l'orizzonte temporale di riferimento per il loro

miglioramento è il triennio 2011-2013.

SEA si impegna ad esibire idonea documentazione a supporto dei valori rilevati nell'anno base e dei valori-obiettivo fissati per ciascun indicatore (ad esclusione di quello relativo al trattamento delle acque reflue, per il quale SEA si impegna a fornire certificazione dell'ente competente o di entità titolata) con cadenza annuale, al fine di consentire ad ENAC di espletare efficacemente le proprie funzioni di vigilanza. Nel 2011 tutti gli obiettivi fissati sono stati conseguiti.

Obiettivi di Sostenibilità Ambientale				
Indicatore	Obiettivo		Status 2011	
	Malpensa	Linate	Malpensa	Linate
<b>Contratto di Programma</b>				
Centraline di rilevazione del rumore	2011: 10 2012: 10 2013: 10	2011: 4 2012: 4 2013: 4	Completato	Completato
Estensione dell'up time della rete di monitoraggio del rumore (% tempo di funzionamento/orario di apertura dello scalo)	2011: 91% 2012: 91,5% 2013: 92%	2011: 91,4% 2012: 91,7% 2013: 92%	Completato	Completato
Aumento della raccolta differenziata (% rifiuti raccolti in modo differenziato/totale rifiuti)	2011: 19% 2012: 19,5% 2013: 20%	2011: 17% 2012: 17,5% 2013: 18%	Completato	Completato
Rispetto di una soglia più restrittiva del limite di legge per i valori del BOD5, COD e fosforo delle acque reflue (% soglia rispettata - soglia di legge/soglia di legge)	2011: -22% 2012: -23% 2013: -24%	2011: -22% 2012: -23% 2013: -24%	Completato	Completato
Riduzione delle emissioni di CO <sub>2</sub> (kg di CO <sub>2</sub> /unità di traffico - ovvero 1 passeggero o 100 kg di merce trasportata)	2011: 3,65 2012: 3,60 2013: 3,55	2011: 2,1 2012: 2 2013: 1,9	Completato	Completato
<b>Altri obiettivi ambientali</b>	<b>Orizzonte temporale</b>		<b>Status</b>	
Rinnovo flotta aziendale con veicoli elettrici	2012		In corso	
Installazione colonnine ricarica auto elettriche a Linate	2012		In corso	

## Obiettivi di Sostenibilità Socio-Economica

Gli obiettivi di sostenibilità riferiti agli stakeholder socio-economici si possono suddividere in due categorie.

La prima è quella degli obiettivi riguardanti il miglioramento dei parametri di qualità dei servizi erogati ai passeggeri, derivante dal Contratto di Programma 2011-2020. La seconda afferisce alle iniziative avviate dalle singole funzioni nell'ambito dei loro programmi

di miglioramento continuo.

Il Piano Qualità, facente parte del Contratto di Programma 2011-2020, si propone di indirizzare SEA verso livelli di servizio allineati - e se possibile migliori - rispetto a quanto offerto dai principali aeroporti europei. SEA intende offrire al passeggero degli aeroporti milanesi un'esperienza che si caratterizzi per efficienza e regolarità operativa, in un ambiente moderno e accogliente.

