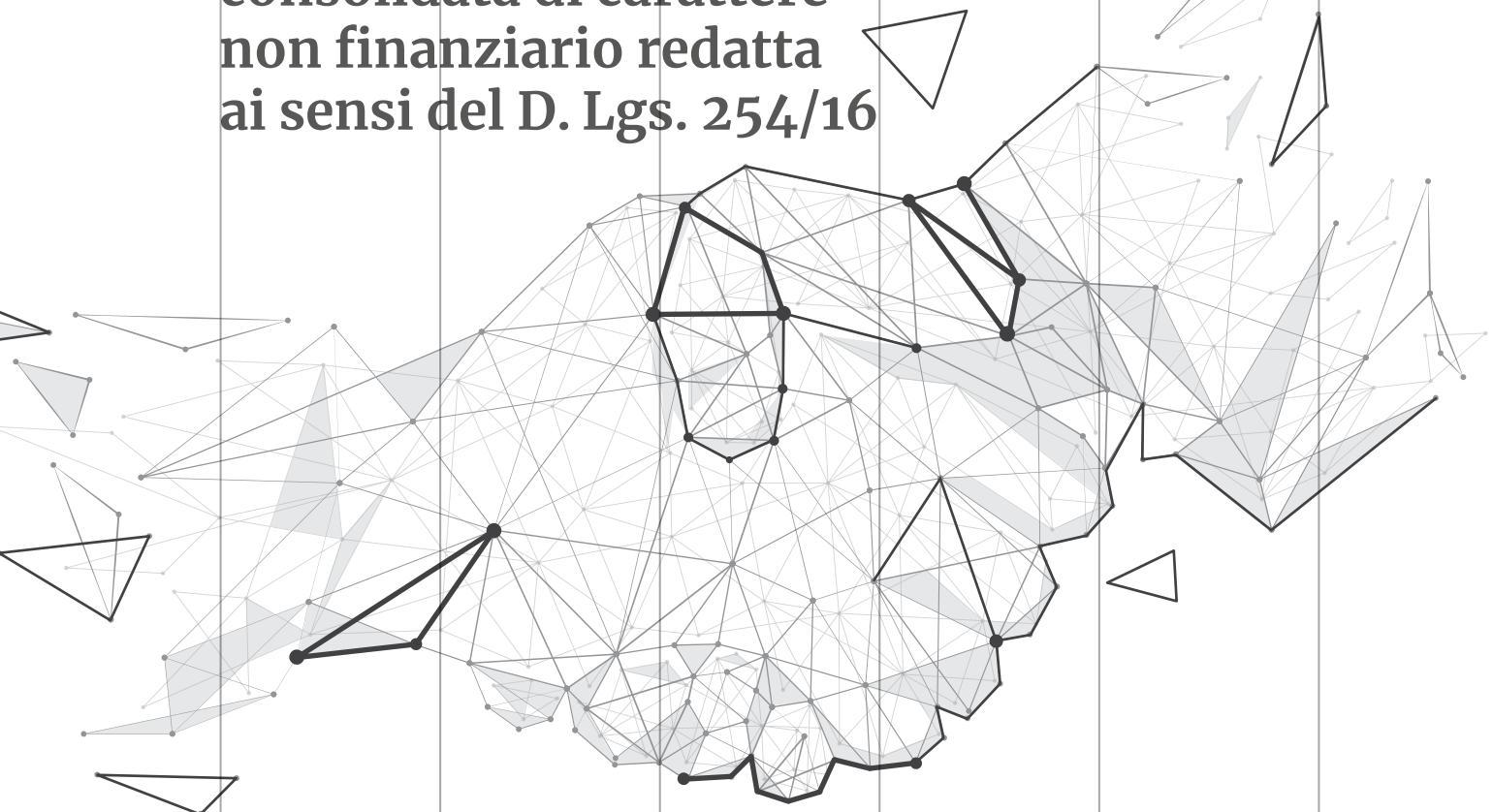


SEA

MilanAirports

**Dichiarazione
consolidata di carattere
non finanziario redatta
ai sensi del D. Lgs. 254/16**



**SUSTAINABILITY
REPORT
2018**



MilanAirports

SUSTAINABILITY REPORT 2018

Indice

2	Lettera agli stakeholder
4	Nota metodologica
7	Chi siamo e cosa facciamo
18	Il contesto competitivo
41	La governance
50	Come integriamo la sostenibilità nel business
87	L'impatto socio-economico
104	Impatti della gestione e dello sviluppo del capitale infrastrutturale
129	Valore generato dal business aviation
148	Valore generato dal business non aviation
159	Valore generato da qualità e digitalizzazione dei servizi
170	Efficienza gestionale e produttività
197	Obiettivi futuri
210	Appendice: Altre performance di sostenibilità
225	Analisi del perimetro delle tematiche materiali e riconciliazione con gli standard GRI
228	GRI Content Index
239	Relazione della Società di Revisione

Lettera agli stakeholder

Chi non prova a crearsi il futuro che desidera, deve accontentarsi del futuro che gli capita.

(Draper L. Kauffman)

Il 2018 è stato il quinto anno consecutivo di crescita del nostro sistema aeroportuale in termini di volumi di traffico. Una dinamica che ci dà soddisfazione, nella misura in cui esprime la capacità del Gruppo SEA di intercettare i *trend* del mercato e soddisfare la domanda di mobilità di medio-lungo raggio da e verso il territorio che serviamo. Ma allo stesso tempo ci richiama alla responsabilità di governare con equilibrio e lungimiranza la sfida rappresentata da uno sviluppo sostenibile.

Il nostro impegno viene da lontano
Il nostro punto di forza è che non partiamo da zero. In questi anni SEA ha compiuto un percorso serio e attento sui temi della sostenibilità, di cui questo documento rappresenta una esaustiva testimonianza, oltre che un rigoroso esercizio di *accountability* delle nostre *performance* e dei nostri impatti a 360 gradi.

Sono stati messi in campo progetti e investimenti significativi per conseguire prestazioni di qualità

nell'ambito dei servizi ai passeggeri, della sicurezza dei lavoratori, del risparmio energetico e della protezione dell'ambiente.

È stata posta attenzione alla crescita del capitale umano, realizzando momenti di ascolto delle persone sui temi chiave della qualità del lavoro e del benessere organizzativo e arricchendo nel tempo quella che oggi si presenta come una piattaforma molto ricca e innovativa di *welfare*. In più è stato introdotto un articolato piano di conciliazione famiglia-lavoro, finalizzato a rendere più flessibile, inclusivo e *smart* il modo di lavorare.

Stiamo inoltre investendo sulla *digital transformation* per offrire servizi sempre più evoluti ai nostri passeggeri.

Da non trascurare l'ottenimento del massimo livello di efficienza a livello europeo per quanto riguarda il contenimento delle emissioni di CO₂, l'eccellenza (certificata) del servizio garantito ai passeggeri a ridotta mobilità e i numerosi con-

tributi erogati a supporto di progetti ad elevato valore sociale.

Non va infine dimenticato il ruolo di abilitazione e accelerazione dei processi economici e sociali del territorio svolto dai nostri aeroporti. Guardando solo all'impatto generato all'interno dei due sedimi aeroportuali, Malpensa e Linate attivano rispettivamente 20 mila e 11 mila posizioni occupazionali e 5 e 2,4 miliardi di Euro di valore economico delle attività ad essi direttamente collegate.

Allineati alle ambizioni di "Milano global city"

Questi dati – e gli altri contenuti all'interno di questo *report* - sono indicativi del modo in cui abbiamo dato concretezza alla nostra missione di generare e sviluppare l'asset "connettività" accompagnando e sostenendo, come nodo di mobilità internazionale, la crescita di Milano e della Lombardia quale centro attrattivo di imprenditorialità innovativa, *manufacturing* d'avanguardia, turismo, cultura e formazione, *lifestyle*.



Ovvero quei tratti distintivi che il "Sistema Milano" sta alimentando per competere con le altre "*global cities*".

Le sfide che ci attendono

Il 2019 sarà un anno non meno importante e impegnativo, su tutti i fronti. La chiusura per tre mesi dell'aeroporto di Linate e il trasferimento delle attività operative a Malpensa ci richiamano alla responsabilità di garantire continuità nel servizio al territorio con elevati livelli di qualità e sicurezza e, allo stesso tempo, di prevenire e minimizzare disagi e potenziali situazioni di criticità sul fronte dell'accessibilità allo scalo di Malpensa, così come su quello

della vivibilità dei territori ad esso circostanti.

Perseguiremo tali obiettivi attraverso il coinvolgimento di tutti gli attori e *partners* sul territorio.

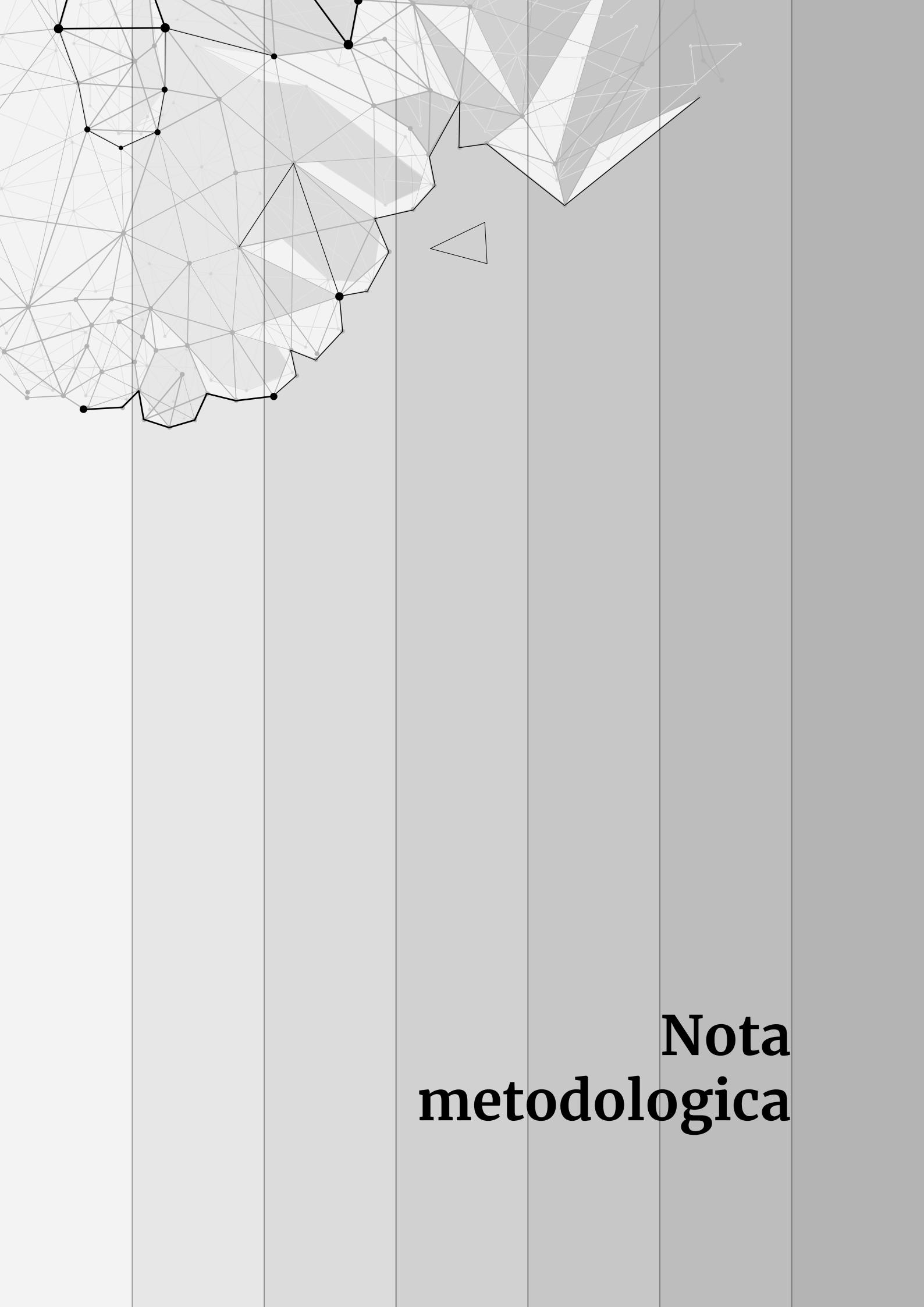
In parallelo alla gestione di questa contingenza, lavoreremo per rilanciare un piano di sostenibilità con obiettivi definiti, che sia riferimento per le nostre decisioni e azioni future.

Sarà parte integrante del prossimo Piano Industriale, a testimonianza del fatto che il salto di qualità che intendiamo fare consiste nel passare da un insieme virtuoso di azioni a un vero e proprio disegno

strategico, nel quale la sostenibilità risulti pienamente integrata nel *business*, attraverso misure innovative e conciliando l'attenzione agli *stakeholder* con la creazione di valore durevole e condiviso.

*Il Presidente
Michaela Castelli*

*L'amministratore Delegato
Armando Brunini*



Nota metodologica

Nota metodologica

Il Gruppo SEA (di seguito anche il "Gruppo"), pubblica annualmente dal 2010 il proprio Bilancio di Sostenibilità secondo le Linee Guida GRI.

La Dichiarazione Non Finanziaria 2018 (di seguito "DNF") – che a partire dalla rendicontazione dell'esercizio 2017 incorpora il Bilancio di Sostenibilità – riferisce sulle *performance* di Gruppo per l'esercizio chiuso il 31 dicembre 2018, così come previsto dal D. Lgs. 254/2016 e, ai sensi dell'art. 5 dello stesso decreto, costituisce una relazione distinta contrassegnata da apposita dicitura al fine di ricondurla alla DNF prevista dalla normativa.

In continuità con il 2017, la DNF 2018 è stata redatta secondo i "GRI Sustainability Reporting Standards" (2016) e le "Airport Operators Sector Disclosures" (2014) entrambi pubblicati dal *Global Reporting Initiative* (GRI), secondo l'opzione "*in accordance - Core*". In coda al documento è riportato il *GRI Content Index* al fine di dare completa evidenza della copertura degli indicatori GRI associati ad ogni tematica emersa come materiale.

Il documento è stato redatto nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dallo stesso

prodotto in merito ai temi ritenuti rilevanti e previsti dall'art. 3 del D. Lgs. 254/2016.

La rendicontazione non finanziaria presentata nella DNF riflette il principio di materialità o rilevanza, elemento previsto dalla normativa di riferimento e caratterizzante i *GRI Standards*: il processo di analisi di materialità è descritto all'interno del paragrafo "Come definiamo le priorità del nostro impegno: la *materiality matrix*". Nel 2018 è stato effettuato il processo di *review* dell'analisi di materialità che si è concluso con l'approvazione della matrice di materialità da parte del Consiglio di Amministrazione in data 20 dicembre 2018.



NOTA METODOLOGICA

Nel presente documento sono dunque descritte le principali politiche praticate dall'impresa, i modelli di gestione e i risultati conseguiti dal Gruppo durante il 2018 relativamente ai temi espressamente richiamati dal D. Lgs. 254/2016 (ambientali, sociali, attinenti al personale, rispetto dei diritti umani, lotta alla corruzione), nonché i principali rischi identificati, connessi ai suddetti temi e le relative modalità di gestione.

Si segnala che la tematica relativa ai diritti umani non è risultata altamente materiale a seguito del processo di analisi di materialità. Si sottolinea che SEA è dotata di presidi procedurali e organizzativi atti a gestire e monitorare quanto previsto dalla normativa vigente in materia. Si evidenzia che il Gruppo ha integrato, all'interno del proprio processo di qualifica dei fornitori, specifiche richieste relative a modalità di gestione inerenti aspetti quali la parità retributiva, la non-discriminazione, la libertà di associazione e contrattazione collettiva e il lavoro minorile.

Inoltre, con riferimento alle tematiche dei consumi idrici e dell'anti-corruzione, si segnala che esse sono state incluse rispettivamente all'interno delle tematiche materiali "contenimento e consumo del suolo" e "corporate culture ispirata a valori etici" e pertanto ne viene fornita relativa disclosure all'interno del presente documento.

Si segnala, inoltre, che la tematica "Security&Safety Aeroportuale" è considerata dalla Società come un prerequisito di tutte le attività del Gruppo. Il tema in questione non è stato collocato all'interno della matrice di materialità perché escluso a priori dal processo di valutazione e confronto sull'importanza delle diverse *issues*, effettuato da *management* e *stakeholder*.

Il perimetro delle informazioni qualitative e dei dati quantitativi relativi agli aspetti sociali e ambientali include le società consolidate con il metodo integrale all'interno del Bilancio Consolidato di Gruppo.

Per quanto riguarda i dati economici il perimetro di rendicontazione risulta essere lo stesso del Bilancio Consolidato 2018 del Gruppo¹.

In particolare, si segnala che l'entrata in vigore dell'IFRS 15 nel corso del 2018 ha comportato la riesposizione dei dati relativi ai ricavi, ai costi operativi riclassificati e ai costi di incentivazione allo sviluppo del traffico. Per la comparabilità dei dati, anche i valori degli anni precedenti sono stati riclassificati.

Nel 2018 non ci sono state variazioni significative relative alle dimensioni, all'assetto proprietario e alla catena di approvvigionamento del Gruppo.

Al fine di permettere la comparabilità dei dati nel tempo, è stato effettuato il confronto con i dati relativi agli anni 2017 e 2016; inoltre, per una corretta rappresentazione delle *performance* e per garantire l'attendibilità dei dati, è stato limitato il più possibile il ricorso a stime che, se presenti, sono opportunamente segnalate.

Il presente documento è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 28 febbraio 2019.

Il documento è stato anche oggetto di un esame limitato ("*limited assurance engagement*" secondo i criteri indicati dal principio ISAE 3000 Revised) da parte di Deloitte & Touche S.p.A., che, al termine del lavoro svolto, ha rilasciato un'apposita relazione circa la conformità delle informazioni fornite

nella dichiarazione consolidata di carattere non finanziario redatta dal Gruppo SEA ai sensi del D. Lgs. n. 254/2016.

Si segnala che all'interno del documento sono utilizzate le seguenti denominazioni:

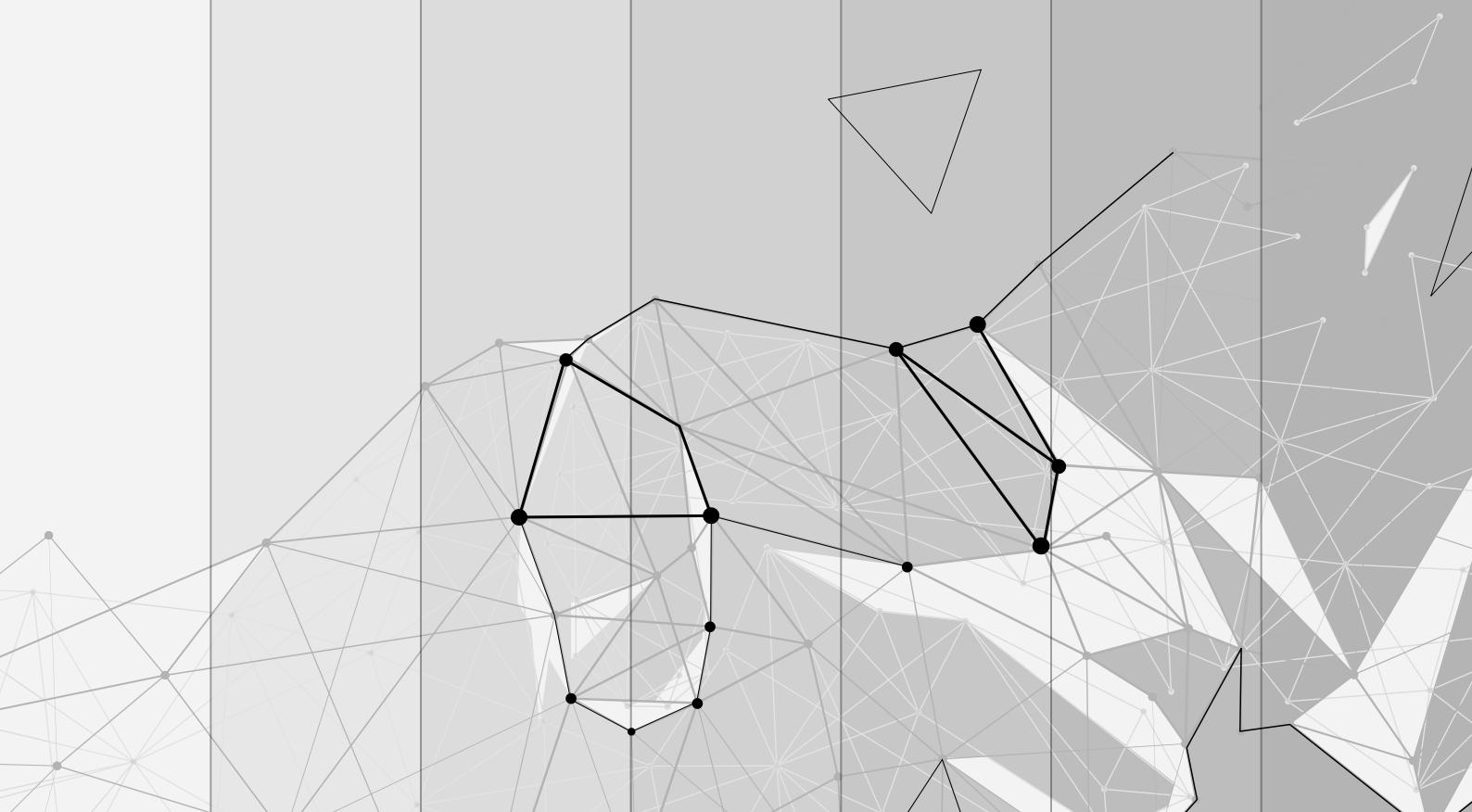
- SEA per SEA SpA;
- SEA Energia per SEA Energia SpA;
- SEA Prime per SEA Prime SpA.

Per ogni informazione relativa alla DNF è possibile contattare la Funzione Corporate Social Responsibility del Gruppo: Sebastiano Renna - *Corporate Social Responsibility Manager* e-mail: sebastiano.renna@seamilano.eu.

Tale documento è disponibile anche sul sito web del Gruppo SEA www.seamilano.eu, nella sezione "Sostenibilità".

¹ Per la lista delle società del Gruppo consolidate integralmente si rimanda alle sezioni 2.4 - Criteri e metodologie di consolidamento e 2.5 – Area di consolidamento e sue variazioni delle Note esplicative al Bilancio Consolidato del Gruppo SEA.

Chi siamo e cosa facciamo



Chi siamo e cosa facciamo

Il Gruppo SEA (Società Esercizi Aeroportuali) gestisce il sistema aeroportuale milanese in base alla Convenzione di durata quarantennale sottoscritta nel 2001 con ENAC, che rinnova la precedente concessione del 7 maggio 1962. La capogruppo SEA SpA è una società per azioni, costituita e domiciliata in Italia.

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

Key Facts

Fondazione di SEA:

22 Maggio 1948

Sede: Aeroporto Milano Linate - 20090 Segrate (MI)

Numero di iscrizione al Registro imprese di Milano: 00826040156

Capitale sociale: 27.500.000 Euro

N° dipendenti del Gruppo al 31

Dicembre 2018: 2.847

HIGHLIGHTS 2018

Ricavi totali: 713,1 milioni di Euro

EBITDA: 281,9 milioni di Euro

Utile netto: 136,1 milioni di Euro

Passeggeri: 33,8 milioni

Movimenti Aerei: 283,9 mila

Merci: 569,0 mila (ton)

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

Il Gruppo SEA, attraverso la propria controllata SEA Energia, produce energia elettrica, termica e teleraffrescamento per la copertura dei propri fabbisogni energetici, cedendo a terzi l'energia residua non utilizzata.

Mission

La *mission* di SEA è la creazione di valore per tutti i soggetti direttamente coinvolti nelle attività del Gruppo: azionisti, clienti e dipendenti.

Tale obiettivo è perseguito attraverso l'offerta di servizi e soluzioni in linea con le crescenti esigenze del mercato, costituito da una pluralità di soggetti, che comprendono passeggeri, vettori, operatori aeroportuali e *partner* commerciali attivi negli scali di Malpensa e Linate.

Le infrastrutture aeroportuali gestite da SEA garantiscono l'accessibilità aerea verso le principali destinazioni internazionali a una molteplicità di utenti operanti in una *catchment area* fra le più svi-

luppate in Europa, proponendosi quale punto di riferimento per la crescita dell'economia e del territorio dell'intero Nord Italia.

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

Assetto societario

Il capitale sociale di SEA SpA è pari a 27.500.000 Euro, suddiviso in 250 milioni di azioni, del valore nominale di 0,11 Euro ciascuna, di cui 137.023.805 azioni di categoria A, 74.375.102 azioni di categoria B e 38.601.093 altre azioni. Gli azionisti titolari di azioni di categoria A nell'ipotesi di cessione della maggioranza del capitale della Società, sono tenuti a garantire ai soci titolari di azioni di categoria B un diritto di co-vendita. Gli azionisti titolari di azioni di categoria A godono di un diritto di prelazione in caso di cessione di azioni da parte dei soci titolari di azioni di categoria B.

Il 15 febbraio 2018 le azioni di proprietà della Provincia di Varese sono state acquisite da 2i Aeroporti SpA. SEA, a seguito dell'emissione del prestito obbligazionario, in data 17 aprile 2014, denominato

"SEA 3 1/8 2014-2021" e dell'ammissione a quotazione dei relativi valori mobiliari sul mercato regolamentato organizzato e gestito dalla Irish Stock Exchange, ha acquisito la qualifica di Ente di

Interesse Pubblico (EIP) ai sensi dell'art. 16 comma 1 lettera a) del D. Lgs. n. 39/2010.

AZIONISTI PUBBLICI

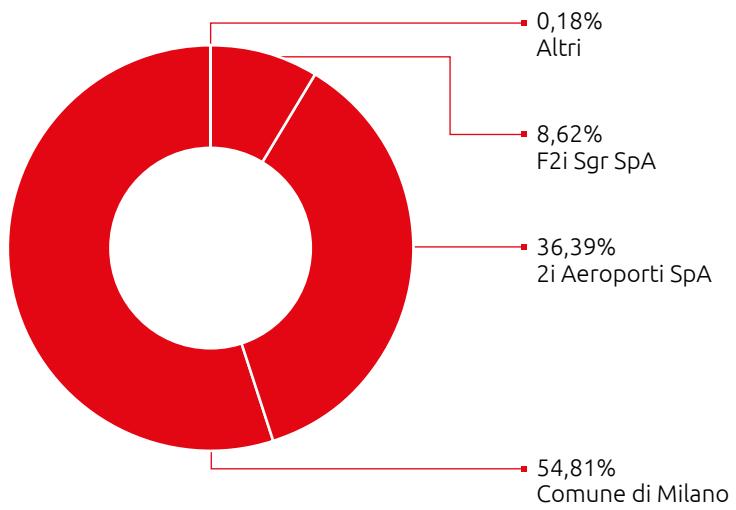
8 enti/società

Comune di Milano (*)	54,81%
Comune di Busto Arsizio	0,06%
Altri Azionisti pubblici	0,08%
Totale	54,95%

AZIONISTI PRIVATI

2i Aeroporti SpA	36,39%
F2i Sgr SpA (**)	8,62%
Altri azionisti privati	0,04%
Totale	45,05%

STRUTTURA DEL CAPITALE SOCIALE



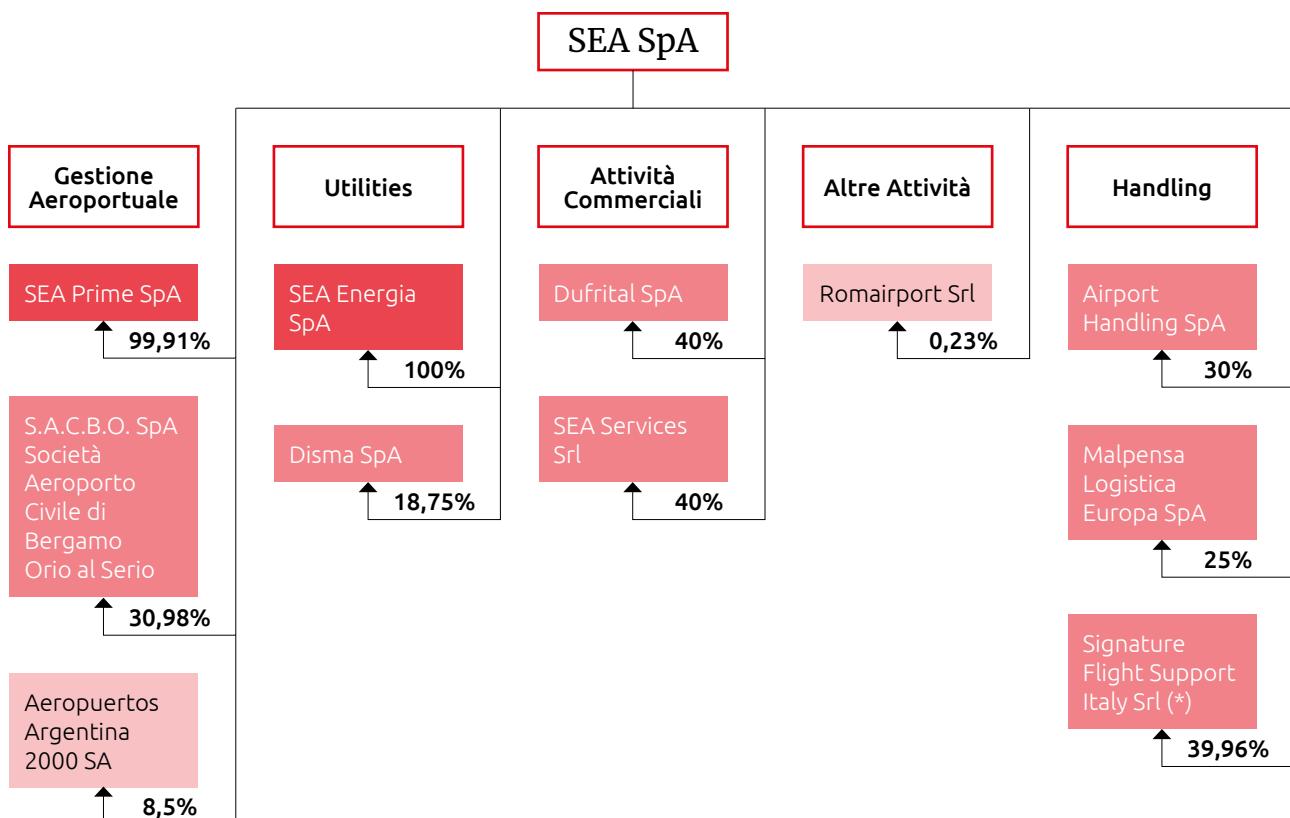
(*) Titolare di azioni di categoria A

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



Struttura del Gruppo SEA e partecipazioni in altre società

PARTECIPAZIONI DIRETTE E INDIRETTE DI SEA SPA AL 31 DICEMBRE 2018



■ Partecipazione di controllo ■ Partecipazione di collegamento ■ Partecipazione in altre società

(*) Società partecipata indirettamente attraverso SEA Prime SpA

Si segnala che:

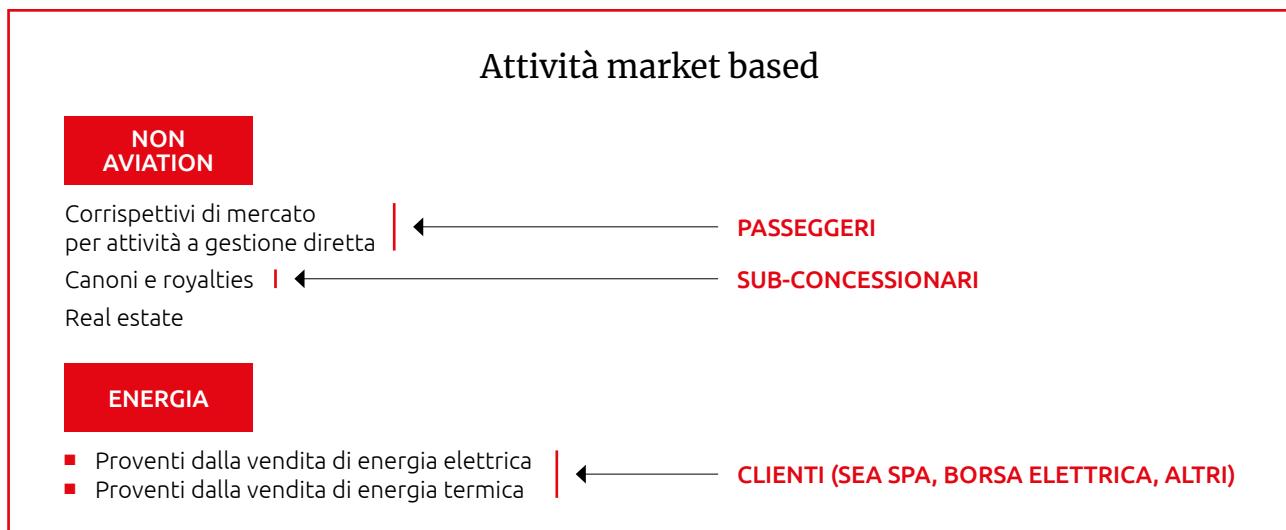
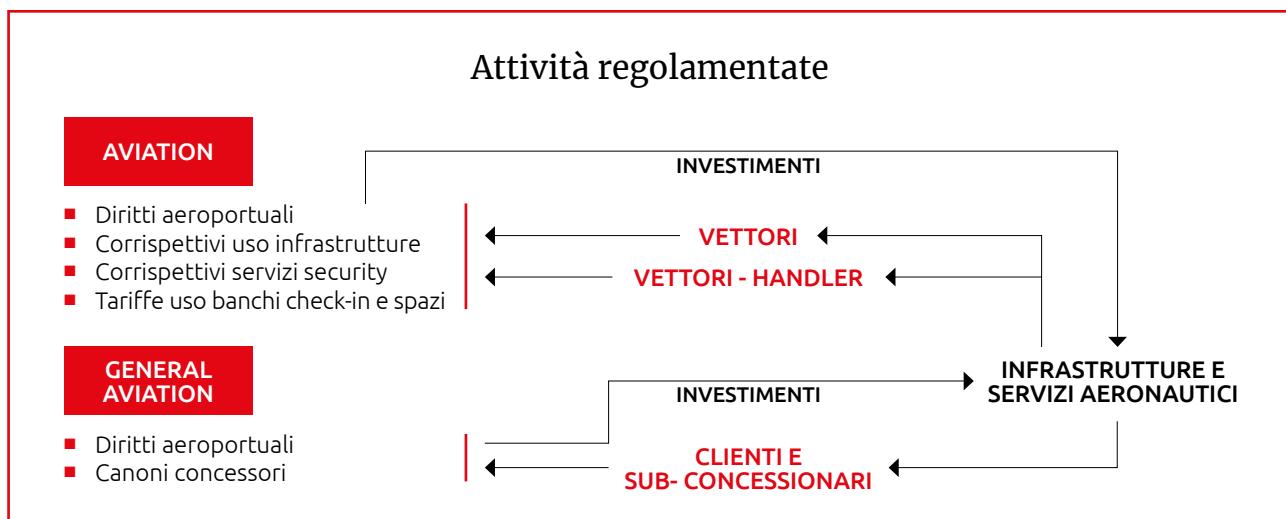
- A seguito della vendita dell'ulteriore 40% del capitale di Airport Handling - e di una corrispondente quota di Strumenti Finanziari Partecipativi a ddata (luglio 2018) - e il conseguente venir meno del *Trust* che ne deteneva la partecipazione, Airport Handling SpA è rientrata tra le

società collegate valutata nel bilancio consolidato con il metodo del Patrimonio netto.

- Consorzio Milano Sistema, di cui SEA SpA detiene il 10%, è in liquidazione.
- SEA SpA ha formalizzato la richiesta di recesso dalla *membership* di SITA SC. che risulta effettivo dal 28 febbraio 2018.

Modello e aree di business

MODELLO DI BUSINESS SEA



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

Commercial Aviation

Il *business Commercial Aviation* comprende le attività *Aviation* e *Non Aviation*: le prime includono la gestione, lo sviluppo e la manutenzione delle infrastrutture e degli impianti aeroportuali, e l'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.

I ricavi generati da tali attività sono definiti da un sistema di tariffe regolamentate e sono rappresentati dai diritti aeroportuali, dai corrispettivi per l'uso delle infrastrutture centralizzate, dai corrispettivi per la sicurezza e dalle tariffe per l'uso di banchi *check-in* e spazi da parte di vettori e *handler*.

Le attività *Non Aviation*, invece, 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, nonché il comparto *real estate*. I ricavi di tale area sono rappresentati dai corrispettivi di mercato per le attività svolte direttamente dal Gruppo e, con riferimento alle attività svolte da terzi in regime di subconcessione, dalle *royalty* espresse come percentuali sul fatturato realizzato dall'operatore terzo, solitamente con l'indicazione di un minimo garantito.

In tale segmento confluiscano anche i proventi derivanti dalle attività di affitto magazzini, spazi ed uffici destinati agli operatori del

business Cargo, quali *handler* merci, spedizionieri e *courier*.

General Aviation

Il *business General Aviation* include le attività di aviazione generale, che comprendono l'intera gamma di servizi connessi al traffico *business* presso il piazzale Ovest dell'aeroporto di Linate.

Energy

Il *business Energy* comprende la generazione e la vendita di energia elettrica e termica destinata a terzi.

Sono di seguito presentati i risultati per ciascun *business* sopra descritto.

(in migliaia di Euro)	Commercial Aviation		General Aviation		Energy		Consolidato	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Ricavi di gestione	658.128	621.404	11.344	12.128	14.484	14.728	683.956	648.260
EBITDA	273.622	233.710	7.488	7.799	741	1.497	281.851	243.006
EBIT	183.869	122.100	5.577	5.406	23	384	189.469	127.890

L'EBITDA sopra riportato include il margine IFRIC.

I costi relativi agli incentivi alle compagnie aeree finalizzati allo sviluppo del traffico sono esposti a riduzione dei ricavi in applicazione del principio contabile IFRS 15.



Struttura organizzativa

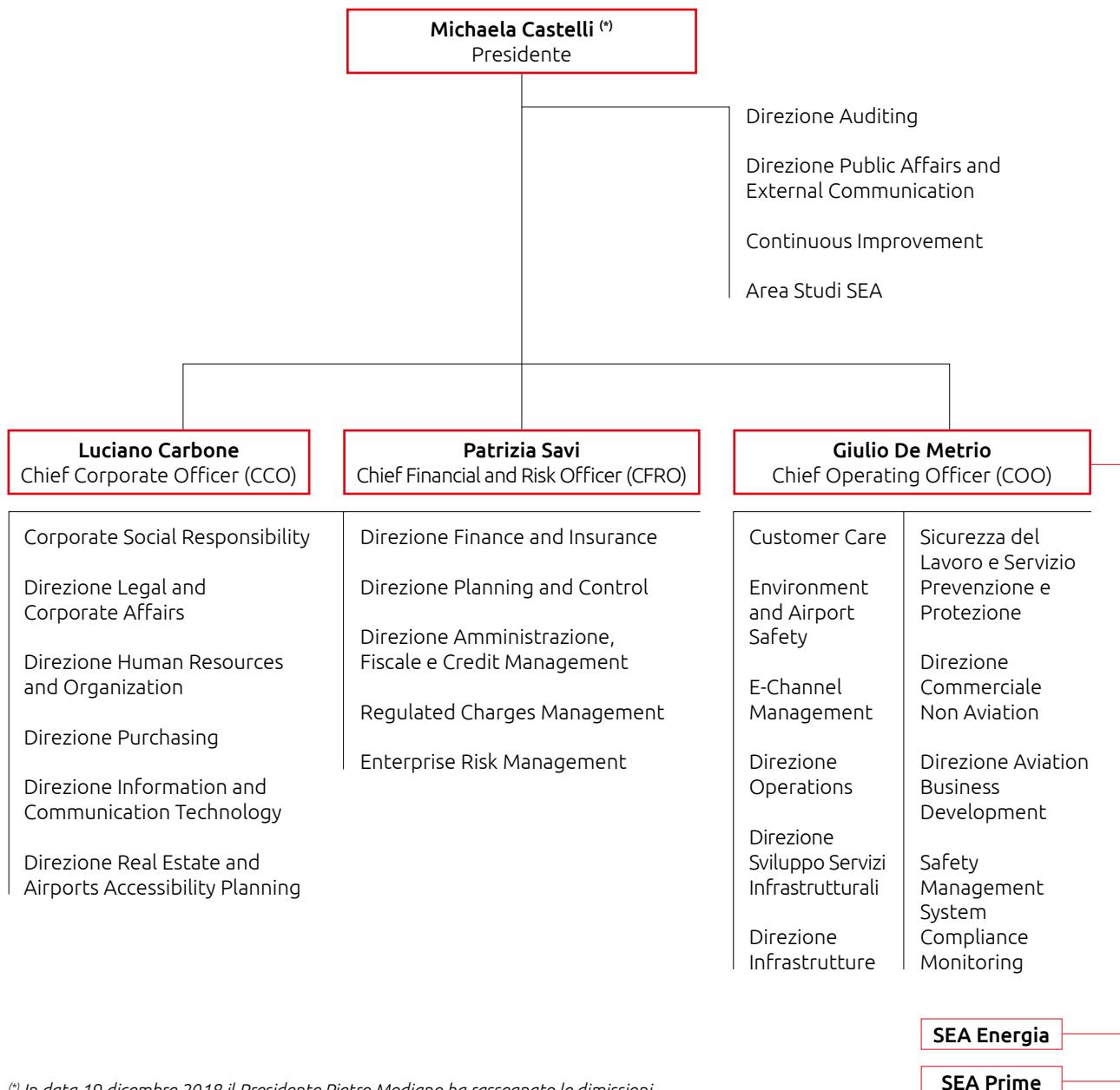
La struttura organizzativa di SEA sino all'8 gennaio 2019 si articola in diverse direzioni e funzioni di staff, ciascuna di esse dipendenti

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

Nel 2018 SEA ha adottato lo *Steering Process* - articolato in 5 comitati - quale metodo direzionale di

gestione e controllo che, attraverso il coinvolgimento trasversale e interfunzionale delle direzioni operative e di *staff* della Società, aveva lo scopo di ottenere il raggiungimento degli obiettivi di business e rafforzare lo spirito di squadra.

ORGANIGRAMMA FUNZIONALE AL 31-12-2018



^(*) In data 19 dicembre 2018 il Presidente Pietro Modiano ha rassegnato le dimissioni pertanto il CdA SEA, in data 20 dicembre 2018, ha nominato Presidente Michaela Castelli. In data 8 gennaio 2019 il Consiglio di Amministrazione di SEA ha nominato Armando Brunini Amministratore Delegato e in data 16 gennaio 2019 ha conferito allo stesso anche l'incarico di Direttore Generale modificando la struttura organizzativa.

Gli aeroporti gestiti dal Gruppo SEA

Aeroporto di Linate

L'aeroporto di Linate occupa un'area complessiva di circa 350 ettari nel settore sud-est della provincia di Milano, sui territori di Peschiera Borromeo, Segrate e Milano. Confinano con il sedime dell'aeroporto il Parco Forlanini - uno dei maggiori parchi dell'area urbana milanese - e l'Idroscalo.

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 2018 Linate ha operato il 5,0% dei passeggeri, il 7,2% dei movimenti di aeromobili e l'1,1% del *cargo* sul totale Italia². Lo scalo è dotato di due piste per l'atterraggio e il decollo, delle quali la prima (lunga 2.442 metri) destinata all'aviazione commerciale e la seconda (lunga 601 metri) destinata all'aviazione generale. Le infrastrutture di volo includono una via di rullaggio principale, della lunghezza di circa 2.100 metri, un sistema di raccordi di circa 4.000 metri e 2 piazzali per gli aeromobili.

Le piazzole sono 46 e offrono una capacità di sosta contemporanea per 42 aeromobili.

L'aerostazione passeggeri si estende su 3 livelli per una superficie complessiva di circa 75.000 m² (di cui circa 33.000 m² aperti al pubblico), è dotata di 73 *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 18,2% della superficie dell'aerostazione aperta al pubblico

è dedicato all'esercizio di attività commerciali (punti vendita e di ristorazione, autonoleggio e servizi bancari) e il 7,5% ai servizi resi dalle compagnie aeree (*check-in* e biglietteria).

L'area merci dispone di un magazzino per le merci di circa 16.800 m² con una capacità di trattamento di 80-100.000 ton/anno.

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

AEROPORTO DI LINATE

Traffico	Anno 2018	Δ 18/17	Rank ITA
Passeggeri	9.187.120	-3,3%	7°
Merci (ton/anno)	10.827	-9,3	8°
Movimenti	93.987	-2,6%	3°

Standard operativi anno 2018

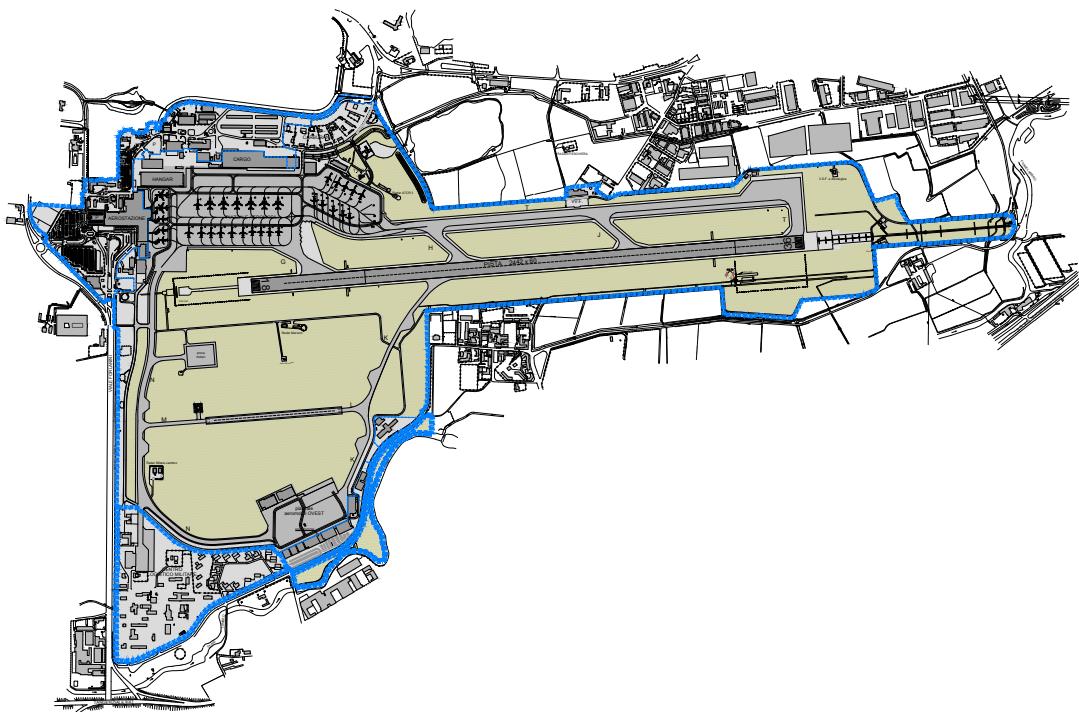
Puntualità in partenza (ritardi inferiori a 15')	86,0%
Riconsegna 1° bagaglio entro 18'	93,8%
N. bagagli disguidati/1.000 passeggeri	1,9

Caratteristiche infrastrutturali

Superficie del sedime	350 ha
N. piste	2
N. piazzole di sosta aeromobili	46
N. banchi check-in	73
N. uscite di imbarco	24
Superficie terminal dedicata a attività commerciali	18,2%
Superficie magazzino merci	16.800 m ²
Capacità di movimentazione merci	80-100 mila t/a
Centrale di cogenerazione – potenza elettrica installata	24 MWe
Centrale di cogenerazione – potenza termica installata	18 MWt
N. parcheggi	3
N. posti auto destinati ai passeggeri	3.867
N. posti auto destinati ad operatori aeroportuali	1.850
N. piazzole di sosta taxi	169

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

LINATE - PLANIMETRIA DELL'AEROPORTO, AIR-SIDE



Aeroporto di Malpensa

L'aeroporto di Malpensa si colloca nell'alta pianura lombarda, nel settore Sud-Ovest della provincia di Varese, a 48 km da Milano, a cui è collegato mediante la rete ferroviaria e un sistema viario, anche autostradale, che mette in comunicazione l'aeroporto con le principali località del Nord-Italia e con la Svizzera. L'area del sedime si estende per 1.220 ettari sui territori di sette comuni: Somma Lombardo, Casorate Sempione, Cardano al Campo, Samarate, Ferno, Lonate Pozzolo e Vizzola Ticino.

Tutto il sedime e il territorio dell'aeroporto sono parte del Parco Lombardo della Valle del Ticino, primo parco regionale d'Italia, nato nel 1974 per preservare il fiume e i numerosi ambienti naturali della Valle del Ticino dall'industrializzazione e da un'urbanizzazione sempre più invasiva e per salva-

guardare il ricco patrimonio di biodiversità. Lo scalo di Malpensa è il secondo in Italia per numero di movimenti complessivi di aeromobili e numero di passeggeri.

Nel 2018 Malpensa ha gestito il 12,2% dei movimenti complessivi, il 13,3% del traffico passeggeri e il 50,3% del trasporto merci registrati in Italia³.

Lo scalo dispone di due piste parallele, distanti 808 metri tra loro, lunghe 3.920 metri ciascuna e abilitate a tutti gli aeromobili in servizio. Le piste non consentono di effettuare avvicinamenti paralleli indipendenti.

Il sistema di vie di rullaggio e di raccordi si sviluppa per circa 19,4 km complessivi (28,5 km se si considerano anche i percorsi di rullaggio sui piazzali). Le 204 piazzole di sosta per gli aeromobili – di cui 111 al Terminal 1, 43 al Terminal 2 e 49 a Malpensa Cargo - consento-

no una capacità massima di sosta contemporanea di 120 velivoli.

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

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

È dotato di 255 *check-in counter* e 65 *gate*, di cui 30 serviti da 41 *loading bridge* e i restanti destinati agli aeromobili posizionati in parcheggi raggiungibili con i bus interpista.

⁽³⁾ Fonte: Assaeroporti (www.assaeroporti.it).

L'8,5% circa della superficie aperta al pubblico è dedicato all'esercizio di attività commerciali (punti vendita e di ristorazione, autonoleggio e servizi bancari).

Malpensa Terminal 2 è dotato di 35 *check-in counter* e 23 *gate* destinati

agli aeromobili posizionati in parcheggi raggiungibili con i bus interpista.

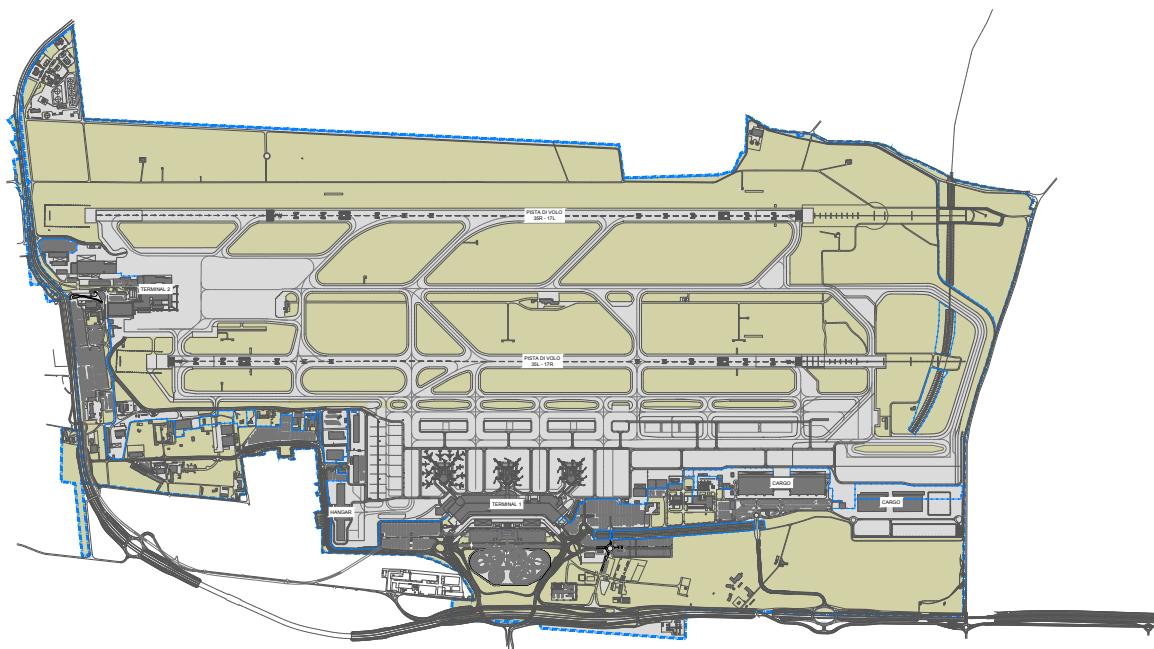
Il 12,2% circa della superficie aperta al pubblico è dedicato all'esercizio di attività commerciali.

Malpensa Cargo dispone di magazzini per una superficie di 50.000

m² e ha una capacità compresa tra le 700.000 e le 750.000 tonnellate di merce annua.

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

MALPENSA - PLANIMETRIA DELL'AEROPORTO, AIR-SIDE



SCHEDA AEROPORTO DI MALPENSA

Traffico	Anno 2018	Δ 18/17	Rank ITA
Passeggeri	24.561.735	11,5%	2°
Merci (ton/anno)	558.218	-3,2%	1°
Movimenti	189.910	8,7%	2°

Standard Operativi anno 2018

Puntualità in partenza	77,1%
Riconsegna 1° bagaglio	
Malpensa T1: riconsegna bagaglio entro 23'	93,1%
Malpensa T2: riconsegna bagaglio entro 26'	96,4%
N° bagagli disguidati/1.000 passeggeri	1,7

Caratteristiche infrastrutturali

Superficie del sedime	1.220 ha
N. piste	2
N. piazzole di sosta aeromobili	204
N. banchi check-in:	
Malpensa T1	255
Malpensa T2	35
N. uscite di imbarco:	
Malpensa T1	65
Malpensa T2	23
Superficie dei terminal dedicata ad attività commerciali	
Malpensa T1	8,5% della superficie aperta al pubblico
Malpensa T2	12,2% della superficie aperta al pubblico
Baggage Handling System Malpensa T1	10.650 bagagli/ora
Baggage Handling System Malpensa T2	4.800 bagagli/ora
N. caroselli di riconsegna bagagli	
Malpensa T1	10
Malpensa T2	4
Capacità di movimentazione merci	700-750.000 ton/anno
Centrale di cogenerazione - potenza elettrica installata	70 MWe
Centrale di cogenerazione - potenza termica installata	62 MWt
N. parcheggi	
Malpensa T1	4
Malpensa T2	1
N. posti auto destinati ai passeggeri	
Malpensa T1	7.158
Malpensa T2	2.531
N. posti auto destinati ad operatori aeroportuali	
Malpensa T1	2.563
Malpensa T2	1.160
Area intermedia Malpensa T1-Malpensa T2	1.609
Malpensa Cargo	1.159
N° piazzole di sosta taxi	
Malpensa T1	280
Malpensa T2	20

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





The background features a complex, abstract geometric pattern composed of numerous small triangles and lines, creating a sense of depth and connectivity. The triangles are primarily white with black outlines, set against a light gray background. A few larger, more prominent triangles are filled with white or light gray. The overall effect is reminiscent of a molecular structure or a network graph.

Il contesto competitivo

Il contesto competitivo

Il trasporto aereo mondiale

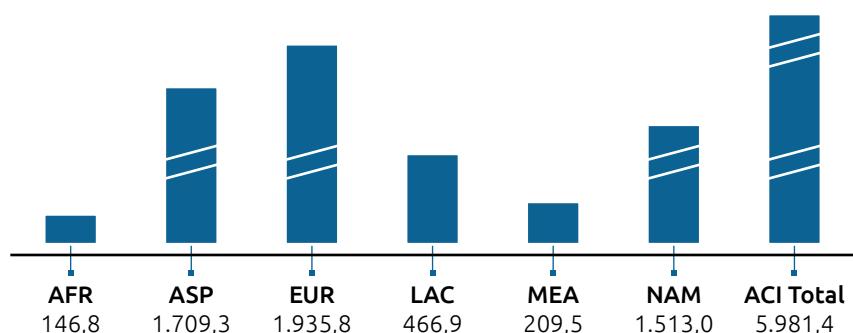
L'andamento mondiale del traffico passeggeri registrato al mese di ottobre 2018, misurato su un campione di oltre mille aeroporti, ha registrato un incremento di 6,1 punti percentuali rispetto allo stesso periodo del 2017, attestandosi a 5,981 miliardi di passeggeri. Tutti i continenti risultano in crescita, ed in particolare:

- l'Europa (che detiene una *market share* del 32%) registra un incremento pari a +6,2%;
- l'Asia (market share del 29%) registra un incremento pari a +7,3%;
- il Nord America (market share del 25%) registra un incremento pari a +5,2%;
- il Centro/Sud America (market share dell'8%) registra un incremento pari a +4,8%;
- il Medio Oriente (market share del 4%) registra un incremento pari a +2,3%;
- l'Africa (market share del 2%) registra un incremento pari a +10,1%.

Nella classifica mondiale il primo aeroporto per traffico passeggeri risulta Atlanta (89,8 milioni, di cui 79,2 di traffico domestico), seguito da Pechino (84,4 milioni, di cui 64,6 di traffico domestico) e Dubai (74,5 milioni).

TRAFFICO AEREO MONDIALE AD OTTOBRE 2018⁴

Passeggeri (5,981 mld)

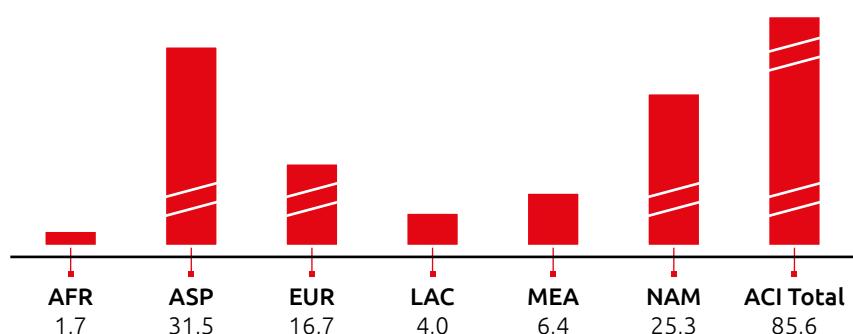


ACI World ranking volumes

Il traffico merci registra un incremento di 4,2 punti percentuali rispetto al progressivo 2017, con 85,6 milioni di tonnellate di merce processata su un campione di 681 aeroporti. Tutti i continen-

ti registrano volumi in aumento (Asia – primo in termini di merci movimentate – +3,3%, Nord America +6,1%, Europa +2,8%, Medio Oriente +0,4%, Centro/Sud America +8,7%, Africa +11,6%).

Merci totali (85,6 mln tonn.)



ACI World ranking volumes

Legenda: AFR (Africa), ASP (Asia Pacific), EUR (Europa), LAC (America Latina), MEA (Medio Oriente), NAM (Nord America). Fonte: ACI World (Pax Flash & Freight Flash)

⁴Fonte: ACI World (Pax Flash & Freight Flash)

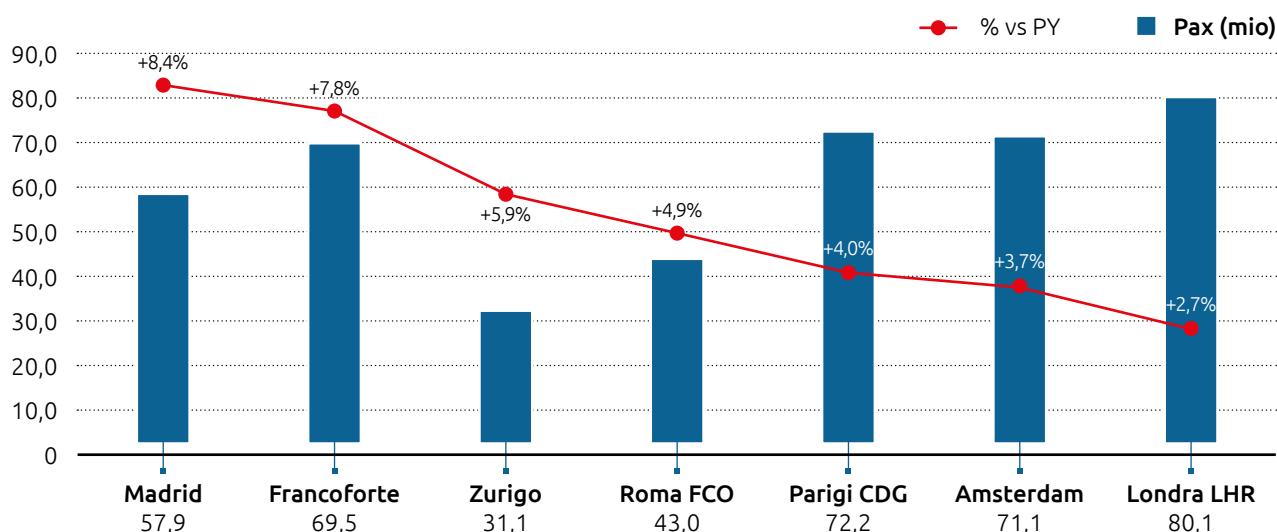
Il traffico degli scali europei

L'andamento del traffico passeggeri degli aeroporti europei associati ad ACI Europe ha evidenziato

una crescita del 4,8%, attestandosi a 1.166,2 milioni di passeggeri serviti. Di seguito i principali hub europei (Francoforte, Amsterdam, Parigi Charles de Gaulle, Zurigo, Roma Fiumicino, Madrid, Londra Heathrow), che rappresentano il

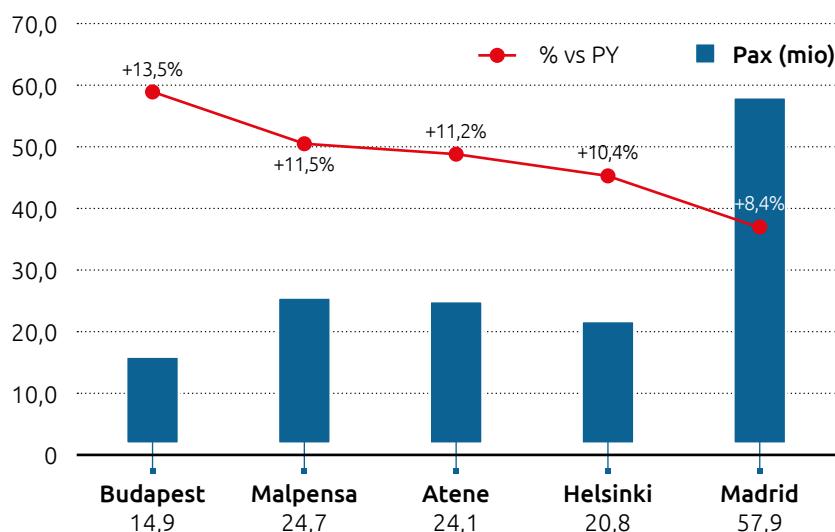
36% del totale del traffico degli aeroporti associati in ordine di crescita percentuale rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente.

TRAFFICO AEREO EUROPEO



Includendo nell'analisi tutti i 42 aeroporti europei associati ad ACI Europe, Malpensa occupa il secondo posto in termini di crescita per-

centuale nel periodo esaminato (+11,5%), collocandosi tra Budapest (+13,5%) ed Atene (+11,2%).



Il traffico merci, confrontato con lo scorso anno, risulta allineato (-0,2%) con un totale di oltre 12,0 milioni di tonnellate movimentate. In termini di merce processata, nel ranking dei principali aeroporti europei associati ad ACI Europe, Malpensa si conferma al quinto posto (558,2 mila tonnellate), dopo Francoforte (primo aeroporto con oltre 2,1 milioni di tonnellate), Parigi Charles de Gaulle (2,0 milioni di tonnellate), Londra Heathrow ed Amsterdam (1,7 milioni di tonnellate ciascuno).

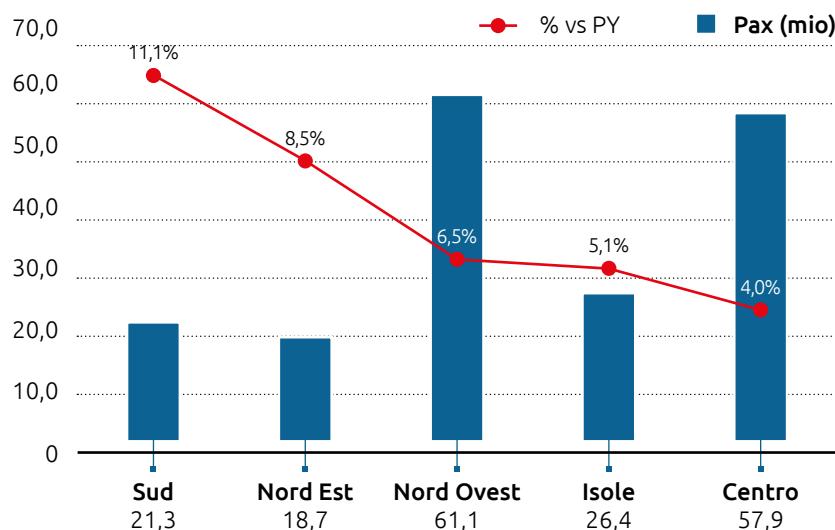
Il traffico degli scali italiani

Il traffico passeggeri degli aeroporti italiani associati ad Assae-roporti ha registrato una crescita del 5,9%, raggiungendo quota 185,4 milioni di passeggeri (10,3 milioni in più del 2017). Il traffico internazionale evidenzia un incremento del 7,2%, mentre il traffico domestico del 3,3%. I movimenti aerei nel periodo sono stati pari a 1,4 milioni (+3,6%), mentre le

merci trasportate risultano sostanzialmente allineate all'anno precedente (1.056,6 mila tonnellate, -0,4%). A livello nazionale gli aeroporti che hanno registrato il maggior traffico passeggeri sono Roma Fiumicino, Milano Malpensa, Bergamo Orio al Serio, Venezia, Catania, Napoli e Milano Linate.

Di seguito, in ordine di crescita percentuale, la distribuzione del traffico passeggeri degli aeroporti italiani aggregati per macro-aree geografiche*.

TRAFFICO AEREO ITALIANO



*Nord Ovest: Bergamo, Bologna, Genova, Linate, Malpensa, Torino, altri; Nord Est: Treviso, Venezia, Verona, altri; Centro: Ancona, Roma Ciampino, Roma Fiumicino, altri; Sud: Bari, Brindisi, Lamezia Terme, Napoli, Pescara, Reggio Calabria altri; Isole: Alghero, Cagliari, Lampedusa, Olbia, Palermo, altri.

Tra gli aeroporti del Nord-Ovest il sistema aeroportuale lombardo (25% del totale traffico nazionale) ha servito 46,8 milioni di passeggeri (+6,5%); Milano Malpensa e Linate hanno contribuito rispettivamente con 24,7 milioni (+11,5%) e 9,2 milioni (-3,3%) mentre Bergamo Orio al Serio con 12,9 milioni (+4,9%). Al Centro Italia il sistema aeroportuale romano (26% del

totale traffico nazionale) ha raggiunto 48,8 milioni di passeggeri (+4,2%); Roma Fiumicino ha servito 43,0 milioni (+4,9%), mentre Roma Ciampino con 5,8 milioni risulta in flessione (-0,7%). Tra gli aeroporti del Nord-Est, Venezia raggiunge 11,2 milioni di passeggeri trasportati (+7,9%), mentre al Sud Catania e Napoli crescono rispettivamente dell'8,9% e del 15,8%, servendo 9,9

milioni di passeggeri ciascuno.

Trend del mercato del trasporto aereo in Europa⁵

- Il traffico passeggeri riferito all'intera rete aeroportuale europea è cresciuto del 6,1%

IL CONTESTO COMPETITIVO

nel 2018, portando il numero totale di passeggeri che hanno utilizzato gli aeroporti europei al nuovo *record* di 2,34 miliardi. Sebbene la crescita sia stata più contenuta rispetto all'eccezionale andamento del 2017 (+8,5%) è comunque rimasta molto dinamica, soprattutto considerando le tensioni economiche e geopolitiche sotostanti (in particolare la guerra di dazi tra USA e Cina). La continua espansione della capacità delle compagnie aeree ha giocato un ruolo di primo piano, dato che i movimenti sono cresciuti del 4%, contro un +3,8% del 2017.

- Nel 2018 gli aeroporti europei hanno accolto 136,6 milioni di passeggeri in più rispetto all'an-

no precedente. Ciò significa che negli ultimi 5 anni il traffico passeggeri è aumentato di oltre un terzo (36%) - con oltre 629 milioni di passeggeri aggiuntivi - di cui 445 milioni nella sola UE. Gestire tale crescita ha rappresentato una sfida impegnativa e la pressione sulle strutture aeroportuali è stata significativa. Capacità e qualità sono divenuti temi cruciali per un numero crescente di aeroporti in tutta Europa. Sfide che richiedono non solo nuovi investimenti, ma anche una maggiore efficienza operativa.

- Il traffico passeggeri negli aeroporti UE ha registrato un aumento medio del 5,4% (rispetto al +7,7% del 2017), rallentando anche a causa di problemi nel-

la gestione del traffico aereo e scioperi delle compagnie aeree che hanno limitato l'operatività aeroportuale in diversi paesi fino all'estate. Successivamente il traffico ha avuto una crescita più robusta, chiudendo a dicembre con il 7% circa.

Gli aeroporti dei paesi orientali e meridionali dell'UE hanno ottenuto le migliori *performance*, insieme a quelli di Austria e Lussemburgo. I risultati peggiori sono stati realizzati dagli aeroporti svedesi (che hanno risentito dell'introduzione di una tassa sull'aviazione) e dal Regno Unito (a causa del crescente timore della Brexit sull'economia).

- Gli aeroporti *extra-UE* hanno visto un aumento del traffico



IL CONTESTO COMPETITIVO

passeggeri dell'8,3% (rispetto al +7,7% del 2017). Tuttavia, a differenza del mercato UE, la crescita ha seguito una tendenza al ribasso per tutto l'anno, passando da un impressionante +14,6% a gennaio a un +3,5% a dicembre.

- I 5 aeroporti più trafficati d'Europa hanno registrato una crescita del 4,8% nel traffico passeggeri (in calo rispetto al +5,5% dell'anno precedente). Questa *performance* inferiore rispetto alla media europea riflette principalmente limitazioni di capacità - che intensificano la concor-

renza tra gli *hub*-e scioperi delle compagnie aeree. Nonostante questo, tali scali hanno accolto complessivamente 16,5 milioni di passeggeri aggiuntivi. Francoforte ha ottenuto la crescita più alta (+7,8% - 4° posizione con 69,5 milioni di passeggeri), grazie a una strategia di diversificazione del traffico. I limiti di capacità hanno invece più che dimezzato la crescita ad Amsterdam-Schiphol (+3,7% rispetto al +7,7% nel 2017, 3° posizione con 71,1 milioni di passeggeri) e Londra-Heathrow (+2,7%), che è rimasto l'aeroporto più traffica-

to in Europa, con 80,1 milioni di passeggeri.

- In contrasto con la dinamica del traffico passeggeri, il traffico merci ha subito un brusco rallentamento nel 2018, con una crescita dell'1,8% (rispetto al +8,4% del 2017). La decelebrazione ha interessato principalmente gli aeroporti dell'UE (+1,1%) rispetto a quelli *extra-UE* (+5,6%). La tendenza alla diminuzione del traffico merci è difficile da ignorare. Riflette l'indebolimento dei *trend* economici non solo in Europa, ma in tutto il mondo.



Il posizionamento competitivo dei nostri scali

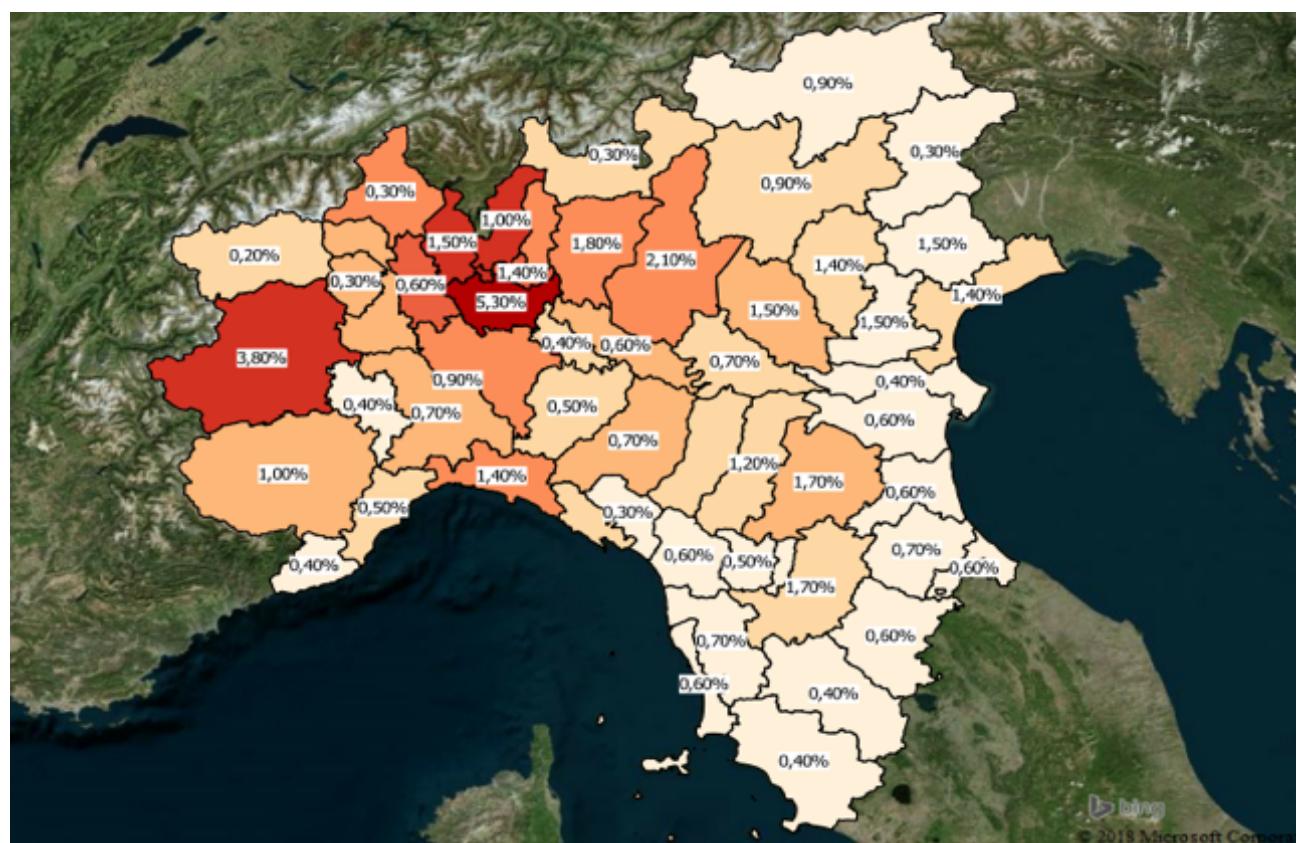
Catchment area

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

trasporto presente. La *catchment area* del sistema aeroportuale milanese comprende principalmente, in termini di intensità attrattiva, nell'ordine: la città metropolitana di Milano, il territorio della Regione Lombardia e il Nord-Ovest italiano. Si estende inoltre – seppur con una minore capacità di intercettazione della domanda – anche nelle regioni del Nord-Est, in Emilia-Romagna e in Toscana. All'interno del sistema aeroportuale di Milano, Malpensa è uno dei due scali italiani (l'altro è Roma Fiumicino) con un rilevan-

te *network* di destinazioni di lungo raggio. Quindi i passeggeri del Nord Italia che intendono viaggiare verso mete intercontinentali hanno due scelte: viaggiare da Malpensa oppure partire dall'aeroporto regionale loro più vicino e fare scalo in qualche *hub* europeo. Secondo quanto previsto dal Piano nazionale degli aeroporti, anche l'aeroporto di Venezia è classificato come strategico, ma allo stato attuale il suo *network* di destinazioni a lungo raggio non è paragonabile a quello di Malpensa.

CATCHMENT AREA DELL'AEROPORTO DI MALPENSA



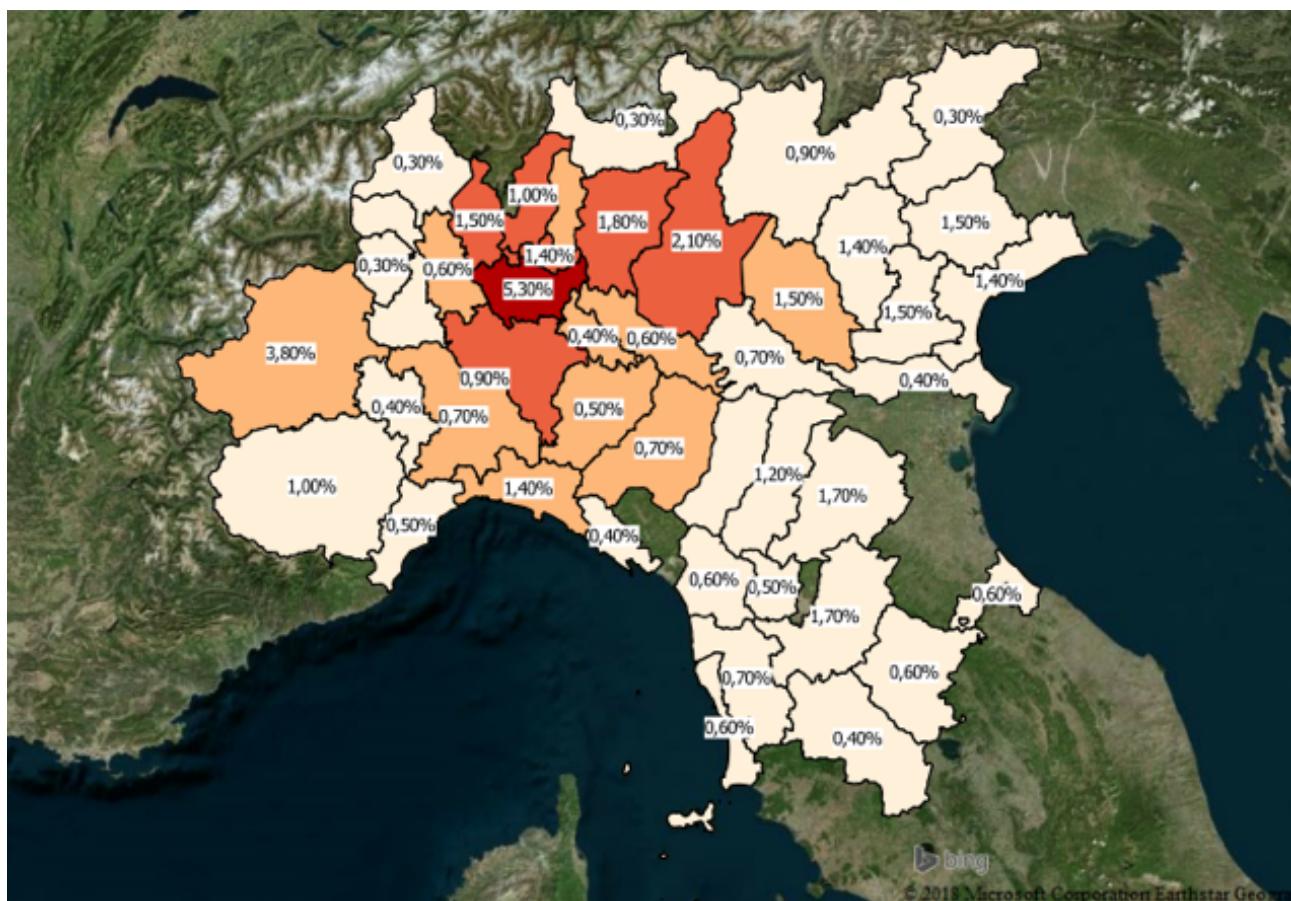
Percentuale della popolazione delle province della catchment area dell'aeroporto di Malpensa rispetto alla popolazione totale.
Fonte: Elaborazioni SEA su dati indagini CLAS 2016 e Istat

Per il breve e medio periodo è quindi possibile affermare che tutto il Nord Italia è "potenziale *catchment area*" degli aeroporti di Milano e, in particolare, di Malpen-

sa per quanto concerne le destinazioni a lungo raggio. La capacità di indirizzare la domanda verso Malpensa anziché verso i voli in coincidenza su altri *hub* europei si

gioca sul terreno dell'accessibilità a Malpensa stessa, ambito in cui un sistema viario rapido, integrato ed efficace può fare la differenza.

CATCHMENT AREA DELL'AEROPORTO DI LINATE



*Percentuale della popolazione delle province della catchment area dell'aeroporto di Linate rispetto alla popolazione totale.
Fonte: Elaborazioni SEA su dati indagini CLAS 2016 e Istat*

CARATTERISTICHE SOCIO-ECONOMICHE DELLA CATCHMENT AREA DEL SISTEMA AEROPORTUALE MILANESE

	Catchment area	% su totale Italia
Superficie (km ²)	135.057	44,8
Popolazione	29.676.146	49,06
PIL 2012 (mio €)	910.053	58,1
N° imprese 2015	2.652.848	56,6
N° addetti 2015	10.050.207	61,7
Esportazioni 2016 (mio €)	333.200	79,8

Fonte: Elaborazioni SEA su dati Istat

Il baricentro territoriale della *catchment area* degli aeroporti di Milano è rappresentato dalla Lombardia, che si colloca tra le aree più competitive in Europa.

Competitività aeroporto-territorio

L'interazione aeroporto-territorio si esprime in una dinamica biunivoca: se l'aeroporto è in grado di influenzare la competitività e lo sviluppo economico del territorio che beneficia della sua presenza, è vero anche che le caratteristiche del tessuto socio-economico in cui l'aeroporto opera hanno una rilevante incidenza sull'andamento dell'attività aeroportuale. La tipologia e l'entità degli effetti che i nostri aeroporti determinano sui parametri socio-economici del territorio riferibili alla *catchment area* (intesa nelle sue varie articolazioni citate nel precedente paragrafo) vengono descritte nella sezione dedicata agli impatti socio-economici di questo documento. Parlando invece dei fattori di contesto che generano effetti sull'entità e sulle caratteristiche del *business aeroportuale*, risultano particolarmente rilevanti: la crescita economica (che impatta soprattutto sul traffico aereo *outgoing*) e l'attrattività - specialmente turistica - del territorio (che influenza invece sul traffico *incoming*).

Caratteristiche della struttura economica della Lombardia e di Milano

La Lombardia⁶ è la principale regione italiana sia dal punto di vista demografico che da quello economico. La sua popolazione, pari a 10,0 milioni di abitanti al 1° gennaio 2018, rappresenta circa il 16% di quella italiana e il suo PIL, superiore ai 383,2 milioni di Euro nel 2017⁷, rappresenta oltre il 22,2% del PIL nazionale.

	Lombardy	Italy	Share
Area (sq. km.)	23.864	302.073	7,9%
Population (1/1/2018)	10.036.258	60.483.973	16,1%
Workforce (thousand, 2017)	4.701	25.930	18,1%
GDP (nominal, million euro, 2017)	383.175	1.724.955	22,2%
Value Added (per capita, 2017)	34.064	25.550	-
Enterprises (2017)	815.956	5.150.149	15,8%
R&D expenditure (million euro, 2016)	4.758	23.172	20,5%
Import (million euro, 2017)	124.737	400.659	31,1%
Export (million euro, 2017)	120.334	448.107	26,9%

Fonte: Booklet Italy, Lombardy and Milan: i punti di forza del nostro territorio - n° 7, gennaio 2019

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

In Lombardia nel 2017⁸ le forze lavoro sono state pari a 4.701 mila, valore pari al 18,1% del dato nazionale. Gli occupati, pari a 4.701 mila, rappresentano il 19% del dato nazionale. Il tasso di occupazione (dato dal rapporto tra occupati e popolazione tra i 15 e i 64 anni) è al 64,9%, ben al di sopra della media nazionale (55,7%) e, con riferimento ai 4 motori d'Europa, è migliore rispetto alla Catalogna, ma al di sotto della media di Baden-Wuttemberg e Rhône Alpes.

In Lombardia opera un elevato numero di imprese: quelle attive iscritte alla Camera di Commercio nel 2017 erano 815.956 (15,8% del totale delle imprese italiane), di cui 97.220 manifatturiere. La Lombardia può contare su circa 1.000 medie

imprese manifatturiere localizzate nel proprio territorio, mentre la città di Milano ne conta circa 250. Queste cifre rappresentano rispettivamente il 31% e il 7% delle 3.300 medie imprese manifatturiere attive in Italia⁹.

Il territorio di Milano rappresenta inoltre la *location* (direzionale, amministrativa, commerciale o operativa) di oltre 4.200 imprese multinazionali (corrispondenti al 32,4% di quelle complessivamente operanti in Italia) che generano un fatturato di 208 miliardi di Euro e un impatto occupazionale pari a 431.072 unità lavorative.