Obiettivi di Sostenibilità per lo stakeholder passeggero				
Indicatore	Obiettivo		Status 2011	
	Linate	Malpensa	Linate	Malpensa
Disponibilità punti informazione operativi (Typical Peak Hour Passengers - TPHP/n° punti informazione)	2011: 45,8 2012: 45,6 2013: 45,4	2011: 34,8 2012: 34,6 2013: 34,4	Non raggiunto	Non raggiunto
Percezione del livello di pulizia e funzionalità delle toilette (% passeggeri soddisfatti intervistati/passeggeri totali intervistati)	2011: 70% 2012: 76% 2013: 77%	2011: 86,5% 2012: 87% 2013: 87,5%	Raggiunto	Non raggiunto
Percezione complessiva del livello di comfort in aerostazione (% passeggeri soddisfatti intervistati/passeggeri totali intervistati)	2011: 86,2% 2012: 86,4% 2013: 86,6%	2011: 95,2% 2012: 95,4% 2013: 95,6%	Raggiunto	Non raggiunto
Presenza di segnaletica interna chiara, comprensibile ed efficace (% passeggeri soddisfatti intervistati/passeggeri totali intervistati)	2011: 89,2% 2012: 89,4% 2013: 89,6%	-	Raggiunto	-
Tempo di attesa al controllo radiogeno dei bagagli (minuti di attesa nel 98% dei casi)*	2011: 12'50" 2012: 12'40" 2013: 12'30"	2011: 18'50" 2012: 18'30" 2013: 18'10"	Raggiunto	Raggiunto
Attesa in coda al check-in (minuti di attesa nel 98% dei casi)**	2011: 15'50" 2012: 15'40" 2013: 15'30"	2011: 18'50" 2012: 18'40" 2013: 18'30"	Raggiunto	Raggiunto
Riconsegna bagaglio, differenza tra ultimo e primo bagaglio (minuti di attesa nel 90% dei casi)*	2011: 08'50" 2012: 08'40" 2013: 08'30"	2011: 15'50" 2012: 15'40" 2013: 15'30"	Raggiunto	Raggiunto
Assistenza Passeggeri a Ridotta Mobilità (PRM) (% passeggeri soddisfatti intervistati/passeggeri totali intervistati)**	2011: 86% 2012: 87% 2013: 88%	2011: 86% 2012: 87% 2013: 88%	Raggiunto	Raggiunto
Bagagli disguidati per malfunzionamento del Baggage Handling System (n. bagagli disguidati/1.000 passeggeri in partenza)	2011: 1,25 2012: 1,20 2013: 1,15	2011: 0,95 2012: 0,90 2013: 0,85	Raggiunto	Raggiunto
Disponibilità carrelli portabagagli (TPHP/n. carrelli)	2011: 3,2 2012: 3,1 2013: 3,0	2011: 2,0 2012: 1,9 2013: 1,8	Non raggiunto	Non raggiunto
Efficienza sistemi di trasferimento passeggeri (% tempo di funzionamento/orario di apertura dello scalo)	2011: 97,2% 2012: 97,4% 2013: 97,6%	2011: 99,05% 2012: 99,10% 2013: 99,15%	Raggiunto	Raggiunto
Percezione sull'efficienza (% sistemi di trasferimento, passeggeri soddisfatti intervistati/passeggeri totali intervistati)	-	2011: 92% 2012: 92,2% 2013: 92,4%	-	Non raggiunto
Affidabilità sistema di movimentazione bagagli (% tempo di funzionamento/orario di operatività dello scalo)**	2011: 99,52% 2012: 99,54% 2013: 99,56%	2011: 99,52% 2012: 99,54% 2013: 99,56%	Raggiunto	Raggiunto

(\*) Indicatori riferiti sia al Terminal 1 che al Terminal 2.

Per ciascuno scalo sono stati individuati 12 indicatori, in via preferenziale tra quelli facenti parte della Carta dei Servizi. Per Malpensa gli indicatori si riferiscono, ove non diversamente specificato, al solo Terminal 1. Per 5 indicatori, relativi ad aspetti funzionali, si è scelto di definire un target per il valore dei livelli di performance ponderato tra i due terminal.

L'attenzione particolare relativa alle performance espresse dal Terminal 1 si spiega col fatto che tale infrastruttura è considerata caratterizzante lo scalo di Malpensa, sia per i volumi che per la tipologia di traffico gestita. Nei prossimi anni per il Terminal 2 non si

prevedono piani di adeguamento infrastrutturali, essendo lo scalo già attestato su corretti livelli di servizio per il traffico che gestisce.

Per alcuni indicatori, già oggi attestati su livelli di performance più che adeguati, sono stati previsti miglioramenti contenuti. Il concetto di "valore adeguato" è frutto di una costante attività di benchmarking con i principali scali europei di riferimento.

SEA ha individuato degli obiettivi di sostenibilità anche per quanto riguarda la relazione con altri stakeholder socio-economici, come le Risorse Umane, i Fornitori e i Clienti, rappresentati nella tabella seguente.

## Obiettivi di sostenibilità riferiti agli altri stakeholder socio-economici

Stakeholder	Obiettivo	Orizzonte temporale	Status 2011
Risorse Umane	Aggiornamento delle iniziative di Welfare Aziendale		In corso
	Introduzione del nuovo sistema di Governance del Welfare	2011-2012	In corso
	Ottenimento della certificazione OHSAS 18001 per il Gruppo SEA	2011-2013	In corso
Fornitori	Aggiornamento dei criteri di selezione dei fornitori, con introduzione di parametri di responsabilità socio-ambientale	2011-2012	In corso
Retailer/Passeggeri	Estensione del Mystery shopping a tutte le operazioni retail (% n. esercizi indagati/n. esercizi totali)	2011-2013	In corso
Vettori/Passeggeri	Estensione del servizio ViaMilano (n° passeggeri transitati, n° bagagli trattati)	2011-2013	In corso