⁶ Fonte: Confindustria Lombardia; #Lombardia2030

⁷ Fonte: ISTAT (dati.istat.it), Prodotto Interno Lordo ai prezzi di mercato, dati grezzi

⁸ Fonte: Booklet Italy, Lombardy and Milan: i punti di forza del nostro territorio – n° 7, gennaio 2019

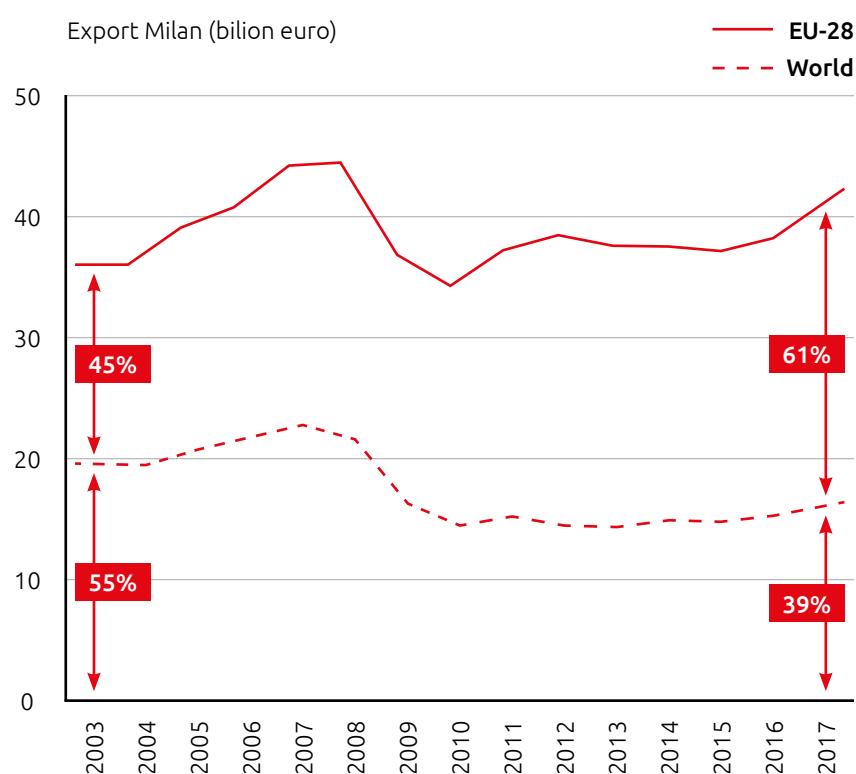
⁹ Numero di medie imprese manifatturiere con 50-499 addetti e un volume di vendita compreso tra 15 e 330 milioni di euro (escluse le filiali di grandi società o le filiali di società estere)

PRINCIPALI PARTNER COMMERCIALI DELLA LOMBARDIA

		Export 2017	% change 2017-2018
1	Germany	16.093	12,7%
2	France	11.782	-3,3%
3	USA	9.049	54,0%
4	Spain	6.678	3,2%
5	Switzerland	6.497	29,8%
6	United Kingdom	5.408	14,4%
7	China	3.950	64,5%
8	Poland	3.567	35,9%
9	Netherlands	2.906	10,7%
10	Turkey	2.737	34,1%

Fonte: Booklet Italy, Lombardy and Milan: i punti di forza del nostro territorio – n° 7, gennaio 2019

RIPOSIZIONAMENTO DELL'EXPORT DI MILANO NEI MERCATI EXTRA-EUROPEI



Fonte: Booklet Italy, Lombardy and Milan: i punti di forza del nostro territorio – n° 7, gennaio 2019

Il grado di internazionalizzazione dell'economia lombarda e la dislocazione dei principali mercati d'interesse per gli operatori economici del territorio rappresentano indicatori significativi dell'evoluzione della domanda di trasporto aereo originante.

Si può notare come i principali *partner* commerciali dell'economia lombarda (per valore economico degli scambi) siano localizzati prevalentemente in Europa, ma la dinamica occorsa nell'ultimo decennio sta spostando l'orizzonte geografico di riferimento delle imprese lombarde verso le aree del mondo a più forte crescita, come testimonia l'incremento fatto segnare nei rapporti commerciali con USA (+54,0%) e Cina (+64,5%).

Un riflesso ancora più significativo di questa evoluzione è leggibile nel dato che riguarda il riposizionamento dell'*export* di Milano nei mercati esteri.

Negli ultimi 15 anni (2003-2017) il valore dell'*export* del sistema produttivo dell'area milanese è cresciuto di circa il 14,8%, passando da 35,9 a 41,2 miliardi di Euro. Questa crescita è avvenuta principalmente sui mercati extra-europei che, dal 45% di incidenza sul flusso commerciale totale registrato nel 2003, sono giunti 15 anni dopo a rappresentare il 61%.

Attrattività territoriale di Milano¹⁰

In base ai dati dell'Osservatorio Milano, che misura l'attrattività e la competitività di Milano - intesa come la capacità della città di inserirsi sulla scena mondiale, proiettando un'immagine positiva di sé e attraendo persone, conoscenze organizzate e capitali - Milano emerge come un'area metropoli-

¹⁰ Fonte: Osservatorio Milano 2018



tana con una struttura economica robusta e altamente diversificata (dall'industria al commercio, ai servizi, alla finanza), che mostra i principali primati in ambiti connessi con le attività economiche e che gode di una elevata reputazione su scala internazionale.

L'analisi è stata condotta in chiave comparata con i centri urbani delle altre quattro regioni europee a maggiore vocazione economico produttiva, ossia: Barcellona, Lione, Monaco e Stoccarda.

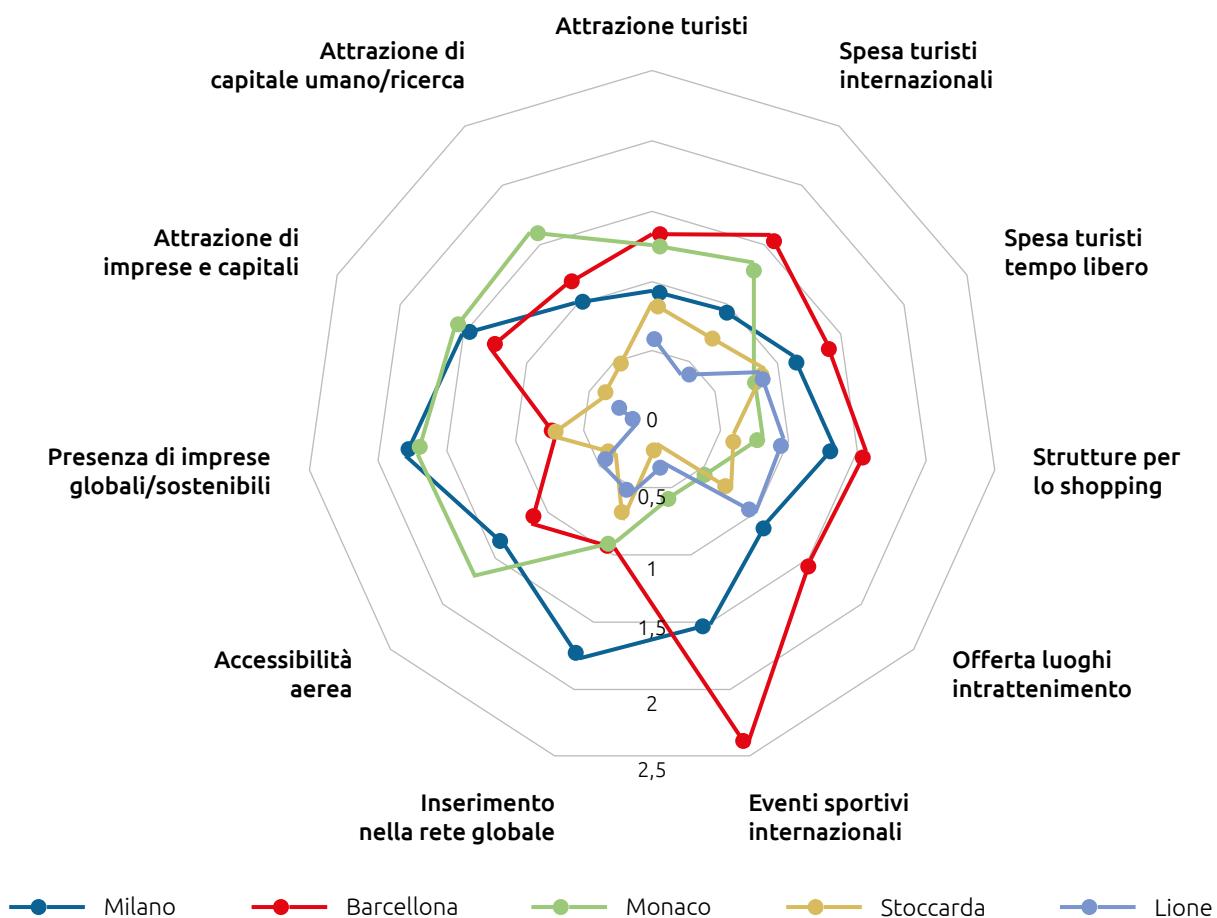
Nel *ranking* dell'Osservatorio 2018 Milano mantiene la terza posizione (0,93, leggermente sotto la media) relativamente alla capacità di attrarre turisti, con Barcellona (1,33) che sorpassa Monaco (1,27). Entrambe queste città evidenziano un numero decisamente più elevato e in aumento di arrivi turistici (11,7 e 16,2 milioni rispettivamente nel 2016 contro i 6,9 milioni dell'area metropolitana milanese). Milano è appena sotto la media dei *benchmark* in termini di spesa dei turisti internazionali

(0,95), dove in cima al *ranking* si conferma Barcellona (1,57), seguita da Monaco (1,35).

Rispetto a questi *benchmark*, la città meneghina continua a caratterizzarsi per una quota totale di spesa dei turisti più ridotta, ma la spesa media risulta in aumento del 25% nell'ultimo anno (+18% Barcellona, +65% Monaco). L'insieme delle attività che caratterizzano la dimensione "tempo libero" vedono Milano (1,16 lo *score* medio su tutte le dimensioni) mantenere il secondo posto dopo Barcellona (che con un indice medio di 1,62 conferma la *leadership* dello scorso anno), ma nettamente davanti alle altre città "industriali": Lione (0,82), Monaco (0,76) e Stoccarda (0,64). Tuttavia, Milano è l'unica città ad arretrare (-0,25 punti) rispetto alla rilevazione 2017. Il calo è concentrato nello "*shopping*", dove Milano scende in seconda posizione (1,33) dopo Barcellona (1,55), perdendo la prima posizione che aveva lo scorso anno. Questo aspetto è valutato con tre indicatori: posizionamento nel *ranking*

delle 57 città europee più attrattive per i *top 250 retailer* mondiali; quota percentuale per città della spesa totale per *shopping* dei turisti internazionali e scontrino medio del turista internazionale. L'arretramento di Milano si concentra principalmente sul secondo aspetto, ma non è dovuto a un calo delle vendite, che sono invece in aumento, quanto alla forte crescita di Barcellona, la cui quota di mercato rispetto all'insieme delle 5 città è passata dal 49,0% del 2016 al 65,3% del 2017. Considerando l'offerta di luoghi per l'intrattenimento e il tempo libero (dalle biblioteche, alle piscine, ai locali notturni) Milano (1,11) resta seconda dopo Barcellona (1,51), migliorando però il suo posizionamento rispetto all'anno precedente. Ciò non è dovuto tanto alle strutture complesse come le biblioteche o le piscine, la cui dotazione è tendenzialmente stabile nel tempo, ma alla diffusione di locali per la vita notturna, rispetto alla quale la distanza con Barcellona si è accorciata rispetto al 2017.

ATTRATTIVITÀ TERRITORIALE DI MILANO - BENCHMARK CON ALCUNE CITTÀ EUROPEE



Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio Milano 2018

Un forte elemento di attrattività internazionale, ma anche di reputazione, sono i grandi eventi sportivi internazionali ospitati, che giocano un ruolo importante perché richiamano l'attenzione di un pubblico molto vasto e sono seguiti dai media di tutto il mondo. Milano (1,53) è stabile al secondo posto, dopo Barcellona (2,42) che continua a crescere, distanziando sensibilmente le altre città del panel, grazie a un continuo forte investimento su questo fronte. Milano mantiene il primo posto nell'attrazione di eventi di scala mondiale, mentre segue a larga distanza Barcellona negli eventi di scala europea. Relativamente alle fiere, nel 2016 Milano è scesa sotto

la media del benchmark rispetto a un anno fa, mentre primeggia ancora Francoforte (1,25). In particolare, Milano rimane stabile in termini di visitatori B2B ed incrementa leggermente il numero di aziende espositrici internazionali.

Milano vede crescere con positiva progressione anche la sua reputazione di "città globale": tra le città considerate, non solo Milano stacca nettamente le altre (1,78, la seconda è Barcellona con solo 0,94), ma è l'unica ad avere incrementato la propria reputazione rispetto alla scorsa edizione (1,60). Questo posizionamento deriva dall'elaborazione delle classifiche internazionali tra città "World City Net-

work" - che misura l'integrazione di 707 città nell'economia globale - e "City Rep Track" del Reputation Institute, che si basa sulle risposte di 23 mila residenti in Paesi del G8 a un'indagine sull'opinione nei confronti di 56 città mondiali. In un contesto internazionale sempre più interconnesso, la possibilità di essere collegati direttamente con le principali città del mondo è un elemento indispensabile. Per questo, disporre di servizi di trasporto aereo efficaci è un fattore indispensabile per il successo.

L'accessibilità internazionale, calcolata con gli indici di accessibilità intercontinentale, continentale e con il traffico passeggeri negli ae-

roporti, vede Milano collocarsi al secondo posto (1,37) dopo Monaco (1,68), ma superare ampiamente Barcellona (1,13) e staccare nettamente Lione (0,47) e Stoccarda (0,34).

Il punto debole di Milano continua a essere l'accessibilità intercontinentale: Milano fa registrare un indice di 28,6 (Londra = 100) contro il 43,2 di Monaco, nonostante i suoi aeroporti muovano all'incirca lo stesso numero di passeggeri (44,0 milioni contro i 44,6 di Monaco). La percentuale di voli intercontinentali offerti dal primo vettore a Malpensa è del 9%, contro il 35,4% a Monaco. Se poi guardiamo gli altri grandi sistemi aeroportuali, vediamo che Lufthansa a Francoforte opera il 52,7% dei voli intercontinentali, Air France a Parigi il 48,2% e KLM ad Amsterdam il 44,0%.

Un grande punto di forza di Milano è il suo sistema produttivo manifatturiero, in grado di creare valore ed esportare in una logica di sostenibilità sociale e ambientale. Questa dimensione vede Milano in prima posizione (1,77) superiore, seppur di poco, a Monaco (1,70) e molto distanziata da città di grande tradizione industriale come Stoccarda (0,73) e Lione (0,10). Netta è la sua posizione di preminenza come sede d'impresa con oltre 1 miliardo di fatturato (90 imprese, contro le 61 di Monaco e le 39 di Barcellona). La conferma che, all'interno del gruppo considerato, la forza economica si gioca tra Milano, Monaco e Stoccarda viene dal numero d'impresse comprese nel "Global RepTrak 100" con sede legale nella città di riferimento. Il ranking misura la reputazione delle 100 imprese globali, sulla base di circa 170 mila valutazioni e vede Milano (1,66), Monaco (1,67) e Stoccarda (1,67) praticamente allineate. L'edizione 2018 dell'Osservatorio ha voluto

estendere l'analisi della reputazione agli aspetti di sostenibilità, con il "The Sustainability Yearbook" di RobecoSAM che ogni anno valuta le pratiche sostenibili di oltre 3.400 imprese quotate. Milano si colloca al secondo posto (1,67) dietro a Monaco (2,08) ma davanti a Barcellona (1,25).

Un ulteriore elemento chiave della competitività delle città globali è la capacità di attrarre imprese e capitali, in termini di insediamenti sul territorio di multinazionali estere. Milano (1,49) è ben posizionata sopra la media dei *benchmark*, seconda solo a Monaco (1,56), prima in classifica. Rispetto al ruolo delle altre città nei confronti dei rispettivi Paesi, elemento distintivo di Milano è che rappresenta il *gateway* privilegiato degli investimenti esteri diretti in Italia, con una concentrazione del 30,8% di tutti i nuovi progetti esteri *greenfield*.

L'ultima area di comparazione considerata tra Milano e i *benchmark* individuati riguarda l'attrattività verso talenti e capitale umano. Monaco si conferma il polo principale di attrazione di talenti (1,60 lo score) sia in termini di studenti universitari stranieri sia di ricercatori vincitori dei finanziamenti dell'*European Research Council*. Ulteriore conferma dell'attrattività di Monaco è l'ottimo punteggio che ottiene come città universitaria nel *QS Best Student Cities*. Nella graduatoria di dimensione complessiva, seguono in seconda posizione Barcellona (1,15), in terza Milano allineata alla media (1,00).

Capacità

La capacità di un aeroporto, che in Italia è determinata dall'ENAC con il coinvolgimento delle parti interessate, viene stabilita in ragione delle possibilità ricettive del

singolo aeroporto, che a loro volta dipendono:

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

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

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

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

Capacità dell'aeroporto di Malpensa

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

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

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

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

Capacità dell'aeroporto di Linate

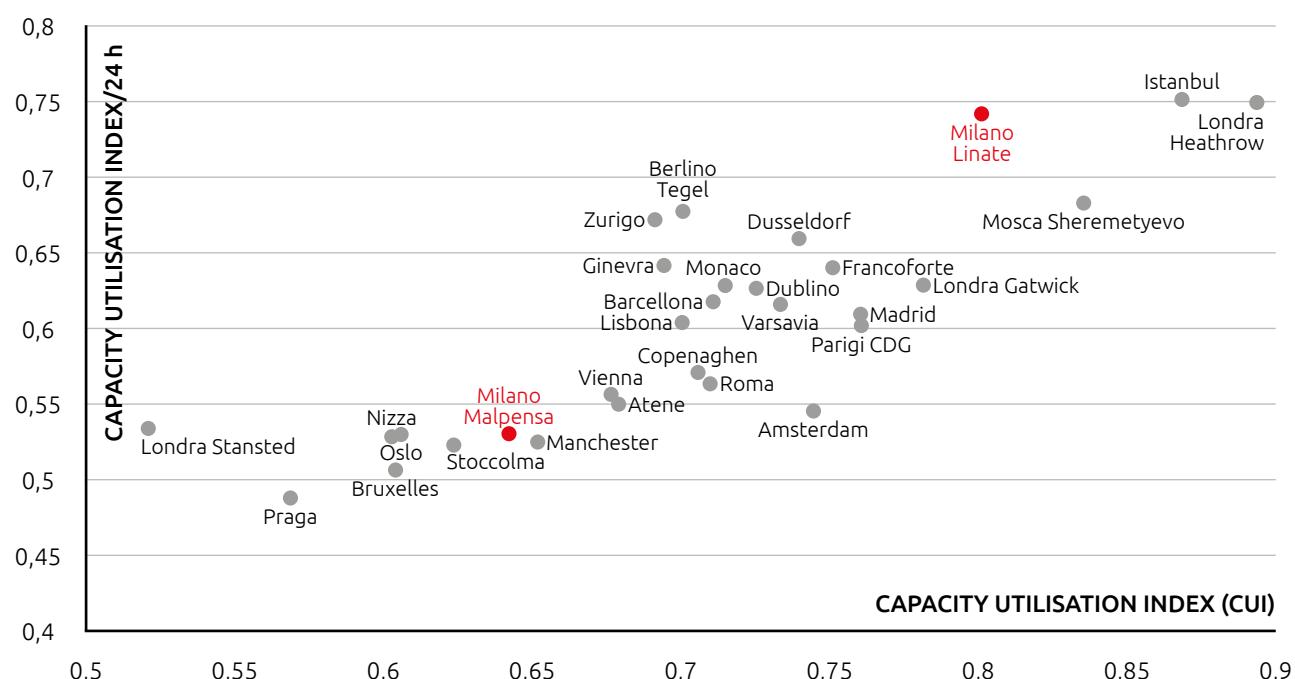
Le infrastrutture dell'aeroporto di Linate sono in grado di gestire una capacità di circa 32 movimenti/ora, ma lo scalo opera con una limitazione di traffico rappresentata dalla soglia dei 18 movimenti/ora, introdotta dai Decreti Bersani e Bersani bis. Tale capacità è stata fissata per i voli di tipo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

con i principali scali della penisola) e i voli dell'Aviazione Generale.

Il posizionamento dei nostri aeroporti rispetto al capacity crunch europeo

La congestione della capacità aeroportuale è un tema molto sentito nel mercato del trasporto aereo europeo e viene considerato una delle principali criticità che minacciano la futura crescita del settore. Eurocontrol¹¹ prevede che entro il 2035 saranno più di 30 gli aeroporti europei congestionati.

POSIZIONAMENTO DI ALCUNI SCALI EUROPEI IN BASE ALL'INDICE DI UTILIZZO DELLA CAPACITÀ



Fonte: SEO Amsterdam Economics, 2017

Questi aeroporti già oggi operano all'80% o più della loro capacità per più di 3 ore al giorno. Nel 2035 circa 1,9 milioni di voli (pari al 12% della domanda) non troveranno modo di essere assorbiti nello scenario di crescita del traffico definito come "più probabile" da Eurocontrol. Le carenze di capacità aeroportuali non saranno distribuite uniformemente in tutta Eu-

ropa. Regno Unito, Turchia, Belgio e Paesi Bassi e un certo numero di paesi dell'Europa orientale saranno probabilmente più pesantemente colpiti rispetto ad altri. Le carenze di capacità negli scali europei preoccupano anche per l'entità delle esternalità negative che si abbattono sui passeggeri. In una situazione in cui la domanda di capacità aeroportuale supera l'o-

ferta - e in cui l'aeroporto si trova in una posizione di sostanziale potere di mercato nel traffico passeggeri - i prezzi vengono utilizzati per bilanciare il livello della domanda con la capacità disponibile. Se i prezzi dell'aeroporto si

¹¹ EUROCONTROL (2013b). Challenges of Growth 2013. Task 6: The Effect of Air Traffic Network Congestion in 2035

riflettono in modo efficiente sui diritti aeroportuali, la scarsità di *slot* si rifletterà in tariffe più elevate e quindi in costi più elevati per le compagnie aeree che, a loro volta e in base alla situazione del mercato, praticheranno tariffe più alte ai loro passeggeri per i voli effettuati nei periodi di punta. In base a dati Eurocontrol sulle stime di crescita del traffico, l'ammontare totale delle tariffe applicate dalle compagnie aeree negli aeroporti congestionati dovrebbe raggiungere i 6,3 miliardi di Euro entro il 2035. In pratica, i passeggeri europei sono destinati a pagare sempre di più l'insufficiente capacità aeroportuale. Per ridurre l'impatto negativo delle carenze di capacità sul reddito dei passeggeri, non solo sono necessari continui investimenti, ma anche una riforma normativa per contrastare i disincentivi delle compagnie aeree nei confronti dell'espansione di capacità.

L'indice di utilizzo della capacità (CUI) stima l'utilizzo della capacità di uno scalo rispetto al picco del

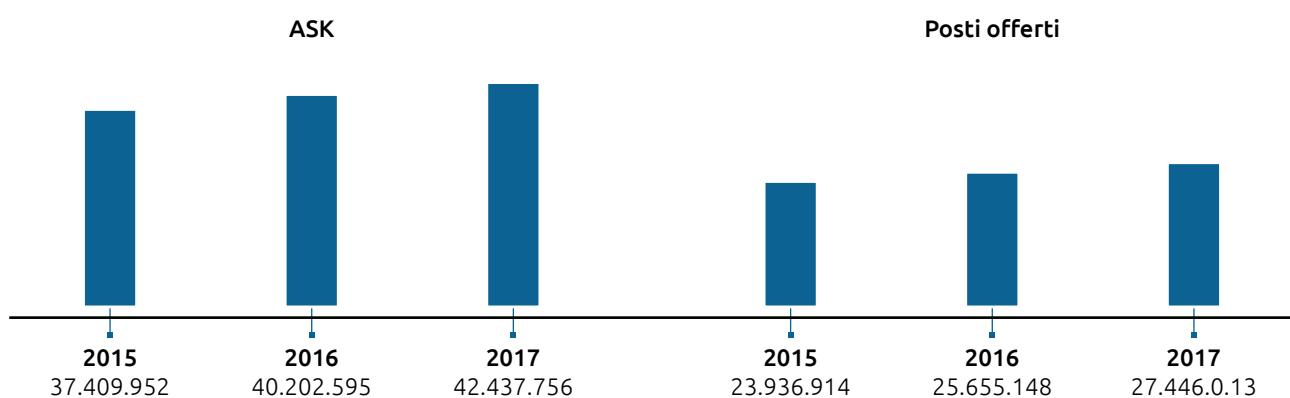


5% delle sue ore più trafficate. In altre parole, si tratta di un indicatore che misura l'intensità con cui un aeroporto opera alla sua massima capacità. Nella matrice viene rappresentato il posizionamento di 30 tra i maggiori aeroporti europei in termini di CUI e di CUI parametrato sulle 24 ore. Emerge come quello di Linate risulti tra gli scali europei più congestionati - anche se operando con una limitazione normativa di traffico, la situazione non si pone come problematica in prospettiva - mentre Malpensa mostra un ampio margine di capacità operativa utilizzabile.

Offerta di trasporto aereo

L'area urbana di Milano si colloca al 9° posto europeo per livello complessivo di offerta di trasporto aereo, con 42,4 milioni di ASK - Available Seat Kilometer offerti annualmente. ASK è l'indicatore corrispondente al totale dei posti offerti per ogni volo moltiplicato per il numero dei chilometri volati: una misura della capacità dello scalo in termini di offerta di trasporto ai passeggeri. Sono invece 27,4 milioni i posti messi a disposizione dell'utenza dal sistema aeroportuale comprendente Malpensa, Linate e Orio al Serio.

OFFERTA DI TRASPORTO AEREO DELL'AREA URBANA DI MILANO



Fonte: ICCSAI Fact Book 2018

L'aeroporto di Malpensa si colloca inoltre al 6° posto del ranking europeo (dopo Londra Heathrow, Parigi

CDG, Francoforte, Amsterdam e Zurigo) per incidenza di ASK relativi a destinazioni extra-EU sul totale

degli ASK offerti. Il 71,7% dell'offerta ponderata di Malpensa riguarda destinazioni extra-europee.

EVOLUZIONE DELL'OFFERTA DI TRASPORTO AEREO DELLO SCALO DI MALPENSA

	2017	2016	2015
ASK	29.855.668	28.086.906	26.107.947
ASK <i>intra-EU</i>	8.448.170	7.463.899	6.449.673
ASK <i>extra-EU</i>	21.407.498	20.623.007	19.658.273
ASK <i>extra-EU</i> /ASK totali	71,7%	73,4%	75,3%

Fonte: ICCSAI Fact Book 2018

Quello di Malpensa è uno dei pochi aeroporti europei ad avere questa elevata incidenza di ASK *extra-EU* senza essere un *hub*. Ciò si spiega anche in considerazione del fatto che Malpensa riesce a garantire una elevata quota di destinazioni di medio-lungo raggio pur in assenza di un *network* di voli *feeder*, potendo contare principalmente sulla domanda originante di trasporto aereo per destinazioni intercontinentali.

Competizione diretta e indiretta**Competizione diretta**

Analizzando il grado di dipendenza degli aeroporti nei confronti delle compagnie aeree (sintetizzato dall'indice di concentrazione Herfindahl-Hirschman - HHI, che raggiunge un valore pari a 11 mila nel caso in cui l'offerta di un aeroporto sia completamente in mano ad una

sola compagnia) emerge come l'aeroporto di Malpensa sia lo scalo europeo con il più basso livello di dipendenza da un singolo vettore.

Ciò a differenza di altri aeroporti continentali come Amsterdam, Francoforte, Zurigo, Parigi o Vienna, dove la prima compagnia operante detiene quote che si aggirano intorno 50% del volume di ASK offerti.

EVOLUZIONE DELLA COMPETIZIONE DIRETTA A MILANO MALPENSA

	2017	2016	2015
Indice HH su ASK	508	519	539
N° vettori	87	86	80
Indice di entropia su ASK	1,51	1,51	1,50
Quota % di ASK dei primi 5 vettori	40,1	40,7	42,0
Quota % di ASK del 1° vettore	12,9	13	13,5

Fonte: ICCSAI Fact Book 2018

Lo scalo di Linate mostra invece un livello di concentrazione del traffico maggiore rispetto al Malpensa, a causa della presenza significativa di Alitalia, che gestisce il 56,8% della quota di ASK com-

plessivamente offerta. In Italia lo scalo maggiormente dominato in termini di ASK è Bergamo con il 77,9% dell'offerta di ASK in mano a Ryanair.

EVOLUZIONE DELLA COMPETIZIONE DIRETTA A MILANO LINATE

	2017	2016	2015
Indice HH su ASK	3.415	2.986	3.090
N° vettori	19	18	20
Indice di entropia su ASK	0,76	0,82	0,81
Quota % di ASK dei primi 5 vettori	80,9	76,7	76,3
Quota % di ASK del 1° vettore	56,8	52,7	53,8

Fonte: ICCSAI Fact Book 2018

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

definiscono situazioni in cui l'offerta di traffico di un determinato aeroporto è altamente concentrata. Anche utilizzando questo indice, l'aeroporto di Malpensa risulta quello che in Europa detiene il primato assoluto per la minor dipendenza da singole compagnie aeree.

Competizione indiretta

Il livello di competizione indiretta è riferito a ciascuna rotta offerta da uno specifico aeroporto per la quale esistano rotte alternative offerte da altri aeroporti, vicini a quello considerato, per destinazioni vicine o coincidenti alla rotta in questione.

EVOLUZIONE DEL LIVELLO DI COMPETIZIONE INDIRETTA DI MILANO MALPENSA

	2017	2016	2015
N° scali vicini	3	3	3
N° rotte in competizione indiretta	85	83	76
ASK competitor/ASK in competizione	1,25	1,41	1,52

Fonte: ICCSAI Fact Book 2018

Il concetto di "vicinanza", relativo sia agli aeroporti di partenza sia a quelli di destinazione, si riferisce a localizzazioni entro i 110 km. L'esposizione di un aeroporto alla competizione indiretta rappresenta uno degli elementi che porta a mettere in discussione la visione dell'aeroporto come monopolio naturale.

A livello europeo l'area attorno a Londra contiene un elevato numero di aeroporti attivi, quindi di competizione indiretta. Quasi tutte le rotte verso l'Europa in

partenza da Gatwick o Heathrow hanno delle alternative indirette. La competizione indiretta è rilevante anche nell'area lombarda attorno a Milano. Da Malpensa oltre il 96% dell'offerta di rotte con destinazione europea è soggetta alla competizione di altri scali presenti nell'area come Linate e Orio al Serio. L'aeroporto di Malpensa è collocato al quarto posto, dopo gli aeroporti londinesi di Gatwick e Heathrow e Parigi Orly, per intensità di competizione indiretta. Il rapporto tra il volume d'offerta alternativa degli aeroporti territo-

riamente concorrenti (tra cui Linate) e l'offerta dello scalo relativa alle tratte sottoposte a concorrenza è superiore all'unità.

Accessibilità agli scali attuale e prospettica

Dal punto di vista della domanda di trasporto generata dall'area di riferimento degli aeroporti, la scala di priorità rispetto all'accessibilità a terra agli scali è:

IL CONTESTO COMPETITIVO

- collegamenti con la città di riferimento che costituisce la massima concentrazione della domanda di trasporto (in questo caso Milano Città);
- collegamenti con l'area metropolitana gravitante attorno alla città di riferimento o comunque nella *catchment area* "stretta" (intorno all'isocrona di 60 minuti dall'aeroporto). Per quanto riguarda gli aeroporti di Milano quest'area corrisponde all'*hinterland* milanese, la fascia a sud-est di Milano che si estende fino a Piacenza, le parti più urbanizzate della fascia pedemontana (dalle province di Varese a quella Bergamo), delle province orientali del Piemonte (Verbano-Cusio-Ossola, Novara, Vercelli) e del Canton Ticino;
- collegamenti con altre città di medie e grandi dimensioni po-

ste a distanze maggiori ma servite da modalità di trasporto (in particolare l'Alta Velocità ferroviaria) che garantiscono tempi di percorrenza comunque inferiori alle due ore. Nel caso di Malpensa si tratta innanzitutto di Torino e basso Piemonte (Alessandria, Asti) e poi di Genova, l'Emilia (da Piacenza a Bologna), Firenze, la Lombardia orientale (Brescia) e il Veneto occidentale (Verona).

Le modalità di accesso agli scali milanesi da parte dei passeggeri

Molteplici sono le modalità di connettività degli aeroporti con la relativa *catchment area*.

Non esiste un unico modello ottimale per tutte le realtà, ma piuttosto diversi modelli che si adattano caso per caso a secon-

da delle caratteristiche della rete infrastrutturale, del *network* di servizi esistenti e dell'aeroporto stesso. Nessuno studio o analisi hanno evidenziato una solida correlazione tra alcune caratteristiche del servizio di connettività ferroviaria verso l'aeroporto e la relativa quota di mercato nell'accessibilità aeroportuale. Il bacino di utenza di un aeroporto è, infatti, talmente variegato in termini di preferenze e necessità di viaggio che non è possibile individuare un modello di servizio ottimale replicabile e scalabile in tutti i contesti. Alcune correlazioni si possono evidenziare nella tipologia di viaggio e di viaggiatore con le relative preferenze di modalità per l'accessibilità ferroviaria, con una preferenza per i mezzi di trasporto collettivo tanto più il viaggio è lungo ed effettuato da non residenti.

MODALITÀ DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI SCALI MILANESE DA PARTE DEI PASSEGGERI (%)

MODALITÀ DI TRASPORTO	Sistema aeroportuale			Malpensa T1			Malpensa T2			Linate		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016
Trasporto collettivo su gomma*	17	23	27	13	17	15	12	19	23	30	35	49
Trasporto privato su gomma**	72	65	61	72	64	66	72	66	64	70	64	51
Trasporto su ferro***	11	11	12	15	18	18	15	14	13	-	-	-
Altro	-	1	-	-	1	1	1	1	-	-	1	-
Campione	4.998	4.981	4.487	2.659	2.423	2.321	1.015	1.124	1.010	1.324	1.434	1.156

* Autobus e navette di linea urbani ed extraurbani, bus noleggiati, bus tour operator, navette hotel

** Auto propria, auto guidata da accompagnatori, auto a noleggio, auto aziendale, taxi, moto, car sharing

*** Malpensa Express da Cadorna o da Stazione Centrale

Nota: l'elenco delle modalità di trasporto è stato aggiornato. Per comparabilità, anche i dati 2016 e 2017 sono presentati secondo le nuove modalità di trasporto. Si rimanda alla DNF 2017 per il dettaglio relativo agli anni precedenti.

Fonte: Elaborazione su dati Doxa - Passenger profile SEA 2017-2018

IL CONTESTO COMPETITIVO

Non è invece possibile stabilire univoca e solide correlazioni tra disponibilità del servizio, tempo di percorrenza, costo, frequenza, *comfort* ed affidabilità del servizio e successo della modalità di accesso, nonostante tali fattori siano certamente cruciali nella scelta del mezzo.

Nella tabella viene rappresentata l'evoluzione delle modalità di accesso ai nostri scali da parte dei rispettivi passeggeri nell'ultimo triennio, così come dichiarata da questi ultimi in occasione delle indagini di *customer satisfaction*. Risulta molto evidente una tendenza all'arretramento nell'utilizzo dei mezzi di trasporto collettivo su gomma (-10 punti a livello di sistema, dimezzamento della quota per il *Terminal* 2 di Malpensa e riduzione di 19 punti su Linate) a vantaggio del trasporto privato su

gomma (cresciuto di 11 punti a livello di sistema e di 19 punti su Linate), con una sostanziale stabilità nell'utilizzo del trasporto ferroviario su Malpensa.

Accessibilità attuale e futura dello scalo di Linate

Attualmente lo scalo di Linate è raggiungibile unicamente su strada, sia dal centro città che dall'*interland*, attraverso il sistema delle tangenziali milanesi cui fanno capo tutte le principali infrastrutture viarie di collegamento al territorio e la rete autostradale nazionale. L'aeroporto è collegato, in termini di trasporto pubblico, sia attraverso una linea di bus che mediante navetta dalla Stazione Centrale. Il bacino di utenza dell'aeroporto di Linate interessa principalmente tutto il comparto centrale della regione Lombardia. Tale area risulta

caratterizzata da significativi fenomeni di congestione della rete viaria conseguenti alla centralità di Milano rispetto al sistema economico regionale e in essa sono stati pertanto programmati vari interventi di potenziamento del sistema infrastrutturale esistente.

Sia per il sistema di accessibilità su gomma sia per quello su ferro l'elemento caratterizzante che emerge dalla lettura dei progetti è quello di non avere più Milano come polo attrattore principale, attraverso il quale ogni flusso da e per qualsiasi destinazione deve obbligatoriamente transitare. Da tale nuovo schema di rete potrà trarre beneficio anche l'aeroporto di Linate, poiché una significativa quota parte del traffico "di attraversamento" oggi concentrato su Milano andrà a utilizzare le nuove direttive.

EVOLUZIONE PREVISTA DELL'ACCESSIBILITÀ VIARIA PER MILANO LINATE

TRATTO STRADALE	DESCRIZIONE DELL'INTERVENTO
SP14 Rivoltana e SP415 Paullese	Potenziamenti e riqualificazioni.
Bretella tra la SP160 e la SP15b	Potenziamenti e riqualificazioni.
Tratta San Bovio-Longhignana	Potenziamento della SP15b e la SP160.
Autostrada Pedemontana Lombarda	Completamento Pedemontana.
IPB	Interconnessione Pedemontana-BreBeMi.
Cassanese Bis	Completamento della direttrice Cassanese Bis. In assenza di un collegamento adeguato tra la Cassanese Bis e la SP14 Rivoltana, tale intervento risulta essere poco impattante nel miglioramento dell'accessibilità per Linate.

Fonte: PwC, 2018

Riducendo la congestione di cui oggi soffre il sistema stradale milanese, verrà liberata capacità sulla rete viaria attuale e miglioreranno i livelli di servizio sugli assi di accesso al centro cittadino e alle aree ad esso immediatamente limitrofe (in particolare Linate). Per Linate sono in corso i lavori relativi al collegamento con la rete metropolitana cittadina (linea M4),

che prevedono la realizzazione di una stazione direttamente connessa al *terminal* passeggeri. Tale intervento consentirà un ulteriore sviluppo della qualità del servizio offerto dall'aeroporto, ma anche un maggiore inserimento dello scalo nella struttura urbana. Le caratteristiche del sistema dei trasporti urbani milanesi (efficiente linea metropolitana, sistema fer-

roviario passante di tipo metropolitano con collegamento sia alla rete dell'alta velocità che alle linee del servizio ferroviario regionale, efficiente e ramificato sistema di trasporto pubblico di superficie) costituiscono le garanzie ed il presupposto affinché un servizio di collegamento su ferro da/per l'aeroporto possa oggettivamente avere successo.

IL CONTESTO COMPETITIVO

EVOLUZIONE PREVISTA DELL'ACCESSIBILITÀ FERROVIARIA PER MILANO LINATE

Tratto	Descrizione dell'intervento
Attivazione prevista per il 2022 della linea 4 della metropolitana di Milano (San Cristoforo FS-Linate) o "Linea blu"	La linea attraverserà la città per circa 15 km da ovest ad est, ottimizzando non solo il collegamento con l'aeroporto ma, più in generale, anche quello con tutta la linea metropolitana e la ferrovia suburbana.

Fonte: Pwc, 2018

Accessibilità attuale e futura dello scalo di Malpensa

Malpensa dista ben 50 Km dal centro di Milano. Tutti gli altri principali aeroporti europei distano in

media dai 10 ai 20 Km dal centro della relativa città di riferimento, con le rare eccezioni di Monaco (36 Km), Oslo (50 Km) e Roma Fiumicino (23 Km).

EVOLUZIONE PREVISTA DELL'ACCESSIBILITÀ VIARIA PER MILANO MALPENSA

Tratto stradale	Descrizione dell'intervento
A4	Prolungamento verso sud della SS 336 dir, oltre il raccordo di Magenta con l'autostrada A4 Milano - Torino, verso la Tangenziale Ovest e con diramazione verso Vigevano.
A8	Il progetto definitivo riguardante tale collegamento è stato recentemente approvato. L'opera, di 17,6 chilometri, è inquadrata nel complesso di interventi di adeguamento e potenziamento della viabilità di connessione all'Aeroporto di Malpensa.
	Bretella di Gallarate tra l'autostrada A8 e la SS 336.
	Variante alla SS 33 del Sempione, tra Rho e Gallarate.
	Ribaltamento del casello di Lainate.
A1	Totale rifacimento degli svincoli di accesso all'autostrada con conseguente chiusura degli attuali svincoli di Lainate e di Arese.
	Realizzazione del sottopasso all'altezza del bivio tra A8 e A9 a nord di Lainate.
Tangenziale Nord di Milano Rho-Monza	Potenziamento a livello autostradale del collegamento stradale esistente Rho-Monza nella tratta A8 (Baranzate)-A52 (Paderno Dugnano), con la realizzazione di una strada a doppia corsia per senso di marcia e una complanare per spostamenti locali.
SS 341	Variante alla SS 341 dalla A8 a Vanzagheto.
Ponte sul fiume Ticino	Ponte sul fiume Ticino a Vigevano, attualmente in stato di realizzazione.
Svincolo di Lambrate	Consiste nell'opera più prossima alla città di Milano funzionale al collegamento dell'autostrada BreBeMi con la città stessa.

Fonte: PWC, 2018

Quello stradale rappresenta attualmente il più importante sistema di collegamento all'aeroporto di Malpensa. Il mezzo privato può contare su due autostrade esistenti (A8 e A4, quest'ultima collegata tramite il peduncolo autostradale Malpensa-Boffalora) e una in costruzione (Pedemontana).

Altri mezzi privati sono le navette di collegamento con gli alberghi o i *pullman* turistici. Il sistema viario è utilizzato, inoltre, da una pluralità di mezzi pubblici collettivi e individuali: autobus del servizio aeroportuale, *taxi*, NCC e *car-sharing* (e-Vai, DriveNow). 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.

SURFACE ACCESSIBILITY – DEFINIZIONE DEL BENCHMARK PANEL PER MILANO MALPENSA

Aeroporto	Città	Distanza dalla città di riferimento [km]	Passeggeri anno (2016)
Milano Malpensa	Milano	52	19.311.600
Eleftherios	Atene	41	20.016.998
Stansted	Londra	57	24.317.100
Arlanda	Stoccolma	41	24.700.000
Gardermoen	Oslo	50	25.800.000
Franz Josef Strauss	Monaco	36	42.278.000
Roma Fiumicino	Roma	23	41.575.280

Fonte: PwC, 2018

Per quanto riguarda invece la quantità e qualità dei collegamenti ferroviari, la “potenza di fuoco” espressa da Trenord nell’offerta del servizio di collegamento tra il centro di Milano e l’aeroporto di Malpensa è senz’altro significativa. Si tratta di 146 corse giornaliere a/r - 68 da/per Stazione di Milano Centrale, 48 da/per Stazione di Milano Cadorna - che danno luogo ad una frequenza di 4 treni/ora dalle due sudette stazioni. Il tempo minimo di percorrenza (37') è assolutamente adeguato e competitivo anche rispetto agli standard internazionali (il centro di Monaco è collegato all’aeroporto con due diversi servizi che impiegano rispettivamente 43' e 53'). Tutte le corse sono interamente effettuate da materiale rotabile specificamente concepito per il servizio aeroportuale, recente, con

buone prestazioni e buoni livelli di *comfort*. L’accessibilità ferroviaria a Malpensa ha avuto già un importante miglioramento a seguito della messa a regime nel 2016 del collegamento fra il Terminal 1 e il Terminal 2, che ha permesso di ampliare in modo significativo il bacino di utenza potenziale in grado di trovare economicamente più vantaggiosi i servizi ferroviari rispetto ad altre modalità di trasporto per raggiungere il T2, che peraltro generano maggiori esternalità negative, che movimenta oltre 7 milioni di passeggeri annui.



IL CONTESTO COMPETITIVO

SURFACE ACCESSIBILITY – BENCHMARK TRA MALPENSA E ALCUNI SCALI EUROPEI

Aeroporto	Treno regionale	Treno Suburbano	Treno espresso	Bus di linea	Bus TPL	Metro	Auto
Milano Malpensa (Milano)	Trenord (Malpensa Express) Tutti i giorni Costo di 13 €	-		Air Pullman Autostradale Terravision Tutti al costo di 8 €	S.A.C.O. (da Gallarate e Somma Lombardo)	-	45'/55'
Eleftherios (Atene)	-	Servizio ferroviario suburbano Frequenza 1h Costo di 10 €	-	-	Bus (linea X95S), Frequenza 15'. Costo di 6 €	Metro Linea 3 Frequenza 30' Costo di 10 €	35'-45'
Stansted (Londra)	-	-	Stansted Express Frequenza 15' Costo di 18,9 €	National Express Frequenza 20'-30' Costo di € 11,4-12,5	-	-	55'-70'
Arlanda (Stoccolma)	-	Pendeltag SL , frequenza 30' Costo di 17 €	Arlanda Express Frequenza 19-20' Costo di 30 €	-	-	-	35'-50'
Gardermoen (Oslo)	NSB - Norwegian State Railways con frequenza di 2 treni/h lun-sab. e 1 treno/h Dom. Costo di 10 €	-	Servizio AV Flytoget Airport Express Train Frequenza 10'-20' Costo di 19 €	SAS Flybussen Flybussekspresen Frequenza 30' Costo di 17 €	OSL Ekspressen Frequenza 1h Costo di 24 €	-	40'-50'
Aeroporto Franz Josef Strauss (Monaco)		Linee S1 e S8 S-Bahn connettono l'aeroporto con il centro di Monaco, Frequenza 10'		Flixbus Costo di € 5 Lufthansa (Stazione centrale Monaco) Tempo di percorrenza 45' Frequenza: 15'			30'-40'
Roma Fiumicino (Roma)	Treno regionale connette l'aeroporto con Stazioni di Trastevere, Ostiense, Tuscolana e Tiburtina Frequenza: 15' Costo di 8 €		Treno diretto Leonardo Express (frequenza: 30') Costo di € 14 Frecciargento Trieste-Fiumicino	Terravision e Atral da Roma Termini Schiaffini Travel, SIT Bus Shuttle da Vaticano e Roma Termini Cotral da Roma Termini, Roma Tiburtina, Cornelia e Magliana T.A.M. Bus da Roma Ostiense e Termini			35'-40'

Fonte: PwC, 2018

L'unico caso in Europa che vede un alto successo del trasporto ferroviario verso un aeroporto localizzato a circa 50 Km dalla città è quello di Oslo, dove è operativo un servizio Express ad alta velocità (fino a 210 Km/h, in aumento fino a 250 Km/h) ed alta frequenza

(un collegamento ogni 10 minuti con tempo di percorrenza dai 19 ai 22 minuti). Lo sviluppo dell'accessibilità ferroviaria a Malpensa è considerato prioritario sia dalla pianificazione indicata nel programma *Connecting Europe Facility* - dettagliato dal Regolamento UE

n° 1315 del 2013, in cui si evidenzia come prioritario l'inserimento degli aeroporti *core*, quale Malpensa, all'interno del sistema di corridoi di trasporto prioritari - sia dal Piano Nazionale degli Aeroporti, che indica Malpensa quale scalo strategico e *gate* intercontinentale.

EVOZIONE PREVISTA DELL'ACCESSIBILITÀ FERROVIARIA PER MILANO MALPENSA

Tratto	Descrizione dell'intervento
Linea Saronno-Seregno	Elettrificazione di una tratta di linea FNM tra Saronno e Seregno.
Linea RHO-Gallarate	Quadruplicamento della tratta Rho-Parabiago e triplicamento fino a Gallarate. L'intervento collegherà direttamente due dei punti più significativi dell'intero sistema economico lombardo: la nuova Fiera di Rho-Pero e l'aeroporto di Milano Malpensa. Sarà successivo in termini temporali il potenziamento della tratta tra Parabiago e Gallarate con la previsione del quadruplicamento della linea.
Collegamento Terminal 2 Milano Malpensa-Gallarate	Collegamento a doppio binario tra Milano Malpensa e la linea Gallarate-Varese di RFI. Il progetto definitivo è stato completato e consegnato a Regione Lombardia all'inizio del 2018.

Fonte: Pwc, 2018



Anche a livello regionale sia il Programma Regionale di Sviluppo (PRS) della X° Legislatura del 2013 sia il Programma Regionale Mobilità e Trasporti (PRMT) del 2016 individuano nel potenziamento della rete ferroviaria e nello sviluppo di Malpensa due obiettivi prioritari. A regime l'obiettivo è di avere un *market share* dei servizi ferroviari sul totale dei mezzi di trasporto per l'accesso allo scalo pari al 30%, raddoppiando la quota rispetto al dato attuale e favorendo l'estensione della *catchment area* di Malpensa, grazie alla chiara percezione di essere la porta di accesso ad un'area geografica ampia che comprende, per i viaggiatori intercontinentali, l'intero Nord Italia.



La Governance

La Governance

Corporate Governance

La struttura di *Corporate Governance* si ispira volontariamente (non essendo SEA quotata sul mercato azionario) alle raccomandazioni e ai principi contenuti nel “Codice di autodisciplina delle società quotate” promosso da Borsa Italiana. La struttura di governo societario di SEA è articolata su un modello organizzativo tradizionale e si compone dei seguenti organi:

- Assemblea degli Azionisti, organo che rappresenta l'interesse della generalità degli azionisti

e che ha il compito di prendere le decisioni più rilevanti per la vita della società, nominando il Consiglio di Amministrazione, approvando il bilancio e modificando lo Statuto;

- Consiglio di Amministrazione, che opera per il tramite degli amministratori esecutivi e degli amministratori con rappresentanza. Ha istituito al proprio interno il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e il Comitato per la Remunerazione e Nomine;
- Collegio Sindacale.

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

Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione di SEA è composto da 7 membri (esecutivi e non esecutivi). Il CdA in carica al 31 dicembre 2018 è stato nominato dall'Assemblea Ordinaria del 4 maggio 2016, per 3 esercizi fino all'approvazione del Bilancio chiuso al 31 dicembre 2018. La Società non è soggetta a particolari norme in materia di composizione del Consiglio di Amministrazione, per quanto attiene la rappresentanza di minoranze azionarie o di numero di Amministratori indipendenti. Il Consiglio di Amministrazione di SEA ha determinato la remunerazione del Presidente, del Vice Presidente e degli altri amministratori sulla base di quanto deliberato dall'Assemblea che li ha nominati. Per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2018 il compenso per il Consiglio di Amministrazione è stato pari a 551 mila Euro. Il Consiglio di Amministrazione riveste un ruolo centrale nell'ambito dell'organizzazione aziendale. Ad esso fanno capo le funzioni e le responsabilità degli indirizzi strategici e organizzativi e detiene, entro l'ambito dell'oggetto sociale, tutti i poteri che per legge o per Statuto non siano esplicitamente riservati all'Assemblea e ciò al fine di provvedere all'amministrazione ordinaria e straordinaria della Società.



STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI SEA 2018

Consiglio di Amministrazione			Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità	Comitato per la Remunerazione e Nomine	Comitato Etico	Indipendente	Fasce di età
Carica	Componenti Esecutivo	Non Esecutivo	*	*	*		30-50 >50
Presidente ⁽¹⁾	Modiano Pietro	X					X
Vice Presidente ⁽²⁾	Brunini Armando		X	X		X	X
Amministratore	Bragantini Salvatore	X		X	X	X	X
Amministratore ⁽³⁾	Castelli Michaela	X	X			X	X
Amministratore	Mion Stefano	X		X			X
Amministratore	Stefani Susanna	X		X		X	X
Amministratore ⁽⁴⁾	Zucchelli Susanna	X	X			X	X

* Appartenenza del componente del CdA al Comitato.

⁽¹⁾ In data 19 dicembre 2018 il Presidente Pietro Modiano ha rassegnato le dimissioni.

⁽²⁾ In data 8 gennaio 2019 il Consiglio di Amministrazione di SEA ha nominato Armando Brunini Amministratore Delegato e in data 16 gennaio 2019 ha conferito allo stesso anche l'incarico di Direttore Generale; in data 8 gennaio 2019 Armando Brunini ha comunicato le dimissioni dalla carica di Vice Presidente e quale componente del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità.

⁽³⁾ A seguito delle dimissioni rassegnate dal Presidente Pietro Modiano, il CdA SEA, in data 20 dicembre 2018, ha nominato Michaela Castelli Presidente della Società. In pari data la medesima ha rassegnato le dimissioni quale componente dell'OdV. In data 8 gennaio 2019 rassegna le dimissioni dalla carica di Presidente del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità restando membro del Comitato.

⁽⁴⁾ In data 8 gennaio 2019 il CdA ha nominato Susanna Zucchelli Presidente del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità a seguito delle dimissioni dalla carica di Presidente di Michaela Castelli.

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

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 amministra-

tori non esecutivi e indipendenti, con funzioni propositive e consultive e ne ha previsto numero di componenti e competenze. Tali comitati svolgono regolarmente le proprie funzioni attraverso riunioni delle quali vengono redatti i relativi verbali, conservati agli atti della Società.

RIUNIONI SVOLTE DAL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DAI COMITATI NEL 2018

Consiglio di Amministrazione	Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità	Comitato per la Remunerazione e Nomine	Comitato Etico
12	8	3	3

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 Nomine;
- il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità.

Collegio Sindacale

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

l'altro dal Ministro delle Infrastrutture e Trasporti. La nomina dei rimanenti tre Sindaci effettivi e dei due Sindaci supplenti avviene con il sistema delle liste presentate da azionisti che siano proprietari di una partecipazione del capitale sociale pari almeno al 20%. I Sindaci durano in carica tre esercizi, sono rieleggibili e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio dalla carica.

STRUTTURA DEL COLLEGIO SINDACALE SEA 2018

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

Nell'esercizio 2018 l'ammontare complessivo dei compensi del Collegio sindacale è pari a 287 mila Euro.

Sistema di poteri e deleghe

Nel 2018, in continuità con l'esercizio precedente, le responsabilità manageriali più alte all'interno della Società risultavano suddivise, in assenza di un Amministratore Delegato, secondo le aree di competenza tra il *Chief Corporate Officer* (CCO), il *Chief Executive Officer* (CEO) e il *Chief Financial and Risk Officer* (CFRO), secondo le deleghe ad essi conferite dal Consiglio di Amministrazione.

Il CdA aveva anche conferito ai *Chief Officer* della Società i poteri per la gestione - entro determinati limiti - delle attività ordinarie della Società e per l'attuazione degli indirizzi dettati dall'organo amministrativo. Il Consiglio di Amministrazione aveva inoltre conferito al Presidente il potere di sovrintendere alle attività delegate ai *Chief Officer*, riportando al Consiglio di Amministrazione in ordine allo svolgimento delle mansioni agli stessi delegate. Ciascun *Chief Officer*, a sua volta, aveva subde-

legato in parte i poteri delegati. Tale sistema di deleghe di poteri contemplava l'informativa costante al Consiglio di Amministrazione sull'esercizio dei poteri delegati e dunque sugli sviluppi e sulla conclusione delle principali operazioni sociali. Il sistema poggiava su una struttura organizzativa interna formalizzata e chiara, suddivisa in distinte unità, per ciascuna delle quali era specificamente individuata la rispettiva linea di dipendenza gerarchica, missione e responsabilità. La struttura organizzativa prevedeva un'articolazione delle responsabilità che valorizzava le competenze e, allo stesso tempo, consentiva l'attivazione di meccanismi di *check and balance*, tra i quali:

- la Direzione *Auditing* dipendeva gerarchicamente dal Presidente e funzionalmente dal Consiglio di Amministrazione e dal Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità;
- le strutture di *staff* erano accorpate presso il *Chief Corporate Officer*, con la Direzione *Purchasing* accentratrice e segregate

rispetto ai principali *spender aziendali*;

- le competenze di *business development* erano concentrate presso il *Chief Operating Officer*.

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

Remunerazione del Management

La politica di SEA in materia di remunerazione riflette le sue caratteristiche di azienda di servizi focalizzata sull'eccellenza delle *performance* operative e sulla qualità del servizio offerto al cliente, con la finalità di allineare l'interesse societario con l'obiettivo della creazione di valore per gli azionisti.

La politica di remunerazione è definita allo scopo di attrarre, motivare e trattenere persone di alto



profilo professionale e manageriale, qualificate per raggiungere gli obiettivi del Gruppo. Il sistema di incentivazione variabile (MBO), destinato al *Management* del Gruppo, è coerente con il Piano Industriale e finalizzato alla sua realizzazione. La componente variabile della remunerazione riconosce i risultati conseguiti, stabilendo una correlazione tra *performance* e compensi. Gli obiettivi annuali sono predeterminati dal *budget* approvato dal Consiglio di Amministrazione e assegnati alle posizioni in relazione alle aree di risultato e di responsabilità di ciascun ruolo. La redditività del Gruppo rappresenta il principale obiettivo del *Management* condiviso a tutti i livelli e costituisce la condizione di accesso al riconoscimento del *bonus* individuale. La *performance* è misurata, oltre che sugli aspetti economico-finanziari, anche sul raggiungimento di obiettivi di funzione legati a indicatori di eccellenza operativa e di livello di servizio al cliente.

Sistema di controllo interno

SEA si è dotata di un sistema di controllo interno e gestione dei rischi - da ultimo strutturato adottando quale riferimento il *Risk Model Enterprise Risk Management* - ERM - (descritto nel capitolo successivo) costituito da regole, procedure e struttura organizzativa volte a monitorare:

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

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

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

Il Modello di Organizzazione e Gestione, aggiornato a tutti i reati introdotti nel Decreto 231/2001 a giugno 2018, sintetizza le azioni intraprese dalla Società per il rispetto di tale normativa, indica i protocolli adottati per prevenire i reati oggetto del Decreto e per evitare di incorrere nelle fattispecie di responsabilità amministrativa e penale delle persone giuridiche ivi previste.

Il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello e di curare il suo aggiornamento è affidato all'Organismo di Vigilanza collegiale, nominato dal Consiglio di Amministrazione e, al 31 dicembre 2018, composto da 3 membri

(due membri indipendenti esterni e il Direttore *Auditing*).

L'Organismo di Vigilanza risponde ai requisiti di autonomia ed indipendenza, professionalità e continuità d'azione, è dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo e dispone di adeguate risorse finanziarie per lo svolgimento dei propri compiti. La Società si è dotata di un canale dedicato alle segnalazioni all'Organismo di Vigilanza (c.d. "Whistleblowing") - anche anonime - provenienti da dipendenti, organi sociali e terzi, di condotte illecite o di situazioni anche solo a potenziale rischio/reato. Tale canale è idoneo a garantire la riservatezza dell'identità del segnalante in conformità alla Legge 179 del 2017.

I componenti del Modello 231/2001 di SEA, che integrano la Parte Generale e la Parte Speciale, sono:

- il Codice di Condotta;
- la mappatura dei rischi;
- il sistema organizzativo aziendale;
- il sistema procedurale aziendale;
- il sistema di poteri autorizzativi



- e di firma;
- il sistema di controllo di gestione;
- il sistema premiante e l'apparato sanzionatorio;
- la comunicazione e formazione del personale;
- il sistema informativo aziendale;
- il sistema di *governance* aziendale;
- le attività di controllo.

L'Organismo di Vigilanza SEA, nel corso del 2018, si è riunito 11 volte; per ogni riunione viene redatto un verbale. Il Modello di Organizzazione e Gestione di SEA, include i reati in materia di salute e sicurezza sul lavoro, ambientali, di violazione dei diritti umani e le relative misure di prevenzione adottate dalla società per prevenirli, oltre a tutti gli altri reati previsti dal D. Lgs. 231/2001 ed i relativi protocolli di prevenzione. Le società del Gruppo, SEA Energia e SEA Prime hanno anch'esse adottato un proprio Modello di Organizzazione e Gestione ai sensi del D. Lgs. 231/2001 e nominato un proprio Organismo di Vigilanza. Gli Organismi di Vigilanza di SEA e delle controllate SEA Energia e SEA Prime, anche attraverso la Direzione *Auditing*, svolgono attività di verifica su idoneità ed effettività dei protocolli adottati dalle Società per prevenire la commissione di tali reati.

Codice di Condotta e Comitato Etico

Il Codice di Condotta – anche componente del Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. 231/2001 - è uno strumento di auto-regolamentazione, adottato per la prima volta nell'aprile 2000, e aggiornato da ultimo a dicembre 2018, che individua valori e regole di comportamento cui SEA intende riferirsi nella propria attività e al quale debbono attenersi i componenti degli organi sociali, i suoi dipendenti e i collaboratori legati a SEA e alle società del Gruppo SEA da rapporti contrattuali di lavoro di qualsiasi natura (anche oc-

casionali o temporanei), nonché altre specifiche categorie di *stakeholder* (in particolare fornitori e principali *partner* commerciali), cui viene richiesto di rispettare alcune regole di comportamento previste dal Codice di Condotta e formalizzate attraverso specifica previsione nei relativi contratti.

Le norme del Codice di Condotta costituiscono parte essenziale delle obbligazioni contrattuali di *management*, dipendenti e collaboratori della Società. Pertanto, l'adozione di un comportamento che ne disattenda il dettato costituisce violazione dell'obbligo di diligenza previsto dal vigente CCNL. Per gli altri *stakeholder* l'osservanza delle previsioni del Codice di Condotta costituisce presupposto essenziale per instaurare e/o proseguire il rapporto con SEA.

SEA ha istituito un Comitato Etico, deputato a garantire la diffusione, l'osservanza, la corretta interpretazione e l'aggiornamento del Codice di Condotta, composto da un consigliere in rappresentanza del Consiglio di Amministrazione della Società (che assume la presidenza del Comitato) e dai responsabili delle Direzioni aziendali "Human Resources and Organization", "Legal and Corporate Affairs" e "Auditing". Nel corso del 2018 il Comitato Etico si è riunito 3 volte, trattando lo stato di diffusione e l'attuazione del Codice di Condotta e l'esame delle segnalazioni ricevute.

Le società controllate SEA Energia e SEA Prime, hanno adottato un proprio Codice di Condotta ed hanno nominato quale proprio Comitato Etico, il Comitato Etico della Capogruppo.

La diffusione e la divulgazione del Modello di Organizzazione e Gestione ex. D. Lgs. 231/2001 e del Codice di Condotta è proseguita nel corso del 2018 con le seguenti iniziative:

- la pubblicazione della Parte Generale del Modello (XII edizione) nel sito *internet* aziendale;
- la pubblicazione della Parte Generale (XII edizione) e della Parte Speciale (IX edizione) del Modello nel sito *intranet* aziendale;
- la messa a disposizione dei dipendenti (quadri impiegati, operai) del Modello aggiornato nella sezione "Comunicazioni" del "Cedolino on line" disponibile nella *intranet* aziendale;
- l'aggiornamento dell'informatica relativa alle varie componenti del Modello nella *intranet* aziendale;
- l'aggiornamento dell'informatica sul D. Lgs. 231/2001 e sul Modello e delle F.A.Q. nella *intranet* aziendale;
- la messa a disposizione ai dipendenti neo-assunti del Codice di Condotta e del Modello di Organizzazione e Gestione nella sezione *intranet* dedicata.

L'informazione e la formazione sul D. Lgs. 231/2001 e sul Modello SEA si è articolata, nel corso del 2018, come segue:

- proseguimento della formazione in modalità *e-learning* per i dipendenti SEA, con completamento del modulo da parte dei dipendenti "amministrativi". Il modulo formativo contiene anche indicazioni specifiche sulla prevenzione di fenomeni corruttivi (comportamenti da tenere/segnalazioni da effettuare) e prevede un *test* finale di comprensione; il processo di formazione di SEA, di SEA Energia e di SEA Prime ha coinvolto nel 2018 n. 38 dipendenti, operanti in entrambi gli scali e appartenenti alle categorie di quadri, impiegati e operai;
- formazione sul Decreto e sul Modello di Organizzazione e Gestione a n. 1 dirigente di nuova nomina da parte del componente interno dell'Organismo di Vigilanza.

Nel 2019 è programmato un aggiornamento formativo/informativo sul D. Lgs. 231/2001 e sul Modello di Organizzazione e Gestione distinto tra Dirigenti ed altri dipendenti.

Politica Anticorruzione

SEA, consapevole degli effetti negativi delle pratiche corruttive sullo sviluppo economico e sociale nell'ambito in cui opera, è impegnata a prevenire e contrastare il verificarsi di illeciti nello svolgimento delle proprie attività. La prevenzione delle pratiche corruttive rappresenta per SEA, oltre che un obbligo di natura legale, uno dei principi cui si impronta l'agire della Società, anche in considerazione dell'importanza strategica del settore in cui opera e della rilevanza dell'ambito giuridico e sociale in cui è radicato il proprio *business*. La politica per la prevenzione della corruzione si esprime in un percorso che SEA ha già adottato attraverso:

- il Sistema Etico i cui componenti - Vision Etica, Diamante dei Valori e Principi di relazione con gli *Stakeholder* - hanno la natura di *policy* strategica e sono finalizzati ad individuare i valori ed i principi di *decision-making* ai quali l'azienda si ispira e rispetta ai quali si impegna a mantenersi coerente nel perseguire la propria *mission*;
- il Codice di Condotta che individua principi e regole di comportamento cui la Società, i suoi dipendenti e collaboratori, i componenti dei suoi organi sociali e, più in generale, tutti i suoi *stakeholder* devono informare il proprio operato;
- il Modello di Organizzazione e Gestione ai sensi del D. Lgs. 231/2001 che include anche illeciti di tipo corruttivo.

La Politica per la Prevenzione della corruzione di SEA prevede che il personale, nello svolgimento

delle proprie attività si attenga a principi di trasparenza, chiarezza, correttezza, integrità ed equità. In particolare, nei rapporti e nelle relazioni d'affari, sono proibiti comportamenti e pratiche che possano anche solo apparire illegali o collusivi, pagamenti che possano apparire illeciti, tentativi di corruzione e favoritismi, sollecitazioni, dirette o indirette, di vantaggi personali e di carriera per sé o per altri e più in generale atti contrari alle leggi e ai regolamenti applicabili.

SEA si propone di improntare a correttezza, equità, integrità, lealtà e rigore professionale le operazioni, i comportamenti ed il modo di lavorare sia nei rapporti interni sia nei rapporti con i soggetti esterni, ponendo al centro dell'attenzione il pieno rispetto della legge oltre all'osservanza delle procedure aziendali. L'orientamento all'etica (trasparenza, lealtà ed onestà dei comportamenti verso l'esterno e verso l'interno) è approccio indispensabile per la credibilità nei comportamenti di SEA verso gli azionisti/ investitori, verso i clienti e, più in generale, verso l'intero contesto civile ed economico in cui essi operano, al fine di trasformare in vantaggio competitivo la conoscenza e l'apprezzamento dei valori che animano diffusamente il modo di operare dell'impresa.

Chi opera in nome e per conto di SEA, è consapevole di incorrere, in caso di comportamenti di tipo corruttivo e di violazione della legge in materia di corruzione, in illeciti sanzionabili - sul piano penale, sul piano amministrativo, sul piano disciplinare (secondo quanto previsto dal CCNL). SEA richiede inoltre ai propri "Soci in affari" il rispetto delle Leggi vigenti, ivi incluso il D. Lgs. 231/2001, del Codice di Condotta e del Modello di Organizzazione e Gestione ex D. Lgs. 231/2001 – Parte Generale, sulla base di clausole la cui inos-

servanza implica la risoluzione del contratto. SEA, ritenendo lo strumento della segnalazione efficace per contrastare il fenomeno corruttivo, incoraggia le segnalazioni di presunti fenomeni di corruzione attraverso i canali di "whistleblowing" dedicati.

SEA garantisce che nessun dipendente è sanzionato, licenziato, demansionato, sospeso, o discriminato per essersi rifiutato di adottare una condotta illecita, anche se da tale rifiuto siano derivate conseguenze pregiudizievoli per il *business* della Società, né per aver effettuato una segnalazione in buona fede in merito a presunti fenomeni di corruzione o a violazioni del Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione di SEA.

Sistema di Gestione Anti-corruzione

SEA, a conferma del proprio impegno nella prevenzione e nel contrasto di pratiche illecite, ha adottato un Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 22 febbraio 2018, che recepisce in un quadro organico le vigenti regole di prevenzione e contrasto alla corruzione. Il Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione di SEA ha ottenuto, in data 8 marzo 2018, la certificazione secondo la Norma UNI ISO 37001:2016 "Anti-bribery Management System", autorevole standard internazionale in materia.

Nell'ambito delle attività relative al Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione di SEA e del Modello 231/2001 di SEA e delle società controllate SEA Prime e SEA Energia, è stata effettuata una analisi dei processi aziendali al fine di poter individuare i rischi legati alla corruzione. Sono stati inoltre svolti 48 audit (di cui 28 presso SEA, 11 presso la

controllata SEA Prime e 9 presso la controllata SEA Energia) - che hanno riguardato anche la verifica di processi a potenziale rischio di corruzione e l'idoneità e l'effettività delle relative procedure - dai quali non sono emerse criticità.

Nel 2019 è programmato un aggiornamento formativo/informativo sulle misure anticorruzione distinto tra Dirigenti ed altri dipendenti, comprensivo della formazione che era prevista nel 2018.

Referente per l'Anticorruzione

La Società ha individuato, con decorrenza dal 31 gennaio 2014, un Referente per l'Anticorruzione, nella persona del Direttore *Legal & Corporate Affairs*, anche membro del Comitato Etico. Il Referente per l'Anticorruzione esercita la sua attività anche per le controllate SEA Energia e SEA Prime.

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

Segnalazioni (Whistleblowing)

SEA ha attivato una piattaforma informatica di segnalazione, gestita da "provider esterno", attraverso la quale i dipendenti ed i terzi possono effettuare segnalazioni (cd. *Whistleblowing*) - anche anonime - relative, a titolo esemplificativo, a presunte violazioni di norme di legge o di procedure o regolamenti aziendali, norme di condotta professionale e/o di principi di etica previsti dal Codice di Condotta, violazioni del Modello di Organizzazione e Gestione ex D. Lgs. 231/2001 o del Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corru-



zione. L'accesso alla piattaforma informatica avviene attraverso il sito www.seamilano.eu - sezione *Corporate Governance* e/o attraverso il sito *intranet*. La piattaforma garantisce la riservatezza dei dati personali e del contenuto delle segnalazioni in conformità alla normativa. Il processo di gestione delle segnalazioni è disciplinato da apposita procedura aziendale.

Conformità a leggi e regolamenti

La conformità normativa è assicurata dalle varie funzioni aziendali nell'ambito di propria competenza con il supporto di assistenza specialistica da parte della Direzio-

ne *Legal and Corporate Affairs*.

Nel 2018 non si sono registrate azioni pendenti in materia di concorrenza e *antitrust*, né si sono registrate sanzioni significative per non conformità a leggi o regolamenti o per inadempimenti a obblighi in materia ambientale e sociale. Non si sono inoltre verificati casi accertati di corruzione nell'anno.

Come integriamo la sostenibilità nel business



Come integriamo la sostenibilità nel business

Ecosistema socio-economico di riferimento

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

Ciò sia nel realizzare opere di ampliamento degli scali, sia nel mettere a disposizione spazi e servizi agli operatori aeroportuali, sia nell'assicurare la massima sinergia d'azione

tra tutti gli operatori aeroportuali per garantire ai passeggeri voli continui, sicuri ed efficienti.

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

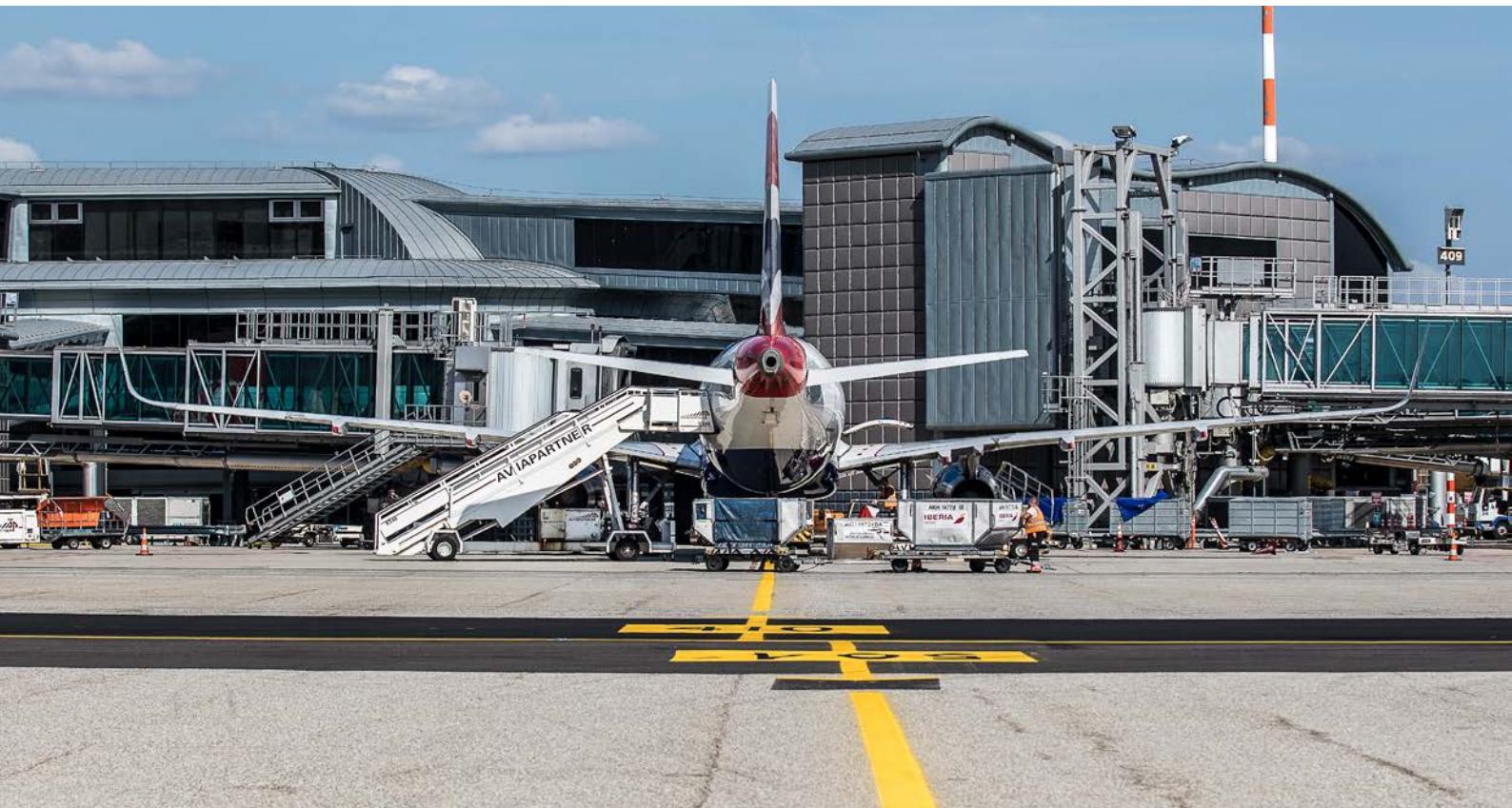
La nostra visione di sviluppo sostenibile

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

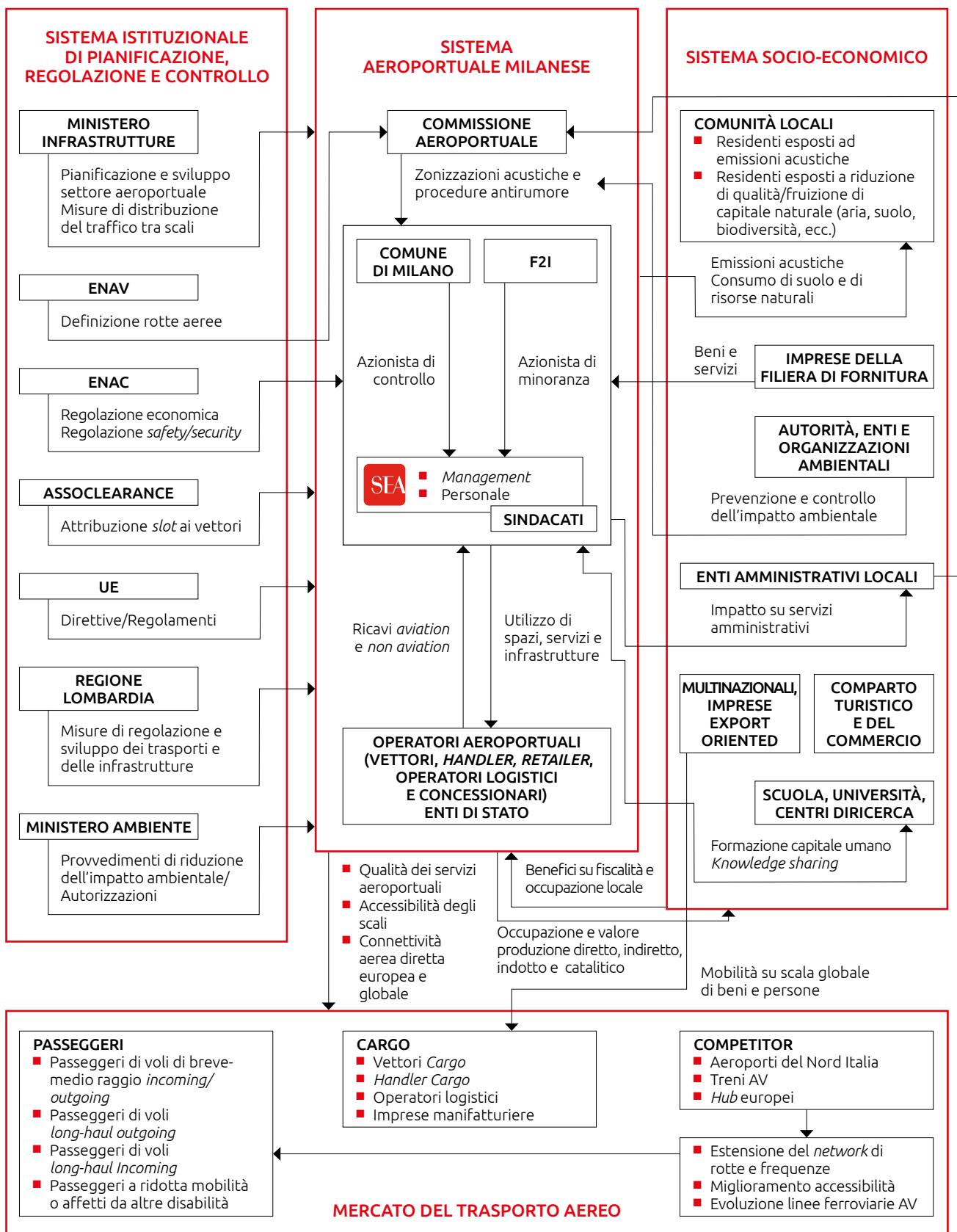
- priorità alle scelte mirate all'ac-

crescimento del valore aziendale nel medio-lungo periodo;

- costante tensione all'armonizzazione degli obiettivi economici con la qualità dell'offerta di connettività aerea erogata al territorio, in ragione del profilo di interesse generale sotteso al ruolo che svolgiamo;
- analisi e valutazioni attente e sistematiche dei rischi strategici e sistematici, oltre che operativi;
- alimentazione di un sistematico confronto con gli *stakeholder* nella definizione e implementazione delle direttive di sviluppo, in un'ottica finalizzata alla generazione di benefici diffusi e alla minimizzazione delle esternalità negative.



MAPPA DEGLI STAKEHOLDER DI 1° LIVELLO DEL GRUPPO SEA



Strategia di CSR e modello di governance della sostenibilità

La nostra strategia di *Corporate Social Responsibility* ha l'obiettivo di valorizzare le dinamiche relazio-

nali tra la nostra organizzazione e i suoi *stakeholder*, così da rendere questi ultimi - più che semplici destinatari di una quota del valore generato dall'azienda - dei veri e propri contributori qualificati delle principali scelte strategiche di *business* che hanno un impatto significativo sul contesto di cui essi sono parte. Tale obiettivo

rappresenta la risposta più assennata alle profonde e delicate interdipendenze che caratterizzano le scelte e le decisioni di aziende come SEA - chiamata a progettare, realizzare e gestire infrastrutture di trasporto aereo - e che impattano fortemente sui suoi risultati di medio-lungo periodo.

MODELLO DI GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ



La funzione *Corporate Social Responsibility* è stata istituita in SEA nel 2011 con l'obiettivo di presidiare la gestione delle relazioni con gli *stakeholder* e renderla funzionale agli obiettivi di *business*. Dal 2019 la funzione è collocata a riporto del *Chief Financial and Risk*

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

- analizzare le linee guida per lo

sviluppo, l'implementazione e il monitoraggio delle politiche di sostenibilità da integrare nel nostro modello di *business*;

- valutare, in base alla mappatura dei principali *stakeholder*, obiettivi e modalità di coinvolgimento degli stessi nella definizione

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

Sino al 2018 il *Group Sustainability Committee*, coordinato dal Presidente e convocato con cadenza quadriennale, ha visto la partecipazione dei 3 *Chief* aziendali e dei responsabili delle Direzioni/Funzioni a loro diretto riporto. Nel corso del 2018 il *Group Sustainability Committee* ha svolto 3 riunioni.

I driver della strategia

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

Decision making integrato

Da diversi anni stiamo lavorando sul *mindset* manageriale, con l'obiettivo di accentuare la capacità di evidenziare le interrelazioni tra le dinamiche di *business* e il *set* delle variabili di contesto e di scenario, al fine di migliorare la qualità del processo decisionale. Il *goal* che ci siamo proposti è di valutare in maniera sempre più efficace le conseguenze e gli impatti delle decisioni aziendali sugli *stakeholder*, per rendere trasparenti e accessibili i criteri con cui benefici, opportunità, rischi e costi delle nostre scelte quotidiane vengono allocati tra le parti. Questo approccio ha conseguenze significative su costi, tempi, efficacia dei progetti di *business*.

Ascolto e coinvolgimento degli stakeholder

Realizziamo periodicamente *survey* su campioni di *stakeholder* azienda-

li - suddivisi per categorie - per rilevare la loro percezione su: qualità della relazione con SEA, valutazione del *management*, azioni di SEA che hanno diretto impatto su di loro. A queste rilevazioni abbiamo affiancato – soprattutto in corrispondenza dell'avvio di progettazioni rilevanti, come il *Master Plan* di Malpensa - momenti strutturati di confronto con gli *stakeholder* aziendali più rappresentativi.

Il coinvolgimento dei nostri *stakeholder* interni ed esterni in questi ultimi anni è risultato particolarmente significativo nello sviluppo di progetti aziendali come: l'elaborazione del Sistema Etico, *The Social Challenge* e *Family Audit*.

ultimi 7 anni hanno permesso di ribadire che il nostro compito come azienda non si esaurisce nel gestire bene i nostri aeroporti, ma abbraccia anche il saper costruire relazioni di sintonia:

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

Misurazione degli impatti

L'*accountability* in merito alle nostre strategie, ai nostri processi e ai nostri impatti non è circoscritta alla sola realizzazione del Bilancio di Sostenibilità. Da 7 anni abbiamo in corso una *partnership* con il *Centro per lo Sviluppo dei Territori e dei Settori della LIUC Business School*, attraverso la quale ci proponiamo di misurare, in maniera sempre più precisa e affidabile, le esternalità socio-economiche generate, su scale territoriali diverse, dai nostri aeroporti di Malpensa e Linate. L'obiettivo è da un lato acquisire una conoscenza approfondita del ruolo economico che i nostri aeroporti rivestono nel contesto locale e nazionale, dall'altro supportare modalità consapevoli di confronto con il territorio. Per le evidenze relative a questa attività si può consultare il capitolo seguente.

Cittadinanza sociale

Nel 2012 abbiamo elaborato una *Policy* di *Corporate Citizenship*. Lo *statement* è stato creato per definire strategie di investimento sociale organiche, efficaci e progressivamente correlate con il profilo di *business* dell'azienda. Gli investimenti sociali che sono stati realizzati negli



Sistema Etico e Diamante dei Valori

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

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

Qual è la sua funzione

La sostanziale revisione dei conte-

nuti e del ruolo che, sin dal 2000, era stato svolto dal Codice Etico è stata dettata dalla necessità di affiancare ai contenuti *rules-based* - in precedenza preponderanti - dei contenuti *values-based*, basati su impegni reciproci tra azienda e *stakeholder* e finalizzati a indirizzare i destinatari all'adozione di criteri di decisione e comportamento basati sull'attuazione - in maniera auto-determinata e responsabile - di un nucleo di principi etici condivisi.

Il Sistema Etico ha il compito di

porre in evidenza ai destinatari il nostro stile imprenditoriale e i relativi ambiti decisionali e operativi in cui chi si trova a poter fruire di una certa discrezionalità - potenzialmente in grado di comportare una iniqua distribuzione di costi e benefici tra azienda e *stakeholder* (c.d. dilemmi etici) - viene indirizzato verso modelli di risposta ispirati al nucleo fondamentale dei valori aziendali.