Elementi del profilo				
Aspetto	Codice	Indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
<b>1. Strategia e analisi</b>				
	1.1	Dichiarazione della più alta autorità del processo decisionale in merito all'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e la sua strategia	T	5
	1.2	Descrizione degli impatti chiave, rischi ed opportunità	T	58-59
<b>2. Profilo dell'organizzazione</b>				
	2.1	Nome dell'organizzazione	T	22
	2.2	Principali marchi, prodotti e/o servizi	T	29-30
	2.3	Struttura operativa dell'organizzazione, considerando anche principali divisioni, aziende operative, controllate e joint venture	T	31-36
	2.4	Luogo in cui ha sede il quartier generale dell'organizzazione	T	22
	2.5	Numero di Paesi nei quali opera l'organizzazione, nome dei Paesi nei quali l'organizzazione svolge la maggior parte della propria attività o che sono particolarmente importanti ai fini delle tematiche di sostenibilità richiamate nel report	T	22
	2.6	Assetto proprietario e forma legale	T	30-31
	2.7	Mercati serviti (includendo analisi geografica, settori serviti, tipologia di consumatori/ beneficiari)	T	79-85
	2.8	Dimensione dell'organizzazione, comprese: - numero di dipendenti; - fatturato netto; - capitalizzazione totale suddivisa in obbligazioni/debiti e azioni; - quantità di prodotti o servizi forniti	T	22
	2.9	Cambiamenti significativi nelle dimensioni, nella struttura o nell'assetto proprietario avvenuti nel periodo di rendicontazione	T	19-20
	2.10	Riconoscimenti/premi ricevuti nel periodo di rendicontazione	T	Nel 2011 nessun premio
<b>3. Parametri del report</b>				
Profilo del report	3.1	Periodo di rendicontazione delle informazioni fornite	T	14
	3.2	Data di pubblicazione del report di sostenibilità più recente	T	14
	3.3	Periodicità di rendicontazione	T	14
	3.4	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sul report di sostenibilità e i suoi contenuti	T	209
Obiettivo e perimetro del report	3.5	Processo per la definizione dei contenuti del report	T	14-15
	3.6	Perimetro del report	T	14
	3.7	Dichiarazione di qualsiasi limitazione specifica dell'obiettivo o del perimetro del report	T	14
	3.8	Informazioni relative a joint venture, controllate, impianti in leasing, attività in outsourcing ed altre entità che possono influenzare significativamente la comparabilità tra periodi e/o organizzazioni	T	14-15
	3.9	Tecniche di misurazione dei dati e basi di calcolo, incluse assunzioni e tecniche sottostanti le stime applicate al calcolo degli indicatori e alla compilazione delle altre informazioni del report	T	14
	3.10	Spiegazione degli effetti di modifiche di informazioni dei report precedenti e le relative motivazioni	T	14-15
	3.11	Cambiamenti significativi di obiettivo, perimetro o metodi di misurazione utilizzati nel report, rispetto al precedente periodo di rendicontazione	T	14-15; 17; 120; 124; 132
GRI Content index	3.12	Tabella esplicativa dei contenuti	T	198-205
Assurance	3.13	Politiche e pratiche attuali al fine di ottenere l'assurance esterna del report	T	207-208

Copertura: (T) totale; (P) parziale; (NA) Non applicabile; (-) Non coperto.

Elementi del profilo				
Aspetto	Codice	Indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
<b>4. Governance, impegni, coinvolgimento degli stakeholder</b>				
Governance	4.1	Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i comitati che rispondono direttamente al più alto organo di governo, responsabili di specifici compiti come la definizione della strategia o il controllo organizzativo	T	32-34
	4.2	Indicazione se il presidente del più alto organo di governo ricopre anche un ruolo esecutivo	T	33; 36
	4.3	Numero di componenti dell'organo di governo indipendenti e/o non esecutivi	T	33-35
	4.4	Meccanismi a disposizione degli azionisti e dipendenti per fornire indicazioni al più alto organo di governo	T	35
	4.5	Legame tra compensi dei componenti del più alto organo di governo, senior manager ed executive e la performance dell'organizzazione	T	121
	4.6	Attività in essere presso il più alto organo di governo per garantire che non si verifichino conflitti di interesse	T	34
	4.7	Processi per la determinazione delle qualifiche e delle competenze del più alto organo di governo per indirizzare la strategia dell'organizzazione in funzione degli aspetti economici, sociali e ambientali	T	39
	4.8	Mission, valori, codici di condotta, principi rilevanti per le performance economiche, ambientali e sociali sviluppati internamente e stato di avanzamento della loro implementazione	T	24
	4.9	Procedure del più alto organo di governo per controllare le modalità di identificazione e gestione delle performance economiche, ambientali e sociali dell'organizzazione, includendo i rischi e le opportunità rilevanti e la conformità agli standard internazionali, ai codici di condotta e ai principi dichiarati	T	39
	4.10	Processo per la valutazione delle performance dei componenti del più alto organo di governo, in particolare in funzione delle performance economiche, ambientali, sociali	T	34
Impegno in iniziative esterne	4.11	Spiegazione della modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	T	97
	4.12	Sottoscrizione o adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da enti/associazioni esterni relativi a performance economiche, sociali e ambientali	T	137
	4.13	Partecipazioni ad associazioni di categoria nazionali e/o internazionali	T	57
Coinvolgimento degli stakeholder	4.14	Elenco dei gruppi di stakeholder con cui l'organizzazione intrattiene attività di coinvolgimento	T	57
	4.15	Principi per identificare e selezionare i principali stakeholder con i quali intraprendere l'attività di coinvolgimento	T	57; 135-136; 150-152; 155-157; 166-168; 170-191
	4.16	Approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder, specificando la frequenza per tipologia di attività sviluppata e per gruppo di stakeholder	T	170-191
	4.17	Argomenti chiave e criticità emerse dall'attività di coinvolgimento degli stakeholder e in che modo l'organizzazione ha reagito alle criticità emerse, anche in riferimento a quanto indicato nel report	T	170-191