CLASSIFICAZIONE DEGLI STATEMENT DEL SISTEMA ETICO

Codice di condotta

NATURA

Codice di autoregolamentazione

Vision, valori e principi

Policy strategica

FINALITÀ

Definisce le regole di comportamento funzionali alla <i>compliance</i> normativa nell'adempimento delle prestazioni lavorative, degli incarichi sociali e dei contratti.
--

Individua i Valori e i Principi di <i>decision-making</i> ai quali l'azienda si ispira e rispetto ai quali si impegna a mantenersi coerente nel perseguire la propria <i>mission</i> .
--

CONTENUTI

Trama di divieti e obblighi Richiama principi individuali di comportamento: (correttezza, integrità, equità, diligenza, etc.)

Fattori abilitanti al perseguitamento della creazione di valore nel lungo periodo:
■ offrono dei <i>pattern</i> di riferimento nel processo decisionale;
■ guardano al «sistema azienda» più che ai singoli individui;
■ evidenziano ciò a cui l'organizzazione non è disposta a rinunciare nel suo percorso.

DALLA MISSION ALLA VISION ETICA

Mission

La missione del Gruppo SEA è la **creazione di valore** per tutti i soggetti direttamente coinvolti nelle attività del Gruppo: **azionisti, clienti e dipendenti**.

Vision etica

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

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

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**.

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

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**.

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

Come è stato realizzato

Il processo di revisione e integrazione del Codice Etico ha seguito una metodologia *bottom-up*, basata sull'ampio coinvolgimento di tutte le categorie professionali dell'organizzazione, oltre che di rappresentanze delle principali categorie di *stakeholder*. Il lavoro di elaborazione è stato costantemente alimentato dalla messa in

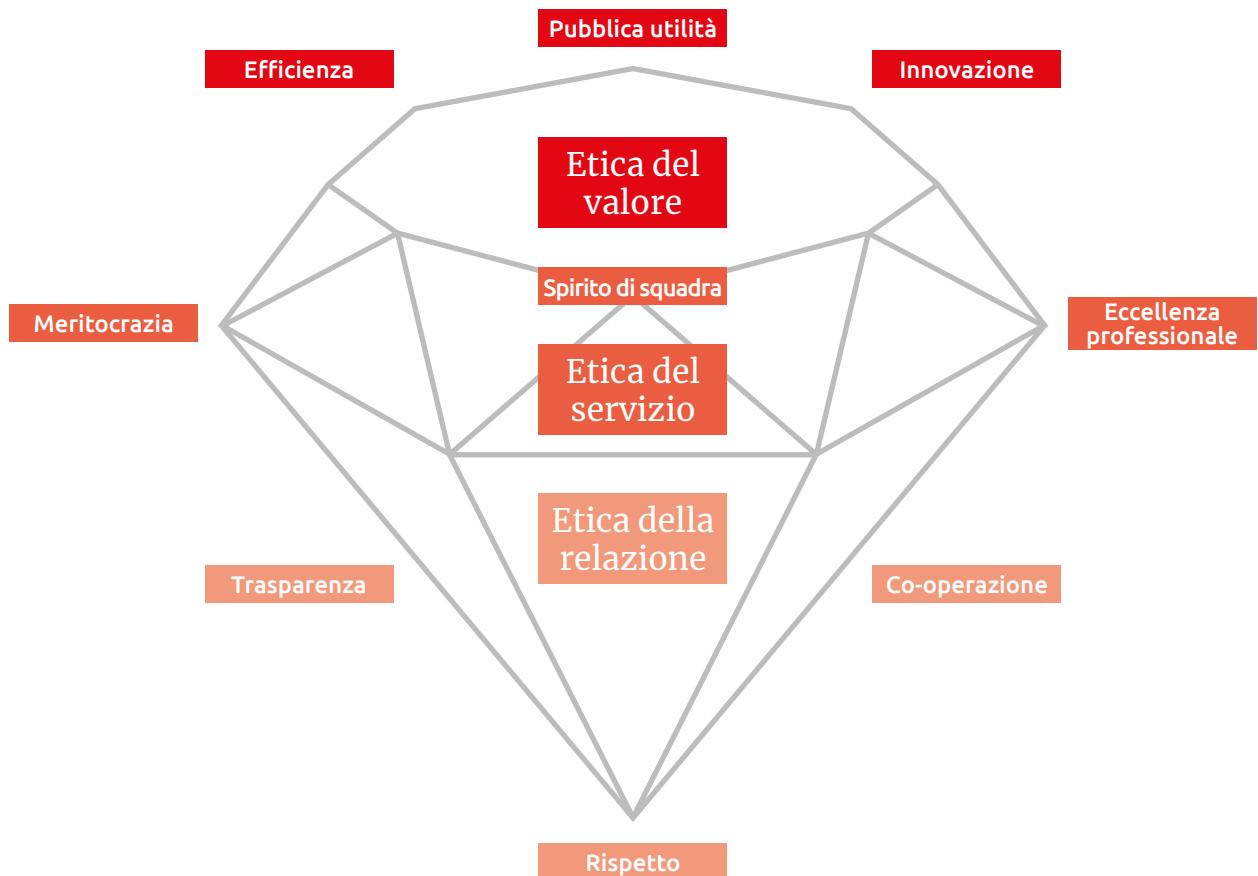
campo di strumenti di ascolto (*focus group, web discussion*, ecc.) e coinvolgimento strutturato.

I valori del diamante

- Sono il precipitato di buone prassi che abbiamo realizzato nel tempo e che hanno supportato la nostra organizzazione nelle diverse fasi della sua evoluzione.

- Sono anche paradigmi generativi di prassi non ancora o non del tutto attuate, che chiedono alla nostra organizzazione di impegnarsi in una sfida di cambiamento.
- La loro trama sottende una concezione della nostra azienda come «parte di un sistema complesso e interdipendente».

DIAMANTE DEI VALORI



Decision Making Integrato

Abbiamo realizzato in questi anni diversi percorsi di *mindset change* finalizzati a integrare nella cultura manageriale i temi ESG e, più in generale, una capacità di lettura degli attori-chiave e delle questioni rilevanti da essi rappresentate all'interno del nostro contesto di business.

Il percorso si è articolato nelle iniziative di seguito descritte.

Developing Sustainability Culture

Percorso di ascolto, riflessione e condivisione sull'approccio e sui

principi fondanti dello sviluppo sostenibile e sulle sue modalità di declinazione nel settore aeroportuale.

Il progetto - realizzato tra il 2012 e il 2014 - ha contemplato tra l'altro interviste a *management* e *stakeholder*, *focus group* e *web discussion* con dipendenti SEA, *workshop* con *top-middle management*, studi e analisi di *benchmarking*.

Il punto di caduta di questo percorso di riflessione è rappresentato dall'elaborazione del Sistema Etico nel 2015, attraverso il quale abbiamo definito i tratti caratteristici del nostro stile manageriale sostenibile, così come riassunto di seguito:

- **Sistema Etico come punto di riferimento:** i Valori del Sistema Etico orientano le nostre

decisioni in un contesto di crisi e cambiamenti epocali.

- **Valori come asset:** i Valori del Sistema Etico sono un *asset* aziendale, poiché rafforzano la nostra identità collettiva.
- **Dall'emergenza all'eccellenza:** la sfida di SEA attualmente è passare dalla capacità di affrontare l'emergenza a quella di costruire eccellenza facendo leva sulle persone. In questo contesto il Sistema Etico è uno strumento di attuazione del cambiamento, attraverso l'enfatizzazione dell'importanza dell'etica del risultato.
- **Attenzione al metodo:** nel Sistema Etico SEA non è rilevante solo il risultato, ma come questo viene perseguito. Come facciamo le cose è importante tanto quanto il risultato che

raggiungiamo.

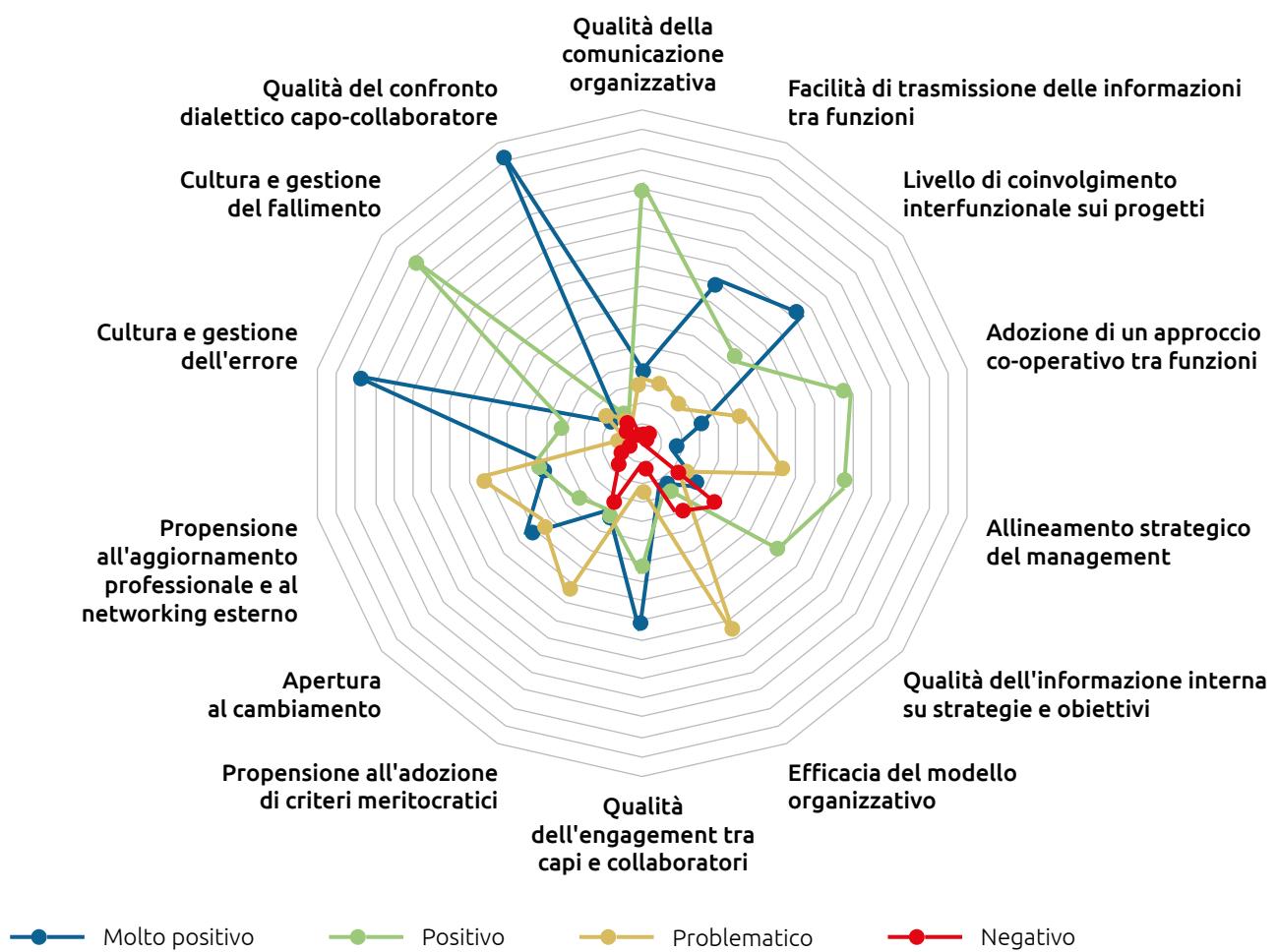
- **Rapporto tra le funzioni aziendali:** emerge sempre di più la necessità di migliorare la collaborazione tra funzioni.

Valori in corso

Tra il 2016 e il 2017 è stato invece implementato il progetto **"Valori in corso"**, un piano di *change management* fondato sull'implementazione dei *corporate values* nelle prassi manageriali, in diretta con-

nesse con i contenuti del Piano Industriale 2016-2021. L'obiettivo è ricondurre al minimo comune denominatore dei Valori i nostri *soft asset* (*mindset*, dinamiche decisionali, stili di *leadership*), rendendo il tutto sinergico e funzionale alla strategia di *business*.

LIVELLO DI ALLINEAMENTO TRA VALORI E PROCESSI ORGANIZZATIVI



Fonte: SEA

Il progetto nel 2017 è stato dedicato ad una approfondita analisi sul rapporto tra i Valori e la cultura organizzativa di SEA, nell'ottica di rendere il Sistema Etico non solo un contenitore di principi, ma anche un vero acceleratore di trasformazione del nostro *mind-set* manageriale nella direzione dell'eccellenza, indicata dal Piano Industriale 2016-2021 come connotato distintivo da consolidare nei prossimi anni.

Per questo abbiamo realizzato 3 distinti momenti di ascolto strutturato del *management*:

- 2 *focus group* - in cui sono stati coinvolti 5 Direttori di funzioni chiave dell'azienda - dedicati all'individuazione dei punti di contatto tra i Valori e i *driver* del Piano Industriale;
- 25 interviste in profondità realizzate con il vertice e il *management* aziendale, sugli stili manageriali e di *leadership* agiti e praticati;
- una *survey on-line* - nella quale sono stati coinvolti circa 190 dirigenti e quadri di SEA (compresi coloro che avevano partecipato alle fasi precedenti) - finalizzata a raccogliere da un'ampia platea manageriale valutazioni in merito a tematiche organizzative quali: la collaborazione tra funzioni, la circolazione delle informazioni, la gestione dei conflitti e degli errori.

Questa fase diagnostica ha consentito di effettuare riflessioni organiche e approfondite sulla connessione tra *vision etica*, diamante dei valori, piano industriale e *risk model*, individuando alcune possibili iniziative per sostenere e rilanciare gli indirizzi strategici di SEA.

La *vision*, in tal modo esplicitata, accompagna e valorizza i temi più materiali del piano industriale (sviluppo del traffico internazionale, sviluppo

dei ricavi non *aviation*, ulteriore diminuzione dei costi) offrendo una cornice interpretativa e di metodo coerente e unitaria per consolidare:

- il metodo di lavoro interdisciplinare e interfunzionale, necessario per governare le complessità connaturata al modello di *business* di SEA e creare ulteriore e continua efficienza;
- la cultura del cambiamento necessaria per generare una maggior dinamicità ed elasticità del *mindset* di riferimento dei *decision-maker* e innovare i processi e le infrastrutture tecnologiche aziendali;
- l'ingaggio delle persone SEA sugli obiettivi di eccellenza delle *performance*.

Mind the Future Lab

Mind the future è il laboratorio di *envisioning* che abbiamo avviato nel 2018 per delineare gli scenari dell'*industry* aeroporuale e dell'intero settore *aviation* al 2030, al fine di supportare i propri processi di pianificazione strategica in un'ottica lungimirante e integrata, necessaria per affrontare i cambiamenti.

Lo scenario *planning* è una attività dirimente per qualunque organizzazione che intenda mantenersi competitiva e vitale nel tempo. Diversi gestori aeroportuali, in varie parti del mondo, hanno in corso percorsi di co-progettazione del futuro.

Questo percorso di lettura e interpretazione dei futuri assetti verso cui procedono gli ecosistemi aeroportuali è stato condotto sulla base di due criteri:

- adozione di un *mindset* multidisciplinare e trasversale di appoggio ai problemi e di modalità collaborative di riflessione e

di ricerca;

- realizzazione di una fase di confronto con gli *stakeholder* dell'*output* generato, al fine di coinvolgere i detentori di chiavi interpretative dei fenomeni in un processo di affinamento/*upgrading* del *framework* generato internamente.

Immaginare una varietà di possibili futuri significa provare a capire i nodi della rete, le interconnessioni tra gli attori della *industry*, utilizzare un pensiero ridondante che analizzi la stessa situazione da punti di vista differenti e opposti, che sia capace di farsi le domande giuste, individuando i macro *trends* e gli *impacting factors* che, singolarmente e congiuntamente, detteranno le condizioni di sopravvivenza e di successo dei sistemi aeroportuali nel futuro.

Risorse

- **DIGITAL PLATFORM:** una piattaforma digitale concepita e allestita per consentire dialogo e scambio di idee, opinioni e conoscenze a 360° tra la/le *community* SEA e gli *stakeholder/opinion leader*.
- **SMART PEOPLE:** 23 giovani *manager* - supportati da 7 *senior manager* nel ruolo di *tutor* - dotati di solide conoscenze e competenze e con passione per la ricerca in *team*, lo scambio e il confronto di opinioni, l'approfondimento di problemi.
- **DIGITAL LIBRARY:** costituita da oltre 400 fonti tra banche dati, *report*, *paper*, articoli sull'evoluzione dell'*aviation industry*.

Issues

- *Megatrends, Risks & Sustainability*
- *Institutional Market Design*
- *Airlines Business Model*
- *Airport's Competition*
- *Ground Transportation & Airports*
- *Airport's Ownership*
- *Disruptive Technologies for Aviation*



Metodologia

- Per ciascuna *issue* è stato composto un *team* di 3/4 persone, responsabile della generazione del *know how* sul tema loro assegnato, auto-organizzando i tempi e le modalità di lavoro, comunque conformati ad una metodologia comune e ad una *timetable* che fissa scadenze valide per tutti.
- A supporto di ciascun gruppo c'era un *tutor*, che aveva il compito di agevolarne il lavoro per quanto riguardava l'indirizzo delle ricerche, il reperimento di documenti, l'individuazione di *stakeholder*/esperti da coinvolgere nel processo di confronto.
- I partecipanti (membri dei *team* e *tutor*) hanno sviluppato le loro riflessioni attingendo ad una *knowledge library*, che è stata ulteriormente arricchita anche attraverso il loro stesso contributo.
- I periodi di lavoro dei mini-gruppi si alternavano a momenti

di condivisione e confronto in plenaria. Gli *output* prodotti da ciascun mini-gruppo venivano condivisi, con l'obiettivo di fertilizzare reciprocamente le successive elaborazioni.

- Un *panel* di *stakeholder* esterni è stato coinvolto dai *team* per "testare" le ipotesi di scenario. Ciascun gruppo e i relativi *tutor* hanno effettuato una mappatura della platea di *stakeholder* e hanno proceduto all'ingaggio degli stessi attingendo al loro *network* relazionale.

Il percorso di ricerca ed elaborazione degli scenari si è sviluppato in un orizzonte di sei mesi, attraverso 13 *workshop* plenari - di cui alcuni di presentazione degli stati di avanzamento del progetto - e sessioni di lavoro autonomamente gestite dai diversi *team*. L'*output* finale del progetto è previsto per la prima metà del 2019.

Integrated Thinking Lab

Percorso di *leadership* trasformativa, avviato nella seconda parte del 2018, che punta a rendere i *decision maker* dell'azienda consapevoli di tutte le forme di valore e di capitale da presidiare per accrescere e consolidare le *performance* nel lungo termine. L'obiettivo è promuovere un *mindset* manageriale in cui i temi tecnici, economici e finanziari siano pienamente integrati con quelli ambientali, sociali e di contesto, facendo in modo che la nostra capacità di pianificazione e di *decision-making* (dall'analisi dei rischi al piano industriale) tengano nel dovuto conto sia gli effetti delle nostre scelte sugli *stakeholder* sia l'influenza delle scelte degli *stakeholder* sulle nostre decisioni e sul valore di lungo termine dell'azienda. Il percorso, della durata di sei mesi, sta coinvolgendo 20 *manager* suddivisi in quattro *team* di lavoro, ciascuno dei quali ha l'obiettivo di declinare l'approccio di *integrated thinking* su altrettanti progetti/attività aziendali già in corso o in fase di avvio:

Aviation Green Charges

Mettere a punto lo studio di fattibilità di un pacchetto di misure finalizzate all'introduzione di tariffe regolate aventi una componente basata sull'impronta acustica degli aeromobili che utilizzano i nostri aeroporti. Parte dei proventi legati a questa componente tariffaria verrebbero destinati alla creazione di un fondo finalizzato a redistribuire risorse finanziarie al territorio da mettere a disposizione per mitigare il disagio legato al rumore.

Long Term ERM

L'approccio proposto ha principalmente due obiettivi:

- estendere il perimetro di analisi ERM dei rischi a tematiche specifiche ESG, alle quale sono

legati non solo specifici impatti ma, a loro volta, possibili rischi e opportunità di medio-lungo termine per SEA;

- **risk awareness:** diffusione della cultura del rischio in azienda, condividendo e diffondendo gli elementi di base di un approccio virtuoso al rischio attraverso la promozione di un linguaggio comune e della consapevolezza del potenziale "effetto domino" delle azioni individuali di ciascuna persona dell'organizzazione nella propria attività quotidiana.

Master Plan Malpensa 2030

Consolidare il progetto di *Master Plan 2030* di Malpensa: un piano solido, sostenibile ed accettabile. Gestire il dialogo con gli *stakeholder* esterni attraverso il coinvolgimento degli attori più appropriati e ottenere l'approvazione finale del progetto sia da un punto di vista tecnico-urbanistico sia ambientale.

Long Term Business

Accreditare lo scenario *planning* quale strumento propedeutico indispensabile alla pianificazione strategica di medio-lungo termine e, quindi, al miglioramento della qualità del *decision-making* aziendale. Declinazione sperimentale dell'adozione dello scenario *planning* nei tre progetti in carico agli altri *team* dell'*Integrated Thinking Lab*, al fine di accreditarne la validità verso l'intera azienda.

L'avvio del Laboratorio è stato preceduto da un *assessment* sull'*Integrated Thinking Mindset* e sui cinque tratti che lo caratterizzano e che hanno un impatto diretto sulla capacità di integrare nelle decisioni tutte le forme di capitale e di valore. L'*assessment* è stato replicato in varie fasi di attuazione del progetto, dando luogo ad una "dashboard" che consente di verificare la progressione nell'uso dei

tratti e dei comportamenti collegati, come ad esempio: apertura al cambiamento, anticipazione, agilità, consapevolezza della valenza strategica del proprio operato, presidio rischi e opportunità.

Si è quindi avviato il percorso di rivisitazione dei quattro progetti, mettendo in campo iniziative di attivazione e coinvolgimento (sessioni di preparazione e allineamento dei gruppi di lavoro di ciascun progetto e sessioni di presentazione degli *output* raggiunti ad una giuria di esperti interni ed esterni) dirette a costruire, rinforzare e consolidare *capabilities* che facilitino l'acquisizione del *mindset*.

Il progetto, una volta giunto a conclusione, consentirà quindi di:

- sapere dove si posiziona l'organizzazione rispetto all'acquisizione dei tratti caratteristici dell'*Integrated Thinking Mindset*;
- comprendere come i tratti di *mindset* e i sei capitali si inseriscono nella strategia aziendale e contribuiscono a trasformare il *business model*;
- avere gli strumenti, le competenze, la motivazione a realizzare un approccio integrato alla strategia e all'operatività dell'azienda;
- sviluppare una maggior propensione ad innovare, adattare e accelerare il cambiamento.

Come definiamo le priorità del nostro impegno: la materiality matrix

Cos'è la materialità

La materialità è la dimensione all'interno della quale un determinato aspetto del rapporto tra l'a-

zienda e i suoi *stakeholder* è in grado di influenzare la capacità della prima di creare valore.

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

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

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

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

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

corso di sviluppo sostenibile da parte dell'azienda.

Come abbiamo realizzato la materiality matrix

Nel 2018 è stato realizzato il processo di *deep review* della matrice di materialità, così come previsto dalla delibera del CdA SEA del 25 gennaio 2018. Il processo di revisione della matrice si è articolato nei seguenti punti:

- mappatura delle *issues* rilevanti;
- approvazione della mappatura da parte dei vertici aziendali;
- processo di valutazione e priorizzazione delle *issues* da parte sia degli *stakeholder* che del *management SEA* (in parallelo);
- definizione della bozza di matrice di materialità e condivisione con *Sustainability Committee* e Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità;
- approvazione della matrice di materialità da parte del CdA SEA.

Analisi di materialità e Piano Industriale

Il punto di partenza del nostro processo di revisione della matrice di materialità è rappresentato dalle cinque *business challenges* che definiscono il nostro orizzonte di medio periodo e che costituiscono i capisaldi del Piano Industriale 2016-2021.

BUSINESS CHALLENGES DEL PIANO INDUSTRIALE 2016-2021

1. Qualità della gestione e dello sviluppo del capitale infrastrutturale

Nuovi *Master Plan* per Malpensa e Linate fondamentali per la strategia di sviluppo.
Evoluzione infrastrutturale dei due scali in coerenza con la visione strategica di lungo periodo.

2. Sviluppo Business Aviation

Breve-medio raggio: ulteriore sviluppo dei vettori *low cost*.
Lungo raggio: sviluppo nuovi vettori e collegamenti; sviluppo traffico *incoming extra-U.E.*
Cargo: consolidamento di Malpensa come *hub merci*.

3. Crescita Business Non Aviation

Ulteriore diversificazione e ampliamento dell'offerta commerciale.
Estensione del modello commerciale di Malpensa *Terminal 1* a Linate e Malpensa *Terminal 2*.

4. Qualità e digitalizzazione dei servizi ai passeggeri

Migliorare accoglienza e vivibilità dei *terminal*.
Assicurare personale di *front-line* adeguatamente formato e migliorare la comunicazione con i passeggeri.
Diventare operatore aeroportuale di riferimento a livello europeo per l'innovazione digitale.

5. Efficienza e produttività

Migliorare la produttività continuando il percorso di efficientamento avviato negli anni passati.
Significativo piano di riorganizzazione, da gestire in un mutato contesto normativo.
Costi esterni: ridefinizione di volumi e delle condizioni di acquisto.

Le *materiality issues* definiscono le implicazioni sociali, ambientali e di relazione con gli *stakeholder* riferibili alle misure operative del Piano Industriale. Esse descrivono ambiti di presidio e di intervento imprescindibili per rendere efficaci ed efficienti, in un'ottica di medio-lungo periodo, le misure di attuazione del Piano Industriale.

Ai cinque ambiti direttamente de-

sumibili dal piano strategico ne abbiamo aggiunto un sesto, dedicato alle *issues* riguardanti la *governance* del processo di sviluppo sostenibile.

Mappatura delle issues rilevanti

L'individuazione delle *issues* rilevanti, all'interno della quale si sarebbe successivamente andati ad individuare quelle propriamente materiali, è stata realizzata adot-

tando tre diverse prospettive, per ciascuna delle quali sono state acquisite fonti documentative adeguate:

- *Company View*: definisce le linee di sviluppo del *business*, il livello di coerenza tra valori *corporate* e prassi organizzative e mappa dei principali rischi;
- *Stakeholder View*: individua - attraverso studi, *survey*, *workshop*

- e altri momenti di interazione - i temi chiave del rapporto tra azienda e interlocutori di riferimento;
- *Context View*: consente di cogliere le tematiche ESG emergenti o in forte ascesa all'interno della nostra *industry* di

riferimento, attraverso: a) una analisi approfondita delle *issues* maggiormente presenti nei *report* dei principali *player* dei settori *aviation* e infrastrutture; b) una disamina delle fonti normative (sia *hard law* che *soft law*) nazionali e internazionali; c) una

estrazione di *news* circolanti nel dibattito pubblico internazionale (in particolare attraverso il *social media Twitter*) aventi come tema chiave la sostenibilità e come protagonisti i *player* del mondo dell'aviazione.

COMPANY VIEW	Piano industriale 2016-2021	Survey «Valori in Corso»	ERM																																				
STAKEHOLDER VIEW	<p>5 Business Challenges</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Sviluppo capitale infrastrutturale ■ Qualità e digitalizzazione dei servizi ai passeggeri ■ Efficienza e produttività ■ Sviluppo <i>Business Aviation</i> ■ Crescita <i>Business Non Aviation</i> 	<p>Survey sulle prassi organizzative e sull'applicazione dei Valori</p> <p>rivolta a 190 apicali dell'azienda.</p>	<p>Assessment dei principali rischi strategici, finanziari, operativi, reputazionali</p>																																				
CONTEXT VIEW	Aviation players	Regulations	News																																				
	<p>GESTORI AEROPORTUALI AENA - ANA - SCHIPHOL - COPENAGHEN - MONACO - FRAPORT - MAG</p> <p>VETTORI AIR FRANCE - KLM - DELTA - LUFTHANSA</p> <p>TRANSPORT & INFRASTRUCTURE DJSI ADP - ATLANTIA - ANA HOLDING - CANADIAN NATIL RAILWAY - DEUTSCHE POST - LATAM - POSTNL NV - ROYAL MAIL PNC - TRANSUBURBAN GROUP - UNITED PARCEL SERVICE</p> <p>95 ISSUES <i>Financial & Sustainability Report</i></p>	<p>94 ISSUES</p> <p>152 FONTI</p> <p>64 NORMATIVE TRASVERSALI 37 NORMATIVE DI SETTORE 40 VOLUNTARY GUIDELINES 11 NORMATIVE IN ITINERE</p> <p>2.726 TOPICS</p> <p>EMITTENTI</p> <p>EU - STATO ITALIANO - ILO - ONU - OCSE - UNICEF - LONDON STOCK EXCHANGE - UNEP - WORLD BANK - IPCC - ICGN - ICAO - ENAC - FAO - UNCTAD - ISO - UNHCR - FEDERAZIONE BORSE MONDIALI - WBCSD - FINANCIAL STABILITY BOARD</p>	<p>33 ISSUES</p> <p>1.508 ARTICOLI</p> <p>30 MILIONI DI TWEET</p> <p>PLAYER MENZIONATI</p> <table> <tbody> <tr><td>Ryanair Holding PLC</td><td>281</td></tr> <tr><td>United Airlines</td><td>217</td></tr> <tr><td>American Airlines Group INC</td><td>176</td></tr> <tr><td>Heathrow Airport Holdings LTD</td><td>168</td></tr> <tr><td>IAG - International Consolidated Airlines Group SA</td><td>139</td></tr> <tr><td>Easyjet PLC</td><td>105</td></tr> <tr><td>Deutsche Lufthansa</td><td>96</td></tr> <tr><td>Qatar Airways LTD</td><td>60</td></tr> <tr><td>Air France-KLM</td><td>55</td></tr> <tr><td>Jetblue Airways Corp</td><td>46</td></tr> <tr><td>Qantas Airways LTD</td><td>45</td></tr> <tr><td>Air Canada</td><td>27</td></tr> <tr><td>Turkish Airlines</td><td>20</td></tr> <tr><td>Westjet Airlines LTD</td><td>20</td></tr> <tr><td>Etihad Airways</td><td>19</td></tr> <tr><td>Norwegian Air SH</td><td>14</td></tr> <tr><td>Amsterdam Airport Schiphol (NV Luchthaven)</td><td>12</td></tr> <tr><td>ADP</td><td>10</td></tr> </tbody> </table>	Ryanair Holding PLC	281	United Airlines	217	American Airlines Group INC	176	Heathrow Airport Holdings LTD	168	IAG - International Consolidated Airlines Group SA	139	Easyjet PLC	105	Deutsche Lufthansa	96	Qatar Airways LTD	60	Air France-KLM	55	Jetblue Airways Corp	46	Qantas Airways LTD	45	Air Canada	27	Turkish Airlines	20	Westjet Airlines LTD	20	Etihad Airways	19	Norwegian Air SH	14	Amsterdam Airport Schiphol (NV Luchthaven)	12	ADP	10
Ryanair Holding PLC	281																																						
United Airlines	217																																						
American Airlines Group INC	176																																						
Heathrow Airport Holdings LTD	168																																						
IAG - International Consolidated Airlines Group SA	139																																						
Easyjet PLC	105																																						
Deutsche Lufthansa	96																																						
Qatar Airways LTD	60																																						
Air France-KLM	55																																						
Jetblue Airways Corp	46																																						
Qantas Airways LTD	45																																						
Air Canada	27																																						
Turkish Airlines	20																																						
Westjet Airlines LTD	20																																						
Etihad Airways	19																																						
Norwegian Air SH	14																																						
Amsterdam Airport Schiphol (NV Luchthaven)	12																																						
ADP	10																																						

Il processo di mappatura ha portato all'individuazione di 43 *issues* potenzialmente considerabili come "materiali", da sottoporre alla valutazione del *management SEA* e degli *stakeholder*.

Valutazione e prioritizzazione delle issues

La fase di valutazione e prioritizzazione delle *issues* ha coinvolto:

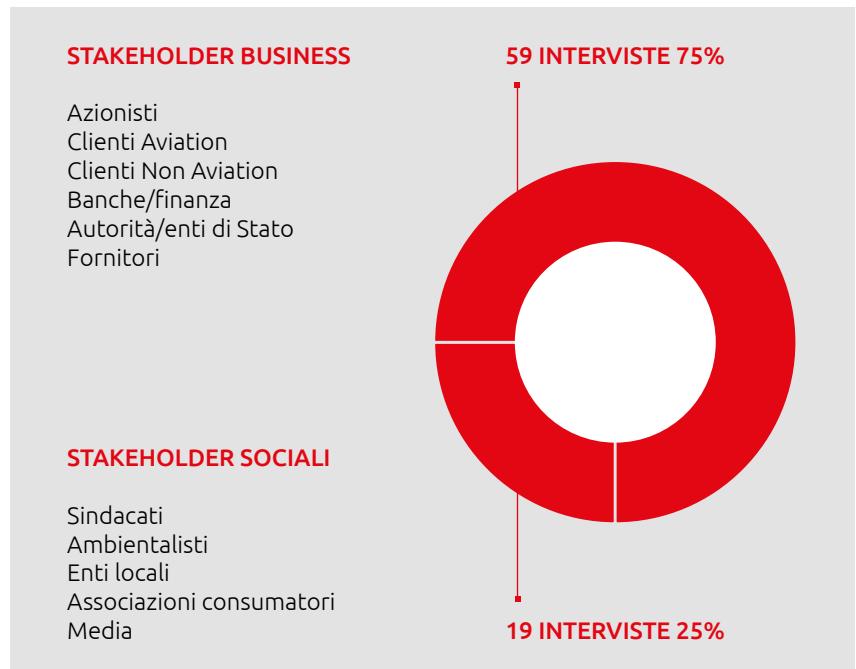
- 78 soggetti esterni, appartenenti alle principali categorie di *stakeholder* dell'azienda (di cui il 75% *business* e il 25% *sociali*);
- 23 *manager SEA*, riferibili al Presidente, ai tre *Chief* e ai loro primi riporti organizzativi.

Agli interessati è stato somministrato un questionario *on line* che riportava le 43 *issues* di partenza, suddivise nei sei ambiti strategici in precedenza descritti. Il questionario chiedeva di ordinare le *issues* in base alla loro importanza (evidenziando le prime tre per ciascun ambito strategico) - intesa come propensione di ciascuna misura a contribuire alla riduzione dei rischi e all'aumento della competitività aziendale - e successivamente di attribuire a ciascuna *issue* un valore d'importanza in scala 1-10. Le 18 *issues* risultate come maggiormente rilevanti in base alla visione congiunta di *management* e *stakeholder* esterni sono andate a comporre la matrice di materialità 2018-2020.

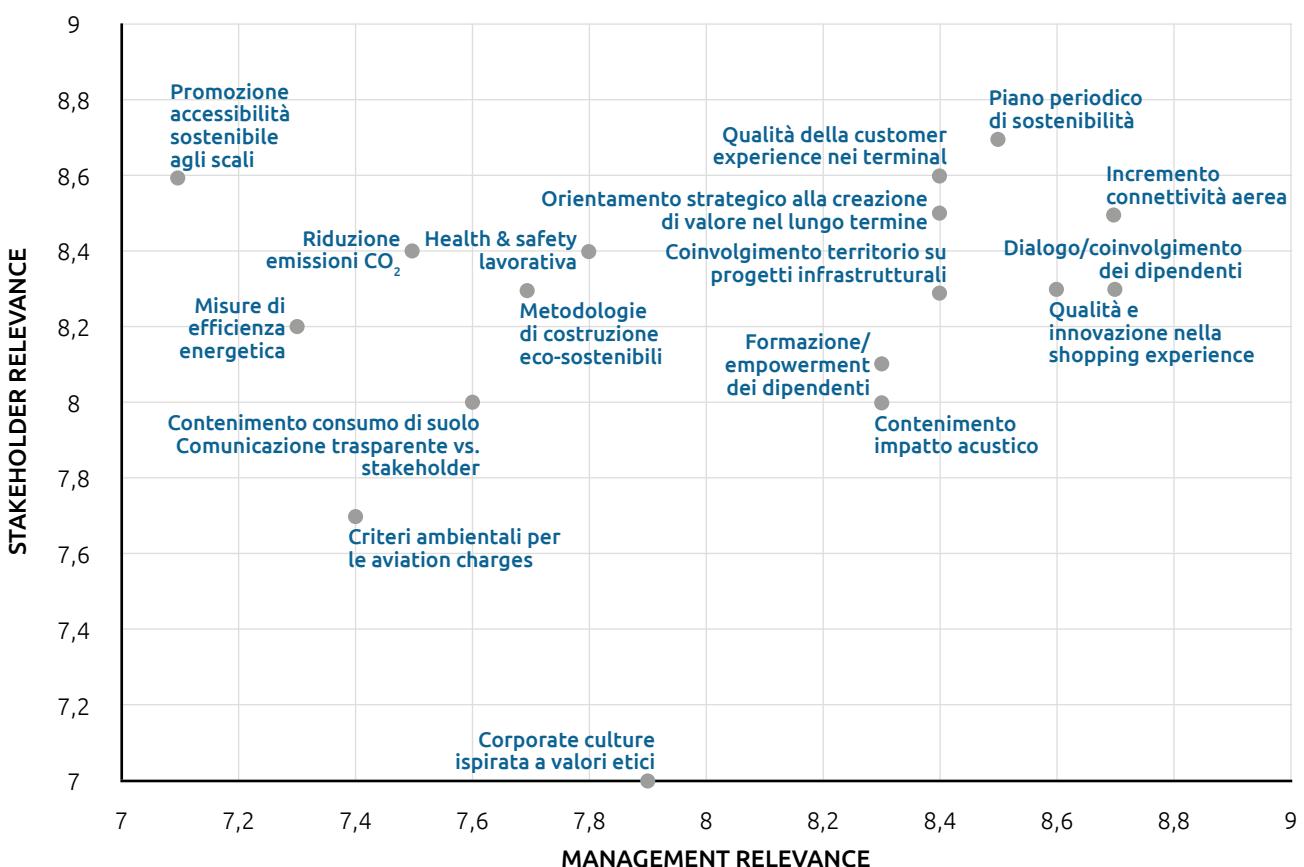
DISTRIBUZIONE DELLE ISSUES ESG RILEVANTI PER AMBITI STRATEGICI

Ambito strategico	Nº Issues
Governance della sostenibilità	5
Qualità della gestione e dello sviluppo del capitale infrastrutturale	8
Sviluppo <i>Business Aviation</i>	8
Crescita <i>Business Non Aviation</i>	6
Qualità e digitalizzazione dei servizi ai passeggeri	10
Efficienza e produttività	6

CATEGORIE DI STAKEHOLDER ESTERNI COINVOLTE NELLA REVIEW DELLA MATRICE DI MATERIALITÀ



MATERIALITY MATRIX 2018



Issues della materiality matrix

Orientamento strategico alla creazione di valore nel lungo termine

Adozione di *mindset* e approcci alla pianificazione strategica che tengano conto di tutte le variabili che nel medio-lungo periodo possono influenzare il raggiungimento e la sostenibilità degli obiettivi di *business* e che consentano di incrementare la capacità di *envisioning* e di scenario *planning* del management aziendale.

Corporate culture ispirata a valori etici

Costante alimentazione di cultura e prassi aziendali ispirate ai valori etici di riferimento, principalmente investendo su modalità di lavo-

ro e di relazione che favoriscano la metabolizzazione dei valori nell'operatività quotidiana. Impegno a verificare, attraverso indagini periodiche presso la *community* aziendale e gli *stakeholder*, il livello percepito di allineamento delle prassi ai valori.

Piano Periodico di Sostenibilità

Impegno a strutturare un piano di obiettivi ESG agganciato ai Piani Industriali futuri, di cui andrà a rappresentare il complemento qualitativo.

Incremento della connettività aerea

Generare nel tempo il più elevato indice di connettività aerea diretta del nostro territorio di riferimento con le aree del mondo che rappre-

sentano una potenziale fonte di prosperità per tale territorio.

Qualità della customer experience nei terminali

Crescente attenzione al passeggero, con l'obiettivo di offrirgli un servizio di eccellenza, affidabile, adeguato alle sue aspettative e necessità, in linea con l'evoluzione di abitudini e stili di vita, ricercando soluzioni che utilizzino l'innovazione tecnologica per migliorare l'esperienza di viaggio. Particolare attenzione alle esigenze dei passeggeri con disabilità, promuovendo la sperimentazione e l'adozione di soluzioni sempre più adeguate alle loro esigenze.

Qualità e innovazione nella

shopping experience

Miglioramento continuo del sistema di offerta commerciale al pubblico presente nei nostri aeroporti, quale fondamentale leva di sviluppo e crescita del *business*, da alimentare e rafforzare garantendo al passeggero innovazione nei *format* commerciali presenti, evoluzione tecnologica dei sistemi di pagamento, costante monitoraggio della qualità dei servizi offerti.

Promozione dell'accessibilità sostenibile agli scali

Impegno allo sviluppo di soluzioni di mobilità sostenibile (trasporto pubblico, veicoli elettrici, ecc.) oltre che adeguate in termini di tempi e comodità di utilizzo. Promozione di collaborazioni con aziende di trasporto e istituzioni pubbliche, finalizzate ad incrementare l'accessibilità - soprattutto su ferro - degli scali, con relativa riduzione dell'uso del mezzo privato su gomma.

Comunicazione trasparente verso gli stakeholder

Impegno a promuovere efficaci processi di comunicazione con gli *stakeholder* interni ed esterni, nell'ottica di favorire lo scambio, il lavoro di squadra e la generazione di intelligenza collettiva.

Coinvolgimento del territorio su progetti infrastrutturali

Coltivazione di un percorso di sviluppo costruito d'intesa con gli *stakeholder* rilevanti (vettori, *retailer*, autorità di regolamentazione, istituzioni, imprese, comunità), rispetto al quale sia possibile individuare soluzioni sostenibili alle sfide di *business* e condividere benefici, costi e rischi connessi alla gestione degli aeroporti in modo equo ed efficace.

Health & Safety lavorativa

Perseguimento dell'obiettivo del miglioramento continuo delle condizioni di salute, sicurezza

e benessere sul luogo di lavoro, diffondendo e consolidando una cultura della sicurezza, sviluppando la consapevolezza dei rischi e promuovendo comportamenti responsabili.

Misure di efficienza energetica

Promozione di ogni azione e investimento volti a garantire l'eco-sostenibilità e alti tassi di efficienza energetica dei processi aeroportuali, sia propri che dei vettori e degli altri operatori operanti nel sedime.

Criteri ambientali per le aviation charges

Valutazione della possibilità di introdurre criteri ambientali nella formulazione della *aviation charges*. In particolare, l'impegno di prendere in considerazione l'inserimento di parametri di inquinamento acustico degli aeromobili nella determinazione delle tariffe *aviation*, con l'obiettivo di stanziare risorse finalizzate a progetti di mitigazione sul territorio.

Contenimento e corretto utilizzo del consumo di suolo

Impegno a valutare tutte le innovazioni tecnologiche e di processo (sia lato *air-side* sia *land-side*) che consentano di incrementare la capacità operativa delle infrastrutture a parità di suolo utilizzato e a studiare le soluzioni più efficaci che consentano di salvaguardare l'integrità degli eco-sistemi interessati, lì dove l'espansione fisica dell'area di sedime risulti ineludibile.

Adozione di metodologie di costruzione eco-sostenibili

Impegno ad una progressiva introduzione di protocolli di costruzione sostenibili delle infrastrutture, basati sulla rinnovabilità dei materiali, sull'assenza di sostanze nocive o tossiche, sulla loro attitudine a ridurre i costi di manutenzione e di esercizio degli edifici e sulla possibilità di riutilizzo dei materiali

alla fine del loro ciclo di vita.

Riduzione delle emissioni di CO₂

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

Contenimento dell'impatto acustico

Monitoraggio costante ed efficiente del rumore di origine aeronautica negli aeroporti e messa in opera di soluzioni di mitigazione a beneficio del territorio, operando in collaborazione e sotto lo stretto controllo dell'ARPA (Agenzia Regionale Protezione Ambiente), al fine di ridurre i disagi connessi all'incremento dell'attività aeronautica.

Formazione/empowerment dei dipendenti

Riconoscimento della centralità del ruolo delle persone rispetto al raggiungimento degli obiettivi aziendali e promozione di politiche di gestione del personale volte a creare un ambiente lavorativo in cui i diversi saperi e le relative competenze professionali di ogni lavoratore siano costantemente alimentati e incoraggiati e i percorsi di carriera siano basati sulle competenze detenute.

Dialogo/coinvolgimento dei dipendenti

Alimentazione, nell'ambiente di lavoro, di un clima di confronto, scambio e condivisione di informazioni e conoscenze, ai fini del miglior perseguitamento degli obiettivi comuni. Impegno a condividere in modo chiaro e trasparente con la comunità aziendale tutte le informazioni, relative a processi e scelte aziendali, utili a consentire a ciascuno l'efficace svolgimento del proprio lavoro e a garantire il necessario coinvolgimento sugli

obiettivi e sulle modalità del loro raggiungimento.

La issue "Security & Safety"

Le *issues* rappresentate nella matrice non comprendono il tema relativo alla "Security & Safety aeroportuale", che da SEA viene considerato "meta-materiale", ovvero un tema che rappresenta un pre-requisito del normale svolgimento del *business* aeroportuale. Il tema in questione non è stato collocato all'interno della matrice perché escluso a priori dal processo di valutazione e confronto sull'importanza delle diverse *issues*, effettuato da *management* e *stakeholder*. La sua rilevanza per

SEA trova riflesso nel fatto che all'interno della presente Dichiarazione Non Finanziaria è presente una approfondita descrizione dell'approccio gestionale e delle *performance* relative al *Safety Management System*.

Allineamento tra Business Challenges, materiality issues e Sustainable Development Goals

SEA ha adottato la prospettiva dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile promosso dall'ONU.

Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile o SDGs, nascono all'interno dell'Agenda Globale per lo sviluppo sostenibile del 2015. I 17 obiettivi,

articolati in 169 *target*, definiscono le sfide a cui tutti gli attori mondiali sono chiamati a rispondere. Il settore dei trasporti e delle infrastrutture è considerato cruciale nel raggiungimento degli obiettivi.

Abbiamo pertanto effettuato un *assessment* per individuare quali dei 17 *Sustainable Development Goals* fosse eleggibile tra i nostri ambiti d'azione, al fine di coniugare la *vision* strategica espressa dal Piano Industriale con le *issues* materiali che supportano il perseguimento di tale *vision* e con il tipo di *commitment* riferibile all'Agenda 2030.

BUSINESS CHALLENGES, MATERIALITY ISSUES E SDGS

Business Challenges

Materiality Issues

SDGs

GOVERNANCE SOSTENIBILE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Orientamento strategico alla creazione di valore nel lungo termine ■ Piano periodico di Sostenibilità ■ <i>Corporate culture</i> ispirata a valori etici 	
QUALITÀ DELLA GESTIONE E DELLO SVILUPPO DEL CAPITALE INFRASTRUTTURALE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Metodologie di costruzione eco-sostenibili ■ Contenimento consumo di suolo ■ Coinvolgimento territorio su progetti infrastrutturali ■ Riduzione emissioni CO₂ ■ Promozione accessibilità sostenibile agli scali ■ Contenimento impatto acustico ■ Comunicazione trasparente verso gli <i>stakeholder</i> 	    
SVILUPPO BUSINESS AVIATION	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incremento connettività aerea ■ Criteri ambientali per le <i>aviation charges</i> 	
CRESCITA BUSINESS NON AVIATION	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualità e innovazione nella <i>shopping experience</i> 	

QUALITÀ E DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI AI PASSEGGERI

- Qualità della *customer experience* nei terminal



EFFICIENZA E PRODUTTIVITÀ

- Formazione/*empowerment* dei dipendenti
- Dialogo/coinvolgimento dei dipendenti
- Misure di efficienza energetica
- *Health & Safety* lavorativa



Aggiornamento della materiality matrix

In base a quanto deliberato dal CdA di SEA il 25 gennaio 2018, la matrice di materialità è oggetto di una *deep review* – basata su un ampio processo di coinvolgimento di *stakeholder*, *shareholder* e *management* – con cadenza triennale. Negli anni intermedi la matrice di materialità viene sottoposta invece ad una *light review* basata sulla registrazione e valutazione, esclusivamente interna, di aspetti significativi emergenti dall’interazione con gli *stakeholder* che determinano modifiche di posizionamento delle *issues* all’interno della matrice.

Al fine di ridurre l’esposizione a tali eventi, il Gruppo è dotato di appositi processi e procedure a salvaguardia della *safety* aeroporuale e della qualità dei servizi offerti, nonché della tutela delle attività tangibili e intangibili di interesse degli *stakeholder* e a garanzia della creazione di valore nel lungo termine. A maggior supporto e integrazione dei sistemi citati, a partire dal 2016, il Gruppo SEA ha implementato un modello di *Enterprise Risk Management* (ERM) per l’individuazione, la valutazione omogenea e trasversale dei rischi correlati allo svolgimento dell’attività aziendale, nonché al monitoraggio continuo degli stessi, a supporto delle scelte strategiche e decisionali del *management* e dell’*assurance* per gli *stakeholder* di riferimento.

Il *Risk Model* di SEA, è costituito da quattro categorie di eventi:

- rischi di contesto esterno
- rischi operativi e di *business*
- rischi finanziari
- rischi legali e di *compliance*.

All’interno di queste macro-aree sono presenti eventi di rischio che possono avere impatti più o meno gravi sulla salute e sicurezza di lavoratori e più in generale delle persone che transitano in aeroporto, sull’ambiente, in termini di inquinamento e deterioramento delle risorse, di tipo sociale ovve-

ro di gestione delle relazioni con le Comunità, nonché attinenti alla gestione del personale.

Ciascun evento di rischio individuato viene valutato sulla base della probabilità di accadimento in un orizzonte temporale di cinque anni (lo stesso del Piano Strategico del Gruppo), in termini di impatto secondo quattro dimensioni che includono quella HSE (Salute, Sicurezza e Ambiente) e reputazionale, nonché sulla base del livello di maturità di gestione del rischio stesso. Le scale di valutazione sono articolate su 5 livelli.

Ad integrazione del modello di mappatura e valutazione dei rischi ERM, il Gruppo SEA dispone di consolidati presidi ad hoc che si occupano di specifici sistemi di gestione in ottemperanza alle normative di settore. I rischi monitorati da tali presidi sono legati all’ambiente, all’energia, alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e alla corruzione. Nell’ambito di ciascun processo di certificazione (ISO 14001, ISO 50001, OH-SAS 18001 e ISO 37001), infatti, il Gruppo svolge specifiche attività di identificazione, valutazione e gestione dei rischi che, congiuntamente alle attività di miglioramento continuo e alle politiche implementate, permettono all’azienda di gestire efficacemente anche i rischi di carattere non finanziario.

Come gestiamo i principali rischi non finanziari

Il Modello di gestione dei rischi

La creazione di valore sostenibile per gli *stakeholder* non può prescindere dall’assunzione di rischi, componente fondamentale del fare impresa.

Il Gruppo SEA, in qualità di gestore aeroportuale, è soggetto ad un ampio spettro di rischi potenziali che possono pregiudicare il conseguimento delle strategie aziendali.

Principali fattori di rischio non finanziari del Gruppo SEA

I principali fattori di rischio connessi ai temi ambientale, sociale ed attinenti al personale, rientrano nella categoria di rischio definita nel *Risk Model* come "Rischi ope-

rativi e di *business*", in particolare nelle aree di rischio *Safety & Security*, Investimenti infrastrutture e Interruzione attività/servizi, con una prevalenza della prima area.

ATTACCO TERRORISTICO

Descrizione del rischio	Misure di prevenzione/mitigazione
Un eventuale attacco terroristico in uno degli aeroporti del Gruppo, potrebbe avere conseguenze critiche per passeggeri e operatori aeroportuali.	SEA pone grande <i>effort</i> nella gestione di un tale evento di rischio. La Società, come tutti i gestori aeroportuali italiani, applica procedure e misure di sicurezza previste nel Programma Nazionale di Sicurezza (PNS). Al fine di garantire il rispetto delle disposizioni contenute nel PNS, l'operatore aeroportuale redige, attua e mantiene aggiornato un Programma di Sicurezza in cui sono descritti i metodi e le procedure seguite per applicare le parti del Programma Nazionale per la Sicurezza dell'aviazione civile di propria competenza. A tal proposito SEA svolge, tra l'altro, periodiche simulazioni che coinvolgono tutti gli enti di competenza e fornisce supporto continuo alle Forze dell'Ordine nella difesa del confine <i>air-side/land-side</i> e dell'area <i>land-side</i> . Il perimetro di entrambi gli scali è dotato di un sistema di video sorveglianza e controllo degli accessi.

CRASH AEREO

Descrizione del rischio	Misure di prevenzione/mitigazione
Un incidente a terra tra due velivoli, determinato ad esempio da errore umano, potrebbe causare vittime e danni alle infrastrutture dell'aeroporto.	Il sistema di <i>Safety Management System</i> di cui il Gruppo è dotato, validato e controllato anche da ENAC, garantisce in termini di <i>safety aeronautica</i> il mantenimento dei più alti livelli di sicurezza e di qualità del servizio agendo in linea i principi ispiratori della politica della <i>safety aeroportuale</i> di SEA. SEA monitora costantemente, attraverso i <i>Ground Safety Report</i> e appositi indicatori derivanti da essi, le operazioni che si svolgono quotidianamente nelle aree interessate dagli aeromobili al fine di rilevare l'eventuale accadimento di eventi che potrebbero causare un <i>crash aereo</i> (es. mancata precedenza, problemi tecnici). Per informazioni addizionali si veda paragrafo "Safety Aeronautica".

PROPAGAZIONE DI INCENDIO

Descrizione del rischio	Misure di prevenzione/mitigazione
Un incendio rilevante potrebbe propagarsi qualora un focolaio localizzato non fosse tempestivamente neutralizzato dal personale e/o dai sistemi infrastrutturali di rilevazione, con conseguenti danni ad <i>asset/</i> strutture e persone.	Il sistema di gestione di tale evento di rischio si ritiene ottimizzato in quanto il monitoraggio è costante e la tensione al miglioramento è continua. A livello di processi sono infatti presenti Piani di Emergenza ed Evacuazione condivisi anche con soggetti terzi (operatori ed enti presenti sugli scali), Regolamenti antincendio, Certificato di prevenzione incendi dei VVF e manutenzione periodica degli impianti. A livello organizzativo, oltre a periodiche simulazioni di evacuazione, vi è sensibilizzazione continua e <i>training</i> degli operatori e sono effettuati <i>audit</i> agli operatori commerciali sul rispetto del Regolamento Antincendio: i risultati degli <i>audit</i> sono verificati dall'Ente di Certificazione (esterno) e trasmessi alla Direzione <i>Auditing</i> di SEA.

BUSINESS INTERRUPTION PER INCENDIO AI DEPOSITI DI STOCCAGGIO CARBURANTE

Descrizione del rischio	Misure di prevenzione/mitigazione
Un incendio alle aree di stoccaggio carburante ubicate nello scalo di Malpensa potrebbe causare la chiusura delle aree di scalo e la conseguente sospensione della viabilità aerea per i danni sulle infrastrutture e gli impianti dello scalo e sulle aree civili limitrofe, nonché provocare un danno ambientale dovuto alla dispersione di carburante nel sottosuolo.	È in essere un piano per la gestione delle emergenze condiviso tra SEA e il gestore dell'impianto (DISMA).

INFORTUNI SUL LAVORO

Descrizione del rischio	Misure di prevenzione/mitigazione
Infortuni sul lavoro con ripercussioni sulla salute dei lavoratori complessivamente moderate.	Il Gruppo ha fatto molto leva sulla prevenzione e oggi presenta indici infortunistici IF (frequenza) e IG (gravità) bassi. Sono presenti <i>policy</i> e procedure interne atte ad evitare il verificarsi di eventi di tale tipo, nonché <i>audit</i> periodici. Ad ogni infortunio è attivato un processo di analisi delle cause, a cui segue, ove necessario, un adeguamento delle procedure, del processo formativo e, se necessario, delle infrastrutture. Il sistema di gestione è certificato da Ente Esterno accreditato secondo la norma OHSAS 18001.

MANCATA APPROVAZIONE DEL MASTER PLAN DI MALPENSA

Descrizione del rischio	Misure di prevenzione/mitigazione
Nel corso del 2017 è stato presentato ad ENAC il progetto del nuovo <i>Master Plan</i> dell'Aeroporto di Malpensa, il cui <i>iter</i> approvativo è tutt'ora in corso.	Il <i>Master Plan</i> prevede un'espansione di 60 ettari in direzione sud rispetto all'attuale sedime. Poiché tale Piano coinvolge parte di territorio ricadente nel Parco del Ticino la cui trasformazione può avere ricadute sui Comuni limitrofi in termini ambientali ed economici, il Gruppo ha posto grande attenzione alle comunità locali nel predisporre il progetto oggi in fase di approvazione.

INTERRUZIONE DEI SERVIZI OPERATIVI PER ATTACCO CYBER

Descrizione del rischio	Misure di prevenzione/mitigazione
La vulnerabilità dei sistemi aeroportuali potrebbe aumentare in considerazione delle strategie maggiormente aggressive degli attacchi <i>cyber</i> e delle nuove iniziative tecnologiche di <i>Digital Transformation</i> . Attacchi informatici e/o accessi non autorizzati ai sistemi potrebbero compromettere processi critici per il <i>business</i> e/o comportare la perdita di dati.	A presidio di queste possibili criticità, si segnalano in particolare, da un lato, l'adeguamento agli adempimenti portati a termine connessi al nuovo Regolamento Europeo (GDPR) dall'altro, le attività in corso per l'ottenimento della certificazione ISO 27001. Dal punto di vista ambientale, si segnalano da un lato rischi generati dalle attività del Gruppo aventi possibili ricadute ambientali, dall'altro rischi generati da cause ambientali esterne in grado di incidere significativamente sull'operatività del Gruppo.

RISCHI AMBIENTALI GENERATI DALLE ATTIVITÀ DEL GRUPPO SEA

Descrizione del rischio	Misure di prevenzione/mitigazione
<p>Derivano dall'inquinamento acustico delle zone limitrofe ai sedimi aeroportuali, dovuto all'attività ordinaria e al possibile aumento futuro dei voli notturni. Altri rischi possono essere ricondotti al consumo di risorse naturali quali energia e carburanti, con conseguenti impatti in atmosfera, tanto quanto alla produzione di rifiuti pericolosi e a sversamenti sul territorio. Gli interventi infrastrutturali previsti nell'orizzonte di piano comporteranno bonifiche e smaltimento di rifiuti derivanti da queste attività.</p>	<p>Tali rischi sono gestiti e costantemente monitorati attraverso il Sistema di Gestione Ambientale. Per informazioni addizionali si veda paragrafo "La nostra politica ambientale ed energetica".</p>

INTERRUZIONE ATTIVITÀ AEROPORTUALI PER EVENTI CLIMATICI ESTREMI

Descrizione del rischio	Misure di prevenzione/mitigazione
<p>Maggiore frequenza a eventi climatici estremi (bombe d'acqua, neve) che potrebbero causare l'interruzione di attività aeroportuali.</p>	<p>I processi, i sistemi e l'organizzazione che il Gruppo ha già posto in essere in passato, permettono di gestire al meglio tali eventi.</p>

OBBLIGO DI BONIFICA DA POPILIA JAPONICA SU AEREI PASSEGGERI

Descrizione del rischio	Misure di prevenzione/mitigazione
<p>Presenza da qualche anno, sulle sponde del Ticino, di una tipologia di coleottero giapponese invasivo e dannoso per il territorio (<i>Popillia japonica</i>). Regione Lombardia ha imposto onerose procedure di bonifica che potrebbero intensificarsi in futuro ed impattare sull'operatività dei voli.</p>	<p>Per contrastare la diffusione di questo insetto, SEA esegue annualmente apposite attività di bonifica.</p>

PEGGIORAMENTO PRODUTTIVITÀ PER AGEING POPOLAZIONE AZIENDALE

Descrizione del rischio	Misure di prevenzione/mitigazione
<p>Invecchiamento della popolazione aziendale (la cui età media attuale è di 49 anni), anche a causa dell'allungamento dell'età lavorativa introdotta dalle recenti riforme pensionistiche, che potrebbe riflettersi sull'operatività (in particolare con riferimento a utilizzo delle nuove tecnologie, maggiori fenomeni di assenteismo e/o problemi di salute e sicurezza).</p>	<p>Attraverso l'attuazione di molteplici iniziative volte, da un lato, al rinnovamento generazionale (tra cui la predisposizione di un piano di assunzioni di giovani <i>under 35</i>) e dall'altro allo sviluppo e mantenimento delle competenze (tra cui specifiche iniziative di <i>talent management</i>) e delle condizioni fisiche e psichiche del personale (a supporto dei dipendenti con genitori anziani), SEA presidia costantemente questo tema.</p>

FALLIMENTO/DIFFICOLTÀ OPERATIVE DI FORNITORI CRITICI

Descrizione del rischio	Misure di prevenzione/mitigazione
Un possibile evento di rischio comune a tutto il settore aeroportuale e ritenuto rilevante è costituito dalla possibilità che possa fallire o ritrovarsi in difficoltà operative un fornitore unico, ovvero monopolista del segmento di mercato in cui opera. In tale caso il Gruppo potrebbe trovarsi nelle condizioni di non garantire la continuità di fornitura dei servizi strumentali allo svolgimento delle proprie attività.	Al fine di mitigare tale eventualità, il Gruppo pone grande attenzione al monitoraggio dei fornitori attraverso specifiche attività sia in fase di qualifica per l'Albo fornitori, formalizzate nella Procedura "Qualifica e Valutazione dei Fornitori SEA", previa una valutazione della <i>rischiosità</i> del fornitore stesso, che durante l'operato del fornitore durante il quale le linee di <i>business</i> aziendali forniscono periodicamente <i>feedback</i> alla direzione Purchasing.

Altre considerazioni

Considerata la natura e la localizzazione geografica delle attività svolte dal Gruppo, nonché i controlli propedeutici all'ottenimento del tesserino aeroportuale obbligatorio per chiunque lavori in aeroporto, non si segnala la sussistenza di rischi di violazione dei diritti umani, nemmeno per quanto riguarda la catena di fornitura.

Possibili rischi di commissione di reati di corruzione vengono gestiti dal Gruppo tramite l'adozione di un proprio Modello 231 e della ISO 37001. Per informazioni addizionali si veda paragrafo "Sistema di controllo interno".

Come coltiviamo l'eccellenza nei processi

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

Coltivare l'eccellenza significa porci ogni giorno il problema del ben fatto, frutto di un atteggiamento

consapevole verso il nostro compito e ben direzionato verso il conseguimento dei nostri e dei comuni obiettivi. Riteniamo di collocarci nell'alveo dell'eccellenza quando:

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

La nostra politica ambientale ed energetica

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

La politica nostra ambientale ed energetica si ispira ai seguenti principi:

- elevata osservanza del dettato normativo;
- continuità nell'impegno di miglioramento delle *performance* ambientali ed energetiche;
- sensibilizzazione e coinvolgimento di tutti gli attori presenti nel sistema aeroportuale per un responsabile impegno orientato al rispetto e alla salvaguardia del patrimonio comune rappresentato dall'ambiente in cui operiamo;
- priorità di scelta per l'acquisto di prodotti e servizi che adottino analoghi criteri di sostenibilità ambientale con particolare attenzione per quanto riguarda il risparmio energetico, la riduzione delle emissioni atmosferiche, acustiche e il consumo di acqua;
- individuazione delle fonti e controllo delle emissioni di CO₂ prodotte, sia quelle dirette sia

- quelle indirette, attraverso il coinvolgimento degli *stakeholder*, nell'ambito della riduzione delle emissioni di gas serra fissata dal protocollo di Kyoto e da successivi accordi e convenzioni internazionali;
- costante livello di monitoraggio e verifica dei processi legati agli aspetti energetici, alle emissioni atmosferiche, acustiche, al ciclo dell'acqua e in generale dei differenti fenomeni che caratterizzano l'interazione con l'ecosistema;
 - elevato livello di ascolto e di comunicazione da/verso un ampio spettro di interlocutori esterni in un'ottica di trasparenza e di condivisione.
- Il nostro impegno per la riduzione dell'impatto ambientale rende sempre più necessaria l'integrazione dei temi chiave della gestione ambientale nelle strategie e nella gestione economico/finanziaria dell'azienda.
- In tal senso la funzione *Environment and Airport Safety* assicura agli *stakeholder* operanti nelle attività *aviation* dei nostri aeroporti - tramite *Committee* periodici tenuti mensilmente - le informazioni che riguardano l'ambiente e la *safety* operativa e, sul fronte esterno, assicura un rapporto adeguato con gli enti territoriali e istituzionali. Gli indirizzi e gli strumenti di gestione delle nostre politiche ambientali ed energetiche sono periodicamente oggetto di verifiche interne ed esterne e alimentano l'impegno da noi assunto in merito alla diffusione verso gli *stakeholder* di una dettagliata reportistica inerente i processi ambientali ed energetici dei nostri aeroporti.

I sistemi di gestione certificati

L'implementazione di prassi gestionali sostenibili passa anche per l'adozione di un ampio set di sistemi di gestione certificati, che abbracciano gli ambiti della qualità, della sicurezza, dell'ambiente e del sociale.

SISTEMI DI GESTIONE CERTIFICATI

	Environment	Safety	Social	Quality	Governance
SEA	Airport Carbon Accreditation – Neutrality Level ¹ ISO 14001 ² ISO 50001 ³	OHSAS 18001 ⁴	Dasa Register ⁵ UNI CEI Certificazione di Servizio TUV Italia ⁶	ISO 9001:2015 ⁷	ISO 37001:2016 "Anti-bribery Management System" ⁹
SEA Energia	Registrazione EMAS ⁸ ISO 14001 ISO 50001	OHSAS 18001			

¹. Certificazione promossa da ACI Europe (Airport Council International), per incentivare un concreto contributo da parte degli aeroporti alla lotta contro i cambiamenti climatici. Prevede l'attivazione di una serie di azioni per il controllo e la riduzione delle emissioni dirette e indirette di CO₂. SEA a giugno 2010 ha raggiunto il livello 3+, classificando Linate e Malpensa come i primi aeroporti in Italia (e tra i primi in Europa) ad aver raggiunto la "neutralità".

². Riguarda la messa a punto di un Sistema di Gestione Ambientale finalizzato a individuare, controllare e monitorare le performance dell'organizzazione.

³. Standard internazionale per la gestione dell'energia, che focalizza l'attenzione sul rendimento energetico dell'organizzazione e richiede che la promozione dell'efficienza energetica sia considerata lungo tutta la catena di distribuzione dell'organizzazione, come requisito da richiedere ai fornitori.

⁴. Attesta l'applicazione volontaria, all'interno dell'organizzazione, di un sistema di gestione che permette di garantire un adeguato controllo riguardo alla Sicurezza e la Salute dei Lavoratori, oltre al rispetto delle norme cogenti.

⁵. Riguarda l'adeguamento delle infrastrutture aeroportuali di Linate e Malpensa per consentire la fruizione da parte di persone con difficoltà motorie, nel rispetto delle pari opportunità.

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

⁷. Sistema di Gestione per la Qualità dei servizi erogati.

⁸. Al sistema comunitario di ecogestione e audit (EMAS) possono aderire volontariamente le imprese e le organizzazioni che desiderano impegnarsi nel valutare e migliorare la propria efficienza ambientale. EMAS è principalmente destinato a fornire agli stakeholder uno strumento attraverso cui è possibile avere informazioni sulle prestazioni ambientali dell'organizzazione.

⁹. Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione.

I progetti di green innovation in ambito europeo

SEA è presente da tempo e attivamente all'interno dell'*Environmental Strategy Committee* e del *Technical and Operational Safety Committee* di ACI Europe, l'associazione europea degli aeroporti, prendendo parte anche a specifici gruppi di lavoro su temi ambientali di particolare impatto (rumore aeronautico).

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

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

Nel 2018 si è concluso il progetto *OCTAVE* (*Objective Control for TALKer VERification*), incentrato sullo sviluppo di un sistema affidabile di autenticazione biometrica (*TBAS = Trusted Biometric Authentication Service*), per l'accesso ad aree sensibili non sogrette a sorveglianza a strutture e a servizi *on line*.

SEA, in qualità di *end user*, ha messo a disposizione un'area dell'aeroporto di Linate, l'isola ecologica, al fine di testare il sistema proposto in un'ottica di accessibilità e controllo nell'ambito di un'area di gestione rifiuti.

Sono continue le attività sul progetto *TRANSFORMING TRANSPORT*, in stretta collaborazione

con *BOEING* e *JEPPESEN*, presentato nell'ambito del Programma sulla Ricerca e l'Innovazione Horizon 2020. Attraverso l'utilizzo della tecnologia "Big Data", il progetto si pone come obiettivo il rimodellamento dei processi e dei servizi di mobilità e logistica sia sul piano tecnico che sul piano economico, attraverso il miglioramento dell'efficienza operativa e delle implicazioni ambientali, principalmente legate alle riduzioni di CO₂. Il progetto ha superato positivamente, nel 2018, la prima valutazione tecnico-finanziaria da parte dei *Reviewers* e del P.O. della Commissione europea.

SEA è inoltre entrata a far parte del consorzio del progetto LAirA (*Land-side Airport Accessibility*), nell'ambito del Programma *Central Europe*. LAirA si propone di ridurre l'uso di energia e l'impatto ambientale delle attività di trasporto modificando i comportamenti di mobilità dei passeggeri e dei dipendenti aeroportuali e creando nuove strategie nella pianificazione della mobilità a basse emissioni di carbonio per le autorità locali.

Inoltre, sono state attivate diverse partecipazioni a nuove proposte progettuali nei diversi programmi europei, con *focus* specifico sull'ottimizzazione dei processi e

controlli in ottica di sostenibilità ambientale e di *safety/security*, nell'ambito delle infrastrutture critiche e dei trasporti, sia lato passeggeri che merci. Si è in attesa della valutazione positiva da parte della Commissione Europea.

Stakeholder Evaluation

Assegniamo una fondamentale rilevanza al pensiero e al giudizio dei nostri pubblici di riferimento.

Le politiche di relazione con gli *stakeholder* che abbiamo adottato contemplano l'effettuazione nel tempo di attività strutturate di ascolto e coinvolgimento dei nostri pubblici rilevanti, attraverso le quali raccogliamo opinioni, percezioni e valutazioni in merito al nostro profilo reputazionale, alla soddisfazione sui servizi erogati, alla qualità delle relazioni imbastite con tali pubblici e all'impatto che generiamo sul nostro contesto.

L'indagine sulla valutazione del profilo identitario, della reputazione e della qualità delle relazioni con i nostri principali pubblici di riferimento è stata realizzata con sistema CAWI, nel mese di novembre 2018, da *Marketing Problem Solving*, primario istituto di indagini demoscopiche.



COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE DI STAKEHOLDER INTERVISTATO

Stakeholder	N° Interviste
Fornitori	14
Clienti Aviation	13
Clienti Non Aviation	11
Autorità di Controllo	6
Mondo bancario/finanziario	11
Azionisti	4
Società/Territorio	19
Media generale	78

Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2018

L'identità di SEA percepita dagli stakeholder

La valutazione complessiva di SEA da parte degli *stakeholder* intervistati (ai quali è stato chiesto di esprimere un voto in scala 1-10) è molto positiva e la media generale dei giudizi risulta in aumento rispetto alle rilevazioni precedenti. Le valutazioni migliori sono state espresse dalle categorie degli azionisti, dei fornitori, del mondo bancario e finanziario e dei clienti Non Aviation. Meno elevate, sebbene del tutto positive e in crescita rispetto al passato, le opinioni dei clienti Aviation e degli esponenti sociali.

Nell'opinione degli *stakeholder* la percezione di SEA come società in continuo cambiamento resta molto elevata nel tempo, così come la valutazione positiva della direzione di tale cambiamento.

EVOLUZIONE DELLA VALUTAZIONE DI SEA NELL'OPINIONE DEGLI STAKEHOLDER

Stakeholder	2018	2015	2014
Fornitori	7,9	7,5	7,1
Clienti Aviation	7	6,5	6,7
Clienti Non Aviation	7,8	7,2	6,9
Autorità di Controllo	7,8	6,9	6,9
Mondo bancario/finanziario	7,8	7,6	7,1
Azionisti	8	-	-
Società/Territorio	7,4	7,0	6,2
Media generale	7,6	7,0	6,6

Fonte: Doxa, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2014
Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015, 2018

PERCEZIONE DEL CAMBIAMENTO DI SEA

	2018	2015	2014
È cambiata*	62%	68%	68%
È rimasta uguale*	24%	30%	30%
È cambiata in meglio**	94%	80%	65%
È cambiata in peggio**	4%	15%	33%

*Base: Campione totale (78) **Base: quanti rilevano un cambiamento (48)

Fonte: Doxa, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2014 Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015, 2018

COME INTEGRIAMO LA SOSTENIBILITÀ NEL BUSINESS

La valutazione del rapporto con SEA resta molto positiva (l'86% del campione lo giudica costruttivo e utile), mentre cala rispetto agli anni precedenti la quota di *stakeholder* che esprime valutazioni negative.

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL RAPPORTO CON SEA

	2018	2015	2014
Costruttivo	59%	55%	41%
Utile	27%	30%	37%
Inutile	3%	2%	7%
Dispersivo	4%	12%	5%

Fonte: Doxa, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2014
Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015, 2018

Il livello di fiducia espresso dagli *stakeholder* nei confronti di SEA è molto alto e aumenta ulteriormente rispetto agli anni precedenti (il 90% del campione ha dichiarato di nutrire molta/abbastanza fiducia).

LIVELLO DI FIDUCIA IN SEA

	2018	2015	2014
Molta fiducia	50%	39%	21%
Abbastanza fiducia	40%	47%	65%
Poca fiducia	4%	13%	13%
Nessuna fiducia	1%	1%	1%

Fonte: Doxa, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2014
Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2015, 2018



La valutazione dei fattori caratterizzanti la reputazione

Sono stati sottoposti alla valutazione degli *stakeholder* alcuni elementi che tipicamente caratterizzano il profilo reputazionale

di operatori del settore infrastrutture e trasporti e che consentono di individuare gli aspetti sui quali si gioca la distintività dell'organizzazione rispetto ad altri operatori del settore.

Ne è emerso, un quadro complessivamente positivo, che contem-

pla alcune punte di eccellenza rappresentate primariamente dalla capacità di innescare, stimolare e accelerare lo sviluppo economico del territorio, dalla *leadership* che esprime nel proprio settore di riferimento e dal rispetto che manifesta nelle relazioni con i propri interlocutori.

VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE DISTINTIVE DI SEA*



*Valutazioni espresse in scala 1-5 dal totale del campione (78)
Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2018

Le competenze aziendali meno riconoscibili dagli *stakeholder* - sebbene la loro valutazione sia in territorio positivo - sono quelle relative alla propensione al confronto con la comunità locale, alla capacità di comunicare in maniera efficace e trasparente e all'impegno sul fronte ambientale.

Qualità del management

La qualità manageriale di SEA viene riconosciuta dai principali *stakeholder* aziendali, che attribuiscono valutazioni mediamente più che positive alle caratteristiche di competenza, affidabilità, corret-

tezza e disponibilità emerse nelle loro interazioni con il gruppo dirigente aziendale.

GIUDIZIO DEGLI STAKEHOLDER SUL MANAGEMENT DI SEA (SCALA 1-5)

Dato medio	Aviation	Non Aviation	Aut. controllo	Fornitori	Banche / finanza	Azionisti	Territorio	
Competenza	4,5	4,1	4,5	4,7	4,5	4,8	4,5	4,6
Affidabilità	4,3	3,8	4,5	4,7	4,3	4,4	4,5	4,2
Correttezza	4,3	3,9	4,5	4,7	4,5	4,6	4,5	4,2
Disponibilità	4,2	4,1	4,5	4,5	4,2	4,1	4,3	4,2

*Valutazioni espresse in scala 1-5 dal totale del campione (78)

Fonte: Marketing Problem Solving, Indagine sugli stakeholder del Gruppo SEA 2018

La nostra cittadinanza d'impresa

La politica di Corporate Citizenship

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

- la rilevanza della *corporate citizenship* è qualificata dall'intensità del suo collegamento con la strategia aziendale prima ancora che dalla quantità delle risorse investite;
- le attività di *corporate citizenship* vengono realizzate rispondendo all'esigenza di tutelare le prerogative:
 - degli azionisti, in merito all'utilizzo più corretto, efficiente ed aziendalmente fruttuoso delle risorse complessivamente gestite dal *management*;
 - degli *stakeholder non profit*, in merito all'esigenza di trasparenza e oggettività dei criteri con cui l'azienda sceglie i *partner* per gli investimenti sociali;
 - dell'azienda stessa, in merito alla propria credibilità e reputazione relative alla capacità di essere traspa-

rente sui meccanismi di accoglimento delle richieste di contribuzione da parte del mondo non *profit*;

- il fulcro delle nostre attività di *corporate citizenship* è rappresentato dal progetto finanziato, le cui credenziali (completezza, *endorsement* da parte di istituzioni nazionali ed internazionali, scalabilità, chiarezza degli obiettivi, misurabilità, rendicontabilità) devono aggiungersi a quelle dei suoi proponenti;
- si prediligono progetti coerenti con identità, caratteristiche e fattori distintivi di SEA, che svolge un ruolo attivo (non semplice donatore, bensì *partner*) nella gestione dell'iniziativa, considerando quindi fattori importanti per la scelta del progetto la possibilità di mobilitare la partecipazione della comunità aziendale, nonché l'opportunità di conciliare esigenze presenti sul territorio di riferimento dei nostri scali con iniziative realizzate in contesti di tipo internazionale.

tributi liberali complessivamente erogati (oltre 2,8 milioni di Euro nel periodo considerato) riguarda invece il sostegno a iniziative culturali, in particolare all'attività della Fondazione del Teatro alla Scala di Milano. Quale socio fondatore partecipiamo attivamente al raggiungimento degli obiettivi di diffusione della cultura musicale nel mondo e supportiamo la valorizzazione del patrimonio artistico nazionale, contribuendo a mantenerne elevato il livello qualitativo.

Gli investimenti in Corporate Citizenship

Nel corso dell'ultimo triennio abbiamo investito in attività di *corporate citizenship* oltre 250 mila Euro. La maggior parte dei con-



EROGAZIONI EFFETTUATE NELL'ULTIMO TRIENNIO (EURO)

	2018	2017	2016
Totale Erogazioni	933.500	896.550	782.800
<i>di cui: Cultura/Istruzione</i>	700.000	728.500	712.400
<i>di cui: Contributo Fondazione Teatro alla Scala</i>	600.000	600.000	600.000
<i>di cui: Manifestazioni sportive</i>	167.200	90.000	10.000
<i>di cui: Sociale/Assistenziale</i>	66.300	78.050	60.400
Progetti di Corporate Citizenship	100.000	80.000	75.000
Totale contributi erogati	1.033.500	976.550	857.800

Fonte: SEA

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

Dal 2015 abbiamo avviato una nuova modalità di selezione delle iniziative sociali da finanziare, denominata "The Social Challenge". Si tratta di un processo partecipato di individuazione e selezione di progetti sociali elaborati da Organizzazioni non profit operanti nelle province di Milano e Varese, a beneficio dei quali rendiamo annualmente disponibili 6 contributi da 10 mila Euro ciascuno. Nelle edizioni 2016 e 2017 sono stati messi in palio anche dei Premi Speciali da 10 mila Euro.

Vengono presi in considerazione unicamente i progetti la cui realizzazione è prevista nelle province di Milano o di Varese (nelle quali sono presenti rispettivamente gli aeroporti di Linate e Malpensa) e relativi all'ambito sociale, ambientale o culturale. Al centro del processo ci sono i 2.847 dipendenti di SEA, che ogni anno vengono invitati a:

- individuare organizzazioni non profit aventi sedi operative nelle province di Milano e Varese;

- acquisire - o definire insieme ad esse - un progetto di carattere sociale, ambientale o culturale;
- presentare il progetto a SEA, che lo sottopone a una prima selezione affidata a un Comitato di Valutazione;
- dopo la selezione eventualmente superata, attivarsi presso i colleghi affinché sostengano il progetto, esprimendo la loro preferenza in un referendum digitale organizzato sulla piattaforma *intranet* Seanet.

Un ruolo attivo è proposto anche alle Organizzazioni non profit aventi sedi operative nelle province di Milano o Varese, le quali sono indicate a presentare a SEA progetti

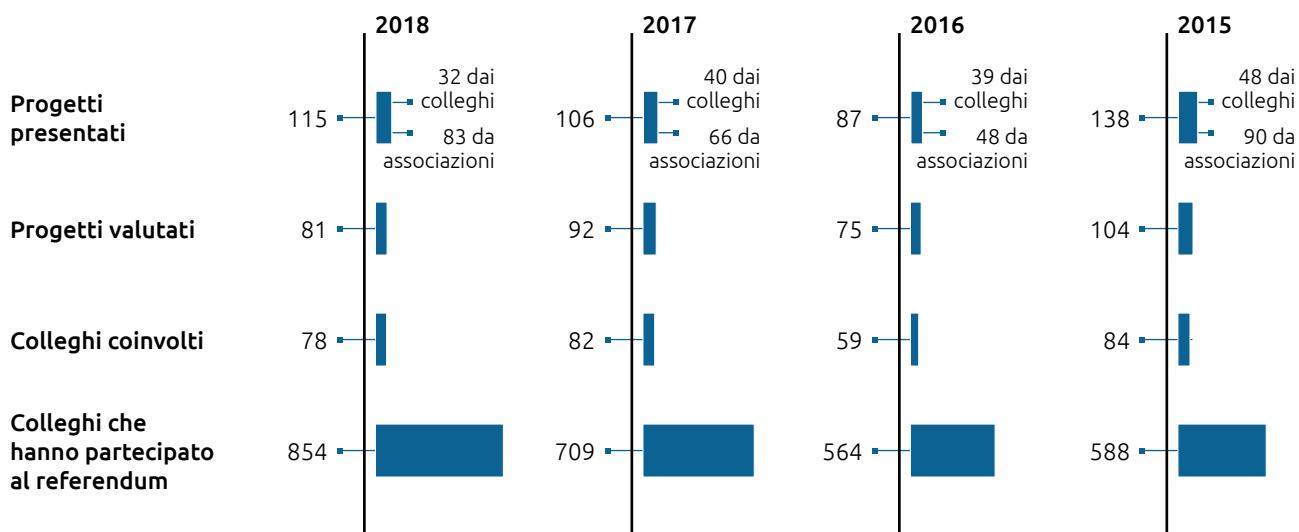
sociali - da sottoporre alla comunità aziendale - che, se opzionati da quest'ultima, vengono ammessi al medesimo *iter* di valutazione e votazione riservato ai progetti presentati dai dipendenti.

La Commissione di Valutazione nel 2018 era composta da 2 rappresentanti SEA e 4 esperti del mondo non profit.

Nei 4 anni di svolgimento di questo progetto abbiamo distribuito 260 mila Euro, finanziando 26 progetti (13 per ciascuna delle 2 provincie di riferimento) riferiti a 22 associazioni (alcune di esse hanno vinto 2 volte, con progetti diversi, nell'arco di tempo considerato).



THE SOCIAL CHALLENGE: I NUMERI DELLE 4 EDIZIONI REALIZZATE



Fonte: SEA

Edizione 2018

Questo il riepilogo dei progetti finanziati (e delle relative associazioni proponenti) nell'edizione 2018.

PROGETTI VINCITORI NELL'AREA DI MILANO

Associazione	Titolo Progetto	Descrizione
Vivi Down	Attiviamoci diversamente	Coinvolgimento di persone con disabilità intellettuale e sindrome di Down in esperienze di volontariato - affiancate da <i>tutor</i> – per consentire loro di emanciparsi svolgendo un ruolo attivo in contesti di emarginazione (mense per i poveri o interventi d'aiuto a persone senza fissa dimora).
Atlha	Ristoro nell'orto	Inserimento nel mondo del lavoro di soggetti fragili (ragazzi disabili e persone a rischio di esclusione sociale) attraverso un modello di attività imprenditoriale a forte valenza sociale (ristorazione) pienamente sostenibile e "riproducibile".
La Banda degli Onesti	La vera fortuna: conta su di te, non sull'azzardo!	Sensibilizzazione sul tema del gioco d'azzardo patologico (GAP), realizzando azioni di carattere educativo all'interno di 30 classi del 3° anno delle scuole secondarie di primo grado di 3/4 istituti di Milano e provincia, con interventi rivolti a insegnanti, studenti e genitori.