Copertura: (T) totale; (P) parziale; (NA) Non applicabile; (-) Non coperto.

## Modalità di Gestione

### Informativa sulla modalità di gestione

Codice	Descrizione dell'indicatore	Riferimenti
DMA EC	Disclosure on Management Approach EC	65; 158
DMA EN	Disclosure on Management Approach EN	97-98
DMA LA	Disclosure on Management Approach LA	118-131
DMA HR	Disclosure on Management Approach HR	76; 120; 122; 125
DMA SO	Disclosure on Management Approach SO	32-36
DMA PR	Disclosure on Management Approach PR	55; 137; 144-145

## Indicatori di performance

### Indicatori di performance economica

Aspetto	Codice	Indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
Performance economiche	EC1	Valore economico direttamente generato e distribuito, inclusi ricavi, costi operativi, remunerazioni ai dipendenti, donazioni e altri investimenti nella comunità, utili non distribuiti, pagamenti ai finanziatori e alla Pubblica Amministrazione	-	
	EC2	Implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità per le attività dell'organizzazione dovuti ai cambiamenti climatici	P	103
	EC3	Copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico (benefit plan obligations)	-	
	EC4	Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione	P	78
Presenza sul mercato	EC5	Rapporto tra lo stipendio dei neoassunti e lo stipendio minimo locale nelle sedi operative più significative, suddiviso per genere	-	
	EC6	Politiche, pratiche e percentuali di spesa concentrata su fornitori locali in relazione alle sedi operative più significative	T	134
	AO1	Numero totale di passeggeri nell'anno, suddivisi fra passeggeri di voli internazionali e nazionali e suddivisi fra origine-destinazione e trasferimento, incluso i passeggeri in transito	T	80
Impatti economici indiretti	AO2	Numero totale annuo di movimenti di aeromobili diurni e notturni, suddivisi per voli commerciale passeggeri, commerciale cargo, aviazione generale e aviazione di stato	T	80
	AO3	Quantitativo di merce (cargo) movimentato in tonnellate	T	84
	EC7	Procedure di assunzione di persone residenti dove si svolge prevalentemente l'attività e percentuale dei senior manager assunti nella comunità locale	-	
	EC8	Sviluppo e impatto di investimenti in infrastrutture e servizi forniti principalmente per "pubblica utilità", attraverso impegni commerciali, donazioni di prodotti/servizi, attività pro bono	P	159; 163-164
	EC9	Analisi e descrizione dei principali impatti economici indiretti considerando le esternalità generate	P	158-159

Copertura: (T) totale; (P) parziale; (NA) Non applicabile; (-) Non coperto.



Indicatori di performance ambientale				
Aspetto	Codice	Indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
Materie prime	EN1	Materie prime utilizzate per peso e volume	NA	
	EN2	Percentuale dei materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato	NA	
Energia	EN3	Consumo diretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria	T	103
	EN4	Consumo indiretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria	-	
	EN5	Risparmio energetico dovuto alla conservazione e ai miglioramenti in termini di efficienza	T	102
	EN6	Iniziative per fornire prodotti e servizi a efficienza energetica o basati su energia rinnovabile e conseguenti riduzioni del fabbisogno energetico come risultato di queste iniziative	P	102
	EN7	Iniziative volte alla riduzione dell'energia indiretta e riduzioni ottenute	-	
Acqua	EN8	Prelievo totale di acqua per fonte	T	105
	A04	Qualità delle acque meteoriche secondo la normativa vigente	-	
	EN9	Fonti idriche significativamente interessate dal prelievo di acqua	-	
	EN10	Percentuale e volume totale dell'acqua riciclata e riutilizzata	-	
Biodiversità	EN11	Localizzazione e dimensione dei terreni posseduti, affittati o gestiti in aree (o adiacenti ad aree) protette o in aree ad elevata biodiversità esterne alle aree protette	T	113-114
	EN12	Descrizione dei maggiori impatti di attività, prodotti e servizi sulla biodiversità di aree protette o aree ad elevata biodiversità esterne alle aree protette	-	
	EN13	Habitat protetti o ripristinati	T	113-114
	EN14	Strategie, azioni attuali e piani futuri per gestire gli impatti sulla biodiversità	T	113-114
	EN15	Numero delle specie elencate nella lista rossa IUCN e nelle liste nazionali delle specie protette che trovano il proprio habitat nelle aree di operatività dell'organizzazione, suddivise per livello di rischio di estinzione	-	
Emissioni, scarichi e rifiuti	EN16	Emissioni totali dirette e indirette di gas a effetto serra per peso	T	101-102
	EN17	Altre emissioni indirette di gas a effetto serra significative per peso	-	
	EN18	Iniziative per ridurre le emissioni di gas a effetto serra e risultati raggiunti	T	102
	EN19	Emissioni di sostanze nocive per l'ozono per peso	-	
	EN20	NOx, SOx e altre emissioni significative nell'aria per tipologia e peso	-	
	EN21	Acqua totale scaricata per qualità e destinazione	T	106
	EN22	Peso totale dei rifiuti per tipologia e metodi di smaltimento	T	109-110
	EN23	Numero totale e volume di sversamenti significativi	T	107
	A05	Livello di qualità dell'aria in base alle concentrazioni di inquinanti in microgrammi per metro cubo ( $\mu\text{g}/\text{m}^3$ ) o parti per milione (ppm) previsto dalla normativa vigente	-	
	A06	Quantità di liquido antigelo (de-icing) utilizzato e trattato ( $\text{m}^3$ e/o ton) suddiviso per piste e aeromobili	-	
Prodotti e servizi	EN24	Peso dei rifiuti classificati come pericolosi in base alla Convenzione di Basilea che sono trasportati, importati, esportati o trattati e loro percentuale trasportata all'estero	-	
	EN25	Identità, dimensione, stato di salvaguardia e valore della biodiversità della fauna e della flora acquatica e i relativi habitat colpiti in maniera significativa dagli scarichi di acqua e dalle dispersioni provocate dall'organizzazione	-	
	EN26	Iniziative per mitigare gli impatti ambientali dei prodotti e servizi e grado di mitigazione dell'impatto	T	100; 108
Conformità	EN27	Percentuale dei prodotti venduti e relativo materiale di imballaggio riciclato e riutilizzato per categoria	NA	
	EN28	Valore monetario delle multe significative e numero delle sanzioni non monetarie per mancato rispetto dei regolamenti e leggi in materia ambientale	T	97
Trasporti	EN29	Impatti ambientali significativi del trasporto di prodotti e beni/materiali utilizzati per l'attività dell'organizzazione e per gli spostamenti del personale	NA	
Generale	EN30	Spese e investimenti per la protezione dell'ambiente, suddivise per tipologia	-	
	A07	Numero e percentuale di persone che risiedono in aree interessate dal rumore aeroportuale	-	

Copertura: (T) totale; (P) parziale; (NA) Non applicabile; (-) Non coperto.

## Indicatori di performance sociale (Pratiche di lavoro e indicatori di condizioni di lavoro adeguate)

Aspetto	Codice	Indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
Occupazione	LA1	Numero totale dei dipendenti, suddiviso per tipologie, tipo di contratto, distribuzione territoriale e per genere	T	118-119
	LA2	Numero totale e tasso di assunzione dei nuovi assunti e turnover del personale, suddiviso per età, sesso e area geografica	P	118-119
	LA3	Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno, ma non per i lavoratori part-time e a termine, suddivisi per principali siti produttivi	T	127-128
	LA15	Tasso di ritorno al lavoro e di retention al termine del periodo di congedo parentale, suddiviso per genere	-	
Relazioni industriali	LA4	Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	T	125-126
	LA5	Periodo minimo di preavviso per le modifiche operative (cambiamenti organizzativi), specificando se tali condizioni siano incluse o meno nella contrattazione collettiva	-	
Salute e sicurezza dei lavoratori	LA6	Percentuale dei lavoratori rappresentati nel Comitato per la salute e la sicurezza, composto dai rappresentanti della direzione e dei lavoratori, istituito al fine di far controllare e fornire consigli sui programmi per la tutela della salute e della sicurezza del lavoratore	T	122
	LA7	Tasso d'infortuni sul lavoro, di malattie, di giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi, divisi per area geografica	T	124-125
	LA8	Programmi di educazione, formazione, consulenza, prevenzione e controllo dei rischi attivati a supporto dei lavoratori, delle rispettive famiglie o della comunità, relativamente a disturbi o malattie gravi	T	122-123
	LA9	Accordi formali con i sindacati relativi alla salute e alla sicurezza	-	
Formazione e istruzione	LA10	Ore medie di formazione annue per dipendente per genere, suddiviso per categoria di lavoratori	T	120-121
	LA11	Programmi per la gestione delle competenze e per promuovere una formazione/aggiornamento progressivo a sostegno dell'impiego continuativo dei dipendenti e per la gestione della fase finale delle proprie carriere	T	120-121
	LA12	Percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle performance e dello sviluppo della propria carriera, suddiviso per genere	T	121
Diversità e pari opportunità	LA13	Composizione degli organi di governo dell'impresa e ripartizione dei dipendenti per categoria in base a sesso, età, appartenenza a categorie protette e altri indicatori di diversità	P	118
	LA14	Rapporto dello stipendio base e della remunerazione degli uomini rispetto a quello delle donne a parità di categoria, suddiviso per le aree significative di attività	-	