PROGETTI VINCITORI NELL'AREA DI VARESE

Associazione	Titolo Progetto	Descrizione
Amici della Fondazione Giacomo Ascoli	Insieme per l'Oncoematologia Pediatrica	Acquisto di strumentazioni, apparecchiature e mobilio per il nuovo reparto di <i>Day Center</i> pediatrico e onco-ematologico "Giacomo Ascoli" presso il padiglione Leonardo, dell'Ospedale del Ponte di Varese. Il progetto prevede l'acquisto di sei letti pediatrici completi di materasso e asta flebo per tre camere.
Anffas Ticino	La strana officina: pedaliamo nel Parco del Ticino	Realizzazione di una ciclofficina dedicata alla riparazione e manutenzione di biciclette lungo la pista ciclabile nel Parco del Ticino. I protagonisti della ciclofficina saranno giovani persone con disabilità, che sperimenteranno un percorso formativo per incrementare le loro competenze lavorative.
Amici di Volandia	Percorso Sicurezza	Laboratorio didattico interattivo da realizzare nel museo di Volandia (Malpensa) finalizzato a formare i ragazzi delle scuole medie e superiori sulle procedure di sicurezza applicate ai trasporti. Il laboratorio prevede di seguire tutto il percorso che un passeggero deve fare fino all'imbarco sull'aereo, assistito dal personale della sicurezza e i ragazzi potranno, giocando, diventare soggetti attivi fin dalla preparazione del bagaglio.

A partire da questa edizione il progetto *"The Social Challenge"* si è avvalso della collaborazione di Ciessevì, ente regionale che coordina, promuove e sostiene le associazioni lombarde del terzo settore al fine di favorire la crescita della cultura della solidarietà e della cittadinanza attiva. Ciessevì collaborerà con SEA anche nelle prossime edizioni, organizzando incontri aperti alle associazioni del Terzo Settore per illustrare il progetto e spiegarne il funzionamento e supporterà le associazioni che ne faranno richiesta nella pianificazione, elaborazione e redazione del progetto da presentare.

Nell'edizione 2018 è stato inoltre assegnato - in collaborazione con l'Associazione NoiSEA - un premio collaterale del valore di 5 mila Euro, denominato *"Fare Uguale Raccontare"*, che ha premiato la migliore iniziativa di comunicazione realizzata dalle associazioni partecipanti a *"The Social Challenge"* per sensibilizzare il pubblico sulla propria attività.

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

A partire dal 2015, al fine di qualificare ulteriormente i nostri investimenti sociali, abbiamo realizzato una *partnership* con Fondazione Opes, qualificato fondo di investimenti in progetti imprenditoriali ad elevato impatto sociale. Abbiamo acquisito in tal modo il ruolo di erogatore di capitale filantropico da investire – attraverso Opes – in imprese economicamente sostenibili, capaci di favorire il progresso sociale e l'emancipazione dalla povertà. Opes è il primo *Social Venture Capital* italiano capace di finanziare le imprese sociali che operano nei settori critici dello sviluppo: salute, accesso all'acqua e a servizi igienici di base, energia, educazione, sovranità alimentare. La sua *mission* è supportare imprese sociali e imprenditori illuminati che propongono soluzioni innovative e durevoli per rispondere alle esigenze più persistenti della popolazione alla base della piramide.

Il *target* di Opes è rappresentato da imprese sociali già esistenti - ad uno stadio iniziale di sviluppo e che stiano cercando di validare il proprio *business model* - localizzate nei Paesi in via di sviluppo e, dal 2018, anche in Italia. Opes incarna i capitali filantropici, nella forma di investimenti, per perseguire impatto sociale e ritorni finanziari.

Tutti i fondi che ritornano a Opes vengono reinvestiti in nuove imprese sociali.

Progetto KADAFRICA

Località: Uganda

Settore: Agricoltura Sostenibile

Data investimento Opes:

giugno 2016

Ammontare investimento:

87.000 Euro

Partecipazione SEA: 40.000 Euro

KadAfrica è un'impresa sociale fondata nel 2011 a Fort Portal, in Uganda, che produce e commercializza frutti della passione impiegando giovani donne vulnerabili attraverso un programma di formazione e crescita personale della durata di due anni, oltre a offrire un mercato di sbocco garantito a un'ampia rete

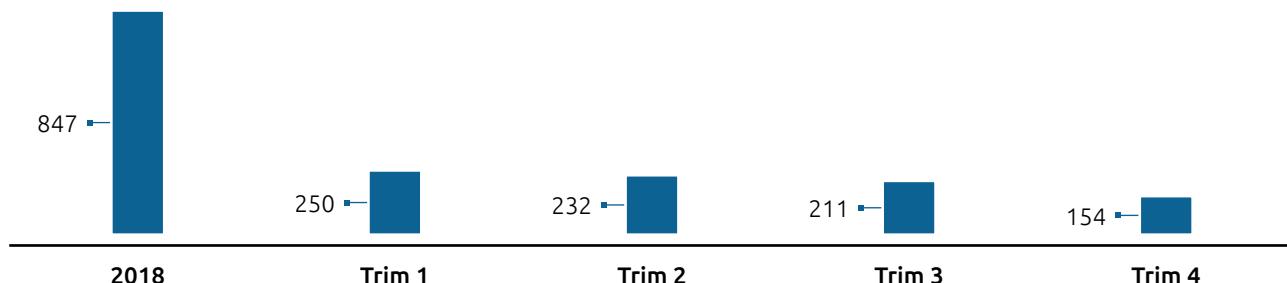
di piccoli agricoltori locali che accompagna nella formazione e nel superamento della logica dell'agricoltura di sussistenza. L'equilibrio fra la sostenibilità economica e l'obiettivo sociale ha portato l'impre-

sa a modificare più volte il proprio modello di *business* e posizionamento sul mercato.

KadAfrica affronta - in un'area rurale e estremamente periferica - il

problema della precarietà dell'occupazione giovanile, oltre al cronico problema dei matrimoni precoci (il 40% delle ragazze si sposa prima del quindicesimo anno).

KADAFRICA - N° GIOVANI DONNE COINVOLTE NELLA FORMAZIONE



Fonte: Opes Foundation

A livello di impatto i risultati sono stati estremamente positivi: nell'ultimo biennio 2.196 ragazze sono state coinvolte nella formazione e inserite nel programma biennale, con un aumento del loro reddito mensile in media del 250%.

Importante anche la ricaduta su oltre 10.980 persone nella comunità, che sono state coinvolte in modo più indiretto. Il 50% delle ragazze nel programma ha potuto avere accesso a finanziamenti attraverso risparmi e prestiti. Nello specifico, nel 2018 le ragazze coinvolte nella formazione sono state 847, 118 delle quali hanno abbandonato il programma (26 nel 1° trimestre, 33 nel 2°, 21 nel 3° e 38 nel 4°).

Il progetto ha riscosso numerosi apprezzamenti nel 2018. KadAfrica infatti ha vinto il *Grand Challenge Canada* rivolto alle migliori imprese sociali al mondo che si occupano di problemi relativi alla salute e al benessere delle donne e il *management* della società

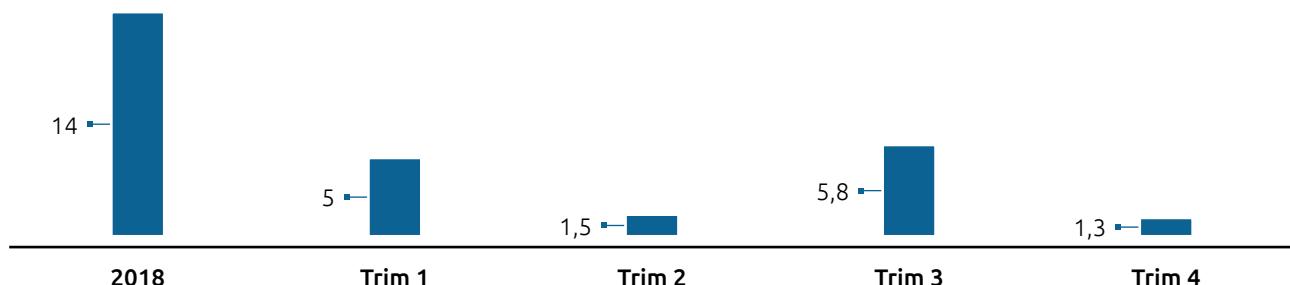
sta attualmente negoziando lo *scaling-up* dell'intervento. Grazie al programma rivolto alle giovani donne e ragazze vulnerabili, KadAfrica è risultata inoltre tra i vincitori del premio Roddenberry, ricevendo una donazione di 250 mila dollari.

La grande credibilità acquisita dell'impresa grazie ai suoi interventi sociali ha portato donazioni e premi, ma ha anche avuto l'effetto di sbilanciare il *focus* degli imprenditori più sul programma di accompagnamento alle ragazze che sulla sostenibilità derivante da attività di mercato (punto di raccolta/aggregatore del frutto a livello locale e distribuzione a livello nazionale dello stesso).

Nonostante la contrazione del fatturato registrata nel 2018, dovuta anche a un mercato altalenante e a prezzi sotto pressione, l'impresa ha recentemente ottenuto il supporto di USAID (l'Agenzia di Sviluppo statunitense) per uno studio di fattibilità per la realizzazione di un progetto pilota per la produzione

di polpa, che permetterebbe una valorizzazione maggiore del raccolto e una importante diversificazione in ambito industriale.



KADAFRICA – FATTURATO 2018 (.000 \$)

Fonte: Opes Foundation

Il mercato potenziale di KadAfrica è comunque in espansione. Sono numerosi i contatti di possibili acquirenti, sia a livello locale che negli Stati Uniti e in Sudafrica.

Nel 2019 si potrà capire se l'impresa sarà in grado di aumentare la produzione e garantire forniture quantitativamente importanti a clienti nazionali e internazionali.

Progetto "The Water Shop Naivasha"

Località: Kenya

Settore: Accesso all'acqua potabile

Date investimenti Opes:
2014-2016-2018

Ammontare investimento:

118.000 Euro

Partecipazione SEA: 40.000 Euro

The Water Shop Naivasha è un'impresa sociale che opera con il brand "PureFresh" basata in Kenya, a Naivasha (80 mila abitanti, 90 km a Nord Ovest di Nairobi) nella Rift Valley, proponendo un'efficace soluzione al problema del precario e inaffidabile accesso all'acqua potabile.

Attiva dal 2010, PureFresh si occupa di estrazione, purificazione e commercializzazione di acqua potabile (sia sfusa che imbottigliata).

In Kenya il 42% degli abitanti nelle

baraccopoli urbane e il 50% di quelli che vivono nelle aree rurali non hanno accesso garantito e continuativo all'acqua potabile. In modo particolare, le falde acquifere nella regione della Rift Valley contengono un'alta concentrazione di fluoro che porta all'osteofluorosi. Il risultato immediato è l'indebolimento e la decolorazione dei denti.

Ma gli effetti dell'esposizione prolungata a un'eccessiva concentrazione di fluoro vanno oltre lo scolorimento dei denti: gravi anomalie ossee che si presentano in deformità paralizzanti sono molto diffuse. Ricerche scientifiche evidenziano una correlazione diretta tra esposizione al fluoruro e abbassamento dell'intelligenza dei bambini, a partire da quantità pari a 1 mg/litro.

Il modo più comune con cui le famiglie a basso reddito purificano l'acqua contaminata è bollendola. Ma il ricorso a carbone di legna, legna o cherosene (le loro fonti energetiche più comuni), contribuisce alla causa numero 1 dei motivi della morte infantile al di sotto dei 5 anni: le patologie respiratorie.

Nella Rift Valley negli ultimi decenni innumerevoli sono stati gli interventi governativi e di agenzie di sviluppo internazionale mirati a

garantire acqua potabile alla popolazione.

Solo Water Shop Naivasha, l'impresa di Anthony Kamoto, è riuscita a garantire una fornitura di acqua potabile in modo continuativo e a prezzi accessibili anche per le fasce più povere della popolazione. L'impresa sociale utilizza la tecnologia di osmosi inversa e, per contenere i prezzi e rendere l'acqua accessibile, utilizza un modello distributivo di *franchising* con *vending machines* "personalizzate" dallo stesso imprenditore. Il bacino della popolazione dell'area servita è di circa 1,6 milioni.

L'impresa ha come *target* la popolazione a reddito basso e medio basso che non può permettersi l'acqua in bottiglia venduta nei supermercati.

PureFresh ha iniziato le sue attività apprendendo 2 negozi a Naivasha (arrivati poi a 4 nel corso degli anni). La società ha iniziato nel 2015 a testare un nuovo modello di espansione, installando 5 distributori automatici di acqua potabile posizionati presso altri negozi già esistenti, in modo da aumentare i volumi, ridurre i costi operativi e praticare livelli di prezzo tali da rendere sempre più accessibile il proprio prodotto per i clienti dei segmenti a basso reddito.

Opes Foundation ha inizialmente investito nell'impresa nel 2014, mentre nel 2016, con il contributo di SEA, ha finanziato un progetto pilota di modellizzazione del *franchising* (*upgrade* da 5 a 25 *franchisee*).

Nel 2018, sulla base degli incoraggianti risultati ottenuti, è stato finanziato l'ampliamento del progetto pilota, con la realizzazione di un secondo impianto di potabilizzazione nella città di Nakuru (il primo è a Naivasha) che permetterà all'impresa di triplicare la propria capacità produttiva nei prossimi anni.

Attualmente quindi la società gestisce con successo:

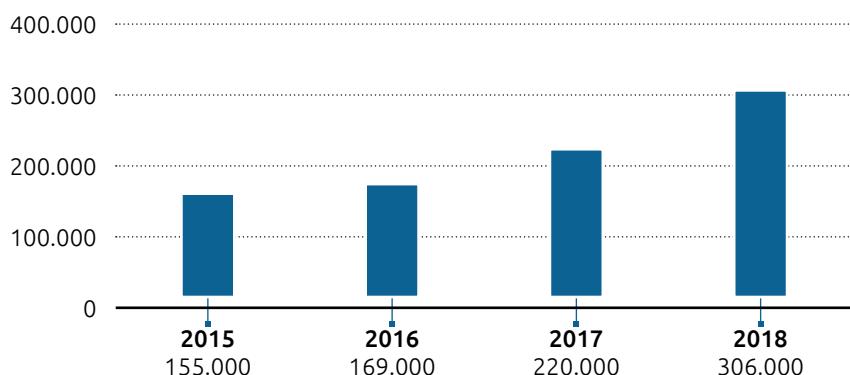
- 2 impianti di potabilizzazione
- 3 punti di distribuzione e vendita gestiti direttamente
- 35 *franchisees*.

Il volume di litri d'acqua purificata e distribuita è passato da 2 milioni nel 2017 a 3 milioni nel 2018.

Il numero delle famiglie servite a settimana è passato da 7.500 in media nel 2017 a 12.000 nel 2018.

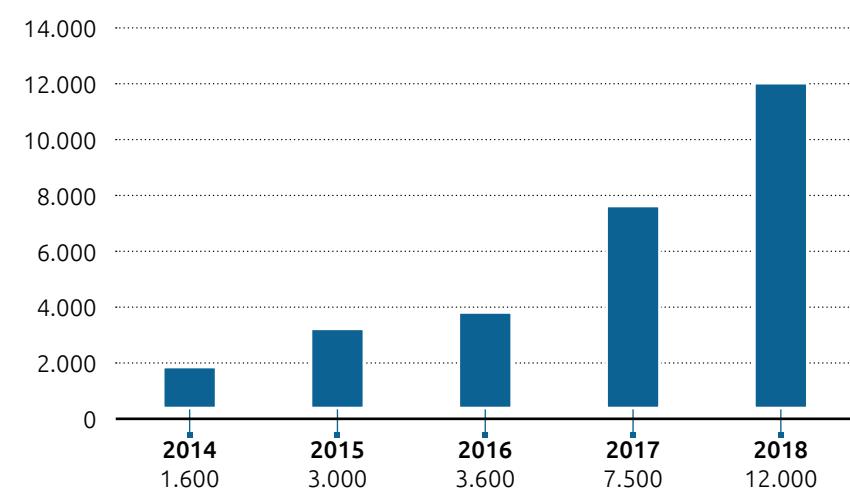
Nel prossimo futuro PureFresh dovrà realizzare un aumento di capitale per espandersi ulteriormente e aumentare il bacino della popolazione servita.

THE WATER SHOP NAIVASHA – EVOLUZIONE DEL FATTURATO (\$)



Fonte: Opes Foundation

THE WATER SHOP NAIVASHA – EVOLUZIONE DEL NUMERO DI FAMIGLIE SERVITE A SETTIMANA



Fonte: Opes Foundation



Quid

Località: Italia
Settore: Moda etica
Data investimento Opes: 2018
Ammontare investimento:
300.000 Euro
Partecipazione SEA: 40.000 Euro

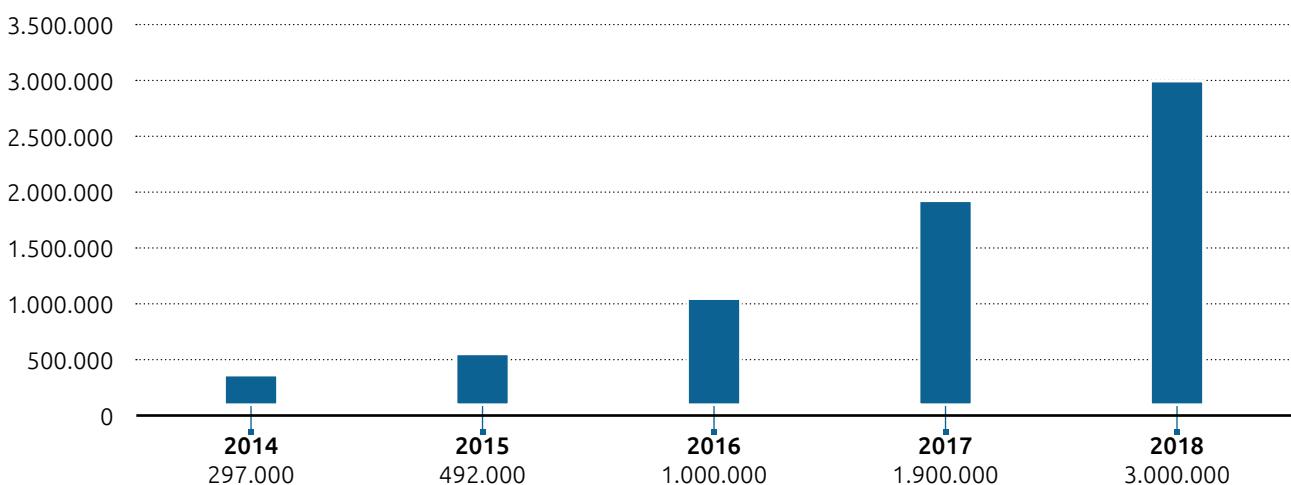
Quid è una cooperativa sociale che, tramite il proprio *brand* di moda etica "Progetto Quid", offre opportunità di impiego stabile e crescita lavorativa a quanti si trovano in circostanze di fragilità

lavorativa in Italia, con una particolare attenzione alle donne.

Il *management team* di Quid - costituito al 90% da donne di età compresa tra i 25 e i 40 anni - è formato da giovani apprendiste e professioniste che, dopo essersi formate all'estero o in aziende *leader* del settore (Safilo, Falconeri, Calzedonia), hanno scelto di mettere il proprio talento al servizio dell'imprenditoria sociale.

Progetto Quid vuole rivoluzionare la percezione della moda etica: le sue collezioni sono *limited edition* e nascono da eccedenze di produzione recuperate localmente. Oltre ad esistere come marchio indipendente, Progetto Quid - nella sua declinazione "Progetto Quid for" - produce linee etiche per aziende italiane di moda, andando a formare una sensibilità rispetto a temi di sostenibilità ambientale e responsabilità sociale.

PROGETTO QUID – EVOLUZIONE DEL FATTURATO (EURO)



Fonte: Opes Foundation

Il Modello d'impatto

Dal 2013 Quid offre opportunità stabili e trasparenti di inserimento lavorativo in un contesto giovane e dinamico a persone vulnerabili (l'80% delle quali donne) nei suoi vari dipartimenti: produzione e controllo qualità, *retail*, logistica, amministrazione e all'interno del *management team*. Grazie a un'attenzione particolare per tutti i tipi di vulnerabilità, dal 2014 Quid ha attivato un laboratorio sartoriale nella sezione femminile del carcere di Montorio (VR) e ha cominciato a inserire nel suo organico donne appartenenti a

categorie vulnerabili per cui non esistono agevolazioni. L'approccio innovativo è valso a Quid il primo premio all'*European Social Innovation Competition* 2014 e, nel 2017, i premi *Momentum For Change* delle Nazioni Unite e il *Civil Society Prize* della Commissione Europea Impiego e Affari Sociali.

Impatto Sistemico – La Social Supply Chain

Progetto Quid realizza le proprie creazioni quasi esclusivamente partendo da eccedenze di produzione, spesso con metrature troppo ridotte per la grande produzione

o dismesse per questioni legate a *trend* di mercato o caratteristiche del tessuto. Grazie a una rete di 17 fornitori di tessuto, Quid è in grado di prolungare il ciclo vitale dei tessuti e di accorciare la *carbon footprint* di decine di migliaia di metri di tessuto ogni anno, per un totale di 200.000 metri nel solo 2018.

Potenziare l'impatto sociale

Quid si affaccia al biennio 2018-20 con un ambizioso piano di crescita per massimizzare impatto sociale e commerciale, puntando a 120 dipendenti e a un fatturato di 4.5 milioni di Euro entro il 2020.



Se da un lato la cooperativa andrà a creare programmi specifici a favore di richiedenti asilo, rifugiati e detenuti uomini - andando così incontro ai bisogni del territorio - dall'altro programmi di *leadership* e integrazione sul luogo di lavoro renderanno più efficace il percorso di inserimento lavorativo e gli interventi formativi.

Opes, grazie anche al contributo di SEA, ha ritenuto di sostenere Quid nella fase delicata della crescita perché è in questo momento che Quid ha bisogno di un *partner* che possa non solo fornire "capitale paziente", ma anche un accompagnamento nella gestione

della crescente complessità, nella strutturazione di più articolati processi industriali, razionalizzazione dei processi produttivi e raccolta di capitali diversi. Opes, oltre ai capitali, ha messo a disposizione le competenze e il supporto di un *manager* esperto di processi industriali che ha accompagnato gli imprenditori nella scelta del sistema gestionale, descrizione e calibrazione dei processi, definizione del piano industriale triennale e primo affiancamento per la ricerca di ulteriori finanziamenti.

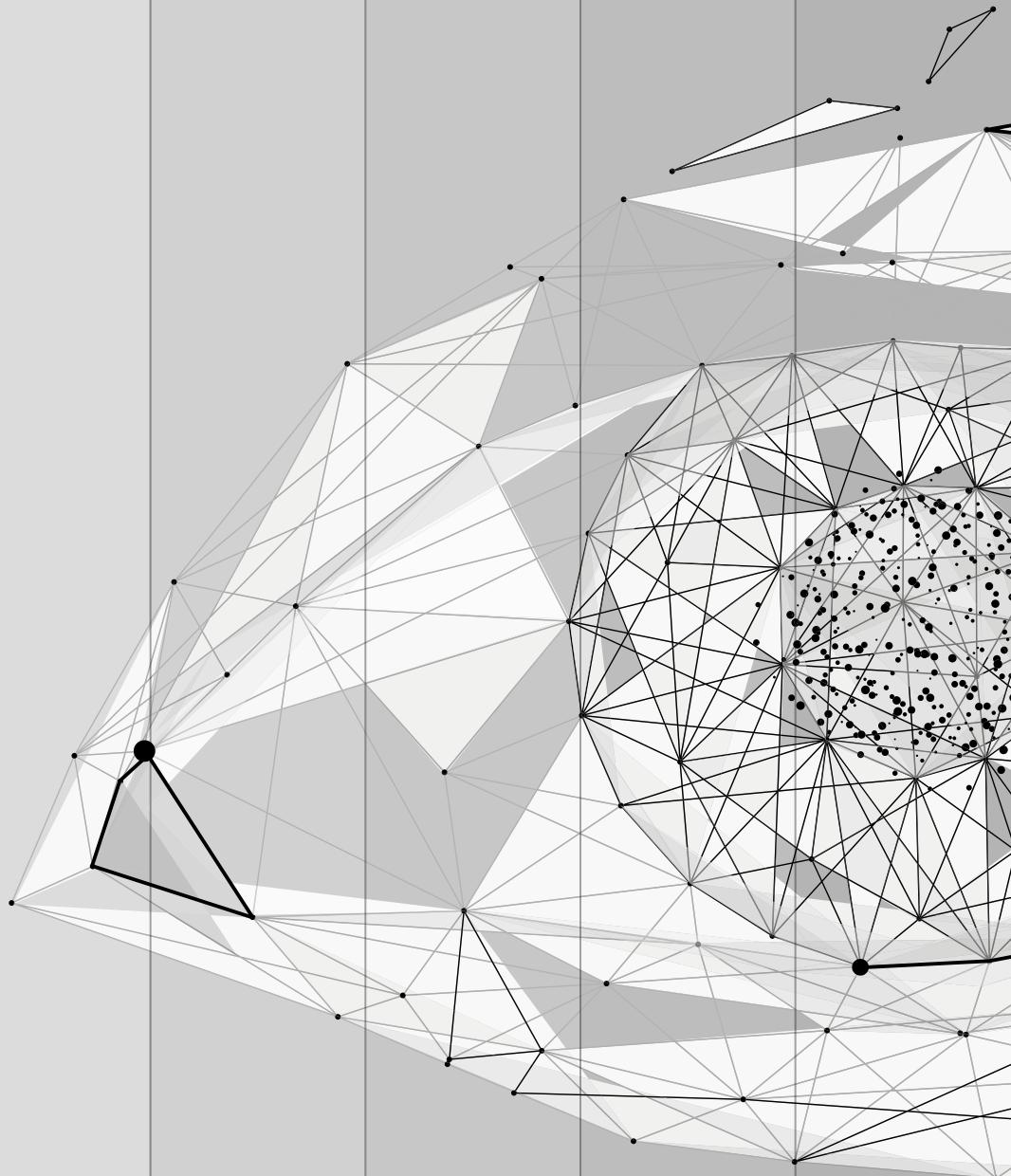
Opes ha definito una serie di metriche (KPIs sociali) che verranno monitorate annualmente e il cui

raggiungimento porterà a benefici finanziari (sconto sul costo del capitale in proporzione).

Gli indicatori d'impatto sono relativi a:

- Mobilità interna del personale impiegato nei processi produttivi
- % delle persone vulnerabili rispetto al totale dei dipendenti
- Integrazione dei migranti (categoria vulnerabile non soggetta a sgravi fiscali)
- Interventi di supporto generale rivolti ai soci in difficoltà
- Qualità e quantità dei clienti nel comparto B2B (indicatore d'impatto sull'ecosistema).

L'impatto socio-economico



L'impatto socio-economico

Il valore generato e distribuito ai nostri stakeholder

Nel 2018 SEA ha generato valore economico per un importo pari a 684,0 milioni di Euro, in crescita del 5,5% rispetto all'anno precedente. L'80,1% di questo valore (547,6 milioni di Euro) è stato distribuito agli *stakeholder* sotto forma di pagamenti e altre forme di trasferimento (+1,4% rispetto

all'anno precedente), passando da 539,7 a 547,6 milioni. I principali percettori di questo valore sono stati i fornitori, ai quali sono stati distribuiti 200,7 milioni (184,3 milioni nell'anno precedente) pari al 36,7% del totale e le risorse umane, cui sono stati erogati 189,4 milioni (34,6% del valore complessivamente distribuito contro il 39,0% del 2017). Rilevante anche la quota di valore erogata ai fornitori di capitale (88,0 milioni pari al 16,1% del valore distribuito,

contro gli 88,5 milioni del 2017). La quota destinata alla pubblica amministrazione - sotto forma di imposte e tasse - è stata pari a 63,4 milioni (11,6% del valore distribuito). È stata infine pari allo 0,2% nel 2018 la parte di valore distribuito destinata alla società e al territorio, corrispondente alla somma delle liberalità erogate a enti e associazioni del terzo settore a titolo di supporto per progetti di carattere culturale, umanitario, scientifico e sportivo.

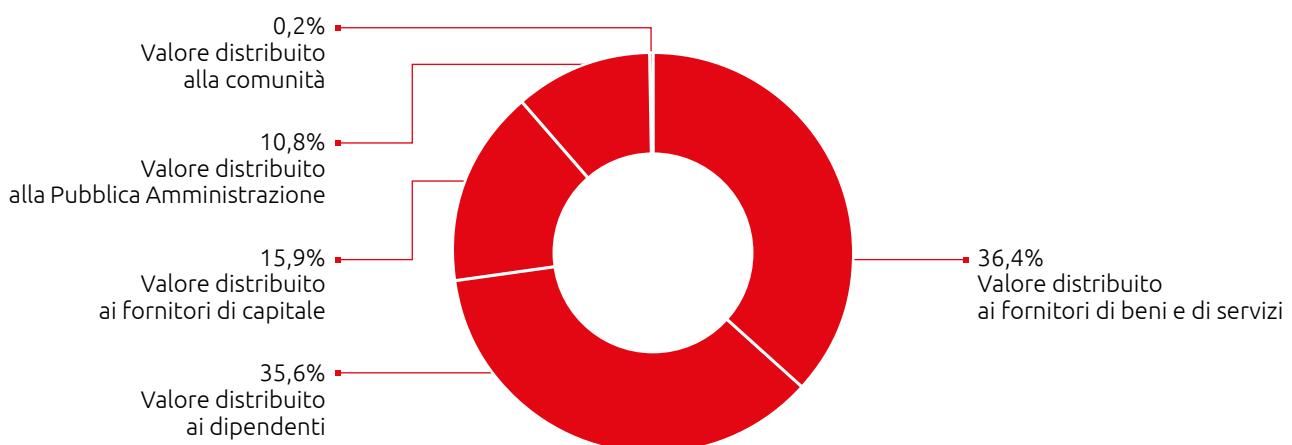
PROSPETTO DEL VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO DAL GRUPPO (.000 EURO)

		2018	2017	2016
Valore economico direttamente generato		683.956	648.260	614.705
a) Ricavi	Ricavi di gestione	683.956	648.260	614.705
Valore economico distribuito		547.565	539.748	514.141
b) Costi operativi riclassificati	Costi di materiali di consumo e altri costi operativi riclassificati	200.695	184.288	187.196
c) Costi commerciali	Costi commerciali	5.067	4.070	5.651
d) Retribuzioni e benefit delle risorse umane	Costi del lavoro	189.416	210.743	182.971
e) Pagamenti ai fornitori di capitale	Dividendi distribuiti nell'esercizio	70.300	70.300	62.817
e) Pagamenti ai fornitori di capitale	Oneri finanziari	17.662	18.167	18.940
f) Pagamenti alla Pubblica Amministrazione	Imposte sul reddito correnti e oneri tributari	63.391	51.203	55.708
g) Investimenti nella comunità	Liberalità, sponsorizzazioni e collaborazioni	1.034	977	858
Valore economico trattenuto	Calcolato come differenza tra il Valore economico generato e il Valore economico distribuito	136.391	108.512	100.564

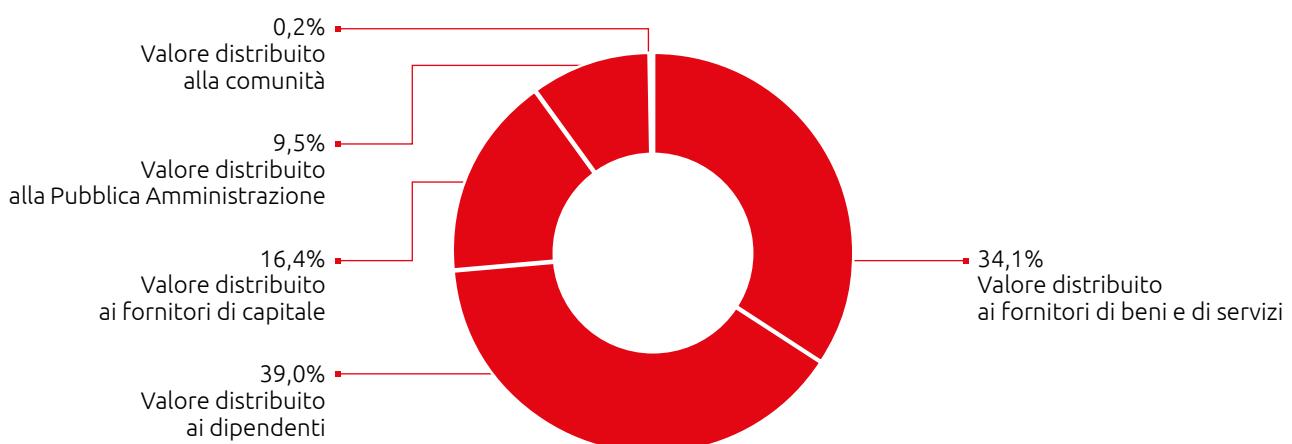
Nota: Al fine di garantire uniformità nella rappresentazione dei dati, anche per i dati 2016 sono state distinte le voci "oneri finanziari" e "Dividendi distribuiti nell'esercizio", entrambe appartenenti alla quota di valore distribuita ai fornitori di capitale ("Pagamenti ai fornitori di capitale"). Si segnala inoltre che l'entrata in vigore dell'IFRS 15 nel corso del 2018 ha comportato la riesposizione dei dati relativi ai ricavi, ai costi operativi riclassificati e ai costi di incentivazione allo sviluppo del traffico. Per la comparabilità dei dati, anche i valori 2016 e 2017 sono stati riclassificati.

L'IMPATTO SOCIO-ECONOMICO

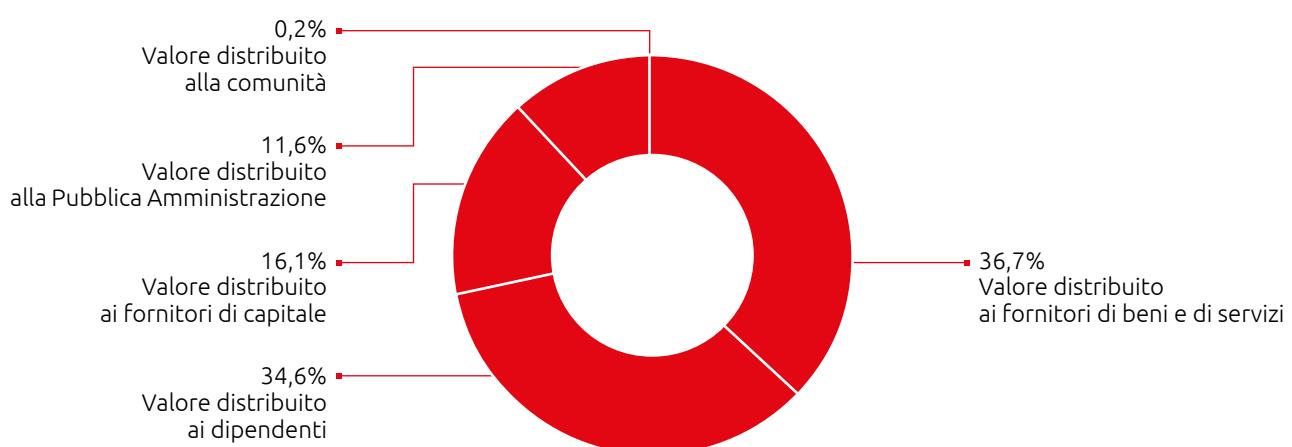
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO NEL 2016



VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO NEL 2017



VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO NEL 2018



Fonte: SEA

Nel corso del triennio, sia il valore generato che quello distribuito agli *stakeholder* sono cresciuti in maniera significativa, rispettivamente dell'11,3% e del 6,5% rispetto al 2016. Lo *stakeholder* comunità è quello che ha registrato il maggior incremento di valore incamerato in questo triennio (+20,5%), seguito da Pubblica Amministrazione (+13,8%), fornitori di capitale (+7,6%) fornitori di beni e servizi (+7,2%) e risorse umane (+3,5%). Da sottolineare infine che nel corso del periodo considerato il Gruppo SEA ha trasferito al settore pubblico, sotto forma di imposte e tasse, oltre 170 milioni di Euro.

L'impatto socio-economico generato dai nostri aeroporti

Il sistema aeroportuale milanese svolge a beneficio dell'intero territorio lombardo (ma spesso si può parlare dell'intero Nord-Ovest italiano) il ruolo di attrattore di capitali, generatore di opportunità lavorative e attivatore o catalizzatore di iniziative di investimento. È inoltre evidente il suo ruolo di volano straordinario nei confronti di alcuni settori economici specifici, come quelli legati al turismo, alla logistica, ai trasporti e al commercio.

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

Coerentemente con gli approcci più diffusi nella letteratura relativa alle infrastrutture e alle reti di trasporto, sono state combinate e integrate tra loro analisi di impatto diretto, indiretto, indotto e catalitico, con la finalità di capire quali sono le ricadute socio-economiche di cui l'aeroporto è direttamente protagonista oltre che generatore, piuttosto che solo attivatore, o ancora attore centrale, sebbene non esclusivo.

LE TIPOLOGIE DI IMPATTO ANALIZZATE

Impatto diretto

È generato dall'insieme delle attività economiche che forniscono servizi ai passeggeri e alle merci operando all'interno del sedime aeroportuale (ad esempio: vettori, negozi, bar e ristoranti, autonoleggi, banche, spedizionieri, *handler*, enti di stato, società di *catering*, ecc.). È stato ricostruito partendo dall'elenco delle aziende che hanno richiesto l'emissione di *badge* per operare all'interno degli scali. L'occupazione media per settore e unità locale è stata ricavata incrociando banche dati Istat nazionali e regionali, letteratura dedicata ai sistemi aeroportuali e verifiche condotte direttamente presso gli aeroporti. Il valore della produzione è stato stimato applicando ai dati occupazionali gli indici di produttività media per addetto.

Impatto indiretto e indotto

L'impatto indiretto è quello generato dalle attività che forniscono servizi a passeggeri e merci operando all'esterno del sedime aeroportuale e dalle filiere di fornitura attivate dai gestori delle attività dirette. L'impatto indotto è invece rappresentato dall'incremento di domanda finale causata dalla spesa dei percettori di reddito coinvolti a vario titolo nelle attività innescate dalla presenza dell'aeroporto. Gli effetti indiretti e indotti sono stati stimati utilizzando moltiplicatori economici (rispettivamente leonteviano e keynesiano), come è prassi comune per gli studi di impatto economico. Questi moltiplicatori sono basati su modelli *input-output* dell'economia nazionale, opportunamente regionalizzati, così da essere calibrati al caso lombardo. Il modello cattura ciò che ogni azienda o settore devono acquistare da ogni altro settore, al fine di produrre un valore di 1 Euro di beni o servizi.

Impatto catalitico

Sotto la definizione di impatto catalitico si riassume l'insieme degli effetti statici e dinamici generati dalla presenza di un aeroporto a favore dell'attrattività e della competitività dell'area interessata dalla sua attività. Creando connettività, l'aeroporto innesca o amplifica meccanismi di sviluppo socio-economico che fanno da *booster* per la crescita economica del territorio.

Sulla base di dati riferiti all'ultimo quinquennio e aggiornati al 2018 - contenuti in diversi studi commissionati al *Centro per lo Sviluppo dei Territori e dei Settori della LIUC Business School* e coordinati dal prof. Massimiliano Serati - il nostro sistema aeroportuale genera complessivamente, tra impatto diretto, indiretto indotto e catalitico di

tipo turistico, ricadute sul territorio lombardo quantificabili in circa 47 miliardi di Euro, alle quali corrisponde una capacità di attivare oltre 388 mila posizioni lavorative. Questi numeri confermano il complesso di infrastrutture aeroportuali gestito da SEA come uno dei "sistemi produttivi" più importanti di tutto il territorio regionale.

Impatto socio-economico diretto di Malpensa

Lo scalo di Malpensa nel 2018 ha visto la presenza di 548 attività produttive, attraverso le quali è stata attivata un'occupazione che supera le 20,5 migliaia di unità lavorative.

IMPATTO SOCIO-ECONOMICO DIRETTO GENERATO DALL'AEROPORTO DI MALPENSA

N° imprese	Occupazione attivata	Valore della produzione (mio Euro)	Passeggeri	Cargo (ton.)	Unità di trasporto	Posti di lavoro attivati/ mio udt
2014	482	16.682	3.173	18.669.740	459.696	23.266.700
2016	546	18.305	3.660	19.311.565	536.862	24.680.185
2017	539	19.093	4.977	22.037.241	576.539	27.802.631
2018	548	20.540	5.022	24.561.735	558.218	30.143.915

Fonte: elaborazione Centro sullo Sviluppo dei Territori e dei Settori - LIUC BS su dati SEA e ISTAT

Nel corso dell'ultimo quinquennio la presenza di imprese all'interno del sedime aeroportuale è cresciuta dell'13,7% (1,7% nell'ultimo anno), mentre l'occupazione corrispondente è incrementata del 23,1% (7,6% nel 2018), a fronte di un incremento delle unità di trasporto pari al 29,6% (8,4% nel 2018).

Questi andamenti portano a quantificare l'attuale capacità dello scalo di generare occupazione in rapporto all'evoluzione del traffico in 681 unità lavorative attivate per milione di unità trasportate, in leggero calo rispetto agli anni precedenti. Secondo uno studio commissionato da ACI Europe¹², l'occupazione diretta generata dagli aeroporti è influenzata dalle dimensioni dell'aeroporto, dal modello di traffico e dal mix di traffico gestito. La crescita dimensionale dell'aeroporto avrebbe un'incidenza inversamente proporzionale sulla capacità dello stesso di generare occupazione,

così come la significativa presenza di compagnie *low cost* nello scalo indurrebbe un impatto minore sull'occupazione diretta rispetto al traffico prodotto da vettori tradizionali. La capacità di generare occupazione di Malpensa, tuttavia, sembra mantenere un consolidato trend crescente. In significativa crescita, nel quinquennio, anche il valore della produzione realizzato all'interno del sedime di Malpensa, che nel 2018 ammonta a più di 5 miliardi di Euro (+58,3% sul 2014; +0,9% sul 2017). Tale crescita incorpora l'incremento dell'occupazione diretta, il contributo legato all'inflazione e l'incremento

di produttività generale che ha caratterizzato tutto il sistema produttivo lombardo nel periodo coperto dalle quattro valutazioni.

L'impatto occupazionale diretto di Malpensa sui comuni CUV

Dall'analisi della distribuzione sul territorio delle ricadute occupazionali dirette generate dall'aeroporto di Malpensa, emerge come il 79,3% degli occupati risieda in Lombardia, più del 6% nella vicina Provincia di Novara e il 12% circa sia invece residente fuori regione.

¹² Intervistas, Economic Impact of European Airports, 2015



IMPATTO OCCUPAZIONALE DI MALPENSA SUI COMUNI CUV

Anno	Occupazione diretta totale attivata a Malpensa	Occupazione diretta attivata presso i comuni CUV	% CUV sul totale
2014	16.682	3.639	21,8
2016	18.305	3.722	20,3
2017	19.093	3.870	20,3
2018	20.540	4.082	19,9

Fonte: elaborazione Centro sullo Sviluppo dei Territori e dei Settori - LIUC BS su dati SEA

In Provincia di Varese, dove ha sede l'aeroporto di Malpensa, risulta occupata circa la metà degli addetti (49,8%), mentre i comuni del CUV raccolgono poco meno del 20% dell'occupazione generata dallo scalo (il 38% circa dell'occupazione direttamente generata da Malpensa in Provincia di Varese).

Impatto socio-economico indiretto e indotto di Malpensa

L'impatto indiretto generato dallo scalo di Malpensa (riferibile alle filiere di fornitura esterne delle unità produttive operanti all'interno del sedime) nel 2018 è attestato su oltre 12,6 mila posizioni di lavoro attivate, a fronte di 1,8 miliardi di Euro di valore della produzione generata.

L'impatto indotto (riconducibile all'incremento di domanda aggregata generato dal monte salari e stipendi attribuiti ai lavoratori operanti all'interno del sedime aeroportuale) è invece pari a circa 9,6 migliaia di posizioni lavorative attivate e 2,4 miliardi di valore della produzione.

Dopo il significativo incremento registrato nel 2017 da parte dell'impatto indiretto e indotto rispetto agli anni precedenti¹³, nel 2018 la progressione dei valori è continua, seppur con tassi più contenuti, sia sul fronte del valore della produzione che su quello dell'occupazione. Il clima economico generale ancora di tono positivo e la crescita sostenuta del numero di passeggeri gravitanti sullo scalo hanno confermato il loro ruolo di trigger di favorevoli dinamiche occupazionali

e produttive.

In termini generali, gli impatti indiretti sono legati in maniera positiva alla dimensione complessiva delle attività economiche operanti all'interno dell'aeroporto, all'estensione e alla profondità della filiera aeronautica presente nel Paese (aeroporti che acquisiscono una parte significativa delle loro forniture da filiere domestiche avranno una più elevata incidenza posti di lavoro e valore della produzione indiretti) e dai livelli di produttività/efficienza delle industrie fornitrice del settore del trasporto aereo (filiere con alti livelli di automazione industriale e alta tecnologia avranno incidenze occupazionali inferiori di impatto indiretto).

¹³ Per una spiegazione del fenomeno si veda la DFN 2017

EVOLUZIONE DELL'IMPAATO INDIRETTO E INDOTTO DI MALPENSA

Anno	Impatto indiretto		Impatto indotto	
	Occupazione	Valore della produzione (mio Euro)	Occupazione	Valore della produzione (mio Euro)
2014	4.917	1.049	2.333	1.250
2016	5.497	830	2.686	1.095
2017	11.748	1.770	8.892	2.335
2018	12.639	1.786	9.566	2.356

Fonte: elaborazione Centro sullo Sviluppo dei Territori e dei Settori - LIUC BS su dati ISTAT



La magnitudo degli impatti indotti è invece correlata ai livelli retributivi dei posti di lavoro generati direttamente e indirettamente, alla propensione al consumo di prodotti nazionali, alla propensione al risparmio delle famiglie (una spesa più elevata su beni e servizi d'importazione o tassi di risparmio più elevati ridurranno l'impatto) e ai livelli di imposizione fiscale (aliquote fiscali più elevate riducono il moltiplicatore).

Impatto socio-economico catalitico di Malpensa

Il concetto di impatto catalitico si coniuga con l'idea che l'aeroporto contribuisca a generare (facendone parte) una sorta di «ecosistema», di cui l'aeroporto è inizialmente volano e poi *co-pivot*. Le dinamiche catalitiche potrebbero quindi essere le forze che nel lungo periodo aggregano, sul territorio di riferimento dell'aeroporto, persone, attività produttive, competenze e tecnologie. Contestualizzando l'esistenza di impatti di tipo catalitico nella più generale idea di attrattività territoriale, risulta evidente che:

- l'attivazione catalitica tende a diventare significativa e trasversale solo oltre una certa soglia dimensionale dell'aeroporto ed è correlata in maniera non lineare con i flussi di traffico;
- non sempre è agevole identificare e separare le diverse declinazioni dell'impatto catalitico;
- esistono dei meccanismi di retroazione, anche se relativamente più deboli, attraverso i quali il contesto economico induce a sua volta lo sviluppo dell'aeroporto.

Le componenti dell'impatto catalitico di Malpensa analizzate

Commercio internazionale

Le imprese manifatturiere presenti sul territorio di riferimento beneficiano dei collegamenti aerei verso i mercati di esportazione.

Turismo

L'accessibilità aerea facilita l'arrivo di un numero maggiore di turisti per un Paese. La spesa di questi turisti è in grado di supportare una vasta gamma di attività: hotel, ristoranti, negozi, servizi di intrattenimento e divertimento, noleggio di auto ecc.

Attrazione e ritenzione di investimenti produttivi sul territorio

Un fattore chiave che le aziende tengono in conto quando prendono decisioni circa la localizzazione di uffici, impianti di produzione o magazzini è la presenza di un aeroporto internazionale.

Il ruolo di Malpensa nel commercio internazionale

È noto che i volumi di merci trasportate per via aerea da e verso l'Italia rappresentano una quota trascurabile (2% circa) dei flussi di commercio estero nazionale e che il vettore principale rimane quello marittimo. Ciò potrebbe far supporre che l'impatto catalitico di tipo commerciale sia irrilevante. Il quadro tuttavia cambia se si prendono in considerazione i valori delle merci trasportate. Il totale delle merci in valore trasportate per via aerea equivale all'8,5% del commercio estero italiano e di questo più del 65% origina nel Nord Italia, con valori crescenti nel tempo. Tali valori risultano ancora più significativi se ci concentriamo sulle esportazioni: ben il 10,5% delle esportazioni italiane in valore si muove per via aerea (era l'8,7% nel 2010) e il 67,6% di questa quota transita attraverso gli aeroporti del Nord Italia (contro il 69,1% del 2010). Il ruolo di Malpensa su questo fronte è di assoluto rilievo, non tanto sul versante dell'incidenza sul valore totale delle esportazioni italiane (che nel 2018 è comunque cresciuto di 1 punto percentuale), quanto su quello dell'incidenza sulle esportazioni nazionali dirette al di fuori dell'UE (dove il ruolo del cargo aereo risente meno della competizione della logistica marittima e, soprattutto, di quella su gomma), che tra il 2010 e il 2018 è passato dal 13,4% al 15,1%.

L'IMPATTO SOCIO-ECONOMICO

EVOLUZIONE DEI FLUSSI IMPORT-EXPORT DI MERCI TRASPORTATE PER VIA AEREA IN ITALIA (MIO EURO)

Anno	Importazioni + esportazioni			Esportazioni		
	Totale Italia	Italia via aerea	Nord Italia via aerea	Totale Italia	Italia via aerea	Nord Italia via aerea
2010	704.735	49.542	33.828	337.346	29.448	20.359
2017	975.495	67.081	44.433	514.121	42.705	33.553
2018	875.717	74.669	48.574	459.430	48.288	32.640
CAGR	3,7%	7,1%	6,2%	5,3%	8,6%	8,2%
Crescita 18/17	-10,2%	11,3%	9,3%	-10,6%	13,1%	-2,7%
Quota 2010		7,0%*	68,3%**		8,7%*	69,1%**
Quota 2017		6,9%*	66,2%**		8,3%*	78,6%**
Quota 2018		8,5%*	65,1%**		10,5%*	67,6%**

* Italia via area/Italia tot

** Nord via aerea/Italia via aerea

Fonte: elaborazione Centro sullo Sviluppo dei Territori e dei Settori - LIUC BS su dati ISTAT
Ultimo trimestre 2017 e 2018 stimato

I flussi in valore di *import-export* (48,5 miliardi) che transitano da Malpensa corrispondono a circa il 2,8% del PIL italiano.

INCIDENZA DEL TRAFFICO CARGO DI MALPENSA SUL VALORE DELLE ESPORTAZIONI ITALIANE (MIO EURO)

Anno	Export Italia	Export via Malpensa	Export via Malpensa/ Export Italia	Export Italia extra-UE	Export via Malpensa extra-UE	Export via Malpensa extra-UE/export Italia extra-UE
2010	337.346	20.359	6,0%	143.958	19.283	13,4%
2017	514.121	30.906	6,0%	198.977	29.087	14,6%
2018	459.430	32.640	7,1%	201.123	30.355	15,1%

Fonte: elaborazione SEA e Centro sullo Sviluppo dei Territori e dei Settori - LIUC BS su dati ISTAT-Coeweb (Ultimo trimestre 2017 e 2018 stimato)

Rispetto ai flussi di merce che transitano per la *Cargo City* di Malpensa, i principali mercati di riferimento - per quanto riguarda il valore delle importazioni - sono

l'Asia Orientale, il Nord America e l'UE. A questi si aggiunge il Medio Oriente quando si considera il valore delle esportazioni.

EVOLUZIONE FLUSSI IMPORT-EXPORT IN VALORE VIA MALPENSA PER AREE GEOGRAFICHE (.000 EURO)

	Import 2010	Import 2017	Import 2018	Δ 2010- 2018 (%)	Export 2010	Export 2017	Export 2018	Δ 2010- 2018 (%)
UE 27	1.627.296	2.535.058	2.106.835	29,5%	1.075.163	1.818.354	2.285.952	112,6%
Europa Non UE	301.352	827.891	349.024	15,8%	1.005.400	1.492.328	1.383.354	38,6%
Nord Africa	43.273	45.294	46.747	8,0%	463.493	306.168	286.190	-38,3%
Africa Sub-Saha- riana	327.057	338.668	98.199	-70,0%	492.649	462.209	538.588	9,3%
Nord Amer- rica	3.580.207	5.748.845	3.209.441	-10,4%	5.179.007	8.413.028	8.542.860	65,0%
Centro/sud America	257.852	377.840	310.883	20,6%	1.376.060	1.691.007	1.807.361	31,3%
Medio Oriente	207.069	211.363	182.028	-12,1%	2.176.413	2.877.959	2.605.981	19,7%
Asia centrale	652.819	721.754	851.190	34,4%	906.166	1.010.496	1.279.360	41,2%
Asia orien- tale	6.399.371	6.800.289	8.721.226	36,3%	6.996.730	11.914.056	12.992.426	85,7%
Oceania	71.242	106.848	56.085	-21,3%	676.293	897.073	894.081	32,2%
Mondo	13.468.749	17.640.921	15.934.575	18,3%	20.359.115	30.906.295	32.640.256	60,3%

Fonte: elaborazione Centro sullo Sviluppo dei Territori e dei Settori - LIUC BS su dati ISTAT-Coeweb
Ultimo trimestre 2017 e 2018 stimato

Nel periodo che va dalla fase acuta della recessione (2010) sino ad oggi (2018) il valore totale delle esportazioni transitate per Malpensa è cresciuto molto più rapidamente (60,3%) rispetto a quello delle importazioni (+18,3%), incrementandosi di circa 12,3 miliardi di Euro in valore assoluto.

I mercati primari che hanno registrato una maggiore dinamicità per le merci gestite da Malpensa sono stati quelli dell'UE (+29,5% *import*, +112,6% *export*), del Nord America (-10,4% *import*, +65,0% *export*), del Medio Oriente (+19,7% *export*) e dell'Asia Orientale (+85,7% *export*). Per quanto riguarda l'analisi dei flussi di merce relativi ai principali comparti

industriali (che insieme totalizzano il 93,7% delle importazioni e il 91,1% delle importazioni in valore gestite da Malpensa) spiccano le esportazioni dei comparti della meccanica, della moda/abbigliamento, della chimica-plastica e dei mobili/arredamento. Importazioni sostenute per i comparti meccanica, chimica/plastica e moda/abbigliamento.



L'IMPATTO SOCIO-ECONOMICO

EVOLUZIONE FLUSSI IMPORT-EXPORT IN VALORE VIA MALPENSA PER COMPARTI INDUSTRIALI (.000 EURO)

	Import 2010	Import 2017	Import 2018	Δ 2010- 2018 (%)	Export 2010	Export 2017	Export 2018	Δ 2010- 2018 (%)
Meccanica	6.937.603	7.448.197	8.999.612	29,7%	7.808.372	9.776.066	11.323.110	45,0%
Moda/abbi- gliamento	1.965.067	1.630.326	1.918.557	-2,4%	4.473.242	8.562.996	9.072.515	102,8%
Chimica/ plastica	2.397.392	4.619.155	2.123.209	-11,4%	2.592.617	4.813.927	4.241.406	63,6%
Mobili/arre- damento	524.325	767.826	906.590	72,9%	1.770.144	3.305.605	2.881.109	62,8%
Mezzi di trasporto	643.419	1.153.427	919.494	42,9%	2.256.094	2.813.255	2.205.828	-2,2%
Totale	12.467.806	15.618.931	14.867.462	19,2%	18.900.469	29.271.849	29.723.968	57,3%

Fonte: elaborazione Centro sullo Sviluppo dei Territori e dei Settori - LIUC BS su dati ISTAT- Coeweb
Ultimo trimestre 2017 e 2018 stimato

QUOTE DI ESPORTAZIONI DI ALCUNI COMPARTI INDUSTRIALI TRANSITATE DA MALPENSA E DIRETTE NEI PRINCIPALI MERCATI MONDIALI (MIO EURO)

MODA/ABBIGLIAMENTO	2010	2017	2018
Totale export Italia	27.018	38.183	39.244
Totale export via Malpensa	3.237	8.563	9.073
Totale export via Malpensa/Totale export Italia	12,0%	22,5%	23,1%
MOBILI/ARREDAMENTO			
Totale export Italia	10.684	14.305	14.349
Totale export via Malpensa	1.281	3.306	2.881
Totale export via Malpensa/Totale export Italia	12,0%	23,1%	20,1%
MECCANICA			
Totale export Italia	68.885	90.942	93.349
Totale export via Malpensa	5.651	9.776	11.323
Totale export via Malpensa/Totale export Italia	8,2%	10,7%	12,1%
CHIMICA/PLASTICA			
Totale export Italia	35.387	45.249	53.935
Totale export via Malpensa	1.876	4.814	4.241
Totale export via Malpensa/Totale export Italia	5,3%	10,6%	7,9%

Un confronto con il 2010 evidenzia come le esportazioni in valore dei comparti industriali considerati transitate da Malpensa siano cresciute a ritmo quasi triplo (+57,3%) rispetto alle importazioni (+19,2%), con conseguente netto miglioramento del saldo commerciale.

Fonte: elaborazione Centro sullo Sviluppo dei Territori e dei Settori - LIUC BS su dati ISTAT- Coeweb
Ultimo trimestre 2017 e 2018 stimato

Da evidenziare il forte incremento delle importazioni per il settore mobili/arredamento (+72,9%) e dei mezzi di trasporto (+42,9%, in flessione rispetto al 2017), il raddoppio delle *performance* di *export* per il comparto moda/abbigliamento (+102,8%) e l'incremento deciso, anche in termini di crescita annuale, della meccanica (+45%).

Ancora più rilevante appare il ruolo dell'attività *cargo* di Malpensa se ci si focalizza sull'evoluzione che le quote in valore di *export*, riferite ad alcuni comparti industriali, hanno conosciuto nel periodo che va dal 2010 al 2018.

La quota in valore dell'*export* italiano dei settori moda/abbiglia-

mento e mobili/arredamento che transita da Malpensa si è quasi raddoppiata nel periodo considerato, passando dal 12,0% per entrambi nel 2010 al 23,1% e 20,1% rispettivamente nel 2018. Alto tasso d'incremento anche per il settore meccanico e per il chimico/plastico, il cui *export* nazionale ha fatto leva sulla *Cargo City* di Malpensa rispettivamente per il 12,1% e il 7,9% del proprio valore, contro l'8,2% e il 5,3% del 2010.

Il ruolo di Malpensa nell'industria turistica lombarda

L'esistenza di una correlazione positiva e significativa tra connettività aeroportuale e attrattività turistica è ormai patrimonio consolidato in letteratura. Al di là

dell'ovvia per cui un maggior numero di connessioni aeree genera più mobilità internazionale e quindi più turismo, è utile notare che:

- L'effetto è a due sensi (*turismo inbound e outbound*) e prescinde dalla tipologia di aeroporto (*Oxford Economics*, 2013).
- La presenza di un aeroporto contribuisce significativamente ad accrescere il prestigio e l'immagine di una destinazione turistica (*Vujicic e Wickelgren*, 2013).
- L'aeroporto diventa un *asset* chiave per l'implementazione di politiche pubbliche a supporto del turismo (*Jacobs Consultancy per NTTC*, 2012).

IMPATTO SOCIO-ECONOMICO GENERATO DAI FLUSSI TURISTICI TRANSITATI PER MALPENSA

Risultati della survey turisti presso l'aeroporto: ammontare delle spese procapite per singola voce di spesa

Monte spesa individuale	Trasporti	Alloggio	Ristorazione	Shopping	Tempo libero	Totale
Spesa Totale passeggero Malpensa T1 (€)	90,4	323,7	202,3	383,2	90,4	1.090,0
Spesa Totale passeggero Malpensa T2 (€)	83,7	288,9	194,4	324,0	86,4	977,4
Spesa per notte T1 (€)	38,0	136,0	85,0	161,0	38,0	458,0
Spesa per notte T2 (€)	31,0	107,0	72,0	120,0	32,0	362,0

Risultati della survey turisti presso l'aeroporto: permanenza sul territorio

	Notti sul territorio	Numero interviste	Permanenza media
Malpensa T1	11.318.443	3.311	2,38
Malpensa T2	5.994.384	601	2,70

Statistiche aeroportuali

	Pax totali	Incomers
Malpensa T1	16.984.458	4.755.648
Malpensa T2	7.577.277	2.220.142

Ricostruzione della spesa totale turisti

Monte spesa OFF SITE	Trasporti	Alloggio	Ristorazione	Shopping	Tempo libero	Totale
Malpensa T1 (migliaia €)	430.101	1.539.308	962.068	1.822.269	430.101	5.183.847
Malpensa T2 (migliaia €)	185.826	641.399	431.596	719.326	191.820	2.169.967

Ricostruzione della occupazione totale connessa al turismo

	Trasporti	Alloggio	Ristorazione	Shopping	Tempo libero	Totale
Prodotto per addetto	139	89	50	53	150	
Occupazione generata	4.442	24.393	28.098	48.319	4.138	109.390

Fonte: Centro sullo Sviluppo dei Territori e dei Settori - LIUC BS

Sulla scorta dei dati prodotti in seno all'Osservatorio turistico-aeroportuale LIUC – SEA si stima che:

- Nel 2018 l'aeroporto di Malpensa abbia veicolato sul territorio lombardo quasi 7 milioni di turisti, dei quali 1,4 milioni circa di provenienza *extra-europea*.
- Il dato di *incoming* turistico incide per circa il 57% sui flussi totali di passeggeri in arrivo e per il 43% nel caso dei flussi intercontinentali ed è in costante crescita dal 2010.
- Dopo l'Europa, le aree di provenienza più rappresentate sono il Medio Oriente (7,3% circa dell'*incoming* totale), l'Asia (4,2%), e il Nord America (circa il 4%).
- Malpensa nel 2017 sembra aver veicolato più del 59% dei turisti complessivi giunti sul territorio lombardo da mercati di provenienza *extra-europei*.

Per definire in che modo queste dinamiche si traducono in variabili di impatto socio-economico a beneficio del territorio lombardo, è stata effettuata un'indagine rivolta a un *panel* di passeggeri sbarcati a Malpensa e avente come oggetto le spese da essi sostenute sul territorio per trasporti, alberghi, ristoranti, strutture commerciali,

tempo libero, divertimento e intrattenimento: quasi 4.000 interviste realizzate tra 2017 e 2018 a turisti internazionali in partenza dal Terminal 1 o dal Terminal 2 di Malpensa e fermatisi in Lombardia almeno una notte.

Per ogni voce di spesa e ciascun Terminal aeroporuale il valore medio della spesa *pro-capite* giornaliera dichiarata è stato moltiplicato per la permanenza media e poi per il numero di visitatori internazionali passati per Malpensa nel 2018. In questo modo si è ottenuta la spesa totale complessiva e per ciascun Terminal. Questi valori, rapportati alla produttività media per addetto in ogni settore considerato, hanno generato i dati sull'impatto occupazionale catalitico. La dimensione economica dell'*incoming* turistico corrisponde a circa 7,3 miliardi di Euro. La dimensione occupazionale generata dall'*incoming* turistico riferibile a Malpensa è superiore alle 109.000 unità.

zini) da parte degli attori del comparto industriale è stata realizzata una survey rivolta a 123 (+16 rispetto al 2017) rappresentanti di altrettante imprese nazionali ed estere localizzate nell'immediato *hinterland* dell'aeroporto. Le imprese intervistate sono localizzate principalmente nell'area collocata a est di Malpensa (Asse del Semiponte), sui territori dei comuni di Varese, Gallarate, Busto Arsizio, Legnano e Saronno ed esprimono un giro d'affari cumulato (dati 2016) pari ad oltre 9,8 miliardi di Euro e un numero complessivo di occupati pari a poco meno di 30 mila unità.

Il ruolo di Malpensa nell'attrattività delle imprese locali

Per definire il ruolo giocato dallo scalo di Malpensa nel determinare le decisioni di atterraggio (e/o di mantenimento) degli investimenti produttivi (impianti, uffici, magaz-



RUOLO DI MALPENSA NELLE SCELTE DI LOCALIZZAZIONE/MANTENIMENTO DELLE IMPRESE DELL'HINTERLAND

Quale importanza attribuisce alla vicinanza di un aeroporto intercontinentale per lo sviluppo del suo business?

	Nessuna	Bassa	Media	Elevata
N° risposte	3	29	43	48
%	2,4%	23,6%	35,0%	39,0%

In quale posizione collocerebbe la presenza di Malpensa nella graduatoria dei fattori che hanno condizionato la scelta di localizzare o mantenere sul territorio la sua azienda?

	1°	2°	3°	4°	5°
N° risposte	32	59	22	7	3
%	26,0%	48,0%	17,9%	5,7%	2,4%

Fonte: Centro sullo Sviluppo dei Territori e dei Settori - LIUC BS

Come si evince dai risultati della survey, il 39% circa delle imprese del campione attribuisce alla vicinanza di un aeroporto intercontinentale un'importanza elevata per lo sviluppo del proprio business. Inoltre, il 74,0% delle imprese in-

tervistate definisce la presenza dell'aeroporto di Malpensa come il primo o il secondo fattore condizionante la scelta di localizzazione/mantenimento della propria unità produttiva. Queste imprese esprimono un giro d'affari cu-

mulato di 7,8 miliardi di Euro (il 79,6% del campione) e un volume di occupazione pari a 22.347 unità (poco meno del 75,0% degli occupati totali dalle imprese del campione).

L'impatto socio-economico complessivo di Malpensa

Mettendo insieme i risultati ottenuti dalle stime delle diverse tipologie di impatto considerato, emerge come Malpensa nel 2018 abbia generato un impatto socio-economico complessivo - con livelli di intensità variabile all'interno di un bacino territoriale che, a seconda dei processi considerati, va dall'immediato *hinterland*, alla Lombardia, all'intero Nord Italia - corrispondente a 41,5 miliardi di valore della produzione generata e circa 350 mila posizioni occupazionali attivate.

IMPATTO SOCIO-ECONOMICO CUMULATO DI MALPENSA

Tipologia di impatto	Effetto occupazionale	Valore della produzione (mio Euro)
Diretto	20.540	5.022
Indiretto	12.639	1.786
Indotto	9.566	2.356
Catalitico	307.364	32.357
di cui Commercio internazionale	142.870	22.597
di cui Turismo	109.390	7.367
di cui Localizzazione imprese	55.104	2.393
Totale	350.109	41.521

Fonte: Centro sullo Sviluppo dei Territori e dei Settori - LIUC BS

Impatto socio-economico diretto di Linate

In termini di impatto diretto a Linate si contano 328 attività economiche presenti e si stima che, a fronte di queste, siano state atti-

vate circa 11.500 posizioni occupazionali. Spicca il peso degli Enti di Stato, degli operatori di *handling* e dei vettori ma anche il ruolo di SEA, che incide per circa il 10% del dato complessivo. Nel 2018 un contributo rilevante è venuto an-

che dal settore manutenzione, per effetto dei lavori di ristrutturazione dello scalo che hanno "movimentato" in pianta (sostanzialmente) stabile numerosi addetti. Il valore della produzione è pari a circa 2,4 miliardi di Euro.

IMPATTO SOCIO-ECONOMICO DIRETTO GENERATO DALL'AEROPORTO DI LINATE

N° imprese	Occupazione attivata	Valore della produzione (mio Euro)	Passeggeri	Cargo (ton.)	Unità di trasporto	Posti di lavoro attivati/ mio udt
2015	296	9.347	1.349	9.638.763	12.434	9.763.103
2017	313	9.359	1.931	9.503.065	11.937	9.622.435
2018	328	11.547	2.436	9.187.120	10.827	9.295.390

Fonte: elaborazione Centro sullo Sviluppo dei Territori e dei Settori - LIUC BS su dati SEA e ISTAT

Impatto socio-economico indiretto e indotto di Linate

L'impatto indiretto generato dallo scalo di Linate (riferibile alle filiere di fornitura esterne delle unità produttive operanti all'interno del

sedime) nel 2018 è attestato su più di 7.100 posizioni di lavoro attivate, a fronte di 866 milioni di Euro di valore della produzione generata.

EVOLUZIONE DELL'IMPAATO INDIRETTO E INDOTTO DI LINATE

Anno	Impatto indiretto		Impatto indotto	
	Occupazione	Valore della produzione (mio Euro)	Occupazione	Valore della produzione (mio Euro)
2015	5.751	449,7	4.353	533,3
2017	5.759	686,8	4.359	906
2018	7.105	866,3	5.378	1.143

Fonte: elaborazione Centro sullo Sviluppo dei Territori e dei Settori - LIUC BS su dati ISTAT

L'impatto indotto (riconducibile all'incremento di domanda aggregata generato dal monte salari e stipendi attribuiti ai lavoratori operanti all'interno del sedime aeroporuale) è invece pari ad oltre 5 mila posizioni lavorative attivate e 1.140 milioni circa di valore della produzione. Anche su questo fronte hanno inciso in misura significativa i lavori di ristrutturazione dell'aerostazione.

Impatto catalitico turistico di Linate

L'impatto catalitico di tipo turistico generato dallo scalo è stato ricostruito, come nel caso di Malpensa, partendo da un'indagine rivolta a un *panel* di passeggeri sbarcati a Linate e avente come oggetto le spese da essi sostenute sul territorio per: trasporti, alberghi, ristoranti, strutture commerciali, tempo libero, divertimento e intratteni-

mento. Sono state realizzate 3.200 interviste a passeggeri in partenza da Linate, rimasti in Lombardia almeno una notte. I dati *survey* sono stati poi ricondotti all'universo di riferimento costituito da circa 2,3 milioni di turisti *incoming* che nel 2018 sono giunti in Lombardia atterrando a Linate. La dimensione economica dell'*incoming* turistico corrisponde a circa 1 miliardo di Euro e ad una occupazione attivata pari a 14.700 unità.

IMPATTO SOCIO-ECONOMICO GENERATO DAI FLUSSI TURISTICI TRANSITATI PER LINATE

Risultati della survey turisti presso l'aeroporto: ammontare delle spese *pro-capite* per singola voce di spesa

Monte spesa individuale	Trasporti	Alloggio	Ristorazione	Shopping	Tempo libero	Totale
Spesa Totale passeggero Linate (€)	40,9	142,3	94,6	135,0	47,3	460,1
Spesa per notte (€)	19,0	66,2	44,0	62,8	22,0	214,0

Risultati della survey turisti presso l'aeroporto: permanenza sul territorio

	Notti sul territorio	Numero interviste	Permanenza media
Linate	4.938.077	3.250	2,15

L'IMPATTO SOCIO-ECONOMICO

Statistiche aeroportuali

	Passeggeri totali	Visitatori territorio	
Linate	9.187.120	2.296.780	50,20%

Ricostruzione della spesa totale turisti

Monte spesa OFF SITE	Spesa trasporti	Spesa alloggio	Spesa ristorazione	Spesa shopping	Spesa tempo libero	Spesa totale
Linate (migliaia €)	93.823	326.901	217.275	310.111	108.638	1.056.748

Ricostruzione della occupazione totale connessa al turismo

	Trasporti	Alloggio	Ristorazione	Shopping	Tempo libero	Totale
Prodotto per addetto	139	89	50	53	150	
Occupazione generata	675	3.489	4.128	5.671	724	14.688



L'IMPATTO SOCIO-ECONOMICO

EVOZIONE DELL'IMPATTO CATALITICO TURISTICO DI LINATE

	2015	2017	2018
Passeggeri	9.638.763	9.503.065	9.187.120
<i>Incomers</i>	1.108.715	1.713.817	2.296.780
Interviste	2.913	3.055	3.250
Notti trascorse sul territorio	n.d.	3.787.536	4.938.077
Permanenza media (gg)	2,20	2,21	2,15
Spesa per notte (€)	234,1	220	214
Spesa totale per passeggero (€)	515	486,2	460,1
Valore della produzione (mio €)	571	833,2	1.056,7
Effetto occupazionale	5.669	11.805	14.688

Fonte: Centro sullo Sviluppo dei Territori e dei Settori - LIUC BS

L'impatto socio-economico complessivo di Linate

Mettendo insieme i risultati ottenuti dalle stime delle diverse tipologie di impatto considerato, emerge come Linate nel 2018 abbia generato un impatto socio-economico complessivo - con livelli

di intensità variabile all'interno di un bacino territoriale che, a seconda dei processi considerati, va dall'immediato *hinterland*, alla Lombardia - corrispondente a 5,5 miliardi di valore della produzione generato e oltre 38 mila posizioni occupazionali attivate.

IMPAATO SOCIO-ECONOMICO CUMULATO DI LINATE NEL 2018

Tipologia di impatto	Effetto occupazionale	Valore della produzione (mio Euro)
Diretto	11.547	2.436,1
Indiretto	7.105	866,4
Indotto	5.378	1.143
Catalitico turistico	14.688	1.056,7
Totale	38.718	5.502,2

Fonte: Centro sullo Sviluppo dei Territori e dei Settori - LIUC BS



Impatti della gestione e dello sviluppo del capitale infrastrutturale

Impatti della gestione e dello sviluppo del capitale infrastrutturale

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

Il *Master Plan* è lo strumento di programmazione a lungo termine degli interventi di adeguamento e potenziamento delle infrastrutture aeroportuali. Partendo dalle previsioni di sviluppo dell'aeroporto (in termini di ruolo, traffico, tipologia di voli serviti, necessità espresse dal territorio, ecc.) esso individua e descrive lo scenario generale di riferimento, analizza la destinazione funzionale delle diverse aree aeroportuali e identifica le principali infrastrutture

che dovranno essere realizzate, assegnando differenti livelli di priorità e quantificando l'entità degli investimenti. Il *Master Plan* predisposto dal gestore aeroportuale è approvato da ENAC per gli aspetti tecnico-aeronautici e dal Ministero dell'Ambiente per gli aspetti di impatto ambientale. L'*iter* autorizzativo prosegue poi con una valutazione riguardante gli aspetti di carattere urbanistico espressa dalla "Conferenza dei Servizi", a cui partecipano tutti gli Enti territorialmente interessati dallo sviluppo dell'aeroporto.

L'attuazione degli interventi di breve-medio termine avviene invece sulla base del Programma Quadriennale degli Interventi, documento richiesto e approvato da ENAC attraverso cui il gestore aeroportuale definisce le infra-

strutture che intende realizzare, in conformità alle indicazioni contenute nel *Master Plan*, in un arco di tempo più limitato rispetto allo scenario generale che caratterizza quest'ultimo documento.

Evoluzione degli investimenti

Nel triennio 2016-2018 abbiamo realizzato investimenti per un valore complessivo di 233,7 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 (MILIONI DI EURO)

	2018	2017	2016	Totale 2016-2018
Malpensa Terminal 1	7,8	10,3	9,5	27,6
Malpensa Terminal 2	2,3	1,6	4,6	8,5
Malpensa Cargo	4,8	5,6	12,9	23,3
Linate	7,4	8,5	1,5	17,4
Infrastrutture di volo	14,0	12,4	9,2	35,6
Interventi vari	20,7	28,5	14,2	63,4
Beni mobili	22,3	18,1	17,6	58,0
Totale	79,2	85,0	69,5	233,7

Fonte: SEA

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

Investimenti realizzati nello scalo di Malpensa

Gli interventi realizzati nel corso del 2018 sulle infrastrutture "air-side" dell'aeroporto hanno riguardato prevalentemente opere correlate agli obiettivi di mantenimento/incremento dei livelli di sicurezza e funzionalità operativa presenti nello scalo, nonché attività di adeguamento delle infrastrutture e dei sistemi alle disposizioni normative EASA (*European Aviation Safety Agency*).

La pista 35R/17L è stata interessata da un intervento di riqualifica della pavimentazione che ha riguardato la parte compresa tra le *taxiway* "CB" e "D"; analoghi interventi di rinnovo delle pavimentazioni hanno interessato anche la *taxiway* "CH" e un tratto della *taxiway* "C". Si è proceduto all'installazione di un sistema automatico di monitoraggio delle luci presenti sulla *taxiway* "L" (unico tratto dei percorsi utilizzabili anche in bassa visibilità che ancora non disponeva di tale sistema di controllo) e sono stati eseguiti vari interventi di riqualifica ed adeguamento degli impianti AVL (aiuti visuali luminosi) presenti sulle *taxiway* "C", "D" e "DM". Sono stati adeguati i sensori di transito a microonde presenti su alcune *taxiway* direttamente collegate alle piste e sono stati riconfigurati i circuiti primari di alimentazione delle *stop bar* che controllano gli accessi alla pista 35L. Sono stati completati i sistemi di raccolta e trattamento delle acque reflue provenienti dall'area *de-icing* sud. È stato realizzato un intervento di riqualifica e adeguamento dello *stand* n. 401. È stata modificata in conformità a quanto

previsto dalle specifiche EASA la segnaletica di carattere informativo presente in corrispondenza di alcune *taxiway intersection*. Si sono dotati di sistemi di alimentazione elettrica di continuità i sistemi visuali di accosto agli stand e alcune torri faro di piazzale, che ancora non ne erano dotati.

Per quanto riguarda il *Terminal 1*, sono proseguiti i lavori di *restyling* finalizzati ad incrementare gli standard qualitativi e funzionali delle zone aperte al traffico nel 1998, intervenendo in particolare sulla sala riconsegna bagagli destinata ai voli Schengen. Sempre al *Terminal 1* sono stati incrementati i tornelli di accesso ai controlli di sicurezza, si sono realizzati nuovi spogliatoi per il personale della *Security*, si sono rinnovate alcune aree a destinazione commerciale e si sono attivati i lavori riguardanti la sostituzione delle facciate esterne del corpo "arrivi Schengen", la nuova pensilina per gli autobus e la riqualifica di alcune aree di copertura dell'edificio.

Al *Terminal 2* sono stati attivati i lavori riguardanti la realizzazione di due nuovi *gate* nella ex "area gruppi", nonché varie opere propedeu-

tiche necessarie per la prevista futura realizzazione di significativi interventi di sviluppo infrastrutturale e commerciale dell'edificio partenze.

In area *cargo* si ricordano il completamento di un nuovo magazzino merci "di prima linea" (BetaTrans, WFS), la realizzazione di nuovi varchi di controllo e l'inizio dei lavori riguardanti un ulteriore magazzino *cargo* (*hub DHL MXP*).

Tra gli altri interventi attivati nel corso del 2018 si ricordano anche le opere relative alla realizzazione della nuova area destinata al servizio della *business general aviation* (nuovo *terminal*, adeguamento dei sistemi di accesso e dei parcheggi, riorganizzazione di un settore del piazzale di sosta aeromobili).

Investimenti realizzati nello scalo di Linate

Sull'aeroporto di Linate notevoli interventi di rinnovo e sviluppo delle infrastrutture "air side" e del *terminal* passeggeri sono previsti a partire dall'estate 2019, che comporteranno anche la chiusura dello scalo per tre mesi (dal 27 luglio



al 27 ottobre). Nel corso del 2018 gli interventi più significativi che hanno riguardato le infrastrutture "air-side" sono stati: il rifacimento della pavimentazione del tratto di *taxisway* "N" compreso tra il piazzale ovest e l'intersezione con la *taxisway* "M", la riqualifica degli impianti AVL (aiuti visuali luminosi) delle *taxisway* "K" e "N" e l'installazione di sistemi di alimentazione elettrica di continuità per i sistemi visuali di accosto agli *stand*. Nel *terminal* passeggeri sono stati completati i lavori di rinnovo della facciata prospiciente viale Forlanini, l'installazione di nuove pensiline al piano partenze, gli interventi di *restyling* dell'atrio arrivi e della sala riconsegna bagagli e la realizzazione della nuova VIP *lounge* "Leonardo". Sono inoltre state eseguite alcune opere di adeguamento delle aree destinate alle attività commerciali (ad esempio lo spostamento di "Poste Italiane" e l'ampliamento del bar adiacente) e sono stati attivati vari interventi propedeutici alle opere di demo-ricostruzione del "corpo F" del *terminal* e

al progetto di adeguamento dei controlli di sicurezza nell'impianto di smistamento bagagli, programmati nel corso del 2019. Gli altri principali interventi attivati durante il 2018 ed in parte ancora in corso hanno riguardato le opere di riqualifica della palazzina n. 35, la realizzazione del nuovo distributore carburanti destinato al rifornimento dei veicoli aeroportuali, il rinnovo dei sistemi di rilevazione incendi e il potenziamento di alcune centrali frigo.

sviluppo di un aeroporto intercontinentale *point-to-point* - dapprima delineata a livello strategico e successivamente incorporata nel piano industriale - è il principale presupposto che caratterizza le Linee Guida del *Master Plan* al 2030.

Alla fine dell'orizzonte di piano (2030) Malpensa dovrebbe registrare 245.000 movimenti secondo lo scenario base, 279.000 nello scenario che include la crescita addizionale stimata. I passeggeri annui dovrebbero essere compresi tra 28 e 32,5 milioni, mentre le merci dovrebbero raggiungere e superare il milione di tonnellate. Dopo le previsioni di traffico abbiamo deciso di verificare le soglie di capacità dell'aeroporto, in particolare per quanto riguarda le infrastrutture di volo (piste, raccordi, piazzali) che rappresentano l'area più critica di gestione dei flussi. Lo studio è stato compiuto attivando una collaborazione specifica con ENAV. Dall'incrocio dell'analisi di previsione e dello studio di capacità è derivata una prima assunzione

I nostri progetti di sviluppo: il Master Plan 2030 di Malpensa

Linee guida e progetto di Master Plan

Il passaggio da una prospettiva che contemplava il ritorno di Malpensa alla funzione di *hub* a quella dello



ne per la stesura delle Linee Guida. Pur con tutta la flessibilità che è necessario mantenere quando si tratta di programmare attività a lungo termine, abbiamo ritenuto ragionevole ipotizzare che l'attuale *lay-out* a due piste, ottimizzato grazie a una serie di interventi selettivi, possa sostenere la crescita dei volumi almeno fino al 2030. Per far fronte all'aumento dei volumi merci, alla diversificazione delle tipologie (merci, *courier*) e all'aumento degli operatori, le Linee Guida prevedono diversi interventi per il potenziamento e il miglioramento dei servizi offerti dalla *Cargo City*, oltre a quelli già in corso o di possibile prossima realizzazione (nuovo piazzale di sosta aeromobili e nuovi magazzini di prima linea). Una parte delle nuove strutture potrà essere realizzata ancora sull'attuale sedime aeroportuale. Un ulteriore sviluppo, invece, comporterà un'estensione del sedime di circa 60-90 ettari immediatamente a sud dell'attuale *Cargo City*, finalizzata alla collocazione di nuovi magazzini di prima linea con relativo piazzale di sosta aeromobili, edifici per funzioni di supporto e viabilità connessa.

Una prima edizione del nuovo progetto di *Master Plan* (con valutazioni focalizzate esclusivamente sull'area di sviluppo *cargo* prevista a sud del sedime attuale) è stata consegnata a ENAC in aprile 2017.

ENAC, dopo avere visionato tale documentazione, nell'agosto 2017 ha espresso a SEA la richiesta di predisporre uno studio più articolato, che analizzasse tutti i sottosistemi dell'aeroporto e approfondisse maggiormente alcune tematiche.

La nuova edizione del progetto tecnico del *Master Plan* è stata completata nel settembre 2018. Quest'ultimo documento non è stato ancora formalmente trasmesso a ENAC, in quanto sono in

corso ulteriori approfondimenti prima di procedere con la formale attivazione dell'*iter* approvativo. Nel frattempo, sono proseguite le attività riguardanti la redazione del nuovo Studio di Impatto Ambientale.

Il coinvolgimento degli stakeholder

In corrispondenza della rielaborazione del *Master Plan* di Malpensa abbiamo varato un articolato piano di *public consultation* mirato a coinvolgere i principali *stakeholder*. L'obiettivo che ci siamo posti è di adottare modalità strutturate di dialogo con gli attori del territorio per capire come rendere complementari - e non conflittuali - le loro istanze con le esigenze di sviluppo del traffico aeroportuale.

L'approccio che abbiamo adottato è basato su 4 presupposti metodologici, assunti come essenziali per una efficace e costruttiva interazione:

- massima trasparenza, chiarezza e diffusione delle informazioni riguardanti il progetto;
- proattività di SEA nell'attivazione dei processi di dialogo e confronto;
- elevata inclusività delle diverse categorie di *stakeholder* interessati;
- netta separazione tra processo di dialogo/confronto sui contenuti preliminari del *Master Plan* ed erogazioni liberali al territorio da parte di SEA.

L'attività di coinvolgimento degli *stakeholder* ha sinora riguardato i contenuti delle Linee Guida del *Master Plan* al 2030, emanati da SEA nell'autunno 2015. Il confronto si è svolto nel periodo compreso tra la fine del 2015 e aprile 2017 ed è stato sviluppato

su mere ipotesi progettuali, non su un progetto tecnico definitivo. Questa scelta è stata fatta con l'intenzione di anticipare le più evolute disposizioni normative ed applicare le migliori esperienze realizzate a livello internazionale in ambito aeroportuale.

In particolare, abbiamo anticipato i contenuti di 2 provvedimenti normativi:

- La Direttiva 2014/52/UE in materia di valutazione degli impatti ambientali (obbligo di recepimento nelle legislazioni degli Stati membri entro maggio 2017), che prevede il coinvolgimento del pubblico interessato al progetto in una fase precoce delle procedure decisionali, l'accessibilità elettronica delle informazioni pertinenti, tempi di consultazione del pubblico interessato non inferiori ai 30 giorni e una considerazione attenta delle relazioni con il tema dell'impatto sanitario.
- La Direttiva 2014/24/UE in materia di appalti per opere pubbliche (Recepita con D. Lgs. n.50/2016 «Codice Appalti») che istituisce il *"Debat Public"* per le grandi opere infrastrutturali aventi impatto sull'ambiente e sull'assetto del territorio.