Copertura: (T) totale; (P) parziale; (NA) Non applicabile; (-) Non coperto.

Diritti umani				
Aspetto	Codice	Indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
Pratiche di investimento e di approvvigionamento	HR1	Percentuale e numero totale di accordi significativi di investimenti che includono clausole sui diritti umani o che sono sottoposti ad una relativa valutazione	-	
	HR2	Percentuale dei principali fornitori e appaltatori che sono sottoposti a verifica in materia di diritti umani e relative azioni intraprese	NA	
	HR3	Ore totali di formazione dei dipendenti su politiche e procedure riguardanti tutti gli aspetti dei diritti umani rilevanti per l'attività dell'organizzazione e percentuale dei lavoratori formati	-	
Non discriminazione	HR4	Numero totale di episodi legati a pratiche discriminatorie e azioni intraprese	-	
Libertà di associazione e contrattazione collettiva	HR5	Identificazione delle attività e dei principali fornitori in cui la libertà di associazione e contrattazione collettiva può essere esposta a rischi significativi e azioni intraprese in difesa di tali diritti	-	
Lavoro minorile	HR6	Identificazione delle operazioni e dei principali fornitori con elevato rischio di ricorso al lavoro minorile e misure intraprese per la loro abolizione	NA	
Lavoro forzato	HR7	Attività e principali fornitori con alto rischio di ricorso al lavoro forzato o obbligatorio e misure intraprese per la loro abolizione	NA	
Pratiche di sicurezza	HR8	Percentuale del personale addetto alla sicurezza che ha ricevuto una formazione sulle procedure e sulle politiche riguardanti i diritti umani rilevanti per le attività dell'organizzazione	-	
Diritti delle popolazioni locali	HR9	Numero di violazioni dei diritti della comunità locale e azioni intraprese	T	Il Gruppo opera in Italia e non sono rilevabili violazioni dei diritti della comunità locale
Assessment	HR10	Percentuale e numero totale delle operazioni che sono state sottoposte a review o impact assessment sui diritti umani	-	
Remediation	HR11	Numero di segnalazioni relative ai diritti umani: ricevute, indirizzate e risolte attraverso strumenti formali per la risoluzione	-	

Copertura: (T)totale; (P) parziale; (NA) Non applicabile; (-) Non coperto.

Società				
Aspetto	Codice	Indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
Collettività	S01	Percentuale delle operazioni in cui vengono effettuati attività di engagement, assessment e programmi di sviluppo della comunità locale	-	
	S09	Operazioni con potenziali o attuali impatti negativi significativi sulle comunità locali	-	
	S010	Misure di prevenzione e mitigazione attive nelle operazioni con potenziali o attuali impatti negativi significativi sulle comunità locali	-	
	A08	Numero di persone fisicamente o economicamente dislocate, sia volontariamente che involontariamente, dal gestore aeroportuale o per suo conto da un ente governativo o altro, e l'indennizzo previsto		
Corruzione	S02	Percentuale e numero di divisioni interne monitorate per rischi legati alla corruzione	-	
	S03	Percentuale dei dipendenti che hanno ricevuto formazione sulle politiche e procedure anticorruzione dell'organizzazione	P	36
	S04	Azioni intraprese in risposta a episodi di corruzione	-	
Contributi politici	S05	Posizioni sulla politica pubblica e partecipazione allo sviluppo di politiche pubbliche e pressioni esercitate	-	
	S06	Totale dei contributi finanziari e benefici prestati a partiti, politici e relative istituzioni per Paese	-	
Comportamenti anti-collusivi	S07	Numero totale di azioni legali riferite a concorrenza sleale, anti-trust e pratiche monopolistiche e relative sentenze	-	
Conformità	S08	Valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi o regolamenti	T	Nel periodo di rendicontazione non ci sono state sanzioni significative per non conformità a leggi o regolamenti

Copertura: (T) totale; (P) parziale; (NA) Non applicabile; (-) Non coperto.