PRINCIPALI ATTIVITÀ DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT REALIZZATE SULLE LINEE GUIDA DEL MASTER PLAN

	Canale	Strumento	Attività
Informazione	Digitale	<i>Booklet Linee Guida</i>	Caricamento su piattaforma
	Analogico	<i>Booklet Linee Guida</i>	Distribuzione cartacea
	Digitale	Presentazioni tecniche illustrate nei <i>workshop</i>	Caricamento su piattaforma
	Digitale	Video degli incontri pubblici	Caricamento su piattaforma
Dialogo	Digitale	Realizzazione Piattaforma "open" accessibile previa registrazione	<i>Repository</i> documenti
	Dialogo	Realizzazione del <i>Booklet Linee Guida</i> in versione digitale commentabile	Realizzazione sezione dedicata su piattaforma
	Digitale	Video dei <i>workshop</i> tecnici commentabili	Caricamento su piattaforma
Confronto	Analogo	<i>Workshop</i> tecnici programmati	<i>Opening</i> (09-11-2015) Analisi tecniche di traffico e interventi <i>air-side</i> (10-12-2015) Impatto socio-economico dello scalo (07-04-2016) Metodologia studi ambientali (12-05-2016) Approfondimento aspetti idrici (02-12-2016) <i>Closing</i> (20-04-2017)
	Analogico	Incontri pubblici nei Comuni	Incontro a Lonate Pozzolo Incontro a Ferno Incontro ad Arsago Seprio Incontro a Golasecca Incontro a Somma Lombardo
	Analogico	Incontri tecnici a porte chiuse	Sesto Calende Comitato Coordinamento COR2: (Comuni di Azzate, Daverio, Cazzago Brabbia, Inarzo, Mornago, Sumirago, Vergiate) Ass.ne Industriali Alto Milanese Ass.ne Industriali Novara Parco del Ticino Lombardo

Fonte: SEA

Principali punti di attenzione segnalati dagli stakeholder nella fase di confronto preliminare

Si riportano di seguito alcuni punti di attenzione, di carattere ambienta-

le, emersi dalle attività di confronto preliminare con gli *stakeholder*, con le relative posizioni espresse da SEA.

Va sottolineato che lo sviluppo del-

le tematiche sollevate e le relative iniziative che assumeremo in merito sono subordinate agli esiti dello Studio di Impatto Ambientale, attualmente in fase di redazione.

CONTENUTO DELL'OSSEVAZIONE

FEEDBACK DI SEA

Approfondimenti sullo studio di Valutazione dell'Impatto Sanitario (VIS)

Il tema costituisce un'attività da svolgere in parallelo alla normale gestione dell'aeroporto. Le attività previste a Malpensa continueranno ad essere della stessa tipologia di quelle attuali, mentre aumenteranno progressivamente i volumi di traffico e ciò potrà costituire – insieme a tanti altri elementi – uno dei parametri a cui gli Enti preposti potranno correlare le condizioni di salute della popolazione presente nel territorio circostante l'aeroporto.

Verifica delle ottemperanze previste dal Decreto d'Alema

Realizzazione di un rapporto che evidenzia le azioni svolte in ottemperanza del Decreto.

Valutare la limitazione dei voli notturni *cargo*

Indispensabile valutare il tema coinvolgendo la Direzione competente, che potrà fornire specifici elementi di indirizzo per lo sviluppo del *Master Plan*.

Studiare soluzioni alternative per l'espansione dell'area *cargo*

Produzione di uno studio di fattibilità che approfondisce le implicazioni di sei ipotesi alternative, più l'alternativa "zero".

Impatto dello sviluppo dell'aeroporto sulla *water footprint*

Gli interventi di sviluppo su cui risulta focalizzato il nuovo *Master Plan* (magazzini *cargo*, piazzale di sosta aeromobili, viabilità e parcheggi) non costituiscono elementi caratterizzati da consumi idrici particolarmente elevati. Il nuovo *Master Plan* aeroportuale potrà fornire "linee guida", da applicare nelle successive fasi di definizione dei singoli progetti, in tema di risparmio e riuso delle risorse idriche.

Emissioni acustiche legate all'incremento di traffico

Per i residenti con maggior livello di esposizione all'inquinamento acustico sono allo studio ipotesi di insonorizzazione, fermo restando l'attuale quadro normativo. Sono al vaglio anche soluzioni innovative: es. progetto NICNES su recettori sensibili per isolamento acustico degli edifici scolastici.

Effettuazione di analisi sulle emissioni acustiche e atmosferiche legate al traffico veicolare

Tematica che verrà considerata e approfondita nello Studio di Impatto Ambientale. Si garantisce la condivisione con gli esperti incaricati delle analisi ambientali di tutte le caratteristiche "tecniche" della configurazione attuale e finale dell'aeroporto e si porrà particolare attenzione sul fatto che il *Master Plan* e il S.I.A. utilizzino i medesimi riferimenti in termini di traffico, tipologie di aeromobili, procedure di utilizzo dell'aeroporto, ecc.

Consumo di suolo

A fronte dei circa 430 ha di acquisizione di aree esterne previste nella vecchia soluzione, l'attuale ipotesi di espansione del sedime è notevolmente inferiore (circa il 5% della superficie attuale), sufficiente a fronteggiare le richieste di espansione della sola area *cargo* prevedibili per i prossimi 15 anni.

Impatto paesaggistico delle nuove opere previste

Allo studio ipotesi di riassetto paesaggistico e del verde, con possibile riqualifica delle aree boscate in adiacenza alla nuova area *cargo* a sud.

Riduzione della brughiera

Allo studio interventi volti alla ricostituzione della brughiera di Malpensa e Lonate.

Garanzia del flusso di acque alle zone umide del Parco del Ticino

Si sta valutando una collaborazione con il Parco del Ticino relativamente ad un progetto di contenimento degli eventi meteorici di eccezionale intensità, con possibilità di riutilizzo/invio delle acque meteoriche in eccesso derivanti dall'aeroporto per l'alimentazione di zone umide poste a sud dello scalo.

Piantumazioni

Si sta valutando l'inserimento di alberature, con grande attenzione alle dinamiche di *safety aeroportuale* (*bird striking*).

Fonte: SEA

Consumo di suolo

Una delle variabili chiave dello sviluppo sostenibile dei nostri scali (in particolare Malpensa) - eviden-

ziata all'interno della nuova matrice di materialità - è rappresentata dall'efficienza nell'uso del suolo, traducibile nell'impegno a valutare e implementare le soluzioni tecnologiche e di processo che con-

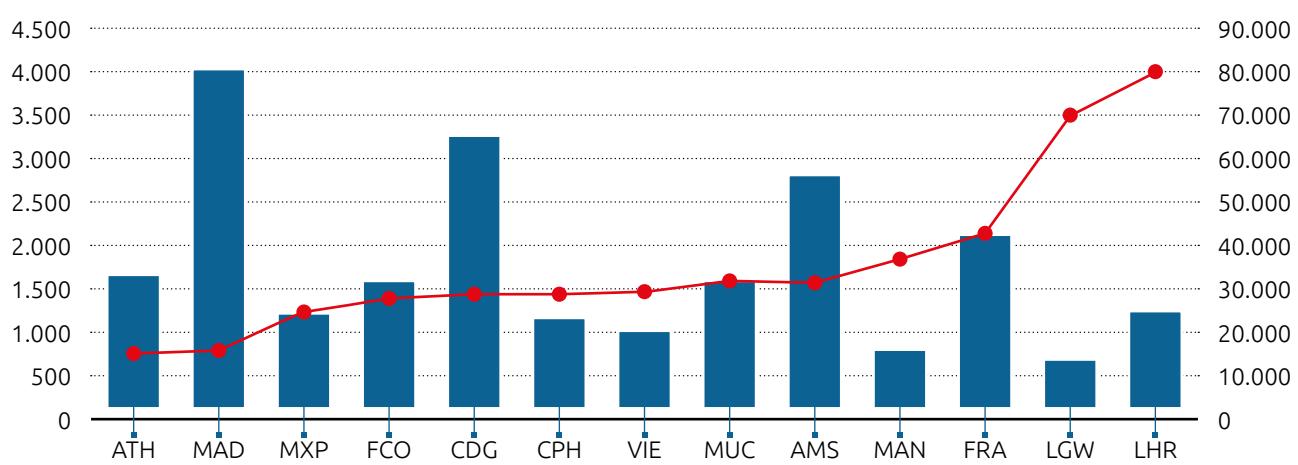
sentano un incremento di capacità operative dei nostri aeroporti limitando l'espansione fisica dell'infrastruttura al di fuori dell'attuale area di sedime occupata.

EFFICIENZA NEL CONSUMO DI SUOLO IN ALCUNI AEROPORTI EUROPEI

AIRPORT	SUP (ha)	Runways	PAX	MOV	CARGO (tons)	WLU	WLU/SUP
MXP	1.220	2	24.716.236	189.910	558.220	30.298.436	24.835
CPH	1.180	3	30.259.335	258.673	356.343	33.822.765	28.663
MAN	800	2	28.355.109	192.328	114.132	29.496.429	36.871
LHR	1.227	2	80.126.856	475.624	1.685.137	96.978.226	79.037
FRA	2.100	4	69.510.269	500.886	2.086.593	90.376.199	43.036
MUC	1.575	2	46.253.523	392.238	351.547	49.768.993	31.599
CDG	3.238	4	72.226.878	480.940	1.984.797	92.074.848	28.436
VIE	1.000	2	27.037.187	239.275	215.920	29.196.387	29.196
AMS	2.787	6	71.053.147	499.449	1.708.131	88.134.457	31.623
ATH	1.650	2	24.133.438	198.269	84.654	24.979.978	15.139
LGW	674	1	46.076.363	282.493	112.677	47.203.133	70.034
FCO	1.588	4	42.991.056	304.969	199.622	44.987.276	28.329
MAD	4.000	4	57.861.414	394.373	518.858	63.049.994	15.762

Fonte: Elaborazione SEA su dati ACI Europe, Airport Traffic Report December, Q4, H2 & Full Year 2018 (indicatori di traffico) e dati estrapolati dai website dei gestori aeroportuali analizzati (superficie)

EFFICIENZA CONSUMO SUOLO



Fonte: Elaborazione SEA su dati ACI Europe, Airport Traffic Report December, Q4, H2 & Full Year 2018 (indicatori di traffico) e dati estrapolati dati website dei gestori aeroportuali analizzati (superficie)

-●- WLU/SUP ■ Sup (ha)

In base ad un confronto tra Malpensa e alcuni dei principali scali aeroportuali europei emerge come attualmente il livello di efficienza nel consumo di suolo (parametrato in termini di ettari occupati per unità di trasporto movimentate nell'anno di riferimento) del nostro scalo risulti tra quelli con le *performance* più basse, assieme ad Atene e Madrid. Uno dei motivi di questa *performance* è certamente la sottoutilizzazione dell'infrastruttura in rapporto alle sue attuali capacità operative, che possono crescere di un ulteriore 50% - come evidenziato nelle linee guida del *Master Plan* - a parità di sedime occupato. Al contrario, ci sono aeroporti, come quelli inglesi, che combinano una situazione di saturazione della capacità con una più razionale progettazione degli spazi occupati.

Una situazione di questo tipo pone comunque il tema di una attenta pianificazione della crescita di capacità del nostro aeroporto anche sotto il profilo di suolo.

I nostri progetti di sviluppo: il Master Plan 2030 di Linate

Principali contenuti del progetto

Il *Master Plan* 2030 di Linate si basa sulla strategia, intrapresa negli ultimi anni da SEA, di consolidamento dello scalo di Linate come "City airport" e sul conseguente orientamento ad ammodernarne gradualmente le strutture e a valorizzare le aree disponibili per nuovi servizi collegati alle attività aeroportuali all'interno e all'esterno del sedime.

Il *Master Plan* punta ad una "aper-

tura" dell'aeroporto alla città: la riconfigurazione del nodo intermodale a seguito del cantiere della metropolitana diventa l'occasione per dare continuità allo spazio pubblico della città attraverso una "sequenza di piazze" (Piazza della M4, Piazza al piano terra del *terminal*, piazza della darsena sull'Idroscalo) che mette in comunicazione diretta il "Grande Forlanini" e il Parco dell'Idroscalo, attraverso il nodo aeroporto-metro linea 4. Vanno in questa direzione anche le operazioni legate alla riqualifica della parte est dell'aeroporto che fronteggia l'Idroscalo (cosiddetto "waterfront") che, oltre ad individuare nuovi spazi per attività direttamente correlate e complementari alla funzionalità dell'aeroporto, possono trovare importanti sinergie con tutte le altre trasformazioni territoriali previste. Il quadro di riferimento attuale e le prospettive di futura evoluzione non conducono a prevedere significativi incrementi dei livelli di traffico serviti dall'aeroporto, a causa delle vigenti limitazioni normative (massimo 18 movimenti/ora sulla pista) e di una configurazione che si inserisce in un ambito territoriale ove non risultano possibili significativi incrementi infrastrutturali. Il futuro sviluppo dell'aeroporto tende soprattutto ad un progressivo miglioramento di aspetti "qualitativi" quali, ad esempio:

- incremento di sicurezza, efficienza e regolarità delle operazioni, mediante lo sviluppo di tecnologie innovative;
- maggior *comfort* e più ampia gamma di servizi offerti all'utenza aeroportuale;
- nuove opportunità di integrazione con il territorio, favorite anche dal miglioramento dei sistemi di accesso (nuova linea metropolitana);
- attenzione sempre maggiore ai temi riguardanti il rispetto dell'ambiente ed il risparmio energetico.

Ad ottobre 2018 è stato espresso il parere positivo della Commissione Tecnica del Ministero dell'Ambiente incaricata della valutazione del *Master Plan*. Anche il parere del Ministero dei Beni Culturali risulta essere in via di finalizzazione e viene quindi prevista nel corso del 2019 l'emissione del Decreto approvativo. Nel 2019 si prevede pertanto di attivare la Conferenza dei Servizi e, in caso di positiva conclusione anche di quest'ultima, ENAC potrà essere in grado di emettere l'approvazione finale del *Master Plan*.

Implicazioni socio-ambientali del progetto

L'aeroporto di Linate ha sviluppato nel tempo le sue singole componenti in maniera disomogenea e non sempre in una visione coordinata d'insieme. Ciò ha fatto sì che attualmente, nel *terminal* passeggeri e in diversi vari ambiti operativi interni al sedime aeroportuale, ci siano strutture, sistemi ed impianti, ormai obsoleti e non più rispondenti in modo adeguato alle necessità operative che sono soggette ad una continua evoluzione degli aspetti funzionali, tecnici, ambientali, di relazione con il territorio, di aspettative dei passeggeri.

Il *Master Plan* si propone quindi rispondere in maniera puntuale a tali criticità attraverso:

■ Opere finalizzate ad incrementare ulteriormente il livello di safety

L'ampliamento dei piazzali *air-side* consentirà una maggiore funzionalità nella movimentazione dei velivoli, dei mezzi e del personale. La realizzazione della nuova area deposito carburanti, collegata ai piazzali di sosta mediante *pipeline*, consentirà una riduzione dei rischi e dell'impat-

to sull'ambiente legata alla diminuzione dei percorsi delle auto-botti. La realizzazione dei nuovi pontili di imbarco passeggeri e gli interventi di riqualifica delle pavimentazioni delle infrastrutture destinate alla movimentazione degli aeromobili risultano imprescindibili per la sicurezza delle operazioni di volo.

■ Opere finalizzate ad incrementare il *comfort* e la qualità dei servizi offerti all'utenza

Gli elevati *standard* che si registrano a livello internazionale richiedono un allineamento della qualità offerta dallo scalo di Linate ottenibile, ad esempio, attraverso un'adeguata dotazione di aree pre-imbarco in prossimità dei *gates* dotate di sedute o con l'installazione di nuove postazioni di controllo, o ancora attraverso l'incremento del numero di *loading bridges* per imbarchi *contact*, che producono un sensibile miglioramento anche dal punto di vista della sicurezza e dell'impatto ambientale, grazie alla riduzione dell'utilizzo dei *bus* interpista. Tali interventi, che prevedono una riconfigurazione dell'involucro esterno del *terminal*, produrranno anche un miglioramento dell'efficienza energetica complessiva dell'aerostazione e una sensibile riduzione dei costi manutentivi.

■ Interventi finalizzati al rinnovamento dei manufatti edilizi e all'innovazione tecnologica

La realizzazione di nuovi manufatti e il rinnovo degli impianti consentiranno di conseguire una maggior efficienza energetica e una riduzione dei costi di manutenzione.

■ Interventi finalizzati al risparmio energetico e al rispetto ambientale

Gli interventi proposti nel *Master Plan* considerano tra i propri obiettivi anche il conseguimen-

to di una maggiore sostenibilità ambientale, grazie alla riduzione della movimentazione dei mezzi aeroportuali e delle relative emissioni inquinanti e attraverso l'impiego di materiali di finitura caratterizzati da elevate *performance* prestazionali e basso contenuto emissivo.

A seguito dell'emanazione del Decreto VIA da parte del Ministero dell'Ambiente, si darà attuazione a quanto dichiarato nelle prescrizioni formalizzate all'interno del Parere della Commissione Tecnica di Verifica dell'Impatto Ambientale, procedendo, tra le altre cose, al posizionamento di una o più centraline di monitoraggio dell'aria, di concerto con gli enti di controllo (ARPA).

■ Interventi di supporto all'operatività dello scalo e di servizio al territorio

Linate presenta una configurazione attuale di tipo "chiuso" e sostanzialmente dedicata all'esclusiva fornitura di attività direttamente correlate al trasporto aereo, mentre l'attuale tendenza rilevabile a livello internazionale è orientata ad una maggiore apertura verso il territorio servito e ad una diversificazione delle funzioni offerte all'interno del sedime. Gli interventi di adeguamento, rinnovo e potenziamento dell'aeroporto di Linate correlati all'attuazione di un nuovo *Master Plan* appaiono quindi strategici, oltre che per garantire anche in futuro un'adeguata operatività di tutte le funzioni direttamente correlate al servizio di trasporto aereo che fa capo a Milano, anche per attivare un nuovo disegno di crescita economica e per rispondere alle esigenze di un bacino d'utenza fortemente dinamico e tra i più ricchi d'Italia. In questo senso, alcune proposte di rigenerazione e sviluppo prevedibili attraverso un nuovo *Master Plan* rappresentano un sistema virtuoso capace

sia di dotare l'aeroporto di nuove funzioni ad uso degli operatori e degli addetti aeroportuali, sia di produrre servizi capaci di generare nuovo traffico di beni, persone e ricchezza sul territorio.

Le esternalità ambientali dei nostri aeroporti

Emissioni di CO₂

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

Le emissioni di anidride carbonica sono suddivise come segue:

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

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

Scopo 3 - Altre emissioni indirette derivanti dalle attività delle Società del Gruppo ma prodotte da fonti non appartenenti o non controllate dalle Società stesse, quali trasferte di lavoro e viaggi casa-lavoro dei dipendenti.

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

l'attivazione di una serie di azioni per il controllo e la riduzione delle emissioni dirette e indirette di CO₂ da parte del gestore aeroportuale, degli operatori, degli aeromobili e di tutti i soggetti che lavorano nel sistema aeroportuale.

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

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

Nel 2018 abbiamo confermato la

nostra posizione di *leadership* europea per entrambi gli aeroporti di Linate e Malpensa, all'interno del gruppo "3+ neutralità", insieme ad altri 40 aeroporti, di cui 4 italiani (Napoli, Roma, Treviso e Venezia), che rappresentano il 24,2% del traffico europeo.

L'andamento delle emissioni di Scopo 1 nel 2018 è sostanzialmente in linea con gli anni precedenti. Si segnala invece un aumento significativo delle emissioni di Scopo 2 rispetto al 2017 con riferimento allo scalo di Linate, attribuibile ad un periodo di fuori-servizio della centrale di co-generazione di SEA Energia avuto durante il mese di febbraio 2018. La produzione di energia era stata sospesa per motivi di sicurezza legati ad un malfunzionamento dell'impianto di spegnimento automatico in "caso di incendio" nei locali motore e quindi ha comportato un ingente acquisto di energia elettrica dalla rete.

Lo *standard* di rendicontazione utilizzato (GRI *Sustainability Re-*

porting Standards 2016) prevede due diversi approcci di calcolo delle emissioni di Scopo 2: "*Location-based*" e "*Market-based*".

L'approccio "*Location-based*" prevede l'utilizzo di fattori di emissione medi relativi agli specifici *mix* energetici nazionali di produzione di energia elettrica (coefficiente di emissione utilizzato per l'Italia pari a 321,3 gCO₂/kWh, Fonte: Fattori di emissione atmosferica di CO₂ e altri gas a effetto serra nel settore elettrico, ISPRA 280/2018). L'approccio "*Market-based*" prevede l'utilizzo di fattori di emissione definiti su base contrattuale con il fornitore di energia elettrica. In assenza di specifici accordi contrattuali tra le Società del Gruppo ed il fornitore di energia elettrica (es. acquisto di Garanzie di Origine), per questo approccio è stato utilizzato il fattore di emissione relativo al "*residual mix*" nazionale che per l'Italia è pari a 476,53 gCO₂/kWh (Fonte: *European Residual Mixes 2017*, AIB).

EMISSIONI DI CO₂ DEL GRUPPO SEA (TON)

	2018		2017		2016	
	Malpensa	Linate	Malpensa	Linate	Malpensa	Linate
Scopo 1 ⁽¹⁾	121.816	60.809	128.878	66.566	121.608	62.963
Scopo 2 <i>Location-based</i>	90	172	142	66	322	89
Scopo 2 <i>Market-based</i>	133	255	163	76	369	101
Scopo 3	2.149	809	2.298	854	2.369	876

⁽¹⁾ Si segnala che le emissioni di scopo 1 relative al 2018 includono anche le emissioni di CO₂ derivanti dai consumi di metano della mensa del T2 di Malpensa. I dati 2016 non includono SEA Prime.

Nota: Per le emissioni di scopo 1 del 2018 sono stati utilizzati i fattori di emissione della "Tabella parametri standard nazionali: coefficienti utilizzati per l'inventario delle emissioni di CO₂ nell'inventario nazionale UNFCCC (media dei valori degli anni 2015-2017). Tali dati possono essere utilizzati per il calcolo delle emissioni dall'1 gennaio 2018 al 31 Dicembre 2018" per il gas naturale e per il gasolio per il riscaldamento e, in linea con gli anni precedenti, i fattori di emissione del "GHG Protocol: Transport Tool, V2_6" per il gasolio per autotrazione e la benzina, mentre le emissioni di urea sono state calcolate in maniera specifica. Sempre in linea con gli anni precedenti, per le emissioni di scopo 3 sono stati utilizzati i fattori di emissione del "GHG Protocol: Transport Tool, V2_6". Invece, per il 2018 è stata modificata la fonte del fattore di emissione utilizzato per l'energia elettrica [321,3 gCO₂/kWh. Fonte: Emission factor for grid electricity @ Airport Carbon Accreditation Guidance Document. Issue 9 v2: August 2015]. Per comparabilità dei dati, si segnala che, utilizzando il coefficiente ISPRA, il dato delle emissioni di Scopo 2 *Location-based* è pari a 113 t CO₂ (Malpensa) e 52 t CO₂ (Linate) per il 2017 e 255 t CO₂ (Malpensa) e 70 t CO₂ (Linate) per il 2016.

Fonte: SEA

EMISSIONI DI CO₂ DEL GRUPPO SEA PER UNITÀ DI TRAFFICO (KG/UNITÀ DI TRAFFICO)

	2018			2017			2016		
	Malpensa	Linate	Totale	Malpensa	Linate	Totale	Malpensa	Linate	Totale
Scopo 1 *	4,04	6,54	4,63	4,64	6,92	5,22	4,93	6,45	5,36
Scopo 2 <i>Location-based</i>	0,00	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Scopo 3 <i>Market-based</i>	0,07	0,09	0,07	0,08	0,09	0,08	0,10	0,09	0,09
Scopo 1 + Scopo 2 <i>Location-based*</i>	4,04	6,56	4,64	4,64	6,92	5,23	4,94	6,46	5,37

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

*I dati 2016 non includono SEA Prime.

Fonte: SEA

Qualità dell'aria nel territorio di Malpensa

L'impatto atmosferico correlato alle attività connesse ai sistemi aeroportuali riguarda una serie di sorgenti emissive principali che vanno dal traffico veicolare interno al sedime aeroportuale ed esterno, alle emissioni derivanti dai mezzi utilizzati per le operazioni di carico/scarico e assistenza a terra

(*handling*) e alle emissioni dovute al movimento al suolo degli aereomobili e del loro ciclo LTO (*Landing Take Off*). In quanto gestori aeroportuali non abbiamo la possibilità di incidere sui processi che riguardano le compagnie aeree, come il livello di evoluzione tecnologica delle flotte e l'efficienza in termini di emissioni o la possibilità di definire rotte e scenari in volo, né sugli effetti provenienti dal traffico veicolare esterno, strettamente

correlati con il livello di intermodalità che caratterizza il contesto territoriale nel quale è collocato l'aeroporto. Per garantire un efficace controllo della qualità dell'aria l'Agenzia Regionale Protezione Ambientale (ARPA) della Lombardia monitora quotidianamente la presenza di agenti inquinanti in atmosfera sull'intero territorio regionale attraverso 158 stazioni di rilevamento.



MONITORAGGIO AREE LIMITROFE A MALPENSA – VALORI MEDI MENSILI BIOSSIDO DI AZOTO (NO_2)

NO₂ Limite annuale: 40 µg/m³ media annua	Ferno	Lonate Pozzolo	Somma Lombardo	Busto Arsizio	Gallarate	Varese
	µg/m ³	µg/m ³	µg/m ³	µg/m ³	µg/m ³	µg/m ³
Gennaio	40,3	47,5	35,4	30,4	49,1	47,4
Febbraio	36,6	43,9	37,9	41,9	42,5	48,6
Marzo	31,1	39,1	30,4	40,0	35,8	46,1
Aprile	17,2	29,9	17,7	21,0	27,7	33,2
Maggio	13,8	21,6	13,2	15,9	19,8	23,3
Giugno	16,5	21,3	14,9	18,5	16,5	22,2
Luglio	15,5	23,4	14,2	22,8	27,2	27,9
Agosto	15,5	39,2	14,9	22,3	30,2	25,1
Settembre	19,9	-	-	48,3	-	29,1
Ottobre	30,1	-	-	51,6	-	34,9
Novembre	29,9	-	-	35,9	-	32,9
Dicembre	42,1	-	-	46,7	-	56,1

Fonte: Arpa Lombardia, 2018

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

zolo, Somma Lombardo) e di altre centraline collocate in area urbanizzata (Busto Arsizio, Gallarate, Varese).

Gli ossidi di azoto in generale (NO_x), sono prodotti durante i processi di combustione a causa della reazione che, ad elevate temperature, avviene tra l'azoto e l'ossigeno contenuto nell'aria.

Pertanto, tali ossidi sono emessi direttamente in atmosfera a seguito di tutti i processi di combustione ad alta temperatura (impianti di riscaldamento, motori dei veicoli, combustioni industriali, centrali di potenza, ecc.), per ossidazione dell'azoto atmosferico e, solo in piccola parte, per l'ossidazione dei composti dell'azoto contenuti nei combustibili utilizzati.

MONITORAGGIO AREE LIMITROFE A MALPENSA - VALORI MEDI MENSILI PARTICOLATO (PM10)

PM10 Limite annuale: 40 µg/m³ media annua	Ferno	Busto Arsizio	Gallarate	Varese
	µg/m³	µg/m³	µg/m³	µg/m³
Gennaio	40,0	36,1	41,7	32,9
Febbraio	37,3	34,3	37,6	37,1
Marzo	28,0	26,9	29,6	30,5
Aprile	22,5	22,3	22,3	23,0
Maggio	15,3	13,2	13,5	17,7
Giugno	15,6	15,7	14,7	16,2
Luglio	16,6	16,7	15,2	16,6
Agosto	16,3	14,7	18,5	14,4
Settembre	22,3	21,7	-	21,4
Ottobre	24,0	24,1	-	25,9
Novembre	27,8	24,9	-	22,3
Dicembre	44,2	41,3	-	37,3

Fonte: Arpa Lombardia, 2018

Qualità dell'aria nel territorio di Linate

Per l'area di Linate sono considerati i dati delle stazioni di monitoraggio collocate nelle immediate vicinanze dell'aeroporto (Linate-Pioltello e Milano-Parco Lambro) e di altre centraline poste in aree urbanizzate (Milano-Città Studi, Milano-Marche, Monza, Vimercate).

Complessivamente, sulla base della molteplicità dei dati raccolti presso le aree limitrofe ai due aeroporti milanesi nel corso degli anni, si è rilevato che, pur essendo gli aeroporti una sorgente emissiva importante, non risulta nell'intorno aeroportuale una differenziazione sensibile dello stato della qualità dell'aria rispetto a altre zone del territorio provinciale.

MONITORAGGIO AREE LIMITROFE A LINATE - VALORI MEDI MENSILI BIOSSIDO DI AZOTO (NO₂)

NO₂ Limite annuale: 40 µg/m³ media annua	Limits Pioltello	Mi Città studi	Monza	Vimercate	Mi Parco Lambro	Mi Marche
	µg/m ³	µg/m ³	µg/m ³	µg/m ³	µg/m ³	µg/m ³
Gennaio	50,7	47,3	55,2	51,5	-	66,6
Febbraio	41,0	43,7	50,2	44,4	-	62,3
Marzo	37,1	44,3	47,0	41,4	-	70,3
Aprile	39,3	42,6	33,8	27,2	-	65,6
Maggio	30,6	22,9	26,6	16,3	-	66,8
Giugno	28,7	24,7	24,3	18,3	-	55,6
Luglio	20,7	27,4	23,4	13,1	-	50,7
Agosto	16,7	25,7	20,7	8,7	-	45,2
Settembre	29,8	39,5	31,9	14,5	-	40,4
Ottobre	33,5	41,9	36,7	-	-	38,8
Novembre	29,6	42,0	38,4	-	-	63,3
Dicembre	42,1	53,8	51,1	-	-	80,8

Fonte: Arpa Lombardia, 2018

MONITORAGGIO AREE LIMITROFE A LINATE - VALORI MEDI MENSILI PARTICOLATO (PM10)

PM10 Limite annuale: 40 µg/m³ media annua	Limits Pioltello	Mi Città studi	Monza	Vimercate
	µg/m ³	µg/m ³	µg/m ³	µg/m ³
Gennaio	49,9	45,3	48,3	-
Febbraio	38,8	34,6	40,0	-
Marzo	33,9	31,5	36,0	-
Aprile	29,4	27,3	27,4	-
Maggio	20,4	20,1	20,4	-
Giugno	18,8	20,3	21,0	-
Luglio	20,4	18,5	22,2	-
Agosto	19,6	17,8	16,8	-
Settembre	29,4	28,9	29,4	-
Ottobre	40,2	40,8	39,2	-
Novembre	32,4	28,7	32,0	-
Dicembre	54,5	50,6	57,9	-

Fonte: Arpa Lombardia, 2018

Emissioni acustiche

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

del rumore di origine aeroportuale è il livello di valutazione del rumore aeroportuale (LVA). Inoltre, classifica il territorio circostante gli aeroporti in tre aree di rispetto caratterizzate da soglie massime crescenti di rumore ammesso, in base alla tipologia di insediamenti ivi presenti:

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

Esposizione alle emissioni acustiche dello scalo di Linate

In considerazione delle rotte di atterraggio e decollo sono interessati al rumore di origine aeronautica i comuni di: Milano, Peschiera Borromeo, Segrate, San Donato Milanese, San Giuliano Milanese, Pioltello e, parzialmente, Vimodrone.

Di seguito sono esposti i dati relativi all'aggiornamento della mappatura acustica di Linate – riferiti a popolazione ed edifici compresi nelle diverse fasce acustiche - aggiornata al 2016 sia per quanto riguarda l'esposizione al livello di rumore giorno-sera-notte (LDEN), che misura il fastidio globale prodotto dal rumore nell'arco complessivo delle 24 ore, che l'esposizione al solo rumore notturno (LNIGHT).

In base ai dati relativi all'esposizione della popolazione, per ciascuno dei comuni limitrofi, relativamente alle fasce 60-65 dB(LVA) e 60-75 dB(LVA) risulta che il carico maggiore è sostenuto dalle popolazioni dei comuni di Segrate, San Donato e San Giuliano.

LINATE – ESPOSIZIONE LDEN

Fascia dB LDEN	Popolazione	Edifici
55-59	22.317	2.168
60-64	14.043	1.185
65-69	469	213
70-74	1	7
Oltre 75	0	1

LINATE – ESPOSIZIONE LNIGHT

Fascia dB LNIGHT	Popolazione	Edifici
50-54	15.916	1.380
55-59	483	250
60-64	1	7
65-69	0	0
Oltre 70	0	0

Fonte: SEA

Esposizione alle emissioni acustiche dello scalo di Malpensa

Il sedime di Malpensa è compreso nei comuni di Cardano al Campo, Casorate Sempione, Ferno, Lurate Pozzolo, Samarate, Somma Lombardo e Vizzola Ticino, ma in considerazione delle rotte di atterraggio e decollo sono interessati al rumore di origine aeronautica anche altri comuni delle province di Varese, Novara e Milano. Di seguito sono esposti i dati relativi all'aggiornamento della mappatura acustica di Malpensa – riferiti a popolazione ed edifici compresi nelle diverse fasce acustiche - aggiornata al 2016 sia per quanto riguarda l'esposizione al livello di rumore giorno-sera-notte (LDEN), che misura il fastidio globale prodotto dal rumore nell'arco complessivo delle 24 ore, che l'esposizione al solo rumore notturno (LNIGHT).

In base ai dati relativi all'esposizione della popolazione, per ciascuno dei comuni limitrofi, relativamente alle fasce 60-65 dB(LVA) e 60-75 dB(LVA) si deduce che il carico maggiore è sostenuto dalle popolazioni dei comuni di Somma Lombardo e Lurate Pozzolo.

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

MALPENSA – ESPOSIZIONE LDEN

Fascia dB LDEN	Popolazione	Edifici
55-59	29.467	17.248
60-64	2.760	2.416
65-69	535	507
70-74	2	60
Oltre 75	0	0

MALPENSA – ESPOSIZIONE LNIGHT

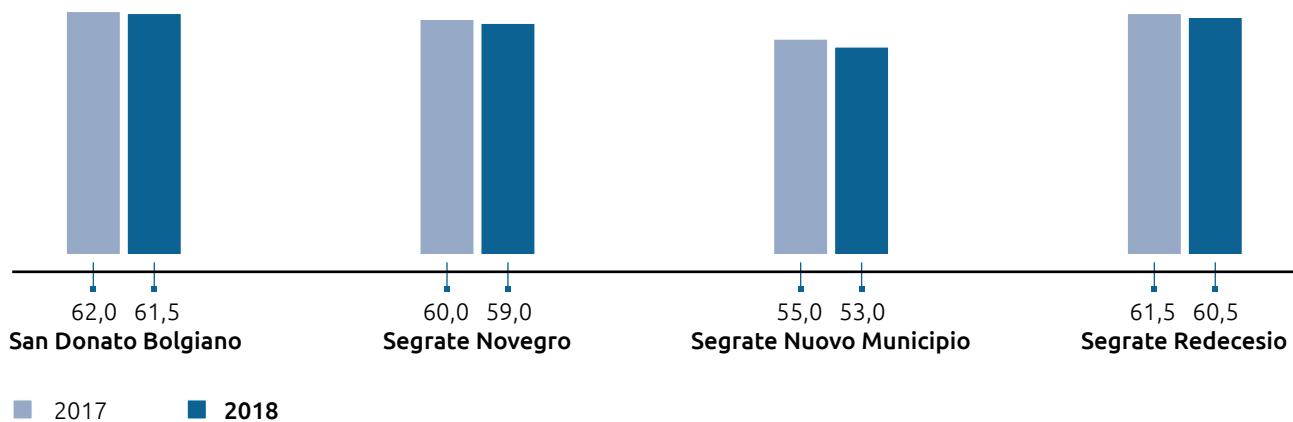
Fascia dB LNIGHT	Popolazione	Edifici
50-54	13.219	7.947
55-59	756	955
60-64	104	235
65-69	0	20
Oltre 70	0	0

Fonte: SEA

La Commissione di Linate ha approvato nel 2009 la zonizzazione, mentre la Commissione Aeroportuale di Malpensa prosegue i lavori con la collaborazione di tutti gli *stakeholder*. Sono state consolidate le soluzioni individuate in questi anni e nel 2017 si è giunti alla definizione di uno scenario di riferimento condiviso. Le dinamiche relative alle evoluzioni del traffico rendono naturalmente i lavori del-

la Commissione un impegno costante che nel tempo dovrà via via individuare le migliori condizioni possibili per continuare a minimizzare gli impatti sui territori e sulla popolazione circostante. È in atto una sperimentazione relativa ad una differente distribuzione degli aeromobili sulle radiali di uscita, espressamente richiesta dai Comuni dell'intorno aeroportuale.

LINATE - MONITORAGGIO RUMORE LVA DB(A) (*)

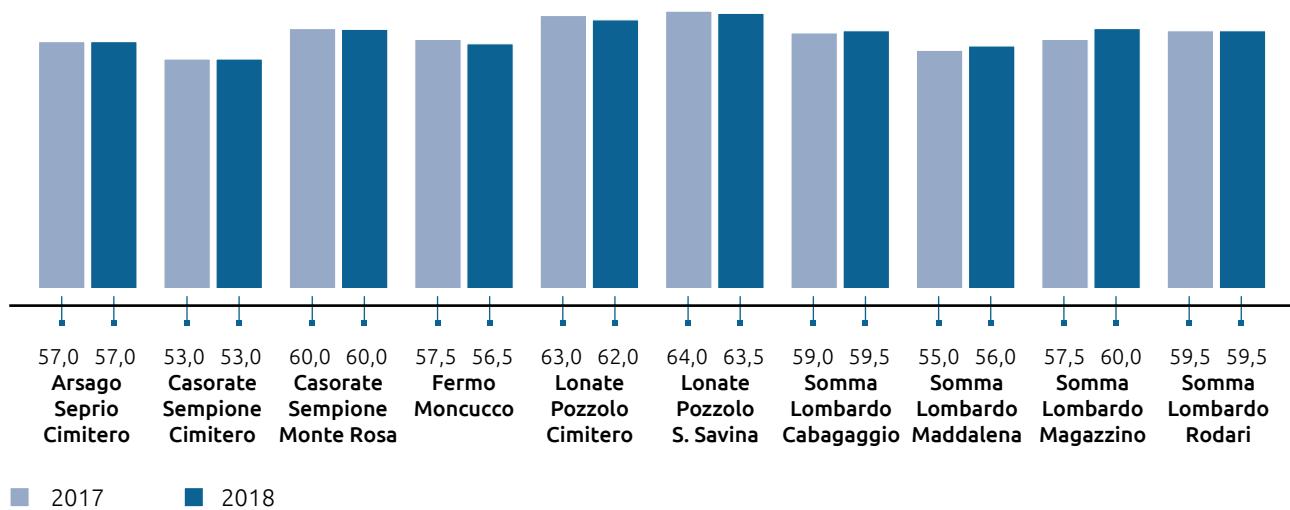


Fonte: SEA

Nota: LVA - Livello di Valutazione Aeroportuale: viene calcolato, ai sensi del D.M. 31/10/1997 - Metodologia di misura del rumore aeroportuale, in base ai dati di LVAj relativi alle tre settimane a maggior traffico, identificate nell'anno 2018.

(*) I dati riportati nei grafici sono in attesa di validazione da parte di ARPA Lombardia, che controlla la rete di monitoraggio del rumore aeroportuale secondo la normativa nazionale.

MALPENSA - MONITORAGGIO RUMORE LVA DB(A) (*)



Fonte: SEA

Nota: LVA - Livello di Valutazione Aeroportuale: viene calcolato, ai sensi del D.M. 31/10/1997 - Metodologia di misura del rumore aeroportuale, in base ai dati di LVAj relativi alle tre settimane a maggior traffico, identificate nell'anno 2018.

Si rileva che in una delle tre settimane individuate per il calcolo dell'indice LVA 2018 si sono avuti lavori effettuati sulla pista 35R che hanno richiesto una variazione della gestione del traffico comportando la deroga dagli scenari in vigore.

(*) I dati riportati nei grafici sono in attesa di validazione da parte di ARPA Lombardia, che controlla la rete di monitoraggio del rumore aeroportuale secondo la normativa nazionale.

Il dato acustico rilevato dalle centraline è analizzato con l'ausilio di un sistema informatico. Tramite l'utilizzo dei tracciati *radar* dei singoli voli, forniti da ENAV, è possibile distinguere il rumore di origine aeronautica dal rumore complessivo. Le informazioni di dettaglio relative alle emissioni acustiche e all'operatività dei nostri scali sono presenti in un'apposita sezione del sito web www.seamilano.eu

Scarichi e sversamenti

La gestione degli scarichi

La gestione degli scarichi idrici è principalmente correlata ai sistemi di collettamento e allontanamento/depurazione dei reflui di tipo civile (o a questi assimilati) provenienti dalle infrastrutture aeroportuali e alle acque di dilavamento meteorico di superfici scolanti impermeabili. Il collettamento e l'allontanamento delle acque

reidue domestiche provenienti da tutti gli edifici presenti nelle aree di sedime è assicurato a Malpensa dalla rete fognaria che recapita i reflui al depuratore consortile di S. Antonino, mentre a Linate dalla rete fognaria che è collegata al depuratore di Peschiera Borromeo. Le acque scaricate in fognatura

(acque nere e acque trattate di prima pioggia) sono sottoposte a sistematici controlli di qualità. In entrambi gli aeroporti la qualità delle acque reflue rientra nei limiti previsti dalla normativa ambientale di settore in vigore, come evidenziato nelle tabelle che riportano i parametri monitorati.



LINATE - CARATTERIZZAZIONE DELLO SCARICO FOGNARIO

Parametro	Unità di misura	Valore medio annuo			Valori di parametro D.Lgs. 152/06
		2018	2017	2016	
COD	mg/l	101,2	110	77,9	500
BOD5	mg/l	46,7	52	36,7	250
Fosforo totale	mg/l	2,7	2	2,1	10

Fonte: SEA

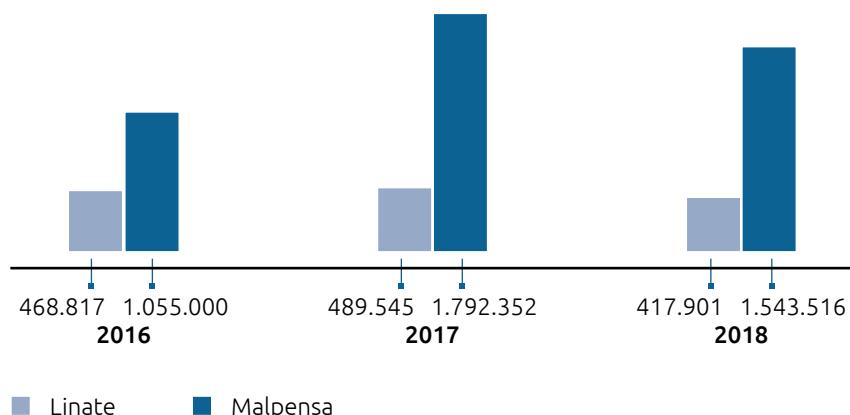
MALPENSA - CARATTERIZZAZIONE DELLO SCARICO FOGNARIO

Parametro	Unità di misura	Valore medio annuo			Valori di parametro D.Lgs. 152/06
		2018	2017	2016	
COD	mg/l	132	167,3	219,6	500
BOD5	mg/l	59	74	102,4	250
Fosforo totale	mg/l	3,7	2,9	3,3	10

Fonte: SEA

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

SCARICHI IDRICI IN FOGNATURA (M³)



Nota: i dati del 2016 non includono SEA Prime e quelli di Linate non comprendono i valori relativi agli scarichi di SEA Energia. Gli scarichi sono stati stimati pari al totale dei prelievi dai pozzi, al netto delle perdite stimate della rete acquedottistica.

Fonte: SEA

Il trattamento del *de-icing*, relativo allo sbrinamento degli aeromobili durante il periodo invernale, e quando richiesto dalle compagnie aeree, è svolto in piazzole dedicate, dotate di un sistema di raccolta di eventuali reflui derivanti dall'attività e trattati come rifiuto speciale; nel corso del 2018 è stato impiegato un nuovo prodotto per *de-icing* al fine di adeguarsi con gli standard internazionali.

All'inizio della stagione invernale 2018 è stato attivato a Malpensa un nuovo impianto di gestione dei liquidi *de-icing* che prevede il loro trattamento (depurazione) e scarico terminale nella rete fognaria; il dato riportato si riferisce a smaltimenti di liquidi residuali non utilizzati.

LIQUIDO DE-ICING SMALTITO (TON)

	2018	2017	2016
Malpensa	12,4	2,5	7
Linate	170,2	168,6	77

Fonte: SEA

Le acque di dilavamento meteorico delle superfici aeroportuali sono recapitate in corpi idrici superficiali (Linate) o nella parte superficiale del sottosuolo (Malpensa) previa, per le superfici soggette alle normative regionali, separazione della frazione delle acque di prima pioggia (trattate con sistemi di disoleazione e

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

LINATE - CARATTERIZZAZIONE DEGLI SCARICHI IN ACQUE SUPERFICIALI

Parametro	Unità di misura	Valore medio annuo			Valori di parametro D.Lgs. 152/06
		2018	2017	2016	
Cromo VI	mg/l	0,01	<0,01	0,01	0,2
Rame	mg/l	0,01	0,01	0,02	0,1
Piombo	mg/l	0,01	0,01	0,01	0,2
Zinco	mg/l	0,17	0,09	0,23	0,5
Idrocarburi totali	mg/l	0,10	0,11	0,28	5,0

Fonte: SEA

MALPENSA - CARATTERIZZAZIONE DEGLI SCARICHI SUL SUOLO

Parametro	Unità di misura	Valore medio annuo			Valori di parametro D.Lgs. 152/06
		2018	2017	2016	
Ph	Unità pH	7,3	7,4	7,4	8,0
COD	mg/l	10,4	15,0	10,2	100,0
BOD5	mg/l	10,0	11,0	10,0	20,0
Solidi sospesi totali	mg/l	6,1	7,8	6,0	25,0
Fosforo totale	mg/l	0,1	0,1	0,1	2,0
Piombo	mg/l	0,01	<0,01	0,01	0,1
Cromo VI	mg/l	0,01	<0,01	0,01	0,2
Rame	mg/l	0,01	0,01	0,01	0,1
Idrocarburi totali	mg/l	0,1	0,1	0,1	5,0
Zinco	mg/l	0,07	0,09	0,04	0,5
Tensioattivi totali	mg/l	0,2	0,2	0,2	0,5

Fonte: SEA

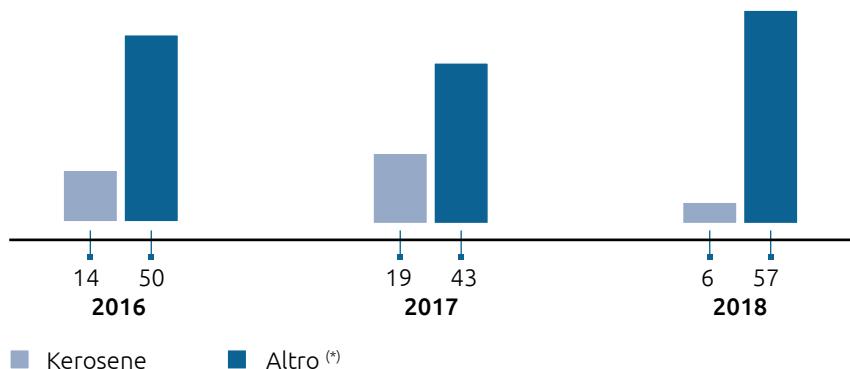
Attualmente sugli scali non esistono sistemi di riutilizzo dell'acqua. Insieme ad altri importanti attori europei, stiamo approfondendo molti aspetti legati ai sistemi di *Water Saving* e alla possibilità di riutilizzo delle acque meteoriche, in una logica di risparmio del prelievo idrico dalla falda acquifera e di razionalizzazione dei consumi idrici.

La gestione degli sversamenti

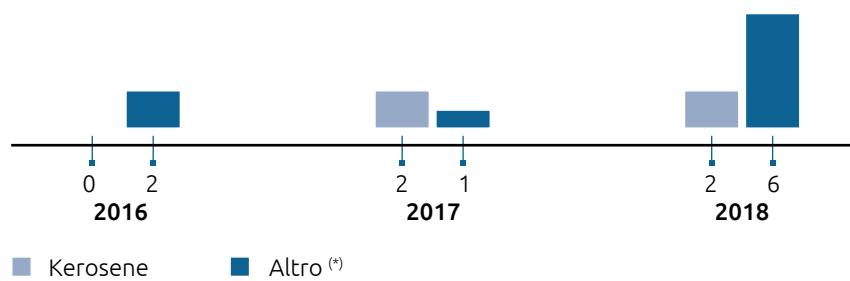
Ci impegniamo a operare attentamente e a garantire una corretta gestione di potenziali sversamenti.

In caso di sversamenti accidentali di carburanti o di oli in aree operative, piste e piazzali, si provvede a intercettare i fluidi prima che gli stessi interessino la rete di drenag-

gio 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.

MALPENSA - SVERSAMENTI RILEVANTI (N.)

In tali condizioni, sono attivate le nostre funzioni Manutenzione Scalo e Gestione Operativa Ambientale al fine di coordinare gli interventi di pulizia, bonifica e ripristino, nelle aree interessate, delle condizioni di agibilità e sicurezza, dopo l'eventuale intervento di contenimento, dell'area interessata dallo spandimento mediante la posa di un numero adeguato di pannelli oleoassorbenti da parte dei Vigili del Fuoco.

LINATE - SVERSAMENTI RILEVANTI (N.)

I rifiuti generati nell'operazione di pulizia sono trasferiti, in ciascun aeroporto, presso apposite dotazioni delle isole ecologiche aeroportuali, come previsto dalle procedure aziendali, nel rispetto delle norme di tutela ambientale, di sicurezza e igiene sul lavoro applicate a entrambi i nostri scali. Gli sversamenti presi in considerazione sono quelli ritenuti rilevanti, ovvero quelli che hanno visto coinvolta una superficie pari o maggiore di 20 m². L'andamento del fenomeno si attesta sulla tendenza del biennio precedente. È importante sottolineare come tali valori siano in valore assoluto e non rapportati al numero di movimenti, il che rende pressoché insignificante la frequenza del fenomeno. Nessuno di questi eventi ha avuto impatto sulla safety aeroportuale.



Safety Aeronautica

Negli aeroporti di Milano è attivo un efficace *Safety Management System* (SMS), validato e controllato anche da ENAC, per garantire in termini di *safety* aeronautica il mantenimento dei più alti livelli di sicurezza e di qualità del servizio attraverso il mantenimento delle infrastrutture di volo e degli impianti, dei processi e procedure operative e della formazione del personale coinvolto. Il confronto e l'approfondimento delle tematiche che costituiscono i capisaldi della struttura del *Safety Management System* sono trattati mensilmente nei *Safety Board* e nei *Safety Committee* di Linate e di Malpensa, garantendo una completa e diffusa trattazione dei temi di sicurezza delle operazioni. La partecipazione attiva di tutti gli operatori aeroportuali, compagnie aeree, enti istituzionali e soggetti attori delle differenti attività presenti nei due aeroporti, permette un ampio confronto e un costruttivo dibattito

sulle principali tematiche trattate. Per monitorare l'efficacia del *Safety Management System* aeroportuale utilizziamo alcuni elementi quantitativi riferiti sia a Linate sia a Malpensa. Gli indicatori dei principali eventi riscontrati negli scali di SEA non hanno evidenziato particolari problematiche dal punto di vista del mantenimento di adeguati livelli di *safety* aeronautica. Di seguito l'incidenza percentuale di tre indicatori significativi rispetto ai GSR (*Ground Safety Report*) ricevuti. I GSR ricevuti nel 2018 sono stati rispettivamente 844 per Malpensa (800 nel 2017) e 566 per Linate (559 nel 2017); gli indicatori dei principali eventi riscontrati negli scali del Gruppo SEA non hanno evidenziato particolari problematiche dal punto di vista del mantenimento di adeguati livelli di *safety* aeronautica, anzi hanno evidenziato un continuo miglioramento delle *performance* di *safety*. Per quanto riguarda il fenomeno delle mancate precedenze, è opportuno sottolineare come degli eventi registrati nessuno ha avu-

to ripercussioni né sull'a/m né sui passeggeri. Sono stati tuttavia istituiti tavoli tecnici specifici sul fenomeno. Per quanto riguarda il FOD la quasi totalità degli eventi riguarda il fenomeno del *Foreign Objects Debris*, quindi senza ripercussioni sull'aeromobile o sui suoi occupanti.

Malpensa (%)	2018	2017	2016
Danneggiamento aeromobili	2,5	1,8	2,4
FOD	3,2	3,4	2,3
Mancate precedenze	11,1	8,8	6,7
Linate (%)	2018	2017	2016
Danneggiamento aeromobili	1,1	1,4	2,2
FOD	2,5	1,4	2,2
Mancate precedenze	7,1	5,9	7,3

Fonte: SEA

Wildlife Strike: prevenzione e monitoraggio

Le attività di prevenzione e di monitoraggio del fenomeno *wildlife strike* sono disciplinate dal "Piano di riduzione del rischio da impatto con uccelli e animali selvatici" e dalla relativa Procedura Operativa, entrambi inseriti nei manuali di aeroporto (distinti per Linate e Malpensa) e redatti da SEA in conformità alla circolare ENAC APT 16/2004 e certificati dall'ente stesso. Sono, inoltre, periodicamente soggetti a *audit* sia da parte dell'autorità che del personale interno. Gli aspetti relativi al tema

specifico del *bird strike* sono trattati nella Circolare ENAC APT-01B "Direttiva sulle procedure da adottare per la prevenzione dei rischi di impatto con volatili negli aeroporti", in linea con le disposizioni ICAO Annex 14. Sia il Piano sia la Procedura Operativa si attengono alle linee guida della circolare, garantendo una costante attività di monitoraggio e di allontanamento di uccelli e di fauna dal sedime. Particolare attenzione è riservata all'area di manovra con l'utilizzo di moderne attrezature messe a disposizione dal mercato internazionale. A supporto di questa attività

ci avvaliamo della società BCI (*Bird Control Italy*, società italiana leader del settore di prevenzione del *bird strike* e che svolge la propria attività nella maggior parte degli aeroporti nazionali). Tutti gli interventi effettuati sono documentati con i *bird strike monitoring form* e con i *bird strike reporting form* alimentando un database gestito attraverso un programma software chiamato "*Bird Strike Management System*". Rispetto al 2017 le segnalazioni di *bird strike* sono in miglioramento a Linate mentre su Malpensa i dati rimangono stabili per entrambi gli indicatori.



INDICATORI DI RISCHIO DI WILDLIFE STRIKING

	Linate			Malpensa		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
Wildlife Strike ⁽¹⁾	1,3	1,8	3,2	1,08	0,9	0,5
Wildlife Strike ⁽²⁾	0,10	0,11	0,17	0,08	0,09	0,08

⁽¹⁾ Rateo annuale per 10.000 movimenti.

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

Fonte: SEA

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

to delle avicole e dei lombrichi. A Malpensa, il differente contesto naturale circostante, i comportamenti delle specie pericolose (piccioni, cornacchie, gheppi, ecc.), unito a una buona gestione del verde, consentono di contenere il disturbo della fauna al traffico aereo.



An abstract background consisting of a complex network of interconnected nodes and edges. The nodes are represented by small black dots, and the edges are thin black lines forming a dense web of triangles and polygons. The overall shape of the network is roughly circular, with a higher density of connections in the center and more sparse connections towards the periphery. The background is a light gray color.

**Valore generato dal
business aviation**

Valore generato dal business aviation

Il profilo dei nostri clienti Aviation

La ridotta concentrazione delle quote di traffico continua a rappresentare un fattore caratterizzante del nostro sistema aeroportuale. In particolare, Malpensa si conferma l'aeroporto con la quota di offerta di ASK del primo vettore più contenuta tra i principali aeroporti europei (12,9%). Infatti, solo il 40,1% dell'offerta di traffico è realizzato dai primi 5 vettori operanti nello scalo, contro il 58,8% di Ginevra, il 52,6% di Dusseldorf, il 64,0% di Copenaghen (altri scali europei non classificabili come veri *hub*)¹⁴.

Principali vettori passeggeri operanti su Malpensa

Presso l'aeroporto di Malpensa al 31 dicembre 2018 erano presenti 123 compagnie aeree (il 3% in più rispetto al 2017). È stata confermata la presenza di tutte le principali alleanze internazionali di vettori:

- *Star Alliance* al 31 dicembre 2018 rappresentava il 16% del traffico passeggeri (come nel 2017);
- *Sky Team* e *One World* a fine 2018 rappresentavano rispettivamente il 9% e il 6% (9% e 7% nel 2017) del traffico passeggeri di Malpensa.

Al 31 dicembre 2018 lo scalo di Malpensa risultava collegato con 203 destinazioni nazionali e internazionali, l'1% in più rispetto al 2017 (201). 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 30,8% del traffico passeggeri di Malpensa. La compagnia inglese ha confermato il ruolo di Milano Terminal 2 quale importante base per l'Europa continentale.

¹⁴ Fonte: ICCSAI Fact Book 2018 – Quota % di ASK dei primi 5 vettori nei maggiori 20 aeroporti europei

MALPENSA - TOP 10 VETTORI PASSEGGERI (% QUOTA TRAFFICO)

Vettore	2018	2017	2016
easyJet	30,8	32,5	35,0
Ryanair	8,5	6,7	3,4
Lufthansa	5,1	5,1	5,4
Air Italy	3,9	2,8	2,4
Emirates	3,8	4,2	4,4
Vueling Airlines	3,4	3,7	3,5
Neos	2,7	2,7	2,6
Turkish Airlines	2,0	1,9	2,1
Gruppo Alitalia	1,8	1,7	3,7
Tap Air Portugal	1,8	1,5	1,6
Altri vettori (*)	36,2	37,1	36,0

(*) La quota traffico degli "Altri vettori" per gli anni 2016 e 2017 è variata a causa della modifica dei vettori inclusi nella Top 10.
Fonte: SEA

Principali vettori passeggeri operanti su Linate

Al 31 dicembre 2018 l'aeroporto di Linate vedeva la presenza di 17 compagnie aeree (18 nel 2017) e risultava collegato con 47 scali, sia nazionali che *intra-UE*.

LINATE – TOP 10 VETTORI PASSEGGERI (% QUOTA TRAFFICO)

Vettore	2018	2017	2016
Gruppo Alitalia	62,2	59,7	57,3
easyJet	7,9	7,3	6,7
British Airways	7,5	6,0	4,8
Iberia	4,4	2,4	2,3
Lufthansa	4,3	4,1	3,6
Air Italy	3,9	6,4	7,4
Brussels Airlines	2,0	1,8	1,4
Air France	1,9	2,4	4,5
Aer Lingus	1,1	1,1	1,0
KLM	1,0	1,6	4,0
Altri vettori (*)	3,8	7,1	7,1

(*) La quota traffico degli "Altri vettori" per gli anni 2016 e 2017 è variata a causa della modifica dei vettori inclusi nella Top 10.
Fonte: SEA

L'attività di Linate è significativamente influenzata dal Gruppo Alitalia, che nel 2018 ha generato il 62,2% del traffico. La tabella evidenzia le prime 10 compagnie aeree, in termini percentuali sul numero complessivo di passeggeri, che hanno operato su Linate nel corso del 2018.

Principali vettori Cargo

Tra i vettori "all cargo" che operano presso l'aeroporto di Malpensa, al 31 dicembre 2018 si contavano 19 compagnie aeree. Il *business cargo* di Malpensa è distribuito tra un ampio numero di vettori: nel 2018 il 67% del totale merci trasportato risultava spalmato su 13 compagnie aeree. Tra queste Cargolux - primario operatore internazionale del settore - che mantiene una po-

sizione di preminenza nonostante il calo subito pari al -15,8% rispetto al 2017, mentre le crescite più elevate sono state registrate da Saudi Arabian Airlines e Turkish Airlines (rispettivamente pari al +27,5% e al +22,3% sul 2017).

Complessivamente i movimenti *all cargo* (*freighters+courier*), principale driver dei ricavi del *business cargo*, sono cresciuti del 2,6% (+284 movimenti).

MALPENSA – VOLUMI MOVIMENTATI DAI PRINCIPALI VETTORI CARGO (TON)

VETTORE	2018	2017	2016
Cargolux Group	89.993	106.886	94.919
Air Bridge Cargo Airlines	57.462	53.527	49.527
Qatar Airways	45.027	44.094	38.817
Federal Express Corporation	33.865	34.649	33.188
European Air Transport	29.682	28.752	29.334
Silk Way Group	23.654	23.224	23.774
Saudi Arabian Airlines	20.722	16.248	10.522
Turkish Airlines	20.477	16.741	10.167
Asiana Airlines	14.087	13.786	11.545
Cathay Pacific Airways	11.852	10.593	8.490
Nippon Cargo Airlines	11.663	23.520	20.554
Korean Air	9.993	11.751	13.576
Southern Air	5.672	5.061	-
Altri (*)	21.681	32.297	42.783
Totale attività "all cargo" (**)	395.830	421.129	387.196
Totale attività cargo Malpensa	558.218	576.539	536.682

(*) La quota traffico degli "Altri vettori" relativa agli anni 2016 e 2017 è variata a causa della modifica dei vettori inclusi nella Top 10.

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

Fonte: SEA



La tabella seguente elenca i primi 10 vettori, in termini di incidenza percentuale sul volume complessivo delle merci, operanti su Malpensa nel 2018.

MALPENSA - % DI MERCE MOVIMENTATA DAI PRIMI 10 VETTORI CARGO

Vettore	2018	2017	2016
Gruppo Cargolux	16,1	18,5	17,7
Qatar Airways	11,9	10,4	9,7
Air Bridge Cargo Airlines	10,3	9,3	9,2
Federal Express	6,1	6,0	6,2
European Air Transport	5,3	5,1	5,4
Emirates	4,8	5,0	5,5
Turkish Airlines	4,6	3,3	2,5
Silk Way West Airlines	4,2	4,0	4,4
Cathay Pacific Airways	3,8	3,5	3,3
Saudi Arabian Airlines	3,7	2,8	2,2
Altri vettori	29,2	32,1	33,9

Fonte: SEA

Performance economiche del Business Aviation

I ricavi gestionali relativi al *Business Aviation* (diritti aeroportuali e tariffe per la gestione delle infrastrutture centralizzate, servizi per la sicurezza e tariffe per l'utilizzo di aree regolamentate) registrati nel 2018 sono stati pari a 415,7 milioni di Euro (+5,5% rispetto all'anno precedente), pari al 58,3% dei ricavi totali del Gruppo. Il risultato deriva dai maggiori volumi di traffico registrati a seguito di nuovi collegamenti o di incrementi di frequenze su rotte esistenti. La componente preponderante dei ricavi *Aviation* è rappresentata dai proventi da diritti e infrastrutture centralizzate, che nel 2018 hanno

INCIDENZA RICAVI DA ATTIVITÀ AVIATION

	2018	2017
Ricavi gestione Aviation (.000 Euro)	415.729	394.052
Ricavi Aviation (% su ricavi totali)	58,3	58,2
Altri ricavi (% su ricavi totali)	41,7	41,8

I valori 2017 sono stati riclassificati.

Fonte: SEA

pesato per l'86,0% del totale, seguiti dai corrispettivi per i servizi di sicurezza (10,7%) e da quelli per l'utilizzo di spazi in regime regolamentato (3,3%).

Performance competitive del Business Aviation

Nel corso del 2018 è proseguita l'attività commerciale con l'obiettivo di aumentare la connettività a servizio del territorio attraverso l'acquisizione di nuovi vettori e lo sviluppo delle attività di quelli già presenti sullo scalo. L'anno che si è appena concluso ha visto l'attivazione di 36 nuovi servizi, l'ingresso

TIPOLOGIA DI RICAVI DA ATTIVITÀ AVIATION (MIGLIAIA DI EURO)

	2018	2017	% su totale Ricavi Aviation
Diritti e infrastrutture centralizzate	357.438	335.516	86,0
Controlli di Sicurezza	44.622	45.598	10,7
Utilizzo spazi in regime regolamentato	13.669	12.938	3,3
Totali	415.729	394.052	100

Fonte: SEA

di 5 nuovi vettori e 25 incrementi di frequenze per circa 280 nuovi voli settimanali che hanno determinato un importante *trend* di crescita.

AZIONI DI ESPANSIONE DEL TRAFFICO A MALPENSA (N.)

	2018	2017	2016	TOTALE
Nuovi vettori	5	9	4	18
Nuovi servizi *	36	30	30	96
Incremento frequenze da parte di vettori già presenti su rotte già da essi operate	25	23	12	60
Aumento complessivo di frequenze settimanali (nuovi servizi + incremento frequenze)	284	219	158	661

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

Fonte: SEA

Traffico passeggeri

Gli aeroporti di Milano si collocano tra i principali sistemi aeroportuali europei, con oltre 34 milioni di passeggeri trasportati nel 2018. In particolare, il sistema milanese

occupa il 2° posto in Italia e il 10° in Europa per volumi di traffico passeggeri.

Nel corso del 2018 i nostri aeroporti hanno conseguito un aumento di 2.208.549 passeggeri (+7,0%) e di 12.676 movimenti

(+4,7%) rispetto al 2017. Per lo scalo di Malpensa l'incremento è stato dell'11,5% per i passeggeri e dell'8,7% per i movimenti. Lo scalo di Linate ha invece registrato una diminuzione sia dei passeggeri (-3,3%) sia dei movimenti (-2,6%).

RANKING DEI PRINCIPALI AEROPORTI/SISTEMI AEROPORTUALI EUROPEI PER VOLUMI DI TRAFFICO PASSEGGERI - 2018 (.000 PAX)*



*Compresi transiti

Fonte: SEA, ACI Europe

INDICATORI DI PERFORMANCE DEL BUSINESS AVIATION DEL SISTEMA AEROPORTUALE SEA

	Movimenti (n.)			Passeggeri (n.)			Merci (ton.)		
	2018	2017	Δ %	2018	2017	Δ %	2018	2017	Δ %
Malpensa	189.910	174.754	8,7	24.561.735	22.037.241	11,5	558.218	576.539	-3,2
Linate	93.987	96.467	-2,6	9.187.120	9.503.065	-3,3	10.827	11.937	-9,3
Sistema aeroportuale	283.897	271.221	4,7	33.748.855	31.540.306	7,0	569.045	588.476	-3,3

Fonte: SEA

Malpensa

Nel corso del 2018 è proseguita l'attività commerciale *aviation* di SEA su Malpensa con l'obiettivo di aumentare la connettività aerea a servizio del territorio attraverso l'acquisizione di nuovi vettori e lo sviluppo delle attività di quelli già presenti sullo scalo.

La *performance* di Malpensa è stata determinata sia dallo sviluppo del traffico gestito al Terminal 1 (+14,3%) con 2,1 milioni di passeggeri incrementali, sia dalla crescita registrata da easyJet al Terminal 2 (+5,6%) che ha raggiunto i 7,6 milioni di passeggeri.

La connettività si arricchisce di ben tredici collegamenti diretti di cui otto europei (Vilnius, Skopje,

Faro, Lviv, Pula, Lefkada, Kaunas, Debrecen) e cinque extra-europei (Alessandria d'Egitto, Hurghada, Kuwait City, Yangon, Mumbai).

La crescita su Malpensa è stata trainata oltre che dagli investimenti di Ryanair (+41% pax) ed easyJet e dal posizionamento della base di Air Italy, a partire dal mese di maggio, con un modello "hub&spoke" orientato anche allo sviluppo di traffico in transito. Il vettore ha attivato nel corso dell'anno cinque collegamenti intercontinentali (New York, Miami, Bangkok, Delhi, Mumbai) e cinque collegamenti nazionali (Roma, Palermo, Napoli, Catania e Lamezia Terme), annunciando inoltre quattro nuove destinazioni lungo raggio per la prossima *summer* (San

Francisco, Los Angeles, Toronto, Chicago).

Rispetto alle direttrici di traffico, il mercato domestico registra una crescita del 29,4% (grazie in particolare all'offerta di Ryanair e Air Italy), l'Europa cresce del 7,9% e le destinazioni extra-europee del 9,3%, con risultati positivi per le principali aree geografiche ed in particolare per l'Africa (+21,4%), il Nord America (+18,8%) e l'Asia (+10,1%). Tra le nuove destinazioni intercontinentali si segnala l'attivazione di tre voli settimanali su Kuwait City da parte del vettore Kuwait Airways che rappresenta una novità assoluta per Malpensa. Diversi sono stati anche gli incrementi di servizi già operati sia su rotte europee che extra-europee.

Tra i vettori europei si segnalano Air Europa, Vueling, Eurowings, Rossiya, Air Baltic, Wizzair, mentre tra i vettori extra-europei che han-

no incrementato la loro offerta di voli risultano Thai Airways, Qatar Airways, Ethiopian, Oman Air ed Air Canada (quest'ultima per la

prima volta ha esteso il servizio su Toronto anche nella stagione invernale).

NUMERO DI MOVIMENTI DIURNI E NOTTURNI* (IN ARRIVO E IN PARTENZA)

Movimenti	Passeggeri		Cargo		Aviazione Generale		Voli di Stato		Totale	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Arrivo Diurni	80.870	74.763	3.911	3.759	2.128	129	4	-	86.913	78.651
Partenza Diurni	86.810	79.845	4.003	3.946	2.166	94	4	-	92.983	83.885
Arrivo Notturni	8.357	7.078	1.822	1.778	167	1.978	-	1	10.346	10.835
Partenza Notturni	2.407	1.977	1.730	1.608	137	2.007	-	1	4.274	5.593
Totale	178.444	163.663	11.466	11.091	4.598	4.208	8	2	194.516	178.964

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

Fonte: SEA

La politica commerciale prevede un costante contatto con le compagnie aeree, la ricerca di nuove opportunità di sviluppo con specifici accordi di incentivazione e strumenti di *marketing* ("welcome package", iniziative di comunicazione, partecipazione ad eventi internazionali) oltre alla partecipa-

zione ai negoziati per la revisione degli Accordi Bilaterali con l'intento di perseguire una più ampia liberalizzazione in materia di diritti di traffico, ivi compresi i diritti di quinta libertà.

Nel corso del 2018, è stato sottoscritto un importante accordo con il Sultanato dell'Oman, che ha successivamente consentito l'incremento delle frequenze operate da Oman Air sulla rotta Muscat-Milano.

Sono inoltre state aggiornate e ampliate le intese con Colombia, Congo, Ghana, Kenya, Lussemburgo, Senegal e Sudafrica, mentre per la prima volta è stato sottoscritto un accordo bilaterale aeronautico con Isole Comores, Mongolia e Mozambico.

È infine proseguita l'attività negoziale comunitaria, condotta dalla Commissione UE, che sta negoziando accordi verticali tra Europa ed ASEAN, Azerbaijan, Armenia, EAU, Qatar, Tunisia e Turchia.

In tema di diritti di traffico, risulterà altresì rilevante l'esito, ad oggi non conosciuto, della vicenda Brexit. Infatti, mentre un ampio accordo tra UE ed UK ("soft Brexit") lascerebbe impregiudicato, da parte dei vettori di entrambe le parti, l'utilizzo dei diritti di traffico, con modalità assai simili a quelle attuali, generando presumibilmente un accordo di associazione comparabile a quelli definiti da UE con Norvegia e Svizzera, alquanto diverso potrebbe risultare invece lo scenario del mercato continentale in caso di "hard Brexit". In quest'ultima eventualità, fatto salvo, nella migliore delle ipotesi, un periodo di 12 mesi di congelamento delle prerogative reciproche, i singoli Stati Membri potrebbero trovarsi a dover rinegoziare altrettanti nuovi accordi bilaterali con UK, con esiti al momento non facilmente prevedibili e comunque tali da creare una stagione di notevole incertezza in relazione alle scelte di investimento dei vettori e più in generale al contesto di sviluppo del mercato di riferimento.



NUMERO DI PASSEGGERI IN ARRIVO E PARTENZA

	Voli nazionali		Voli internazionali		Totale	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Passeggeri in arrivo	2.066.738	1.589.339	10.255.226	9.448.358	12.321.964	11.037.697
Passeggeri in partenza	2.026.483	1.574.885	10.213.288	9.424.659	12.239.771	10.999.544
Totale passeggeri	4.093.221	3.164.224	20.468.514	18.873.017	24.561.735	22.037.241

NUMERO DI PASSEGGERI PER ORIGINE E DESTINAZIONE, TRASFERIMENTI E TRANSITI

	Origine e destinazione		Transiti diretti		Totale	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Nazionali	4.093.221	3.164.224	18.280	10.038	4.111.501	3.174.262
Internazionali	14.210.513	13.083.413	37.962	43.115	14.248.475	13.126.528
Intercontinentale	6.258.001	5.789.604	98.259	69.696	6.356.260	5.859.300
Totale	24.561.735	22.037.241	154.501	122.849	24.716.236	22.160.090

Fonte: SEA

Nel corso del 2018 le destinazioni intercontinentali si sono attestate a 6,3 milioni di passeggeri serviti con un incremento dell'8,1% rispetto al 2017.

DESTINAZIONI DEL TRAFFICO PASSEGGERI DAL TERMINAL 1 - 2018

Area geografica	%
Europa	64,2
Medio Oriente	13,2
Nord America	7,3
Estremo Oriente	6,6
Africa	6,1
Centro/Sud America	2,7

Fonte: SEA

Linate

Il traffico di Linate ha registrato una riduzione del 3,3% prevalentemente determinata dalla cancellazione dell'operatività di Air Berlin, a seguito del fallimento della compagnia dal novembre 2017, dal trasferimento a Malpensa della totalità del traffico di Air Italy,

ad eccezione del collegamento su Olbia, e del riposizionamento dei voli di KLM e Air France a Malpensa avvenuto nel mese di aprile 2017. Air Italy ha ceduto i propri slot a British Airways e Iberia che hanno aggiunto una frequenza giornaliera, rispettivamente su Londra e Madrid diminuendo contestual-

mente l'offerta su Malpensa. Il traffico passeggeri di Alitalia si mantiene stabile rispetto al 2017 con un aumento dei movimenti del 4,3% ma con una diminuzione del fattore di riempimento medio (da 70% a 67%).

NUMERO DI PASSEGGERI IN ARRIVO E PARTENZA

	Voli nazionali		Voli internazionali		Totale	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Passeggeri in arrivo	2.446.217	2.481.310	2.172.619	2.293.514	4.618.836	4.774.824
Passeggeri in partenza	2.395.111	2.446.378	2.173.173	2.281.863	4.568.284	4.728.241
Totale passeggeri	4.841.328	4.927.688	4.345.792	4.575.377	9.187.120	9.503.065

NUMERO DI MOVIMENTI DIURNI E NOTTURNI* (IN ARRIVO E IN PARTENZA)

Movimenti	Passeggeri		Cargo		Aviazione Generale		Voli di Stato		Totale	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Arrivo Diurni	45.028	46.344	89	114	10.422	10.353	8	10	55.547	56.821
Partenza Diurni	46.582	47.803	14	22	10.474	10.378	8	10	57.078	58.213
Arrivo Notturni	1.704	1.625	174	150	223	245	-	-	2.101	2.020
Partenza Notturni	147	167	249	242	179	267	-	-	575	676
Totale	93.461	95.939	526	528	21.298	21.243	16	20	115.301	117.730

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

PASSEGGERI PER ORIGINE E DESTINAZIONE, TRASFERIMENTI E TRANSITI

	Origine e destinazione		Transiti diretti		Totale	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Nazionali	4.841.328	4.927.688	220	221	4.841.548	4.927.909
Internazionali	4.345.792	4.575.377	1.048	763	4.346.840	4.576.140
Totale	9.187.120	9.503.065	1.268	984	9.188.388	9.504.049

Fonte: SEA

Puntualità dei voli passeggeri

I dati di puntualità 2018 raccolti tra gli aeroporti membri del gruppo di lavoro ACI Europe - EAPN (*European Airport Punctuality Network*) evidenziano una flessione della *performance* a livello europeo rispetto al 2017 sia dei voli in partenza sia di quelli in arrivo. La puntualità dei voli in partenza si attesta nel 2018 su un valore medio pari al 71,2% a fronte del 75,7% registrato lo scorso anno con sensibili oscillazioni mensili che vanno da un massimo dell'81% di gennaio a un minimo del 59% del mese di luglio. La puntualità dei voli in arrivo registra un valore medio pari al 75,1% in diminuzione con quanto registrato lo scorso anno (78,6%) con oscillazioni mensili simili a quelle dei voli in partenza.

Il primo trimestre dell'anno, caratterizzato da un clima non particolarmente rigido, ha registrato i valori di puntualità superiori nell'anno per ogni categoria di aeroporto. Il terzo trimestre

caratterizzato da un generalizzato aumento del traffico estivo ha riportato, invece, valori inferiori di puntualità nell'anno sia in arrivo che in partenza. Molti aeroporti hanno evidenziato problemi di capacità aeroportuale mentre i controllori del traffico aereo europeo hanno registrato difficoltà nella gestione della capacità del sistema soprattutto nelle ACC centrali europee dove si sono verificati, oltre a problemi tecnici anche quelli generati dall'astensione dal lavoro. Inoltre, le condizioni meteorologiche tipiche del periodo estivo (vento e forti temporali) hanno contribuito al deterioramento dei dati di puntualità soprattutto negli aeroporti di Francoforte e Barcellona. Impatto negativo sulla regolarità dei voli si è avuto anche per motivi di sicurezza: un allarme antincendio a Londra Heathrow (mese di luglio) ha fatto evacuare la torre di controllo; a Monaco (28 luglio) una passeggera ha eluso i controlli di sicurezza e lo scalo è stato chiuso per ore; l'incursione di droni sull'aeroporto di Gatwick ha causato cancellazioni, ritardi e disagi che si sono propagati per 3

giorni (dal 19 al 21 dicembre) nel periodo dell'esodo natalizio.

A livello medio europeo aumentano i ritardi in partenza rispetto a quelli in arrivo (recupero negativo della puntualità) tranne a Malpensa, Londra Heathrow e Londra Gatwick, nonostante le difficoltà del mese di dicembre.

Malpensa, i cui valori di puntualità sono intorno al 75,5%, è superiore ai valori della media europea ed è il migliore degli aeroporti europei del suo gruppo (15-25 milioni di pax) di dimensioni analoghe (tra cui Vienna e Atene). In linea con i dati annuali di Roma Fiumicino, risulta invece di gran lunga migliore dei principali aeroporti hub di dimensioni comunque superiori, quali Monaco e Francoforte.

Linate, con l'83,7% di voli partiti puntuali, detiene il primato di puntualità in partenza tra tutti gli scali compresi in questa classifica e si lascia alle spalle gli aeroporti italiani comparabili, in ordine decrescente, di Napoli e Bologna.

RANKING EAPN PUNTUALITÀ VOLI IN PARTENZA (% ENTRO 15 MIN.)

	2018	2017	2016
Malpensa	75,5	80,1	81,3
Linate	83,7	85,3	84,9
Media EAPN	71,2	75,7	77,9

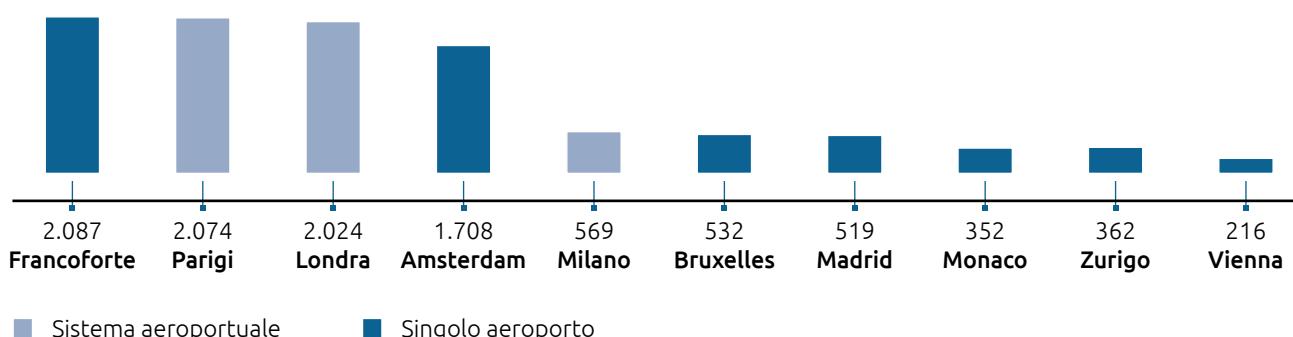
Fonte: SEA

Traffico merci

Il sistema aeroportuale milanese occupa il 1° posto in Italia e il 5° in Europa per volumi di traffico merci. Nel 2018 il traffico merci gesti-

to dagli aeroporti di Malpensa e Linate si è attestato su un volume pari a oltre 569.000 tonnellate, registrando un decremento di oltre 19.000 tonnellate (-3,3% a livello di sistema e -3,2% a Malpensa).

RANKING DEI PRINCIPALI AEROPORTI/SISTEMI AEROPORTUALI EUROPEI PER VOLUMI DI MERCI - 2018 (.000 TON)



Le merci in transito non sono considerate.

Fonte: SEA, ACI Europe

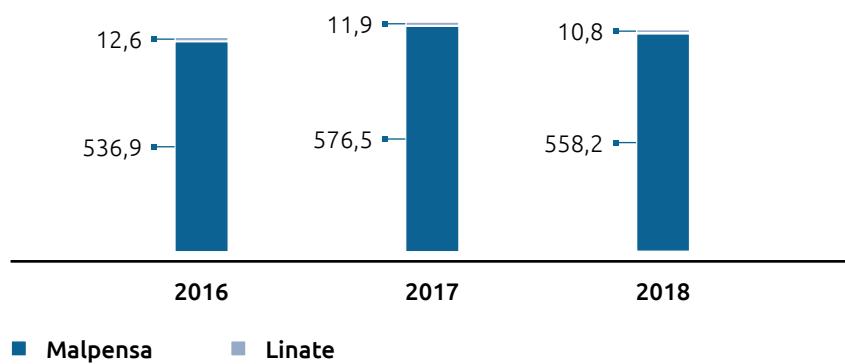
Il traffico *cargo* del 2018 riflette il generale rallentamento del mercato italiano dopo le *performance* eccezionali dello scorso anno. Il risultato di Linate (che rappresenta l'1,9% del traffico merci del sistema) è influenzato dal calo del principale *player* TNT (-6,2%) e dai risultati negativi di Alitalia (-12,2%) e Aer Lingus (-39,0%). A Malpensa il traffico in *export* rappresenta il 59,0% del totale e ha registrato una diminuzione del 4,8%. Più contenuta la flessione dell'*import* (-0,8%) che si attesta ai volumi dello scorso anno. Sul risultato di Malpensa incide la sospensione dell'attività di Nippon Cargo da metà giugno a inizio ottobre a causa del *grounding* di tutta la flotta per questioni interne di procedure *safety* e la riduzione dell'attività di Etihad Cargo che ha diminuito la flotta *freighter* e rivisto di conseguenza il proprio *network*. Il gruppo Cargolux registra un calo del trasportato e delle frequenze su New York e Cina,

pur dichiarando tuttavia risultati soddisfacenti grazie al consolidamento degli *yield* raggiunti negli ultimi mesi dello scorso anno. In costante crescita gli altri principali *player cargo* che continuano ad investire su Malpensa: Qatar, Airbridge, Saudia Cargo, Cathay, Turkish. Nel comparto *courier* prosegue l'ottima crescita di DHL che ha avviato nel mese di settembre la costruzione del nuovo magazzino, che si prevede essere operativo da metà 2020, mentre Fedex registra un risultato negativo per la vertenza sindacale che ha impattato sull'operatività nei mesi di maggio e giugno. Positivo anche il risultato della merce sui voli passeggeri di Malpensa, che cresce del 4,5% grazie all'aumentata capacità di stive *wide body* da parte di Qatar, Air Italy, Turkish e Thai Airways. La riduzione del traffico merci per Malpensa è da imputarsi esclusivamente dall'andamento negativo dei vettori *all cargo* (-6,0%); in controtendenza invece le compagnie

aeree che utilizzano aeromobili a configurazione mista, che hanno registrato una crescita del 4,5%. La riduzione delle frequenze di Cargolux (-15,8%) e di Etihad Airways, che ha sospeso i voli nei primi tre mesi del 2018 ed ha ridotto il numero di frequenze operate per il resto dell'anno (-86,8%), sono i principali vettori a cui imputare la riduzione delle merci processate nel corso del 2018.

VALORE GENERATO DAL BUSINESS AVIATION

TRAFFICO MERCI GESTITO DAL SISTEMA AEROPORTUALE MILANESE (.000 TON)



Fonte: SEA

Per il traffico *belly* (merce trasportata sui voli passeggeri) i principali vettori che registrano un incremento di merce risultano essere: Qatar (+36,8% con 5,8 mila tonnellate incrementali) e Air Italy che con i nuovi collegamenti attivati nel corso del 2018 ha movimentato 4,2 mila tonnellate, risultando il secondo vettore per quantità di merce incrementale.

MALPENSA - MERCI IN ARRIVO E PARTENZA SU TUTTI I VOLI (CARGO E PASSEGGERI) (TON)

	Cargo		Passeggeri		Totale	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Arrivo	149.698	155.687	78.971	74.834	228.670	230.521
Partenza	246.132	265.441	83.416	80.576	329.548	346.017
Totale merci	395.830	421.128	162.388	155.410	558.218	576.538

LINATE - MERCI IN ARRIVO E PARTENZA SU TUTTI I VOLI (CARGO E PASSEGGERI) (TON)

	Cargo		Passeggeri		Totale	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Arrivo	4.714	4.642	683	815	5.397	5.457
Partenza	4.272	5.108	1.159	1.372	5.431	6.480
Totale merci	8.986	9.750	1.842	2.187	10.828	11.937

Fonte: SEA



MALPENSA – DISTRIBUZIONE DEL TRAFFICO MERCI PER AREA GEOGRAFICA DI DESTINAZIONE (% SU VOLUME COMPLESSIVO MERCI)

Area geografica	2018	2017	2016
Medio Oriente	32,0	29,5	28,8
Europa	26,7	25,3	25,5
Estremo Oriente	24,8	27,9	27,2
Nord America	14,0	14,4	15,1
Africa	1,6	1,3	0,9
Centro-Sud America	0,9	1,6	2,5

Fonte: SEA

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

La complessità operativa che, come negli altri grandi hub europei, caratterizza l'attività *cargo* di Malpensa e la pluralità degli operatori che interagiscono in modo integrato, concorrendo a fornire il risultato finale atteso da chi spedisce la merce o ne attende la consegna, hanno spinto SEA a definire valori di riferimento e obiettivi di qualità per i principali parametri che caratterizzano i processi di trattamento delle merci in aeroporto.

Per questo l'aeroporto di Malpensa ha deciso di dotarsi della Carta dei Servizi Merci, al fine di consentire di:

- definire livelli di *performance* e di qualità che possano soddisfare le attese degli operatori che usufruiscono dei servizi di assistenza merci;
- assicurare a SEA la disponibilità di un sistema di governo e controllo delle prestazioni dei servizi *cargo* erogati nello scalo, al fine di garantire la qualità del risultato finale.

Connettività

Indice di connettività mondiale ed europeo

In base agli ultimi dati disponibili, nel *ranking* dei 30 aeroporti globalmente meglio connessi (selezionati su una rete che comprende 3.908 aeroporti nel mondo) Malpensa conferma anche nel 2017 la 28° posizione raggiunta due anni prima, con un indice di connettività invariato rispetto all'anno precedente, pari a 2,58. Tale indice mostra il numero medio di voli necessari per raggiungere, partendo da un dato aeroporto, tutti gli altri scali del *network* considerato (mondiale o europeo) e rappresenta uno dei parametri strutturali più rilevanti di un aeroporto. A livello di connettività europea (riferita a un campione di 480 aeroporti continentali) Malpensa si colloca invece al 25° posto, guadagnando 4 posizioni nel *ranking* rispetto all'anno precedente, con un indice di 1,89. Anche Linate migliora sensibilmente nella classifica dell'accessibilità continentale, passando dalla 111° alla 92° posizione, con un indice che raggiunge i livelli del 2015 (2,18), contro il 3,03 del 2016.

Connettività e tempi di viaggio

Un indicatore in grado di dare una misura più puntuale del grado di accessibilità all'Europa da parte dei singoli aeroporti è basato sui tempi minimi di viaggio per raggiungere gli altri aeroporti europei.

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

Per avere un termine di paragone assoluto, da Amsterdam (lo scalo meglio connesso a livello europeo) è possibile raggiungere in giornata 384 aeroporti europei con un tempo medio di connessione di 272 minuti.

INDICATORI DI CONNETTIVITÀ E TEMPI DI VIAGGIO DEGLI AEROPORTI DI MILANO

	2017		2016		2015	
	MXP	LIN	MXP	LIN	MXP	LIN
Nº aeroporti europei connessi in giornata	380	371	387	383	390	387
Tempo medio di connessione (minuti)	333	359	308	333	312	332

Fonte: ICCSAI Fact Book 2018

In questa graduatoria l'aeroporto di Malpensa risulta il miglior scalo italiano (22° nel ranking europeo) con 380 aeroporti collegati in giornata e tempi medi di connessione pari a 333 minuti.

Malpensa sopravanza di una posizione - sia nel ranking nazionale che europeo - Roma Fiumicino, che connette in giornata 374 scali con un tempo medio di 334 minuti.

Anche l'aeroporto di Linate espri-
me una buona connettività in
rapporto ai tempi di viaggio (col-
locandosi al 4° posto nel ranking

nazionale dopo Malpensa, Roma
Fiumicino e Venezia), risultando
collegata con 371 aeroporti rag-
giungibili in giornata con un tem-
po medio pari a 359 minuti.

Day trip

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

Questo dato è di particolare im-
portanza per quegli aeroporti il cui
traffico è costituito principalmen-

te da clientela *business*.

Considerando in particolare l'insieme delle destinazioni per le quali è possibile effettuare un volo di andata e ritorno entro la giornata (*day trip*) rimanendo a destinazione almeno 4 ore, gli aeroporti di Francoforte, Monaco, Amsterdam e Parigi si collocano sul podio continentale in conseguenza della loro capacità di offrire il *day trip* per una media di oltre 150 desti-
nazioni in un tempo massimo che oscilla intorno ai 660 minuti.

NETWORK EUROPEO RAGGIUNGIBILE CON DAY TRIP DAGLI AEROPORTI DI MILANO

	2017		2016		2015	
	MXP	LIN	MXP	LIN	MXP	LIN
Nº aeroporti europei connessi in giornata	nd	108	184	155	180	150
Tempo medio di connessione (minuti)	nd	737	741	740	744	732
Posizione nel ranking europeo	nd	15°	15°	13°	19°	12°

Fonte: ICCSAI Fact Book 2018

Il sistema aeroportuale milanese vede Linate in 15° posizione nel ranking europeo (in calo di 2 posizioni rispetto all'anno precedente) - con un network di 108 destinazioni e un tempo medio di 737 minuti - mentre Malpensa è uscita fuori dal ranking dei 20 aeroporti europei con le migliori performance.

Accessibilità al PIL Europeo

Malpensa è l'unico tra gli aeropor-
ti italiani facente parte della top
20 nel ranking continentale basa-
to sulla quota di PIL europeo rag-
giungibile in tempi contenuti.

A differenza della connettività mi-
surata solo in termini di numero
di collegamenti, la raggiungibilità

delle varie destinazioni in funzio-
ne del tempo di viaggio appare
più indicativa della qualità dei col-
legamenti che un aeroporto è in
grado di esprimere all'interno del
network continentale.

Malpensa si colloca al 9° posto
(perdendo una posizione rispetto
al 2016) della classifica europea,

con l'81,8% del PIL europeo raggiungibile entro le 2 ore di viaggio e un ulteriore 17,1% raggiungibile in 2-4 ore.

Lo scalo di Linate si colloca immediatamente dietro Malpensa nella graduatoria nazionale (28° nel ranking europeo), con il 63,9% di PIL

europeo raggiungibile entro le 2 ore di volo e un ulteriore 31,7% raggiungibile in 2-4 ore.

% PIL EUROPEO RAGGIUNGIBILE IN FUNZIONE DEL TEMPO DI VIAGGIO

	2017		2016		2015	
	MXP	LIN	MXP	LIN	MXP	LIN
PIL europeo raggiungibile entro 2 ore	81,9	63,9	83,5	64,9	78,3	64,8
PIL europeo raggiungibile entro 2-4 ore	17,1	31,7	15,6	30,6	20,9	30,8
Posizione nel ranking europeo	9°	28°	8°	25°	11°	25°

Fonte: ICCSAI Fact Book 2018

Qualità dei servizi aviation erogati ai passeggeri¹⁵

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

¹⁵ I dati inseriti nelle parti di tabella "Aeroporti in cifre" si riferiscono al 2017 (Fonte: Carta dei Servizi 2018).

INDICATORI DI REGOLARITÀ DEL SERVIZIO

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Puntualità complessiva dei voli	% dei voli puntuali/totale voli in partenza	Target 2018	80,0%	80,0%	85,0%
		Risultato 2018	76,9%	77,8%	86,0%
Tempi di riconsegna del 1° bagaglio dal block-on dell'aeromobile	Tempo in minuti calcolato dal block-on dell'aeromobile alla riconsegna del 1° bagaglio nel 90% dei casi	Target 2018	22'40"	26'00"	16'40"
		Risultato 2018	22'35"	24'05"	17'00"
Tempi di riconsegna dell'ultimo bagaglio dal block-on dell'aeromobile	Tempo in minuti calcolato dal block-on dell'aeromobile alla riconsegna dell'ultimo bagaglio nel 90% dei casi	Target 2018	35'40"	35'00"	23'40"
		Risultato 2018	35'50"	28'35"	22'50"
Tempo di attesa a bordo per lo sbarco del 1° passeggero	Tempo di attesa in minuti dal block-on nel 90% dei casi	Target 2018	4'	3'	3'
		Risultato 2018	5'	3'	3'
Percezione complessiva sulla regolarità e puntualità dei servizi ricevuti in aeroporto	% di passeggeri soddisfatti	Target 2018	95,0%	95,0%	95,0%
		Risultato 2018	99,2%	97,4%	98,3%

Fonte: SEA, Doxa



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

Le performance registrate nel 2018, nonostante i disagi connessi ai lavori di *restyling* del terminal di Linate e alla crescita del traffico passeggeri a Malpensa sono in linea con i *target* dichiarati.

I *target* sono stati definiti nell'am-

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

A Malpensa la puntualità in partenza per il 2018 segna un valore del 77,1%, con un recupero di puntualità (differenza tra puntualità in arrivo e puntualità in partenza) di 2,2 punti. L'analisi per Terminal mo-

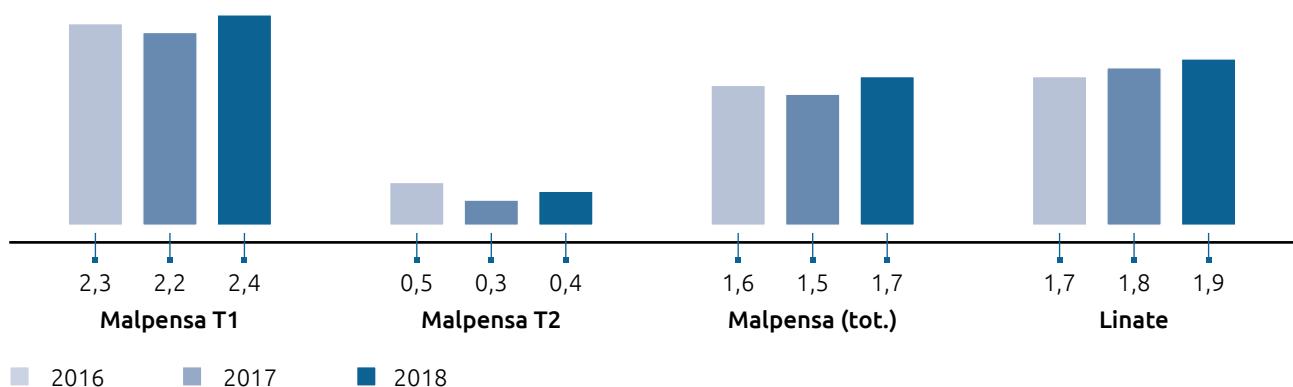
stra i seguenti risultati: il *Terminal 1* chiude l'anno con una puntualità in partenza dell'76,9% (+1,6 punti di recupero) e il *Terminal 2* con un valore consuntivo dell'77,8% (+3,7 punti di recupero). L'aeroporto di Linate chiude il 2018 con valori di puntualità pari a 86,0%, a fronte di una puntualità in arrivo di 86,1%.

La *performance* relativa ai tempi di riconsegna bagagli, da rispettare per il 90% dei casi, si attesta su valori superiori a quanto dichiarato nella Carta dei Servizi: al *Terminal 1* la riconsegna del primo bagaglio entro gli *standard* previsti è stata assicurata per il 93,1% dei voli, mentre la riconsegna dell'ultimo bagaglio è stata rispettata per il 92,1%.

Al *Terminal 2* la riconsegna del primo bagaglio entro gli *standard* previsti è stata assicurata per il 96,4% dei voli mentre la riconsegna dell'ultimo bagaglio è stata rispettata nel 97,9% dei voli.

La *performance* relativa ai tempi di riconsegna bagagli di Linate rientra negli *standard* stabiliti per il 2018 con il primo bagaglio riconsegnato entro lo *standard* nel 93,8% dei voli e l'ultimo bagaglio riconsegnato entro lo *standard* nel 93,8% dei voli.

NUMERO DI BAGAGLI DISGUIDATI (OGNI 1.000 PASSEGGERI)



Fonte: SEA

INDICATORI DEI SERVIZI DI SPORTELLO/VARCO

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Percezione sul servizio biglietteria	% passeggeri soddisfatti	Target 2018	95,0%	95,0%	95,0%
		Risultato 2018	97,9%	100,0%	93,4%
Tempo di attesa al <i>check-in</i>	Tempo di attesa in minuti nel 90% dei casi rilevati	Target 2018	20'	15'	10'
		Risultato 2018	16'21"	14'05"	7'35"
Percezione del tempo di attesa al <i>check-in</i>	% passeggeri soddisfatti	Target 2018	93,0%	93,0%	90,0%
		Risultato 2018	97,3%	96,5%	95,1%
Tempo di attesa ai controlli di sicurezza	Tempo di attesa in minuti nel 90% dei casi rilevati	Target 2018	8'	7'	7'20"
		Risultato 2018	7'55"	6'07"	7'22"
Percezione del tempo di attesa al controllo passaporti	% passeggeri soddisfatti	Target 2018	95,0%	95,0%	95,0%
		Risultato 2018	97,0%	96,9%	96,3%

Fonte: SEA, Doxa

Il nostro impegno è di rendere agevoli tutte le attività di accettazione e imbarco, mantenendo pieno rispetto delle procedure di sicurezza e di controllo. In questa logica mettiamo a disposizione anche un percorso agevolato (*Fast Track*) per passeggeri che, avendone titolo, desiderano ridurre al minimo il tempo di attesa in coda ai filtri.

I valori di dettaglio dei due terminal sono i seguenti: al Terminal 1 il valore è pari a 7'55" rispetto ad un limite di 8'00", al Terminal 2 di 6'07" verso un limite di 7'00" e a Linate di 7'22" verso un limite di 7'20".

Nell'aerostazione i passeggeri trovano, oltre ai banchi gestiti normalmente dal personale di as-

sistenza, anche postazioni di *self check-in*.

Per far fronte all'innalzamento delle misure di sicurezza abbiamo potenziato le risorse infrastrutturali e umane dedicate a tali attività, riuscendo a mantenere i tempi di attesa in linea con i *target* dichiarati.



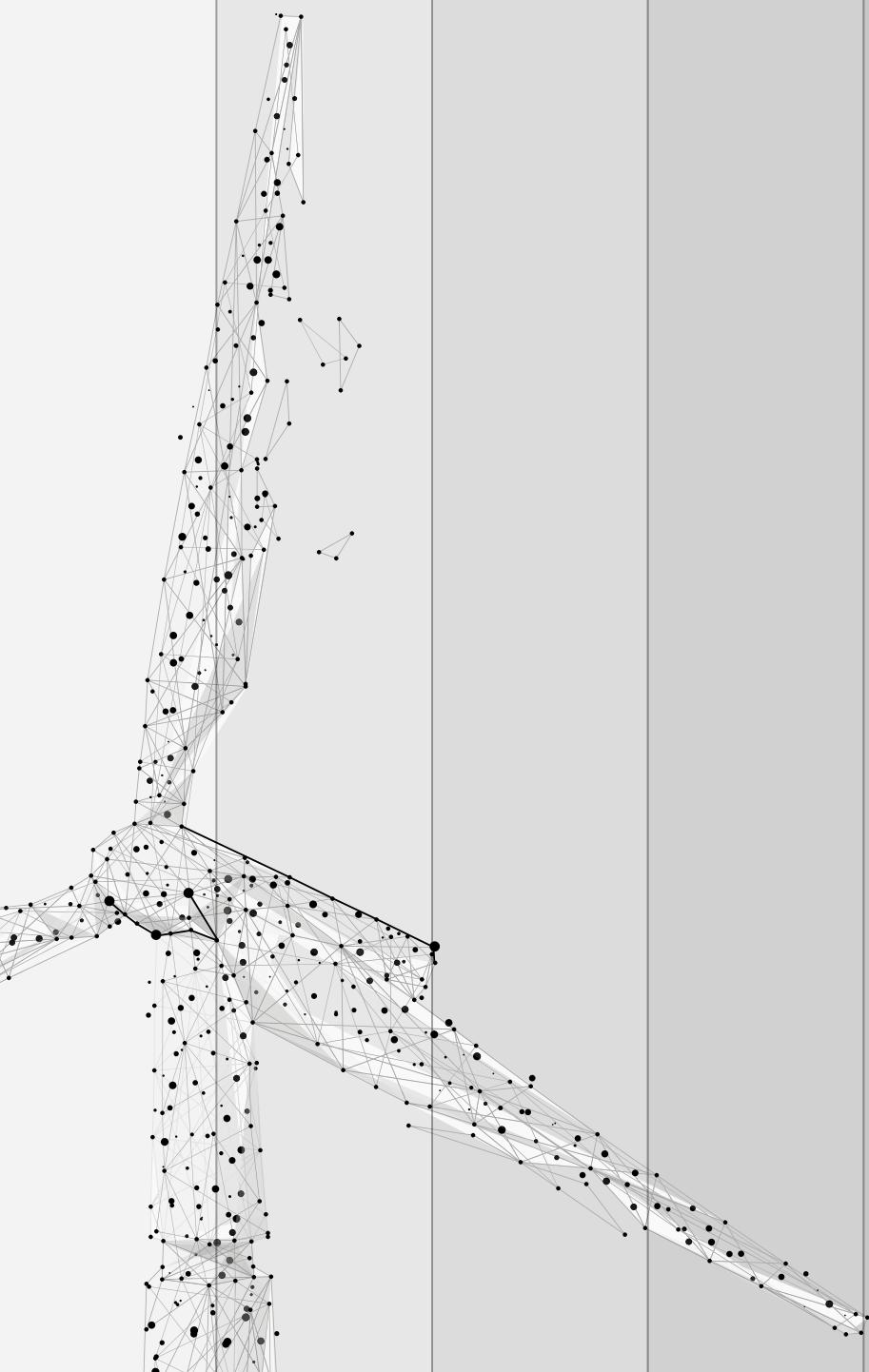
INDICATORI DEI SERVIZI DI INFORMAZIONE ALLA CLIENTELA

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Sito web di facile consultazione e aggiornato	% passeggeri soddisfatti	Target 2018	90,0%	90,0%	90,0%
		Risultato 2018	94,8%	96,1%	87,8%
Percezione sull'efficacia dei punti di informazione operativi	% passeggeri soddisfatti	Target 2018	95,0%	95,0%	95,0%
		Risultato 2018	98,0%	95,3%	97,5%
Percezione sulla chiarezza, comprensibilità ed efficacia della segnaletica interna	% passeggeri soddisfatti	Target 2018	95,0%	92,0%	95,0%
		Risultato 2018	98,8%	98,3%	95,6%
Percezione sulla professionalità del personale (<i>info point, security</i>)	% passeggeri soddisfatti	Target 2018	95,0%	95,0%	95,0%
		Risultato 2018	98,8%	98,7%	97,2%
Percezione complessiva sull'efficacia e sull'accessibilità dei servizi di informazione al pubblico (<i>monitor, annunci, segnaletica interna, ecc.</i>)	% passeggeri soddisfatti	Target 2018	95,0%	93,0%	95,50
		Risultato 2018	99,2%	98,7%	98,7%

Aeroporti in cifre	T1	T2	Linate
Punti di informazione operativi (banchi + <i>virtual desk</i>)	14	3	5
N. blocchi <i>monitor</i> informativi	210	67	45

Fonte: SEA, Doxa

Valore generato dal business Non Aviation



Valore generato dal business Non Aviation

Il profilo dei clienti Non Aviation

La relazione con il *retail* è un elemento fondamentale nella strategia commerciale di SEA, come elemento costitutivo della *partnership* con i *brand* per la migliore valorizzazione possibile dell'offerta nei confronti del consumatore finale. In particolare, all'interno della Direzione commerciale *Non Aviation* il team "Retail Operations Management" offre un supporto continuativo ai *tenants* sia nella relazione con le infrastrutture e manutenzioni di scalo per attività di gestione degli *assets* propri e comuni (attività di cantiere, problematiche di primo intervento su guasti, necessità di manutenzioni,

tesserini ecc.) sia da un punto di vista di controllo e potenziamento degli indicatori di *performance*, nel raggiungimento di obiettivi comuni. Ciò si sviluppa attraverso contatti frequenti, nonché attraverso una serie di attività quali *brand meeting* semestrali e sopralluoghi settimanali nei punti vendita, con confronti sull'andamento - sia nel *day-by-day* che a livello di *Headquarter* - all'interno di *business review* strutturate e focalizzate sui principali indicatori (*performance*, dati di traffico ecc.). Vengono poi proposti approfondimenti d'aula e pratici su varie tematiche di interesse (cultura cinese, *visual merchandising*, ecc.) o approfondimenti valutativi come le indagini di *mystery client*.

Punti vendita al pubblico

Nel 2018 nei nostri aeroporti si contavano 134 punti vendita, corrispondenti a 16.208 m² di spazi commerciali (-30 m²), di cui 12.811 m² a Malpensa (10.686 presso il T1 e 2.125 presso il T2) e 3.397 m² a Linate.

PUNTI VENDITA PRESENTI NEGLI AEROPORTI DI MILANO

	m ² 2018	m ² 2017	m ² 2016	Punti vendita 2018	Punti vendita 2017	Punti vendita 2016
Malpensa Terminal 1	10.686	10.717	10.829	77	73	72
Malpensa Terminal 2	2.125	2.125	2.191	18	18	18
Linate	3.397	3.396	3.584	39	40	39

Fonte: SEA

Food & Beverage

Nel 2018 nei nostri aeroporti erano presenti 62 bar e ristoranti, per

una superficie occupata di circa 12.387 m² (+322 m²), di cui 9.432 a Malpensa (7.644 m² al T1 e 1.788 al T2) e 2.955 m² a Linate.

ESERCIZI FOOD & BEVERAGE PRESENTI NEGLI AEROPORTI DI MILANO

	m ² 2018	m ² 2017	m ² 2016	Punti Food & Beverage 2018	Punti Food & Beverage 2017	Punti Food & Beverage 2016
Malpensa Terminal 1(*)	7.644	7.375	6.741	33	32	29
Malpensa Terminal 2	1.788	1.752	1.837	13	13	14
Linate (*)	2.955	2.938	2.938	16	18	18

(*) Non sono comprese le Sale VIP e le aree esterne, ad esclusione dei Taxi Bar e di un punto di ristorazione nell'area cargo di Malpensa Terminal 1.

Fonte: SEA

Performance economiche del business Non Aviation

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

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

(quali attività di biglietteria, attività di manutenzione mezzi, attività di *real estate*, incluse locazioni e concessioni di porzioni del sedime aeroportuale e servizi tecnologici e di progettazione, nonché servizi di sicurezza non regolamentati).

INCIDENZA RICAVI DA ATTIVITÀ NON AVIATION

	2018	2017
Ricavi di gestione <i>Non Aviation</i> (migliaia di Euro)	242.399	227.352
Ricavi <i>Non Aviation</i> (%) su ricavi totali)	34,0	33,6
Altri ricavi (%) su ricavi totali)	66,0	66,4

I valori 2017 sono stati riclassificati.

Fonte: SEA

TIPOLOGIA DI RICAVI DA ATTIVITÀ NON AVIATION

	2018 (migliaia di Euro)	2017 (migliaia di Euro)	% su totale Ricavi Non Aviation 2018
Retail	97.753	95.429	40,3
Parcheggi	68.119	64.259	28,1
Cargo	16.261	15.844	6,7
Pubblicità	11.529	10.500	4,8
Premium service	19.289	18.073	8,0
Real estate	8.988	2.459	3,7
Servizi e altri ricavi	20.460	20.788	8,4
Totale	242.399	227.352	100

I valori 2017 sono stati riclassificati

Fonte: SEA

I ricavi gestionali relativi al *business Non Aviation* registrati nel 2018 sono stati pari a 242,4 milioni di Euro (+6,6% rispetto all'anno precedente) e hanno rappresentato circa il 34,0% dei ricavi totali del Gruppo. La voce di ricavo più significativa del *business Non Aviation* è rappresentata dalle attività *retail* (40,3% del totale) seguita dalla voce parcheggi (28,1%), con una crescita rispetto al 2017 rispettivamente del 2,4% e del 6,0%. Per i ricavi *retail*, in particolare i ricavi degli *shop* registrano un aumento del 2,4% mentre quelli del *food & beverage* un aumento del 8,2% rispetto allo scorso esercizio.

TIPOLOGIA DI RICAVI RETAIL

Fatturato servizi al dettaglio	2018 (migliaia di Euro)	2017 (migliaia di Euro)	% su totale Retail 2018
Shop	50.704	49.530	51,9
Food & beverage	21.702	20.060	22,2
Car Rental	17.192	16.385	17,6
Servizi bancari	8.155	9.454	8,3
Totale ricavi Retail	97.753	95.429	100

Fonte: SEA

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

L'attività di vendita al dettaglio esercitata presso i nostri aeroporti offre al pubblico e ai passeggeri un'ampia gamma di prodotti e marchi volti a soddisfare differenti tipologie di utenti e prevede una significativa caratterizzazione

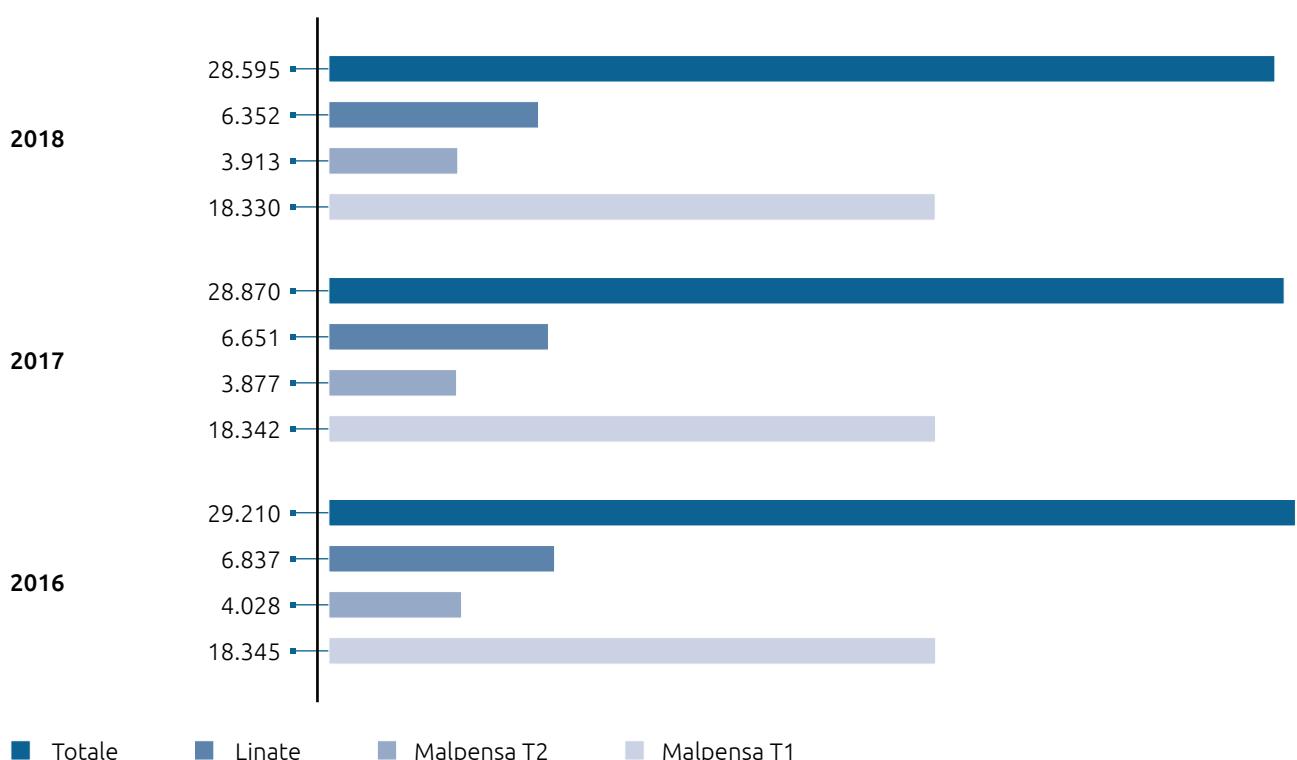
dell'offerta commerciale di ogni terminal:

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

Retail

La voce di ricavo più significativa del *retail* è rappresentata dalla vendita al pubblico (51,9% del totale), seguita dalla voce dal *food & beverage* (22,2%), dal *car rental* (17,6%) e infine da servizi bancari (8,3%).



AREE COMMERCIALI DEGLI AEROPORTI DI MILANO - SHOPS + FOOD & BEVERAGE (M²)

Nota: Il valore del 2018 non comprende le Sale VIP

Fonte: SEA

AREE RETAIL DEGLI AEROPORTI DI MILANO PER MILIONE DI PASSEGGERI (M²/PASSEGGERI)

	2018	2017	2016
Malpensa T1	1.079,2	1.234,1	1.461,9
Malpensa T2	516,4	540,4	595,5
Linate	691,4	689,4	709,5

Fonte: SEA

Caratterizzare i profili *retail* dei *terminal* dei diversi scali, per servire al meglio tutti i segmenti di domanda, è alla base della strategia *Non Aviation*. In particolare, permane il *focus* sul perfezionamento del *re-design* di Malpensa Terminal 1, che ha valorizzato la vocazione di scalo intercontinentale, consentendo una totale fruibilità degli spazi ai passeggeri-viaggiatori. Il concetto di "Piazze" segmentate

in base all'offerta di specifici prodotti e servizi e differenziate per posizionamento è in grado di soddisfare un *target mix* sia di clienti con forti capacità di spesa, che più interessati al *fast fashion*. Dai *top brand* del lusso come Hermes, Gucci, Bottega Veneta passando dall'alta gioielleria con Rolex, Rocca e Montblanc fino al caffè stellato di Oldani sono le caratterizzazioni della Piazza del Lusso.

Maggiormente *affordable* invece i *brand* presenti nella piazza del Pop come Zara, Benetton, Moleskine e tanti altri. Particolare attenzione poi alla piazza del Gusto con una selezione di *brand Food* che intercettano tutti i tipi di domanda, da Starbucks a Wagamama passando dal Mozzarella Bar, la pizza di Caio e la variegata *food court* Mychef. Quanto a Malpensa Terminal 2, la proposta pone l'accento sul ca-

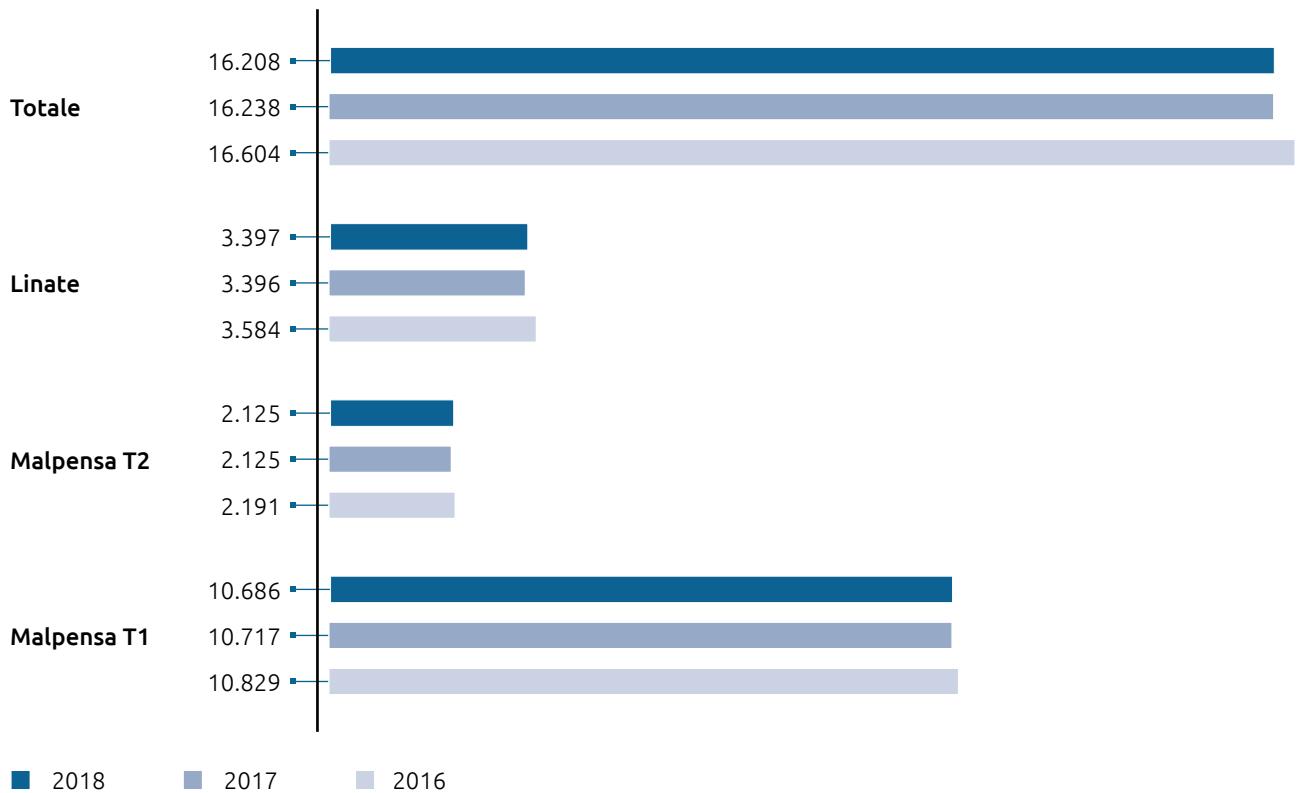
VALORE GENERATO DAL BUSINESS NON AVIATION

rattere funzionale, coerente con il posizionamento *Aviation*, con attenzione alla crescita di una domanda *business price sensitive*. Le

scelte commerciali relative a Milano Linate ne enfatizzano la natura di vero e proprio *city-airport*. L'accesso *smart* alla città è anticipato

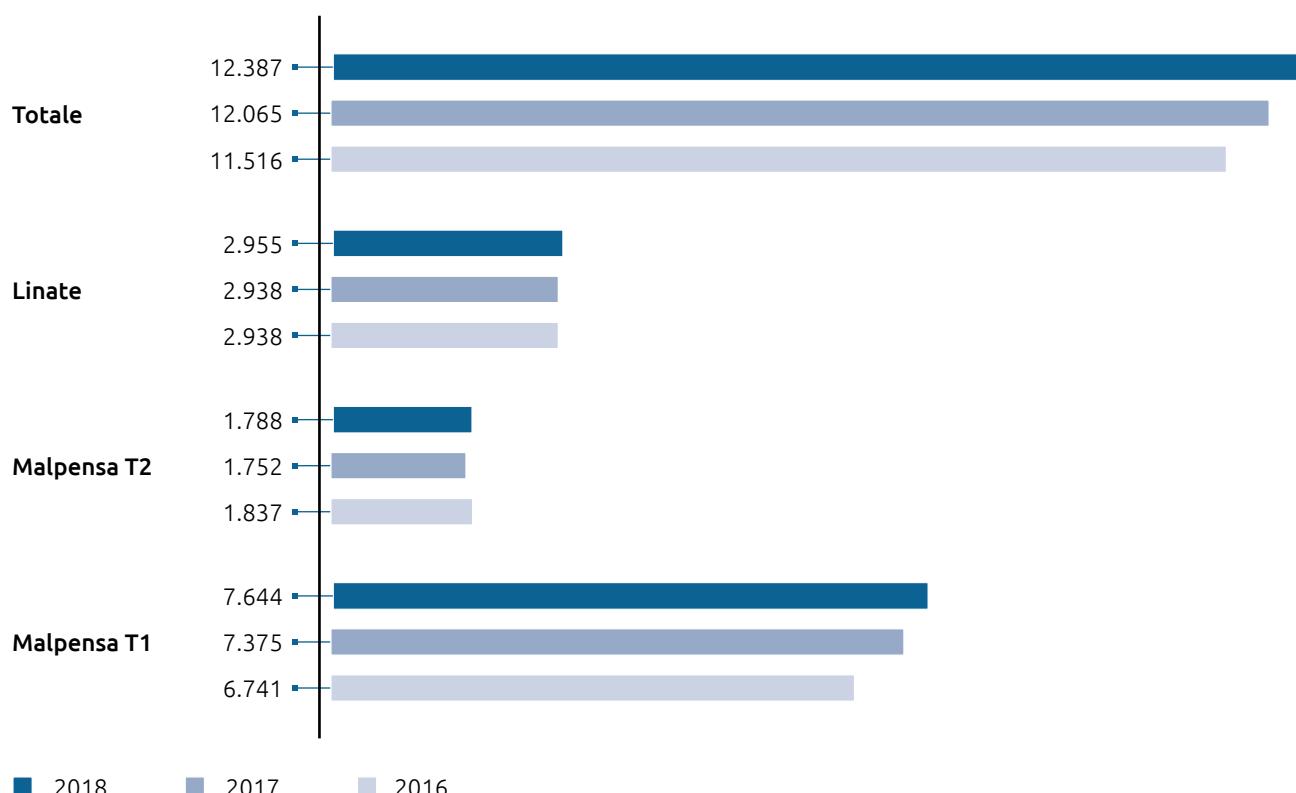
e agito nel *design* degli spazi, con attenzione ad un'*experience* di forte impatto, anche in relazione al mondo del *food & beverage*.

AREE DESTINATE AD ATTIVITÀ DI VENDITA AL PUBBLICO (M²)



Fonte: SEA



AREE DESTINATE AL FOOD & BEVERAGE (M²)

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

Fonte: SEA

Parcheggi

SEA gestisce direttamente i parcheggi dei propri scali e, dal 2014 anche di Orio al Serio. Il sistema ViaMilano Parking offre 10 tipolo-

gie di parcheggio per un totale di 20.000 posti auto.

La crescita del *business* parcheggi è il risultato della sinergia tra strategie di *marketing* e di *revenue ma-*

nagement, che permette di gestire dinamicamente le tariffe, garantendo un prezzo competitivo sul canale *on line*.

NUMERO DI PARCHEGGI (POSTI AUTO)

	2018	2017	2016
Malpensa T1	7.158	6.879	7.279
Malpensa T2	2.531	2.700	2.440
Linate	3.867	3.736	3.736
Totale	13.556	13.315	13.455

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

Fonte: SEA

Particolare attenzione è stata posta a livello di comunicazione alla valorizzazione del *brand* e alla conversione all'acquisto in occasione dei picchi stagionali di traffico.

Questo tramite il presidio dei mezzi di comunicazione in avvicinamento agli aeroporti e della segnaletica stradale ma anche della comunicazione diretta al *target* di riferimento evoluto e dinamico, su Milano in particolare ma anche in Lombardia e nelle regioni limitrofe. Attenzione anche al mercato *Business to Business*, con attività mirate al mondo *leisure (tour operator)* e al mondo professionale (grandi aziende) e con la partecipazione a eventi e fiere di settore.

MALPENSA T1 - INDICATORI DI PERFORMANCE DEL SERVIZIO PARKING

Anno	Capacità (n. posti)	Transiti auto paganti (n.)	Sosta media (gg.)
2018	7.158	1.045.940	3,4
2017	6.879	866.472	3,2
2016	7.279	675.811	3,3

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

MALPENSA T2 - INDICATORI DI PERFORMANCE DEL SERVIZIO PARKING

Anno	Capacità (n. posti)	Transiti auto paganti (n.)	Sosta media (gg.)
2018	2.531	231.282	2,7
2017	2.700	216.863	2,6
2016	2.440	210.458	2,5

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

LINATE - INDICATORI DI PERFORMANCE DEL SERVIZIO PARKING

Anno	Capacità (n. posti)	Transiti auto paganti (n.)	Sosta media (gg.)
2018	3.867	571.357	2,7
2017	3.736	596.550	2,6
2016	3.736	664.742	2,7

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

E-Commerce

Il nostro servizio per gli acquisti *on line* nasce nel 2011. Il sito di *e-commerce* (viamilanoeshop.eu), dedicato alla vendita dei nostri servizi, si è subito distinto dagli altri aeroporti europei per le sue peculiarità:

- primo sito aeroportuale in Euro-

pa ad effettuare un vero servizio di acquisto *on line* e non di semplice prenotazione;

- una delle offerte *e-commerce* più ricche d'Europa in termini di assortimento.

I prodotti attualmente in vendita sul sito *e-commerce* sono:

- parcheggi (aeroporti di Linate,

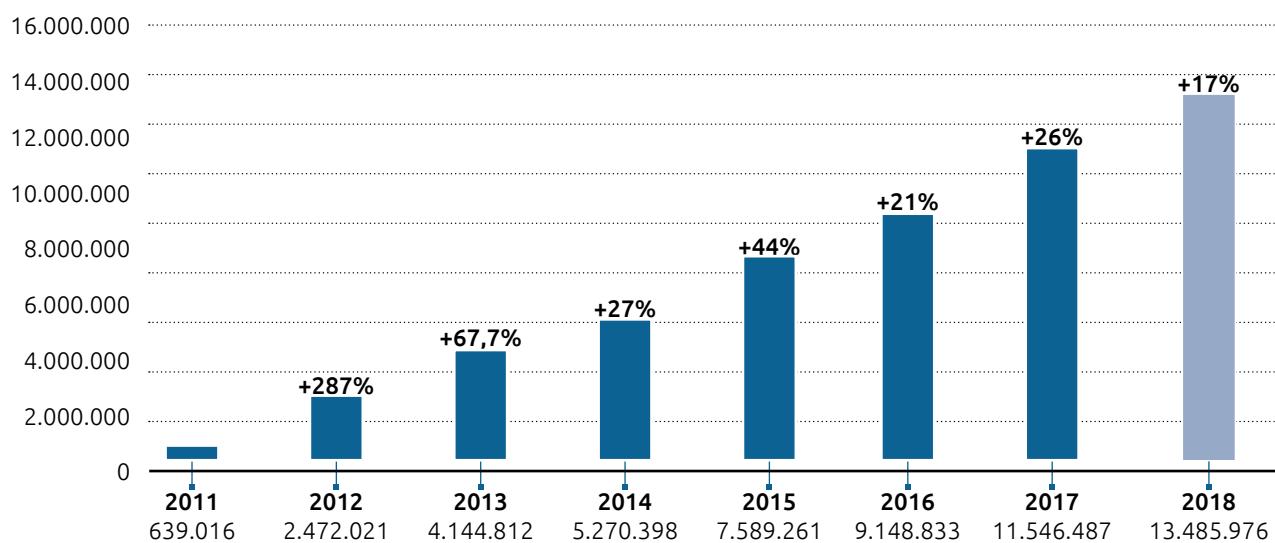
Malpensa e Bergamo)

- *car valet*
- *sale vip*
- *fast track*
- avvolgimento bagagli
- *Milano city pass*.

Il fatturato dei nostri servizi *on line*, dal 2011 ad oggi, ha conosciuto una costante crescita come mostra il seguente grafico.

VALORE GENERATO DAL BUSINESS NON AVIATION

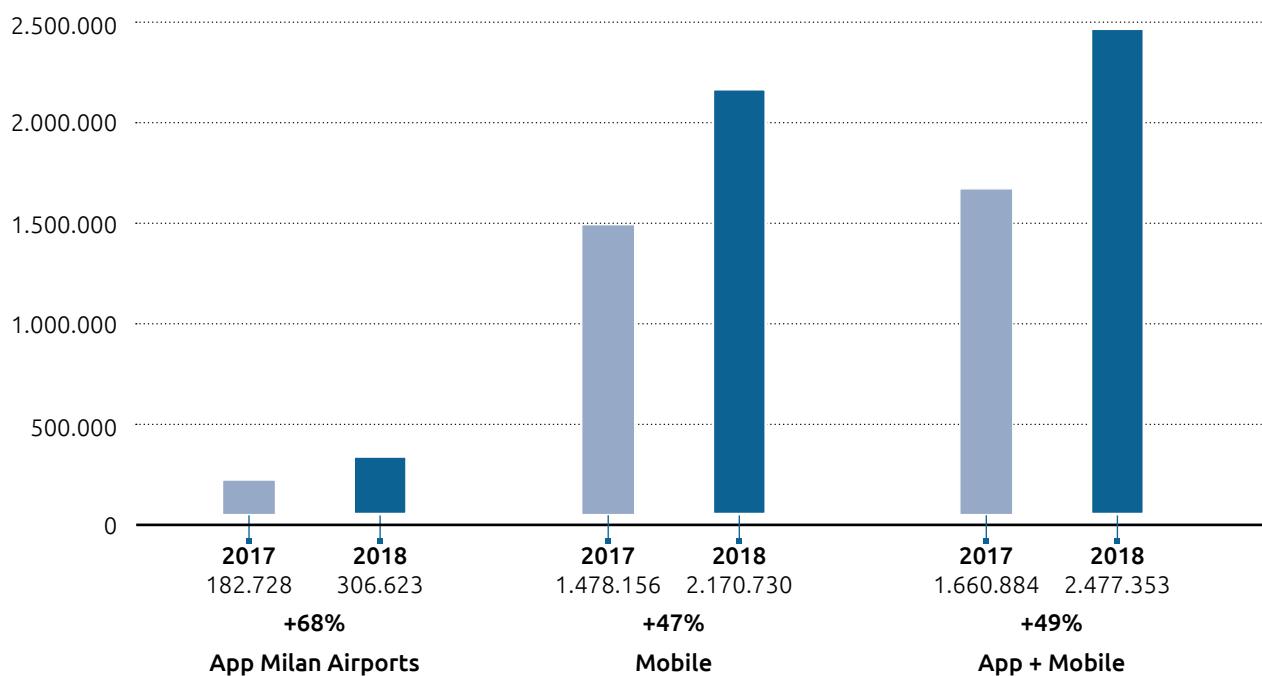
TREND DEL FATTURATO E-COMMERCE DAL LANCIO AD OGGI (EURO)



Fonte: SEA

Seguendo i principali *trend* tecnologici, abbiamo incentrato la strategia *e-commerce* sull'incentivazione degli acquisti tramite *app*, *smartphone* e *tablet*.

TREND FATTURATO PROVENIENTE DA MOBILE + APP (EURO)



Fonte: SEA

Con l'obiettivo di semplificare ulteriormente l'esperienza di acquisto in mobilità SEA sta lavorando per introdurre innovativi strumenti di pagamento *one click*: *Apple Pay*, *Amazon Pay*.

Nei prossimi anni, la crescita dell'*e-commerce* SEA continuerà ad essere una delle principali priorità della strategia digitale. L'attuale sito *e-commerce*, focalizzato sulla vendita di servizi SEA per passeggeri in partenza, si arricchirà di prodotti e servizi coerenti con le necessità di viaggio dei nostri passeggeri sia in arrivo che in partenza.

Attraverso un'unica piattaforma e un'unica transazione, l'utente potrà acquistare i prodotti e servizi che coprono tutte le fasi del viaggio, dalla pianificazione alla permanenza in aeroporto fino all'arrivo a destinazione.

Un *business model* innovativo in ambito aeroportuale che mutua il modello adottato da diverse compagnie aeree *low cost* più evolute (i.e. easyJet), che sfruttano il contatto dei clienti che hanno acquistato il volo come opportunità di vendita di tutti i prodotti e servizi accessori al viaggio.

Qualità dei servizi Non Aviation erogati ai passeggeri¹⁶

Anche per i servizi *Non Aviation* che abbiamo erogato ai passeggeri, nel 2018 le *performance* registrate sono state molto positive, raggiungendo gli obiettivi nella quasi totalità dei casi.

¹⁶ I dati inseriti nelle parti di tabella "Aeroporti in cifre" si riferiscono al 2017 (Fonte: Carta dei Servizi 2018).

INDICATORI DEI SERVIZI AGGIUNTIVI

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Compatibilità dell'orario di apertura bar con l'orario di apertura dell'aeroporto	% voli passeggeri in arrivo/partenza compatibili con l'orario di apertura dei bar nelle rispettive aree	Target 2018	100,0%	100,0%	100,0%
		Risultato 2018	100,0%	99,0%	99,0%
Percezione su disponibilità, qualità, prezzi di negozi ed edicole	% passeggeri soddisfatti	Target 2018	91,0%	91,0%	91,0%
		Risultato 2018	97,8%	96,4%	94,5%
Percezione sulla disponibilità, qualità, prezzi dei bar e ristoranti	% passeggeri soddisfatti	Target 2018	78,0%	70,0%	71,0%
		Risultato 2018	94,6%	88,1%	89,8%
Percezione sulla disponibilità di distributori forniti di bibite, snack, ove presenti	% passeggeri soddisfatti	Target 2018	90,0%	90,0%	91,0%
		Risultato 2018	78,3%	88,3%	94,5%

Aeroporti in cifre	T1	T2	Linate
Capienza del deposito bagagli (m ²)	130	Non presente	107

Fonte: SEA, Doxa



Valore generato da qualità e digitalizzazione dei servizi



Valore generato da qualità e digitalizzazione

Il profilo dei nostri passeggeri

La verifica del profilo dei passeggeri dei nostri aeroporti viene effettuata attraverso rilevazioni a cadenza mensile, in base a quote di campionamento specifiche

per i tre *terminal* (Linate, Malpensa T1, Malpensa T2). Il totale dei passeggeri intervistati nel 2018 è stato pari a 5.165. I soggetti da intervistare vengono selezionati secondo una procedura sistematica (uno ogni 10) ai filtri del controllo sicurezza, quindi in partenza. Tale procedura consente la casualità e

la conseguente rappresentatività del campione intervistato per ciascuno dei tre *terminal*. Il controllo del campione rilevato (e la ponderazione dei dati) prevede la verifica delle destinazioni e della quota di passeggeri in transito, *terminal* per *terminal* e per trimestre.

PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEI PASSEGGERI DEI NOSTRI SCALI NEL 2018

	Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Genere maschile	67%	65%	59%
Età media (anni)	42	41	42
Cultura universitaria	52%	49%	58%
Residenti in Italia	69%	78%	75%
Motivo di viaggio principale	Vacanza/turismo	Vacanza/turismo	Lavoro/affari/studio
Permanenza media in aeroporto (minuti)	128	126	98

Fonte: Doxa

Di seguito le principali evidenze riscontrate attraverso le rilevazioni compiute nel 2018.

Linate

In aumento la frequenza dei viaggi per motivi familiari/di salute (+3 punti percentuali rispetto al 2017) e vacanza/turismo (+1 punto) a disscapito della lavoro/affari/studi (-4 punti).

Risultano superiori di 2 punti rispetto all'anno precedente i passeggeri residenti in Italia, mentre

diminuiscono di 3 punti i passeggeri *frequent flyer*.

Malpensa Terminal 1

Rispetto allo storico la quota di passeggeri in viaggio per vacanza/turismo è risultata in diminuzione (-6 punto), contestualmente a un decremento legato a motivi familiari/di salute (-2 punti) mentre si registra un incremento dei viaggi per lavoro/affari/studio (+8 punti).

Malpensa Terminal 2

Rispetto al 2017 aumenta la quota

di passeggeri per lavoro/affari (+7 punti) a scapito di motivi familiari/salute (-4 punti), e dei viaggi per turismo (-3 punti).

Qualità dei servizi non aviation erogati ai passeggeri¹⁷

Anche per i servizi *Non Aviation* che abbiamo erogato ai passeggeri, nel 2018 le *performance* regis-

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

La percezione espressa dai passeggeri relativamente al livello di sicurezza personale e al servizio di controllo dei bagagli a mano è nell'insieme molto positiva sia a

Malpensa sia a Linate. In quest'ultimo scalo, oltre alla messa a disposizione di un varco "fast track" dedicato ai clienti *VIP* e di "facilitatori" (personale che fornisce supporto ai passeggeri presso i filtri di sicurezza), è possibile usufruire di un passaggio dedicato ai passeggeri della tratta Milano-Roma.

INDICATORI DI SICUREZZA DEL VIAGGIO E SICUREZZA PERSONALE E PATRIMONIALE

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Percezione complessiva sul servizio di controllo di sicurezza delle persone e dei bagagli a mano	% passeggeri soddisfatti	Target 2018	94,0%	94,0%	95,0%
		Risultato 2018	98,6%	98,1%	96,1%
Percezione complessiva sul livello di sicurezza personale e patrimoniale in aeroporto	% passeggeri soddisfatti	Target 2018	94,0%	94,0%	95,0%
		Risultato 2018	99,3%	98,6%	97,9%

Aeroporti in cifre	T1	T2	Linate
Servizio di vigilanza interno	24h	24h	24h

Fonte: SEA, Doxa

L'attenzione è costantemente rivolta alla diminuzione del tempo d'attesa in coda, senza perdere di vista l'accuratezza dei controlli. I monitoraggi sono costanti, al fine di individuare e attuare eventuali interventi correttivi.



¹⁷ I dati inseriti nelle parti di tabella "Aeroporti in cifre" si riferiscono al 2017 (Fonte: Carta dei Servizi 2018).

INDICATORI DI COMFORT DURANTE LA PERMANENZA IN AEROPORTO

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Percezione sulla disponibilità dei carrelli portabagagli	% passeggeri soddisfatti	Target 2018	92,0%	92,0%	90,0%
		Risultato 2018	97,6%	97,6%	97,5%
Percezione sull'efficienza dei sistemi di trasferimento passeggeri (scale mobili, ascensori, <i>people mover</i> , ecc.)	% passeggeri soddisfatti	Target 2018	93,0%	93,0%	90,0%
		Risultato 2018	97,2%	97,2%	93,6%
Percezione sull'efficienza impianti di climatizzazione	% di passeggeri soddisfatti	Target 2018	95,0%	93,0%	93,0%
		Risultato 2018	98,6%	96,9%	94,1%
Percezione sul livello di <i>comfort</i> complessivo dell'aerostazione	% di passeggeri soddisfatti	Target 2018	95,0%	93,0%	92,0%
		Risultato 2018	99,1%	97,9%	94,8%

Aeroporti in cifre	T1	T2	Linate
Spazio disponibile (m ²)	146.500	30.000	33.600
Posti a sedere nelle aree di attesa	5.249	874	1.268
Carrelli portabagagli (€)	2	2	2

Fonte: SEA, Doxa

Il senso di *comfort* che i passeggeri percepiscono nell'aerostazione è considerato di grande importanza e nel suo complesso il giudizio espresso è soddisfacente per entrambi gli scali.

INDICATORI DI PULIZIA E CONDIZIONI IGIENICHE

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Percezione sul livello di pulizia e funzionalità delle <i>toilette</i>	% passeggeri soddisfatti	Target 2018	91,4%	86,0%	90,0%
		Risultato 2018	85,0%	84,0%	89,9%
Percezione sul livello di pulizia in aerostazione	% passeggeri soddisfatti	Target 2018	95,0%	95,0%	90,0%
		Risultato 2018	98,8%	93,9%	94,0%

Aeroporti in cifre	T1	T2	Linate
N. totale <i>toilette</i>	543	151	251
N. <i>toilette</i> per disabili	47	14	17

Fonte: SEA, Doxa

Nelle aerostazioni di Malpensa e Linate gli spazi a disposizione dei passeggeri e i servizi igienici sono costantemente controllati, affinché la pulizia e il decoro siano garantiti

per tutto il giorno. In tutte le aree dell'aerostazione sono disponibili servizi igienici dedicati alle persone con mobilità ridotta. Il livello di soddisfazione dei passeggeri rispetto

alla pulizia e funzionalità delle *toilette* è inferiore rispetto ai valori di *target*, mentre è soddisfacente il livello della pulizia delle aerostazioni in linea con il *target*.

INDICATORI DEI SERVIZI AGGIUNTIVI

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Percezione sulla connettività del wi-fi all'interno dell'aerostazione	% passeggeri soddisfatti	Target 2018	85,0%	85,0%	90,0%
		Risultato 2018	57,8%	51,7%	91,4%
Percezione sulla disponibilità di postazioni per la ricarica di cellulari/ <i>laptop</i> , nelle aree comuni, ove presenti	% passeggeri soddisfatti	Target 2018	85,0%	75,0%	83,0%
		Risultato 2018	67,9%	58,2%	10,0%
Percezione sulla adeguatezza delle sale fumatori, ove presenti	% di passeggeri soddisfatti	Target 2018	75,0%	70,0%	70,0%
		Risultato 2018	61,6%	45,2%	54,1%

Aeroporti in cifre	T1	T2	Linate
Capienza del deposito bagagli (m ²)	130	Non presente	107

Fonte: SEA, Doxa

INDICATORI DI INTEGRAZIONE MODALE

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Percezione sulla chiarezza, comprensibilità ed efficacia della segnaletica esterna	% passeggeri soddisfatti	Target 2018	93,0%	93,0%	91,0%
		Risultato 2018	98,2%	98,3%	96,2%
Percezione sull'adeguamento dei collegamenti città/ aeroporto	% passeggeri soddisfatti	Target 2018	93,0%	93,0%	91,0%
		Risultato 2018	97,4%	98,2%	94,5%

Fonte: SEA, Doxa

Abbiamo il compito di sostenere e promuovere piani di intervento per la riqualifica dei collegamenti viari e ferroviari da e verso gli aeroporti, in sinergia con gli enti istituzionali competenti. L'aeroporto di Malpensa è accessibile da Mi-

lano Stazione Cadorna attraverso il servizio ferroviario "Malpensa Express", con tempi di percorrenza a partire da 29' e frequenze ogni 30', oppure con Trenitalia (arrivo a Gallarate e prosecuzione in bus o taxi) mentre il collegamento

stradale è garantito dalla SS 336, (uscita Busto Arsizio dell'autostrada A8) e dalla superstrada che collega l'autostrada A4 Torino-Milano (uscita Marcallo Mesero). Tra i due terminal di Malpensa oltre un servizio di navetta gratuito è da poco

avviato anche il collegamento ferroviario. L'aeroporto di Linate, vicinissimo alla città di Milano, è servito con autobus di linea per il centro città e con navette per la Stazione Centrale e l'aeroporto di Malpensa.

Customer Satisfaction

Le indagini svolte nel corso del 2018 da Doxa (primario istituto di ricerche di mercato) e relative ai servizi resi negli aeroporti di Malpensa e di Linate hanno evidenziato un livello stabile e più che positivo nel grado di soddisfazione da parte dei passeggeri. Il nuovo sistema di valutazione della *Customer Satisfaction* è basato sul *Customer Satisfaction Index* (scala 0-100).

I risultati sono stabili rispetto al 2017 a livello di sistema con un lieve calo del *Terminal 1* di Malpensa e una lieve crescita di Linate. Per completare il sistema di monitoraggio della qualità percepita, dal 2015 continua la rilevazione della soddisfazione del passeggero in funzione 24 ore/24 ore su diversi singoli servizi tramite il metodo della vaccina (contenta, indifferente, scontenta) da scegliere posta su un *totem*. Da dicembre 2018 il numero di *totem* è ulteriormente aumentato passando da 30 a 100 dispositivi. Lo strumento è semplice perché consente al passeggero di esprimere il suo parere immediatamente dopo avere usufruito del servizio. Le aree monitorate sono: *security*, servizi igienici, attività commerciali e aree manutentive in generale. Il monitoraggio fornisce risultati giornalieri e orari consentendo di intervenire puntualmente e migliorare gli *standard* di qualità evitando scostamenti sul medio lungo periodo, nonché un servizio di *Alert* in caso



EVOLUZIONE DEL CUSTOMER SATISFACTION INDEX

	2018	2017	2016
Malpensa T1	74	75	75
Malpensa T2	72	72	72
Linate	69	68	70
Sistema	72	72	73

Fonte: SEA, Doxa

di valutazioni negative concentrate in un breve arco di tempo che garantiscono un pronto intervento sul servizio che sta generando voti negativi.

Migliori in Italia – Campioni del Servizio 2018/2019

I nostri scali risultano al vertice della classifica di gradimento dei consumatori per qualità dei servizi offerti - nella categoria "Grandi Aeroporti" - secondo l'indagine "Campioni del Servizio 2018-2019" realizzata dall'Istituto Tedesco di Qualità e Finanza nel settembre 2018.

RANKING SETTORE "GRANDI AEROPORTI"

Rank	Aeroporto	Punteggio SES
1	Milano Malpensa	87,2%
2	Milano Linate	85,9%
3	Bergamo Orio al Serio	84,0%
4	Bologna	81,9%
5	Venezia	81,4%

Fonte: Istituto Tedesco di Qualità e Finanza, Campioni del Servizio 2018-2019

"Campioni del Servizio" è la più ampia indagine in Italia sul livello del servizio offerto dalle aziende.

L'Istituto tedesco Qualità e Finanza, società di ricerca *leaders* sui test e sigilli di qualità in Europa, ha condotto lo studio adottando la metodologia sviluppata dall'Università Goethe di Francoforte. Lo studio, nella sua quinta edizione, ha sottoposto ad una valutazione di grado il servizio di 900 aziende in oltre 100 diversi settori dell'economia. Attraverso un sondaggio *on line* (CATI), ad un campione di 200 mila persone rappresentativa della popolazione italiana per età, sesso e regione è stato chiesto se negli ultimi tre anni fosse stato cliente delle aziende del panel analizzato. Ai consumatori che hanno risposto positivamente è stato chiesto se avessero ricevuto un servizio molto buono dall'azienda. Dalle risposte ottenute è stata calcolata la quota percentuale dei clienti che ha valutato come molto buono il servizio di ciascuna azienda. Questo indice è definito *Service Experience Score* (SES).

Customer Relationship Management e gestione reclami

Utilizziamo dal 2010 un'innovativa piattaforma CRM, specificatamente sviluppata per governare la relazione con il cliente passeggero, che presenta peculiarità uniche rispetto a qualsiasi altra realtà di servizio. Nel 2018 gli utenti regi-

strati nel sistema CRM SEA hanno raggiunto la quota 3.160.000 (circa +50% rispetto al 2017). Il trend molto positivo è stato sostenuto soprattutto dall'adesione al sistema *wi-fi* e dall'*e-commerce*. Oltre 2.500.000 iscritti hanno dato un consenso che permette di inviare loro *newsletter* e questionari di ricerca, che consentono di informare l'utenza aeroportuale, conoscere aspettative e valutazioni per orientare la nostra offerta di servizio in aeroporto.

Per quanto riguarda la segnalazione dei reclami, i canali disponibili sono numerosi:

- sito (www.seamilano.eu – sezione "contatti");
- fax;
- modulo consegnato presso gli

- *Info desk*;
- lettera.

Trattiamo tutti i reclami e le segnalazioni sui servizi offerti con la massima attenzione e discrezione e ci impegniamo a rispondere nel più breve tempo possibile e comunque entro 28 giorni dalla data di ricevimento della comunicazione. Analogamente alle rilevazioni di qualità, come gestore aeroportuale analizziamo tutti i reclami (anche se solo per meno di un terzo sono riferiti a servizi o competenze delle società del Gruppo), con lo scopo di affrontare tutti gli elementi di criticità segnalati nel sistema aeroporto. Il sistema di *Customer Relationship Management* facilita da una parte i passeggeri nell'invio dei reclami e dall'altra la nostra struttura nella loro gestione.

CLASSIFICAZIONE DEI RECLAMI PER AREE TEMATICHE NEL 2018 (%)

Tipologia	%
Bagagli e <i>lost & found</i>	27
Controlli sicurezza	8
<i>Check-in</i> , imbarco	10
Operativo voli	6
Parcheggi	12
<i>Comfort</i>	8
Informazioni	2
<i>Retail</i>	4
Altro	23

Fonte: SEA

L'analisi dei reclami pervenuti per le code al controllo passaporto per il rispetto della nuova regolamentazione, ha promosso l'installazione degli *e-Gates*, ora pienamente funzionanti. È stato definito il nuovo *format* dei bagni, un progetto frutto di un gruppo di lavoro interaziendale e della consulenza di uno studio di progettazione internazionale.

Nell'ottica di migliorare la *passenger experience* relativa al "time to gate" in area *air-side*, è stata incaricata una società specializzata in *service design*. Dalle risultanze dell'attività progettuale, che ha portato anche alla creazione di un *Passenger Lab* all'interno del *Terminal 1*, emergono una serie di *insights*, *direction* e *concepts* che potrebbero essere sviluppati al fine di definire una più chiara identità dell'aeroporto. È stata inoltre delineata una *road map* 2019-2021 con tre aree di sviluppo progettuali "*Effortless Fluidity*", "*Technologically Uman*", "*Hyper Milanese*".

Digital Strategy al servizio del passeggero

La *On line Strategy* di SEA nasce nel 2011. Da allora tutte le attività svolte hanno mirato alla creazione di un ecosistema digitale efficace e innovativo mirato a rivoluzionare la presenza digitale dei nostri aeroporti. Abbiamo diversificato la nostra presenza nella rete puntando su quattro *pillar* principali: siti, social, *e-commerce* e app. Dei veri e propri *own media* capaci di incrementare l'*awareness* dei nostri servizi/prodotti, delle offerte commerciali dei nostri partner (aerei e non) e delle opportunità legate alla destinazione Milano. La creazione di una efficiente piattaforma di *e-commerce* ha permesso



di convertire in acquisti diretti la notorietà e la fiducia acquisita sugli altri canali.

Social Networks

La presenza di SEA sui *social networks* è la più completa e numericamente importante nel panorama aeroportuale italiano e tra

le prime a livello internazionale. In particolare, gli Aeroporti di Milano hanno aperto, nel corso degli anni, delle pagine ufficiali su tutti i principali *social media*: Facebook, Twitter, Google+, Youtube, Instagram. Siamo inoltre recentemente sbarcati con un canale ufficiale su WeChat, la piattaforma più importante per il mercato cinese con più di 1 miliardo di utenti attivi.

CLASSIFICA MONDIALE PAGINE FACEBOOK AEROPORTUALI:

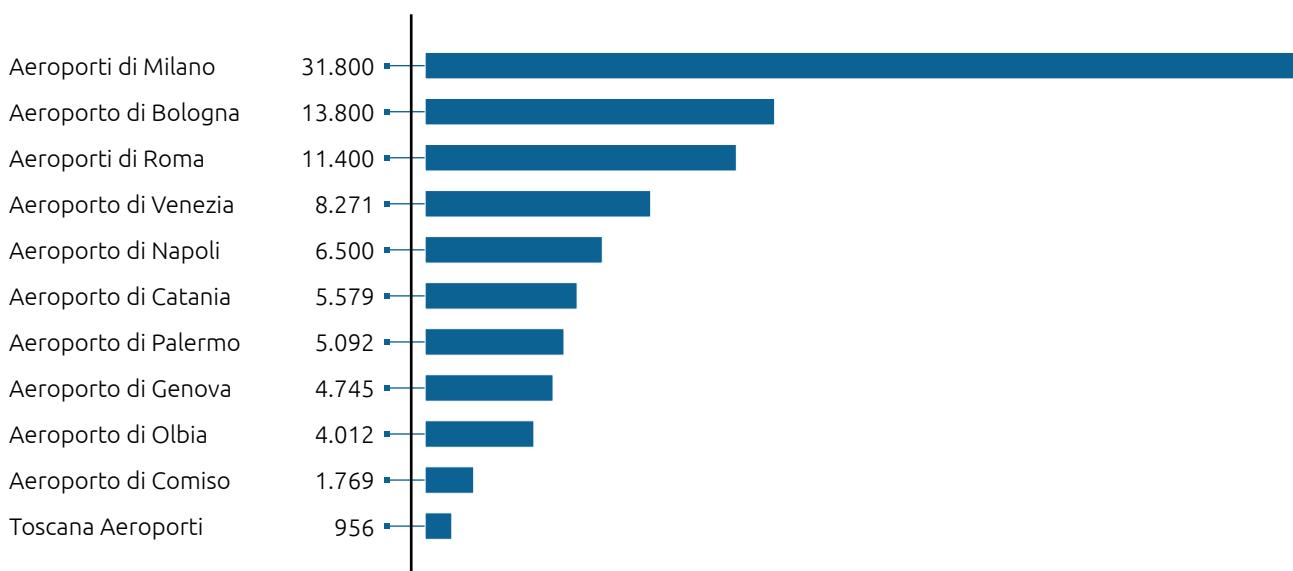
Aeroporto	Total fans
Changi Airport - Singapore	3.784.492
Malaysia Airports - Malaysia	2.675.383
Dubai International - United Arab Emirates	2.375.109
Queen Ala International Airport - Jordan	911.890
RIOgaleao - Aeroporto Internacional Tom Jobim - Brazil	847.130
Delhi Airport - India	726.915
Incheo International Airport - South Korea	622.938
Milan Airports - Italy	596.070
LAX - United States	558.693
Amsterdam Airport Schiphol - Netherlands	501.566

Fonte: Social Bakers.
<https://www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/total/place/airport/>

La pagina *Milan Airports in Facebook*, nata nel 2012, ha circa 596.000 fan (1º aeroporto in Europa e 8º al mondo). I post pubblicati sulla pagina raccolgono una media di 1.000.000 di visualizzazioni organiche ogni mese ed è un veicolo fondamentale per dare notorietà a iniziative e servizi dell'aeroporto

oltre che per creare *engagement* e *brand reputation*. Terzo account al mondo per interazioni (dopo Amsterdam e Singapore): https://www.facebook.com/milanairports/insights/?referrer=page_insights_tab_button (Fonte: Facebook Insights).

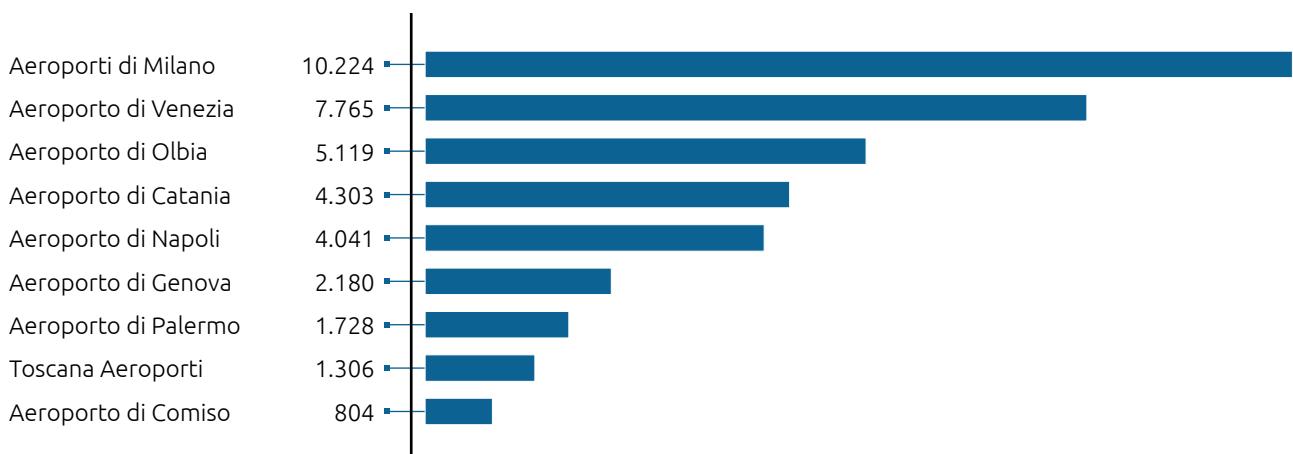
CLASSIFICA AEROPORTI ITALIANI PER N° FOLLOWER TWITTER



SEA è stata la prima azienda in ambito aeroportuale in Italia ad aprire un canale di *customer care* via Twitter. Attualmente il cana-

le Twitter *Milan Airports* ha circa 32.000 follower ed è il 1º aeroperto per numero di follower in Italia.

CLASSIFICA AEROPORTI ITALIANI PER N° FOLLOWER INSTAGRAM



Il canale *Milan Airports* su *Instagram* sta registrando una crescita impressionante su tutti i principali indicatori (*Like*, visualizzazioni, *engagement*) e sta rapidamente diventando un canale primario di comunicazione.

ChatBot

La vocazione a innovare costantemente gli strumenti di comunicazione verso i passeggeri ha fatto sì che gli Aeroporti di Milano siano stati tra i primi al Mondo a lanciare un proprio *ChatBot*. Il *ChatBot* è un assistente virtuale in grado di conversare simulando l'interazione umana 24 ore al giorno, 7 giorni su 7 tramite la principale piattaforma di *instant messaging Facebook Messenger*.

Utilizzando il *ChatBot* è possibile, conversando in linguaggio naturale, scoprire l'offerta di ristoranti e negozi, controllare lo status del volo e riceverne continui aggiornamenti, consultare le FAQ relative per esempio al poter viaggiare con animali, alla tipologia del bagaglio a mano, al trasporto di liquidi o alle necessità dei Passeggeri a Ridotta Mobilità e tanto altro.

Si può inoltre consultare il saldo

punti, lo storico acquisti o richiedere un premio del programma *Loyalty ViaMilano Program*.

Il *ChatBot*, lanciato l'1 febbraio 2018, sta ottenendo ottimi risultati. Al 31 dicembre 2018 **ha distribuito 633.803 messaggi a 41.655 utenti unici**.

Il livello di gradimento del servizio offerto via *ChatBot* testimonia della qualità delle risposte che è in grado di fornire, attestandosi su **un ranking di 4.4 su un massimo di 5**.

App

Alla fine del 2012 gli Aeroporti di Milano fanno il loro ingresso sulle piattaforme *iOS* e *Android*, pubblicando le app di Linate e Malpensa nate per aiutare i passeggeri ad orientarsi negli scali milanesi. Al luglio 2016 le app si sono rinnovate e hanno dato vita a ***Milan Airports***, un'unica applicazione che riunisce tutte le informazioni utili relative agli aeroporti di Linate e di Malpensa.

La app *Milan Airports* è disponibile per tutti i dispositivi *Apple* e *Android* in tre lingue, italiano, inglese e cinese e permette ai passeggeri di accedere a prodotti e servizi esclusivi:

- **Tracking del volo:** informazioni in tempo reale attraverso notifiche *push*, sia per i voli in partenza che in arrivo.
- **Assistenza immediata ed esclusiva:** servizio di *chat* in tempo reale con gli operatori del *Customer Care* e servizio "ri-chiamami" per essere contattati telefonicamente e senza costi in caso di bisogno.
- **Esperienza di acquisto e ticket paperless:** possibilità di effettuare acquisti dei principali servizi aeroportuali in maniera semplice. I *ticket* acquistati saranno automaticamente disponibili nell'area personale dell'app senza bisogno di ricevere cartacee.
- **Pianifica il tuo viaggio:** con *Milan Airports* è possibile pianificare il viaggio da e per l'aeroporto nei minimi dettagli, scegliere il mezzo di trasporto preferito e avere indicazioni e avvisi personalizzati relativi che ti aiuteranno a raggiungere l'aeroporto per tempo.
- **Shops & Food:** elenco completo e aggiornato dei negozi e dei ristoranti presenti negli scali di Linate e Malpensa con le offerte disponibili nei singoli *store*.
- **Informazioni utili:** norme sul bagaglio, norme per i passeggeri a ridotta mobilità, indicazioni su come arrivare e dove parcheggiare, aggiornamenti sul traffico anche attraverso *webcam*, notizie sull'operatività del trasporto pubblico locale e ferroviario di Milano e servizio meteo.

APP MILAN AIRPORTS - UTILIZZO MEDIO MENSILE 2018

iOS + Android = 23.400 utenti unici di media ogni mese nel 2018
Fonte Google Analytics

App download nel 2018

iOS

35.078 vendite unità app*

*Ogni singolo acquisto di app su un dispositivo con *iOS 8* o *tvOS 9* o versione successiva.

Fonte Analytics *iTunes*

Android

58.520 eventi di installazione*

*Il numero di volte in cui l'app è stata installata su un dispositivo, inclusi i dispositivi su cui in precedenza l'app è stata disinstallata e poi installata nuovamente.

Fonte Google Play Store

Website

Il network di siti SEA annovera 17 siti, che si possono raggruppare in 4 grandi macro-aree:

Aeroporti	Brand e servizi	E-commerce	Corporate
MilanoMalpensa-airport	FlyViamilano	ViaMilanoEshop	SeaMilano
MilanoLinate-airport	ViamilanoParking	ParkWing	Sea-energia
MilanoMalpensaCargo	ViaMilanoProgram	SeaParking	
MilanoLinate-Prime	Boutique.Milan airports	ClubSEA	
	Area10Minuti	White Label (ie Easyjet)	
	FamilyFriendlyAirport		

Fin dal 2013 tutti i siti del *network SEA* sono stati sviluppati con tecnologia *responsive* per perseguire una strategia *mobile first*. Grazie a questo sviluppo possiamo contare sui seguenti utenti unici e pagine viste:

WEBSITE SEA - UTENTI UNICI E PAGINE VISTE

Dati di traffico – Media mensile 2018 Fonte: Google Analytics

Sito Malpensa:
1.951.719 pagine viste
302.321 utenti unici

Sito Linate
542.800 pagine viste
95.102 utenti unici

Il **46%** delle visite sui siti di Linate e Malpensa arrivano da **smartphone**, l'**8%** da **tablet**.

In dettaglio:

53,3% Linate e 56,1% Malpensa delle visite sui siti arrivano da *smartphone*

7,4% Linate e 7,3% Malpensa delle visite sui siti arrivano da *tablet*.

Strategia IoT e Indoor navigation

Uno dei progetti più rilevanti e qualificanti della strategia *digital* dei prossimi anni è la digitalizzazione dello spazio fisico delle nostre infrastrutture aeroportuali grazie all'adozione di nuove tecnologie, proprie dell'ambito IoT, capaci di massimizzare l'interazione con i passeggeri/operatori dei nostri aeroporti.

Verrà implementata una piattaforma capace di gestire in maniera centralizzata la sensoristica installata nei nostri aeroporti (es. *wi-fi*, telecamere e *beacon*) e di mettere a disposizione dell'azienda le informazioni raccolte per lo sviluppo di applicazioni verticali ad alto valore aggiunto.

I *Big Data* così raccolti potranno essere utilizzati per sviluppare ap-

plicazioni in ambito B2C, B2B e *Operations* come ad esempio: *advertising* mirato in base alla posizione dell'utente (*Marketing* di prossimità), creazione di modelli predittivi in ambito *security* e *operations*, *indoor navigation*, mappe di calore delle presenze in aeroporto *real time*, ecc.

Per questo progetto SEA prevede di installare più di **2.000 beacon** nel **Terminal 1 di Malpensa** entro il 1° semestre 2019.

Nel 2018 abbiamo deciso di far evolvere il proprio sistema di *indoor navigation* - sino ad allora affidato a Google e Apple per guidare il passeggero all'interno dei nostri sedimi aeroportuali, con ritardi di aggiornamento - utilizzando una propria rete di *beacon* e *wi-fi* (*indoor positioning*) per permettere al

passeggero di navigare all'interno dei *terminal* dei nostri aeroporti sfruttando la realtà aumentata dei propri *smartphone*.

Stiamo quindi mettendo a punto una app dedicata all'*Indoor Positioning & Navigation* che sarà in grado di:

- localizzare l'utente negli spazi al chiuso con un livello di precisione fino a un metro;
- offrire all'utente un'esperienza di navigazione *indoor* in *Augmented Reality*;
- accompagnare l'utente nel raggiungimento di *Pol* (*Point of Interest*) precedentemente da esso selezionati;
- mostrare all'utente informazioni, *coupon* e proposte commerciali basate sulla propria posizione, sotto forma di notifiche di prossimità.



Efficienza gestionale e produttività

Efficienza gestionale e produttività

La gestione organizzativa

Il *driver* fondamentale nella gestione organizzativa è l'allineamento ai piani di *business* sia di breve che di medio-lungo termine.

La gestione organizzativa è quindi orientata a sostenere lo sviluppo di SEA con nuovi processi HR sia in ambito Innovazione Organizzativa che di ricambio generazionale.

Per quanto riguarda il primo ambito, abbiamo intensificato l'adozione di processi di lavoro *smart*, con la continua implementazione di processi digitali HR che hanno permesso anche il lancio dello *Smart Working* in azienda.

Questa iniziativa, insieme ad altre rivolte alla popolazione turnista, hanno incrementato le possibilità di *Work-Life Balance* per tutta la popolazione aziendale. Per quanto riguarda il ricambio generazionale abbiamo sperimentato la valorizzazione dei giovani in azienda attraverso un progetto dedicato di *engagement* e formazione. E' in corso un programma triennale di assunzioni di giovani che concretamente dia inizio al ricambio generazionale.

Le politiche di gestione delle persone

Come sancito dal Codice di Condotta e dal Sistema Etico, ci relazioniamo con i nostri collaboratori nel pieno rispetto della legislazione vigente a tutela del lavoratore e delle condizioni di lavoro e garantiamo ai dipendenti il diritto a condizioni di lavoro rispettose della dignità della persona. Per questo impediamo qualsiasi comportamento discriminatorio o lesivo della persona stessa, salvaguardando il personale da atti di violenza anche psicologica, molestie sessuali o atteggiamenti intimidatori e ostili nelle relazioni di lavoro, interne o esterne all'azienda.

Ci impegniamo inoltre a contrastare qualsiasi forma di lavoro irregolare e chiediamo a dipendenti e collaboratori di denunciare qualsiasi comportamento o azione violino tali presupposti, a tutela di sé stessi, dei propri colleghi e dell'azienda.

Promuoviamo inoltre azioni volte a sostenere la crescita e lo sviluppo professionale del personale, con particolare attenzione alle tematiche del genere, dell'*ageing* e della disabilità. Sul piano organizzativo consideriamo l'esercizio di gerarchia come funzionale all'efficacia e all'efficienza organizzativa e, di conseguenza, al perseguimento degli obiettivi societari.

Pertanto, il nostro stile manageriale è basato sulla costruzione

della reciproca fiducia, sulla trasparenza delle intenzioni e sulla disponibilità al dialogo, evitando ogni abuso inteso come volontà di prevaricazione, impermeabilità al confronto e ricerca di indebiti benefici personali facendo leva sulla propria posizione gerarchica.

Le nostre persone

Al 31 dicembre 2018 il totale delle risorse del nostro Gruppo risultava pari a 2.796 unità (2.847 se si considerano anche i lavoratori somministrati), in riduzione di 4 unità rispetto ai dati di fine 2017 (-0,1%). Le donne rappresentano il 29% del personale dipendente e la loro presenza, concentrata nella categoria impiegatizia caratterizzata da mansioni di *front end*, è così distribuita: 4% dirigenti-quadri, 23% impiegati e meno del 2% operai. La preponderante presenza di uomini nella categoria operaia è motivata dalla specifica normativa sulle operazioni di scalo, che penalizza la popolazione lavoratrice femminile rispetto a quella maschile.

PERSONALE DEL GRUPPO SEA PER INQUADRAMENTO E GENERE AL 31 DICEMBRE (N.)

	2018			2017			2016		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dirigenti	7	48	55	7	49	56	7	49	56
Quadri	103	187	290	98	176	274	97	172	269
Impiegati	641	1.157	1.798	644	1.167	1.811	666	1.157	1.823
Operai	46	607	653	47	612	659	52	650	702
Totale	797	1.999	2.796	796	2.004	2.800	822	2.028	2.850

Fonte: SEA

PERSONALE DEL GRUPPO SEA E DEI COLLABORATORI ESTERNI PER SEDE E GENERE AL 31 DICEMBRE (N.)

	2018			2017			2016		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Linate	360	809	1.169	357	816	1.173	356	826	1.182
Malpensa	445	1.233	1.678	444	1.220	1.664	466	1.218	1.684
Totale	805	2.042	2.847	801	2.036	2.837	822	2.044	2.866

Fonte: SEA

Le politiche di empowerment

Formazione

La formazione si conferma uno degli *asset* principali per la crescita professionale nel gruppo SEA: le competenze tecniche specialistiche e le capacità manageriali rappresentano il nostro patrimonio intangibile fondamentale per lo sviluppo.

Il contesto regolato del nostro settore impone inoltre una serie di obblighi di formazione manda-toria specifici del gestore aeroportuale che intensificano l'impegno nella pianificazione ed erogazione di corsi di formazione, certificazioni e relativi rinnovi.

Il monte ore formativo comples-

sivo del 2018 è di 56.444 ore pari alla presenza di 32,1 *full time equivalent* annui in formazione. SEA gestisce direttamente, tramite i 2 *Training Center* di Linate e di Malpensa, l'erogazione di tutta la formazione specifica aeroportuale (mandatoria e non), affiancata da fornitori esterni limitatamente ad interventi specifici su competenze non presenti internamente.

La formazione mandatoria (inclusa quella relativa alla sicurezza sul lavoro e alla *safetyaeroportuale*) del 2018 costituisce circa il 64% della formazione totale erogata.

A fianco di questo impegno significativo, nel 2018 sono state erogate ai dipendenti del gruppo SEA 20.715 ore di formazione non mandatoria. In particolare,

si segnalano interventi mirati al miglioramento del presidio del ruolo e all'integrazione dei *team* per il nostro personale dedicato alle attività di PRM - passeggeri ridotta mobilità (oltre 565 ore) e del Coordinamento di Scalo (1.420 ore); il percorso "switch to excellence" dedicato al *management* (oltre 1.100 ore); il progetto "SEA Insight", dedicato alla promozione della *digital innovation* (oltre 1.630 ore); gli interventi formativi legati all'introduzione della modalità di *smart working* tra le iniziative di *work-life balance*, con l'obiettivo di intraprendere un percorso di cambiamento culturale e di innovazione organizzativa attraverso una modalità di lavoro più efficiente, *smart* e digitale (1.660 ore).