Responsabilità di prodotto				
Aspetto	Codice	Indicatore	Livello di copertura	Riferimenti
Salute e sicurezza dei consumatori	PR1	Fasi del ciclo di vita dei prodotti/servizi per i quali gli impatti sulla salute e sicurezza sono valutati per promuoverne il miglioramento e percentuale delle principali categorie di prodotti/servizi soggetti a tali procedure	-	
	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	-	
	AO9	Numero totale annuo di "wildlife strikes" per 10.000 movimenti di aeromobili	T	114-115
Etichettatura di prodotti e servizi	PR3	Tipologia di informazioni relative ai prodotti e servizi richiesti dalle procedure e percentuale di prodotti e servizi significativi soggetti a tali requisiti informativi	NA	
	PR4	Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non conformità a regolamenti e codici volontari riguardanti le informazioni e le etichettature dei prodotti/servizi	NA	
	PR5	Pratiche relative alla customer satisfaction, inclusi i risultati delle indagini volte alla sua misurazione	T	137-146
Marketing communication	PR6	Programmi di conformità a leggi, standard e codici volontari relativi all'attività di marketing incluse la pubblicità, la promozione e la sponsorizzazione	-	
	PR7	Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non-conformità a regolamenti o codici volontari riferiti all'attività di marketing incluse la pubblicità, la promozione e la sponsorizzazione	-	
Rispetto della privacy	PR8	Numero di reclami documentati relativi a violazioni della privacy e a perdita dei dati dei consumatori	-	
Conformità	PR9	Valore monetario delle principali sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti o servizi	T	147

Copertura: (T) totale; (P) parziale; (NA) Non applicabile; (-) Non coperto.

Relazione  
di certificazione al Bilancio

## Relazione di certificazione al bilancio



### RELAZIONE INDIPENDENTE SULLA REVISIONE LIMITATA DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2011

Al Consiglio di Amministrazione di  
SEA SpA

- 1 Abbiamo effettuato la revisione limitata del bilancio di sostenibilità relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2011 (di seguito il "Bilancio") del Gruppo SEA, effettuando le procedure di verifica sinteticamente descritte al paragrafo 3 della presente relazione. Ai fini di questo Bilancio, secondo quanto riportato nel paragrafo "Processo e perimetro di reporting", il Gruppo SEA identifica l'aggregato delle società SEA SpA, SEA Handling SpA e SEA Energia SpA. La responsabilità della redazione del Bilancio in conformità alle "Sustainability Reporting Guidelines (Version 3.1)", emesse dal Global Reporting Initiative, ed alle "Sustainability Reporting Guidelines & Airport Operators Sector Supplement (Version 3.1/AOSS Final Version)", emesse dal Global Reporting Initiative, come descritto nel capitolo "Nota metodologica" del Bilancio, compete agli amministratori di SEA SpA, così come la definizione degli obiettivi del Gruppo SEA in relazione alle performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti. E' nostra la responsabilità della redazione della presente relazione in base al lavoro svolto.
- 2 Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri per la revisione limitata indicati nel principio *International Standard on Assurance Engagements 3000 - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information (ISAE 3000)*, emanato dall'*International Auditing and Assurance Standards Board*. Tale principio richiede il rispetto di principi etici applicabili (*Code of Ethics for Professional Accountants*), compresi quelli in materia di indipendenza, e che la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro siano finalizzati ad acquisire una limitata sicurezza, rispetto ad una revisione completa, che il Bilancio non contenga errori significativi. Un incarico di revisione limitata sul bilancio di sostenibilità consiste nell'effettuare colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nel bilancio di sostenibilità, nell'analisi del bilancio di sostenibilità e in altre procedure volte all'acquisizione di evidenze probative ritenute utili.
- 3 Le procedure effettuate sul Bilancio sono riepilogate di seguito:
  - a) comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico e finanziario riportati nel Bilancio e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio consolidato del Gruppo SEA al 31 dicembre 2011;
  - b) analisi dell'impostazione del sistema di governo e gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile inerenti la strategia e l'operatività del Gruppo SEA;
  - c) analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nel Bilancio. In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