NUMERO MEDIO ANNUO DI ORE DI FORMAZIONE PRO-CAPITE PER GENERE E CATEGORIA PROFESSIONALE

	2018			2017			2016		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dirigenti	33,7	56,2	53,3	23,1	17,9	18,5	16,6	18,7	18,4
Quadri	19,8	22,4	21,5	32,3	27,6	29,3	16,8	15,0	15,6
Impiegati	4,6	5,1	4,9	8,5	7,9	8,2	6,1	5,1	5,5
Operai	3,7	4,3	4,3	2,4	5,4	5,1	0,5	3,6	3,4
Totale	6,7	7,7	7,4	11,4	9,1	9,7	7,1	5,8	6,2

Nota: i dati non comprendono le ore di formazione mandatoria. I dati 2016 sono riferiti solo a SEA.

Fonte: SEA

Si registra una riduzione delle ore medie di formazione erogata nel 2018 rispetto al 2017. La formazione mandatoria *pro-capite* è in crescita, diversamente da quella non mandatoria. Sono aumentate le ore erogate ai Dirigenti, ai quali è stato dedicato un percorso che si concluderà nei primi mesi del 2019 per un totale di più di 1.100 ore consuntivate nel 2018.

Crescita

La copertura della valutazione della prestazione in modo sistematico è ancora limitata alle sole qualifiche manageriali; per l'esercizio 2018 si è registrato un aumento delle posizioni incentivate per la qualifica di Quadro. Mentre la copertura della valutazione delle competenze è particolarmente capillare essendo rivolta a tutto

il personale SEA. Nel corso del 2018, è stato avviato un progetto per la revisione dei sistemi di valutazione, in particolare del personale turnista, al fine di prevedere una valutazione integrata di competenze e prestazione anche per le qualifiche impiegati ed operai. È in corso l'estensione dei processi di valutazione anche per le società controllate del Gruppo.

DIPENDENTI COINVOLTI IN PROCESSI FORMALIZZATI DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE SUDDIVISI PER GENERE E CATEGORIA PROFESSIONALE (%)

	2018			2017			2016		
	Donne	Uomini	TOTALE	Donne	Uomini	TOTALE	Donne	Uomini	TOTALE
Dirigenti	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Quadri	35%	29%	31%	33%	27%	29%	27%	32%	29%

Nota: le percentuali si riferiscono ai dirigenti e ai quadri coinvolti in processi di valutazione formalizzati, sulla base del processo di MBO di Gruppo.

Fonte: SEA

Diversity

Come indicato negli scorsi anni, le retribuzioni medie di uomini e donne differiscono soprattutto in relazione al trattamento retributivo complessivo (reddito annuo). Il differenziale tra uomini e donne all'interno della categoria Diri-

genti-Quadri è conseguenza della ridotta presenza femminile fra le posizioni dirigenziali di maggior seniority. Il *gap* retributivo per la categoria impiegatizia e operaia è condizionato dalla preponderante presenza di personale turnista (soprattutto maschile) e in particola-

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

RAPPORTO DELLO STIPENDIO E DELLA REMUNERAZIONE DONNA/UOMO PER CATEGORIA

	RAL 2018 ^(a)	Reddito 2018 ^(b)	RAL 2017 ^(a)	Reddito 2017 ^(b)	RAL 2016 ^(a)	Reddito 2016 ^(b)
Dirigenti e Quadri	83%	80%	82%	74%	81%	75%
Impiegati	95%	90%	97%	89%	97%	90%
Operai	83%	83%	83%	82%	83%	83%
Totale	96%	91%	97%	89%	97%	90%

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

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

I dati 2016 sono riferiti a SEA.

Fonte: SEA

Safety

La nostra politica aziendale in relazione alla tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro per i dipendenti e per i terzi (operatori, utenti, passeggeri) a vario titolo presenti negli ambienti di lavoro, si basa su alcuni principi:

- rispetto della legislazione nazionale e comunitaria in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, considerando anche norme tecniche e *standard internazionali*;
- svolgimento delle attività di prevenzione nell'ambito di una gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, incentrata sulle capacità proattive e previsionali dei rischi aziendali, al fine di evitare incidenti sul lavoro e l'insorgenza di malattie professionali;
- individuazione dei rischi residui presenti sui luoghi di lavoro, ponendo in essere le misure più adeguate per la loro riduzione, anche attraverso il continuo aggiornamento delle metodologie e dei supporti informativi volti alla loro valutazione e analisi;
- valorizzazione delle risorse umane attraverso lo sviluppo delle

competenze specifiche e dell'attività di formazione, elementi chiave caratterizzanti tutte le scelte del Gruppo SEA, con l'obiettivo di rendere i lavoratori consapevoli delle proprie responsabilità e della necessità di operare nel rispetto della vigente legislazione e delle norme interne;

- informazione a tutti coloro che sono presenti negli ambienti aziendali (dipendenti, appaltatori, fornitori, clienti) sull'organizzazione preposta alla gestione della sicurezza e dell'emergenza, oltre che sui rischi presenti e sulle relative norme di prevenzione e protezione adottate;
- selezione dei propri fornitori considerando anche aspetti relativi alla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e promozione di attività di coordinamento per la gestione e la risoluzione di eventuali situazioni di rischio in un'ottica di reciproca collaborazione;
- promozione del coinvolgimento dei lavoratori sugli obiettivi aziendali per la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, anche attraverso i loro Rappresentanti per la Sicurezza;
- promozione dell'integrazione dei

principi di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro nella gestione di tutte le attività aziendali compresa la progettazione e la manutenzione di immobili e impianti;

- promozione di iniziative volte alla diffusione di una cultura della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e all'interazione fra le strutture aziendali per una collaborazione finalizzata al raggiungimento dell'efficienza aziendale anche sotto il profilo della sicurezza.

Il ruolo di gestore aeroportuale ha comportato per il Gruppo SEA un particolare impegno anche sul versante della sicurezza sul lavoro, di cui hanno potuto beneficiare tutti gli operatori, enti, *handler*, che a vario titolo sono presenti nei sedi aeroportuali.

Certificazione OHSAS 18001

Nel 2018 è stata rinnovata la certificazione del Sistema di Gestione per la Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSSL) rilasciata da TÜV Italia – Accredia, in linea con la norma BS OHSAS 18001/2007, come previsto dall'art. 30 del D. Lgs. 81/08 per i modelli organizzativi aventi efficacia esimente ai sensi del D.

Lgs. 231/2001. Il SGSSL è stato monitorato attraverso:

- audit interni, condotti da personale aziendale specificamente formato e abilitato, che hanno originato attività di *follow-up* in accordo con i Responsabili delle aree coinvolte; la programmazione e l'esecuzione delle predette attività hanno portato alla risoluzione dei rilievi riscontrati dagli auditor SEA e hanno consentito l'identificazione e l'implementazione di azioni di miglioramento ai fini della riduzione e del controllo dei rischi in ambito di SSL, come previsto dalla norma di riferimento;
- n° 5 giornate di audit da parte di TÜV Italia; l'attività ha interessato quasi tutte le aree operative aziendali e si è conclusa con il rinnovo del Certificato con validità triennale.

Gli esiti di tali attività hanno rilevato che il Sistema è correttamente attuato e mantenuto attivo ed è funzionale nel perseguitamento de-

gli obiettivi aziendali, evidenziando i miglioramenti ottenuti anche grazie alla sensibilità dimostrata da tutte le funzioni coinvolte.

La partecipazione dei dipendenti alla sicurezza

Il coinvolgimento dei lavoratori nelle attività aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro avviene principalmente attraverso il canale istituzionalizzato, affidato al rapporto con i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS). Su questo versante, oltre che nella riunione periodica annuale di sicurezza, la partecipazione, come di consuetudine, è avvenuta in occasione di modifiche significative all'organizzazione del lavoro, degli spazi, delle macchine e attrezzature e più in generale a fronte di ogni richiesta avanzata dai Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza o, in alcune circostanze, direttamente dai lavoratori.

Il coinvolgimento dei dipendenti è stato ulteriormente promosso at-

traverso la somministrazione ad un campione rappresentativo di lavoratori e preposti di un questionario di autovalutazione, predisposto per "misurare" il livello di maturità ed efficacia del SGSSL in riferimento ad alcuni requisiti della norma di riferimento (consapevolezza del ruolo di preposti e lavoratori, efficacia della formazione, segnalazione dei *near miss*) e parallelamente il livello di responsabilizzazione in merito ai propri obblighi definiti del D. Lgs. 81/08. Le risultanze hanno evidenziato un livello di maturità e *compliance* alla norma di riferimento piuttosto elevato. L'iniziativa verrà ulteriormente estesa nel corso del prossimo anno.

In ottemperanza con quanto stabilito dalla normativa vigente (art. 47 D. Lgs. 81/2008 e accordo interconfederale 22/06/95), i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza delle società del Gruppo SEA sono stati eletti e risultano pienamente operativi in base alla ripartizione della tabella sottostante.

NUMERO DI RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI PER LA SICUREZZA (RLS)

Società	Linate	Malpensa	Note
SEA	5	6	n. 6 per le unità produttive con oltre 1.000 addetti
SEA Prime	1		n. 1 rappresentante nelle aziende ovvero unità produttive sino a 200 lavoratori
SEA Energia	1	1	n. 1 rappresentante nelle aziende ovvero unità produttive sino a 200 lavoratori

Fonte: SEA

Attività di safety realizzate

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

- predisposizione della valutazione del rischio per i lavoratori che dal 2018 hanno cominciato a svolgere la propria attività in modalità "Smart Working" secondo quan-

to previsto dal D. Lgs. 81/17 e approntamento del relativo materiale informativo/formativo (documentazione di sicurezza allegata al contratto e specifico corso di formazione erogato in modalità *e-learning*);

- aggiornamento della mappatura dei campi elettromagnetici generati da sorgenti ad alta

frequenza (*radar*, ripetitori di telefonia cellulare, ecc.) sugli scali societari. I dati riscontrati hanno confermato una situazione di pieno rispetto dei limiti di attenzione indicati dalle norme di riferimento;

- completamento dell'indagine, iniziata nel 2017, relativa alla presenza di gas radon negli ambienti

di lavoro interrati e semi interrati presenti sui sedimi di Linate e Malpensa. I valori rilevati hanno confermato le aspettative evidenziando concentrazioni ampiamente entro i limiti normativi;

- prosecuzione degli *audit* interni per la verifica della corretta conduzione e del rispetto delle norme di prevenzione incendi negli spazi affidati agli operatori commerciali *retail* (negozi, magazzini) presenti all'interno dei *terminal* di Linate e Malpensa, già definite da SEA in un ap-

posito Regolamento Antincendio, a cui si sono aggiunti anche specifici *audit* condotti negli spazi di utilizzo comune presenti nei *terminal*, la cui gestione è demandata a SEA;

- realizzazione sui due scali societari di n. 20 esercitazioni sull'attuazione dei Piani d'Emergenza ed Evacuazione e dei sistemi di allertamento e di rivelazione incendi che hanno coinvolto gli Addetti alla Gestione delle Emergenze (AGE) e il personale dei vari edifici interessati. A tali eser-

citazioni hanno partecipato, ove presenti, *Handlers*, CNA, Operatori Commerciali, Enti di Stato. Le esercitazioni effettuate hanno fornito un riscontro positivo sia sotto l'aspetto gestionale che delle misure finora attuate.

Indicatori infortunistici

INDICATORI INFORTUNISTICI DEL GRUPPO PER GENERE E SEDE

	Linate		Malpensa	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Tasso infortuni complessivo	2016	1,77	4,51	3,09
	2017	1,44	4,87	4,89
	2018	0,36	4,50	0,87
Tasso infortuni in itinere	2016	1,06	1,16	1,40
	2017	1,08	0,89	2,87
	2018	-	1,31	0,29
Tasso malattie professionali	2016	0,00	0,00	0,00
	2017	0,00	0,00	0,19
	2018	0,00	0,00	0,58
Indice di gravità complessivo	2016	21,48	119,81	46,98
	2017	56,27	95,41	158,17
	2018	3,14	95,12	16,79
Indice di gravità in itinere	2016	9,76	41,17	10,74
	2017	33,99	18,98	75,01
	2018	0,00	39,98	11,35
				22,71

Nota: Gli indicatori infortunistici sono calcolati come segue:

- Tasso infortuni complessivo: n. infortuni sul lavoro e in itinere/ora lavorate *200.000
 - Tasso infortuni in itinere: n. infortuni in itinere/ora lavorate *200.000
 - Tasso malattie professionali: n. malattie professionali/ora lavorate *200.000
 - Indice di gravità complessivo: n. giorni persi a causa di infortuni sul lavoro e in itinere/ora lavorabili *200.000
 - Indice di gravità in itinere: n. giorni persi a causa di infortuni in itinere/ora lavorabili *200.000.
- I dati infotunistici sono relativi a tutti gli eventi che hanno comportato almeno una giornata di assenza dal lavoro oltre al giorno di accadimento. Nel conteggio delle giornate di lavoro perse sono stati considerati i giorni di calendario in cui il lavoratore è stato assente, con esclusione di quello in cui è accaduto l'infortunio.
- I dati sulle malattie professionali sono riferiti ai casi denunciati nell'anno di riferimento e non al numero di malattie professionali effettivamente riconosciute dall'INAIL per lo stesso periodo.
- I dati 2016 e 2017 non comprendono le informazioni relative alle malattie professionali e agli infortuni del personale somministrato.
- Le ore lavorate e lavorabili di dicembre 2018 di SEA Energia, utilizzate per il calcolo degli indici, sono state stimate sulla base dei dati dell'anno precedente.
- Fonre: SEA

In merito al personale somministrato, si è registrato nel corso del 2018 un solo infortunio sul lavoro sullo scalo di Malpensa, nella categoria uomini, e nessun caso di malattia professionale. Il tasso di infortuni è pari a 3,44 per gli uomini, 0 per le donne e 3,25 per la totalità dei dipendenti somministrati.

Nel complesso, con riferimento a tutti i lavoratori del Gruppo, non sono state registrate fatalità.

L'analisi del fenomeno infortunistico dei dipendenti nel 2018 evidenzia che:

- una riduzione del 20% degli infortuni sul lavoro e di circa il 45% degli infortuni in itinere, rispetto all'anno precedente;
- tra quelli accaduti sul lavoro, solo il 45% circa dei casi, è riferibile a situazioni direttamente correlate con la specifica attività lavorativa (senza che abbiano evidenziato particolari criticità ricorrenti o irrisolte), mentre la restante parte può essere ricondotta a situazioni generiche che poco o nulla hanno a che fare con le operazioni lavorative svolte dagli addetti, essendo correlati prevalentemente alle dinamiche della deambulazione (inciampi, scivolamenti, distorsioni, urti, ecc.).

(*full-time* e *part-time*) nell'ultimo triennio. Non usufruiscono di tali servizi i lavoratori somministrati mentre dal 2018 le iniziative sono

state estese ai dipendenti a tempo determinato.

"SEA PER TE": ACCESSO AI SERVIZI

Iniziativa	N° Beneficiari		
	2018	2017	2016
Cassa assistenza sanitaria	1.830	1.854	1.863
Buono giocattoli	1.033	1.089	1.080
Orario flessibile	880	851	849
Assegni studio	659	647	721
Cassa assistenza sanitaria (<i>check-up</i>)	403	471	335
Permessi per visite mediche	302	296	310
Centri estivi	199	203	215
Mobilità collettiva casa-lavoro	190	183	181
Profilassi antinfluenzale	134	168	150
<i>Future Lab: Push to Open, Imparo a studiare</i>	79	80	142
Soggiorni climatici	129	112	110
Servizi sociali (finanziamenti personali)	133	98	99
<i>Part-time</i> mamma (dato medio annuale)	10	16	17
Assicurazione infortuni	18	13	4
Fragibilità	2.731	2.735	-

Nota: I dati 2016 sono riferiti solo a SEA.

Fonte: SEA

Le politiche di engagement

Welfare

A fianco delle iniziative di *welfare* più consolidate (mobilità casa-lavoro, salute e prevenzione, servizi sociali, ecc.), è proseguito nel 2018 il processo di rinnovamento del *welfare* aziendale. Nella tabella seguente sono riepilogati i dati di accesso ai servizi di *welfare* aziendale da parte dei dipendenti

Le aree dove si collocano i nuovi bisogni sono concentrate particolarmente nella assistenza e cura dei familiari non autosufficienti, nell'orientamento scolastico e professionale di figli durante il percorso di studi, e nella promozione di regole di corretta alimentazione e stili di vita. Per il primo ambito, si è inteso dare una risposta concreta ed immediata ai bisogni di gestione dei familiari anziani o non autosufficienti. È stato perciò rinnovato per i colleghi il progetto "Fragibilità", uno strumento con il quale si propone di aiutare coloro che, oltre al proprio lavoro, devono far fronte all'impegno difficile e delicato di supportare un familiare bisognoso di cure. In coerenza con questa sensibilità verso le persone che si trovano in situazioni di disagio e/o che coprono il ruolo del *caregiver*, sono state introdotto alcune iniziative di *work-life balance* tra cui quella di una "Banca del Tempo Solidale". Nel secondo ambito, è proseguito lo sviluppo del progetto "Future Lab" uno spazio dove trovare servizi per l'orientamento scolastico e professionale per i figli dei colleghi nell'arco temporale dalle scuole elementari alla laurea, con la conferma di tutte le iniziative già proposte nel 2017 (*Push to Open, Push to Open Junior, Borse di studio all'estero Intercultura, Imparo a studiare con SEA*). Nel terzo ambito è proseguito il progetto "la parola alla nutrizionista" con nuovi incontri e *test* per favorire un maggiore benessere della persona. Nel 2018 è stata infine attivata una piattaforma *on line* per la fruizione di un *welfare bonus* dedicato a tutta la popolazione SEA. Questa modalità innovativa, attraverso una maggiore efficienza fiscale, ha messo a disposizione dei colleghi una serie di servizi disponibili, fruibili anche in modalità *voucher*, tra cui rimborso delle spese di istruzione per i familiari e assistenziali, buoni *welfare* per

sport e cultura, *voucher* per spese supermercati, carburante, tempo libero e salute.

Fondo Pensione Complementare

Il Fondo Pensione delle Società Esercizi Aeroportuali – FONSEA, Fondo Pensione complementare a capitalizzazione individuale per i lavoratori dipendenti appartenenti alle società esercizi aeroportuali aderenti, è finalizzato all'erogazione di trattamenti pensionistici complementari del sistema previdenziale obbligatorio, ai sensi del D. Lgs. 5/12/2005, n. 252.

DATI RELATIVI AL FONDO PENSIONE

Fondo pensione	2018 *	2017	2016
Numero iscritti	4.979	5.001	5.045
Attivo netto destinato alla previdenza (milioni di Euro)	219	204	189
Rendimento netto fondo	2,32%	2,24%	2,30%

(*) I dati 2018, relativi al numero di iscritti, sono provvisori in attesa di approvazione bilancio FONSEA.
Fonte: SEA

Il Fondo Pensione è un fondo costituito in forma di associazione non riconosciuta, dotato di personalità giuridica e operante in regime di contribuzione definita (l'entità della prestazione pensionistica è determinata in funzione della contribuzione effettuata e dei relativi rendimenti).

L'adesione è libera e volontaria. La partecipazione alle forme pensionistiche complementari disciplinate dal D. Lgs. 5/12/2005 n. 252, consente all'iscritto di beneficiare di un trattamento fiscale di favore sui contributi versati, sui rendimenti conseguiti e sulle prestazioni percepite.



QUOTE DI CONTRIBUZIONE (LAVORATORI OCCUPATI DOPO IL 28/04/1993 E ISCRITTI DAL 01/01/2013)

Quota TFR	Contributo	
	Lavoratore	Società
100% del TFR maturando ^(*)	1% su minimo tabellare, più indennità contingenza, più aumenti periodici anzianità per 12 mensilità. Eventuale contribuzione volontaria aggiuntiva calcolata sulla % dell'imponibile fiscale lordo.	2,5% su minimo tabellare, più indennità contingenza, più aumenti periodici anzianità per 12 mensilità.

^(*) per personale neo-assunto

Gestione dei congedi parentali

Il nostro sistema di *welfare* garantisce il diritto per tutte le mamme di poter beneficiare di una prestazione lavorativa a orario ridotto di cinque ore al giorno fino al compimento del 5° anno di età del bambino. La fruizione dei congedi parentali nel 2018 si è ridotta sia per gli uomini, che, seppur in maniera inferiore, per le donne. I dati evidenziano come il congedo parentale viene regolarmente utilizzato in maniera significativa anche dai padri che sempre più aiutano le madri nella gestione dei figli.

DIRITTO E FRUIZIONE DELL'ASTENSIONE FACOLTATIVA (N.)

	2018		2017		2016	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Diritto ⁽¹⁾	214	386	239	395	260	374
Fruizione ⁽²⁾	91	180	105	208	108	204

⁽¹⁾ Il congedo facoltativo può essere richiesto per ogni figlio nei primi 12 anni di vita (fino al giorno del compimento del dodicesimo compleanno). Come aventi diritto sono quindi considerati i dipendenti con un figlio di età minore o uguale a 12 anni nell'anno di riferimento.

⁽²⁾ Come fruitori sono stati considerati tutti gli aventi diritto che hanno usufruito di almeno un giorno di astensione facoltativa nell'anno di riferimento.

Fonte: SEA

Work-life balance: Smart Working

Da alcuni anni abbiamo cominciato ad introdurre nell'organizzazione diverse iniziative di *work-life balance*, con l'obiettivo di intraprendere un percorso di cambiamento culturale e di innovazione organizzativa per rendere la nostra modalità di lavoro più efficiente, *smart* e digitale.

Anche a seguito della pubblicazione della legge 81 del 22 maggio 2017 che norma il "Lavoro Agile", nell'ottobre 2017 abbiamo lanciato un progetto pilota sullo *smart working* che ha coinvolto diverse funzioni aziendali. Il pilota ha riguardato i lavoratori amministrativi, con l'obiettivo di accelerare l'in-



novazione nei processi di lavoro in modalità *smart* e fornire risposte alle esigenze di conciliazione con le esigenze personali e familiari.

Il gruppo di progetto, in rappresentanza di diversi *target* (giovani/anziani, capi/lavoratori, donne/uomini, *caregiver*), ha lavorato per costruire le linee guida del progetto, per individuare i *team* da coinvolgere nella fase sperimentale e per definire la modalità di comunicazione interna.

Nell'aprile 2018 è partito il primo gruppo pilota di 204 *smart worker* che, sottoscrivendo accordi individuativi con l'azienda, hanno potuto fruire fino ad un massimo di 4 giornate al mese di *smart working* su autorizzazione

zione del responsabile diretto.

A fine 2018 il progetto pilota è stato esteso ad altri 212 *smart worker*.

Ad oggi, quindi, più del 50% della popolazione amministrativa è coinvolto in questa sperimentazione e un terzo gruppo di *smart workers* sarà attivato nel 2019.

Prima del periodo di sperimentazione gli *smart worker* e i loro responsabili hanno partecipato a sessioni di formazione, nelle quali è stata data evidenza ai temi legati al controllo, alla fiducia, alla responsabilità e alla sicurezza sul lavoro, e anche un breve modulo di addestramento tecnico sulle dotazioni ICT specifiche per il *re-*

mote working.

La prima fase sperimentale ha registrato inizialmente qualche segnale di difficoltà ma, in base alla survey somministrata e ai *focus group* organizzati per l'ascolto, l'esperienza a regime si è rivelata sostanzialmente positiva generando una complessiva soddisfazione da parte di tutti i *target* interessati.

La survey ha coinvolto i 204 *smart workers* della prima fase del progetto pilota e una quota di loro colleghi, per acquisire anche il punto di vista di chi si interfacciava con i *remote-workers* restando in ufficio. Su universo di 282 persone i rispondenti sono stati 236 (84% di *redemption*).

INDICATORI DI IMPATTO DELL'ATTIVAZIONE DELLO SMART WORKING*

Risparmio economico	71 Euro
Risparmio di tempo	5,5 ore
Distanza media non percorsa	192 km

* Valori medi pro-capite mensili riferibili a 4 giorni/mese di attuazione

Fonte: SEA

Stima delle emissioni inquinanti e climalteranti correlate all'attivazione dello smart working

Abbiamo stimato l'impatto ambientale positivo – in termini di riduzione delle emissioni inquinanti (monossido di carbonio, ossidi di azoto e PM10) e climalteranti (CO_2) – generato dall'attivazione dello *smart working* e realizzato attraverso la riduzione degli spostamenti casa-lavoro degli *smart workers* coinvolti.

La stima è stata realizzata in base alle seguenti assunzioni:

- sono stati considerati i tragitti

casa-lavoro di 204 *smart workers* per il periodo aprile-dicembre e di altri 212 per il solo mese di dicembre;

- si è ipotizzato che tutti i dipendenti considerati abbiano utilizzato l'automobile per gli spostamenti casa-lavoro;
- si è imputato a ciascuno *smart worker* una percorrenza giornaliera pari alla distanza tra il comune di domicilio e l'aeroporto moltiplicata per due. Tra i percorsi possibili è stato considerato il più breve;
- in base alle statistiche di utilizzo medio delle giornate di *smart working* per lavoratore, si è con-

siderato che i 204 *smart workers* del periodo aprile-dicembre abbiano utilizzato nei 9 mesi 17,82 giorni di lavoro *smart pro-capite*, mentre i 212 che hanno avviato la sperimentazione a dicembre ne abbiano utilizzati 1,98;

- i fattori di emissione sono calcolati ad un valore medio, desunto da letteratura e analisi statistiche di settore.

RIDUZIONE DI EMISSIONI CORRELATA ALL'ATTUAZIONE DELLO SMART WORKING

Riduzione percorrenze (Km)	97.541,40	Linate
	59.056,80	Malpensa
	156.598,20	TOTALE
Riduzione emissioni di CO ₂ (Ton)	15,907	Linate
	9,631	Malpensa
	25,538	TOTALE
Riduzione emissioni di CO (kg)	76,60	Linate
	46,38	Malpensa
	122,98	TOTALE
Riduzione emissioni di NOx (kg)	41,51	Linate
	25,13	Malpensa
	66,65	TOTALE
Riduzione emissioni di PM10 (kg)	2,90	Linate
	1,75	Malpensa
	4,65	TOTALE

Conciliazione: Family Audit

Nel corso del 2016 è stato realizzato il processo di accreditamento finalizzato all'ottenimento della certificazione "Family Audit". *Family Audit* è uno strumento manageriale adottato su base volontaria dalle organizzazioni – dalle aziende private agli enti pubblici, fino alle organizzazioni non *profit* - che intendono certificare il proprio costante impegno sul *work-life balance*. Adottando la certificazione *Family Audit* intendiamo innescare un ciclo virtuoso di miglioramento continuo, introducendo soluzioni organizzative innovative relativamente a flessibilità del lavoro, *smart working*

e cultura della conciliazione. Nel 2016 l'*iter* di applicazione del *Family Audit* ha contemplato la fase di progettazione, realizzata attraverso la costituzione di 2 distinti Gruppi di Lavoro interni.

Il Gruppo di Lavoro dell'*Audit*, composto da 17 dipendenti rappresentanti di tutti gli inquadramenti professionali, ha svolto un ruolo di analisi e proposta di azioni migliorative della conciliazione famiglia-lavoro prendendo in considerazione i diversi regimi familiari.

Una piattaforma triennale comprendente 28 misure di conciliazione è stata elaborata nel corso

di 6 *meeting* svolti dal Gruppo. Il Gruppo di Lavoro della Direzione - formato da 8 *manager* appartenenti a diverse Direzioni e Funzioni - ha svolto invece un ruolo d'indirizzo e di valutazione delle proposte pervenute (le cui condizioni e modalità di applicazione verranno ulteriormente vagilate in fase di implementazione), che ha portato all'ottenimento della Certificazione Base a febbraio 2017.

Nel corso del 2017 è stata avviata l'implementazione delle prime misure di conciliazione, la cui descrizione e il cui stato di avanzamento sono riportati nella tabella seguente.

AGGIORNAMENTO MISURE DI CONCILIAZIONE DEL PIANO FAMILY AUDIT AVViate NEL 2017

Misura	Descrizione	Status	Modalità
ROL Fruibili a ore	Introduzione della possibilità di fruire dei ROL anche a ore, per tutto il personale, previa autorizzazione responsabile. Si specifica che per il personale turnista la fruizione è possibile solo in entrata e in uscita del turno.	Conclusa	Introdotta per tutto il personale in forza, dal 1° febbraio 2018, la possibilità di fruizione dei ROL anche a quote orarie, è stata usufruita da 447 lavoratori per un totale di 2.695 ore. Si registra un incremento delle ore utilizzate nel corso del 2018 per un totale di 29.920 ore a fronte, nel 2017, di un totale di 28.574,50 ore.
Studio per incremento interscambiabilità tra personale amministrativo	Definizione di un processo finalizzato a migliorare il tasso di interscambiabilità nel personale amministrativo e attivazione di una sperimentazione o un lavoro su almeno due servizi in cui siano presenti persone con forti esigenze di conciliazione.	In corso	Si è concluso nel primo semestre del 2018 l'iniziativa sperimentale di <i>Job Rotation</i> . I tre colleghi selezionati, uno per ciascun <i>team</i> della Direzione hanno avuto modo di mettersi alla prova presso una delle altre funzioni dell'area di appartenenza. Il livello di apprezzamento dell'iniziativa riscontrato sia tra i partecipanti sia tra i responsabili chiamati a gestire le risorse è stato elevato e i colleghi hanno valutato positivamente gli aspetti relazionali e le dinamiche interfunzionali sperimentate, esprimendo l'auspicio che questa modalità organizzativa si diffonda in azienda.
Miglioramento spostamenti parking-office	Studio di sistemi differenti per limitare a Malpensa il tempo viaggio parcheggio-postazione di lavoro attraverso sistemi ecologici e innovativi.	Conclusa	Il servizio è stato attivato in due fasi: la prima ha interessato il personale amministrativo, la seconda ha reso disponibile il servizio anche per il personale turnista, attivo tutti i giorni al mattino dalle ore 3.30 alle 7.30 e alla sera dalle ore 20.00 alle 00.30. Ad aprile 2018 è stato installato una segnalazione luminosa in entrambe le fermate che indica l'operatività della navetta (verde-attiva, rosso-inoperativa). Anche nel 2018 si è registrato un costante utilizzo di questo servizio che risulta quindi molto apprezzato.
Incremento comunicazione a distanza tra interni	Incremento deciso dell'utilizzo di videoconferenze o <i>call-conference</i> , sia per le occasioni formative, sia per <i>meeting</i> interni, sia per comunicazioni semplici tra persone al posto del telefono.	In corso	Da maggio 2018, la Formazione di SEA si arricchisce di un canale di formazione <i>on line</i> attraverso la nuova piattaforma FormAzione che si affianca ai consueti interventi di docenza in aula nei nostri <i>Training Center</i> . Attraverso la piattaforma è possibile accedere al proprio piano di formazione per visualizzare i corsi assegnati in aula e <i>on line</i> . Nel 2018 è stata erogata la formazione <i>on line</i> per il Corso Sicurezza del Lavoro D. Lg.81/08 rischio basso a tutti i dipendenti amministrativi e ai 416 <i>smart workers</i> il corso "Tutela della salute e sicurezza in Smart Working". Inoltre, la comunicazione a distanza è incrementata, per definizione, dalla diffusione della modalità di lavoro <i>Smart Working</i> .
Mantenimento gruppo lavoro	Riunione del gruppo di lavoro almeno 1 volta l'anno.	In corso	

EFFICIENZA GESTIONALE E PRODUTTIVITÀ

Misura	Descrizione	Status	Modalità
Migliorare la visibilità di SEAnet al personale operativo	Nell'ambito della ristrutturazione del portale, rendere obbligatorio l'atterraggio su SEAnet, e/o attivare sistemi che invitino il personale operativo a leggere e verificare le novità aziendali.	Conclusa	<p>La nuova versione permette atterraggio diretto in SEAnet con accesso a tutte le attività collegate. Dalla messa in esercizio nel marzo 2018, SEAnet è stata costantemente implementata ed arricchita di nuove funzionalità quali la possibilità di personalizzare con notifiche e <i>task</i>, di impostare i "preferiti" o selezionare <i>widget</i> in base alle necessità lavorative e le esigenze di ciascuno, di arricchire il proprio Profilo personale. Sono stati introdotti a maggio 2018 i Portali della FormAzione SEA e della Cassa Assistenza attraverso i quali è possibile "dialogare" digitalmente per le rispettive necessità.</p>
Introduzione di <i>stage</i> interaziendali per figli dipendenti	Definizione di accordi con altre aziende del territorio per riservare tirocini destinati ai figli dei dipendenti, finalizzato ad agevolare l'inserimento lavorativo degli stessi.	In corso	<p>Nel 2017 SEA ha raccolto informazioni atte ad accertare la possibilità di avviare rapporti di collaborazione, in tema di <i>stage</i> interaziendali, con altre aziende e realtà industriali. Si riscontra una difficoltà ad affrontare concretamente e operativamente l'argomento. Nell'ottica di facilitare l'accesso al mondo del lavoro, anche nel 2018 è stata realizzata l'iniziativa "Un banco in aeroporto" con cui SEA ha reso disponibile per quattro licei dei territori di Milano, Varese e Novara, segnalati da colleghi i cui figli frequentano queste scuole, la possibilità di accedere anche ai compagni di classe (tot. 120 ragazzi), in alternanza scuola-lavoro, a un workshop sui mestieri aeroportuali e a 27 ragazzi è stata data la possibilità di una sessione di <i>summer job</i> nei nostri aeroporti.</p>
Massima valorizzazione della certificazione nel bilancio di sostenibilità	Comunicare meglio le iniziative sul territorio di SEA per migliorare il senso di appartenenza.	In corso	Pubblicata DNF 2017.
Incremento numero PC portatili	Cambiare progressivamente, al personale amministrativo, la dotazione dei <i>device</i> fissi in portatili, in particolare nelle aree potenzialmente interessate dallo <i>Smart Working</i> .	In corso	Anche nel 2018 è progressivamente aumentata l'assegnazione di PC portatili al personale amministrativo. L'introduzione e la diffusione della modalità di lavoro <i>Smart Working</i> prevede la distribuzione di <i>laptop</i> al personale amministrativo che partecipa alla sperimentazione e che nel 2018 è avvenuta nella misura di n. 255 <i>devices</i> .
Razionalizzazione degli accessi e delle password	Definizione di una politica che permetta l'accesso ai diversi servizi interni aziendali utilizzando il minor numero possibile di <i>password</i> .	Conclusa	Nel corso del 2018 si è completata l'accessibilità a SEAnet dal PC dell'ufficio, dal PC di casa e da <i>smartphone</i> con un'autenticazione unica e l'integrazione di icone e funzionalità di <i>e.Point</i> . L'accesso diretto a <i>e.Point</i> , da postazione PC e da <i>smartphone</i> , è automaticamente reindirizzato su SEAnet con la visualizzazione dei pulsanti di <i>e.Point</i> in primo piano.
Attivazione rete <i>wi-fi</i> gratuita per i dipendenti	Attivazione di una rete <i>wi-fi</i> gratuita grazie alla quale il personale possa accedere alla <i>intranet</i> e ad applicativi aziendali, utilizzando <i>device</i> privati.	Conclusa	È disponibile da luglio 2017 "SEANET <i>wi-fi</i> ", rete <i>wi-fi</i> gratuita dedicata a tutti i dipendenti.

Fonte: SEA

EFFICIENZA GESTIONALE E PRODUTTIVITÀ

Nel corso del 2017 è stato dato avvio anche ad una ulteriore serie di misure, la cui introduzione era stata programmata nel 2018.

AGGIORNAMENTO MISURE DI CONCILIAZIONE DEL PIANO FAMILY AUDIT PREVISTE NEL 2018 E AVViate NEL 2017

Misura	Descrizione	Status	Modalità
Part time papà	Introduzione della misura del <i>part time</i> anche per i padri, che per esigenze di conciliazione possono scegliere di ridurre l'orario di lavoro fino al quinto anno di vita del/la figlio/a.	Conclusa	Per la misura contenuta nell'accordo aziendale del 04/12/17, non sono pervenute richieste nell'anno 2018.
2 giorni di permesso speciale ai neo papà	Introduzione di due giorni di permesso speciale offerti dall'azienda in aggiunta a quelli previsti per legge, per i neo papà.	Conclusa	Inserita nell'accordo sindacale del 4 dicembre 2017. Nel 2018 le persone che hanno usufruito del permesso papà (2 gg + 2gg aggiuntivi) sono state 23 per un totale di 79 giornate, di cui 17 dipendenti hanno usufruito solo dei 2 gg aggiuntivi di permesso papà per un totale di 34 giornate.
Attivazione spazi per il remote working/coworking	Identificazione di spazi di <i>remote working</i> ad uso del personale amministrativo per consentire una maggiore conciliazione, nel caso in cui la residenza fosse più vicina a sedi SEA diverse da quella in cui c'è la postazione di lavoro ufficiale; apertura di tali spazi anche ad altri colleghi amministrativi trasfertisti come spazi di <i>coworking</i> .	Conclusa	Nel 2017 sono stati attivati due ambienti di lavoro (<i>smart room</i>), uno a Linate e uno a Malpensa T2, per consentire ai colleghi di lavorare c/o lo scalo diverso dalla propria sede di lavoro ma più prossimo al domicilio. Nel corso del 2018 si è registrato un calo dell'utilizzo delle <i>smart rooms</i> in concomitanza con l'introduzione dello <i>Smart Working</i> .
Sperimentazione smart working	Sperimentazione progressiva dello <i>smart working</i> per il personale amministrativo.	In corso	La sperimentazione <i>Smart Working</i> è stata avviata nel corso del 2018 ed è proceduta per fasi arrivando a coinvolgere al 31 dicembre 2018 416 persone tra impiegati, quadri e dirigenti. Nel primo semestre del 2019 si prevede di estendere questa modalità ad altri circa 200 dipendenti amministrativi.

Fonte: SEA

MISURE DI CONCILIAZIONE DEL PIANO FAMILY AUDIT PREVISTE NEL BIENNIO 2018-2019

Misura	Descrizione	Status	Modalità
Part time over 60	Introduzione di una misura di <i>part time</i> dedicato agli over 60, a carattere volontario e che non preveda spese aggiuntive per l'azienda	Conclusa	Inserita nell'accordo sindacale del 4 dicembre 2017, nell'anno 2018 è stata introdotta la possibilità per tutti i lavoratori con orario <i>full time</i> di optare per la trasformazione ad orario <i>part time</i> . Sono state 67 le richieste accolte, scalo di Linate 12 (turnisti 9 - amministrativi 3); scalo di Malpensa 55 (turnisti 44 - amministrativi 11).

EFFICIENZA GESTIONALE E PRODUTTIVITÀ

Misura	Descrizione	Status	Modalità
Definizione policy aziendale per organizzare ferie in ottica <i>family friendly</i> (personale turnista)	Definizione e diffusione di una politica aziendale che favorisce la gestione delle ferie al fine di aumentare fino a quanto possibile il tempo di qualità passato in famiglia, organizzare i periodi di ferie in contemporanea, o attivando ferie "da turno" in periodi in cui i figli 6-14 anni non frequentano la scuola, se richiesto dagli interessati/e e ove compatibile con le esigenze di servizio e con il meccanismo di turnazione in vigore.	Conclusa	A partire da agosto 2018 è stata attivata l'iniziativa "ferie garantite" che consente la prenotazione di 2 giornate di ferie a fruizione garantita, cioè approvate automaticamente. Con questa modalità sono state erogate 417 giornate di ferie a dipendenti di MXP e 130 giornate a dipendenti di LIN nel periodo 16 agosto/31 dicembre 2018. Per quanto riguarda il godimento di ferie estive da parte del personale turnista nel periodo di chiusura delle scuole, nel 2018, 1.090 colleghi turnisti con figli in età scolare (primaria-secondaria 1°-2°) hanno usufruito di un periodo di ferie dal 15/06 al 10/09.
Pianificazione meeting annuali nei servizi in cui il personale è turnista	Introduzione di strumenti di comunicazione interna <i>off line</i> e <i>on line</i> tra un numero elevato di colleghi e colleghi turnisti/e di un medesimo reparto, finalizzate a condividere temi specifici, eventi, problemi e soluzioni.	Conclusa	L'implementazione di SEAnet assolve alle esigenze di comunicazione istituzionale delle attività e strategie aziendali. È in corso una sempre più marcata digitalizzazione della comunicazione. È prevista sistematicità di intervento <i>off line</i> qualora intervengano riorganizzazioni rilevanti o debbano essere comunicate strategie o impostazioni organizzative innovative. In questi casi, oltre agli aspetti formativi, vengono comunicate e condivise anche le motivazioni relative ai cambiamenti introdotti direttamente dai Responsabili delle aree interessate.
Team meeting periodici per non turnisti	Introduzione di strumenti di comunicazione interna <i>off line</i> e <i>on line</i> tra un numero elevato di colleghi e colleghi non turnisti/e di un medesimo reparto, finalizzate a condividere temi specifici, eventi, problemi e soluzioni.	Conclusa	La sempre più marcata digitalizzazione della comunicazione assolve quasi completamente alle necessità di accesso alle informazioni riguardanti le attività e processi in essere e di quelli programmati. Sono in corso progetti interfunzionali (<i>MIND THE FUTURE</i> e <i>INSIGHT</i>) che consentono e facilitano scambi di idee e opinioni anche con i vertici aziendali. Tutti gli amministrativi hanno un'utenza che consente di accedere costantemente alla comunicazione inserita in SEAnet e la possibilità di connettersi in <i>wi-fi</i> dedicato ai dipendenti favorisce e diffonde la fruizione dei contenuti in tempo reale in qualsiasi spazio aziendale.
Intervento su <i>middle management</i> per la diffusione di una cultura più orientata al <i>work-life balance</i>	Organizzazione di momenti o iniziative formative e di sensibilizzazione culturale, rivolti alla "comunità dei capi", su tematiche legate ad una gestione delle risorse umane più orientata al <i>work-life balance</i>	Conclusa	In preparazione all'introduzione del progetto <i>Smart Working</i> , che ha visto coinvolto nella fase di <i>start-up</i> tutto lo staff di Responsabili ai vari livelli, si sono svolti incontri informativi e di condivisione delle tematiche legate alla gestione delle risorse umane in un'ottica di conciliazione vita-lavoro. In realtà la sensibilizzazione della "comunità dei Capi" è stata potenziata dalla partecipazione attiva e condivisa con i propri collaboratori al progetto <i>Smart Working</i> che, attraverso la pratica " <i>on the job</i> ", ha contribuito alla diffusione di una cultura più orientata ai temi della conciliazione e del <i>work-life balance</i> .

Misura	Descrizione	Status	Modalità
Individuazione linee guida per crescita in azienda	Definire e comunicare con più analiticità le politiche di crescita aziendale, favorendo la formazione di corrette aspettative in merito alle possibilità di crescita da parte del personale <i>part time</i>	Conclusa	Con l'introduzione massiva dell'orario <i>part time</i> dall'anno 2018, modalità di orario di lavoro accessibile da tutto il personale in forza, si considera implicitamente tale rapporto di lavoro non ostativo a nessuna politica di crescita aziendale o ai riconoscimenti economici. Inoltre, SEA utilizza per la gestione della mobilità professionale il sistema <i>Job Posting</i> , processo attraverso il quale SEA rende nota ai propri dipendenti, operai e impiegati a tempo indeterminato, mediante avvisi pubblicati su SEAnet, l'eventuale disponibilità di "posizioni vacanti" e attraverso il quale viene gestito l'iter di selezione/valutazione dei candidati.
Creazione spazio su <i>intranet</i> con faq su istituti e opportunità	Individuazione di uno spazio su SEAnet in cui inserire informazioni utili al personale rispetto a utilizzo istituti e opportunità aziendali, interpretazione di alcune informazioni o regolamenti, moduli base	Conclusa	Dalla messa in esercizio nel marzo 2018, SEAnet è stata costantemente implementata ed arricchita di nuove funzionalità ed interfaccia. Anche la sezione delle informazioni relative ai servizi <i>welfare</i> e di conciliazione dedicati al personale SEA è stata impostata e completata con tutte le voci attualmente attive nella pagina <i>welfare</i> . Ogni sezione è articolata in successiva alberatura e ogni pagina è completa di spiegazioni, informazioni, contatti telefonici e <i>link</i> di approfondimento. Inoltre, da ottobre 2018, il Centro Servizi HR di entrambi gli scali è contattabile anche tramite il sistema di messaggistica istantanea <i>WhatsApp</i> per richiesta di informazioni o comunicazioni.

Assenteismo

Il tasso di assenteismo totale relativo ai dipendenti del Gruppo SEA nel 2018 risulta pressoché in linea con il 2017 (-0,02%).

Per quanto riguarda il genere si rileva una leggera riduzione del tasso di assenteismo per la popolazione femminile (Linate da 4,43 del 2017 passa a 4,39 del 2018, Malpensa da 4,86 del 2017 passa a 4,67 del 2018), mentre per la popolazione maschile il tasso risulta in decremento solo a Malpensa da 3,78 del 2017 a 3,65 del 2018 mentre a Linate da 3,56 del 2017 aumenta a 3,81 del 2018).

TASSO DI ASSENTEISMO PER GENERE E SEDE

	2018	2017	2016
Linate	3,98%	3,82%	3,80%
Donne	4,39%	4,43%	4,00%
Uomini	3,81%	3,56%	3,71%
Malpensa	3,91%	4,06%	3,74%
Donne	4,67%	4,86%	4,15%
Uomini	3,65%	3,78%	3,59%
Altre sedi*	-	-	0,44%
Donne	-	-	0,18%
Uomini	-	-	1,18%

Nota: Il tasso di assenteismo è calcolato come segue: n. giornate di assenza/giornate lavorabili * 100.
È compreso solo il personale dipendente.

Le assenze considerate sono relative a quelle non pianificate (ad esempio: malattia, infortuni) mentre sono escluse quelle pianificate (ad esempio: ferie, maternità).

Fonte: SEA



La gestione delle risorse ambientali

Consumi energetici

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

- l'energia prodotta deve essere garantita nel rispetto e tutela dell'ambiente;
- la riduzione dell'impatto ambientale e il miglioramento delle prestazioni ambientali sono tra i criteri che concorrono alla definizione delle strategie di *business*, anche sull'evoluzione delle infrastrutture;
- la consapevolezza dei dipendenti, *partner*, fornitori, appaltatori, *stakeholder* sulle implicazioni ambientali delle proprie attività è un elemento indispensabile per il miglioramento delle prestazioni ambientali di entrambi gli aeroporti.

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

I principali interventi di *energy saving* effettuati nel 2018 sono stati:

- spegnimento nelle ore notturne della pista di volo non utilizzata in base allo scenario antirumore;
- introduzione di lampade a bas-

so consumo;

- ottimizzazione delle centrali di condizionamento (riduzione della "minima portata aria esterna" in funzione della presenza di passeggeri, inserimento di *inverter* sulle sottocentrali termiche, interventi di ottimizzazione delle UTA e delle casse di miscela, ottimizzazione dei *set-point* per l'ottimizzazione del microclima);
- continuazione dell'informatizzazione dei dati di consumo energetico ed introduzione di ulteriori misuratori in campo al fine di suddividere ed analizzare in modo più preciso i consumi;
- eliminazione quasi integrale dei poli produttivi decentrati (caldaie, gruppi frigo, usi diretti di metano) con conseguente ulteriore miglioramento anche dell'impatto ambientale;
- introduzione di auto elettriche di piccola taglia per gli operatori, che si aggiungono all'eliminazione di veicoli a gasolio in area aeronautica;
- *revamping* centrali frigo con l'inserimento di nuovi gruppi di maggiore efficienza a servizio sia del fabbricato arrivi che del fabbricato partenze del *Terminal 2*;
- sostituzione recuperatori di calore centrali CDZ del *Terminal 1*.

Abbiamo in funzione, in entrambi gli aeroporti, centrali di cogenerazione/trigenerazione che generano costantemente risparmi di energia a beneficio del nostro Gruppo, della qualità dell'ambiente e dei cittadini dei territori limitrofi. Offriamo prestazioni ad alta efficienza che consentono la generazione di risparmi tanto all'azienda quanto ai clienti che, grazie all'utilizzo del teleriscaldamento, ottengono risparmi legati al calore di recupero. Non sono presenti internamente al Gruppo, impianti di produzione energetica da fonti rinnovabili.

CONSUMI ENERGETICI DEL GRUPPO SEA

Unità di misura	2018		2017		2016	
	Malpensa	Linate	Malpensa	Linate	Malpensa	Linate
Benzina (GJ) *	4.533	1.629	4.372	1.547	5.040	1.641
Gasolio per riscaldamento (GJ)	2.366	-	2.401	-	1.963	-
Metano (GJ) **	2.136.687	1.068.258	2.265.734	1.170.658	2.141.443	1.111.063
Gasolio per autotrazione (GJ) *	24.369	11.381	23.596	12.221	21.030	9.610
Energia elettrica acquistata (GJ)	1.004	1.928	1.262	588	2.855	784
Energia frigorifera venduta (GJ)	18.365	-	17.643	-	20.021	-
Energia termica venduta (GJ)	20.298	321.533	15.959	334.741	21.444	284.550
Energia elettrica venduta (GJ)	246.460	198.749	287.182	274.254	251.253	246.751
Totale (GJ)	1.883.835	562.915	1.976.581	576.019	1.879.612	591.797

(*) I dati 2016 non includono SEA Prime.

(**) Nel 2018 sono inclusi anche i consumi di metano della mensa del T2 di Malpensa.

NOTA: Coefficienti di conversione utilizzati: Tabella parametri standard nazionali: coefficienti utilizzati per l'inventario delle emissioni di CO₂ nell'inventario nazionale UNFCCC (media dei valori degli anni 2015-2017). Tali dati possono essere utilizzati per il calcolo delle emissioni dall'1 gennaio 2018 al 31 dicembre 2018" per il gas naturale, la benzina, il gasolio per autotrazione e per il gasolio per il riscaldamento. Per l'energia elettrica e termica, il coefficiente di conversione utilizzato è pari a 0,0036 GJ/kWh (Fonte: GRI Sustainability Reporting Guidelines, Version 3.1).

Fonte: SEA

ENERGY INTENSITY (GJ/UNITÀ DI TRAFFICO)

Consumo energetico interno	Malpensa	Linate	Totale
2016	0,08	0,06	0,07
2017	0,07	0,06	0,07
2018	0,06	0,06	0,06

Nota: per unità di traffico si intende il numero dei passeggeri più la merce trasportata (dove 1 pax equivale a 100 Kg di merce). I dati 2016 non includono SEA Prime.

Fonte: SEA

Si segnala un aumento significativo della quota di energia elettrica acquistata per lo scalo di Linate, attribuibile ad un periodo di fuori-servizio della centrale di co-generazione di SEA Energia avuto durante il mese di febbraio 2018. La produzione di energia era stata sospesa per motivi di sicurezza legati ad un malfunzionamento dell'impianto di spegnimento automatico in "caso di incendio" nei locali motore e quindi ha comportato un aumentato fabbisogno di energia elettrica per la rete.

Nonostante questo, gli interventi di SEA effettuati su entrambi gli scali hanno comportato un risparmio energetico progressivo di 13.589 MWh nel 2010 (-7,7% rispetto al 2009), di 8.353 MWh nel 2011 (-5,1% rispetto al 2010) e di 1.080 MWh nel 2012 (-0,7% rispetto al 2011). Nel corso del 2013, 2014 e 2015, SEA pur avendo incrementato il Terminal 1 di Malpensa di nuovi spazi infrastrutturali di 49.600 m² (2013), 18.500 m² (2014), 4.950 m² (2015) per l'operatività del terzo satellite e di

quello nord e l'implementazione della nuova stazione Ferroviaria al Terminal 2 è comunque riuscita a garantire un notevole risparmio di energia rispetto al 2009.

Nel 2018 i consumi su entrambi gli scali sono diminuiti del 4,1% rispetto al 2017, continuando il trend positivo di contenimento rispetto al 2009, anno in cui SEA ha iniziato gli interventi relativi alla politica di risparmio energetico.

Consumi idrici

Il tema della gestione delle risorse idriche è uno degli aspetti ambientali verso cui da più tempo dedichiamo conoscenza e attenzione, come conseguenza di un'impostazione completamente autonoma nell'approvvigionamento idrico, realizzata tramite la costruzione di una serie di pozzi gestiti in autonomia, che risponde alle necessità igienico-sanitarie, antincendio e di tipo "industriale" di entrambi gli aeroporti.

Le principali fonti idriche interessate dai prelievi dell'acqua sono le falde acquifere, dalle quali è emunta attraverso i 12 pozzi situati a Malpensa e gli 8 pozzi situati a Linate. Per quanto riguarda Malpensa, la falda ha una soggiacenza di circa 51 mt. (da misure freatimetriche effettuate sui pozzi G e L), mentre per quanto riguarda Linate la falda ha una soggiacenza di circa 5 mt.

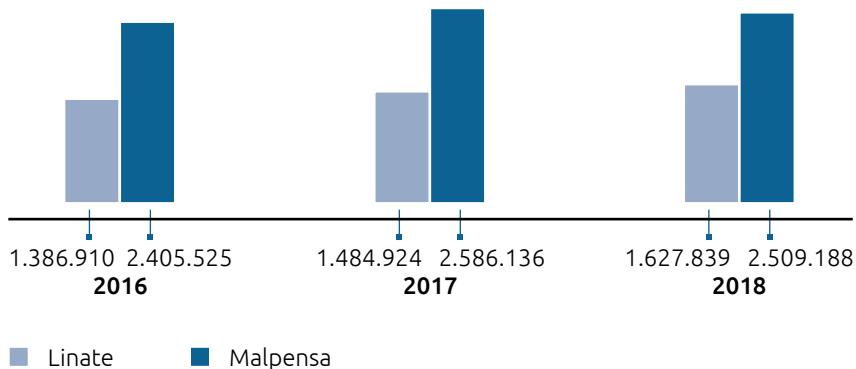
I volumi idrici prelevati dai pozzi presenti nei sedimenti aeroportuali di Malpensa e Linate sono distribuiti al consumo attraverso acquedotti interni.

Il controllo chimico/fisico e quantitativo, nonché l'attività di razionalizzazione dei consumi, garantiscono la più elevata attenzione per questo importante patrimonio comune.

I maggiori fabbisogni idrici registrati a Linate sono a carico di maggiori consumi di acque poco pregiate (prima falda idrica sotterranea) impiegata per le necessità di "raffreddamento/condizionamento" delle infrastrutture aeroportuali.

In particolare, si evidenziano: condizioni termiche sfavorevoli, interventi manutentivi di vuotatura dorsali di distribuzione e prove idrauliche sostenute nell'anno e, particolarmente interessante, una maggiore temperatura di prelievo idrico (acque da pozzi dedicati) di

CONSUMI IDRICI (M³)



Nota: i dati 2016 non comprendono SEA Prime.

Fonte: SEA

prima falda che ha determinato necessità idriche supplementari di condizionamento per superare il minore delta termico.

La qualità delle acque distribuite tramite gli acquedotti aeroportuali è sottoposta, oltre che ai controlli ispettivi dell'Ente sanitario, a un programma interno tempificato di frequente verifica che comprende la valutazione di numerosi parametri sia chimico/fisici sia microbiologici. I parametri analizzati sono ampiamente inferiori al limite massimo ammesso dalla legge e dimostrano la buona qualità dell'acqua distribuita in entrambi gli aeroporti sia dal punto di vista chimico sia dal punto di vista microbiologico.

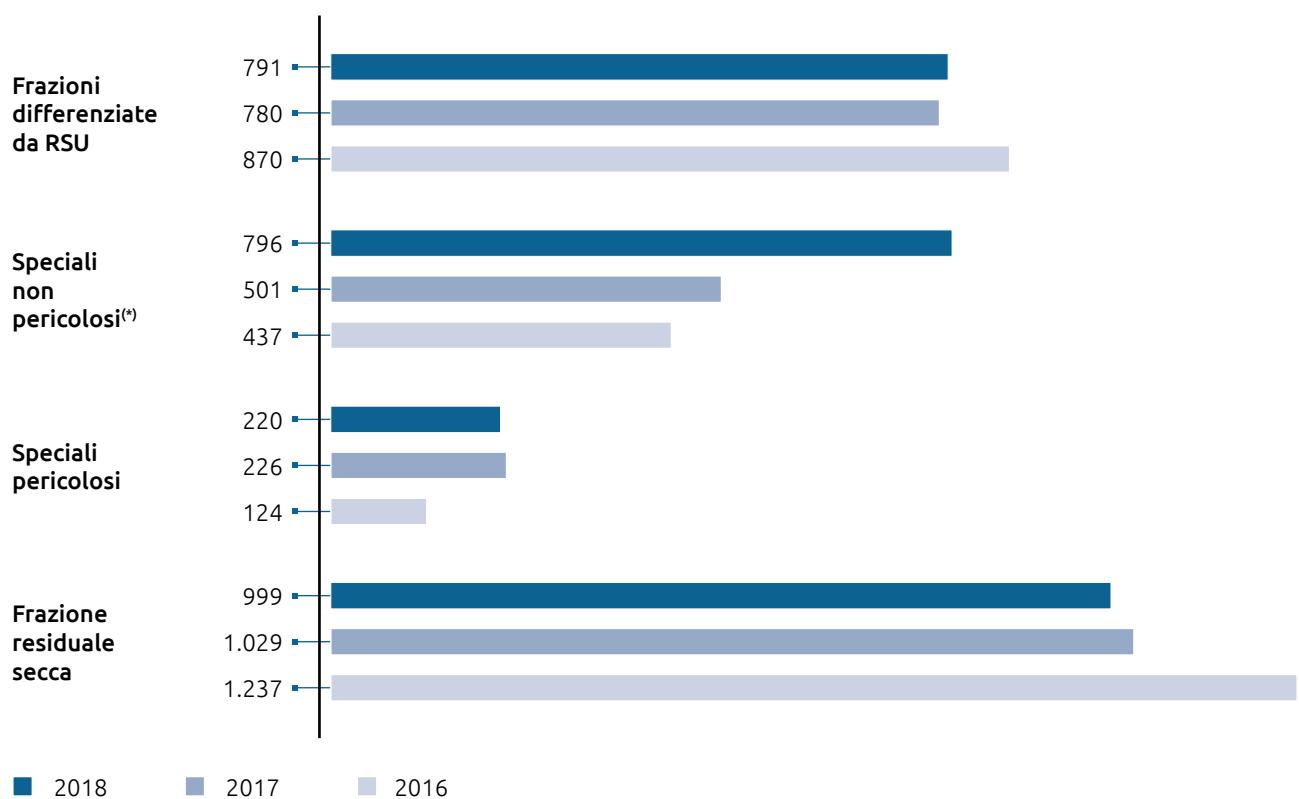
Gestione dei rifiuti¹⁹

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

- rifiuti solidi urbani e assimilati generati dalle attività di pulizia nelle aerostazioni, negli edifici ausiliari e dall'attività di pulizia degli aeromobili. Tali rifiuti sono raccolti in apposite dotazioni (cassoni e cassonetti), opportunamente distribuite nei sedimenti aeroportuali e smaltiti a cura delle società incaricate dalle amministrazioni comunali territorialmente competenti. I rifiuti solidi urbani e assimilati sono costituiti dalla frazione secca e dalle frazioni differenziate;
- rifiuti speciali pericolosi (ad es. olio esausto, emulsioni oleose, filtri olio e gasolio, rifiuti sanitari, ecc.) e non pericolosi (ad es.: rottami ferrosi, farmaci scaduti, batterie alcaline, ecc.) derivanti dall'attività manutentiva di SEA;
- rifiuti di origine alimentare costituiti dai residui dei pasti consumati dai passeggeri a bordo degli aeromobili, che sono gestiti e smaltiti direttamente dalle società di *catering* e non trattati dal gestore aeroportuale.

¹⁹ I dati del 2016 sono riferiti a SEA

LINATE - RIFIUTI PRODOTTI PER TIPOLOGIA (TON)



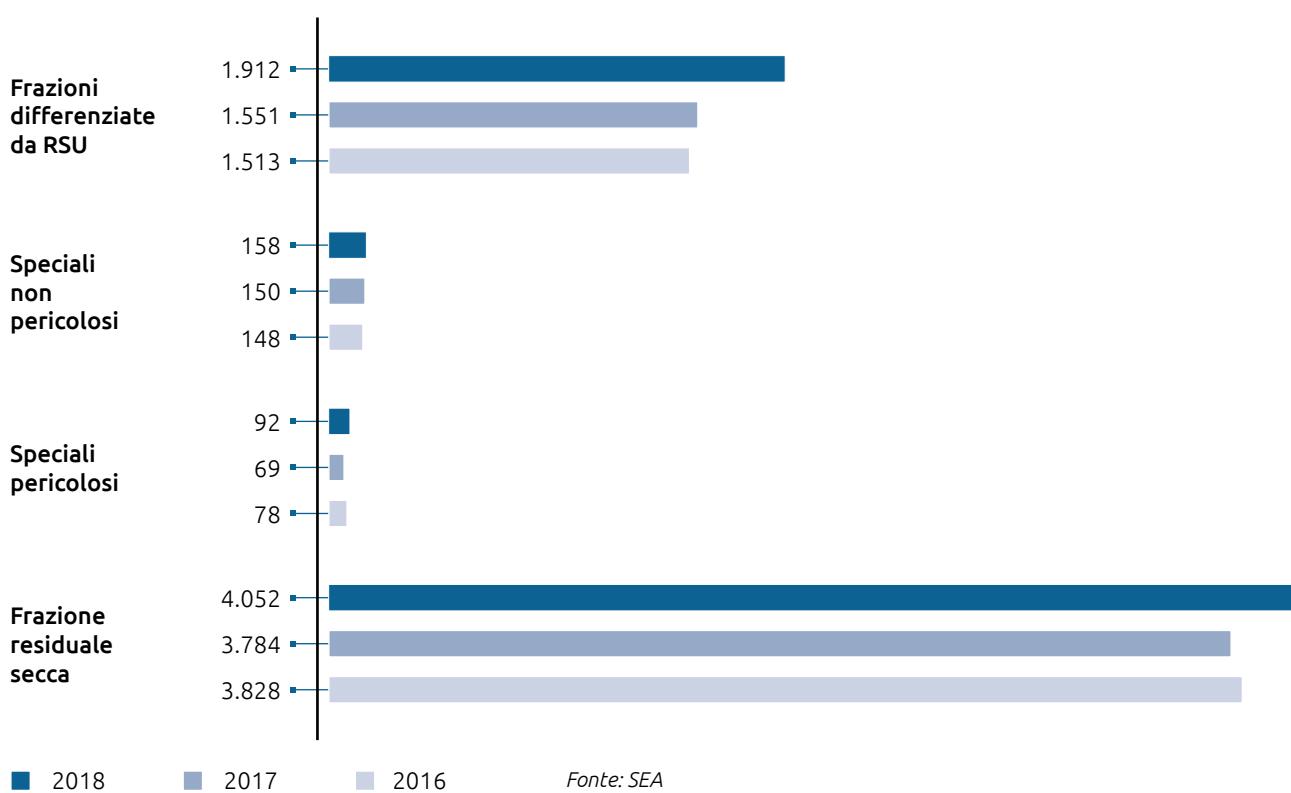
^(*) Nel 2018 è stata attivata la nuova modalità di gestione dei bottini di bordo, che ha comportato un aumento di produzione di rifiuti speciali non pericolosi.

Fonte: SEA



EFFICIENZA GESTIONALE E PRODUTTIVITÀ

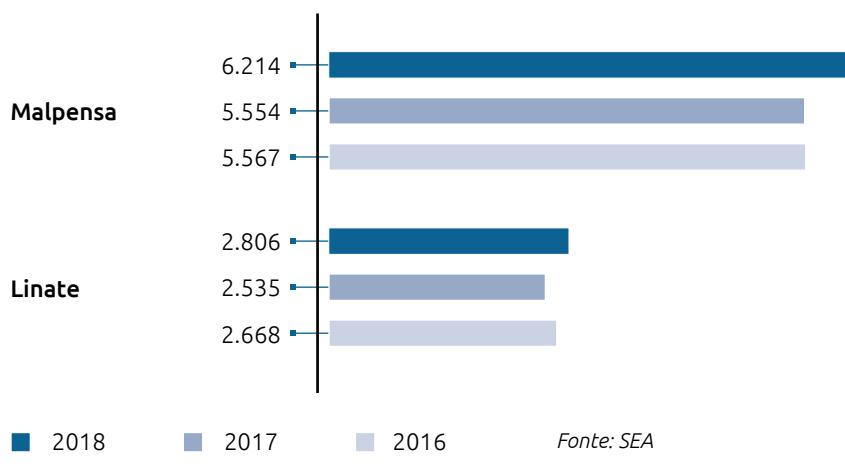
MALPENSA - RIFIUTI PRODOTTI PER TIPOLOGIA (TON)



La produzione complessiva di rifiuti a Linate per il 2018 è stata pari a 2.806 tonnellate mentre sullo scalo di Malpensa la produzione complessiva è stata pari a 6.214 tonnellate.

Anche per il 2018 SEA ha confermato il proprio impegno nella raccolta differenziata di rifiuti solidi urbani e assimilati sugli scali di Linate e Malpensa. A oggi le frazioni raccolte in modo differenziato sono: carta, cartone, legno, vetro, plastica, metallo, toner, umido e pile presso le aree dell'aerostazione aperte al pubblico. La raccolta differenziata dei rifiuti, è risultata pari al 62,9% per Linate e al 34,6% per Malpensa, considerando anche la raccolta differenziata dei rifiuti speciali, registrando un aumento complessivo di circa il 10% su entrambi gli scali rispetto al 2017.

PRODUZIONE RIFIUTI TOTALI (TON)



% RACCOLTA DIFFERENZIATA

	2018	2017	2016
Malpensa	34,6	31,7	31,2
Linate	62,9	57,4	53,6

Fonte: SEA

Tutti i rifiuti speciali prodotti sono gestiti in modo differenziato per tipologia, con specifici contratti con società autorizzate alla gestione di queste tipologie (ad es.: attrezzature informatiche, oli, emulsioni, ferro, vernici, ecc.). Questi rifiuti sono quindi tutti integralmente differenziati per tipologia e smaltiti/recuperati secondo le normative di riferimento e gli *standard* di tecnologia degli impianti di trattamento in cui sono conferiti.

La frazione residuale secca dei rifiuti di tipo urbano prodotti in entrambi gli scali è destinata a impianti di termodistruzione a recupero energetico; le frazioni

differenziate di rifiuti sono invece avviate a specifici impianti di recupero e riciclo (raccolta e trasporto smaltimento o recupero a cura del Comune).

I rifiuti speciali sono conferiti prevalentemente, in dipendenza delle specifiche caratteristiche, a impianti di recupero; in presenza di rifiuti aventi caratteristiche non idonee al recupero (es.: spugni fognari) i rifiuti sono conferiti ad impianti di smaltimento finale (raccolta e trasporto smaltimento o recupero a cura di ditte specializzate/autorizzate).



La gestione della supply chain

Policy di purchasing

Consideriamo i nostri fornitori come parte integrante del processo di sostenibilità. Pertanto, nella scelta dei nostri *partner*, attraverso il processo di qualificazione in Albo, oltre a considerare la capacità delle aziende di offrire prodotti o servizi qualitativamente ed economicamente validi, la loro solidità economico-finanziaria e il rispetto degli obblighi normativi nell'esecuzione delle loro attività (tra gli altri il rispetto dei versamenti contributivi ai dipendenti - DURC), valutiamo anche caratteristiche riferite a parametri di sostenibilità.

In un'ottica di una sempre maggiore qualità del parco fornitori, l'Albo Fornitori, attivo da maggio 2011, nel 2018 è stato completamente rivisto sia in termini di processo sia di sistema informativo di supporto. Il nuovo Albo garantisce un tempestivo aggiornamento delle informazioni sui fornitori e una completa dematerializzazione e informatizzazione del processo. Per poter consentire al Gruppo

SEA di avvalersi di una *supply chain* che contribuisca anche al raggiungimento di uno sviluppo sostenibile, nella revisione del processo di qualifica sono stati introdotti nuovi parametri di valutazione, come il possesso di un Bilancio di Sostenibilità e specifici riferimenti al tema dei Diritti Umani (es. parità retributiva; non discriminazione; libertà di associazione e contrattazione collettiva; lavoro minorile) nel Codice di Condotta o nel Codice Etico aziendale, di cui si chiede di fornire l'allegato.

Durante l'anno 2018 è stata quindi avviata una campagna di riqualificazione dei fornitori sulla base dei seguenti ambiti di valutazione:

Ambiente

Sono valutate le certificazioni del sistema di gestione ambientale del potenziale fornitore (quali ISO 14001 o la registrazione EMAS o la ISO 50001) e 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

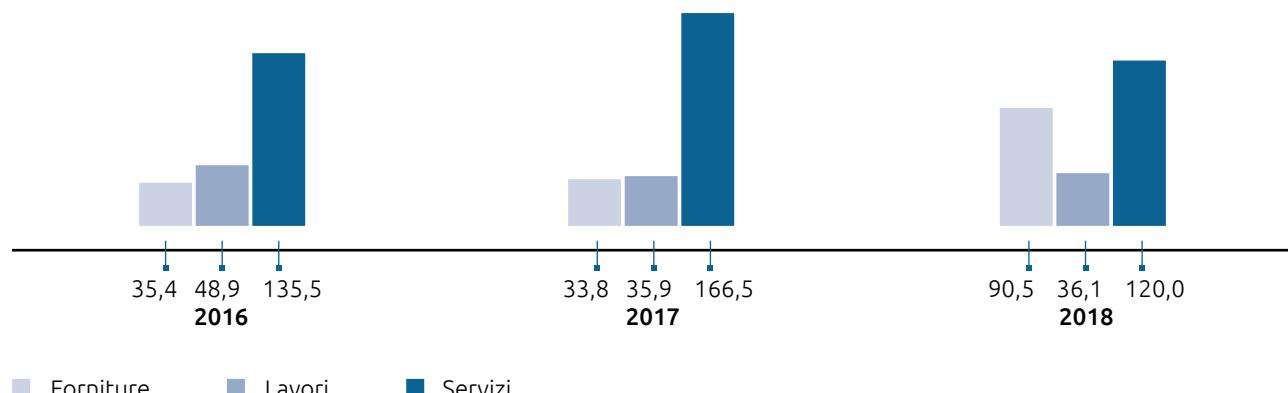
valutazione del Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (se certificato ai sensi del D. Lgs. 81/2008, conforme alle Linee guida UNI-INAIL o alla norma OH-SAS 18001), la presenza o meno all'interno dell'azienda del Servizio di Prevenzione e Protezione, la presenza di un Referente della 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 e la presenza di casi di infortunio riportati negli ultimi tre anni.

Responsabilità sociale d'impresa

Il fornitore è valutato sulla base della disponibilità di certificazioni (ISO 9001) e di iniziative aziendali volte a sviluppare un approccio socialmente responsabile alla progettazione e alla gestione del *business*, descritte tramite un proprio Bilancio di Sostenibilità. Particolare attenzione è rivolta alla presenza di politiche aziendali volte al rispetto dei diritti umani. 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 di Condotta/Codice Etico interno aziendale da parte del fornitore.



VALORE ORDINI PER TIPOLOGIA (MILIONI DI EURO)



Nota: i valori si riferiscono a quanto ordinato nel periodo (gli ordini pluriennali non sono ripartiti per competenza nei singoli anni).
Fonte: SEA

Classificazione dei fornitori in base a criteri di CSR

A garanzia dell'efficacia e dell'efficienza del processo, ma anche per assicurarne la necessaria trasparenza e parità di trattamento, l'attività di approvvigionamento è significativamente digitalizzata e dematerializzata.

Una parte consistente delle gare è gestita attraverso la piattaforma elettronica di negoziazione del Gruppo, men-

tre il processo di qualifica di fornitori ed iscrizione all'albo è completamente dematerializzato attraverso il portale di qualifica. Grazie a quest'ultimo i potenziali candidati possono gestire *on line* tutte le fasi di qualifica, che vanno dalla sottomissione della propria candidatura sino al completamento dell'istruttoria che sfocia nel giudizio da parte di SEA di iscrizione o meno all'albo. Il portale fornitori raccoglie tutte le informazioni in merito ai possibili candidati all'esecuzione dei contratti. La valutazione del fornitore, prodromica alla sua iscrizione, è basata su elementi economico-tecnici specifici

per categoria. A questa si aggiunge - a campione - una valutazione a consuntivo dell'attività svolta nel caso il fornitore sia risultato aggiudicatario. Il portale fornitori ha un utilizzo esteso a tutte le gare del Gruppo, con l'eccezione delle gare sopra le soglie di evidenza europea e che riguardano il *core business* di SEA. Al di sopra di queste soglie il processo è puntualmente regolato dalla normativa comunitaria. Nel corso del 2018 sono stati qualificati 756 fornitori, suddivisi in base alle attività di CSR implementate nei rispettivi processi aziendali secondo i profili di sostenibilità come riportato nella tabella.

PROFILO DI SOSTENIBILITÀ DEI FORNITORI

Profilo	Qualificati	In valutazione	Totale
Adozione Codice Etico	260	34%	274
Adesioni convenzioni internazionali	15	2%	16
Beneficio di riduzione tasso INAIL ultimo triennio	174	23%	182
Bilancio di Sostenibilità	38	5%	39
Certificazione Bilancio di Sostenibilità	18	2%	18
Certificazione EMAS	5	1%	6
Certificazione ISO 9001	494	65%	513
Certificazione ISO 14001	205	27%	213
Certificazione ISO 50001	18	2%	19
Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001	169	22%	174
Nomina Referente Sicurezza per singoli contratti/commesse	218	29%	228
Riferimenti Diritti Umani nel Codice Etico	178	24%	185
Sistema Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro	318	42%	331

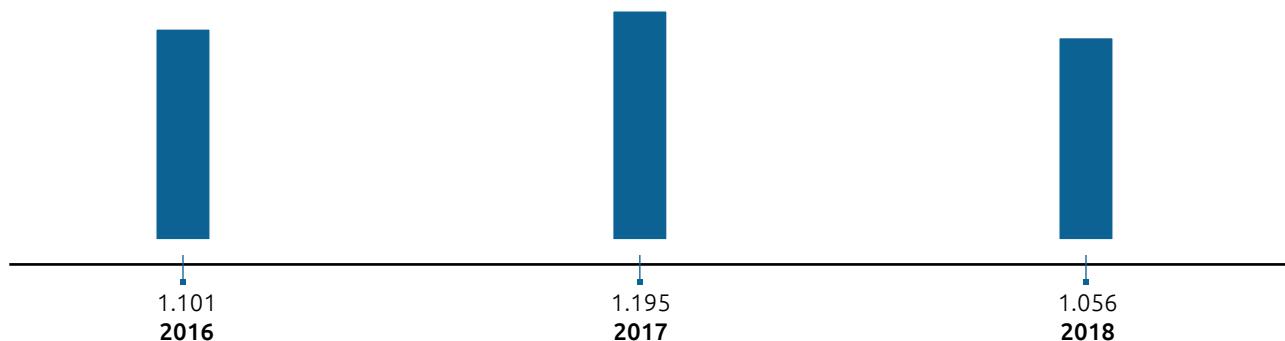
Fonte: SEA

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 riferiti alle attività strumentali definite "core" di valore superiore alle soglie UE, che vengono affidati mediante gara a evidenza pubblica europea, previa pubblicazione di un bando di gara o di un avviso sull'esistenza di un sistema di qualificazione;
- contratti d'appalto "core" di valore inferiore alle soglie UE o contratti d'appalto non riferiti alle attività strumentali di SEA definiti "no core" di qualsiasi importo, che sono disciplinati da apposita "Procedura approvigionamenti" interna a SEA.

NUMERO TOTALE AGGIUDICATARI



Nota: per aggiudicatari si intendono i fornitori che hanno eseguito almeno una prestazione nel periodo (anche su ordine d'acquisto già esistente). I dati includono gli incentivi concessi ai vettori.

Fonte: SEA

Con riferimento alle gare pubbliche, la selezione dei concorrenti avviene sulla base dei criteri di qualificazione soggettivi, nonché afferenti la capacità economico-finanziaria e tecnico-professionale degli stessi, nell'osservanza dei vincoli posti dal D. Lgs. 50/16, applicabile a SEA nella parte relativa ai settori speciali, nel pieno rispetto dei principi del Trattato UE. Con riferimento agli affidamenti "core sottosoglia", la procedura interna prevede l'invito di almeno cinque fornitori, tra quelli inclusi nell'Albo Fornitori aziendale, nel rispetto del principio di rotazione e tenendo conto dei requisiti posseduti dagli stessi in relazione alle caratteristiche specifiche del contratto da assegnare. Con riferimento agli affidamenti "no core", la procedura prevede l'invito rivolto ad almeno tre-cinque-sette fornitori, tra quelli inclusi nell'Albo Fornitori aziendale, in relazione

a fasce di importo del contratto da assegnare (<100.000, >100.000, >1.000.000 Euro), nel rispetto del principio di rotazione e tenendo conto dei requisiti posseduti dagli stessi per le caratteristiche specifiche dell'appalto. Al fornitore affidatario del contratto, tra i molti vincoli contrattuali qualitativo-prestazionali che è tenuto a osservare, viene richiesto, altresì, di rispettare la procedura SEA relativa al "Sistema di gestione ambientale e dell'energia". Sotto il profilo della salvaguardia delle risorse umane impiegate nell'esecuzione della prestazione contrattuale, viene attuata una puntuale verifica dell'osservanza delle norme in tema di sicurezza del lavoro nell'attività d'impresa, con obbligo di segnalazione ove la stessa sia incorsa in gravi infrazioni e dell'applicazione dei contratti di lavoro di categoria, compresi eventuali accordi integrativi aziendali in vigore

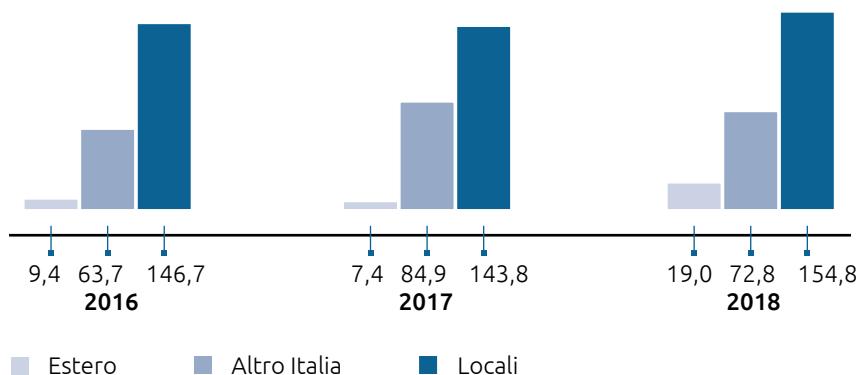
per il tempo e nella località di svolgimento della prestazione. Viene poi effettuata, in corso di contratto, la verifica del rispetto dei versamenti contributivi già accertati in fase di qualificazione del fornitore, di aggiudicazione e successiva stipula del contratto (cd DURC regolare).

Valore generato per l'indotto di fornitura

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

EFFICIENZA GESTIONALE E PRODUTTIVITÀ

VALORE ORDINI PER PROVENIENZA GEOGRAFICA (MILIONI DI EURO)

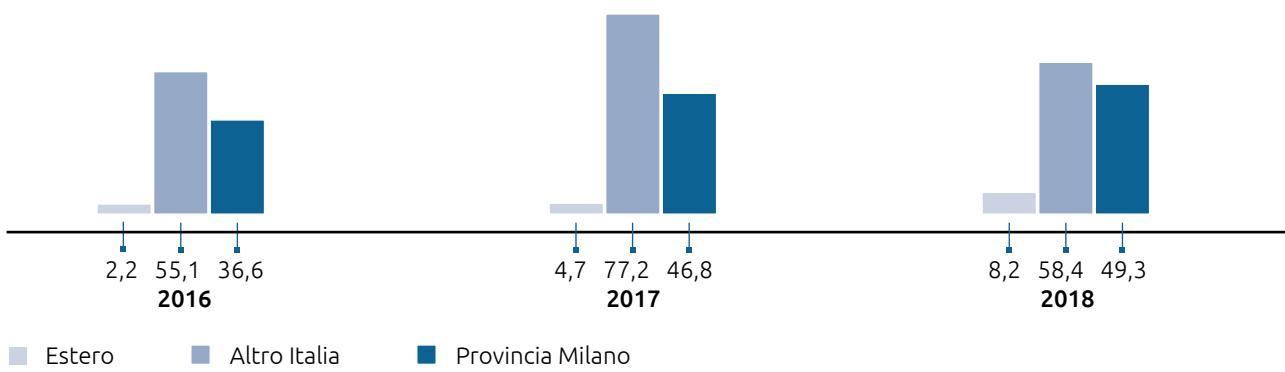


Ciononostante, l'impatto economico generato sul territorio circostante dall'attività del Gruppo SEA in termini di forniture di beni e servizi è stato nel 2018 pari al 63% del valore totale. Nello scalo di Linate il valore degli ordini effettuati presso fornitori localizzati nella provincia di Milano è stato pari al 43%, mentre nello scalo di Malpensa il valore degli ordini rivolti a fornitori presenti nella provincia di Varese è stato pari al 7%.

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

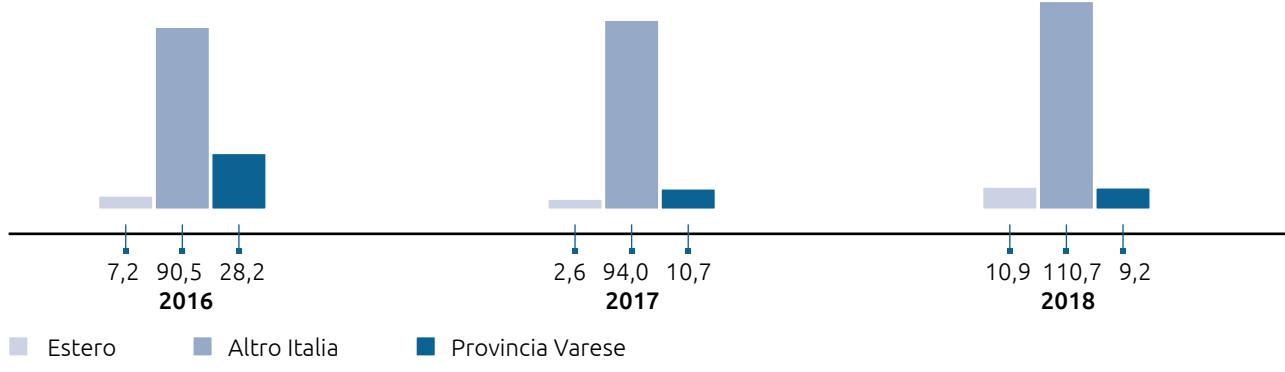
Fonte: SEA

LINATE - VALORE ORDINI PER APPARTENENZA TERRITORIALE (MILIONI DI EURO)



Fonte: SEA

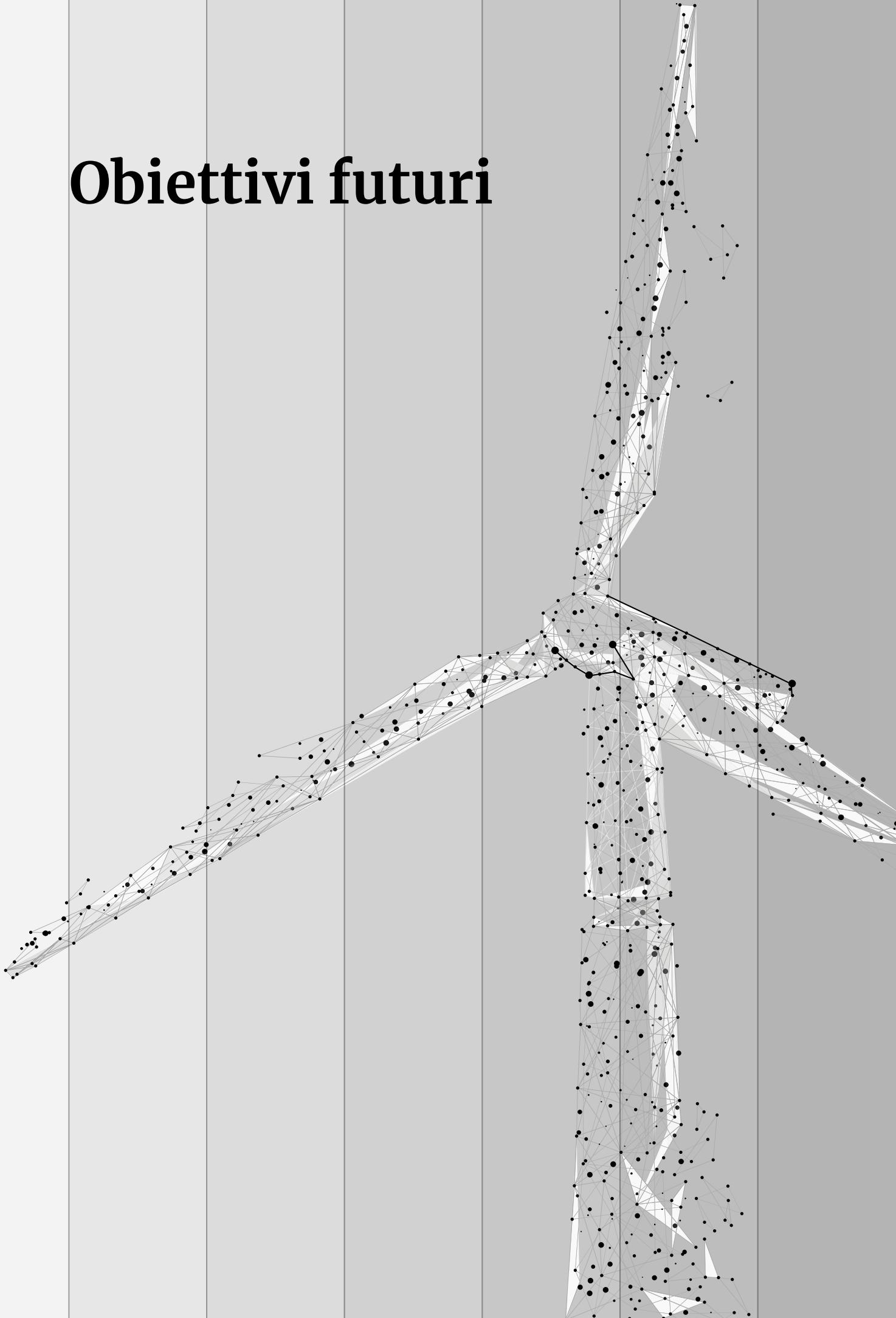
MALPENSA - VALORE ORDINI PER APPARTENENZA TERRITORIALE (MILIONI DI EURO)



Nota: Con riferimento agli ordini di SEA Energia 2016, comuni a Linate e Malpensa, gli importi sono stati suddivisi tra le due sedi in base al consuntivo per le prestazioni concluse mentre per le prestazioni in corso o future, la divisione è stata fatta come da contratto, dove già prestabilita alla stipula, o in base ai dati storici per prestazioni simili, dove variabile. Con riferimento agli ordini di SEA Energia 2016, comuni a Linate e Malpensa, l'allocazione sui due aeroporti è stata oggetto di stime.

Fonte: SEA

Obiettivi futuri



Obiettivi futuri

Gli obiettivi di sostenibilità che intendiamo perseguire nel breve-medio periodo derivano da tre fonti principali:

- l'evoluzione dei processi di *governance* delle strategie di sostenibilità;
- il Contratto di Programma - sottoperiodo 2016-2020 - sottoscritto con ENAC il 26 novembre 2015, per la parte riguardante gli obiettivi ambientali e di qua-

lità dei servizi;
 ■ i programmi di innovazione e di incremento della qualità delle *performance* competitive sostenibili, promossi dalle singole funzioni aziendali e condivisi nell'ambito del *Sustainability Committee*.

Tale formulazione è propedeutica alla futura definizione di un Piano di Sostenibilità organico e integrato nella strategia aziendale.

Gli obiettivi di seguito esposti sono stati classificati in relazione alla loro connessione con:

- le *business challenges* contemplate dal Piano Industriale 2016-2021;
- le *issues* della *materiality matrix*
- i *Sustainable Development Goal*

come illustrato nella tabella seguente.

ALLINEAMENTO TRA BUSINESS CHALLENGES, MATERIALITY ISSUES, SDGs E OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ

Strategic business challenges	Tema materiale	SDGs
QUALITÀ DELLA GESTIONE E DELLO SVILUPPO DEL CAPITALE INFRASTRUTTURALE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Metodologie di costruzione eco-sostenibili ■ Contenimento consumo di suolo ■ Riduzione emissioni CO₂ 	    
Sviluppo Business Aviation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualità della <i>customer experience</i> nei terminal ■ Criteri ambientali per le <i>aviation charges</i> 	 
Crescita Business non Aviation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualità e innovazione nella <i>shopping experience</i> 	

EFFICIENZA E PRODUTTIVITÀ <ul style="list-style-type: none"> ■ Dialogo/coinvolgimento dei dipendenti ■ Formazione/empowerment dei dipendenti ■ Misure di efficienza energetica 	 <p>7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE</p>	 <p>8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA</p>	 <p>13 AGIRE PER IL CLIMA</p>
QUALITÀ E DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI AI PASSEGGERI <ul style="list-style-type: none"> ■ Qualità della <i>customer experience</i> nei terminal 			 <p>9 INDUSTRIA, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE</p>

Governance della sostenibilità²⁰

²⁰ Ai cinque ambiti direttamente desumibili dal piano strategico è stato aggiunto l'ambito "Governance della Sostenibilità",



COSTRUIRE UNA INFRASTRUTTURA RESILIENTE E PROMUOVERE L'INNOVAZIONE ED UNA INDUSTRIALIZZAZIONE EQUA, RESPONSABILE E SOSTENIBILE

Tema materiale	Descrizione obiettivo	Orizzonte temporale	Status
Orientamento strategico alla creazione di valore di lungo termine	Definire un piano periodico di Sostenibilità	2019-2020	In corso

Fonte: SEA

Qualità del capitale infrastrutturale



RENDERE LE CITTÀ E GLI INSEDIAMENTI UMANI INCLUSIVI, SICURI, DURATURI E SOSTENIBILI

Tema materiale	Descrizione obiettivo	Orizzonte temporale	Status
Contenimento consumo di suolo	Proteggere e salvaguardare il patrimonio naturale In un'ottica di rafforzamento di rapporti costruttivi con il territorio e di conferma della sensibilità ambientale di SEA, è stato avviato il progetto sperimentale "Recupero, Riqualificazione e Conservazione della brughiera di Lonate", un intervento ricadente all'interno del Parco Lombardo della Valle del Ticino volto alla tutela della flora a rischio di estinzione. L'obiettivo è definire quale sia la migliore pratica gestionale da applicare per il recupero, riqualificazione e conservazione dell'habitat 4030 - Lande secche europee (brughiera). Il progetto, declinato in tre fasi principali (preliminare e preparatoria, attuativa e di monitoraggio), interesserà 4 differenti zone, definite in funzione del ruolo ricoperto nelle varie fasi progettuali: zona A (165,4 ettari), zona B (2,7 ettari), zona C (27,9 ettari), zona D (74,1 ettari).	2022	In corso

OBIETTIVI FUTURI



ASSICURARE A TUTTI L'ACCESSO A SISTEMI DI ENERGIA ECONOMICI, AFFIDABILI, SOSTENIBILI E MODERNI

COSTRUIRE UNA INFRASTRUTTURA RESILIENTE E PROMUOVERE L'INNOVAZIONE ED UNA INDUSTRIALIZZAZIONE EQUA, RESPONSABILE E SOSTENIBILE

Tema materiale	Descrizione obiettivo	Orizzonte temporale	Status
Metodologie di costruzione eco-sostenibili	Infrastrutture sostenibili Costruzione del nuovo corpo F nel sedime di Linate in coerenza con la classificazione "Nuove costruzioni, ristrutturazioni importanti di primo livello, edifici ad energia quasi zero". Il nuovo edificio sarà progettato in un'ottica di ottimizzazione delle strutture, a partire da pareti e finestre, e di risparmio energetico grazie all'installazione di un impianto fotovoltaico con potenza installata di circa 66 kWee all'implementazione di un sistema di regolazione automatica dei consumi	2019-2020	Starting



GARANTIRE MODELLI SOSTENIBILI DI PRODUZIONE E DI CONSUMO

Tema materiale	Descrizione obiettivo	Orizzonte temporale	Status
Metodologie di costruzione eco-sostenibili	Riduzione dei rifiuti, riciclaggio e riutilizzo Utilizzo di materiali di recupero e di miscele caratterizzate dalla percentuale massima di materiale riciclato nella realizzazione degli interventi di manutenzione straordinaria della pista di volo di Linate. Il riciclaggio in situ dei materiali comporterà un duplice beneficio, oltre al riutilizzo infatti il territorio beneficerà di una riduzione degli impatti derivanti dalle attività di smaltimento, come i trasporti dei camion. Grazie ai capitoli tecnici definiti, sarà possibile evitare 6.500 viaggi dei camion	2019-2020	Starting



ADOTTARE MISURE URGENTI PER COMBATTERE IL CAMBIAMENTO CLIMATICO E LE SUE CONSEGUENZE

Tema materiale	Descrizione obiettivo	Orizzonte temporale	Status
Riduzione emissioni CO ₂	Carbon neutrality Mantenimento accreditamento dell' <i>Airport Carbon Accreditation</i> livello 3+ (<i>Neutralty</i>), per entrambi gli scali di Milano Linate e Milano Malpensa	2019	In corso
	Sistemi di Gestione certificati Mantenimento della Certificazione ISO 14000 – Sistema di Gestione dell'Ambiente e rinnovo della Certificazione ISO 50001 – Sistema di Gestione dell'Energia	2019	In corso

Sviluppo Business Aviation



RENDERE LE CITTÀ E GLI INSEDIAMENTI UMANI INCLUSIVI, SICURI, DURATURI E SOSTENIBILI

Tema materiale	Descrizione obiettivo	Orizzonte temporale	Status
Criteri ambientali per le <i>aviation charges</i>	Analisi di fattibilità per lo sviluppo di un nuovo piano tariffario che includa tra le variabili anche la componente del "rumore" per l'aeroporto di Malpensa	2019	In corso



COSTRUIRE UNA INFRASTRUTTURA RESILIENTE E PROMUOVERE L'INNOVAZIONE ED UNA INDUSTRIALIZZAZIONE EQUA, RESPONSABILE E SOSTENIBILE

Tema materiale	Descrizione obiettivo	Orizzonte temporale		Status	
		Linate	Malpensa	Linate	Malpensa
Qualità della customer experience nei terminali	Tempo di attesa al controllo radiogeno dei bagagli (minuti di attesa nel 90% dei casi)	2019: 7'10" 2020: 7'00"	2019: 7'10" 2020: 7'00"	In corso	In corso
	Ritardi del gestore (IATA Codes 19, 58, 85, 87) (n° ritardi/totale voli pax in partenza)	2019: 0,24% 2020: 0,22%	2019: 0,32% 2020: 0,30%		
	Tempo di riconsegna primo bagaglio dal <i>block-on</i> dell'aeromobile	2019: 16'30" 2020: 16'20"	2019: 22'30" 2020: 22'20"		
	Tempo di riconsegna ultimo bagaglio dal <i>block-on</i> dell'aeromobile	2019: 23'30" 2020: 23'20"	2019: 35'30" 2020: 35'20"		
	Bagagli disguidati per malfunzionamento del <i>Baggage Handling System</i>	2019: 0,25 2020: 0,24	2019: 0,36 2020: 0,32		
	Ritardi dei voli in partenza dovuti alla gestione delle merci (% ritardi sul totale annuo)	-	2019: 0,091% 2020: 0,090%		
	Affidabilità sistema di movimentazione bagagli	2019: 99,64% 2020: 99,65%	2019: 99,76% 2020: 99,77%		

Crescita Business non Aviation



COSTRUIRE UNA INFRASTRUTTURA RESILIENTE E PROMUOVERE L'INNOVAZIONE ED UNA INDUSTRIALIZZAZIONE EQUA, RESPONSABILE E SOSTENIBILE

Tema materiale	Descrizione obiettivo	Orizzonte temporale	Status
	<p>Offerta trasversale e multi target Oltre alla parte <i>shops</i>, massimizzare la capacità di innovare nell'ambito <i>food</i>, procedendo nel cammino intrapreso qualche anno fa di caratterizzare le <i>Food Court</i> con formule sempre più innovative e che sappiano soddisfare la domanda di tutti i <i>target</i> di riferimento (in particolare orientali e medio orientali)</p>	TBD	TBD
Qualità e innovazione nella <i>shopping experience</i>	<p>Innovazione nei sistemi di pagamento L'innovazione nell'offerta di prodotti e servizi ai passeggeri è un aspetto fondamentale nella strategia di sviluppo commerciale dell'aeroporto che, dopo aver implementato sistemi di pagamento <i>contactless</i> e sensibilizzato tutti i <i>partner</i> commerciali ad adottarli, vuole integrare i sistemi di pagamento via <i>app</i> e <i>social</i> (<i>Alipay</i> e <i>wechat pay</i> in testa) per i propri servizi e garantirne l'utilizzo presso tutti gli operatori commerciali presenti in aeroporto</p>	2020	TBD
	<p>Innovazione nei servizi al passeggero L'innovazione nei servizi al passeggero è un aspetto cardine nei piani di azione intrapresi fino ad oggi. In particolare, con l'introduzione di servizi dedicati come <i>shopping helpers</i>, <i>shop & collect</i> e servizi <i>e-commerce</i>.</p>	2021	TBD



Qualità e digitalizzazione



COSTRUIRE UNA INFRASTRUTTURA RESILIENTE E PROMUOVERE L'INNOVAZIONE ED UNA INDUSTRIALIZZAZIONE EQUA, RESPONSABILE E SOSTENIBILE

Tema materiale	Descrizione obiettivo	Orizzonte temporale	Status
Qualità della <i>customer experience</i> nei terminal	<p>Innovazione nei servizi al passeggero Per fornire una <i>customer experience</i> di qualità, l'aeroporto vuole estendere l'esperienza digitale anche per i servizi al passeggero", offrendo servizi sempre più innovativi. In particolare, per quanto riguarda i parcheggi, l'idea è di un parcheggio la cui fruizione sia totalmente integrata con il web e le app: partendo dalla logica e modalità di acquisto fino alla fruizione tutto passerà attraverso l'utilizzo del proprio smartphone, senza la presenza di casse fisiche, compreso la gestione degli ingressi e uscite dal parcheggio stesso</p>	2020	In corso
	<p>Indoor navigation Attraverso l'installazione di più di 2.000 <i>beacon</i> nel Terminal 1 di Malpensa verrà implementata una piattaforma capace di gestire in maniera centralizzata la sensoristica installata e di mettere a disposizione dell'azienda le informazioni raccolte per sviluppare applicazioni, come creazione di modelli predittivi in ambito <i>security</i> e <i>operations</i> e <i>indoor navigation</i>. Creazione di una app dedicata che sarà in grado di localizzare l'utente, offrirgli un'esperienza di navigazione <i>indoor</i> in <i>Augmented Reality</i> e accompagnarla nel raggiungimento di Pol (<i>Point of Interest</i>) precedentemente selezionati</p>	2019	In corso



COSTRUIRE UNA INFRASTRUTTURA RESILIENTE E PROMUOVERE L'INNOVAZIONE ED UNA INDUSTRIALIZZAZIONE EQUA, RESPONSABILE E SOSTENIBILE

Tema materiale	Descrizione obiettivo	Orizzonte temporale		Status	
		Linate	Malpensa	Linate	Malpensa
Qualità della <i>customer experience</i> nei terminal	Percezione del livello di pulizia e funzionalità delle <i>toilette</i> (% passeggeri soddisfatti)	2019: 90,80%	2019: 91,60%	In corso	In corso
		2020: 91,00%	2020: 91,80%		
	Affidabilità sistema trasferimento passeggeri	2019: 97,85%			
		2020: 97,86%			
	Percezione servizio Passeggeri a Ridotta Mobilità (PRM) (% passeggeri soddisfatti)	2019: 91,00%	2019: 91,50%		
		2020: 92,00%	2020: 92,00%		
	Presa in carico PRM correttamente prenotato in arrivo	2019: 92,80%	2019: 86,00%		
		2020: 92,90%	2020: 86,20%		
	Percezione sull'efficacia e sull'accessibilità della segnaletica interna, delle informazioni e delle comunicazioni Terminal 1	2019: 98,90%	2019: 98,90%		
		2020: 99,00%	2020: 99,00%		
	Percezione complessiva del livello di comfort in aerostazione Terminal 1 (%) passeggeri soddisfatti)	2019: 7,60%	2019: 7,80%		
		2020: 8,00%	2020: 8,00%		

Efficienza gestionale e produttività



ASSICURARE A TUTTI L'ACCESSO A SISTEMI DI ENERGIA ECONOMICI, AFFIDABILI, SOSTENIBILI E MODERNI

Tema materiale	Descrizione obiettivo	Orizzonte temporale		Status	
		Linate	Malpensa	Linate	Malpensa
Misure di efficienza energetica	Risparmi in campo elettrico (KWh_anno/mc)	2019: 44,0 2020: 43,8	2019: 40,4 2020: 40,2	In corso	In corso
	Risparmi in campo termo frigorifero (KWh_anno/mc)	2019: 43,4 2020: 42,5	2019: 73,8 2020: 72,3		



ASSICURARE A TUTTI L'ACCESSO A SISTEMI DI ENERGIA ECONOMICI, AFFIDABILI, SOSTENIBILI E MODERNI

ADOTTARE MISURE URGENTI PER COMBATTERE IL CAMBIAMENTO CLIMATICO E LE SUE CONSEGUENZE

Tema materiale	Descrizione obiettivo	Orizzonte temporale	Status
	Acquisizione di TEE Sostituzione dell'attuale turbina TGC da 25 MWe, nella centrale di cogenerazione di Malpensa, con una turbina a gas più efficiente, che consentirà di acquisire per dieci anni i titoli di efficienza energetica dal GSE (certificati bianchi da cogenerazione ad alto rendimento)	2019	In corso
	Sostituzione delle luci di pista Sostituzione delle luci della Pista T di Linate, da segnali alogeni per 98.747 W, a segnali a LED per 18.776 W	2019	Starting
Misure di efficienza energetica	Efficientamento dei macchinari Sostituzione di 3 gruppi frigo ad assorbimento (installati nel 1998 nella Centrale di Malpensa) con 3 nuovi gruppi ad assorbimento bistadio aventi un COP maggiore di 1. Tale intervento consentirebbe, da un lato, di rinnovare parzialmente il parco macchine attuale evitando processi manutentivi costosi, dall'altro produrrebbe dei vantaggi in termini di risparmio di acqua surriscaldata con un risparmio di gas metano e un aumento della produzione elettrica verso la rete	2019-2020	Starting
	Unità Virtuale Abilità Mista Partecipazione al progetto pilota UVAM (Unità Virtuale Abilità Mista) con Enel X, che consentirà nell'impianto di Linate, di partecipare al mercato di dispacciamento a condizioni economiche vantaggiose	2019-2020	Starting



INCENTIVARE UNA CRESCITA ECONOMICA DURATURA, INCLUSIVA E SOSTENIBILE, UN'OCCUPAZIONE PIENA E PRODUTTIVA ED UN LAVORO DIGNITOSO PER TUTTI

Tema materiale	Tipologia di misura	Descrizione obiettivo	Orizzonte temporale	Status
Dialogo/coinvolgimento dei dipendenti	Costruzione sistema di <i>customer satisfaction</i> costante per i servizi	Creazione di un sistema di <i>customer satisfaction</i> immediata per misurare il tasso di gradimento del personale e per migliorare l'offerta nel tempo	2019	In corso
	Ridefinizione parametri convenzioni mediche e sanitarie	Rinegoziazione delle convenzioni in uso al fine di aggiornare modalità, tariffe, prestazioni	2019	In corso
	Incremento bagni attrezzati per <i>nursering</i>	Arrivare al 100% dei bagni attrezzati con fasciatoio e <i>baby point</i> (anche per papà)	2019	In corso
	Individuazione di uno spazio per ritiro consegna di pacchi e servizi	Identificazione di uno spazio per ciascuna sede aziendale in cui sia possibile far pervenire prodotti e/o pacchi acquistati su <i>internet</i> , e sia possibile consegnare e ritirare prodotti o servizi (camicie stirate, cassette di verdura, ecc.)	2019	Da avviare
	Miglioramento del sistema di valutazione	Rivedere le modalità di effettuare la valutazione del personale, in particolare il meccanismo di discussione e trasmissione degli esiti	2019	In corso
	Studio di fattibilità per verificare come allargare la definizione di famiglia nell'indicazione dei beneficiari dei contributi, includendo "nuove famiglie"	Allargare le misure in favore dei familiari anche ai figli non a carico, o ai figli di conviventi, al fine di non escludere le famiglie meno tradizionali	2019	Da avviare

Rendicontazione degli obiettivi dichiarati nel 2017 Governance della Sostenibilità



COSTRUIRE UNA INFRASTRUTTURA RESILIENTE E PROMUOVERE L'INNOVAZIONE ED UNA INDUSTRIALIZZAZIONE EQUA, RESPONSABILE E SOSTENIBILE

Descrizione obiettivo	Orizzonte temporale	Status
Attribuire al Comitato Controllo e Rischi la delega alla trattazione delle tematiche relative alla Sostenibilità	2018-2019	Raggiunto
Acquisizione della certificazione ISO 37001 – Sistema di gestione Anti-corruzione	2018	Raggiunto
<i>Deep review</i> della <i>Materiality Matrix</i>	2018	Raggiunto

Fonte: SEA

Efficienza gestionale e produttività

7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE



ASSICURARE A TUTTI L'ACCESSO A SISTEMI DI ENERGIA ECONOMICI, AFFIDABILI, SOSTENIBILI E MODERNI

Descrizione obiettivo	Orizzonte temporale		Status	
	Linate	Malpensa	Linate	Malpensa
Risparmi in campo elettrico (KWh_anno/mc)	2018: 44,2	2018: 40,6	In valutazione	In valutazione
Risparmi in campo termo frigorifero (KWh_anno/mc)	2018: 44,3	2018: 75,3	In valutazione	In valutazione

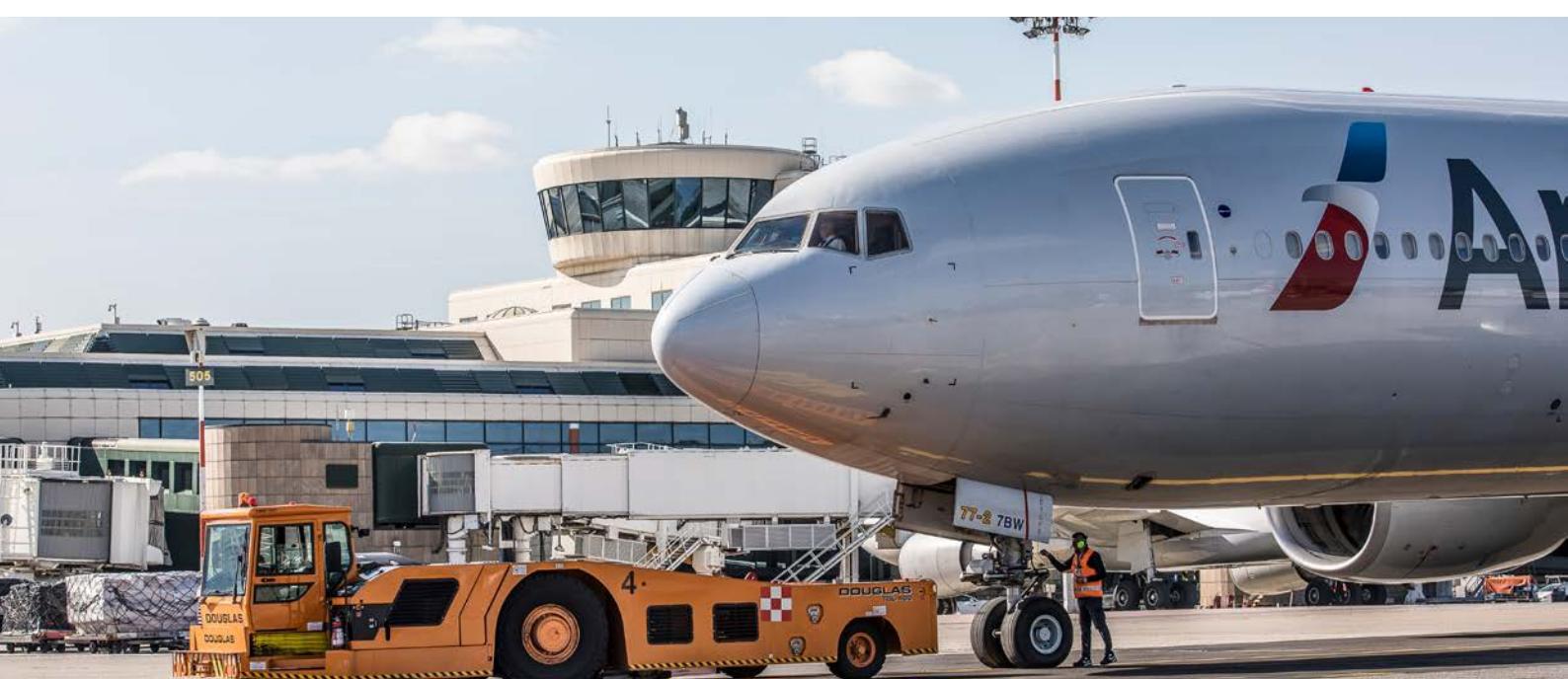
Fonte: Contratto di Programma ENAC-SEA

9 INDUSTRIA, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE



COSTRUIRE UNA INFRASTRUTTURA RESILIENTE E PROMUOVERE L'INNOVAZIONE ED UNA INDUSTRIALIZZAZIONE EQUA, RESPONSABILE E SOSTENIBILE

Descrizione obiettivo	Orizzonte temporale		Status	
	Linate	Malpensa	Linate	Malpensa
Diminuzione dei consumi idrici totali annui (mc_anno/WLU)	2018: 157,16	2018: 102,95	In valutazione	In valutazione
Inserimento nei contratti con appaltatori, subappaltatori e fornitori di una clausola di impegno ad uniformarsi alla politica ambientale di SEA e ai criteri contenuti nel SGA di SEA quando svolgono prestazioni oggetto del contratto di programma (% contratti con clausola/totali contratti)	2018: 10,00%	2018: 10,00%	In valutazione	In valutazione





ASSICURARE A TUTTI L'ACCESSO A SISTEMI DI ENERGIA ECONOMICI, AFFIDABILI, SOSTENIBILI E MODERNI

Tema materiale	Descrizione obiettivo	Orizzonte temporale	Status
<i>Part time over 60</i>	Introduzione di una misura di <i>part time</i> dedicato agli <i>over 60</i> , a carattere volontario e che non preveda spese aggiuntive per l'azienda	2018	Concluso
Definizione <i>policy</i> aziendale per organizzare ferie in ottica <i>family friendly</i> (in contemporanea per coppie, compatibili con il calendario scolastico, ecc.)	Definizione e diffusione di una politica aziendale che favorisce la gestione delle ferie al fine di aumentare fino a quanto possibile il tempo di qualità passato in famiglia, ad esempio favorendo chi ha un compagno/a, coniuge o convivente e impiegato in SEA a organizzare i periodi di ferie in contemporanea, o attivando ferie "da turno" in periodi in cui i figli 6-14 anni non frequentano la scuola. Naturalmente se richiesto dagli interessati/e e ove compatibile con le esigenze di servizio e con il meccanismo di turnazione in vigore	2018	Concluso
Pianificazione <i>meeting</i> annuali nei servizi in cui il personale è turnista	Introduzione di strumenti di comunicazione interna <i>off line</i> e <i>on line</i> tra un numero elevato di colleghi e colleghi turnisti/e di un medesimo reparto, finalizzate a condividere temi specifici, eventi, problemi e soluzioni	2018	Concluso
Team <i>meeting</i> periodici per non turnisti	Introduzione di strumenti di comunicazione interna <i>off line</i> e <i>on line</i> tra un numero elevato di colleghi e colleghi non turnisti/e di un medesimo reparto, finalizzate a condividere temi specifici, eventi, problemi e soluzioni	2018	Concluso
Intervento su <i>middle management</i> per la diffusione di una cultura più orientata al <i>work-life balance</i>	Organizzazione di momenti o iniziative formative e di sensibilizzazione culturale, rivolti alla "comunità dei capi", su tematiche legate ad una gestione delle risorse umane più orientata al <i>work-life balance</i>	2018	Concluso
Individuazione linee guida per crescita in azienda	Definire e comunicare con più analiticità le politiche di crescita aziendale, favorendo la formazione di corrette aspettative in merito alle possibilità di crescita da parte del personale <i>part time</i> .	2018	Concluso

Fonte: SEA

Sviluppo Business Aviation



COSTRUIRE UNA INFRASTRUTTURA RESILIENTE E PROMUOVERE L'INNOVAZIONE ED UNA INDUSTRIALIZZAZIONE EQUA, RESPONSABILE E SOSTENIBILE

Indicatore	Orizzonte temporale		Status	
	Linate	Malpensa	Linate	Malpensa
Tempo di attesa al controllo radiogeno dei bagagli (minuti di attesa nel 90% dei casi)*	2018: 7'20"	2018: 7'30"	In valutazione	In valutazione
Ritardi del gestore (IATA Codes 19,58,85,87) (n° ritardi/totale voli pax in partenza)	2018: 0,26%	2018: 0,34%	In valutazione	In valutazione
Tempo di riconsegna primo bagaglio dal <i>block-on</i> dell'aeromobile (minuti di attesa nel 90% dei casi)	2018: 16'40"	2018: 22'40"	In valutazione	In valutazione
Tempo di riconsegna ultimo bagaglio dal <i>block-on</i> dell'aeromobile (minuti di attesa nel 90% dei casi)	2018: 23'40"	2018: 35'40"	In valutazione	In valutazione
Bagagli disguidati per malfunzionamento del <i>Baggage Handling System</i> (n. bagagli disguidati/1000 passeggeri in partenza)	2018: 0,26	2018: 0,38	In valutazione	In valutazione
Ritardi dei voli in partenza dovuti alla gestione delle merci (IATA Codes 21,22,23,24,25,26,27,28,29,38) (% ritardi sul totale annuo)	-	2018: 0,093%	In valutazione	In valutazione
Affidabilità sistema di movimentazione bagagli (% tempo di funzionamento/orario di operatività dello scalo)*	2018: 99,63%	2018: 99,75%	In valutazione	In valutazione

* Indicatori riferiti sia al Terminal 1 che al Terminal 2

Fonte: Contratto di Programma ENAC-SEA



Qualità e digitalizzazione



COSTRUIRE UNA INFRASTRUTTURA RESILIENTE E PROMUOVERE L'INNOVAZIONE ED UNA INDUSTRIALIZZAZIONE EQUA, RESPONSABILE E SOSTENIBILE

Indicatore	Orizzonte temporale		Status	
	Linate	Malpensa	Linate	Malpensa
Percezione del livello di pulizia e funzionalità delle <i>toilette</i> (% passeggeri soddisfatti)	2018: 90,40%	2018: 91,40%	In valutazione	In valutazione
Affidabilità sistema trasferimento passeggeri (% tempo di funzionamento nell'orario di apertura dello scalo)	2018: 97,84%	-	In valutazione	In valutazione
Percezione servizio Passeggeri a Ridotta Mobilità (PRM) (% passeggeri soddisfatti)*	2018: 90,00%	2018: 91,00%	In valutazione	In valutazione
Presa in carico PRM correttamente prenotato in arrivo (% di rispetto entro 5' dallo sbarco dell'ultimo passeggero)	2018: 92,70%	2018: 85,80%	In valutazione	In valutazione
Percezione sull'efficacia e sull'accessibilità della segnalética interna, delle informazioni e delle comunicazioni Terminal 1 (% passeggeri soddisfatti)	2018: 98,70%	2018: 98,70%	In valutazione	In valutazione
Percezione complessiva del livello di <i>comfort</i> in aerostazione Terminal 1 (% passeggeri soddisfatti)	2018: 97,40%	2018: 97,50%	In valutazione	In valutazione

Fonte: SEA

Appendice: Altre performance di sostenibilità



Appendice: Altre performance di sostenibilità

La governance dello sviluppo sostenibile

Posizioni e partecipazione sulla politica pubblica

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

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

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

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

servizi specialistici che contribuiscono allo sviluppo delle imprese.

ATAG Air Transport Action Group

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

UNIVA Varese - Associazione 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.

Externalità ambientali legate all'attività dei nostri aeroporti

Implicazioni finanziarie per le attività legate ai cambiamenti climatici

SEA per la partecipazione al progetto *Airport Carbon Accreditation* e il raggiungimento del livello "Neutrality" sostiene i seguenti costi:

COSTI PER LA PARTECIPAZIONE AL PROGETTO ACA E L'ACQUISTO DI OFF-SETS (EURO)

	2018	2017	2016
Adesione/certificazione ACA	14.000	10.500	11.200
Acquisto off-sets	22.123	15.524	16.230

Fonte: SEA

Biodiversità

La tutela della biodiversità e della ricchezza ecologica è di primaria importanza per uno sviluppo sostenibile e per poter garantire un giusto equilibrio fra attività antropiche e il contesto naturale. Il Gruppo SEA è consapevole di essere inserito in un contesto verde specialmente con riferimento a Malpensa e questo rende necessario un monitoraggio attento degli impatti del *business* aziendale e l'impiego di azioni finalizzate a mitigare gli effetti.

Alcune porzioni del territorio circostante l'aeroporto di Linate rientrano nel Parco Agricolo Sud Milano (istituito con L.R. 23/4/1990, n°24), che costituisce un'entità territoriale di vaste dimensioni e si estende su quasi tutto il semicerchio meridionale della provincia di Milano. Inoltre, confinano con il sedime dell'aeroporto il Parco Forlanini, uno dei maggiori parchi dell'area urbana milanese, e l'Idroscalo.

L'aeroporto di Malpensa è compreso nel Parco regionale della Valle del Ticino. Al Parco appartengono dieci degli undici comuni coinvolti dal Piano Territoriale d'Area di Malpensa. L'unico comune esterno è Busto Arsizio.

Le riserve naturali del parco e le relative aree di rispetto, concentrate all'interno della valle del fiume a partire dai canali Villoresi e Naviglio Grande, sono lontane dall'aeroporto, separate da zone boschive alternate a zone coltivate di protezione di scarso pregio naturalistico, ma di elevato valore ecologico anche per l'attenuazione dell'impatto dell'aeroporto. Le zone di interesse paesistico del Parco rappresentano il paesaggio lontano dall'aeroporto, filtrato dall'insediamento degli abitati di Somma Lombardo, Arsago Seprio e Casorate Sempione.



L'area di intervento interessata dal progetto di espansione dell'aeroporto di Malpensa, descritto nel *Master Plan*, contiene analisi relative alla qualità floristico vegetazionale sia alla componente faunistica.

In merito al primo aspetto l'analisi è così sintetizzabile:

- presenza di querceti e brughie-re di qualità elevata, risultando come formazioni naturalistica-mente più importanti e che ne rappresentano circa il 45%;
- pinete, di qualità buona, ma poco diffuse (0,6%);
- rilevante presenza di boschi di robinia e ciliegio tardivo, pari a circa il 40%, la cui qualità è ne-gativamente condizionata dallo

- scarso pregio floristico e dallo scadente livello di naturalità;
- infine la restante estensione dell'area è classificabile come a qualità scadente.

L'analisi della componente faunistica invece, condotta sia nell'area coinvolta dall'espansione dell'aeroporto sia nei Parchi regionali della Valle del Ticino in Lombardia e Piemonte, ha rilevato che sul sito oggetto di intervento si trovano 84 specie di uccelli a fronte dei 257 presenti nei parchi, mentre non si trovano anfibi, rettili e mammiferi.

Le specie faunistiche di interesse presenti nell'area di intervento sono l'Averla piccola e il Succiacapre, anche se la prima è presente in contingenti estremamente ridotti mentre la presenza della seconda è solo potenziale in quanto genericamente documentata. Nell'area di intervento sono riportate altre otto specie nidificanti delle quali nessuna in Allegato 1 della Direttiva 2009/147/CE o di particolare categoria di minaccia della Lista Rossa IUCN.

In particolare:

- tre specie in Allegato II della Direttiva 2009/147/CE e nella categoria Least Concern della Lista Rossa IUCN (una coppia di Colombaccio, una coppia di Merlo, una coppia di Cornacchia grigia);
- sei specie non inserite in Direttiva 2009/147/CE e nella categoria Least Concern della Lista Rossa IUCN (una coppia di Poiana, due coppie di Rondone comune, quattro coppie di Usignolo, una coppia di Merlo, una coppia di Canapino, una coppia di Sterpazzola, una coppia di Fringuello);
- una specie alloctona, introdotta a scopo venatorio, nella categoria Nera Threatened della Lista Rossa IUCN, non inserita

in Direttiva 2009/147/CE (due coppie di Colino della Virginia).

Per quanto riguarda gli aspetti connessi alla vegetazione e agli eco sistemi, l'area di intervento si relaziona direttamente a *habitat* di interesse conservazionistico esterni ai siti Natura 2000 e indirettamente ad alcuni siti Natura che si trovano in prossimità.

Gli *habitat* presenti nell'area di intervento e rientranti nell'elenco di cui all'Allegato 1 Direttiva 92/43/CEE sono:

- Lande secche - (4030) brughiere;
- Querceti di farnia o rovere subatlantici o dell'Europa Centrale del Carpinion betuli (9160);
- Vecchi querceti acidofili delle pianure sabbiose con *Quercus robur* (9190);

e costituiscono *habitat* naturali di interesse comunitario.

Gli interventi di mitigazione sono stati definiti in:

- interventi per la ricostituzione della brughiera (circa 180 ettari);
- interventi per la ricostituzione della vegetazione forestale e prativa (circa 600 ettari);
- interventi per il ripristino e il potenziamento della funzionalità ecologica.

Gli interventi di riqualificazione forestale, oltre che essere previsti per un equivalente maggiore rispetto a quanto sottratto, incidono positivamente sulle qualità dei boschi eliminando grosse quantità di aree coperte da specie alloctone.

Qualità dei servizi erogati ai passeggeri

Passeggeri a ridotta mobilità (PRM)

A partire dal luglio 2008 SEA ha implementato tutti gli aspetti previsti dal Regolamento comunitario n.1107/06 e dalla relativa circolare ENAC, che ha disposto il passaggio in capo alle società di gestione aeroportuali della responsabilità e dell'erogazione dei servizi di assistenza ai passeggeri a ridotta mobilità (PRM). Da tale momento il servizio non è più erogato in regime di concorrenza, bensì come servizio centralizzato remunerato da una tariffa applicata a tutti i passeggeri in partenza.

Di seguito le *performance* 2018 riportate nella Carta dei Servizi.

INDICATORI DI EFFICIENZA DEI SERVIZI DI ASSISTENZA

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
PRM in partenza: tempo di attesa per ricevere l'assistenza, da uno dei punti designati dell'aeroporto, con prenotifica	Tempo di attesa in minuti nel 90% dei casi	Target 2018	20'	20'	9'
		Risultato 2018	18'24"	14'45"	2'40"
PRM in partenza: tempo di attesa per ricevere l'assistenza, da uno dei punti designati dell'aeroporto, una volta notificata la propria presenza, senza prenotifica	Tempo di attesa in minuti nel 90% dei casi	Target 2018	25'	25'	14'
		Risultato 2018	20'00"	16'15"	2'25"
PRM in arrivo: tempo di attesa a bordo per lo sbarco dei PRM, dopo lo sbarco dell'ultimo passeggero, con prenotifica	Tempo di attesa in minuti nel 90% dei casi	Target 2018	10'	10'	7'
		Risultato 2018	4'	6'	4'40"
PRM in arrivo: tempo di attesa a bordo per lo sbarco dei PRM, dopo lo sbarco dell'ultimo passeggero, senza prenotifica	Tempo di attesa in minuti nel 90% dei casi	Target 2018	15'	15'	14'
		Risultato 2018	7'	8'	4'40"

Fonte: SEA

INDICATORI DI SICUREZZA PER LA PERSONA (SAFETY)

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Percezione sullo stato e sulla funzionalità dei mezzi /attrezzature in dotazione	% PRM soddisfatti	Target 2018	90,0	90,0	90,0
		Risultato 2018	98,9	89,2	95,5
Percezione sull'adeguatezza della formazione del personale	% PRM soddisfatti	Target 2018	91,0	91,0	91,0
		Risultato 2018	99,4	93,1	98,2

Fonte: SEA, Doxa

INDICATORI DI INFORMAZIONI IN AEROPORTO

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Accessibilità: n. delle informazioni essenziali accessibili a disabilità visive, uditive e motorie rapportato al n. totale delle informazioni essenziali	% informazioni essenziali accessibili sul n. totale delle informazioni essenziali	Target 2018	100,0	100,0	95,0
		Risultato 2018	100,0	100,0	100,0
Completezza: n. delle informazioni e istruzioni, relative ai servizi offerti, disponibili in formato accessibile rapportate al n. totale	% informazioni/istruzioni relative ai servizi in formato accessibile sul n. totale delle informazioni/istruzioni	Target 2018	100,0	100,0	95,0
		Risultato 2018	100,0	100,0	100,0
Percezione sull'efficacia e sull'accessibilità delle informazioni, comunicazioni e segnaletica aeroportuale interna	% PRM soddisfatti	Target 2018	90,0	90,0	90,0
		Risultato 2018	97,7	93,8	95,3

Fonte: SEA, Doxa

INDICATORI DI COMUNICAZIONE CON I PASSEGGERI

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
N. delle risposte fornite nei tempi stabiliti rispetto al n. totale delle richieste di informazioni ricevute	% risposte fornite nei tempi stabiliti sul n. totale delle richieste	Target 2018	100,0	100,0	95,0
		Risultato 2018	100,0	100,0	100,0
Numero di reclami ricevuti rispetto al traffico totale di PRM	% reclami ricevuti sul traffico totale di PRM	Target 2018	0,05	0,05	0,05
		Risultato 2018	0,005	0,023	0,01

Fonte: SEA

INDICATORI DI COMFORT IN AEROPORTO

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Percezione sull'efficacia dell'assistenza ai PRM	% PRM soddisfatti	Target 2018	91,0	91,0	90,0
		Risultato 2018	99,4	89,3	97,2
Percezione sul livello di accessibilità e fruibilità delle infrastrutture aeroportuali: parcheggio, citofoni di chiamata, sale dedicate, servizi igienici, ecc.	% PRM soddisfatti	Target 2018	90,0	90,0	90,0
		Risultato 2018	97,9	89,4	93,4
Percezione sugli spazi dedicati per la sosta dei PRM (es. Sala Amica)	% PRM soddisfatti	Target 2018	90,0	90,0	90,0
		Risultato 2018	99,3	72,6	92,7

Fonte: SEA, Doxa

INDICATORI DI ASPETTI RELAZIONALI E COMPORTAMENTALI

Indicatore	Unità di misura		Malpensa T1	Malpensa T2	Linate
Percezione sulla cortesia del personale (<i>info point, security, personale dedicato all'assistenza speciale</i>)	% PRM soddisfatti	Target 2018	90,0	90,0	91,0
		Risultato 2018	99,8	96,1	98,7
Percezione sulla professionalità del personale dedicato all'erogazione delle assistenze speciali ai PRM	% PRM soddisfatti	Target 2018	90,0	90,0	91,0
		Risultato 2018	99,5	96,2	98,2

Fonte: SEA, Doxa

La certificazione del servizio di assistenza

Il servizio di assistenza in ambito aeroportuale ai passeggeri con mobilità ridotta di SEA è certificato (TÜV IT 005 MS).

La certificazione del servizio è basata su un Disciplinare Tecnico costruito in linea con la UNI CEI EN 45011, validato da un Comitato tecnico e composto dalle principali associazioni per la tutela delle persone con disabilità (LEDHA e FAND) e dal Comitato Utenti di Malpensa e Linate, in rappresentanza delle compagnie aeree e degli operatori aeroportuali presenti negli scali milanesi. Il Disciplinare Tecnico stabilisce i requisiti di servizio e quanto definito dai dispacci cogenti documentati nelle normative vigenti.

Per migliorare la fruibilità degli scali di Linate e Malpensa, dal 2010 SEA ha aderito alla certificazione D-4001:2008 rilasciata dall'ente di certificazione Dasa-Rägister, la quale definisce i requisiti che un sito deve avere affinché sia fruibile 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 collaborazio-

ne tra i soggetti coinvolti in questi delicati processi di assistenza.

Tutti i servizi rivolti ai passeggeri a mobilità ridotta sono effettuati a titolo gratuito dalla Sala Amica e comprendono l'assistenza completa ai passeggeri con problemi di mobilità ridotta temporanei o permanenti. È necessario richiedere questo servizio con almeno 48 ore di anticipo alla compagnia aerea con cui si è prenotato il volo.

I passeggeri a mobilità ridotta trovano un'accessibilità facilitata a tutti i servizi 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).

Sui nostri siti www.milanolinate-airport.com e www.milanomalpensa-airport.com, sezione "Assistenze speciali" sono disponibili tutte le informazioni relative alle certificazioni e ai servizi dedicati alle persone a mobilità ridotta.

Airport Passenger Contingency Plan

Dal 2011 è attivo il *Contingency*

Plan di SEA per gli aeroporti di Malpensa e Linate, per rispondere alle esigenze di un aeroporto in situazioni di disagi operativi che generano ritardi e/o cancellazioni di voli e per assistere i passeggeri che sostano in aerostazione per periodi di tempo prolungati, attraverso interventi mirati (pernottamento temporaneo in aeroporto, ristorazione, ecc.).

La struttura si è dimostrata nel 2018 in grado di intervenire anche in situazioni di emergenza "normativa", in occasione dell'introduzione ad aprile delle modifiche al Codice Schengen per i controlli alle frontiere che ha incluso anche i cittadini dei paesi appartenenti all'area Schengen in un protocollo di verifica approfondito. L'intensificazione del processo di controllo dei documenti ha richiesto la necessità di attivare, almeno nelle giornate di maggior traffico, i colleghi appartenenti al *Contingency Plan*, per gestire le code di passeggeri in attesa ai controlli di polizia, sia in arrivo che in partenza, e per agevolare l'accesso agli stessi fornendo le necessarie informazioni.

Anche l'aumento di traffico superiore al previsto (soprattutto nella stagione estiva) ha generato una pressione operativa che ha richiesto l'intervento della struttura di

APPENDICE: ALTRE PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ

Contingency Plan per gestire l'afflusso di passeggeri all'area dei tornelli di *security* presso il *Terminal 1*, indirizzando in quell'area solo i passeggeri in partenza, separandoli dai loro accompagnatori.

Inoltre, in occasione delle manifestazioni tenutesi nel mese di giugno (Linate *Night Run*) e nel mese di settembre (Evento Armani *Boarding*) i volontari del *Contingency Plan* sono stati chiamati a svolgere un servizio d'accoglienza indispensabile per assicurare, a tutta la popolazione aeroportuale e a tutti gli ospiti esterni, un ordinato afflusso all'interno dell'aeroporto di Linate.

Dal 2015 è attiva la comunità degli *Airport Helper*, colleghi che si rendono disponibili al passeggero per fornire indicazioni nel momento in cui sono presenti per ragioni professionali e non, nei *terminal* aeroportuali di Milano. Di fatto sia l'assistente *Contingency Plan* che l'assistente *Airport Helper*, sono chiamati ad entrare in campo in aerostazione con lo stesso obiettivo: quello di assistere i passeggeri in situazioni di criticità operativa fornendo le informazioni di primo livello sullo stato di operatività dello scalo e anche, se necessario, distribuendo beni di ristoro e/o delle brande con coperte e cuscini per

qualche ora di sosta in aeroporto.

In accordo con la Direzione *Human Resources and Organization* si sta valutando la possibilità di affiancare a rotazione tutti gli addetti di *Contingency* e gli *Airport Helper* sulle posizioni di lavoro del personale turnista al fine di maturare una maggior consapevolezza in termini di gestione operativa delle "contingency sul campo".

La gestione organizzativa

Le nostre persone

PERSONALE DEL GRUPPO SEA E COLLABORATORI ESTERNI PER GENERE AL 31 DICEMBRE (N.)

	2018			2017			2016		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dipendenti subordinati	797	1.999	2.796	796	2.004	2.800	822	2.028	2.850
Dipendenti somministrati	8	43	51	5	32	37	-	16	16
Totale	805	2.042	2.847	801	2.036	2.837	822	2.044	2.866

Fonte: SEA



APPENDICE: ALTRE PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ

PERSONALE DIPENDENTE SUBORDINATO DEL GRUPPO SEA PER TIPOLOGIA CONTRATTUALE, GENERE E SEDE AL 31 DICEMBRE (N.)

	2018			2017			2016		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Tempo indeterminato	794	1.996	2.790	791	2.003	2.794	821	2.027	2.848
Linate	351	793	1.144	347	798	1.145	356	813	1.169
Malpensa	443	1.203	1.646	444	1.205	1.649	465	1.214	1.679
Tempo determinato	3	3	6	5	1	6	1	1	2
Linate	3	1	4	5	1	6	-	1	1
Malpensa	-	2	2	-	-	-	1	-	1
Totali	797	1.999	2.796	796	2.004	2.800	822	2.028	2.850

Fonte: SEA

PERSONALE DIPENDENTE SUBORDINATO DEL GRUPPO SEA PER TIPOLOGIA D'IMPIEGO E GENERE AL 31 DICEMBRE (N.)

	2018			2017			2016		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Full time	606	1.953	2.559	632	1.977	2.609	635	1.993	2.628
Part time	191	46	237	164	27	191	187	35	222
Totali	797	1.999	2.796	796	2.004	2.800	822	2.028	2.850

Nota: i dati 2016 sono stati modificati per includere il personale con contratto a tempo determinato.

Fonte: SEA

APPENDICE: ALTRE PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ

La tipologia dei contratti registra una quota marginale di lavoratori a tempo determinato e somministrati che al 31/12/2018 rappresentano l'0,2% del totale dipen-

denti, mentre i lavoratori *part time* rappresentano circa il 9%. Anche i dipendenti somministrati al 31/12/2018 rappresentano una quota marginale, pari a meno del

2% del totale del personale del Gruppo. Lo scalo più popoloso risulta essere Malpensa, dove lavora il 59% della popolazione.

PERSONALE DIPENDENTE SUBORDINATO DEL GRUPPO SEA IN USCITA PER SEDE, GENERE E FASCE DI ETÀ (N.)

	2018										
	<30			30-50			>50			Totale	
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale		
Linate	-	-	-	3	8	11	1	11	12	23	
Malpensa	-	-	-	1	4	5	-	12	12	17	
Totale	-	-	-	4	12	16	1	23	24	40	
Turnover	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%	1,2%	1,1%	0,3%	2,3%	1,8%	1,4%	

	2017										
	<30			30-50			>50			Totale	
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale		
Linate	-	2	2	3	5	8	9	22	31	41	
Malpensa	-	-	-	20	21	41	9	18	27	68	
Totale	-	2	2	23	26	49	18	40	58	109	
Turnover	0,0%	33,3%	16,7%	4,6%	2,3%	3,0%	6,3%	4,5%	5,0%	3,9%	

	2016										
	<30			30-50			>50			Totale	
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale		
Linate	-	2	2	8	22	30	1	9	10	42	
Malpensa	1	-	1	4	7	11	-	2	2	14	
Altre sedi*	-	3	3	4	10	14	-	-	-	17	
Totale	1	5	6	16	39	55	1	11	12	73	
Turnover	14,3%	71,4%	42,9%	2,8%	3,1%	3,0%	0,4%	1,4%	1,2%	2,6%	

Nota: non sono compresi i trasferimenti infragruppo.

Fonte: SEA

APPENDICE: ALTRE PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ

Per quanto riguarda le cessazioni, il 55% ha riguardato qualifiche impiegatizie, e per il 49% è stata conseguenza del piano di mobilità e di risoluzione incentivata. La po-

polazione in uscita è stata per circa l'87% di genere maschile, e per circa il 60% di età superiore ai 50 anni. Oltre il 57% delle uscite ha interessato lo scalo di Linate.

PERSONALE DIPENDENTE SUBORDINATO DEL GRUPPO SEA IN ENTRATA PER SEDE, GENERE E FASCE DI ETÀ (N.)

	2018										
	<30			30-50			>50			Totale	
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale		
Linate	2	5	7	3	12	15	-	3	3	25	
Malpensa	-	1	1	1	6	7	-	3	3	11	
Totale	2	6	8	4	18	22	-	6	6	36	
Turnover	33,3%	60,0%	50,0%	0,9%	1,8%	1,5%	0,0%	0,6%	0,5%	1,3%	

	2017										
	<30			30-50			>50			Totale	
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale		
Linate	4	3	7	3	14	17	2	6	8	32	
Malpensa	-	-	-	6	11	17	-	10	10	27	
Totale	4	3	7	9	25	34	2	16	18	59	
Turnover	66,7%	50,0%	58,3%	1,8%	2,2%	2,1%	0,7%	1,8%	1,5%	2,1%	

	2016										
	<30			30-50			>50			Totale	
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale		
Linate	-	3	3	1	19	20	-	2	2	25	
Malpensa	-	-	-	2	5	7	1	-	1	8	
Altre sedi*	-	1	1	-	2	2	-	-	-	3	
Totale	-	4	4	3	26	29	1	2	3	36	
Turnover	0,0%	57,1%	28,6%	0,5%	2,1%	1,6%	0,4%	0,3%	0,3%	1,3%	

Nota: non sono compresi i trasferimenti infragruppo.

Fonte: SEA

APPENDICE: ALTRE PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ

Le 36 assunzioni, realizzate per il 50% nella qualifica impiegatizia e per circa l'83% di genere maschile, sono state principalmente as-

sunzioni qualificate (89%), di cui il 31% stabilizzazioni. Il 61% dei nuovi assunti si concentra nella fascia di età compresa fra i 30 e i 50 anni.

Le assunzioni sono state realizzate per il 69% sullo scalo di Linate.

PERSONALE DIPENDENTE SUBORDINATO DEL GRUPPO SEA PER INQUADRAMENTO, GENERE E FASCE DI ETÀ AL 31 DICEMBRE (N.)

	2018										Totale
	<30			30-50			>50				
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale		
Dirigenti	-	-	-	2	13	15	5	35	40	55	
Quadri	-	-	-	58	72	130	45	115	160	290	
Impiegati	6	6	12	370	577	947	265	574	839	1.798	
Operai	-	4	4	27	328	355	19	275	294	653	
Totale	6	10	16	457	990	1.447	334	999	1.333	2.796	

	2017										Totale
	<30			30-50			>50				
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale		
Dirigenti	-	-	-	2	15	17	5	34	39	56	
Quadri	-	-	-	56	76	132	42	100	142	274	
Impiegati	6	4	10	413	654	1.067	225	509	734	1.811	
Operai	-	2	2	32	370	402	15	240	255	659	
Totale	6	6	12	503	1.115	1.618	287	883	1.170	2.800	

	2016										Totale
	<30			30-50			>50				
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale		
Dirigenti	-	-	-	1	14	15	6	35	41	56	
Quadri	-	1	1	55	75	130	42	96	138	269	
Impiegati	7	4	11	468	714	1.182	191	439	630	1.823	
Operai	-	2	2	39	438	477	13	210	223	702	
Totale	7	7	14	563	1.241	1.804	252	780	1.032	2.850	

Fonte: SEA

Una percentuale di poco inferiore al 52% della popolazione ha un'età anagrafica compresa tra i 30 e i 50 anni, concentrato per lo più nelle

qualifiche impiegatizie e operaie; le posizioni direttive si attestano invece su un'età anagrafica superiore ai 50 anni. Lo scalo con la popolazione

mediamente più anziana risulta essere Linate.

Relazioni Industriali

Il tasso di sindacalizzazione nel Gruppo è in linea con l'anno precedente.

SINDACALIZZAZIONE GRUPPO SEA

	N° sigle sindacali	Sigle sindacali	% sindacalizzazione
31/12/2018	11	CGIL; CISL; CUB-TRASPORTI; FLAI; SIN.PA; U.G.L.; UIL; USB; ADL VARESE; LABOUR; SI COBAS	57%
31/12/2017	14	CGIL; CISL; COBAS COORD.P. VARESE; CUB-TRASPORTI; FLAI; SEL; SIN.PA; U.G.L.; UIL; USB; ADL VARESE; SGB; LABOUR; SI COBAS	59%
31/12/2016	13	CGIL; CISL; COBAS COORD.P. VARESE; CUB-TRASPORTI; FLAI; SEL; SIN.PA; U.G.L.; UIL; USB; ADL VARESE; SGB; LABOUR	59%

Principali accordi 2018 con le Organizzazioni Sindacali

A gennaio 2018, nell'ambito del percorso attuativo dell'Accordo Quadro di Progetto stipulato il 22 luglio 2016 con le Organizzazioni Sindacali, relativo ad iniziative di riorganizzazione a sostegno del Piano industriale di SEA, è stato sottoscritto un Verbale di Accordo che stabilisce l'esodo incentivato per un massimo di 235 lavoratori che raggiungeranno entro agosto 2023 i requisiti per il trattamento pensionistico (pensione anticipata o di vecchiaia).

Nel mese di maggio si sono tenute le votazioni per il rinnovo della RSU (Rappresentanza Sindacale Unitaria) che hanno portato all'elezione della nuova RSU che resterà in carica per il triennio 2018-2021.

Nel secondo semestre del 2018 il confronto con le Organizzazioni Sindacali ha riguardato problematiche più specifiche di reparto.

Nel corso del 2018 non vi sono accordi sindacali specifici relativi alla salute e sicurezza dei lavoratori.

In merito al periodo minimo di

	2018	2017	2016
Numero di accordi siglati con le OO.SS.	3	6	2

Fonte: SEA

preavviso in caso di modifiche operative, il tempo necessario per l'adozione delle stesse può sensibilmente variare, a seconda che la materia su cui interviene la modifica sia nella disponibilità delle Organizzazioni Sindacali - secondo quanto stabilito dalla normativa tempo per tempo vigente - o meno (e quindi occorra un accordo sindacale o sia sufficiente un percorso di informazione).

Nel primo caso il tempo medio di preavviso quantificabile è di un mese, nel secondo di due settimane. In merito alle variazioni delle turnazioni di lavoro, per prassi aziendale (coerente con l'interpretazione di Confindustria dell'art. 3 punto terzo comma primo dell'Accordo Interconfederale del 18 aprile 1996 tra Confindustria, Intersind, Asap e Cgil, Cisl, Uil e Cisnal e Cisal e Confail) SEA dà un preavviso di 15 giorni tra la comunicazione alle Organizzazioni Sindacali e l'im-

plementazione delle stesse.

Restano escluse dai casi già esposti le modifiche per la realizzazione delle quali (es. licenziamenti collettivi, cassa integrazione) la legge prevede specifiche procedure e detta altresì il numero di giorni di durata della procedura e la cadenza delle varie fasi da essa previste.



La gestione delle risorse ambientali

Materie prime

Essendo SEA un'azienda fornitrice di servizi, i principali consumi di materie prime sono riferibili, oltre che ai consumi energetici (compresivi dei consumi di gasolio e benzina utilizzati per l'operatività degli scali) ai liquidi per le attività di *de-icing* degli aeromobili durante la stagione invernale, in presenza di condizioni meteo particolari.

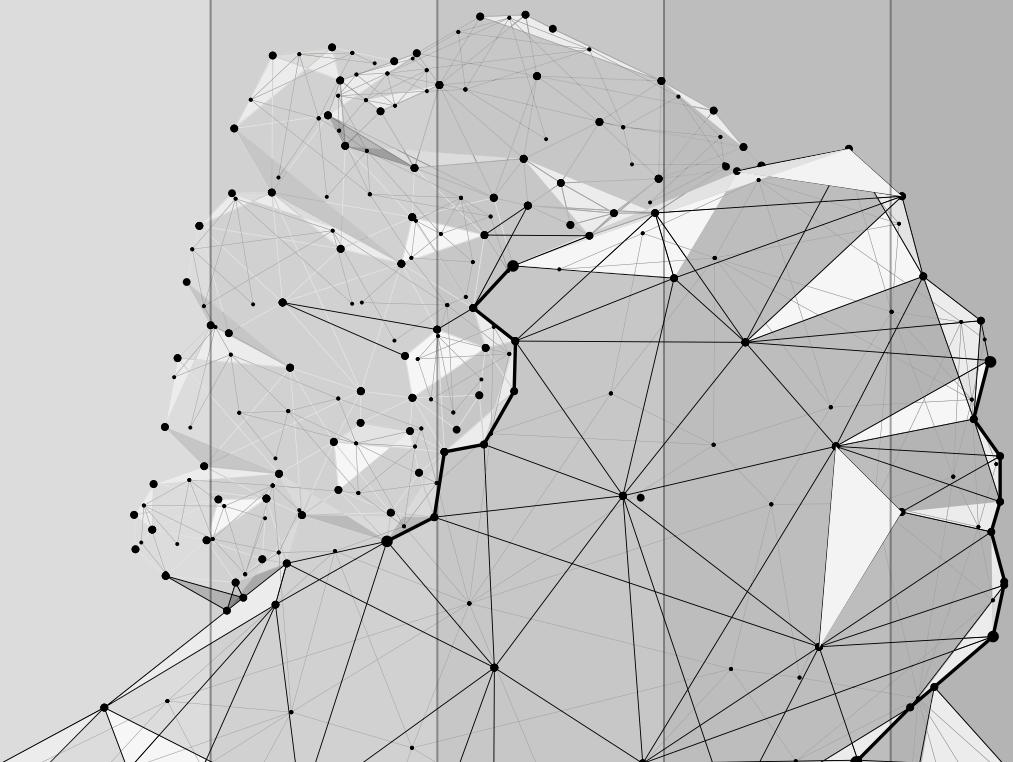
Malpensa - Consumi materie prime	2018	2017	2016
Kilfrost ABC3 TYPEII (Lt)	1.020.952	960.000	677.035
Antighiacciaante solido (Kg)	10.950	9.500	3.710
Antighiacciaante liquido (Kg)	414.800	627.470	79.270

Linate - Consumi materie prime	2018	2017	2016
Kilfrost ABC3 TYPEII (Lt)	313.745	302.981	223.699
Antighiacciaante solido (Kg)	-	-	-
Antighiacciaante liquido (Kg)	256.161	45.919	36.200

Fonte: SEA



Analisi del perimetro delle tematiche materiali e riconciliazione con gli Standard GRI



Analisi del perimetro delle tematiche materiali e riconciliazione con gli Standard GRI

Tematiche materiali	Perimetro		Riconciliazione topic GRI
	Dove avviene l'impatto	Tipologia di impatto	
Piano periodico di Sostenibilità	Gruppo	Impatto diretto	N/A
Incremento connettività aerea	Gruppo, Operatori aeroportuali	Impatto diretto e indiretto	Presenza sul mercato
Qualità della <i>customer experience</i> nei terminal	Gruppo, Operatori aeroportuali,	Impatto diretto	<i>Business continuity</i> e gestione delle emergenze Qualità del servizio Offerta di servizi a persone a ridotta mobilità
Promozione accessibilità sostenibile agli scali	Gruppo, Operatori aeroportuali, Pubblica Amministrazione	Impatto indiretto	Intermodalità
Orientamento strategico alla creazione di valore nel lungo termine	Gruppo	Impatto diretto	<i>Performance</i> economica Impatti economici indiretti
Riduzione emissioni CO ₂	Gruppo	Impatto diretto e indiretto	Emissioni
<i>Health & Safety</i> lavorativa	Gruppo	Impatto diretto	Salute e sicurezza dei lavoratori
Coinvolgimento territorio su progetti infrastrutturali	Gruppo, Pubblica Amministrazione	Impatto diretto e indiretto	Impatti economici indiretti Comunità locali Occupazione
Dialogo/coinvolgimento dei dipendenti	Dipendenti	Impatto diretto	Relazioni industriali Diversità e pari opportunità
Qualità e innovazione nella <i>shopping experience</i>	Gruppo, Operatori aeroportuali	Impatto diretto e indiretto	Qualità del servizio
Formazione/ <i>empowerment</i> dei dipendenti	Dipendenti	Impatto diretto	Formazione e sviluppo

**ANALISI DEL PERIMETRO DELLE TEMATICHE MATERIALI
E RICONCILIAZIONE CON GLI STANDARD GRI**

Tematiche materiali	Perimetro		Riconciliazione topic GRI
	Dove avviene l'impatto	Tipologia di impatto	
Metodologie di costruzione eco-sostenibili	Gruppo	Impatto diretto e indiretto	Pratiche di approvvigionamento Valutazione ambientale dei fornitori Valutazione sociale dei fornitori
Contenimento consumo di suolo	Gruppo, Operatori aeroportuali	Impatto diretto e indiretto	Acqua Biodiversità Scarichi e rifiuti
Misure di efficienza energetica	Gruppo	Impatto diretto	Energia
Contenimento impatto acustico	Gruppo	Impatto diretto	Rumore Salute e sicurezza dei consumatori
Comunicazione trasparente verso gli <i>stakeholder</i>	Gruppo	Impatto diretto	N/A
Criteri ambientali per le <i>aviation charges</i>	Gruppo, CNA	Impatto diretto e indiretto	N/A
<i>Corporate culture</i> ispirata a valori etici	Gruppo	Impatto diretto	Anticorruzione



GRI Content Index

GRI Content Index

GENERAL DISCLOSURES

<i>GRI Standard</i>	<i>Disclosure</i>	<i>N° pagina</i>
GRI 102: General Disclosures		
Profilo dell'organizzazione		
102-1	Nome dell'organizzazione	8
102-2	Principali marchi, prodotti e servizi	11-12
103-3	Sede principale	8
102-4	Aree geografiche di operatività	8
102-5	Assetto proprietario e forma legale	8-10
102-6	Mercati serviti	130-133
102-7	Dimensione dell'organizzazione	8
102-8	Dipendenti per tipologia di contratto, genere, area geografica e inquadramento	171-172; 217-221
102-9	Descrizione della catena di fornitura dell'organizzazione	193-196
102-10	Cambiamenti significativi dell'organizzazione o della sua catena di fornitura	5-6
102-11	Applicazione dell'approccio prudentiale alla gestione dei rischi	68-72
102-12	Adozioni di codici di condotta, principi e carte, sviluppati da enti e associazioni esterne relative a performance economiche, ambientali e sociali	144-147; 157; 161-164; 213-216
102-13	Appartenenza ad associazioni o organizzazioni nazionali o internazionali	211
Strategia		
102-14	Lettera agli <i>stakeholder</i>	2-3
102-15	Descrizione dei principali impatti, rischi e opportunità	68-73
Etica e integrità		
102-16	<i>Mission</i> , valori, codici di condotta e principi	8; 47-48; 55-57
Governance		
102-18	Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i membri dell'organo più alto di governo. Identificazione di comitati responsabili per i processi decisionali per tematiche economiche, ambientali e sociali	13; 42-44
102-19	Autorità delegata per le tematiche economiche, ambientali e sociali	43-45

GRI CONTENT INDEX

GENERAL DISCLOSURES

GRI Standard	Disclosure	N° pagina
102-20	Posizioni dirigenziali o con responsabilità per le tematiche economiche, ambientali e sociali	13; 45
102-22	Composizione del più alto organo di governo e dei rispettivi comitati	42-44
102-23	Presidente del più alto organo di governo	43
Coinvolgimento degli stakeholder		
102-40	Elenco dei gruppi di <i>stakeholder</i> dell'organizzazione	52
102-41	Accordi collettivi di contrattazione	222
102-42	Identificazione e selezione degli <i>stakeholder</i>	53-56
102-43	Approccio all'attività di coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>	51-65; 108-110
102-44	Argomenti chiave e criticità emerse dall'attività di coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>	58-59
Specifiche di rendicontazione		
102-45	Elenco delle entità incluse nel bilancio consolidato e di quelle non comprese nella DNF	5-6
102-46	Descrizione del processo per la definizione dei contenuti della DNF	5-6; 61-68
102-47	Aspetti materiali identificati	61-68; 226-227
102-48	Modifiche di informazioni rispetto alla precedente DNF	5-6
102-49	Cambiamenti significativi in termini di obiettivi, perimetri o metodi di misurazione rispetto alla precedente DNF	5-6
102-50	Periodo di rendicontazione della DNF	5-6
102-51	Data di pubblicazione della DNF più recente	5-6
102-52	Periodicità di rendicontazione	5-6
102-53	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sulla DNF e i suoi contenuti	5-6
102-54	Indicazione dell'opzione "in accordance" scelta	5-6
102-55	Indice dei contenuti GRI	229-238
102-56	<i>Assurance esterna del report</i>	240-242

TOPIC-SPECIFIC STANDARDS

GRI Standard	Disclosure	N° pagina
GRI 200: INDICATORI DI PERFORMANCE ECONOMICA		
Topic: Performance economica		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	11-12
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	11-12
GRI 201: Performance economica		
201-1	Valore economico direttamente generato e distribuito	88-90
201-3	Piani pensionistici	178-179
201-4	Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione	Nel corso del 2018 sono stati ricevuti finanziamenti dalla Pubblica Amministrazione per 1.422 migliaia di Euro, in diminuzione rispetto al 2017 (3.829 migliaia di Euro), a causa del venir meno degli incassi che SEA ha ricevuto negli anni scorsi dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti e dalla Commissione Europea in relazione alla realizzazione della stazione ferroviaria del Terminal 2 di Malpensa. Per il 2018, i contributi più rilevanti sono stati ricevuti da SEA per i progetti europei e per la formazione del personale, da SEA Prime per la regimazione del fiume Lambro.
Topic: Presenza sul mercato		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	130-138
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	130-138

GRI CONTENT INDEX

TOPIC-SPECIFIC STANDARDS		
GRI Standard	Disclosure	N° pagina
GRI 202: Presenza sul mercato		
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	137-138
AO2	Numero totale annuo di movimenti di aeromobili diurni e notturni, suddivisi per voli commerciale passeggeri, commerciale cargo, aviazione generale e aviazione di stato	136-138
AO3	Quantitativo di merce (<i>cargo</i>) movimentato in tonnellate	140-141
Topic: Impatti economici indiretti		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	78-86; 90-103
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	78-86; 90-103
GRI 203: Impatti economici indiretti		
203-1	Investimenti infrastrutturali e servizi supportati	78-86
203-2	Analisi e descrizione dei principali impatti economici indiretti considerando le esternalità generate	90-103
Topic: Pratiche di approvvigionamento		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	193-196
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	193-196
GRI 204: Pratiche di approvvigionamento		
204-1	Percentuali di spesa concentrata su fornitori locali	196
Topic: Anti-corruzione		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	46-49
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	46-49
GRI 205: Anti-corruzione		
205-3	Casi di corruzione accertati e azioni intraprese	48-49

GRI CONTENT INDEX

TOPIC-SPECIFIC STANDARDS		
GRI Standard	Disclosure	N° pagina
GRI 300: INDICATORI DI PERFORMANCE AMBIENTALE		
Topic: Energia		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	72-73; 187-188
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	187-188
GRI 302: Energia		
302-1	Consumi di energia all'interno dell'organizzazione	188
302-3	<i>Energy intensity</i>	188
Topic: Acqua		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	72-73; 189
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	189
GRI 303: Acqua		
303-1	Prelievo totale di acqua per fonte	189
AO4	Qualità delle acque meteoriche secondo la normativa vigente	124
Topic: Biodiversità		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	72-73; 212-213
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	212-213
GRI 304: Biodiversità		
304-1	Localizzazione e dimensione dei terreni posseduti, affittati oppure gestiti all'interno o nelle vicinanze di aree protette oppure di aree ad alto valore per la biodiversità anche se al di fuori di aree protette	212-213
304-2	Descrizione degli impatti significativi delle attività, dei prodotti e servizi sulla biodiversità all'interno di aree protette oppure di aree ad alto valore per la biodiversità anche se al di fuori di aree protette	212-213
304-3	<i>Habitat</i> protetti o ripristinati	212-213
304-4	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	212-213

GRI CONTENT INDEX

TOPIC-SPECIFIC STANDARDS		
GRI Standard	Disclosure	N° pagina
Topic: Emissioni		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	72-73; 113-115
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	113-115
GRI 305: Emissioni		
305-1	Emissioni totali dirette di gas a effetto serra (Scopo 1)	114
305-2	Emissioni totali indirette di gas a effetto serra (Scopo 2)	114
305-3	Altre emissioni indirette (Scopo 3)	114 Le emissioni di Scopo 3 del Gruppo SEA sono relative al <i>Business Travel</i> .
305-4	Intensità delle emissioni di gas a effetto serra	115
305-7	Emissioni di NO _x , SO _x e altre emissioni significative in atmosfera, per tipologia e peso	115-118
AO5	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	115-118
Topic: Scarichi e rifiuti		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	72-73; 122-125
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	122-125
GRI 306: Scarichi e rifiuti		
306-1	Acqua totale scaricata per qualità e destinazione	123
306-3	Numero totale e volume di sversamenti significativi	125
AO6	Quantità di liquido antigelo (<i>de-icing</i>) utilizzato e trattato (m^3 e/o ton) suddiviso per piste e aeromobili	125; 223
Topic: Valutazione ambientale dei fornitori		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	193-196
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	193-196
GRI 308: Valutazione ambientale dei fornitori		
308-1	Percentuale di nuovi fornitori che sono stati valutati secondo criteri ambientali	194

GRI CONTENT INDEX

TOPIC-SPECIFIC STANDARDS		
GRI Standard	Disclosure	N° pagina
Topic: Rumore		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	72-73; 119-122
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	119-122
A07: Rumore		
AO7	Numero e percentuale di persone che risiedono in aree interessate dal rumore aeroportuale	119-120
GRI 400: INDICATORI DI PERFORMANCE SOCIALE		
Topic: Occupazione		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	171
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	171
GRI 401: Occupazione		
401-1	Nuovi assunti e <i>turnover</i> del personale	219-220
401-2	<i>Benefit</i> previsti per i lavoratori a tempo pieno, ma non per i lavoratori <i>part-time</i> e a termine, suddivisi per principali siti produttivi	177-178
Topic: Relazioni industriali		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	222
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	222
GRI 402: Relazioni industriali		
402-1	Periodo minimo di preavviso per le modifiche operative	222
Topic: Salute e sicurezza dei lavoratori		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	174-177
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	174-177

GRI CONTENT INDEX

TOPIC-SPECIFIC STANDARDS		
GRI Standard	Disclosure	N° pagina
GRI 403: Salute e sicurezza dei lavoratori		
403-1	Percentuale dei lavoratori rappresentati nel Comitato per la salute e la sicurezza	175
403-2	Tasso d'infortuni sul lavoro, di malattie, di giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi, divisi per area geografica	176; 186
403-4	Accordi formali con i sindacati relativi alla salute e alla sicurezza	222
Topic: Formazione e Sviluppo		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	172-173
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	172-173
GRI 404: Formazione e Sviluppo		
404-1	Ore medie di formazione annue per dipendente per genere, suddiviso per categoria di lavoratori	173
404-2	Programmi per l'aggiornamento delle competenze dei dipendenti e programmi di assistenza nelle fasi di transazione	173
404-3	Percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle <i>performance</i> e dello sviluppo della propria carriera, suddiviso per genere	173
Topic: Diversità e pari opportunità		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	171; 173
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	171; 173
GRI 405: Diversità e pari opportunità		
405-1	Diversità degli organi di governo e dei dipendenti	43; 171-172; 217-221
405-2	Rapporto dello stipendio base e della remunerazione delle donne rispetto a quello degli uomini a parità di categoria, suddiviso per le aree significative di attività	174
Topic: Comunità locali		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	78
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	78

GRI CONTENT INDEX

TOPIC-SPECIFIC STANDARDS		
GRI Standard	Disclosure	N° pagina
GRI 413: Comunità locali		
413-1	Percentuale delle operazioni in cui vengono effettuate attività di <i>engagement, assessment</i> e programmi di sviluppo della comunità locale	78-81
413-2	Operazioni con potenziali o attuali impatti negativi significativi sulle comunità locali	90-103
AO8	Numero di persone fisicamente o economicamente dislocate, sia volontariamente che involontariamente, dal gestore aeroportuale o per suo conto da un ente governativo o altro, e l'indennizzo previsto	Nel periodo di rendicontazione non si sono verificati casi, volontari o involontari di dislocamento di persone.
Topic: Valutazione sociale dei fornitori		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	193-196
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	193-196
GRI 414: Valutazione sociale dei fornitori		
414-1	Percentuale di nuovi fornitori che sono stati valutati secondo criteri sociali	194
Topic: Salute e sicurezza dei consumatori		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	119-122; 126-128
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	119-122; 126-128
GRI 416: Salute e sicurezza dei consumatori		
416-1	Percentuale di categorie significative di prodotti e servizi per i quali gli impatti sulla salute e sicurezza sono valutati per promuoverne il miglioramento	119-122; 126-128
416-2	Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non conformità a regolamenti e codici volontari riguardanti gli impatti sulla salute e sicurezza dei prodotti/servizi durante il loro ciclo di vita	Nel periodo di rendicontazione non sono stati segnalati casi di non conformità.
AO9	Numero totale annuo di "wildlife strikes" per 10.000 movimenti di aeromobili	128
Topic: Business continuity e gestione delle emergenze		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	216-217
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	216-217

GRI CONTENT INDEX

TOPIC-SPECIFIC STANDARDS

GRI Standard	Disclosure	N° pagina
Topic: Offerta di servizi a persone con ridotta mobilità		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	213-216
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	213-216
Topic: Qualità del servizio		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	144-147; 157; 161-164; 213-216
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	144-147; 157; 161-164; 213-216
Topic: Intermodalità		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	34-40
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	34-40
Topic: Piano periodico di sostenibilità		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	198-199
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	198-199
Topic: Comunicazione trasparente verso gli stakeholders		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	55-57
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	55-57
Topic: Criteri ambientali per le aviation charges		
GRI-103: Gestione della tematica		
103-1	Materialità e perimetro	61-68; 226-227
103-2	Approccio alla gestione della tematica	66; 201
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	66; 201



Relazione della Società di Revisione

Relazione della Società di Revisione

Deloitte.

Deloitte & Touche S.p.A.
Via Tortona, 25
20144 Milano
Italia

Tel: +39 02 83322111
Fax: +39 02 83322112
www.deloitte.it

**RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INIDIPENDENTE
SULLA DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO
AI SENSI DELL'ART. 3, C. 10, D.LGS. 254/2016 E DELL'ART. 5 REGOLAMENTO CONSOB
ADOTTATO CON DELIBERA N. 20267 DEL GENNAIO 2018**

**Al Consiglio di Amministrazione di
Società per Azioni Esercizi Aeroportuali – SEA S.p.A.**

Ai sensi dell'articolo 3, comma 10, del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (di seguito "Decreto") e dell'articolo 5 del Regolamento CONSOB n. 20267/2018, siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato ("*limited assurance engagement*") della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario della Società per Azioni Esercizi Aeroportuali – SEA S.p.A. e sue controllate (di seguito il "Gruppo") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2018 predisposta ex art. 4 del Decreto, e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 28 febbraio 2019 (di seguito "DNF").

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per la DNF

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione della DNF in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e ai "Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards" (di seguito "GRI Standards") emanati nel 2016 dal Global Reporting Initiative (GRI), da essi individuati come standard di rendicontazione.

Gli Amministratori sono altresì responsabili, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno da essi ritenuta necessaria al fine di consentire la redazione di una DNF che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili inoltre per l'individuazione del contenuto della DNF, nell'ambito dei temi menzionati nell'articolo 3, comma 1, del Decreto, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo e nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dallo stesso prodotti.

Gli Amministratori sono infine responsabili per la definizione del modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, nonché, con riferimento ai temi individuati e riportati nella DNF, per le politiche praticate dal Gruppo e per l'individuazione e la gestione dei rischi generati o subiti dallo stesso.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sull'osservanza delle disposizioni stabilite nel Decreto.

Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

Siamo indipendenti in conformità ai principi in materia di etica e di indipendenza del *Code of Ethics for Professional Accountants* emesso dall'*International Ethics Standards Board for Accountants*, basato su principi fondamentali di integrità, obiettività, competenza e diligenza professionale, riservatezza e comportamento professionale. La nostra società di revisione applica l'*International Standard on Quality Control 1 (ISQC Italia 1)* e, di conseguenza, mantiene un sistema di controllo qualità che include direttive e procedure documentate sulla conformità ai principi etici, ai principi professionali e alle disposizioni di legge e dei regolamenti applicabili.

Ancona Bari Bergamo Brescia Cagliari Firenze Genova Milano Napoli Padova Parma Roma Torino Treviso Udine Verona

Sede Legale: Via Tortona, 25 - 20144 Milano | Capitale Sociale: Euro 10.328.220,00 i.v.

Codice Fiscale/Registrazione delle Imprese di Milano Monza Brianza Lodi n. 03049560166 - R.E.A. n. MI-1720239 | Partita IVA: IT 03049560166

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informatica completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.

© Deloitte & Touche S.p.A.

Deloitte.

2

Responsabilità della società di revisione

È nostra la responsabilità di esprimere, sulla base delle procedure svolte, una conclusione circa la conformità della DNF rispetto a quanto richiesto dal Decreto e dai GRI Standards. Il nostro lavoro è stato svolto secondo quanto previsto dal principio "International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 (Revised) - Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" (di seguito "ISAE 3000 Revised"), emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) per gli incarichi *limited assurance*. Tale principio richiede la pianificazione e lo svolgimento di procedure al fine di acquisire un livello di sicurezza limitato che la DNF non contenga errori significativi. Pertanto, il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella necessaria per lo svolgimento di un esame completo secondo l'ISAE 3000 Revised ("reasonable assurance engagement") e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.

Le procedure svolte sulla DNF si sono basate sul nostro giudizio professionale e hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nella DNF, nonché analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

1. Analisi dei temi rilevanti in relazione alle attività e alle caratteristiche del Gruppo rendicontati nella DNF, al fine di valutare la ragionevolezza del processo di selezione seguito alla luce di quanto previsto dall'art. 3 del Decreto e tenendo presente lo standard di rendicontazione utilizzato.
2. Analisi e valutazione dei criteri di identificazione del perimetro di consolidamento, al fine di riscontrarne la conformità a quanto previsto dal Decreto.
3. Comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario inclusi nella DNF e i dati e le informazioni inclusi nel Bilancio Consolidato del Gruppo.
4. Comprensione dei seguenti aspetti:
 - modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, con riferimento alla gestione dei temi indicati nell'art. 3 del Decreto;
 - politiche praticate dall'impresa connesse ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto, risultati conseguiti e relativi indicatori fondamentali di prestazione;
 - principali rischi, generati o subiti connessi ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto.

Relativamente a tali aspetti sono stati effettuati inoltre i riscontri con le informazioni contenute nella DNF e effettuate le verifiche descritte nel successivo punto 5, lett. a).

5. Comprensione dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione delle informazioni qualitative e quantitative significative incluse nella DNF.

In particolare, abbiamo svolto interviste e discussioni con il personale della Direzione della Società per Azioni Esercizi Aeroportuali – SEA S.p.A. e con il personale di SEA Energia S.p.A. e SEA Prime S.p.A. e abbiamo svolto limitate verifiche documentali, al fine di raccogliere informazioni circa i processi e le procedure che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni di carattere non finanziario alla funzione responsabile della predisposizione della DNF.

Inoltre, per le informazioni significative, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo:

- a livello di capogruppo e società controllate:

Deloitte.

3

- a) con riferimento alle informazioni qualitative contenute nella DNF, e in particolare a modello aziendale, politiche praticate e principali rischi, abbiamo effettuato interviste e acquisito documentazione di supporto per verificarne la coerenza con le evidenze disponibili;
 - b) con riferimento alle informazioni quantitative, abbiamo svolto sia procedure analitiche che limitate verifiche per accertare su base campionaria la corretta aggregazione dei dati.
- per le seguenti società, Società per Azioni Esercizi Aeroportuali – SEA S.p.A., SEA Energia S.p.A. e SEA Prime S.p.A., che abbiamo selezionato sulla base delle loro attività, del loro contributo agli indicatori di prestazione a livello consolidato e della loro ubicazione, abbiamo effettuato visite in loco nel corso delle quali ci siamo confrontati con i responsabili e abbiamo acquisito riscontri documentali circa la corretta applicazione delle procedure e dei metodi di calcolo utilizzati per gli indicatori.

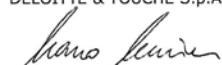
Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che la DNF del Gruppo relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2018 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e dai GRI Standards, definiti nel 2016 dal GRI.

Altri aspetti

Con riferimento all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016, il Gruppo ha predisposto un Bilancio di sostenibilità, i cui dati sono utilizzati a fini comparativi all'interno della DNF. Detto bilancio di sostenibilità è stato sottoposto in via volontaria ad un esame limitato in conformità all'*ISAE 3000 Revised* da parte di Deloitte & Touche S.p.A., che ha espresso delle conclusioni senza rilievi.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.


Marco Pessina
Socio

Milano, 18 marzo 2019



L'attenzione del Gruppo SEA alla tutela dell'ambiente ha determinato, attraverso l'adozione di specifiche iniziative, la riduzione significativa delle emissioni di CO₂.

Milano Linate e Milano Malpensa confermano le loro *performance* di eccellenza europea al livello *Neutrality* nell'ambito dell'iniziativa *Airport Carbon Accreditation*.

Gruppo SEA - Dichiarazione consolidata non finanziaria 2018

Pubblicazione a cura della Funzione Corporate Social Responsibility del Gruppo SEA,
realizzato con la collaborazione delle Direzioni e Funzioni aziendali.

Si ringraziano tutti coloro che nelle diverse società del Gruppo SEA si sono dedicati
al reperimento dei dati utili alla definizione del piano dei conti.

Copyright 2019 SEA S.p.A.

Per maggiori informazioni:

SEA S.p.A. - 20090 Aeroporto Milano Linate,
Sebastiano Renna - Corporate Social Responsibility Manager
e-mail: sebastiano.renna@seamilano.eu



MilanAirports