#### **PricewaterhouseCoopers Advisory SpA**

Sede legale: Milano 20149 Via Monte Rosa 91 Tel. 02667201 Fax 0266720501 Cap. Soc. 1.800.000 Euro i.v. - C.F. e P.IVA e Iscrizione al Reg. Imp. Milano N. 03230150967 - Altri Uffici: **Bari** 70124 Via Don Luigi Guanella 17 Tel. 0805640311 Fax 0805640349 - **Bologna** Zola Predosa 40069 Via Tevere 18 Tel. 0516186211 - **Firenze** 50121 Viale Gramsci 15 Tel. 0552482811 Fax 0552482899 - **Napoli** 80121 Piazza dei Martiri 58 Tel. 08136181 - **Padova** 35138 Via Vicenza 4 Tel. 049873431 Fax 0498734399 - **Palermo** 90141 Via Marchese Ugo 60 Tel. 0916256313 Fax 0917829221 - **Roma** 00154 Largo Fochetti 28 Tel. 06570831 Fax 06570832536 - **Torino** 10122 Corso Palestro 10 Tel. 0115773211 Fax 0115773299 - **Treviso** 31100 Viale Felissent 90 Tel. 0422315711 - **Trieste** 34125 Via Cesare Battisti 18 Tel. 0403480781 Fax 040364737 - **Verona** 37135 Via Francia 21/C

[www.pwc.com/it](http://www.pwc.com/it)

## Relazione di certificazione al bilancio



- incontri e discussioni con i delegati di SEA SpA e SEA Energia SpA, al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione del Bilancio, 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;
  - verifiche in sito presso l'aeroporto di Linate (SEA SpA);
- d) analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione del Bilancio, per ottenere evidenza dei processi in atto e conferma dell'attendibilità e del corretto trattamento dei dati e delle informazioni acquisiti attraverso gli incontri, le discussioni e le verifiche in sito;
- e) verifica del trattamento dei dati e delle informazioni, originati presso i siti verificati, in tutte le fasi successive di aggregazione;
- f) analisi della completezza e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nel Bilancio rispetto alle linee guida identificate nel paragrafo 1 della presente relazione;
- g) ottenimento della lettera di attestazione, sottoscritta dal legale rappresentante di SEA SpA, sulla conformità del Bilancio alle linee guida indicate nel paragrafo 1, nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

La revisione limitata ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella di una revisione completa svolta secondo l'ISAE 3000 e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di una revisione completa.

- 4 Sulla base di quanto svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il bilancio di sostenibilità del Gruppo SEA al 31 dicembre 2011 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle "Sustainability Reporting Guidelines (Version 3.1)", emesse dal Global Reporting Initiative, livello di applicazione B+, ed alle "Sustainability Reporting Guidelines & Airport Operators Sector Supplement (Version 3.1/AOSS Final Version)", emesse dal Global Reporting Initiative, come descritto nel capitolo "Nota metodologica" del Bilancio.

Milano, 31 luglio 2012

PricewaterhouseCoopers Advisory SpA

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Paolo Bersani', written in a cursive style.

Paolo Bersani  
(Partner)



L'attenzione del Gruppo SEA alla tutela dell'ambiente ha determinato, attraverso l'adozione di specifiche iniziative, di ridurre significativamente le emissioni dirette e indirette di CO<sub>2</sub>. Malpensa e Linate, nel 2010, primi fra gli aeroporti europei, ottengono il livello "Neutrality" nell'ambito dell'iniziativa europea Airport Carbon Accreditation.



#### Gruppo SEA - Bilancio di Sostenibilità 2011

Pubblicazione a cura della Funzione Corporate Social Responsibility del Gruppo SEA, realizzato con la collaborazione delle seguenti Direzioni e Funzioni aziendali:

- Affari Legali e Societari
- Auditing
- Aviation Business Development
- Commerciale Non Aviation
- Customer Care
- Direzioni di SEA Handling e SEA Energia
- Environment and Airport Safety
- Finanza, Risk Management e Investor Relations
- Infrastrutture
- Operazioni
- Pianificazione e Controllo
- Purchasing
- Risorse Umane e Organizzazione
- Relazioni Esterne
- Sicurezza del Lavoro e Servizio Prevenzione e Protezione SEA e SEA Handling

Si ringraziano tutti coloro che nelle diverse società del Gruppo SEA si sono dedicati al reperimento dei dati utili alla definizione del piano dei conti. Copyright 2011 SEA S.p.A., la pubblicazione è disponibile anche all'indirizzo [www.seamilano.eu](http://www.seamilano.eu)

Per maggiori informazioni:  
SEA S.p.A. - 20090 Aeroporto Milano Linate, Sebastiano Renna,  
Corporate Social Responsibility Manager  
Tel. 02-74852371 - e-mail: [sebastiano.renna@seamilano.eu](mailto:sebastiano.renna@seamilano.eu)

